

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ULUSLARARASI PERAKENDECİLİKTE REKABET
STRATEJİLERİ VE
E-TİCARETİN ETKİSİ**

Cemil KOÇAL

**Danışman
Prof. Dr. Günal ÖNCE**

İZMİR - 2012

YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2009800070

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Cemil KOÇAL
Tez Başlığı : Uluslararası Perakendecilikte Rekabet Stratejileri ve e-Ticaretin Etkisi

Savunma Tarihi : 03.01.2012
Danışmanı : Prof.Dr.Asım Günal ÖNCE

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Prof.Dr.Asım Günal ÖNCE	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Semra AYTUĞ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Hakkı KİŞİ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği (X)

Oy Çokluğu ()

Cemil KOÇAL tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "**Uluslararası Perakendecilikte Rekabet Stratejileri ve e-Ticaretin Etkisi**" başlıklı Tezi (X) / Projesi () kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Uluslararası Perakendecilikte Rekabet Stratejileri ve E-Ticaretin Etkisi**” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

03/01/2012

Adı SOYADI

Cemil KOÇAL

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Uluslararası Perakendecilikte Rekabet Stratejileri ve E-Ticaretin Etkisi

Cemil KOÇAL

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Uluslararası İşletmecilik Programı

1970’li yılların başında, dünya “Yeni Ekonomi” kavramıyla tanışmıştır. Yeni Ekonomi; ulaştırma, iletişim ve haberleşme teknolojilerinde ki gelişme ve küreselleşmenin artan etkisi ile beraber 1980’li yıllarda ticaretin seyrini değiştirmiştir. İnternetin de hayatımıza girmesiyle beraber dünyada iş yapma biçimleri de değişmiştir. Bunun en büyük etkilerinden biride e-ticarettir.

E-Ticaret her sektörü etkilediği gibi perakendecilik sektörünü de etkilemiş hatta e-ticareti kaçırılmaması gereken bir tren gibi gören işletmeleri yoğun rekabet ortamında nasıl kullanacaklarını bilmedikleri bu önemli rekabet aracıyla baş başa bırakmıştır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde de e-ticaretten en fazla etkilenen sektörlerden biri olan perakendecilik uluslararası boyutuyla incelendikten sonra perakendecilikte yeni trendler ele alınmıştır. İkinci bölümüdeyse; Uluslararası perakendecilerin rekabet stratejileri ve “yeni” ekonominin yeni silahı “e-stratejiler” anlatılmıştır. Üçüncü bölümde ise; e-ticaret kavramı ele alındıktan sonra e-ticaretin etkileri ve sınırlamaları ele alınmıştır. Dördüncü ve son bölümde de; e-ticaretin uluslararası perakendeciler üzerinde ki etkisi ve perakendecilerin e-ticarete bakış açısıyla ilgili bir alan çalışması yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Uluslararası Perakendecilik, Rekabet Stratejisi, E-Ticaret

ABSTRACT

Master's Thesis

**Competitive Strategies on International Retailing And Importance of
E-Commerce**

Cemil KOÇAL

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

International Business Program

Since the beginning of 1970's year, the world became acquainted with concept of "New Economy". New Economy has changed course of commerce which with development transportation, communication and telecommunication of Technologies and growing influence of globalization in 1980's. Also internet changed forms of doing business in the course of introduce our lives. One of the biggest consequences of this situation is e-commerce.

E-Commerce affect sector of retailing like every sektor. Even it left alone business which should not be missed like a train with did not know how to use a competitive tool in intense competitive enviroment.

In the first chapter of this work, After retailing was examined with vision of international which is the one of the most affected sektors to e-commerce, new trends on the retailing was taken in hand. In the second chapter, it was defined competitive strategies of international retailers and new weapon of retailers which "e-strategies". In the third chapter, after it was made a study of notion of e-commerce, it was explained effects and limitations of e-commerce. In the fourt and last chapter; it was been survey e-commerce that impact on the international retailers and about vision of retailer to e-commerce

Key Words: International Retailing, Competitive Strategy, E-Commerce

ULUSLARARASI PERAKENDECİLİKTE REKABET STRATEJİLERİ VE E-TİCARETİN ETKİSİ

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	x
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
EKLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASI PERAKENDECİLİK KAVRAMI, TARİHİ VE SEKTÖRDEKİ GELİŞMELER

1.1. KAVRAMSAL AÇIDAN ULUSLARARASI PERAKENDECİLİK	2
1.2. DÜNYA'DA ULUSLARARASI PERAKENDECİLİĞİN GELİŞİMİ	3
1.3. TÜRKİYE'DE ULUSLARARASI PERAKENDECİLİĞİN GELİŞİMİ	5
1.3.1. TÜRK PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNÜN GÖRÜNÜMÜ	7
1.4. PERAKENDE SEKTÖRÜNDE GELİŞMELER	10
1.4.1. Yeni Perakende Şekilleri	11
1.4.2. Perakendeci Markalarının Artan Önemi	12
1.4.3. Perakendecilikte Yakınlaşma	14
1.4.4. Büyük Ölçekli Perakendecilerin Yükselişi	14

1.4.5. Perakendecilik Sektöründe Teknolojinin Artan Önemi	14
1.4.6. Büyük Perakendecilerin Uluslararasılaşması	16

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET STRATEJİSİ

2.1. KAVRAM OLARAK STRATEJİK YÖNETİM VE ÖĞELERİ	18
2.1.1. Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri	19
2.1.2. Strateji Türleri	20
2.1.2.1. Temel Stratejiler	20
2.1.2.2. Yönetim Düzeylerine Göre Strateji	21
2.2. KAVRAM OLARAK REKABET VE REKABET STRATEJİLERİ	23
2.3. REKABETİN FAYDALARI	25
2.4. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ELDE EDEBİLMEK İÇİN STRATEJİLER	25
2.4.1. Porter'ın Rekabet Stratejisi Modeli	26
2.4.1.1. Rekabeti Etkileyen Başlıca Koşullar	26
2.4.1.1.1. Pazara Giriş Tehdidi	26
2.4.1.1.2. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu	27
2.4.1.1.3. İkame Ürünlerin Baskısı	28
2.4.1.1.4. Alıcıların Pazarlık Gücü	29
2.4.1.1.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	29
2.4.1.2. Genel Rekabet Stratejileri	30
2.4.1.2.1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi	31
2.4.1.2.2. Farklılaştırma Stratejisi	32
2.4.1.2.3. Odaklanma Stratejisi	33
2.5. KAYNAKLARA DAYALI REKABET STRATEJİSİ	35
2.5.1. İşletmenin Kaynakları	35
2.5.2. KDRS'nin Varsayımları	36
2.5.3. Kaynakların Özellikleri	37
2.5.4 Kaynaklara Dayalı Yaklaşımda Rekabetin Aşamaları	38
2.6. OYUN TEORİSİ YAKLAŞIMI İLE REKABET STRATEJİSİ	39
2.6.1. Oyun Teorisi ve Çeşitleri	40
2.6.1.1. Sıfır Toplamlı Oyunlar veya Kazan Kaybet Stratejisi	40

2.6.1.2. Sıfır Toplamlı Olmayan Oyunlar veya Kazan-Kazan Stratejisi	41
2.6.1.3. Rekabet Stratejisi Olarak Oyun Terorisinin Kullanımı	41
2.7. E-TİCARETİN REKABET STRATEJİLERİNE ETKİSİ	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

E-TİCARET VE E-TİCARETİN REKABETE ETKİLERİ

3.1. ELEKTRONİK TİCARET İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE TANIMI	45
3.1.1. Bilgi Toplumu	45
3.1.2. Yeni Ekonomi	46
3.1.2.1. Yeni Ekonomi'de İş Kuralları	47
3.1.3. İnternetin Gelişimi ve Kullanımı İle İlgili Bilgiler	49
3.1.3.1. Dünya'da ve Türkiye'de İnternet Kullanımı İle İlgili Genel Bilgiler	50
3.2. E-TİCARET HAKKINDA GENEL BİLGİLER	54
3.2.1. Kavram Olarak E-Ticaret	54
3.2.2. Dünya'da ve Türkiye'de e-Ticaret'in Gelişimi	55
3.2.2.1. Dünya'da E-Ticaret	55
3.2.2.2. Türkiye'de E-Ticaret	57
3.2.2.3. Dünya'da ve Türkiye'de E-Ticaret Pazarının Durumu	59
3.2.3. E- Ticaretin Araçları	61
3.3. E-TİCARETİN YARARLARI VE SINIRLAMALARI	63
3.3.1. E-Ticaretin Yararları	63
3.3.2. E-Ticaretin Sınırlamaları	65
3.4. PERAKENDE SEKTÖRÜNDE TEKNOLOJİK DEĞİŞİM ve E-PERAKENDECİLİK	68
3.5. E-TİCARETİN STRATEJİK KULLANIMI	69
3.6. E-STRATEJİLER	71
3.6.1. Çok Kanallı Perakendecilik	71
3.6.2. Sadece Online Perakendecilik	72
3.6.3. İnternet Perakendecileri İle Stratejik Ortaklıklar Yapılması	72

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
E-TİCARETİN, ULUSLARARASI PERAKENDECİLİKTE REKABET
STRATEJİLERİNE ETKİSİNİ ARAŞTIRMAYA YÖNELİK ALAN ÇALIŞMASI

4.1. ARAŞTIRMANIN TASARIMI	73
4.1.1. Araştırmanın Amacı	73
4.1.2. Araştırmanın Hipotezleri	74
4.1.3. Araştırmanın Yöntemi	74
4.1.4. Anket Formu	74
4.1.5. Araştırmanın Kısıtları	75
4.1.6. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	75
4.2. ARAŞTIRMA VE BULGULARIN SONUÇLARI	76
4.3. HİPOTEZLERİN ANALİZİ	88
4.4. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	96
SONUÇ	99
KAYNAKÇA	104
EKLER	112

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AMPD	Alışveriş Merkezleri Ve Perakendeciler Derneği
ARPANet	Advanced Research Projects Agency Net
BKM	Bankalar Arası Kart Merkezi
CRM	Customer Relationship Management
DTM	Dış Ticaret Müsteşarlığı
DTÖ	Dünya Ticaret Örgütü
DARPA	Defence Advanced Research Projects Agency
ETTK	Elektronik Ticaret Koordinasyon Kurulu
ETİCAD	Elektronik Ticaret Siteleri ve İşletmecileri Derneği
HTML	Hyper Text Markup Language
KDRS	Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi
IPO	Initial Public Offering
IGEME	İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi
MIT	Massachusetts Institute of Technology
ODTÜ	Ortadoğu Teknik Üniversitesi
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
PWC	PricewaterhouseCoopers
RFID	Radio Frequency Identification
SRÜ	Stratejik Rekabet Üstünlüğü
TCP/IP	Transmission Control Protocol/Internet Protocol
TUENA	Türkiye Ulusal Enformasyon Altyapı Planı
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
WWW	World Wide Web

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Dünya'nın En Büyük Perakendecileri – 2009 (Milyar \$)	s 4
Tablo 2: Perakendecilerin Bölgelere Göre Dağılımı (%)	s 9
Tablo 3: Türkiye'nin Perakende Devleri	s 10
Tablo 4: Üç Genel Strateji	s 30
Tablo 5: Dünyada İnternet Kullanımı ve Nüfus İstatistikleri	s 53
Tablo 6: Ülkelere Göre İnternetin Kullanım Amacı	s 53
Tablo 7: E-Perakendecilik Sektörünün Gelişimi ve 2013 Tahmini	s 69
Tablo 8: İşletmelerin Önemli Buldukları Rekabet Koşulları	s 78
Tablo 9: İşletmelerin Önemli Buldukları Rekabet Koşulları İle İlgili Ortalama Değerleri	s 79
Tablo 10: Firmaların Web Sitesi Sahipliğini Gösteren Tablo	s 79
Tablo 11: E-Ticaret'in Sektörde ki Rekabeti Etkisi	s 83
Tablo 12: E-Ticaretin Sektörde ki Rekabeti Etkisi İle İlgili Ortalama Değerleri	s 84
Tablo 13: İşletmenin Ölçeğine İle E-Ticaretten Elde Ettiği Kar Arasında Bir İlişki Olduğuna Dair Ki-Kare Testi Sonuçları	s 88
Tablo 14: Rekabeti Etkileyen Koşullar ile Firmaların E-Ticarete Bakış Açısı Arasındaki İlişkiyi Ölçen Ki-Kare Testi Sonuçları	s 89
Tablo 15: Firmaların E-Ticaret Alanında Tecrübeleri İle Kazancı Arasındaki İlişkiyi Ölçen Ki-Kare Test Sonuçları	s 90
Tablo 16: CRM Programı Kullanan İşletmelerin E-Ticaretten Daha Fazla Kazanç Sağladığına İlişkin Ki-Kare Test Sonuçları	s 91
Tablo 17: İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektöre İlişkin E-Ticaretin Önündeki Engellerin Farklılaşmasına Dair Anova Test Sonuçları	s 92
Tablo 18: Şirketlerin E-Stratejileriyle, Elde Ettikleri Kar Oranı Arasında İlişki Olduğuna Dair Hipotezin Ki-Kare Test Sonuçları	s 93
Tablo 19: Şirketlerin E-Ticaretten Elde Ettiği Ciro İle E-Ticaretin Firmanın Rekabet Gücüne Dair Ki-Kare Test Sonuçları	s 94
Tablo 20: İşletmelerin E-Ticaretten Elde Ettiği Ciro İle E-Perakendeciliğin Geleceğine Bakış Açısı Arasında İlişkiye Dair Ki-Kare Test Sonuçları	s 95

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Türkiye Perakende Sektörünün Büyüklüğü ve 2014 Tahmini	s 8
Şekil 2: Ükelere Göre Organize ve Geleneksel Perakendecilik Pazar Payları (%) - 2009	s 8
Şekil 3: Türkiye’de Perakendeciliğin Coğrafi Dağılımı	s 9
Şekil 4: Ükelere Göre Özel Markalı Ürünlerin Satış Oranı	s 13
Şekil 5: Yönetim Kademelerine Göre Strateji	s 22
Şekil 6: Kaynak Temelli Bakış Açısının Varsayımları, Dört Önemli Kriteri ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Arasındaki İlişkiler	s 38
Şekil 7: Şirketlerin Değer Ağı	s 41
Şekil 8: 15 Yaş ve Üzeri İnternet Kullanıcıları (Milyon)	s 52
Şekil 9: İnternet Kullanıcılarının İnternette Harcadıkları Zaman (Ay-Saat)	s 52
Şekil 10: OECD Üyesi Ülkelerin Nüfusunun İnternette Alış Veriş Yapma Oranı 2010 (%)	s 59
Şekil 11: E-Ticaret İşlemleri (Milyon TL)	s 60
Şekil 12: İnternette Alışveriş Yapmama Nedenleri	s 67
Şekil 13: Türkiye’de Bulunan 3-D Secure İş Yeri Adetleri	s 67
Şekil 14: İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre Dağılımları	s 76
Şekil 15: İşletmelerin Çalışan Personel Sayılarına Göre Dağılımları	s 77
Şekil 16: İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre Dağılımı	s 77
Şekil 17: Firmaların Sahip Oldukları Web Sitesini Kullanma Amacı	s 79
Şekil 18: Firmaların Tercih Ettikleri E-Ticaret Stratejileri	s 80
Şekil 19: CRM Programı Kullanan Firmalar	s 81
Şekil 20: Firmaların E-Ticaret Alanında ki Deneyimi (Yıl)	s 81
Şekil 21: Firmaların E-Ticaret Alanında Sağladığı Kazancın Yıllık Cirolarında ki Oranı	s 82
Şekil 22: Firmaların E-Ticaretten Kar Beklentileri	s 82
Şekil 23: e-Ticaret’in Firmaların Rekabet Gücüne Etkisi	s 83
Şekil 24: Firmalara Göre E-Ticaret’in Gelişmesinin Önündeki En Büyük Engeller	s 84
Şekil 25: Firmaların Click to Brick İş Modeline Bakış Açısı	s 85

Şekil 26: Çok Kanallı Perakendecilik Stratejisine Firmaların Bakış Açısı	s 86
Şekil 27: Firmaların Uluslararası Rekabet Gücü Açısından E-Ticarete Bakış Açısını	s 86
Şekil 28: Önümüzde ki 3 Yıl İçerisinde E-Ticaret'e Yatırım Yapmayı Düşünen Firma Yüzdeleri	s 87
Şekil 29: E-Perakendecilik ile Geleneksel Perakendecilik Karşılaştırması	s 87

EKLER LİSTESİ

EK 1 Araştırmada Kullanılan Anket Formu

GİRİŞ

1980'li yıllarda iletişim, haberleşme ve ulaştırma alanlarında yaşanan ilerlemeyle dünyada "küreselleşme" diye anılan yeni bir akım ortaya çıkmıştır. Bu yeni akım 7'den 70'e herkesi her toplumu, her işletmeyi hatta her bireyi derinden etkilemiştir. Dünya'da artık sınırlar ortadan kalkmaya başlamış, uluslararası yatırımlar hiç olmadığı kadar artan bir şekilde hız kazanmaya başlamıştır. Bu değişim rüzgarından elbette, işi bireylere hizmet olan ve toplumda yaşanan her gelişmeyi takip etmek zorunda olan perakende sektörünü de derinden etkilemiş, büyük perakendecilerin yeni pazarlarda faaliyetlerine başlaması, moda ifadeyle uluslararasılaşması bu yıllarda daha da artmaya başlamıştır.

Küreselleşme beraberinde insanların hayatında bilimden sanata, spordan iş dünyasına birçok yenilik kazandırmıştır. Ancak bunların arasında en önemlilerinden biri artık birçoğumuzun vazgeçilmezi olan "internet" olmuştur. İnternet her şeyi değiştirmeye başladığı gibi ticaretle de kendini göstermiş ve artık firmaların iş yapma biçimi de değişmeye başlamıştır. Nihayet ilk olarak 1994 yılında eBay isimli şirketle beraber dünya "e-ticaret" kavramı ile tanışmıştır.

Firmalar, küreselleşmenin etkisi ile beraber hem faaliyetlerini hem de rekabeti uluslararası boyuta taşımışlardır. Bu yoğun rekabet ortamında özellikle perakendeciler yeni bir rekabet silahıyla yani yukarıda bahsetmiş olduğumuz e-ticaret ile tanışmışlardır. Bu silah sayesinde hiçbir ticari geçmiş olmayan firmalar yıllardır aynı pazarlarda faaliyet gösteren dev firmalara kafa tutmaya başlamışlardır. İşletmeler kısa sürede bu rekabet silahını benimsemiş ancak birçok firma, nasıl kullanacaklarını bilmedikleri bu silahı daha da tehlikeli hale getirmiştir.

Günümüzde ise e-ticaret pazarı tahmin edilenden çok daha hızlı büyüme performansı sergilemiş ve ülkemizde 15 milyar TL'lik bir değere ulaşmıştır.

Uluslararası perakendeci firmalara e-ticaretin potansiyelini gösterebilmek, konu hakkında bilimsel gerçeklere dayalı olarak bu yeni rekabet aracını nasıl daha etkin ve verimli bir şekilde kullanabilecekleri hakkında yardımcı olması açısından da bu çalışma hazırlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASI PERAKENDECİLİK KAVRAMI, TARİHİ VE SEKTÖRDEKİ GELİŞMELER

1.1. KAVRAMSAL AÇIDAN ULUSLARARASI PERAKENDECİLİK

Perakende Türkçe’de kelime anlamı olarak; farsça dağıtmak anlamında kullanılan “pirakende” den türemiştir. Dar anlamıyla; Malların teker teker veya birkaç parça durumunda azar azar satılmasına dayanan satış biçimi anlamına gelmektedir (www.tdk.gov.tr, Erişim 26.03.2011).

Türk Gelir Vergisi Kanunu ise Perakende Satışı, satışı yapılan madde ve malzemenin aynen veya işlendikten sonra satışını yapan kimseler dışındakilere satılması olarak tanımlar.

Endüstriyel ürünlerin doğrudan satımı ve çeşitli kurumlarca işletilen, üyelerine ya da çalışanlarına açık, sosyal tesisler ve işçi kantini gibi yerlerde ürünlerin satımı perakendeciliğin kapsamına girmez. Perakende satışın özelliği, satın alan kişinin son tüketici ve satın alma nedeninin de tamamen kişisel veya ailevi gereksinimlerini karşılamak olmasıdır (Tek ve Orel, 2008: 4).

Perakende duayeni Servet Topaloğlu’na göre ise perakende sadece ticaret değil, mühendislik ve marka yönetimi eksenleri üzerinde kurulu bir iş koludur (Topaloğlu, 2008: 11).

Uluslararası perakendecilik ise; birbirinden yasal, ekonomik, sosyal, kültürel ve yapısal açıdan farklılık gösteren pazarlarda perakendecilik faaliyetlerinin yönetilmesidir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere uluslararası perakendecilik konseptlerin yeni pazarlara transferi değil faaliyetlerin yeni pazarlara tesis edilmesidir. Bir işletmenin uluslararasılaşması, o şirkete ait mal ve hizmetlerin diğerine hareketi anlamına gelmektedir (Orel, 2010: 3).

1.2. DÜNYA'DA ULUSLARARASI PERAKENDECİLİĞİN GELİŞİMİ

Perakendeciliğin tarihsel gelişiminde ön plana çıkan temel olgu, geçmişin pazar yerlerinin ve seyyar satışının günümüzde perakendeciliğin temelini oluşturduğu şeklindedir. Bunun yanı sıra milattan birkaç yüzyıl önce Çin'de 16. ve 17. yüzyılda bazı Avrupa şehirlerinde perakende zincirlerinin olduğu, 15. ve 16. yüzyılda Fugger ailesinin Almanya'da zincir mağazacılık faaliyetlerini gerçekleştirdiği bilinmektedir ancak günümüzdeki biçimiyle modern zincir mağazalar ise 1859'da New York'ta ortaya çıkmıştır (Aydın, 2007: 2).

Perakendecilik sektörünün merkezi olan Amerika Birleşik Devletleri'nde 1800'lü yılların sonunda faaliyete başlayan süpermarketler 1950'li yıllarda hızlı bir gelişim süreci göstermiştir. Sonraki yıllarda, Amerikalı tüketicilerin uzun süre tercih ettikleri çok dükkanlı mağazalar eskiyen alt yapıları dolayısıyla tüketicilerin isteklerine uymamaları sebebiyle hem talepleri hem karlılıkları azalmış, genelde şehir içinde inşa edilmiş olmalarından dolayı da park sorunu yaratmışlardır ve zamanla çekiciliklerini kaybetmişlerdir. Amerika Birleşik Devletleri'nde olduğu gibi Avrupa'da da büyük metropollere göçün artması, çalışanların ve çekirdek aile sayısının artması alışveriş alışkanlıklarını ve tüketim yapısını değiştirmiştir. Bu gelişmelerin yansımaları sonucunda perakende satış noktalarında değişimler görülmüştür. Avrupa'da büyük ölçekli dağıtım olayına ilk giren ülke olan Fransa, perakendecilik sektöründe belli bir olgunluğa gelmiştir. Perakendecilik sektörünün satış alanında, en gelişmiş ülkelerinden biri olan Almanya'da, perakende sektörü küreselleşme etkisiyle önemli bir gelişim süreci göstermiştir. 1980'li yıllar boyunca ciroları oldukça yüksek ve satışları hızla artan, Avrupa'da ki en etkin perakendecilik sektörü ve zincir perakendeciliğin en güçlü olduğu ülke ise İngiltere olmuştur.

Tüketim alışkanlıklarındaki değişim, özellikle gıda ürünleri dışında faaliyet gösteren işletme sayısında artışa neden olmuştur. Bu gelişmeler, ulusal düzeyde sınırlı kalmayıp küreselleşmenin sektöre yansımaları sonucu hızlı bir gelişme göstermiştir. Her ülkenin gelişme sürecinin farklı olması, uluslararası ticaretin gelişmesinde belirleyici olmuştur. Sınır ötesi ticaretin artması, yabancı yatırımlarla ortaklıklar, şirket evlilikleri, perakendecilik sektörünün gelişmesinde önemli faktörler olmuştur (Cengiz ve Özden; 2002: 66).

Görüldüğü üzere perakendecilik sektörü geçmişten günümüze statik bir durum sergilememiş aksine diğer sektörlerle kıyasla tüketici isteklerine daha hızlı cevap veren bir yapı sergilemiştir. Bu durum perakendeciliği hemen hemen her ülkede lokomotif sektör haline getirmiştir. Özellikle son yıllarda yaşanan değişimler ve küreselleşmenin etkisiyle uluslararası perakendeci firmalar birkaç ülkenin milli gelirinden daha fazla gelire ulaşmıştır.

Tablo 1: Dünya'nın En Büyük Perakendecileri - 2009 (Milyar \$)

Sıra	Firma	Ülke	Perakende Satışları	Format
1	Wal-Mart	ABD	405.046	Hipermarket, Süpermarket, Süper mağaza
2	Carrefour	Fransa	119.887	Hipermarket, Süpermarket, Süper mağaza
3	Metro	Almanya	90.850	Cash&Care
4	Tesco	Birleşik Krallık	90.435	Hipermarket, Süpermarket, Süper mağaza
5	Schwarz Unternehmens	Almanya	77.221	İndirim Market
6	The Kroger	ABD	76.733	Süpermarket
7	Costco	ABD	69.889	Cash&Carry
8	Aldi	Almanya	67.709	İndirim Market
9	The Home Depot	ABD	66.176	Yapı Market
10	Target	ABD	63.335	İndirim Market, Departmanlı Mağaza

Kaynak: Deloitte, 2011a, s. 36

Son veriler ışığında, küresel perakendecilik sektörüne yön veren en büyük 250 şirketinin performansı incelendiğinde. 2009 satış rakamları itibariyle 3,62 trilyon dolarlık bir hacim yarattığı görüldü. Buna göre ABD'li Wal-Mart'ın 2010 yılında da lider olması beklenmektedir. Yıllık 405 milyar dolarlık satış yapan ABD şirketini, 129 milyar dolarlık satışla Fransız Carrefour izlemektedir. Metro dördüncülükten üçüncülüğe yükselirken İngiliz Tesco dördüncü ve Alman Schwarz Unternehmens dünyanın en büyük beşinci perakendecisi olmuştur (Deloitte, 2011: 36).

1.3. TÜRKİYE'DE ULUSLARARASI PERAKENDECİLİĞİN GELİŞİMİ

Türkiye'de perakendeciliğin temelleri yıllar öncesinden atılmış olmasına rağmen, çağdaş anlamda bu sektörün gelişmesi devlet girişimi ile Sümer Bank'ın kurulması ile gerçekleşmiştir. Sümerbank'ın şube sayısını artırmasının ardından Türkiye'de dağıtım sisteminin gelişimi, giderlerin azaltılması, rekabeti ve üretimi artırmak ve teknoloji transferi sağlamak gibi sebepler göz önünde bulundurularak İstanbul Valisi ve Belediye Başkanı tarafından İsviçre Migros Kooperatifler Birliği'nin kurucusu Duttweiler davet edilmiş, bu ziyaretten edinilen tecrübelerle ilk Tanzim Satış Mağazaları açılmıştır. 1954 yılında % 51 oranında İsviçre Migros'un, %49 oranında İstanbul Belediyesi ile Toprak Mahsulleri Ofisi ve Et ve Balık Kurumu'nun ortaklığı ile Migros'un temelleri atılmıştır. Böylece Türkiye, fiş, paketlenmiş gıda ve poşet gibi perakende sektörünün o dönemki yenilikleriyle tanışmıştır. 18 Eylül 1956'da hayatı ucuzlatıp, taşra kentlerini perakendecilikle tanıştırmak amacıyla, devrin Başbakanının da desteği ile Gima (Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Türk A.Ş.) kurulmuştur. 1975 yılında İsviçre, Migros tüm hisselerini Koç grubuna devretmiştir (www.migroskurumsal.com, Erişim: 26.04.2011).

1960'lı yıllara gelindiğinde, az sayıda da olsa özel sektör girişimi sonucu bir kısım mağazalar ortaya çıkmış bulunuyordu. 19 Mayıs Mağazaları, Karamürsel Mağazaları, Beymen, Vakko ve İstanbul Giyim Sanayii bunlardan bazılarıdır.

Gıda perakendeciliği açısından ise 1970'li yıllar sektörün sorunlarının algılanmaya başlandığı ve bir takım çözüm önerilerinin ortaya konma gayretlerini içerdii dönem olmuştur. 1973 yılında Ticaret Bakanlığı tarafından "Büyük Mağazalar Kanunu" tasarısı tartışmaya açılmıştır. Aslında çözümü Türkiye ekonomisinin gittikçe değişen sosyal ve ekonomik koşullarında aramak gerekiyordu. Çünkü sorun, hızlı kentleşme ve üretimin artması, klasik dağıtım kanallarının artan bu üretimi özellikle büyük kentlerin tüketicilerine etkin bir biçimde dağıtmakta yetersiz kalmasında düğümlenmekteydi. Türkiye'de ticaret sektörünün yapısını oluşturan dağıtım kanalları, yalnızca uzun değil, aynı zamanda çok sayıda ve küçük dağınık kuruluşları bünyesinde bulundurmaktaydı (Tek, 2001: 59). Dolayısıyla, düşük ekonomik etkinlik ve prodüktivite, eksik istihdam, mamullerin küçük miktarlarda satılması gibi öğeler, Türk ticaret ve dağıtım sistemlerinin genel karakteristiklerini teşkil ediyordu.

O yıllarda Türkiye'ye süpermarket teknolojisinin gelmemiş olması, büyük mağazaların tamamlayıcı teknolojiler ve alt yapı olmaksızın tam kapasite ile çalışmalarını mümkün kılmamıştır. Kolaylaştırıcı şartlar, ön paketlemeden ürün standardizasyonuna, ürün tasnifinden markalamaya ve uygun dağıtım kanallarına kadar geniş bir yelpaze oluşturmaktadır. Ürün kıtlığı ise 1970'lerin hızlı kentleşmesine ayak uyduramayan gıda sektörünün düşük randıman ve yetersiz üretiminin bir sonucu olmuştur. Başarısızlığın diğer sebepleri arasında harcanabilir gelirin belirgin şekilde düşüklüğü ve şehirli nüfusun ulaşım imkânlarının yetersizliği sayılabilir. 1980 sonrası yapının ortaya çıkmasında geçmiş yıllarda perakendecilerin tutumlarının da etkili olduğunu belirtmek gerekir. Getirilen çözüm önerilerine yapıcı yaklaşmadıkları, genellikle karşı çıkma eğiliminde oldukları geçmişte hep görülmüştür. Bununla birlikte, bu tepki Türk perakendecilerine özgü bir yaklaşım olmayıp, 1930'lar da Amerika Birleşik Devletleri'nde de gözlenmiştir (Güllü, 2005: 61).

24 Ocak 1980 kararları Türkiye ekonomisinde önemli bir dönüş tarihi olmuştur. Bu dönemde ithal ikameci model terk edilerek ithalat serbestleştirilmeye başlanmış, yabancı tüketim mallarının ülkeye girişi ve tüketimi hızla artmıştır. Sermaye hareketlerinin liberalleştirilmesi, konvertibilite gibi ekonomiyi dışa açmaya yönelik uygulamalar büyük ölçekli perakendeciliğin de gelişimini hızlandırmıştır (Coşkun, 2004: 14). Perakende ticarete, özel girişimciliğin öne çıktığı bu dönemde, özel sektöre ait perakendeci zincirlerin sayıca arttığı görülmektedir. 1987'de çıkarılan özelleştirme yasaları ile Migros ve Gima'da özelleştirilmiştir.

Türkiye'de 1950'lerde Migros ve Gima'nın kuruluşu ile başlayan perakendeciliğin tarihi, asıl atılımını 1990'lar da yapmıştır. Tekfen, Akkök ve İstikbal gruplarının ortaklığı ile kurulan Makro Supercenter'in ilk mağazası 1994 başında Akmerkez'de açılmıştır. Yüksek gelir seviyesindeki müşterileri hedefleyen Makro, İstanbul'da büyüdüktan sonra Anadolu'ya yayılmıştır.

Mayıs 1995 yılında Alman zinciri Aldi ve Türkiye'nin ilk Ucuzcu Market Zinciri (Discounter) olarak Birleşik Mağazalar A.Ş. BİM kurulmuştur. Migros'un ucuzcu market zinciri Şok, Migros mağazalarından dönüştürülen 10 şube ile Ekim 1995'de hizmete girmiştir.

Yapı Market yatırımları 1995 yılında patlama yapmıştır. Merter’de Götzen, Beylikdüzü’nde Planet, Kağıthane’de As 2000, Kozyatağı’nda Bauhaus nalbur marketleri açılmıştır (Cengiz ve Özden, 2002: 68).

2002 yılında Türkiye’de yaşanan “Şubat Krizi” perakendecilik sektörünü önemli ölçüde etkilemiştir. Bu kriz, büyüme histerisine kapılmış ve sürü psikolojisiyle hareket eden perakendeci zincirler için ciddi bir ders olmuştur. Ne pahasına olursa olsun pazar payını artırma yerine “verimlilik”, finansal kârlılık yerine “operasyonel kârlılık” ve daralan piyasada ciro kaybını minimumda tutabilmek için de “müşteri odaklılık” ön plana çıkmıştır. Tüketiciler açısından ise gıda harcamalarının kısılması, fiyat hassasiyetinin artması, perakendeci markalarının tercih edilmesi gibi etkileri ortaya çıkmıştır. Kriz, tüketicileri alışverişlerinde toplu alımlardan yansıyan indirimleri bile arar hale getirmiştir (<http://www.milliyet.com.tr>, Erişim: 11.06.2011).

Perakendecilik sektörünün çevresel ve tarihsel etkiler açısından 5 temel etmen Türk perakendecilik sektörünü şekillendirmiştir.

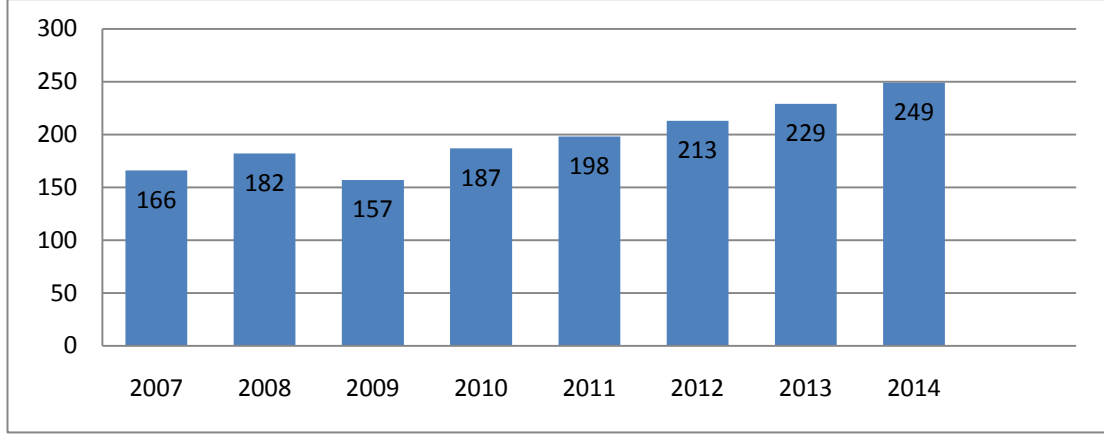
- Her şeyin satıldığı dükkanlardan, belli ürünlerde uzmanlaşmış satış noktalarına geçiş süreci,
- 1980’lerdeki ekonomik büyüme ve liberal politikalar iç piyasanın yabancı mal, hizmet ve yatırımcılara açılması,
- Yeni teknoloji ve yönetimin teknikleri elde edilebilirliği kolaylaştırması ve bunların büyük perakendecilerin çalışmalarını daha hızlı hale getirmesi,
- Uluslararası perakendecilik firmaların Türkiye’ye yatırımlarını ve birçok gelişmiş ticari uygulamayla tanışılmasını sağlaması,
- Artan harcanabilir gelir ve modern batıya dönük etkilerle kentli orta ve üst sınıf, yeni ve farklı tüketim eğilimleri sergilemeye başlaması (Özcan, 1997: 26).

1.3.1. Türk Perakendecilik Sektörünün Görünümü

Perakendecilik sektörü dünyanın geri kalanında olduğu gibi Türkiye’de de ekonomiyi sırtlayan sektörlerin başında gelmekte ve gelecekte de bu ünvanı

taşımaya devam edeceğini Deloitte araştırma firmasının yapmış olduğu çalışma neticesinde bize göstermiştir.

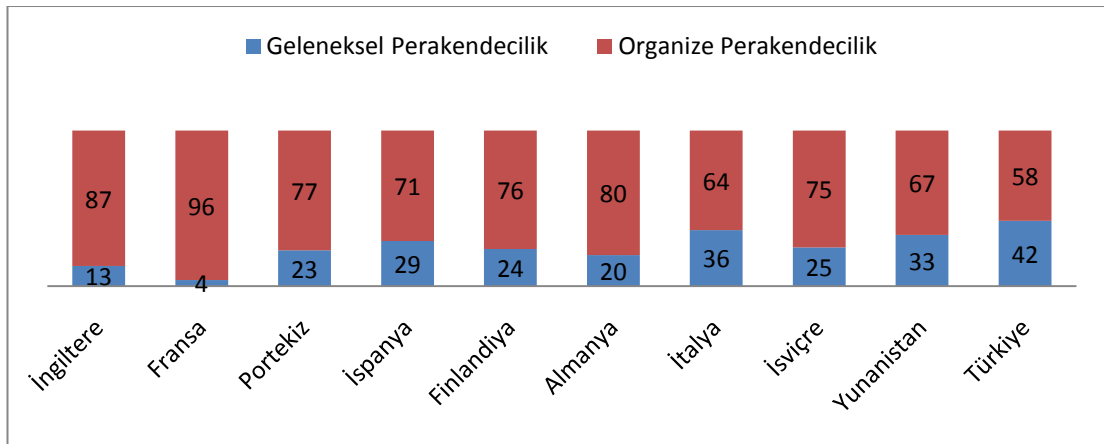
Şekil 1: Türkiye Perakende Sektörünün Büyüklüğü ve 2014 Tahmini (Milyar \$)



Kaynak: Deloitte, 2011b, s. 2

Türkiye’de perakende sektörü 2009 krizinin etkisi sebebiyle bir düşüş göstermesine rağmen geçtiğimiz yıl kriz öncesi dönem yakalanmış, içinde bulunduğumuz sene itibariyle de 198 milyar dolarlık bir hacmi yakalaması beklenmektedir. 2014 yılında ise; her ne kadar yeni aktörler pazara girmeye devam etse de, rekabet her geçen gün şiddetini artırsa da perakendecilik sektörünün 250 milyar dolara ulaşması beklenmektedir.

Şekil 2: Ükelere Göre Organize ve Geleneksel Perakendecilik Pazar Payları (%) – 2009



Kaynak: AMPD-PWC, 2010, s. 26

Türkiye perakendecilik sektörü bu performansına rağmen ikili yapısını korumaktadır. Avrupa ülkelerinde yüzde 80-90 civarında bir büyüklüğe sahip olan organize perakende sektörü, Türkiye’de yüzde 58 civarındadır.

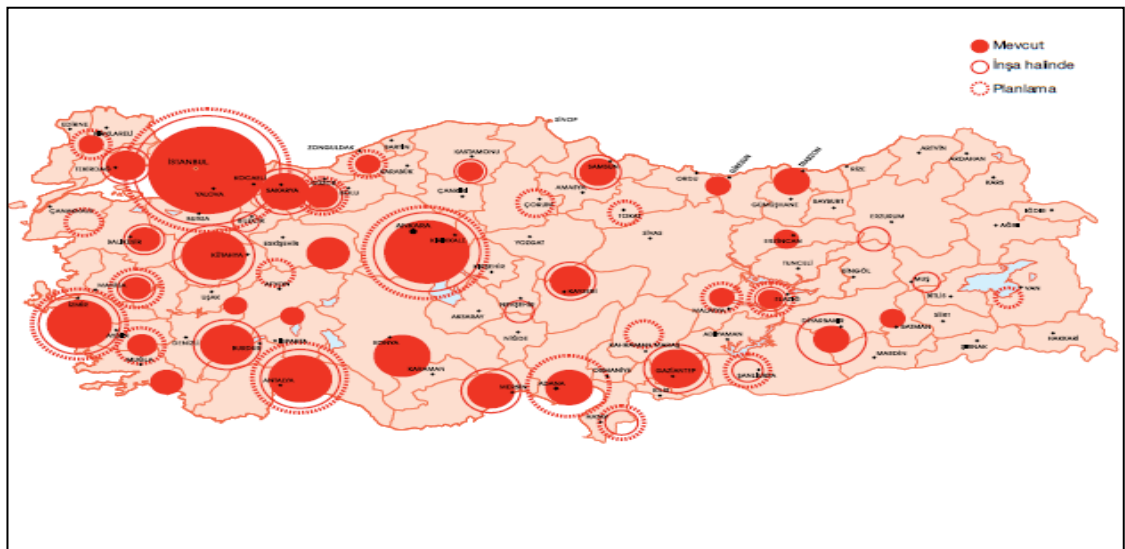
Tablo 2: Perakendecilerin Bölgelere Göre Dağılımı (%)

	Marmara	Ege	İç Anadolu	Akdeniz	Karadeniz	Doğu-G.Doğu
Hipermarket	39,9	16,9	21,9	10,9	2,7	7,7
Büyük Süper Market	40,0	15,2	20,4	11,1	6,7	6,6
Küçük Süper Market	51,9	16,7	17,2	6,7	5,2	2,2
Orta Market	41,6	19,9	13,3	11,5	7,1	6,7
Bakkal	27,0	17,5	19,9	18,5	8,3	8,7
Diğer	37,8	21,1	16,9	13,4	7,2	3,7

Kaynak: AMPD-PWC, 2010, s. 112

Tablo 2’de de görüldüğü üzere perakendecilerin en yoğun olduğu bölge sıralamasında Marmara, İç Anadolu ve Ege bölgesi başta gelmektedir. Perakende sektöründeki yukarıda bahsetmiş olduğumuz ikili yapının temel sebebini de aslında perakendecilerin, büyük şehirler arasında sıkışmış olmasından kaynaklanmaktadır.

Şekil 3: Türkiye’de Perakendecilerin Coğrafi Dağılımı



Kaynak: AMPD-PWC, 2010, s. 114

Yukarıdaki şekil 3'ten de görüldü üzere İstanbul, Ankara ve İzmir'de bulunan perakendeciler neredeyse Türkiye'nin üçte birini oluşturmaktadır. Diğer bölgelerde perakendeciler yine satış potansiyeli yüksek kentlerin etrafında toplanmaktadırlar.

Tablo 3: Türkiye'nin Perakende Devleri

Şirket Adı	Ciro	Sektörü	Çalışan Sayısı	Mağaza Sayısı
Arçelik	6.775.538.000	Beyaz Eşya ve Elektronik	2500	-
Migros Türk A.Ş.	5.073.746.000	Market	15.348	1.191
BİM	4.242.412.000	Market	-	2.560
Goldaş-Assortie	3.240.137.143	Aksesuar	-	103
Carrefoursa	2.168.743.311	Market	5.205	147
KVK	2.053.151.701	Beyaz Eşya ve Elektronik	2500	-
Genpa	1.799.122.198	Beyaz Eşya ve Elektronik	-	2011
Metro	1.710.049.394	Market	-	14
Bizim Toptan Satış Mağazaları	1.284.705.149	Market	970	90
Vestel	1.259.402.224	Beyaz Eşya ve Elektronik	4.025	1050
Tesco Kipa	1.157.346.457	Market	-	99
LCW	1.048.885.224	Giyim	12.963	252
Teknosa	1.020.478.907	Beyaz Eşya ve Elektronik	-	231
İstikbal	1.016.900.000	Ev Geliştirme	-	986
Diasa	630.000.000	Market	-	631

Kaynak: AMPD-PWC, 2010

Tablo 3'ten de görüldüğü üzere Türkiye'deki en büyük 15 perakendecinin 7 sini gıda perakendecileri oluşturmakta, 5'i ise beyaz eşya ve elektronik perakendecilerinden meydana gelmektedir. Migros aynı zamanda yapmış olduğu ciro ile de dünyanın en büyük 190. Perakende devi olmuştur. Arçelik ise yaptığı ciro ve pazar payı ile hala pazarda faaliyet gösteren dünya devi markaları kışkırtmaktadır.

1.4. PERAKENDE SEKTÖRÜNDE GELİŞMELER

Perakende sektörü en hızlı değişen ve gelişen sektörlerden biridir. Küreselleşme sürecinde rekabetin artması, gıda perakendeciliğinde ki hızlı gelişme, mal ve hizmetlerin farklılaşması ve çeşitlenmesi, kişisel gelirdeki değişme, tüketicileri daha küçük pazar kesitlerine ayırmıştır. Bu gelişmeler perakendecileri yeni pazarlama stratejileri belirlemeye ve satış geliştirme çabalarını artırmaya yöneltmiştir. Perakendeci kurumlar amaçlarını dikkatli bir şekilde seçtikleri, kendi güçlerinin farkına vardıkları, rekabetçi stratejileri planlayıp uyguladıkları sürece başarılı olup pazar paylarını artırebileceklerdir.

Perakende sektöründe yaşanan gelişmeler şu şekilde sıralanabilir (Kotler ve Armstrong, 1989: 409);

- Yeni perakende formatlarının ortaya çıkması,
- Perakendeci markalarının artan önemi,
- Perakendecilik türleri arasındaki yakınlaşma,
- Büyük ölçekli perakendecilerin yükselişi,
- Perakendecilik sektöründe teknolojinin artan önemi.
- Büyük perakendecilerin uluslararasılaşması.

1.4.1. Yeni Perakende Şekilleri

Yeni perakende şekilleri, tüketici ihtiyaçlarının ve yeni konumlarının ortaya çıkmasına göre şekillenmiştir (Kotler ve Armstrong, 1989: 409). Perakende pazarının büyümesi, rekabetin artması ve gelişmesi, rakip sayısının çoğalması, tüketici taleplerinde değişim de perakendecilikte yeni şekillerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Değişime uğrayan perakende mağazalarının ortak noktaları, düşük fiyat ve düşük kar marjı ile çalışmalarıdır.

Perakendecilerin bir kısmı, geçen yirmi yıl sürecinde, yeni bir perakende tablosu ortaya çıkarmıştır. Bu yeni perakendeciler kategori uzman mağazalar,

gelişmiş mağazalar, büyük mağazalar, indirim mağazaları ve hipermarketleri kapsamaktadır. Bu perakende merkezlerinin bazıları küçük işletmeler ve tüketiciler tarafından sürekli tercih edilmektedir. Örneğin küçük restoranlar, alışverişlerinde büyük mağazaları tercih etmektedirler (Levy ve Weitz. 2004: 42).

Amerika'da 1930'larda faaliyete başlayan süpermarketler 35 senede, 1950'lerde başlayan indirim marketleri de 20 senede olgunluğa ulaşmışlardır. Amerikalı tüketicilerin uzun süre alışveriş noktası olarak tercih ettikleri bölümlü mağazalar (department store) ise eski altyapıları dolayısıyla tüketicilerin isteklerine uymadıkları, genelde şehir içinde inşa edilmiş olmaları, park sorunu yaratmaları nedeniyle, zamanla gerileme göstermişlerdir. Amerika'da tüketiciler, şehir dışında alışveriş kolaylığı sağlayan altyapılara sahip perakendecileri tercih etmektedirler.

Avrupa'nın birçok ülkesinde çalışan kadın sayısının artışı, şehre göçün ve çekirdek aile sayısının artması tüketim yapısını ve satın alma alışkanlıklarını değiştirmiştir. Bu gelişmelerin yansımaları ile birlikte perakende satış noktası ve aracı yapıları da değişim göstermiştir. Avrupa'da son 20-30 sene içerisinde dağıtım kanalında hipermarketler, zincir marketler gibi büyük perakendeciler daha fazla ağırlık kazanmaya başlamışlardır.

Genel olarak Avrupa pazarına bakıldığında 1965'lerde pazara girmeye başlayan hipermarketler 20 yıl içerisinde, 1980'lerde yaygınlaşan gıda dışı uzmanlaşmış perakendecilik ise 15 yılda olgunluğa ulaşmış durumdadır.

1.4.2. Perakendeci Markaların Artan Önemi

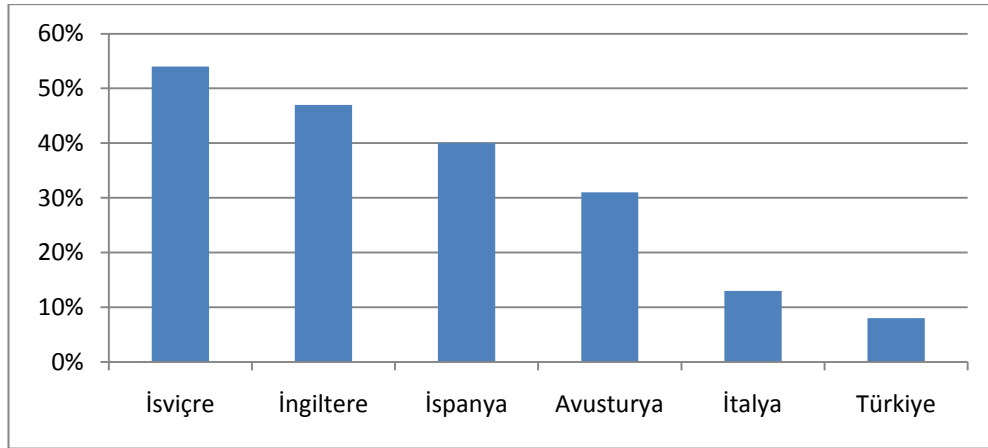
Gelişimi 1980'li yıllarda başlayan, market markalı ürünler ilk olarak ABD'de 100 yıl önce Kroger ve A&P adlı zincir bakkallar tarafından kullanılmıştır (Albayrak ve Dölekoğlu. 2006: 205). Market markalı ürünler, perakende zincirlerinin kendi mağazalarında satmak üzere ürettikleri ve kendi markalarını verdikleri ürünlerdir. Geçen on yıl boyunca özellikle paketli tüketim ürünleri pazarında market markalı ürünlerin önemli rol oynadıkları görülmüştür. Süpermarketler tüketicilere oldukça avantajlı fiyatlardan ulusal/imalatçı markalara eşit ya da yakın ürünler sunmaya başlamışlar ve bu ürünler son yıllarda imalatçı markaları ile rekabet edebilir düzeye

gelmiştir. Günümüzde market markaları, tüketici ile ürün arasındaki ilişkiyi göz önünde bulunduran stratejik bir yaklaşımla artışını devam ettirmektedir.

Perakendecilerin kendi markalarını yaratmalarının faydaları şöyle sıralanabilir (Albayrak ve Dölekoğlu, 2006: 208);

- Mağaza imajı yaratma,
- Mağaza trafiğini arttırma,
- Mağaza sadakati yaratma,
- Ürün kalite düzeyini belirleme ve koruma,
- Ürün çeşitliliği sağlama,
- Maliyetleri düşürme,
- Yüksek kar marjı,
- Yeterli stok bulundurma,
- Ürün iade alımının daha kolay olması,
- Tüketici tepkilerini izleme ve değerlendirmenin kolay olması.

Şekil 4: Ükelere Göre Özel Markalı Ürünlerin Satış Oranı



Kaynak: Albayrak ve Dölekoğlu, 2006, s. 216

Özel markalı ürünler (*private label*) kategori olarak hızlı bir şekilde büyümelerine rağmen, toplam satışlardan hâlâ düşük pay almaktadır. Özel markalı ürünlerin toplam satışlar içindeki oranı İsviçre'de %54, İngiltere'de %47, İspanya'da %40, Avusturya'da %31, İtalya'da %13 iken Türkiye'de sadece %8'dir. Özel markalı ürünlerin payının artmasıyla birlikte tedarikçilerin markalı ürünlerinin raflarda yer bulma sorunu ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca söz konusu gelişimin tedarikçilerin yeni

ürün geliştirme, marka yatırımı yapma çabalarına zarar verdiği dile getirilmektedir. Öte yandan özel markalı ürünlerin fiyat avantajları en azından kısa vadede tüketicilere fayda sağlamaktadır.

1.4.3. Perakendecilikte Yakınlaşma

Günümüz perakendeciliğinde firmalar, diğer perakendecilerin geniş bir çeşidi ile rekabet ederek, aynı ürünlerin, aynı tüketicilere, benzer fiyatlarla satışını gerçekleştirmektedirler (Kotler ve Armstrong, 1989: 410). Örneğin, bir kitap satın almak istediğimizde bunu bir kitapçıdan, Carrefour'dan, Tansaş'dan, Migros'dan ya da internetten alabiliriz. Bu durumu perakendecilikte yakınlaşma olarak değerlendirmek mümkündür.

Perakendecilikte yakınlaşma, tüketicilerin, ürünlerin ve fiyatların bir araya gelmesidir. Tüketiciler, bazı ürünler için değişik seçenekleri tercih ederek kazançlı çıkabilmektedirler. Bu durumda, indirimli mağazalar, özel mağazalar ve departmanlı mağazalar fiyatların düşük olmasından dolayı üstünlük sağlamaktadırlar. Bu mağazaların fiyat, hizmet ve ürünlerin seçiminde rakipleri ile karşılaştırdıklarında daha başarılı oldukları söylenebilir.

1.4.4. Büyük Ölçekli Perakendecilerin Yükselişi

Büyük toptan ticari ürün satıcılarının ve özel mağazaların yükselmesi, dikey pazarlama sistemlerinin oluşumu, perakendecilerin birleşmesi ve karlarının yükselmesi sonucunda büyük ölçekli perakendecilerin oluşması kaçınılmazdır. Bu mağazalar, üstün bilgi sistemleri aracılığıyla, tüketicilere daha iyi seçim olanakları, ürün servisleri ve fiyatlarda tasarruf olanakları sağlamaktadırlar. Bunların sonucunda, bu mağazalar düzenli bir şekilde büyüyerek diğer küçük rakiplerini piyasadan silebilmektedirler.

1.4.5. Perakendecilik Sektöründe Teknolojinin Artan Önemi

Yeni teknolojiler perakendecilikte geleneksel yaklaşımların sonunu getirmektedir. Artık perakendecilikte köklü değişiklikler yaşanmaktadır.

Perakendecilik biçimlerini değiştiren yeni teknolojilerin bir başka yönü de daha fazla müşteri odaklı olmasıdır. Perakende sektörünün gelişmesi ve büyümesinde teknoloji özel bir rol üstlenmiştir (Kotler ve Armstrong, 1989: 411). Teknolojik gelişmelerin perakende sektörüne yansımaları, hem perakende satış noktalarını hem de tüketicileri olumlu yönde etkilemiştir.

Özellikle organize perakendecilikte, teknolojinin etkin bir şekilde kullanıldığı gözlemlenmektedir. Pazar lideri firmalar, perakende teknolojisi alanındaki gelişmeleri yakından takip ederek uygulamaya geçmektedirler. Teknoloji, perakende sektöründe önemli bir rekabet aracı haline gelmeye başlamıştır. Bugün ileri teknolojiler sayesinde ham veriye ulaşmak çok kolaydır. Teknolojik yenilikler kapsamında değerlendirilebilecek satış terminalleri, barkod sistemleri, kredi kartı işlemleri, müşteri kartları, e-ticaret, perakendecilerin büyük miktarlarda veri üretmelerini ve bu verileri veri ambarlarında muhafaza etmelerini ve gerektiğinde kullanabilmelerini sağlamaktadır. Örneğin, Tesco, Delhaize Le Lion, Carrefour ve Grantham Fashions Ltd gibi büyük perakendeciler; ürünlerinin satışı, ürün kalemleri, stok kontrolü, satın alma, yönetim raporları ve müşteri bilgisinden satış verileri elde etme ve işletmenin finansal yönetimini kapsayan temel fonksiyonlarını yerine getirmede bilgi teknolojilerinden yararlanmaktadırlar (Timur ve diğerleri, 2006: 173). 1995'te Management Horizons dergisinde değinildiği gibi "teknoloji" başarılı bir rekabet için yaşamsal bir önkoşul haline gelmiştir. Ayrıca, perakendeci-tedarikçi ortaklığında bilgiyi toplayıp kullanan, bilgiden yararlanan teknolojilerin kullanımı verimliliği artırırken maliyetlerin azaltılmasında anahtar rol oynamıştır. Günümüzde kimi perakendeciler ise bu tür teknolojileri rakipleri baskı altında tutmak üzere kullanmaya yönelmektedirler. Bilgi teknolojileri ile rekabetçi avantaj elde etmeyi, maliyetleri azaltmayı, sunulan hizmetleri farklılaştırmayı ya da müşteriler için değer yaratmayı amaçlamaktadırlar (Gilbert, 2003: 339).

Pek çok perakendeci şirketin hali hazırdaki başarısı, teknolojiye yaptıkları yatırımın işlerini geliştirmesiyle sağlanmıştır. Etkinliği artırmaya yönelik anlamlı katkılar; veri tarama ve stok kontrol sistemleri, veri değişimi ve karar destek sistemlerine ilişkin uygulamalarla doğrudan ilişkilidir. Büyük perakendeciler kadar küçük perakendeciler için de bilgi teknolojilerine yönelik yatırımlardaki büyüme ya da gelişme sadece basit bir tercih konusu değil aynı zamanda pazarda kalıcı ve önemli bir rakip olabilmenin gerekli ön koşuludur. Veri madenciliği, etkileşimli kiosklar ve

web tabanlı ticaret gibi bilgi teknolojileri sistemlerindeki ilerlemeler işletmelerin hizmetlerini farklılaştırmalarına yardımcı olmakta ve onların müşterileriyle daha yakın ilişkiler geliştirmelerini mümkün kılmaktadır (Berman ve Evans. 2004: 183).

Teknolojik gelişmelerden birisi olan internet yarattığı finans mekanizması ile tüm ekonomik çevrelerde fiyatları daha şeffaf hale getirmektedir. Tüketiciler ve üreticiler fiyatları daha kolay takip ederek karşılaştırma olanağına kavuşmuşlardır. Aynı maliyetle dünyanın herhangi bir yerindeki tedarikçiden aynı özelliklere sahip mal temin edebilmektedirler. Fiyatların şeffaflaşması ticari faaliyetlerde çeşitli aşamalarda rol alan ve çok az hatta sıfır denilebilecek düzeyde katma değer yaratan araçların ve komisyoncuların sistem dışı kalmasını sağlamaktadır. Böylece üretici ve tüketici birbirine bir adım daha yaklaşmaktadır. Maliyetlerin aşağı çekilmesi ile yoğunlaşan rekabet ortamı firmaları yeniden yapılanmaya ve pazar stratejilerini gözden geçirmeye zorlamaktadır. İnternet sayesinde küçük ve orta ölçekli firmaların küresel pazara açılma şansları artmıştır. İnterneti diğer teknolojik yeniliklerden ayıran en önemli fark bu noktada devreye girmektedir. Tüm ekonomik faktörlerin internet ve bilgi teknolojisinin yarattığı dönüşüme uyum sağlamaları diğer teknolojik yeniliklere göre daha düşük maliyetli olmaktadır. İnterneti hizmet sektörü de dahil olmak üzere ekonominin tüm alanlarına uygulamak mümkündür. Firmaların geçirdikleri yapısal değişiklikler yeterli olmamakla beraber bu değişimin organizasyon yapısında, insan kaynaklarında ve piyasa stratejilerinde yapılacak değişikliklerle desteklenmektedir.

Bütün bu gelişmelerin dışında günümüzde ve gelecekte perakendecilik alanında en fazla ilgi görecektir ve satışlar ya da karlılık üzerinde en fazla olumlu etkiyi yaratacak gelişmelerden bazıları; RFID, alışveriş arkadaşı, özel terazi, dokunarak ödeme, kasiyersiz kasa, ve internet perakendeciliği olarak sıralanabilir.

1.4.6. Büyük Perakendecilerin Uluslararasılaşması

Perakende sektöründeki gelişmelerden bir diğeri, perakende zincirlerinin gün geçtikçe farklı ülkelere yayılma eğilimine girmeleridir. Gerek teknolojik ve gerekse ekonomik ve sosyal gelişmelere paralel olarak, kendi iç pazarlarında önemli bir pazar payına sahip olan perakende kuruluşları uluslararasılaşma yolunu benimsemişlerdir. Örneğin, Carrefour, Wall-Mart vb.

Pazarların küreselleşmesi ve artan rekabet, işletmeleri sınırları aşan faaliyetleri başarılı bir biçimde koordinetme ve kontrol etmeyi sağlayacak global işletme stratejileri geliştirmeye zorlamıştır (Ramarapu ve Lado, 1995: 115). Küreselleşmenin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan bu değişim ihtiyacı, ilk olarak ekonomiyi ve işletmeleri etkilemiştir (Buggie. 2001: 37). İşletmeler değişen çevre koşullarının neden olduğu yeni durumlara adapte olabilmek, rekabet avantajlarını arttırabilmek için sürekli bir arayış ve değişim içinde bulunmaktadır. Aksi durumda sistem onları değişme zorlayacak veya rekabet edemeyerek piyasadan silinebileceklerdir (Zorko, 2001: 36).

Perakende kuruluşlar ihracat-ithalat, lisans anlaşması, franchising, dış ticaret işletmeleri, ülke dışında şube, ortak yatırım gibi yöntemlerle uluslararası pazarlara açılmaktadırlar. Örneğin, McDonald's, Pizza Huts gibi büyük firmalar franchising yöntemini benimsemişlerdir.

Bu faaliyetlerin dışında işletmeler satın alma ve birleşme stratejilerini de kullanarak uluslararası piyasalara açılmaktadır. Örneğin, 1990'ların ortalarından itibaren satın almalarla büyümeyi seçen Wal-Mart, beş yıllık dönemde İngiltere'de 229 mağazalık "Asda" zincirini satın alırken, Kanada'da 122, Almanya'da 95 ve Güney Kore'de de 4 mağaza açmıştır. (<http://www.cnnturk.com>, Erişim: 13.06.2011). Dünyanın en büyük perakendecisi olan Wal-Mart'ın yıllık satışları ise 312.4 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir.

2003-2004 yılları itibari ile en çok satın alma ve birleşmelerin yaşandığı ülkeler sıralamasında Türkiye birinci sırayı almaktadır. Örneğin, Carrefour, Endi ve Gima'yı satın alarak önemli bir pazar avantajı elde etmiştir. İngiliz perakende devi Tesco, Kipa'yı satın alarak Türkiye genelinde ki 11'inci mağazasını açmıştır (Sancak, 2005).

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET STRATEJİSİ

2.1. KAVRAM OLARAK STRATEJİK YÖNETİM VE ÖĞELERİ

“Strateji Nedir?” sorusu halen net bir cevap bulunamayan ve üzerinde uzlaşa sağlanamayan bir kavram olarak literatürdeki yerini korumaktadır. Strateji kelimesi, Yunanca’da “general” anlamına gelen “strategos”dan gelmektedir. Kavram, köken olarak “ordu” ve “yönetme” ile ilgilidir (Mintzberg ve diğerleri, 1995: 1). Strateji geleneksel (askeri) ve modern anlamda olmak üzere iki şekilde ele alınabilir. Kelimenin Türkçede karşılığının olmaması ile beraber strateji karşılığı olarak kullanılan “Sevk-ül Ceys” doğrudan doğruya askeri bir hareketle ilgilidir ve askeri birlikleri en uygun tarzda yerleştirme ve gerektiğinde hareket ettirme sanatı olarak tanımlanmıştır. Uzun yıllar, askeri bir terim olarak kullanılan strateji diğer alanlarda da gündeme gelmiş ve sosyal bilimciler stratejiyi, belirlenen amaçlara ulaşma yollarının genel bir özeti olarak tanımlamışlardır.

İşletme yönetiminde strateji; iş amaçlarını ve politika formülasyonlarını tanımlama süreci olarak tanımlanabilir. Strateji kavramı çok boyutlu bir kavram olduğu için, işletmecilik alanında kavrama çok değişik açılardan bakılmış ve buna bağlı olarak değişik tanımlar ortaya çıkmıştır. Örneğin Ülgen ve Mirze; stratejiyi; “Rakiplerin faaliyetlerini inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu” şeklinde tanımlamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 33). Eren ise, işletme yönetiminde stratejiyi; işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında oluşan karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma geçmesi ile ilgili seçimsel kararlar bütünü olarak tanımlamıştır (Eren, 2010: 12).

Kısaca stratejik yönetim; stratejik bilince sahip yönetici veya liderlerin, işletmenin uzun vadede amaçlarını gerçekleştirebilmesi için işletmenin dış çevresinde olup bitenleri sürekli analiz ederek işletme kaynaklarının bir araya getirilmesi ve örgütlenmesidir.

2.1.1. Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri

İşletmelerde stratejik yönetim, stratejik bilinç ile başlar. Stratejik bilinç ise yöneticilerin; rakiplerin sürekli olarak çeşitli stratejiler uyguladığını, bu stratejilerin nasıl daha etkili olarak geliştirilebileceğini ve bu gelişim sürecinde çevresel fırsat ve tehditlerden nasıl yararlanabileceğini düşünmesiyle başlar.

Bu perspektif ile hareket ettiğimizde stratejik yönetimin temel öğelerini stratejik bilince sahip tepe yöneticileri, işletmenin misyonu ve vizyonu, dış çevre analizi ve uygulanacak stratejik seçimden oluşmaktadır.

Tepe yöneticiler; ilk olarak, dikkatini işletmenin ana yön motifleri, amaç, stratejiler ve ana problemler üzerinde toplayarak, öncelikleri belirlemeli ve daha sonra fonksiyonel faaliyetleri bir bütün olarak birleştirerek dengeli faaliyet programlarına dönüştürmelidir. Bu açıdan tepe yöneticisi, bilgi toplama, analiz etme ve karar verme rolü nedeniyle, iyi bir stratejist, mimar ve koordinatör olarak, sezgisel ve katıcı yönüyle küresel bir yönetici olmalıdır (Dinçer, 2007: 51).

Stratejik yönetimin sürecinin ilk safhasında tepe yöneticileri iki temel soruya cevap vermek zorundadır. Bu sorular;

- a) Ne tür bir işletmeyiz ve yaptığımız iş nedir?
- b) Niçin bu işi yapıyoruz?

Bu sorulardan birincisine verilecek cevap, işletmenin misyonuyla ilgilidir ve işletmenin veya işin kendisini tanımlamayı gerektirir. İşletmeler toplum değerlerine uygun bazı fonksiyonları yerine getirerek kendilerini yasallaştırmaya çalışırlar. Bu yasal olma çabası her işletmeye bir misyon yükler. Bu nedenle işletmeler kendi misyonlarını toplumda açık bir şekilde tanımlamak durumundadırlar. Ayrıca işletme bu işi niçin yaptığının da cevabını vermelidir. Bu da gerçekleştirilecek amaçları içerir. İşletme ne olmak istiyor ve niçin bu amaçlara ulaşmak istiyor belirlenmelidir. Misyon ve amaçların tanımlanması, stratejik yönetim sürecinde; analiz, yön belirleme, strateji seçme, uygulama ve değerlendirmede temel oluşturacaktır.

Vizyon, günümüzde en çok kullanılan ve en az anlaşılan kelimelerden biri haline gelmiştir. Ancak bir örgütün vizyonu, en basit şekliyle, tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine ait bir resim demektir. Bu açıdan, vizyon bireysel bir fantezi değil, geleceğin nasıl olabileceğini ve istenilen durumların ideal olarak hangi yollarla yapılabileceğine ilişkin inançları bir araya getiren zihni bir tasarım olarak düşünülmelidir (Güçlü, 2003: 76).

Stratejik yönetim uzun süreli bir zaman ufkunu göz önüne alarak dış çevre faktörlerini de inceler. Dış çevre faktörlerindeki değişme ve gelişmeler stratejik yönetimin karar ve uygulamalarında en belirleyici öğelerden bir tanesidir. Çevrenin sürekli değişmesi ve stratejik yönetimin zaman ufkunun uzun olması, çevredeki belirsizliği daha da artırmakta ve dolayısıyla işletme üzerindeki hakimiyetini ön plana çıkarmaktadır. Çevrenin işletmeye sunduğu fırsat ve tehditler stratejik yönetim için karar odaklarını oluşturur.

Stratejik yönetimin diğer önemli ögesi ise işletmenin yukarıda belirtilen etkenlere en uygun strateji seçimidir. Burada esas olan, seçilen stratejinin firmanın uzun dönemde başarılı olmasına ve gelişmesine elverişli olmasıdır. (Üzün, 2000: 15). Bu strateji türleri bir sonraki başlıkta detaylıca incelenecektir.

2.1.2. Strateji Türleri

Duruma uygun stratejilerin seçilmesi stratejik yönetim sürecinin en önemli evresidir. Ancak seçimden evvel stratejilerin tanımlarının yapılması, üst ve alt stratejilerin belirlenmesi gerekir. İşletmelerde stratejileri iki ana kategoride sınıflayabiliriz (Ülgen ve Mirze. 2004: 70);

- Temel Stratejiler,
- Yönetim Düzeylerine Göre Stratejiler.

2.1.2.1. Temel Stratejiler

İşletmenin veya çeşitli iş birimlerinin yaşamlarını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için gelecekte yapması veya yapmaması gerekli olan iş ve

faaliyetlerle ilgilidirler. Özet olarak bahsetmiş olduğumuz stratejilerin ilki; işletmelerdeki sayısal ve nitelik olarak bir gelişimi ifade eden “büyüme stratejisi”dir. İşletmeler, sektörde ki faaliyetlerini geliştirmek ve daha fazla getiri elde edebilmek amacıyla mevcut varlık ve yeteneklerinde de güvenerek daha fazla büyüme yöntemine bu strateji yöntemini benimseyerek gidebilirler.

İkinci temel strateji ise; işletmenin verimsiz olduğu sektörlerden çekilip daha verimli alanlara yöneldiği “küçülme stratejisi”dir. Ne kadar işletme ortakları tarafından olumsuz olarak algılansa da işletmeler bilinçli olarak bazı faaliyetlerini diğer alanlarda daha fazla gelir elde edebilmek amacıyla küçültebilir.

Rekabetin çok yoğun olduğu durularda her hangi bir stratejisinin ortalamanın üzerinde getir getirmeyeceği veya faaliyet gösterilen pazarda yeni fırsatların bulunmadığı durumlarda “durağan stratejiler” uygulanabilir.

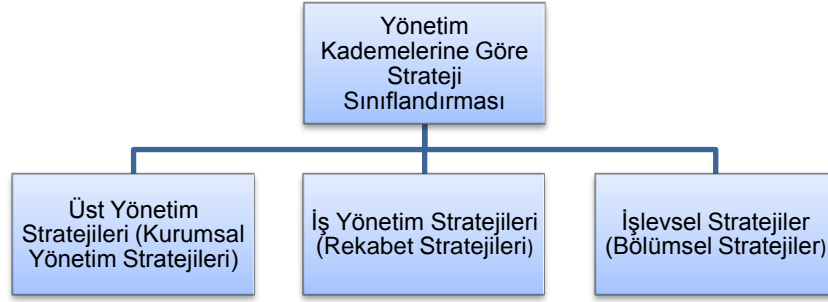
Son olarak da işletmeler, temel stratejileri aynı anda veya art arda kullanma yoluna gidebilir. Faaliyet gösterdiği bir sektörde durağan bir stratejiyi uygularken, diğer sektörde büyüme stratejilerine yönelebilir. Böyle durumlarda işletmelerin “karma stratejiler”i uyguladığını söyleyebiliriz.

2.1.2.2. Yönetim Düzeylerine Göre Strateji

Yukarıda bahsetmiş olduğumuz temel stratejiler işletmelerin her yönetim düzeyinde uygulanır. Ancak, yönetim hiyerarşisinin her bir kademesinde yöneticilerin sorumluluk alanları ve bakış açıları birbirinden farklıdır (Dinçer, 2007: 56). Bu nedenle işletmelerde stratejileri hazırlandıkları ve uygulandıkları sorumlu yönetim düzeylerine göre de sınıflandırmak gerekmektedir.

Bu bağlamda, stratejiler belirlendikleri sorumlu yönetim düzeyi ile uygulama amacı alan ve bakış açılarına göre üç grupta toplanabilir. Bu üç strateji şekil 5’te gösterilmiştir (Ülgen ve Mirze. 2004: 227).

Şekil 5: Yönetim Kademelerine Göre Strateji



Kaynak: Ülgen, H., Mirze S. K., 2004, s. 223.

Kurumsal Yönetim Stratejileri; işletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğüne sahip olarak değerini yükseltebilmesi için gelecekte hangi konumlarda olması, hangi iş alanlarında faaliyet göstermesi ve bunları nasıl uygulayacağı ile ilgili konular işletmenin üst düzey yöneticilerinin sürekli olarak düşündüğü, üzerinde uğraştığı ve çözüm aradığı konulardır.

Bu nedenle, bu stratejinin konularını; İşletmelerin temel faaliyet alanlarının neler olduğu, hangi etkinliklerini sürdürmeleri gerektiği gibi alanlar oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın ana başlıklarından birini de oluşturan Rekabet Stratejileri ise; işletmenin mevcut iş çevresinde, başta rakipler olmak üzere çeşitli güçler işletmeye ve dolayısıyla onun sektör içindeki davranışlarına etki etmektedir. İşletmenin günlük yaşamını etkili ve verimli olarak sürdürebilmesi, iş çevresindeki bu güçlerin davranışını izlemek ve onlara uygun tepkisel davranışlar geliştirmekle mümkün olmaktadır. Rekabet Stratejileri, sektörde faaliyette bulunan bu güçlerin olası karar ve davranışları karşısında ne şekilde hareket edilmesi nasıl rekabet edilmesi gerektiği ile ilgili konulara yoğunlaşır. Amaç, faaliyette bulunan pazarda öncelikle rekabete karşı koymak, sonra da sahip olunan varlık ve yetenekleri geliştirerek karşı rekabet modelleri ile rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Bu bağlamda, iş yönetim stratejilerini, belirli bir pazarda müşteriler için değer yaratan ve sahip olunan temel yetenekler aracılığıyla rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışların bütünü olarak tanımlayabiliriz (Hitt ve diğerleri, 2007: 112).

İşletmedeki yönetim düzeylerine göre yapılan strateji sınıflamasında yer alan işlevsel stratejiler, orta veya alt yönetim düzeylerinde hazırlanmakta ve uygulanmaktadır. Her stratejide olduğu gibi, bu stratejilerde de bir ana grup vardır. Bunlar genellikle orta yönetim düzeylerinde yer alan, pazarlama, üretim, finans, insan kaynakları, araştırma ve geliştirme v.s gibi, işlevsel veya bölümsel stratejilerdir (Ülgen ve Mirze, 2004: 253).

2.2. KAVRAM OLARAK REKABET VE REKABET STRATEJİLERİ

Rekabet çok farklı amaçlarla farklı unsurlar vurgulanarak tanımlanabilen ve iktisadi siyasi ve sosyal boyutları olan bir kavramdır ve birçok tanımı bulunmaktadır. Rekabet TDK'nın tanımına göre; "Aynı amacı güden kişiler arasındaki çekişme, yarışma, yarış" demektir (<http://www.tdk.gov.tr>, Erişim: 20.06.2011). Rekabet kurumuna göre ise; bir piyasada satıcıların daha fazla müşteri edinerek mal ve hizmet satışlarını, dolayısıyla da karlarını artırmak için giriştikleri yarış şeklinde tanımlanabilir (<http://www.rekabet.gov.tr> Erişim: 20.06.2011).

En geniş anlamıyla, kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı ve hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak tanımlanabilir. Bu tanımda beş husus vurgulanmaktadır.

Bunlardan birincisi amaçtır. Rekabetin olabilmesi için mutlaka herkesin ulaşmak istediği bir amacın olması ve başkalarının varlığının bu amacın gerçekleştirilmesini zora sokması gerekir.

Tanımda vurgulanan ikinci husus kural ve kısıtlamalardır. Rekabet oyuncuların istedikleri gibi, davranabilecekleri bir oyun değildir. Rekabet ortamında rakiplerin oyuna girişinin engellenmesi veya zorla saf dışı bırakılması, hakim durumun kötüye kullanılması, rakipler arasında anlaşma yapılması hile yapılması vs. yasaklanmıştır. Rekabet ancak bir özgürlük ortamında ve hukuk rejiminde mümkün olabilir. O halde kuralsız ve kısıtlamasız yarışları rekabet olarak

nitelendirmek mümkün değildir. Böyle durumlarda rekabet ihlali veya haksız rekabet söz konusudur.

Tanımda vurgulanan üçüncü husus, temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alınmasıdır. Bu temel özgürlükler, iktisadi alanda girişim özgürlüğü, akit özgürlüğü, mülkiyet özgürlüğü, örgütlenme özgürlüğü, seyahat özgürlüğüdür. Özgürlüklerin varlığı oyuncuların mümkün olabilen en iyiye ulaşmalarını sağlar. Ayrıca özgürlükler yarışa giriş ve yarıştan çıkış serbestliğini garanti eder. Yarışa giriş veya çıkışa sınırlama getirilmesi rekabeti sınırlayıcı etkiler yapar. Özgürlüklerin diğer önemli bir rolü şeffaflığı sağlamasıdır. Şeffaflığın olmadığı bir ortamda oyuncuların en doğru kararları almaları mümkün olamayacaktır. Bu özgürlüklerin tek sınırı başkalarının da aynı özgürlüklerden yararlanabilmesinin sağlanmasıdır. Bu özgürlüklerin kağıt üzerinde tanınmış olması yeterli değildir. Özgürlüklerin tam olarak garanti altına alınmış olması gerekir. Bu da ancak iyi işleyen, bağımsız ve etkin bir adalet sisteminin varlığı ile mümkündür.

Tanımda vurgulanan dördüncü husus, hiç kimsenin veya kurumun ayrıcalıklı bir konumda olmaması ve hiçbir ayrımcılığın yapılmamasıdır. Ayrıcalık, yarıştan veya kurallara uymaktan kaçınma veya başkalarının yararlanamadığı bazı destek ve yardımlar alma biçiminde olabilir. Aynı şekilde yarışa katılma, yükümlülükleri yerine getirme veya kurallara uyma konusunda kimsenin farklı bir statüye sahip olmaması gerekir. Bu nedenle rekabet ortamında devletin konumu çok önemlidir. Devlet çeşitli nedenlerle bazı oyunculara ayrıcalık veya öncelik tanımamalı, kurallara ve yükümlülüklere uyma konusunda da ayrımcılık veya tolerans göstermemelidir.

Nihayet rekabetin tanımında vurgulanan beşinci husus, oyuncu sayısının birden fazla olmasıdır. Bazı durumlarda oyuncuların oyunun kurallarını ve sonucunu tayin edemeyecek kadar çok sayıda olmaları koşulu aranır. Aslında bu kural oyuna girişin serbest olması ve oyuncuların tek başlarına hakimiyet tesis edemeyecekleri biçiminde anlaşılmalıdır. Bazı hallerde yarışa girişin serbest olması durumunda bir tek oyuncunun olduğu bir ortamda bile diğer şartlar yerine getiriliyorsa rekabetin olduğu kabul edilebilir. Önemli olan mevcut oyuncuların rekabet baskısını hissetmeleridir (<http://www.rekabetderneği.org>, Erişim: 20.06.2011).

2.3. REKABETİN FAYDALARI

Rekabet, sosyal hayatta kimin daha iyi olduğunun bilinmediği durumlarda, bunu belirleme yoludur. Rekabet kişileri, bilgi ve becerilerinin tđmünü kullanmaya teşvikte, bilinen en etkin yoldur. Kişilerin, diğerlerinden daha başarılı olmak için tđm faydalı bilgi ve becerilerinden yararlanması da toplumsal bir kazançtır. En iyinin tespiti usulđ olan rekabet, en fazla yeni toplumsal değerin de ortaya çıkmasını sağlar.

Ulusal ve uluslararası arenada başarının anahtarı rekabet g¼c¼d¼r. Mevcut teknolojilerin geliştirilmesine, bilgiye, araştırma ve geliştirme çalışmalarına, insan g¼c¼n¼n iyi yetiştirilmesine ve gereken ¼nemin verilmesine, çalışma hayatı ve end¼stri ilişkileri alanında işletmelere yeterli esnekliğin kazandırılması rekabetin etkilediği ¼nemli fakt¼rlerdir. Çalışma hayatında “esneklik”, rekabetin olmazsa olmaz şartıdır. Verimli çalışmak, ¼lkede sermaye birikimini oluşturmak, birikimleri girişimlere y¼nlendirebilmek ¼lkenin ekonomik performansını olumlu etkilemektedir. İşletmelerin verimli çalışmaları, rekabetçi ortama ayak uyduracak değişime girebilmeleri, k¼reselleřme s¼recine katılmaları ve y¼netim kabiliyetlerini geliştirebilmeleri rekabet g¼c¼n¼ arttırmaktadır. Uluslararası ekonomik faaliyetlere açık olma d¼nya ile b¼t¼nleřmeyi, y¼ksek yaşam standardına ulaşmayı veya bu standardın s¼rd¼r¼lmesini kolaylaştırmaktadır (Mess, 1997: 31).

2.4. REKABET ¼ST¼NL¼Đ¼ ELDE EDEBİLMEK İÇİN STRATEJİLER

Bir sekt¼r¼n temelinde yatan ve sekt¼rdeki g¼lerin etkisinde kendini g¼steren yapının, rekabeti ve karlılığı geçici olarak etkileyebilecek birçok kısa vadeli fakt¼rden ayırt edilmesi gerekir. Rekabet analizi, bir pazarın rekabet durumunu belirleyen g¼lerin analizidir. Bir sekt¼rdeki rekabet g¼lerinin etkisi, bu yatırım girişinin ne dereceye kadar gerçekleştirileceğini belirler ve getiriye serbest piyasa seviyesine kadar g¼t¼r¼r; dolayısıyla, firmaların ortalamanın ¼st¼nde getiri elde etme becerilerini geliştirir. Rekabet stratejilerin ise temel hedefi, firmanın bu g¼lere karşı kendisini en iyi bir biçimde savunabileceği veya bunları kendi yararına etkileyebileceği bir konum bulmaktır (Porter, 2008: 5).

İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmek için uygulayacağı birçok yöntem ve strateji mevcuttur. Her sektörde uygulanabilecek rekabet stratejilerini ise aşağıdaki şekilde ayırabiliriz;

- Porter'ın rekabet stratejisi modeli,
- Kaynaklara dayalı rekabet stratejisi modeli ve
- Oyun teorisi yaklaşımı ile rekabet stratejisi.

2.4.1. Porter'ın Rekabet Stratejisi Modeli

Porter rekabet stratejisi modelinde; her sektörde geçerli olan ve rekabeti etkileyen koşulları belirledikten sonra bu koşulları işletmelerin bu koşulları rekabet üstünlüğü oluşturabilecek şekilde nasıl kullanabileceğini gösteren yine her sektörde uygulanabilecek "Genel Rekabet Stratejileri" modelini geliştirmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde Porter'ın bahsettiği rekabeti etkileyen koşullar kısaca belirtildikten sonra Genel Rekabet Stratejileri anlatılacaktır.

2.4.1.1. Rekabeti Etkileyen Başlıca Koşullar

Porter'e göre piyasada mevcut firmalar arasındaki rekabeti etkileyen başlıca beş güç bulunmaktadır (Porter, 2008: 3).

2.4.1.1.1. Pazara Giriş Tehdidi

Bir sektöre yeni katılanlar, yeni kapasiteyi, pazar payı kazanma arzusunu ve genellikle önemli kaynakları da beraberlerinde getirirler. Bir sektöre girişin yarattığı tehdit, sektöre yeni girecek firmanın, mevcut rakiplerden bekleyebileceği tepkiyle ilişkilendirilmiş, mevcut giriş engellerine bağlıdır. Porter'e göre aşağıdaki giriş engelleri vardır (Porter, 2008: 8):

Ölçek Ekonomileri: Dönem başına mutlak üretim hacmi arttıkça, bir ürünün birim maliyetlerinde azalma olması demektir. Ölçek ekonomileri sektöre yeni girecek firmayı iki şekilde kararından döndürür; ya büyük ölçeklerde girmeye kalkışan firma

mevcut firmalardan gelecek büyük tepkileri göze alamaz ya da küçük ölçeklerde giriş yapmayı tercih eden firma maliyet dezavantajları kaldıramaz.

Ürün Farklılaştırılması: Sektöre yeni giren firmaları, mevcut müşteri sadakatinin üstesinden gelebilmeleri için çok fazla miktarda paralar harcamaya zorlayarak, giriş için bir engel yaratır.

Sermaye Gereklere: Özellikle riskli veya telafi edilemez reklam veya Ar&Ge faaliyetleri için sermaye gerektiğinde, rekabet edebilmek için büyük finansal kaynaklarla yatırım yapma ihtiyacı da bir giriş engeli yaratır.

Geçiş Maliyetleri: Bir tedarikçinin ürününden diğer bir tedarikçinin ürününe geçen alıcının karşılaştığı bir defalık maliyetlerin varlığı giriş engeli oluşturur.

Dağıtım Kanallarına Erişim: Sektöre yeni girmiş olan firmanın, ürününün dağıtımını garantiye alma ihtiyacına dayalı bir giriş engeli yaratılabilir.

Ölçekten Bağımsız Maliyet Dezavantajları: Sektörde yer edinmiş firmalar; markalı ürün teknolojisi, hammaddelere rahat erişim olanağına, elverişli yerlere, ayrıcalıklı devlet destekleri ve deneyime sahip olabilirler. Bundan dolayı piyasaya girişi engellenebilir.

Devlet Politikaları: Devlet; lisanslar, hammaddeye erişim standartları, çevre, gıda ve sağlıkla alakalı standartlar gibi denetimlerle veya korumacılık politikalarıyla sektöre girişi sınırlayabilir veya engelleyebilir. Bazen de sektöre yeni girecek firman beklenen misillemelerle karşılaşabilir. Caydırıcı koşullar olarak; güçlü misillemelerden oluşan bir gelenek, yerleşik firmaların önemli kaynaklara sahip olması, yavaş sektör gelişimini gösterebiliriz.

2.4.1.1.2. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu

Mevcut rakipler arasındaki rekabet manevra yapma biçimini alır. Çoğu sektörde; bir firmanın rekabet hamlelerinin rakipleri üzerinde gözle görülür etkileri vardır, firma böylece misillemeyi veya karşı hamlede bulunma çabalarını

körükleyebilir. Bir başka deyişle firmalar karşılıklı olarak birbirlerine bağımlıdırlar. Yoğun rekabet, etkileşim halindeki birtakım yapısal faktörlerin bir sonucudur ve bunlara örnek olarak şunlar gösterilebilir. Aşağıda belirtilen koşulların her birinin rekabet yapısı üzerinde farklı etkisi bulunmaktadır (Porter, 2008: 21):

- Sayıca çok fazla veya birbirlerine denk rakiplerin olması,
- Yavaş sektörel gelişim,
- Yüksek sabit maliyetler veya depolama maliyetlerin olması,
- Farklılaştırmanın veya geçiş maliyetlerinin olmaması,
- Büyük miktarlarla artan kapasite,
- Farklılık gösteren rakipler,
- Yüksek stratejik çıkarlar,
- Yüksek çıkış engelleri (uzmanlaşmış varlıklar, çıkışın sabit maliyetleri, stratejik karşılıklı ilişkiler, duygusal engeller, devlet ve toplumsal kısıtlamalar).

2.4.1.1.3. İkame Ürünlerin Baskısı

İkame ürünler, sektördeki firmaların karlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak, bir sektörün potansiyel getirilerini sınırlar. Şirketin ürettiği ürünün alternatifi ne denli fazla ise şirketin karlılığı o denli düşük olacaktır. Burada önemli olan, tüketicilerin gözünde şirketin ürününün, rakiplerin sunduğu alternatiflere göre ne denli farklı olduğudur. İkame ürünler tarafından sunulan fiyat-performans alternatifi ne kadar cazipse, sektör karları üzerindeki kapak da o kadar sıkıdır.

İkame ürünlerin belirlenmesi, sektördeki ürünle aynı fonksiyonu yerine getirecek diğer ürünlerin araştırılması meselesidir. İkame ürünlerin karşısındaki konum ortak sektör hamleleri meselesidir. Ayrıca, en fazla ilgiyi hak eden ikame ürünler; sektörün ürünü ile fiyat-performans ödünlerini iyileştiren eğilimlere tabidirler veya yüksek karlar elde eden sektörler tarafından üretilirler (Porter, 2008: 28).

2.4.1.1.4. Alıcıların Pazarlık Gücü

Alıcılar; daha iyi kalite ve daha fazla hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektörlerle rekabet ederler. Alıcıların, işletmelerden talepleri, kendilerinin işletmeye göre göreceli güçlerine bağlı bir durumdur. Aşağıdaki koşullarda bir alıcı grubu güçlüdür (Porter, 2008: 30).

- Satıcının satışlarına göre, alıcılar konsantre olmuştur veya büyük hacimlerde satın alırlar,
- Sektörden satın aldığı ürünler, alıcının maliyetlerinin veya satın almalarının önemli bir bölümünü oluşturur,
- Sektörden satın aldığı ürünler standarttır veya farklılaştırılmamıştır,
- Çok az geçiş maliyetleriyle karşılaşır,
- Düşük karlar elde ederler,
- Alıcılar ciddi bir geriye entegrasyon tehdidi sergilerler,
- Sektörün ürünü, alıcının ürün veya hizmetlerinin kalitesi açısından önemsizdir,
- Alıcı eksik bilgiye sahiptir.

2.4.1.1.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Bir sektörde tedarikçiler, fiyatları artırma veya satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle, sektöre yeni girecek firmalar üzerinde pazarlık güçlerini gösterebilirler. Güçlü tedarikçiler, bu yolla maliyet artışlarını kendi fiyatlarıyla karşılayamayan bir sektördeki karlılığı süpürüp atabilirler. Porter'e göre tedarikçileri güçlü kılan koşullar şunlardır (Porter, 2008: 33):

- Birkaç şirket baskındır ve bu şirketler, satış yaptıkları sektörden daha konsantredir,
- Belli bir sektöre satış yapmak için diğer ikame ürünlerle çekişmek zorunda kalmaz,
- Sektör, tedarikçi grubunun önemli bir müşterisi değildir,
- Tedarikçilerin ürünü, alıcının işletmesi için önemli bir girdidir,

- Tedarikçi grubunun ürünleri farklılaştırılmıştır veya geçiş maliyetleri oluşturulmuştur,
- Tedarikçi grubu ciddi bir şekilde ileriye entegrasyona yönelmiştir.

2.4.1.2. Genel Rekabet Stratejileri

Bir işletmenin başarılı olabilmesi için alıcı veya tüketicilerini rakiplerinden daha iyi tatmin etmesi gerekir. Rekabet ya da rakip analizi, başlıca rakiplerin belirlenmesi, bu rakiplerin amaçlarının, uyguladıkları stratejilerin güçlü ve zayıf yanlarının öğrenilmesi, değerlendirilmesi, bunların işletmeye karşı reaksiyon biçimlerinin saptanması ve rakiplerin hangilerinden nasıl kaçınılacağını ve hangilerine nasıl saldırılacağına karar verilmesi sürecini içerir (Tek, 1999: 102).

Bu bölümde yukarıda bahsetmiş olduğumuz sektörde ki rekabeti etkileyen koşullar ile firmaların nasıl mücadele edebileceğini gösteren rekabet stratejileri anlatılacaktır.

Buna bağlı olarak iki çeşit temel rekabet üstünlüğü vardır. Bunlar düşük maliyet üstünlüğü ve farklılaştırma üstünlükleridir. Bu üstünlük çeşitlerinin faaliyet alanı kararlarıyla bütünleştirilmesi üç genel rekabet stratejisine yol açmaktadır. Bunlar; toplam maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklaşma stratejisidir. Bunlardan ilk ikisi sanayi çapında bir faaliyeti esas alırken, üçüncüsü daha dar bir faaliyet alanını esas almaktadır (Porter, 1985: 3).

Tablo 4: Üç Genel Strateji

Stratejik Hedef	Stratejik Avantaj		
		Alıcının Algıladığı Benzersizlik	Düşük Maliyetli Konum
	Sektör Çapında	Farklılaştırma	Toplam Maliyet Liderliği
	Yalnızca Belirli Bir Kesim	Odaklanma	

Kaynak: Porter, 2008, s. 49.

2.4.1.2.1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi

Toplam maliyet liderliği stratejisine göre, verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve Ar-Ge, servis, satış gücü, reklamlar vs. gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir. Bu hedeflere ulaşmak için yönetimin maliyet kontrolü üzerine dikkatle eğilmesi gereklidir. Kalite, hizmet ve diğer alanlar göz ardı edilmese de, rakiplere oranla düşük maliyet, tüm stratejiyi belirleyen ana tema olur (Porter, 1985:44).

Burada dikkat edilmesi gereken şey, toplam maliyet liderliği stratejisinde, mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesi söz konusu olmayıp, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi esastır. Böylece sektörde oluşan fiyatlarla, maliyetler arasındaki fark açılacak ve işletme ortalamanın üzerinde getiri elde ederek rakiplerine üstünlük sağlayacaktır.

Toplam maliyet liderliği stratejisinde bir başka önemli konu; maliyetlerin ne kadar düşürülmesi hususudur. Burada şu ilkenin konulması gerekmektedir: "İş yönetim stratejisi olarak maliyet liderliği, kaliteyi etkilemeden veya kaliteden d vermeden, maliyetlerin düşürülmesine çalışır". Aksi halde, maliyet düşüklüğü kaliteyi de düşürebilir ve müşterilerin beklentileri yerine gelmeyebilir, dolayısıyla onlar için yaratılmış değer azalmış olur. Rekabetçi stratejiler, değer azaltan değeril, hem müşteri hem de işletme için değer yaratan stratejilerdir (lgen ve Mirze. 2004: 260).

Maliyet liderliği stratejisinin fiyata dayalı avantajlarının yanı sıra çeşitli riskleri de vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Porter, 1985: 56);

- Geçmişte yapılan yatırımları veya öğrenilenleri geçersiz hale getiren teknolojik değeriklikler,
- Sektöre yeni girenlerin veya arkadan gelenlerin taklit yoluyla veya çok iyi tesislere yatırım yapabilme becerileri yoluyla işi düşük maliyetle öğrenmeleri,
- Dikkatin maliyete yoğunlaşmış olması nedeniyle, gerekli ürün veya pazarlama değerikliklerinin görülememesi,

- İşletmenin, rakiplerin marka imajını dengelemek için fiyat değişimini veya diğer farklılaştırma yaklaşımlarını uygulayabilme becerisini daraltacak bir maliyet enflasyonu.

2.4.1.2.2. Farklılaştırma Stratejisi

Standart mal ve hizmetlerin müşteri beklentilerine cevap vermediği ortamlarda, işletmeler müşterilerin arzu, gereksinim ve beklentilerine uygun olarak, farklı çözümler bulmak zorundadır. Sektörde rekabet edebilmenin diğer bir yolu da budur. Herkesin yaptığından farklı uygulamalar yaparak, müşteri tercihini kendi mal ve hizmetlerine yöneltmek farklılaştırma stratejisinin esasıdır.

Bu strateji, işletmenin sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmaktır. Farklılaştırma ile ilgili yaklaşımlar değişik biçimlerde olabilir. Tasarım veya marka ismi, teknoloji, özellikler, müşteri hizmetleri, satıcı ağı veya diğer boyutlar bu biçimlere örnek verilebilir. Ürün farklılaştırma, işletmenin yerine getirdiği faaliyetlerde rakiplerinden daha iyi olmasını gerektirdiği için, genellikle ilave maliyetlere yol açar. Ancak farklılaştırmanın rekabet üstünlüğüne yol açabilmesi için, farklılaştırma yoluyla yaratılan ilave değer, farklılaştırmanın ilave maliyetini aşması gerekir. Ayrıca, farklılaştırmanın rekabet üstünlüğüne yol açabilmesi için, farklılaştırmanın tüketici için değerli olması gerekir. Başka bir deyişle, farklılaştırma yoluyla tüketiciye aktarılabilecek değer yüksek fiyatları haklı kılabilecek düzeyde olması gerekir. Bu değeri arttırabilmek için işletme tüketicinin ürünü kullanmak için katlanacağı toplam maliyetleri düşürme yoluna gidebileceği gibi, tüketicinin üründen sağladığı tatmini veya ürünün değerinden farklı olarak tüketicinin algıladığı değeri yükseltme yoluna da gidebilir. İşletmelerin ürün farklılaştırma stratejisini uygulayabilmeleri için farklılaştırma kaynaklarının net bir şekilde belirlenmesi gerekir. Ürünün özellikleri, servis ve destek hizmetleri, marka imajı, satış yerlerinin özellikleri, işletmenin çeşitli faaliyetleri arasında bağlantı kurma farklılaştırma kaynakları olarak sayılabilir.

Farklılaştırma stratejisi, eğer gerçekleştirilebilirse, sektörde ortalamanın üstünde bir kazanç sağlar ve beş rekabet gücüyle başa çıkabilmek için, işletmelere savunulabilir bir konum yaratır:

- Marka sadakatine yal olarak müşterilerde fiyatlara karşı düşü hassasiyet olur ve bu durum rekabet hamlesine karşı koruma sağlar,
- Farklılaştırma sebebiyle oluşan müşteri sadakati ve benzersizliğin üstesinden gelme zorunluluğu, yeni rakiplere giriş engelleri yaratır,
- Tedarikçilerin gücüyle başa çıkabilecek yüksek marjlar yaratır; bu da düşük maliyetli konum ihtiyacını yok eder,
- Alıcıların gücü, karşılaştırma yapabilecekleri seçeneklerden yoksun oldukları ve bu nedenle fiyatlara karşı daha az hassas oldukları için, azalır,
- Müşteri sadakati elde etmek için kendini farklılaştıran firma, ikame ürünler karşısında rakiplerden daha iyi korunur (Porter, 2008: 47).

Farklılaştırma stratejisinin de bazı riskleri vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Porter, 1985: 55).

- Düşük maliyetli rakiplerle kendini farklılaştırmış işletme arasındaki maliyet farklılığı o kadar artar ki, farklılaştırma, marka sadakatini koruyamayacak hale gelir. Böylece alıcılar, maliyetten büyük miktarda tasarruf edebilmek için farklılaştırılmış işletmenin bazı özelliklerini, hizmetlerini veya imajını satın almaktan vazgeçerler.
- Alıcıların farklılaştırma etkenine ihtiyacı azalır. Bu durum, alıcılar daha karmaşık hale geldikçe ortaya çıkar.
- Taklit, algılanan farklılaştırmayı daraltır. Bu, sektörler yaygınlaştıkça daha çok ortaya çıkan bir durumdur.

2.4.1.2.3. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejileri ise özel piyasaya sahip mamullere yönelik olarak kullanılır. Bu stratejiyi uygulayan bir işletme, pazarın belirli bir bölümünü seçer ve diğerlerini devre dışı bırakır. Pazar bölümü; bir tüketici grubunu, belirli bir üretim ve dağıtım hattını veya coğrafi bölgeyi hedef alabilir. Düşük maliyet ve farklılaştırma stratejileri hedeflerini tüm sektör çapında gerçekleştirmeyi amaçlamış olmasına karşın, odaklanma stratejisi belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek amacıyla kurulur ve her bir fonksiyonel politika, bu düşünce etrafında geliştirilir.

Böylece işletme, daha geniş bir pazara hitap eden rakiplerine göre, hedef aldığı pazara nüfuz etmeye ve daha iyi hizmet götürmeye çalışır.

Odaklanmış stratejilerin avantajları aşağıdaki gibidir:

- Çok farklı varlık ve yeteneğe sahip olmak işletmeler için kolay değildir. Pazar alanının dar veya sınırlı olması nedeniyle, getirilerin çekici olmayacağını düşünen yeni işletmeler, farklı beceri isteyen, daralmış olan bu pazara girmek istemeyebilirler. Dolayısıyla, odaklanmış stratejiler yeni girenlerin yaratabileceği tehditleri azaltan bir rekabetçi strateji türü olarak kabul edilebilir.
- Belirli ve farklı müşteri grubuna yönelik faaliyetler ikame edilmeyi zorlaştırır. Bu nedenle, odaklanmış stratejileri uygulayan işletmeler için ikame ürünlerin yaratabileceği tehditler oldukça azdır.
- Rakipler, varlık ve yeteneklerini daha geniş bir pazarda kullanmayı tercih edebilirler. Bu nedenle, daralmış olan pazarda belli müşteri grubuna odaklanmış stratejiyi uygulamayı tercih etmeyebilirler. Bu durumda, özel ve farklı pazarda rakip sayısı azalır ve rekabet farklı bir şiddet derecesinde (düşük derecede) oluşur (Porter, 2008: 49).

Odaklanma stratejisinin riskleri aşağıdaki gibidir (Porter, 1985: 62).

- Geniş ürün yelpazesi olan rakiplerle, odaklanmış işletme arasındaki maliyet farklılığı, dar bir hedefe hizmet vermenin maliyet avantajlarını ortadan kaldıracak veya odaklanmayla ulaşılan farklılaşmayı dengeleyecek kadar genişletilir.
- Stratejik hedefle pazar arasında istenen ürünlerde veya hizmetlerdeki farklılıklar bir bütün olarak daralır.
- Rakipler stratejik hedef dahilinde alt pazarlar bulurlar ve odaklanmanın odağını dışarıda bırakırlar.

2.5. KAYNAKLARA DAYALI REKABET STRATEJİSİ

Rekabet üstünlüğü konusunda stratejik analiz bakımından endüstrinin sunduğu fırsat ve beş rekabetçi güç modeli veya tehditlere dayalı endüstri temelli bakış açısına karşın, işletmeye özgü kaynak ve kabiliyetlerden hareketle üstünlük ve zayıflıklara dayalı ve endüstri temelli bakış açısını tamamlayıcı yeni bir rekabet üstünlüğü anlayışı olan kaynak temelli bakış açısı ortaya çıkmıştır (Karacaoğlu, 2006: 68).

Kaynaklara dayalı rekabet stratejisi özellikle 1980'li yıllardan sonra gelişen ve tek bir endüstride tek bir işletmenin "sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesini işletme kaynaklarına dayanarak açıklamaya çalışan bir modeldir. KDRS, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün temel belirleyicisi olarak dış çevredeki fırsatlardan çok, iç çevredeki güçlü tarafları, başka bir deyişle işletmenin kaynaklarını görür. Bu model analiz birimini endüstriden işletmeye kaydırıldığı için beş rekabetçi güç modelinden farklı ancak SRÜ'yü açıklamaya çalıştığı için de beş rekabetçi güç modelini tamamlayıcı bir model olarak düşünülebilir. Buna göre, bir işletmenin ne yapabileceği sadece karşılaştığı fırsatların değil, aynı zamanda kontrolündeki kaynakların bir fonksiyonudur. Bu bölümde, KDRS'nin temel kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişkiler kısaca açıklanacaktır.

2.5.1. İşletmenin Kaynakları

İşletme kaynakları değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. Kaynaklar, bir işletmenin güçlü veya zayıf tarafı olarak düşünülebilecek her şeydir veya işletmeye kısmen bağlı olan somut ve soyut varlıklar, üretim sürecine katılan girdiler, işletmenin sahip olduğu veya kontrol ettiği mevcut faktörler stokudur. Başka bir deyişle, işletmenin strateji geliştirmek ve uygulamak için kullandığı somut ve soyut varlıklardır.

Kaynaklar; somut varlıklar, soyut varlıklar ve örgütsel yetenekler olmak üzere üç temel gruba ayrılabilir.

Somut varlıklar; varlıkları fiziksel olarak gözlemlenebilen varlıklardır. Bu tür varlıkları belirlemek ve değerlemek kolay olduğu için, genellikle ticarete konu olan ve bilançoda gözüken varlıklardır. Somut varlıklara örnek olarak; binalar, üretim tesisleri, nakit para miktarı gösterilebilir. Somut varlıkların rakipler tarafından taklit edilmeleri göreceli olarak daha kolay olduğu için, SRÜ potansiyelleri oldukça düşüktür.

Soyut varlıklar; varlıkları fiziksel olarak gözlemlemeyen varlıklardır. Bu tür varlıkları belirlemek ve değerlemek nispeten zor olduğu için, daha az ticarete konu olan ve genellikle bilançoda gözükmeyen varlıklardır. Soyut varlıklara örnek olarak; marka adı, işletme ünü, patentler, lisanslar gösterilebilir. Soyut varlıkların rakipler tarafından taklit edilmeleri göreceli olarak daha zor olduğu için, SRÜ potansiyelleri kısa dönemlidir.

Örgütsel yetenekler; bir işletmenin belirli faaliyetleri rakiplerinden daha iyi yerine getirebilme veya kaynaklarını daha iyi kullanabilme kapasitesidir. Yetenekleri belirlemek ve değerlemek oldukça zor olduğu için, ticarete konu olmaları ve bilançoda gözükmeleri de oldukça zordur. Örgütsel yeteneklere örnek olarak; hızlı yeni ürün geliştirme, yönetim kapasitesi, örgüt kültürü gösterilebilir. Yeteneklerin rakipler tarafından taklit edilmesi çok zor olduğu için, SRÜ potansiyeli en yüksek kaynaklardır (Seviçin, 2006: 111).

2.5.2. KDRS'nin Varsayımları

KDRS'nin işletmelerin kontrollerinde bulunan kaynaklarına ilişkin olarak iki temel varsayımı vardır:

- Endüstrideki işletmeler kontrollerinde bulunan stratejik kaynaklar açısından farklı olabilirler (resource heterogeneity).
- Bu kaynaklar işletmeler arasında tam bir hareketliliğe sahip olmayabilir (imperfect mobility), dolayısıyla işletmeler arasındaki kaynak farklılıkları uzun sürebilir.

Burada, kaynak farklılığı, bir kaynağın benzer üretim süreçlerinde kullanılan diğer kaynaklardan göreceli olarak farklı özellikler taşımasına işaret ederken; kaynak farklılığı varsayımı, benzer üretim süreçlerinde kullanılan farklı kaynakların farklı verimliliklere yol açacağı ve farklı verimliliklerin de farklı performanslara yol açacağına işaret eder. Kaynak hareketsizliği ise, bir kaynağın göreceli olarak işletmeye özgü olmasına işaret ederken; kaynak hareketsizliği varsayımı, işletmeye özgü kaynakların işletme dışında diğer kullanım alanlarının olmadığına veya olsa bile işletme içinde kullanımlarının daha değerli olduğuna işaret eder. Böylece, özgü kaynakların üreteceği karlar da rekabet yoluyla yok olmak yerine işletmede kalacaktır. Yukarıdaki varsayımlardan birincisi, rekabet üstünlüğünün kaynağına işaret ederken; ikincisi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynağına işaret eder.

2.5.3. Kaynakların Özellikleri

İşletmelerin kontrolünde bulunan bütün kaynaklar sürdürülebilir rekabet üstünlüğü üretme potansiyeline sahip değildir. Bir kaynağın bu potansiyele sahip olabilmesi için değerli, kıt, tam olarak taklit edilemez ve ikamesiz olma özelliklerine sahip olması gerekir. Kaynakların rekabet üstünlüğü üretebilmesi için değerli ve kıt olması gerekirken, SRÜ üretebilmesi için bu kaynakların aynı zamanda tam olarak taklit edilemez ve ikamesiz olması gerekir. Bu özelliklerin tamamına sahip olan kaynaklar "stratejik kaynaklar" olarak adlandırılır. Stratejik kaynakların taşınması gereken özellikler aşağıda kısaca açıklanmıştır:

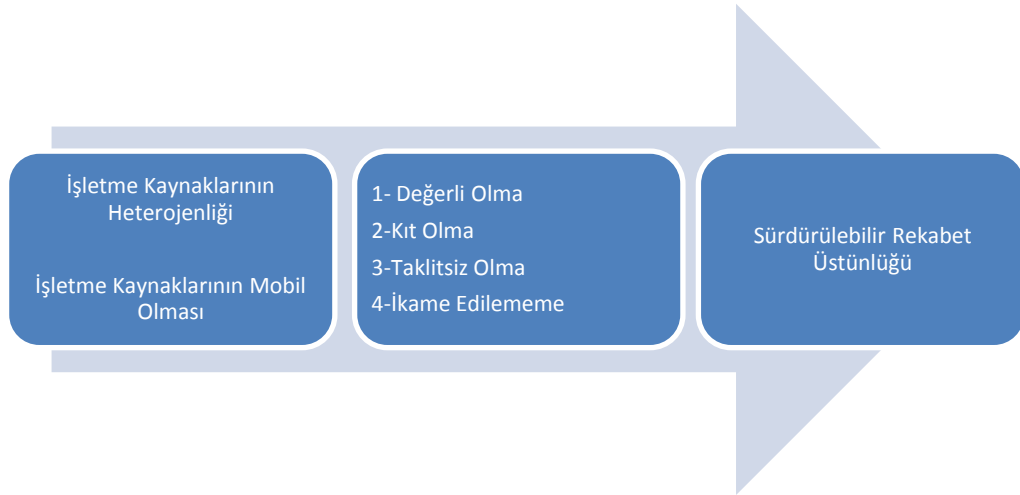
Değerli Olma: Kaynaklar, değer yarattıkları ölçüde değerlidir. Başka bir tanımla, kaynaklar, maliyetleri düşürdükleri veya ürünü farklılaştırdıkları ölçüde değerlidirler ve sadece değerli oldukları zaman rekabet üstünlüğü kaynağı olabilirler.

Kıt Olma: Kıtlık, bir kaynağın rakip işletmelerde yaygın olarak bulunmaması anlamındadır. Başka bir deyişle, kıtlık, bir kaynağın arzının o kaynağın talebinden daha az olması durumudur yani kaynağın rekabet üstünlüğü üretme potansiyeli olabilmesi için, hem değerli hem de kıt olması gerekir.

Taklitsiz olma: Taklitsiz olma veya taklit edilememe, işletmenin kontrolünde bulunan bir kaynağın, bu kaynağa sahip olmayan işletmeler tarafından kolayca edinilememesi anlamındadır. Değerli ve kıt kaynaklar ancak rakipler tarafından taklit edilemedikleri sürece sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne yol açabilirler.

İkame edilememe: İkamesiz edilememe, bir kaynağın yerine kolayca aynı etkileri yaratabilen farklı bir kaynağın konulamaması anlamındadır. Bir kaynağın stratejik rekabet üstünlüğü üretme potansiyeli olabilmesi için, değerli, kıt ve taklit edilemez olma özelliklerinin yanında ayrıca ikame edilememesi gerekir.

Şekil 6: Kaynak Temelli Bakış Açısının Varsayımları, Dört Önemli Kriteri ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Arasındaki İlişkiler



Kaynak: Karacaoğlu, 2006, s. 86

2.5.4. Kaynaklara Dayalı Yaklaşımda Rekabetin Aşamaları

Porter'ın rekabet stratejisi modeli endüstrilerin kendine özgü yapısal koşulları gibi dışardan-içeriye doğru bir perspektif üzerine kurulmaktadır. Prahalad ve Hamel, Grant ve Rumelt öncü olduğu "Kaynaklara Dayalı Yaklaşımda" da rekabet stratejisi içerden-dışarıya doğru bir perspektiften hareketle işletmelere özgü kaynak ve kabiliyetlerin kullanılması üzerine temellendirilmektedir. Buna paralel olarak Hamel

ve Prahalad gelecek için rekabeti aşağıdaki gibi üç aşamada ele almaktadırlar (Köseoğlu, 2007: 90):

- Geleceğin fırsatlarını öngörerek müşteri istekleri yönünde strateji belirleyerek (strateji mimarlığı), bu çerçevede de temel yetenekleri oluşturmak,
- Alternatif ürün yelpazesi oluşturarak müşteri yaklaşımını yeniden şekillendirmek, sektör için gerekli koalisyonu oluşturup yönetmek ve rakipleri daha uzun ve pahalı ilerleme yollarına zorlamak ve dünya çapında bir tedarikçi ağı oluşturmak,
- Uygun bir pazar konumlama stratejisi meydana getirip önemli pazarlara rakiplerden önce girmek, verimliliği ve etkinliği artırıp ürün ve üretim süreçlerini farklılaştırmak.

Rekabet stratejisi modeli olarak yukarıda anlatılan Porter'ın yaklaşımı ve kaynaklara dayalı yaklaşım birbirlerine alternatif olarak ortaya atılmasına rağmen, Barca'ya göre bu iki yaklaşım birbirine alternatif değil tamlayıcı nitelik taşımaktadır. Barca, "strateji geliştirmeyi uzun vadede rekabet avantajı elde etmek amacıyla bir işletmenin iç kaynaklarının dış çevresi ile ilişkilendirilmesi" olarak belirtmektedir. Bu bağlamda Barca, "strateji geliştirme, dış (pazar yapısının değerlendirilmesi ve pazar güçlerine karşı pozisyon alma) ve iç (temel yetkinliklerin belirlenmesi ve geliştirilmesi) çevrelerin rakiplere karşı avantaj sağlayacak değişik kombinasyonlarda birleştirilmesi gerektiğini vurgulayarak sürdürülebilir rekabet avantajı için, bir yandan "pazar pozisyonu", diğer yandan "temel yetkinlikler pozisyonu" geliştirmenin kaçınılmaz" olduğunu belirtmektedir (Barca, 2002: 41).

2.6. OYUN TEORİSİ YAKLAŞIMI İLE REKABET STRATEJİSİ

Üçüncü yaklaşım, yeni ortaya çıkmaya başlayan ve belirli stratejik eylemlerin etkilerine bakmak için "oyun teorisi"nden faydalanan yaklaşımdır.

Günümüzde işletmelerin sınırsız rekabet anlayışları her geçen gün geçerliliğini kaybetmekte ve işletmeler başkalarının başarısızlığına uğramasına gerek

olmadan başarılar gösterebilmektedir. Dolayısıyla işletmeler bütün etkileşenleri ile en uygun işbirliğini sağlamak için oyun teorisini rehber olarak kullanmaktadırlar.

2.6.1. Oyun Teorisi ve Çeşitleri

Teori ilk olarak 1944 yılında J. Von Neumann ve O. Morgenstern'in yayınladıkları "The Theory of Games and Economic Behaviour" adlı kitaplarını yayımlamasıyla başladı.

Oyun teorisi, karşı tarafın stratejilerini dikkate alıp ona göre davranma temel ilkesi üzerine kurulmaktadır. Teori, tarafların stratejilerinin mantığını anlama ve matematiksel hesaplar yoluyla en uygun stratejiyi bulmaya yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla stratejiler seçilirken rasyonel davranmak esasına dayanmaktadır. Bu nedenle yapılan işlemleri "süper rasyonellik" olarak isimlendiren yazarlar da bulunmaktadır.

Oyun teorisinde iki tip oyun türü bulunmaktadır. Bunlar iki kişilik sıfır toplamı oyunlar ve iki kişilik sıfır toplamı olmayan oyunlardır.

2.6.1.1. Sıfır Toplamı Oyunlar veya Kazan-Kaybet Stratejisi

Bu tip oyunlar A ve B gibi çıkarlı çatışan iki oyuncudan veya iki gruptan meydana gelmektedir. Oyunun sonunda bir tarafın kazancı diğer tarafın kaybetmesi anlamına geleceğinden sıfır toplamı oyun denilmektedir.

Literatürde bu oyun türüne kazan-kaybet stratejisi de denilmektedir. Bu strateji, rekabetin çok yoğun olduğu sektörlerde hala geçerliliğini sürdürmektedir. Ancak bu tip rekabet kurallarının geçerli olduğu sektörlerde işletme ömürleri kısaldığı için farklı yöntem ve stratejiler geliştirilmeye başlanmıştır. İşte karşı o zaman oyun teorisinin asıl odak noktası olan sıfır toplamı olmayan yani kazan-kazan stratejili oyunlar çıkmaktadır.

2.6.1.2. Sıfır Toplamlı Olmayan Oyunlar veya Kazan-Kazan Stratejisi

Oyuncuların karşılıklı olarak seçecekleri stratejilere göre elde edecekleri ödüllerin toplamının sıfırdan farklı olduğu oyunlardır.

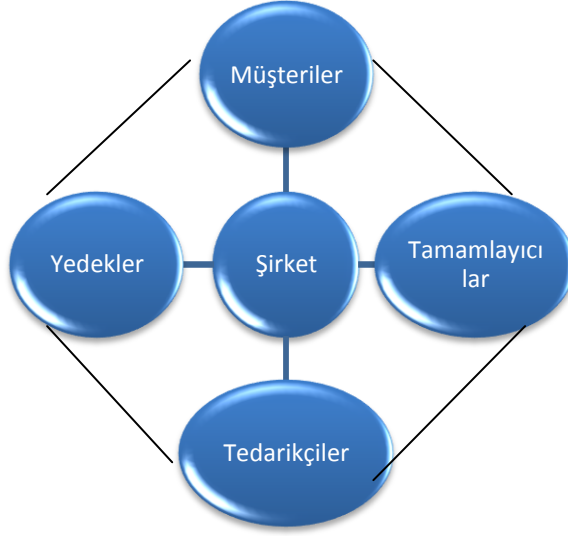
Sıfır toplamlı olmayan oyunlarda, oyunculardan herhangi birinin kazancı diğer oyuncunun kaybı değildir. Buna bağlı olarak taraflar arasındaki çıkar çatışması, sıfır toplamlı oyunlarda olduğu gibi uzlaşmaz çatışma niteliğinde değildir ve mutlak rekabet yoktur. Oyunlar, oyuncular arasında bazı işbirliği fırsatlarının olduğu durumlarda oynanabilir. Bu anlayışın iş hayatına tezahürü ise başarılı olmanın en iyi yolu, rakipleriniz de dahil başkalarının başarısına olanak sağlamak olmuştur.

Kazan-kazan stratejilerine yönelmenin birçok avantajı vardır. Birincisi, bu yaklaşım pek keşfedilmemiş olduğu için yeni fırsatlar yakalama potansiyeli daha büyüktür. İkinci olarak, diğer firmalar geri çekilmeye zorlanmadıkları için kazan-kazan hamlelerine daha az direnç gösterirler. Üçüncüsü ise, kazan-kazan hamleleri diğer oyuncuları misillemede bulunmaya zorlamadığı için, yeni oyunu sürdürme olanağı daha fazladır.

2.6.1.3. Rekabet Stratejisi Olarak Oyun Teorisinin Kullanımı

Oyun teorisi değerle, değeri yaratmak ve elde etmek ile ilgilidir. Bu oyuna katılanları tarif edebilmek için, oyuncuları ve oyuncuların arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkilerini gösteren şematik bir harita olan değer ağı kullanılmaktadır.

Şekil 7: Şirketlerin Değer Ağı



Kaynak: Brandenburger ve Nalebuff, 1999, s. 81

Etkileşimler iki boyutta gerçekleşmektedir. Düşey boyutta firmanın müşterileri ve tedarikçileri yer almaktadır. İşgücü ve hammadde gibi kaynaklar tedarikçilerden firmaya doğru, ürünler ve hizmetler firmadan müşterilere doğru akar. Para ise tersi yönde, müşteriden firmaya, firmadan tedarikçilere doğru akar.

Yatay boyutta firmanın etkileştiği ama iş ilişkisine girmediği oyuncuları yer almaktadır. Bunlar onun yedekleri ve tamamlayıcılarıdır. Yedekler müşterilerin ürün satın alabilecekleri ya da tedarikçilerin kaynak sağlayabilecekleri alternatif oyuncularlardır. Tamamlayıcılar, müşterilerin tamamlayıcı ürünler satın aldığı ya da tedarikçilerin tamamlayıcı kaynaklar sattığı oyuncularlardır.

Burada rakip yerine yedek ifadesinin kullanılmasının sebebi bir oyuncuya rakip denildiği takdirde, dikkatin işbirliği fırsatları yaratmaktan çok rekabet üzerinde odaklanmasıdır.

Yukarıda bahsettiğimiz değer ağı sektördeki bütün karşılıklı bağımlılık ilişkilerini keşfetmemizi sağlayan bir hartadır. İkinci adım ise oyunun bütün öğelerinin saptanması aşamasıdır. Oyun teorisine göre beş öğe vardır. Bunlar; oyuncular, katma değerler, kurallar, taktikler ve kapsam. Bu beş öğe, kurala dayalı olsun ya da olmasın bütün etkileşim ilişkilerini eksiksiz tarif eder ve oyun teorisine göre strateji

belirlerken oyunda ki bu 5 öge göz önünde bulundurarak veya değiştirilerek oluşturulur.

Başta oyuncular gelmektedir. Değer Ağı'nda gördüğümüz gibi, oyuncular müşteriler, tedarikçiler, yedekler ve tamamlayıcılardan oluşur. Oyunculardan hiçbiri değişmez değildir. Buna şirketinizde dahildir.

Katma değerler her oyuncunun oyunu etkileme gücüdür. Oyun teorisinde dayalı rekabet stratejisinde ya kendi katma değerinizi artırabilirsiniz ya da rakiplerinizin katma değerini düşürsünüz.

Kurallar oyunun yapısını belirler. İş yaşamında evrensel bir kurallar bütünü yoktur; bir kural hukuktan, görenekten, uygulamadan veya sözleşmelerden kaynaklanabilir. Oyuncular, mevcut kuralları kendi yararlarına kullanmanın yanı sıra, o kuralları gözden geçirebilir ya da yeni kurallar ortaya atabilirler.

Taktikler oyuncuların oyunu algılayış ve buna bağlı olarak oynayış biçimini belirlemeye yönelik hamlelerdir. Taktikler kimi zaman yanlış algılamaları azaltmaya, kimi zaman da belirsizlik yaratmaya veya belirsizliği sürdürmeye yöneliktir.

Kapsam ise oyunun sınırlarını gösterir. Oyuncuların bu sınırları genişletmesi veya daraltması mümkündür.

Başarılı işletme stratejileri bu öğelerden birini veya birkaçını değerlendirmek ve sonra da değiştirmekle başlar (Brandenburger ve Nalebuff, 1999: 83).

2.7. E-TİCARETİN REKABET STRATEJİLERİNE ETKSİ

E-Ticareti, yukarıda incelemiş olduğumuz bütün rekabet anlayışları ve koşulları içerisinde değerlendirdiğimiz takdirde işletmelerin rekabet etme anlayışında derin ve köklü değişimlere yol açacağını söyleyebiliriz. Bunu Porter'ın "genel rekabet stratejilerine" göre ele alırsak; işletmeler e-ticaret sayesinde daha etkin şekilde farklı pazarlara odaklanabilir veya toplam maliyetlerini aşağıya çekebilirler ya da rakiplerinde çok daha farklı hizmet veya ürün geliştirebilirler.

E-Ticareti kaynaklara dayalı rekabet stratejisinin perspektifinden değerlendirecek olursak; işletmelerin mevcut kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanma imkanı vereceği önümüzde ki dönemde bu anlayışın çok önemli öğelerinden biri olacaktır.

E-Ticareti oyun teorisinin rekabet stratejileri açısından incelersek; oyuncuları, katma değeri ve kuralları neredeyse tamamıyla etkileyeceğini söyleyebiliriz.

Yukarıda saydığımız sebeplerden dolayı e-ticaretin bütün rekabet koşullarını derinden etkilediği söylenebilir. Ancak bu etki diğer stratejilerin yerine geçecek bir yöntem olarak değil bahsetmiş olduğumuz stratejiler ile beraber ve tamamlayacak şekilde kullanıldığı takdirde etkili sonuç verecektir. Bu sebeple e-ticaretin potansiyelini, etkilerini ve yöntemlerini bir sonra ki bölümde detaylıca incelenecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

E-TİCARET VE E-TİCARETİN REKABETE ETKİLERİ

3.1. ELELTRONİK TİCARET İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE TANIMI

3.1.1. Bilgi Toplumu

Bugüne kadar insanlık iki büyük değişim dalgası geçirmiştir. Bunlardan her biri daha önceki kültürleri ve uygarlıkları değiştirip yeni yaşam biçimleri getirmiştir. Birinci değişim dalgası olan “tarım devrimi” ancak bin yılda ortaya çıkarken ikinci dalga olan “sanayi devrimi” üç yüz yılda ortaya çıkmıştır. Bugün tarih çok daha hızlanmıştır ve “üçüncü değişim dalgasının” çok daha kısa sürede tamamlanması beklenmektedir.

Üçüncü değişim dalgasıyla yeni doğan bu uygarlık bir yandan çok daha teknolojidir, bir yandan da anti-endüstriyeldir. Bu olağanüstü değişim dalgasının gücünü anlatılabilmek için çeşitli sözcükler kullanılmıştır. Uzay çağından, bilişim çağından, elektronik çağından, bilgi toplumundan söz edilmektedir (Toffler, 1996: 27).

Bilgi toplumu; yeni temel teknolojilerin gelişimiyle bilgi sektörünün, bilgi üretiminin, bilgi sermayesinin ve nitelikli insan faktörünün önem kazandığı, eğitimin sürekliliğinin ön plana çıktığı, iletişim teknolojileri, bilgi otoyolları, elektronik ticaret gibi yeni gelişmeler ile toplumu ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal açıdan sanayi toplumunun ötesine taşıyan bir gelişme aşaması olarak tanımlanabilir. Sosyo-ekonomik gelişme sürecinde başta insan faktörü ve bilgi olmak üzere tüm alanlarda yapısal değişimi gerekli kılan, sanayi toplumunun uzantısı olarak ortaya çıkan bilgi toplumu, “bilgi ekonomisi, sanayi-sonrası toplum, bilişim toplumu, bilgi çağı” ve benzeri şekillerde ifade edilmektedir. Bu yeni gelişmeler yeni davranış biçimlerinin oluşmasına yol açmakta ve toplumu standartlaşma ve merkezileşmenin ötesine taşımaktadır. Bu yeni uygarlık, farklı bir dünya görünümünü de beraberinde getirmekte; zamanı, mekanı, mantık ve nedenselliği ele almada kendi özgül biçimlerini geliştirmekte ve geleceğin politikasının ilkelerinin de kendine göre oluşmasına yol açmaktadır.

Peter Drucker ise yeni doğan bu toplum için “gelecek toplum bir bilgi toplumu olacak” demiştir. Bilgi toplumu, yukarı doğru akışkanlığın potansiyel olarak sınırsız olduğu ilk insan toplumdur. Bilgi, miras kalamadığından veya miras olarak bırakılamaması bakımından tüm diğer üretim araçlarından ayrılmaktadır. Her bireyin onu yeniden elde etmesi gerekir ve bu yüzden herkes aynı tam bilgisizlikle yola çıkmaktadır. Bilginin öğretilerebilecek bir forma sokulması, yani halka açılması gerekir. Bilgi, daima evrensel olarak ulaşılabilir ya da çok çabuk bu hale gelir. Tüm bunlar bilgi toplumunu yüksek oranda akışkan bir toplum haline getirir. Herkes her bilgiyi bir ustaya çıraklık yapmaktan ziyade, sistemli öğrenim süreciyle elde edebilmektedir (Drucker, 2003: 223).

3.1.2. Yeni Ekonomi

1970’li yıllarda küreselleşen dünya ekonomisinde yeterli makro ekonomik şartları sağlamadan finansal liberalizasyona geçen batılı ülkeler kırılgan finansal piyasaları yüzünden ekonomik krizlerle karşılaşmışlardır. 1973 yılında Bretton Woods Sistemi çökmüş ve çıkan petrol krizleri sonucu kullanılmayan üretim kapasitesi, yüksek enflasyon ve işsizlik birlikte görülmüştür. 1970’li yıllarda karşılaşılan bu ekonomik krizleri aşmak ve Amerika’nın üretimin arttırmak için medya ve Wall Street “Yeni Ekonomi” Kavramını icat etmiştir. Yeni ekonomi 1980’lerde gelişmeye başlayan bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşması ile özellikle 1995-1999 yılları arasında ekonominin seyrin değiştirmiş, hızlı büyüme, düşük işsizlik ve enflasyon, sürekli ekonomik gelişme ve de borsada canlılık sağlamıştır (Yelkikalan ve diğerleri, 2011: 439).

1985’ten 1994’e kadar sadece enformasyon teknolojileri ile ilişkilendirilen Yeni Ekonomi’nin kapsamına 1990’ların ortalarından itibaren küreselleşme, finansal liberalleşme, yeni iletişim ve bilgi teknolojilerini üretme ve bu teknolojilere uyum süreci ve dijitalleşme kavramları da dahil edilmiştir (Madrack, 2001: 3). Küreselleşme, fiyatların yükselmesini önlemiş ve ülke içi üretim kapasitesinin yetersiz kaldığı alanlarda yeni üretim kaynakları yaratmıştır. Üretilen yeni teknolojiler ile daha az çalışarak kısa zamanda daha fazla ürün üretilebilmiştir. Bu anlamda teknolojinin gelişmesi ve maliyetlerin sürekli azalması ile işletmelerin iş yapma biçimlerinde, üretim ve yönetim anlayışlarında bir devrim yaşanmıştır. Finansal liberalleşme ile rekabetçi yapıdaki pek çok yeni endüstri kurulmuş ve hizmet sektörü

büyük önem kazanmıştır. Dijitalleşme ile işletmeler müşterilerine sağladıkları hizmetlerde daha hızlı, verimli, yaratıcı ve etkin olmaya zorlanmıştır. 1999 ve 2000'li yıllarda artık Yeni ekonomi internetle ayrılmaz bir bütün haline gelmiştir. Bilginin dijitalleşmesinin internetle birleşmesiyle piyasa katılımcılarının ve müşterilerinin bilgiye kolay ulaşması Yeni Ekonomi'nin ilgi alanını yüksek üretim ile statik verimlilikten çok yeni hizmetlerin ve ürünlerin katma değer ile dinamik sistemler olarak belirlenmiştir. Bu anlamda uygulanan ekonomi politikaları, kullanılan finansal araçlar ve ticaret anlayışı da büyük ölçüde bir değişim göstermiştir (Madrack, 2001: 12).

Ancak Bilgi Toplumuyla beraber gelişen bu ekonomi anlayışına gerçekten "Yeni" denilebilir mi? Yeni Ekonomi koşullarında faaliyet gösteren işletmelerin amaçları değerlendirildiğinde halen firmaların karlarını maksimize etmek, verimli ve etkin üretim yapabilmek ve işletme yönetim ve fonksiyonları gibi koşulların değişmediği görülmektedir. "Yeni olan nedir?" diye sorduğumuza bu sefer işletmelerin amaçlarının değil "iş yapma biçimlerinin" yeni oluşunu görmekteyiz.

3.1.2.1. Yeni Ekonomi'de İş Kuralları

Yeni iş kurallarının başında hızlı ve yaratıcı olmak geliyor. Zaman boyutu değişiyor. İnternet ile yılın her günü, günün her saati hizmet sunulabiliyor. Mesafelerin, dolayısıyla uzak mekanlarda olmanın önemi azalıyor. Değer, elle tutulan ürünlerden ziyade elle tutulamayan hizmet ve bilgiyle yaratılıyor.

Yeni ekonomi dünyasında işletmeler hızlı olmak, ürün ve hizmetlerini müşteriye hızlı şekilde sunmak zorunda. Dolayısıyla bu ürün ve hizmetlerin nihai duruma gelmesine kadar geçen sürecin de hızlı ilerlemesi gerekiyor. İşletmeler artık daha hızlı tedarik etmek, daha çabuk üretmek, daha hızlı pazarlamak zorunda. Bunları hızlı gerçekleştirebilmek için her aşamada yönetim becerilerini daha hızlı kullanmak, işletme fonksiyonlarını daha hızlı yerine getirmek durumunda (Özmen, 2003: 7).

İç ve dış müşteriler, taleplerinin işletmeler tarafından eş zamanlı karşılanmasını bekliyor. Tüketiciler, bilgi taleplerinin, ürün ve hizmet taleplerinin, eş

zamanlı, yani talebini iletmediği anda karşılanmasını istiyor; sorduğu sorulara hemen cevap bekliyor. Hızlı olmak sadece müşteri taleplerini karşılamak için değil firma çalışanlarının, karar vericilerin, yöneticilerin talepleri içinde gerekli. Satış departmanının, stokta olan ürünlerin miktarını ya da hangi ürünlerin bulunmadığını, fiyat farklılıklarını, müşteriden gelen talep tutarlarını, pazarlama departmanının müşteri profillerini, yöneticilerin ihtiyaçları olan raporları anında ve güncellenmiş haliyle elde etmesi gerekiyor.

Küresel rekabette, özellikle hızlı olmak büyük avantaj sağlıyor. İnternet sayesinde kullanıcılar istedikleri bilgiye, buldukları mekandan, her gün ve günün her saatinde ulaşma imkanı elde ettiler. Mekan ve mesafenin eskisine göre önemi azaldı. Değişen iş kuralları her işletmeyi bir bilişim faaliyeti içine girmeye, teknolojinin değiştirdiği yeni iş kurallarını öğrenmeye ve elektronik dönüşüme zorladı.

Değer kıt olandan değil, bol olandan geliyor: Yani dünyada tek bir faks makinesi veya telefon olsaydı hiçbir değeri olmazdı. Ne zamanki telefonu benimseyenlerin, faksı kullananların sayısı arttı, işte o zaman kurulan bağlantılar sayesinde bir değer yaratmak mümkün oldu. İnternet kullananların, buradan işlem ve alışveriş yapanların, sanal pazaryerlerine üye olan alıcı ve satıcı firmaların sayısı arttıkça, bir başka ifadeyle bunlar bollaştıkça yaratılan değerde artmaya başladı.

Eskiden sermaye, toprak ve emekle özetlenen üretimin faktörlerine, yaratıcılık ve buluşlarda eklendi. İnternet sayesinde web tabanlı yeni iş modelleri ortaya çıktı ve yaratıcılıklar sayesinde internette doğan ve geleneksel ticaret hayatında var olmayan, sanal olarak adlandırılan, internet üzerinde iş yapan, çok çeşitli ve yaratıcı hizmetler sunan firmalar ortaya çıktı.

Özetle yeni ekonominin iş kurallarını açıklayacak olursak;

- Zaman ve hız boyutları değişiyor,
- İş süreçleri arasındaki süre kısalıyor,
- İstekler eş zamanlı (real time) karşılanıyor,

- Mekan-mesafe boyutu değişiyor ve ağlarla kurulan bağlantılar sayesinde mekanın önemi azalıyor,
- Ekonomik değer, somuttan soyuta doğru yön değiştiriyor ve en önemli katma değer, elle tutulamayan hizmet ve bilgiyle ortaya çıkıyor,
- Eski ekonomide az bulunan, daha değerliyen yeni ekonomide değer, az olan ile değer bol olandan meydana geliyor,
- Üretim faktörleri arasında yenileri ekleniyor, inovasyon, yetenek ve buluş da üretimin faktörleri arasında yer alıyor (Özmen, 2003: 8).

3.1.3. İnternet Gelişimi ve Kullanımı İle İlgili Bilgiler

şüphesiz bilgi toplumu ve yeni ekonominin en önemli dinamiği ve hayatımıza getirdiği en büyük yenilik internettir. İnternet (The International Network-Uluslararası Ağ), tüm dünya da her ölçekte kullanılan, özellikleri birbirinden farklı olabilen pek çok bilgisayar işletim sisteminden oluşmuştur. Genel yapısı itibariyle internet, “dünyanın çok yerinden bilgisayarların (irili ufaklı tüm çeşitleri ile) büyük bir ağ ile birbirlerine bağlanmasına verilen genel isimdir.

İnternetin dünya sahnesine çıkması ise; 2 Dünya Savaşı sonrası ABD'nin, düşmanlarının üzerine atom bombası atması endişesiyle başlatılan DARPA (Defence Advanced Research Projects Agency) isimli proje ile başlıyor. Söz konusu proje, ilerleyen tarihlerde bir bilgisayar programı olarak MIT Üniversitesinin yeniden tasarlayıp, Berkeley Üniversitesi ile aralarında kurmuş oldukları telefon hattı iletişimi ile geliştirilmiştir (Kartal, 2002:3).

1969 yılında ABD Savunma Bakanlığı'nda ARPANet (Advanced Research Projects Agency Net) projesi uygulamaya konularak dört bilgisayar birbirine bağlanabilmiştir. Daha sonraki süreçte, aynı ağ üzerinde geliştirilen TCP/IP protokolü, 1983 yılından itibaren ARPANet üzerinde kullanılmaya başlanmıştır. İlk İnternet omurga ağının oluşturulması ise 1986 yılında NSFNet (National Science Foundation – Ulusal Bilim Vakfı) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu süreci takiben, İnternet'in halka açık hale gelmesi ise 1989 yılından sonra olmuş. 1990 Haziran'ın da TCP/IP'nin ilk kullanıldığı ağ olan ARPANet'in kullanımdan kaldırılmasına rağmen bu ağın yerini ABD, Avrupa, Japonya ve Pasifik ülkelerinde ticari ve hükümet işletimindeki omurgalar (backbone) almış, TCP/IP protokolü ve İnternet

90'lı yıllardan itibaren büyük bir ivme kazanmıştır. İnternet'in ticari anlamdaki gelişimi ise 1991 yılından itibaren olmuştur (<http://www.internetarsivi.metu.edu.tr>, Erişim: 05.07.2011).

3.1.3.1. Dünya'da ve Türkiye'de İnternet Kullanımı İle İlgili Genel Bilgiler

Aşağıda bulunan tablo 5'e göre nüfusuna göre en düşük oranda İnternet kullanımının olduğu Afrika'da, Dünya genelinde internet kullanım oranı %3.5 iken, nüfusun en yoğun olduğu Asya'da internet kullanım oranı %39.5'tir. Avrupa'ya baktığımızda ise, nüfus yayılımına göre Dünyada İnternet kullanımı oranının en fazla burada gerçekleştiğini görebiliyoruz.

İnternet kullanım oranı %2.9 olan Orta Doğu, internet kullanım artışları içerisinde %1,176.8'lik yayılmasıyla en çok artışı göstermektedir.

Kuzey Amerika'ya baktığımızda internet kullanımının nüfusuna göre yayılımı %73.6'yı bulmaktadır. Her üç kişiden ikisinin internet kullandığı Kuzey Amerika, internet kullanımıyla 2000 yılından bu yana %129.6 büyüme göstermiştir. Güney Amerika'ya baktığımızda ise internet kullanıcıları nüfus yayılımının %24.1'lik kesimini, Dünyadaki internet kullanımının ise %9.5'ini oluşturuyor.

Avustralya'da 2000 yılından günümüze kadar büyük bir internet kullanımı artışı gözlenmiştir. Verilere göre nüfus yayılımının %59.5'lik kesimini oluşturduğunu görebiliyoruz. Dünyada internet kullanımı oranlarıyla kıyaslandığında Avustralya %1.4'te kalmıştır.

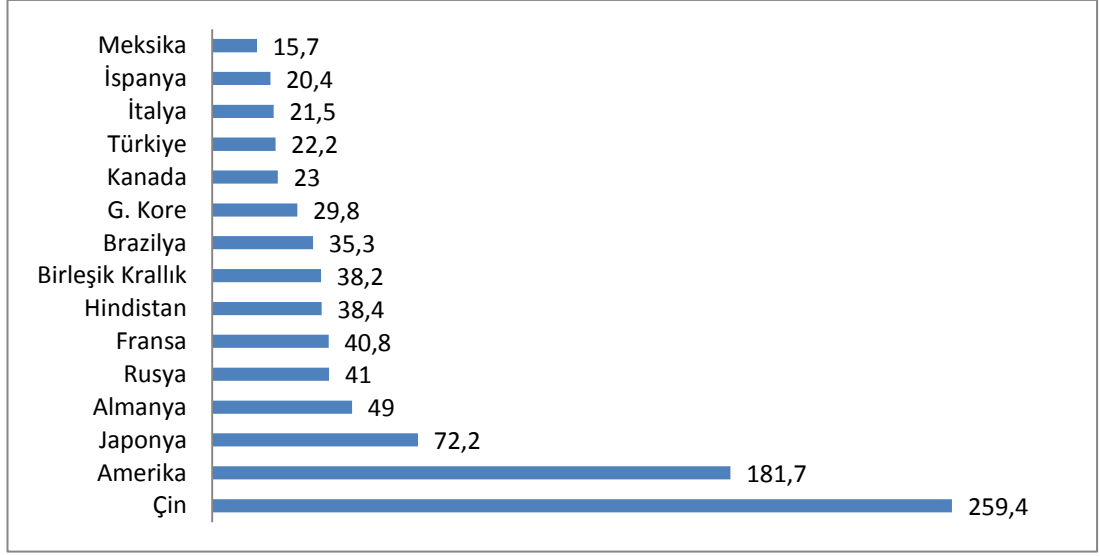
Tablo 5: Dünyada İnternet Kullanımı ve Nüfus İstatistikleri

Bölgeler	Nüfus (Yaklaşık olarak 2008)	İnternet Kullanıcıları (2000)	% Nüfus (Yayılım)	% Dünyada İnternet Kullanım Oranı
Afrika	955,206,348	4,514,400	5.3 %	3.5 %
Asya	3,776,181,949	114,304,000	15.3 %	39.5 %
Avrupa	800,401,065	105,096,093	48.1 %	26.3 %
Orta Doğu	197,090,443	3,284,800	21.3 %	2.9 %
Kuzey Amerika	337,167,248	108,096,800	73.6 %	17.0 %
Güney Amerika	576,091,673	18,068,919	24.1 %	9.5 %
Avustralya	33,981,562	7,620,480	59.5 %	1.4 %
TOPLAM	6,676,120,288	360,985,492	21.9 %	100.0 %

Kaynak: <http://www.ttnet.com.tr>

Dünya'nın en büyük internet araştırma şirketi "Comscore"un 2010 yılında yaptığı sunumda Türkiye'de internet kullanıcıları hakkında önemli bilgiler içermektedir (Read, 2010: 8).

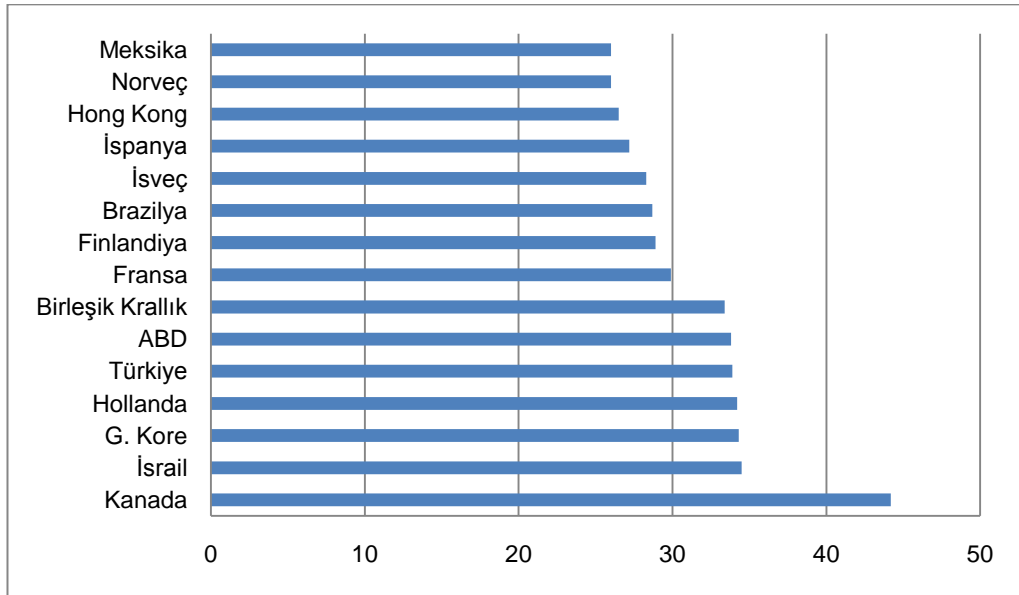
Şekil 8: 15 Yaş ve Üzeri İnternet Kullanıcıları (Milyon)



Kaynak: Read, 2010, s. 8.

ComScore'un 15 yaş ve üstü, evden ve işyerinden internete bağlanan kullanıcıları baz alarak yaptığı çalışmada Nisan 2010 tarihli verilere göre, Türkiye 22,2 milyon internet kullanıcısı ile dünyada en kalabalık 12. internet nüfusuna sahip ülke. Bu sıralamada bir önceki sene 14 üncü sırada iken Nisan 2010 tarihi itibarıyla 12. sıraya ilerlemiş durumda.

Şekil 9: İnternet Kullanıcılarının İnternette Harcadıkları Zaman (Ay-Saat)



Kaynak: Read, 2010: 9

Türkiye, internet kullanıcılarının internette harcadıkları zaman açısından ise göre aylık 33,9 saatlik internet kullanımı ile dünyada 5 inci sırada yer almaktadır. Şekil 9'da görüleceği üzere Türk kullanıcıların internette harcadıkları zaman Amerika, İngiltere, Fransa gibi gelişmiş ülkelerin internet kullanıcılarından daha fazla. İnternette en çok zaman geçiren kullanıcılar ise aylık 44,2 saatlik internet kullanımı ile Kanada'dan çıkıyor. (Read, 2010: 9).

Tablo 6: Ükelere Göre İnternetin Kullanım Amacı

Kategoriler	Türkiye	Birleşik Krallık	Brezilya	Çin	Hindistan	Rusya
Arama motoru	% 94	% 93	% 81	% 64	% 79	% 65
Surf	% 92	% 91	% 81	% 49	% 77	% 66
Eğlence	% 87	% 92	% 77	% 62	% 71	% 65
Ticaret	% 68	% 83	% 65	% 47	% 45	% 43
Multimedya	% 79	% 73	% 63	% 49	% 53	% 50
Haber/Bilgi	% 80	% 78	% 66	% 47	% 47	% 47
Oyun	% 71	% 53	% 54	% 49	% 28	% 46
Spor	% 50	% 47	% 39	% 19	% 28	% 13

Kaynak: Read, 2010:18

Türkiye, internet kullanıcılarının girdikleri internet sitesi kategorilerine göre ise İngiltere ile benzerlik gösteriyor. Yapılan araştırmada Türk internet kullanıcıları arama motoru, haber-bilgi, oyun ve spor kategorilerinde diğer ülkelere göre daha fazla içerik tüketiyor (Read, 2010: 18).

Araştırmalardan da anlaşılacağı üzere, şuan dünyanın henüz yüzde 2'sinin internet ile tanışmış olmasına ve de bu kişilerin internette sadece ayda ortalama 1 gün harcamasına rağmen hayatımıza getirdiği değişiklikler ve yenilikler göz önüne alındığında, içinde bulunduğumuz çağda bizi daha birçok yeniliğe hazırlıklı olmamız gerektiğini söyleyebiliriz.

3.2. E-TİCARET HAKKINDA GENEL BİLGİLER

3.2.1. Kavram Olarak E-Ticaret

Elektronik ticaretin kapsamının sınırları kesin olmadığından ve sürekli geliştiğinden tanımını yapmak oldukça güç olmuştur (<http://www.elektronikticaretrehberi.com>, Erişim: 27.06.2011). Çoğu makalede eğer ticaret, interneti içeriyorsa elektronik ticaret ortaya çıkar görüşü hakimdir (Lucas, 2002:35). Bu alanda halen bir görüş birliğine varılmamakla beraber genel ve kabul edilmiş bazı kurumların ve uzmanların tanımlamaları aşağıdaki gibidir:

DTM'ye göre; E- Ticaret, mal ve hizmetlerin üretim, tanıtım, satış, sigorta, dağıtım ve ödeme işlemlerinin bilgisayar ağları üzerinden yapılmasıdır (<http://www.e-ticaret.gov.tr>, Erişim: 27.06.2011).

DTÖ ise; mal ve hizmetlerin, reklam satış ve dağıtımlarının elektronik ortamda yapılması şeklinde e-ticareti tanımlamıştır (<http://www.wto.org>, Erişim: 27.06.2011).

Bu konuda ki en genel kabul gören tanım ise OECD tarafından 1997 yılında yapılan;

- Ticaret öncesi firmaların elektronik ortamda bilgilenmesi ve araştırma yürütmesi,
- Firmaların elektronik ortamda buluşması,
- Ödeme sürecinin yerine getirilmesi,
- Taahhüdün yerine getirilmesi, mal veya hizmetin müşteriye teslimi,
- Satış sonrası bakım, destek vb. hizmetlerin temin edilmesi şeklinde gelişen süreç olarak tanımlamıştır (Kartal, 2002: 69).

Farklı perspektiflere göre e-ticaret tanımları şöyledir (Turban ve diğerleri, 2002: 4):

İletişim perspektifine göre: E-Ticaret, bilgisayar ağları veya diğer elektronik araçlar üzerinden mal, hizmet, bilgi veya ödemelerin teslimidir.

İş süreci perspektifine göre: E-Ticaret, ticari işlemler ve iş akışının otomasyonunda teknolojinin uygulanmasıdır.

Hizmet perspektifine göre: E-Ticaret, malların kalitesini geliştirirken ve hizmet teslim hızını artırırken, şirketlerin, tüketicilerin ve yönetimin, hizmet maliyetlerini azaltma isteğini gösteren bir araçtır.

Online perspektife göre: E-Ticaret, internet ve diğer online servisler üzerinden ürünlerin ve bilginin alım ve satım kabiliyetini ortaya çıkarır.

İşbirliği perspektifine göre: E-Ticaret, organizasyon içi veya organizasyonlar arası işbirliği çerçevesidir.

Toplum perspektifine göre: E-Ticaret, toplum üyelerine, öğrenme, işlem yapma ve işbirliği kurmaları için bir toplanma yeri sağlar.

Özetle e-ticareti; bilgisayar veya diğer elektronik araçlar kullanılarak firmaların iş akışını düzenlemesi ve taraflarının taahütlerini yerine getirmesi şeklinde yapılabilir.

3.2.2. Dünya’da ve Türkiye’de E-Ticaretin Gelişimi

3.2.2.1. Dünya’da E-Ticaret

Elektronik ticaretin gelişim sürecinden bahsetmeden önce, elektronik ticaret ile ilgili bir değerlendirmenin yeniden hatırlanmasında yarar vardır. Bu değerlendirme, elektronik ticaretin her anlamda yeni bir ticari yöntemi ifade ediyor olmasına ilişkindir. Elektronik ticaret kuşkusuz yenidir ancak geçerli olan esaslar ve ilkeler bakımından geleneksel ticari yöntemleri kullanmaktadır.

Dolayısıyla elektronik ticaret, her anlamda yeni ve geleneksel ticaret alternatif bir ticari usuller seti değil, iletişim ve bilgi işleme teknolojilerinin gelişimine paralel olarak ortaya çıkan ve ticareti kolaylaştıran bir yeniliktir (İnce, 1999: 4).

Aslında elektronik ticaretin geçmişi 1980'li yıllardan daha eskiye dayanmaktadır. Eskiden televizyon ve telefon aracılığıyla yapılan katalog satışı da bir tür elektronik ticarettir. Ancak bu tarz elektronik ticaret, günümüzde yapılan elektronik ticaret kadar etkili olamamıştır. Teknolojik gelişmelerin ürünü olan internetin önlenemez gelişimi ve sunduğu sınırsız pazar, şüphesiz elektronik ticaretin bu denli hızlı ve yaygın olarak gelişmesinin ardında yatan nedendir (Küçükgörkey, 2002: 3).

1990'lı yılların başında World Wide Web (www) 'in gelişiyile birlikte kullanıcılar internette kitleler halinde yer almaya başladılar ve günümüz e-ticareti bu şekilde ortaya çıktı ve hızla yayıldı (Goel, 2007: 1). E-Ticaretin hızlı yayılımının sebeplerinden biri yeni ağlar, protokoller, yazılımlar ve teknik özelliklerin geliştirilmesiydi. Diğer sebep ise rekabetin ve diğer ticari baskıların artmasıydı (Turban ve diğerleri, 2002: 14) .

E-Ticaretin, Haziran 1995'de Java¹'nin piyasaya sürülmesi ile başlayan altı yıllık kısa bir geçmişi vardır. Yine aynı yılın Ağustos ayında Netscape tarafından IPO adlı borsa yazılımının icat edilmesi İnternet'in bir ticaret aracı olarak kullanılmasındaki önemli dönüm noktalarından biridir (Aydemir, 2004: 19).

E- Ticaret'in önemli gelişmeleri ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

- 1969 yılında daha öncede belirttiğimiz gibi İnternet/ARPAnet ortaya çıktı,
- 1989 WWW ve HTML, CERN'de ortaya çıktı.
- 1991 NSF, internetin ticari kullanımı üzerindeki sınırlamaları kaldırdı.
- 1994 Mosaic tarayıcısı Illinois Üniversitesinde ortaya çıktı ve halkın kullanımına açıldı.
- 1994 Netscape Navigator tarayıcısını yayınladı (Goel, 2007: 2).

¹ İnternet üzerinde gelişmiş kullanıcı işlevselliği ve web sayfası ile etkileşim sağlayan, ağ ortamlarına taşınabilen bir programlama dili.

- 1994'te İran asıllı Pierre Omidyar tarafından e-BAY kuruldu. İlk listelenen ürün kırık bir laser pointer idi.
- Yine 1994 yılında Jeff Bezos Amazon.com'u kurdu. Dell ve Cisco ticari işlemler için interneti kullanmaya başladılar
- 2002 yılında, Ebay, PayPal'i 1.5 milyon \$ satın aldı. Niş alışveriş siteleri ortaya çıkmaya başladı.
- 2010 yılında, Amazon'da en çok satılan ürün Kindle oldu ve ilk çeyrek rakamlarına göre ilk kez diğer ürünlerin satışı dvd ve kitap satış cirosunu geçti (Altaş, 2010: 144).

3.2.2.2. Türkiye'de E-Ticaret

Türkiye'de e-ticaret ile ilgili atılan en önemli adımlardan biri ağustos 1997'de toplanan Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu'nun aldığı bir kararla elektronik ticaret ağının kurulmasını kararı olmuştur. Bu çalışma çerçevesinde TÜBİTAK aynı yıl TUENA'yı (Türkiye Ulusal Enformasyon Altyapı Planı) başlatmıştır. Bu proje Türkiye'nin enformasyon altyapısının resmini ortaya koymaktadır ve kamunun konuya yaklaşımının başlangıç noktasını teşkil eder. Daha sonra Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu Kararı çerçevesinde kamu, özel sektör ve üniversite katılımcıları ile Rekabet Kurumu'nun da temsilci bulundurduğu ETKK (Elektronik Ticaret Koordinasyon Kurulu) oluşturulmuştur. ETKK tarafından 1998 yılında hazırlanan rapordaki "Hukuki Altyapının Hazırlanması" başlığı altında tavsiyelerden biri bu operatörler arasında yapılacak sözleşmeler açısından Rekabet Kanunu'ndaki ilkeleri dikkate alan hukuki kuralların saptanması" şeklinde ifade edilmiştir. ETKK tarafından koordine edilen ve bir pilot e-pazaryeri uygulaması olarak düzenlenen Polatlı Ticaret Borsası, tahıl ürünlerinin internet üzerinden satılabileceği bir altyapı kurmaktadır ve Aralık 2001 itibarıyla faaliyete geçirme aşamasındadır. Çalışmalarının çerçevesinden ve bu çalışmalar neticesi ortaya konulan metinlerden anlaşıldığı kadarıyla ETKK ağırlıklı olarak elektronik imza ve onay kurumu üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Türkiye'de e-ticaret daha çok B2C ağırlıklıdır; e-ticarete en fazla konu olan ürünler % 71 oranıyla bilet satışı, % 11 ile elektronik ürünler , % 8 ile çiçek, % 6 ile CD, % 5 ile gıda ve % 3 ile giyimdir. İGEME tarafından hazırlanan "Ekonomik Yönleriyle Elektronik Ticaret" raporuna göre Türkiye'de Amerika'nın tersine yukarıda

da belirtmiş olduğu üzere B2B değil B2C daha yaygındır, Amerika'da e-ticaret teknolojinin ve arz tarafının itmesiyle geliştiğinden B2B daha fazla gelişmiştir; Avrupa'da ise e-ticaretin tüketicisi ve talep yönü ağır basar. Türkiye'de ki durum Avrupa'dakine benzer gelişmiştir. Türkiye'de tüketici talebinin kamçılacağı bir e-ticaret büyümesi beklenmektedir (Aydemir, 2004: 28).

Elektronik ticaretin büyüme trendini gören ve bu yeni pazarda yerini almak isteyen çok sayıda şirket rekabette geri kalmamak için internet üzerinde site açmaya başladı. Birçok ünlü marka sanal mağaza açarken, internet servis sağlayıcıları oluşturdukları alışveriş merkezlerinde sanal mağaza kiralamaya başladılar. Bu gelişmeler elektronik ticaret konusunda danışmanlık veren şirket sayısının da artmasına yol açtı.

Reklamcılar Derneği 1998 yılında internet reklamlarına Kristal Elma Ödülü vermeye başladı. Elektronik ticaret konusunda çeşitli ürün ve hizmetler sunan IBM, Microsoft gibi teknoloji firmaları da, tüm dünya ile aynı anda Türkiye'de elektronik ticaretle ilgili çalışmalarına hız verdiler (<http://www.e-ticaretmerkezi.net> Erişim: 27.06.2011).

Türkiye'de e-ticaret alanında önemli olayların kronolojik olarak sıralanması ise aşağıdaki gibidir;

- 1997: Migros internet'ten satış yapmaya başladı.
- 1998: Dış Ticaret Müsteşarlığında Elektronik Ticaret Koordinasyon kurulu (ETTK) faaliyete geçti, İşletmeden işletmeye (Business to Business, B2B) satış modelin ilk örneğini Arçelik bayilerinden siparişlerini internet üzerinden almaya başlayarak gösterdi. Aynı yıl şuan Türkiye'nin en büyük e-ticaret sitesi Hepsiburada.com faaliyete geçti ve Garanti Bankası, Türkiye'de sanal pos vererek, e-ticaretin başlamasını sağlayan ilk banka olarak, sektöre öncülük etti.
- 1999: estore.com, idefixe.com ve tansas.com.tr kuruldu.
- 2000: Akakçe.com kuruldu ve Hepsiburada.com Doğan grubuna satıldı. Dayanıklı Tüketim markası olan Vestel e-ticaret'e başladı.
- 2004: Bilyoner.com kuruldu.

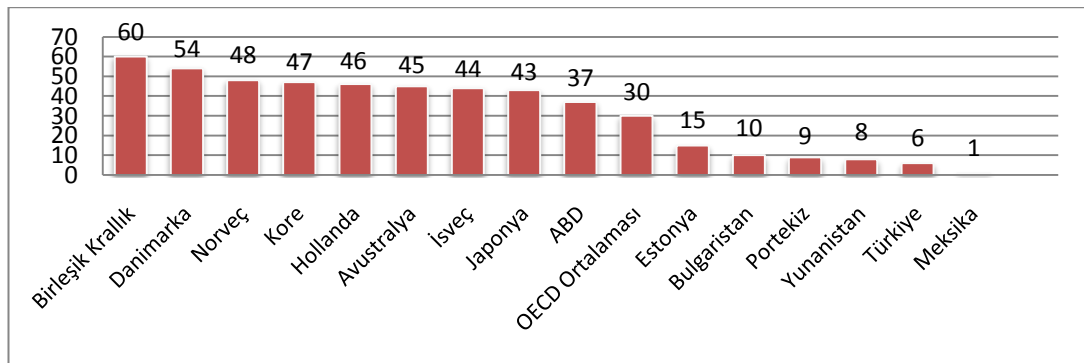
- 2005: Tatilsepeti.com kuruldu.
- 2007: Elektronik Ticaret İşletmecileri Derneği (ETİD) kuruldu. E- Bebek.com girişimiyle, ilk kez bir internet sitesi, offline mağazasını açtı.
- 2009: Alman menşeli Otto Grup iştiraki olan Limango.com Türkiye’de yayına alındı. Markafoni.com, Avustralya’da brandsexclusive.com adıyla açıldı ve ilk kez Türkiye’den bir e-ticaret sitesi, yurtdışında yatırım yaptı.
- 2010: Yemeksepeti.com ve Bonnyfood.com Rusya pazarına açıldı (Altaş, 2010:146, <http://www.capital.com.tr>, Erişim: 28.06.2011).

Örneklerden’de görüldüğü üzere Türkiye’nin 1997 yılında başlamış olduğu e-ticaret yolunda, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere perakendecilikten, hukuksal boyuta kadar önemli adımlar atılmış olup, konu ile ilgili alt yapı çalışmaları da hızla devam etmektedir.

3.2.2.3. Dünya’da ve Türkiye’de E-Ticaret Pazarının Durumu

Dünya’da 2001 yılında son kullanıcıya yönelik yapılan e-ticaretin hacmi 65 milyar dolar iken, 2009 yılında 1.33 trilyon dolar seviyelerine çıkıyor. 2011 yılında ise ABD, Japonya, İngiltere, Almanya ve Çin’in toplam e-ticaret hacminin 500 milyar USD olacağı tahmin ediliyor. Türkiye bundan sonraki ikinci beşlik grubun içinde yer alıyor ve Fransa’dan sonra 7 nci sırada geliyor. Türkiye 2011’de % 68’lik büyüme hızıyla Hindistan’ın (% 118) ardından Çin ile beraber dünyanın “*en çabuk büyüyen ikinci e-ticaret pazarı*” olması bekleniyor (<http://www.kobipostasi.net>, Erişim: 28.06.2011).

Şekil 10: OECD Üyesi Ülkelerin İnternette Alış Veriş Yapma Oranı 2010 (%)

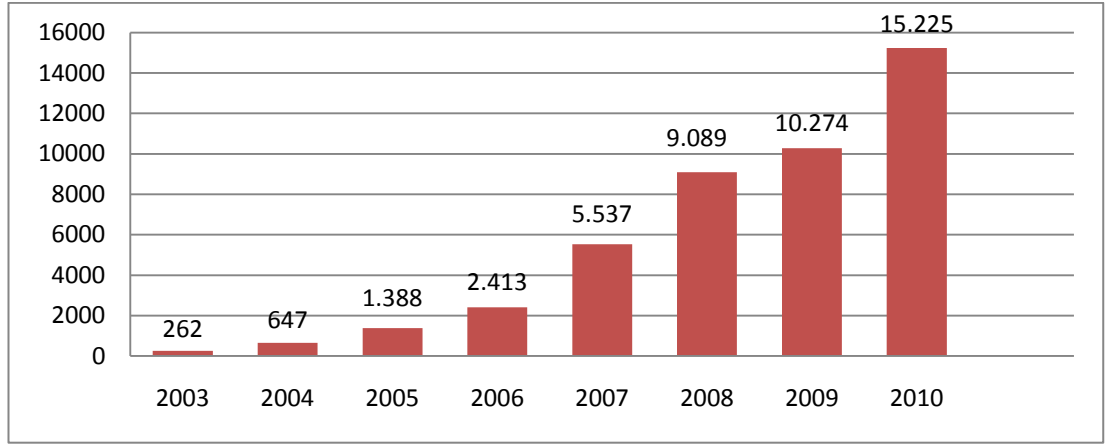


Kaynak: OECD, 2011, s. 13

OECD'nin 2011 yılında yapmış olduğu araştırmaya göre; OECD üye ülkelerinin nüfusunun % 30'u internetten bir hizmet veya ürün almış bulunmaktadır. Aynı araştırmada Türkiye'nin oranı ise % 6'dır. İnternette alışveriş yapma oranı ise ayda 1'dir (<http://www.iab-turkiye.org>, Erişim: 28.06.2011).

Türkiye' de ki elektronik Pazar yapısı ile ilgili bazı göstergeler ise aşağıdaki gibidir;

Şekil 11: E-Ticaret İşlemleri (Milyon TL)



Kaynak: <http://blog.sanalmimarlar.com>, Erişim: 28.06.2011

2010 yılında bir önceki seneye göre %48 büyüme gösteren Türkiye'de e-ticaret hacmi, 2010 sonunda 15 milyar TL'ye ulaştı.

2009 yılının ilk aylarında hala kriz etkileri görülmesinin de etkisi ile 2010 yılı ilk aylarında %64 büyüme gösteren Türkiye'de e-ticaret hacmi, yılın kalan aylarında, bir miktar hız keserek yılı %48 artış ile tamamladı. 2009 yılı sonunda 10,3 milyar TL seviyesinde gerçekleşen e-ticaret hacmi, 2010 yılı sonunda 15,2 milyar TL seviyesinde gerçekleşti.

Yıllık bazda gerçekleşen 15,2 milyar TL e-ticaret hacmi, tüm zamanlar e-ticaret hacmi rekorunu geliştirmiş oldu. Türkiye'de e-ticaret hacmi 2003 yılından bu yana yıllık bazda hiç geriye gitmedi.

Elektronik Ticaret Siteleri ve İşletmecileri Derneği (ETİCAD)'ın verilerine göre ise Türkiye' e-ticaret pazarının 5 yıl içinde ise 250 milyar TL'lere ulaşması bekleniyor.

Yukarıda bulunan verilerden de anlaşılacağı üzere önümüzdeki yıllarda elektronik ticaretin daha da aratarak etkisini göstereceği görülmektedir. Türkiye piyasasının dinamik yapısına rağmen e-ticaret pazarı çok hızlı büyümekte ve Türkiye'nin 2011 yılında en hızlı büyüyen Pazar olması beklenmesine rağmen OECD verilerine göre halen potansiyelinin çok altında bir performans sergilemektedir.

3.2.3. E-Ticaretin Araçları

Elektronik ticaret yalnızca internet kanalı ile gerçekleştirilmemektedir. Telekomünikasyon teknolojisinin sunduğu her türlü iletişim aracı ile yapılan ekonomik faaliyetler elektronik ticaret kapsamına girmektedir. Elektronik ticaretin yapıldığı ortam itibariyle temel araçları şunlardır:

Telefon: Telefon basit gibi gözükse de aslında e-ticaret'in temel araçları arasında yer almaktadır. Geleneksel telefon iletişim sistemi, aynı zamanda e-ticaretin de önemli bir aracı konumundadır. Telefon ile e-ticaret, ancak telefon iletişim altyapısı ile bilgisayar ve bilgisayar ağları teknolojilerinin birlikte bir sistemde kullanılmasıyla mümkün olabilmektedir.

Faks: Faks sistemi, sistem itibariyle en basit e-ticaret aracıdır. Geleneksel iletişim ve doküman paylaşma sistemlerinden olan faks sistemi de e-ticaretin bir unsuru olmakla birlikte, diğer araçlar arasında etkileşim açısından geri kalmaktadır. Bu nedenle faks ile yapılabilecek e-ticaret etkinlikleri oldukça sınırlıdır ve çoğunlukla doküman transferi için kullanılmaktadır.

Televizyon: Her ne kadar internet üzerinden yapılan elektronik ticaret kadar olmasa da kullanıldığı alanlar bulunmaktadır.

Günümüzde tüm dünyada yaygın olarak kullanılan analog televizyonlar tek yönlü bir iletişim aracı olarktan alışverişe özendirici bir niteliğe sahipken, dijital yaşamın yeni ürünü olan dijital televizyon ve yayın sistemleri yepyeni ve interaktif bir ticaret modeli sunmaktadır. Ülkemizde Digitürk, Lig TV vb. dijital yayınlar aracılığı ile çok çeşitli hedef kitleye hitap eden programlar, sinemalar, futbol karşılaşmaları izleyicinin tercihine bırakılmış ve bu tercih sonucunda, telefon hattı aracılığı ile yayıncı firmaya bilgi aktarımı sağlanmaktadır. Ödeme ise, kullanıcıların telefon hatları aracılığı ile yayıncı kuruluşun sistemine girilmekte ve sabit abonelik bedeline ilave edilmek suretiyle tahsil edilmektedir.

Elektronik Veri Değişimi (EDI): EDI, ticaret yapan iki kuruluş arasında, insan faktörü olmaksızın bilgisayar ağları aracılığı ile belge ve bilgi değişimini sağlayan bir sistem olarak elektronik ticaretin önemli bir aracıdır. EDI, kamu ve özel sektör kuruluşlarının etkin biçimde iletişim kurmaları ihtiyacından doğmuş olup, modern bilgi teknolojilerinin getirdiği avantajlardan yararlanır. E-posta yapılmamış tipte dokümanların iletilmesinde kullanılırken, EDI yapılmış mesaj değişimini sağlar. Böylece standart bilgilerin diğer bilgisayar sistemlerine kolayca aktarılması mümkün olur. EDI'de amaç, sipariş alınması, ticari sözleşmelerin ve faturaların hazırlanması gibi işlemler ile gümrük, bankacılık ve buna benzer işlemlerin yapılmasında tekrarlar önlenerek maliyetlerin düşürülmesi ve işlemlerin en az hatayla en kısa sürede tamamlanması olarak tanımlanabilir. EDI gümrük idarelerinin otomasyonunda etkin biçimde kullanılmaktadır.

İnternet: Kapalı bilgisayar ağları üzerinden elektronik ticaret uygulamaları bir ölçüye kadar gerçekleştirilmektedir ancak açık bilgisayar ağı olan internet, elektronik ticaret için çok daha uygun bir altyapıdır. İnternetle kapalı yapıdan açık yapıya geçerek küresel ağların getireceği avantajlardan yararlanmak mümkün olmaktadır (<http://www.e-ticaret.tv>).

3.3. E-TİCARETİN YARARLARI VE SINIRLAMALARI

3.3.1. E-Ticaretin Yararları

Elektronik ticaretin bir çok yararı bulunmakla beraber bu faydalarını en genel biçimde şirketler, müşteriler ve toplum açısından olmak üzere üç başlık altında ele alabiliriz (Turban, 2002: 25-27).

E-Ticaretin şirketler üzerinde ki yararları düşünülecek olursa bunlar;

- E-Ticaret, ulusal ve uluslararası piyasalarda pazar alanını genişletir. Asgari sermaye masrafıyla bir şirket kolaylıkla ve hızlıca dünya genelinde daha fazla müşteriye, en iyi tedarikçilere ve en uygun iş ortaklarına ulaşabilir.
- E-Ticaret, üretme, işlem den geçirme, dağıtım, depolama ve kağıda dayalı bilgi elde etme masraflarını azaltır. Aşırı stok veya sevkiyat ertelemeleri gibi tedarik zinciri verimsizlikleri, e-ticaret sayesinde asgari düzeye indirilebilir.
- E-Ticaret, stratejik avantaj sağlayan ve kar artıran birçok yenilikçi iş modeline imkan verir.
- E-Ticaret, fiziksel dünyada ekonomik açıdan uygun olmayan alanlarda yüksek derecede ayrıntıya girme imkanı sağlar. Örneğin, sadece oyuncak köpek satan bir dükkan sanal ortamda faaliyet gösterirken, fiziksel ortamda bir oyuncak köpek mağazası yeterince müşteriye sahip olamaz.
- E-Ticaret, sermaye masrafı ile ürün ve hizmetin alınması arasındaki zamanı azaltır.
- E-Ticaret BPR (business process reengineering-iş süreçleri yeniden tasarımı) çabalarını destekler. Süreçleri değiştirerek, satış personelinin, bilgi işçilerini ve yöneticilerin verimliliği yüzde yüze kadar veya daha fazla artırabilir.
- E-Ticaret, telekomünikasyon maliyetlerini azaltır. Örnek olarak; internet, posta arabasından çok daha ucuzdur.
- E-Ticaret, etkin bir e-tedarik yapılmasına imkan sağlar.
- E-Ticaret şirketlerin müşterileriyle daha yakın iletişim içinde olmalarını sağlar. Bu da daha iyi bir CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi)'i destekler ve müşteri sadakatini artırır.

Diğer faydaları; gelişmiş kurumsal imaj, gelişmiş müşteri hizmetleri, yeni iş ortaklıkları, basitleştirilmiş süreçler, artan verimlilik, azalan kağıt ve kağıt işlemleri, bilgi erişiminin artması, nakliye maliyetlerinin düşmesi ve artan esnekliktir.

E-Ticaretin müşteriler açısından yararları ise;

- E-Ticaret, müşterilere yıl boyunca, 24 saat, buldukları herhangi bir yerden alışveriş yapma imkanı verir.
- E-Ticaret, tüketicilere daha fazla seçenek sunar; birçok satıcı ve birçok ürün içinden seçim yapabilirler.
- E-Ticaret, müşterilere birçok yerden alışveriş yapma ve hızlı şekilde karşılaştırma imkanı vererek daha ucuza ürün ve hizmet almalarını sağlar.
- Bazı durumlar, özellikle dijital ürünler söz konusu olduğunda e-ticaret, hızlı teslimat sağlar.
- Tüketiciler, günlerce veya haftalarca beklemeden saniyeler içinde ürünlerle ilgili gerekli ve detaylı bilgilere ulaşabilirler.
- E-Ticaret sanal açık artırmalara katılma imkanı sağlar. Böylece satıcılar ürünlerini çabucak satabilir ve alıcılar ürünleri belirleyip pazarlık yapabilirler.
- E-Ticaret, rekabeti artırır ve bu tüketiciler için daha düşük fiyatlar olarak sonuç verir.

Son olarak e-ticaretin toplum açısından faydaları ele alındığında;

- Daha fazla birey evde çalışmakta ve iş ve alışveriş için daha az yolculuk etmektedir. Bu da yollarda daha az trafik ve azalan hava kirliliği anlamına gelebilir.
- Bazı mallar daha düşük fiyatlardan satılabilir, bu da çok zengin olmayan insanların daha fazla alışveriş yapmasına olanak sağlar ve onların yaşam standardını artırır.
- Üçüncü dünya ülkelerindeki ve kırsal alanlarda yaşayan insanlar başka türlü ulaşma imkanları olmayan mal ve hizmetlere e-ticaretle ulaşabilirler. Oradaki insanların kendini geliştirmesi için önemli bir fırsat yaratır.
- Sağlık, eğitim, sosyal hizmetler gibi kamu hizmetleri daha düşük maliyet ve daha yüksek kaliteyle sunulabilir. Örneğin, e-ticaret kırsal alandaki

doktorlara hastalarını daha iyi tedavi etmelerine yardımcı olacak bilgi ve teknolojiye ulaşma olanağı sağlar.

3.3.2. E-Ticaretin Sınırlamaları

Yeni gelişen bir alan olarak e-ticaretin birçok sınırlaması ve engelleri bulunmaktadır. Bu engelleri sistemli bir hale getirerek firma rekabet stratejileri içerisinde uygulamaya konulurken herhangi bir aksaklık ve hatalı değerlendirmeye yol açmaması bakımından bunları teknik ve teknik olmayan sınırlamalar şeklinde ayırmada fayda bulunmaktadır (Turban ve diğerleri, 2002: 27-28):

E-Ticaretin teknik sınırlamaları şu şekildedir;

- Sistem güvenliği, güvenilirlik, standartlar ve bazı iletişim protokolleri hala gelişmektedir.
- Çoğu bölgede telekomünikasyon bant genişliği yetersizdir.
- Yazılım geliştirme araçları hala gelişim göstermekte ve hızlıca değişmektedir.
- İnternet ve mevcut bazı uygulamalar ve veri tabanlarıyla, e-ticaret yazılımlarını entegre etmek zordur.
- Satıcıların özel web ve ağ serverlerine ve diğer altyapı gelişimlerine ihtiyaçları vardır.
- Bazı e-ticaret yazılımları bazı donanımlarla uyumlu değildir veya bazı işletim sistemleri ve elemanlarıyla tutarsızdır.

E-Ticaretin teknik olmayan sınırlamalarını ise aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

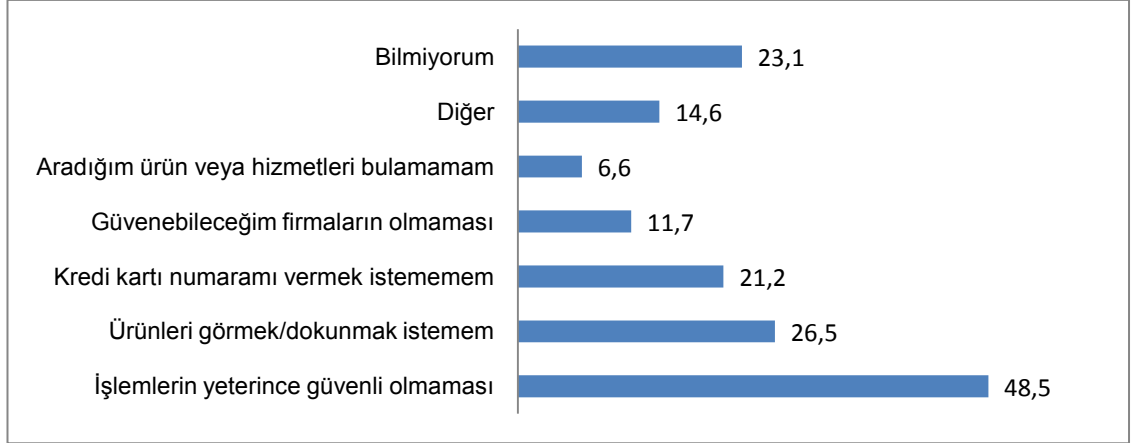
- İş yerlerinde e-ticareti geliştirme maliyetleri çok yüksek olabilmekte ve deneyimsizlikten dolayı yapılan hatalar gecikmelere neden olmaktadır. Dış kaynak kullanımı için birçok fırsat vardır, fakat nerede ve nasıl yapılacağı konusu basit meseleler değildir. Ayrıca, sistemi doğrulamak için sayılara dökülmesi zor somut faydalarla ilgilenmek gereklidir (gelişmiş müşteri hizmetleri reklam değeri gibi).

- B2C e-ticarette, güvenlik ve gizlilik önemlidir, özellikle güvenlik sorunları olduğundan daha ciddi algılanır. Gizlilik koruma derecesi sürekli geliştirilmektedir. Müşteriler bu sorunların çok önemli olduğunu düşünürler. E-Ticaret endüstrisi, online işlemlerin ve gizliliğin çok güvenli olduğu konusunda müşterileri ikna etmek gibi uzun ve zorlu bir göreve sahiptir.
- Çoğu durumda müşteriler, bilmedikleri ve görmedikleri bir satıcıya, kağıtsız işlemlere ve elektronik paraya güvenmezler. Bundan dolayı, müşteri tercihlerini fiziksel mağazalardan sanal mağazalara kaydırmak zor olabilmektedir. Bazı müşteriler giysi gibi ürünlere dokunmayı severler, böylece ne satın aldıklarını tam olarak bilirler.
- Birçok yasal sorun henüz çözümlenmediği için çoğu durumda idari düzenlemeler ve standartlar e-ticaret karışıklarıyla başa çıkmaya yetecek kadar yenilenmiş değildir.
- Bir disiplin olarak, e-ticaret hala gelişmekte ve hızla değişmektedir. Çoğu insan, e-ticaret işine girmeden önce dengeye gelmesini beklemektedir.
- E-Ticaret, yeterli destek hizmetlerine sahip değildir. Örneğin, e-ticaret telif hakları ve nitelikli e-ticaret vergi uzmanları gibi.
- Çoğu yerde e-ticaretin başarılı olması için yeterli hacim yoktur. Çoğu uygulamalarda karlı e-ticaret faaliyetleri için yeterli sayıda alıcı ve satıcı yoktur.
- Bazı kişilerin korkusu, e-ticaretin yüz yüze sosyal etkileşimi düşüreceğidir ve insan ilişkilerinde bozulmalara yol açabileceğidir.
- İnternet erişimi halen çok ucuz olmadığı için birçok potansiyel müşteri için uygun değildir.

Bütün bu sınırlamalara rağmen e-ticaret hızla yayılmaktadır. Deneyim arttıkça ve teknoloji geliştikçe e-ticaretin fayda-maliyet oranı olumlu yönde değişecek ve büyük oranda adaptasyon sağlanacaktır.

Şekil 12'te BKM'nin Türkiye'de yapmış olduğu araştırmada, kişilerin neden internette alışveriş yapmadığı gösterilmektedir.

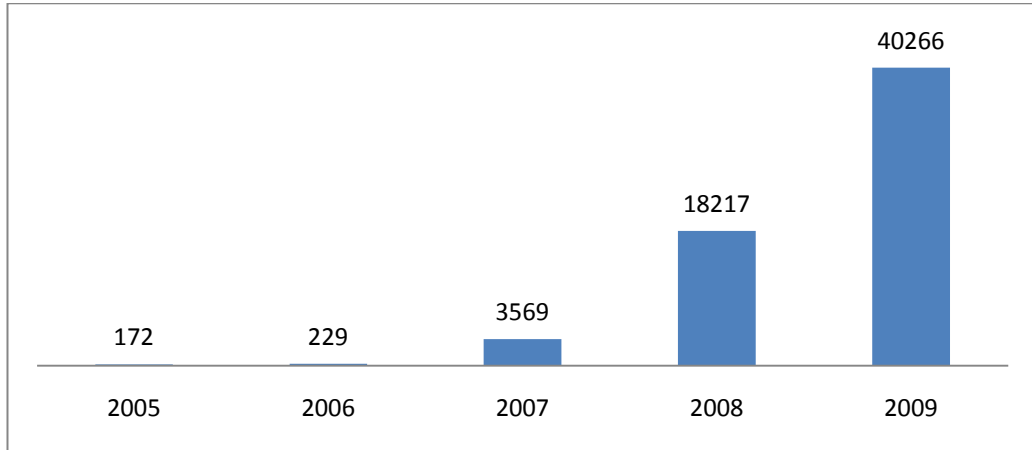
Şekil 12: İnternette Alışveriş Yapmama Nedenleri



Kaynak: BKM, 2010, s. 15

Yukarıda da belirttiğimiz üzere e-ticaretin önündeki teknik olmayan en büyük engellerden birisi güvenlidir. Türkiye’de bu alanda kısa süre içerisinde ne kadar mesafe kat edildiğini Şekil 13’te göre biliriz. Şekil 13’te Türkiye’de ki 3-D Secure iş yeri adetleri bulunmaktadır. Bu grafiğe göre Türkiye’de e-ticaret sektörü güvenlik zafiyetini her geçen gün alt sınırlara çekmektedir.

Şekil 13: Türkiye’de Bulunan 3-D Secure İş Yeri Adetleri



Kaynak: BKM, 2010:39

3.4. PERAKENDE SEKTÖRÜNDE TEKNOLOJİK DEĞİŞİM VE E-PERAKENDECİLİK

İnternetin ticari alanda kullanımının artması, tüm sektörlerde olduğu gibi perakendecilik sektörünü de etkilemiş ve e-perakendeciler faaliyette bulunmaya başlamışlardır. İşletmeler, kendi ürünlerini veya başka işletmelerin ürünlerini araçları ortadan kaldırarak internet üzerinden doğrudan pazarlama ve satışını gerçekleştirebildiği “Direk Satış Modeli” veya “Click to Brick” e-perakendecilik modellerini kullanılmaya başlamışlardır (Barutçu, 2008: 318).

Elektronik perakendecilik, perakendeci ile müşterilerin interaktif elektronik ağ aracılığıyla iletişimde bulunduğu bir perakendecilik çeşididir. Elektronik perakendecilik tüketicilere etkileşim, bilgi yoğunluğu, çeşitlilik ve global erişim sağlamaktadır (Levy ve Weitz, 2008: 53)

Geleneksel ticaretin alternatifi değil, onun tamamlayıcısı olan elektronik ticaret, bazı yönleriyle geleneksel ticaret yöntemlerine ek bir dağıtım ya da pazarlama kanalını temsil ederken aynı zamanda yeni ürünler, hizmetler ve pazarlar da yaratmaktadır.

E-Perakendeciler, sundukları ürün ve hizmet çeşitliliğiyle on binlerce farklı ürünün ve hizmetin aynı anda tedarik edilmesini, pazarlanmasını, satışını ve ulaştırılmasını sağlayabilmektedirler. E-Perakendecilik; e-mağazalara esneklik sağlaması, hedef pazardaki daha geniş potansiyel müşterilere ulaşması, kullanımı kolay e-mağaza tasarımıyla daha fazla mal ve hizmetlerle ilgili bilgi sağlaması, düşük maliyetli olması ve işletme faaliyetleri ile ilgili diğer sistemlerle entegre edilebilmesinden dolayı önemi daha da artmıştır ancak müşterilerin çok fazla zaman harcamadan internet ortamında mal ve hizmetleri karşılaştırma imkanının bulunmasından dolayı rekabetin daha hızlı bir şekilde artmasına neden olmuştur. E-perakendecilik, fiziksel ortamdaki perakendecilik sektörünün gösterdiği gelişime paralel bir şekilde hızla gelişme göstermesi, özellikle değişen yaşam biçimleri nedeniyle daha çok kişinin perakende alışverişini internet ortamında yapmayı tercih etmesi, e-perakendecilik sisteminin gelişmesini hızlandıran en önemli nedeni olmuştur (Tek ve Orel, 2008: 122; Barutçu, 2008: 319).

Tablo 7’de PWC ve AMPD’nin ortaklaşa hazırlamış olduğu rapora göre Türkiye’de ki e-perakendecilik sektörünün gelişimi ve 2013 beklenen büyüklüğü gösterilmektedir. Buna göre 2013’te e-Perakendecilik sektörü 2.461,6 Milyar TL’lik bir büyüklüğe ulaşacaktır.

Tablo 7: E-Perakendecilik Sektörünün Gelişimi ve 2013 Tahmini (Milyon TL)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
İnternet Perakendeciliği	1.092	1.332	1.525	1.739	1.961	2.201	2.461
Kozmetik ve Kişisel Bakım	24	29	33	37	41	46	50
Elektrikli ev Aletleri	385	493	592	708	836	980	1.144
Elektronik Ürün	306	331	342	353	363	373	381
Medya Ürünleri	105	128	147	166	186	204	223
Oyun ve Oyuncaklar	13	15	15	16	16	16	17
Diğer İnternet Perakendeciliği	258	335	396	460	519	581	645

Kaynak: AMPD-PWC, 2011, s. 68

3.5. E-TİCARETİN STRATEJİK KULLANIMI

İş hayatında internet ve dolayısıyla e-ticaret denilince akla ilk gelen e-ticaretin firmalar için meydana getireceği stratejik tehdit ve fırsatlarla ilgilidir. Bu stratejik konuların başında ise ilk önce iş ortakları, rakipler ve potansiyel müşterilerle oluşturduğu iletişim biçimleri gelmektedir. E-Ticaretin, bilgi-iletişim teknolojilerinin tüketici ve işletmelere yeni ve güçlü bir bilgi sistemi ve iletişim kanalı sunan bir yapı olduğu söylenebilir. Buda alıcı ve satıcıların daha etkin yollarla bir araya gelmelerine ve ekonomik süreçlerin re-organizasyonu için yeni pazaryerlerinin ve fırsatlarının yaratılmasına, ürünlerin kişiselleştirilmesine, dağıtımın ve ürünlerin/hizmetlerin alım-satım şeklinin yeniden tanımlanmasına olanak tanımaktadır (Ada ve diğerleri, 2008: 57). İnternetin stratejik kullanımı bu noktada 24 saat kesintisiz iletişim imkanı oluşturması ve sınırsız bir bilgi akışı oluşturması ile kendini göstermektedir. E-Ticaretin ekonomiye katkısı zaten bu paralelde kendini göstermektedir.

E-Ticaretin kullanımında diğer önemli bir konu ise tedarik zincirinde meydana getirdiği değişiklik ve yeniliklerdir. Bu yenilikler ve değişiklikler özellikle dijital ve elektronik ürünlerde işlemlerin büyük bir bölümünün elektronik kanallar kullanarak

yapılmasıdır. Buda geleneksel tedarik zinciri kurallarını yeniden yapılanmak zorunda bırakmıştır (Sadowski ve diğerleri, 2002: 78). Burada en önemli konulardan birisi de stok maliyetlerinden sağlanan tasarruftur. Siparişlerin ve bunların sağlanmasının hız kazanması stok miktarının olağanüstü azalmasına neden olmaktadır. Stok maliyetlerinin azaltılması özellikle kriz dönemlerinde işletmeleri çok büyük bir yükten kurtararak stoklara aktarılan kaynakların işletmelerde daha verimli alanlara kaydırılmasını sağlar (Bozkurt, 2000: 32-33).

E-Ticaretin stratejik kullanımında 3. Önemli konu ise; firmalar için büyük bir fırsat olabildiği gibi önemli bir tehdit unsuru da oluşturabilecek olan maliyet konusudur. Ancak bu maliyet yatırımın maliyeti değil, teknolojik altyapının işletmeye kurulmasıyla birlikte bunun öğrenilmesi ve yönetilmesi maliyetidir. Firmalar açısından e-ticarete geçiş, doğru zamanlamayı gerektirmektedir. Bu altyapının sadece ticari maliyetlerin azaltılması amacıyla kullanılması, alt optimizasyon tehlikesi yaratabilmektedir (Porter, 2002:51).

Yukarıda bahsetmiş olduğumuz etkenler göz önünde bulundurulduğu takdirde e-ticaretin firmaların rekabet gücüne etkisi çok derin olmaktadır. Maliyetlerin aşağıya çekilmesi, pazara giriş engellerinin az olması ve hem tüketici hem de üretici açısından bilgiye erişimin kolaylaşması, tüketicinin daha bilinçli hale gelmesi ve tüketici alışkanlıklarında yaşanan değişimler rekabetin yoğunlaşmasına neden olmuştur. Bu durum şirketleri yeniden yapılanmaya ve pazar stratejilerini gözden geçirmek zorunda bırakmaktadır. Ayrıca internet sayesinde küçük ve orta ölçekli işletmelerle büyük işletmelerin pazara giriş koşulları açısından eşit şartlara sahip olmaları rekabeti daha acımasız hale getirmektedir. Bu nokta zaten interneti diğer teknolojik yeniliklerden ayıran en önemli özelliktir. Tüm ekonomik aktörlerin internet ve enformasyon teknolojisinin yarattığı dönüşüme uyum sağlamaları, yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve teknolojinin ucuzlamasıyla bu imkanlara herkesin sahip olabilmesi global pazarda hepsinin söz hakkına sahip olabileme şanslarını artırmaktadır (İşler, 2008: 285).

3.6. E-STRATEJİLER

Online perakendecilerin stratejileri üç gruba ayrılmaktadır:

- Çok kanallı perakendecilik,
- Sadece online perakendecilik,
- Önemli internet perakendecileri ile stratejik ortaklıklar yapılması.

3.6.1. Çok Kanallı Perakendecilik

İnternetin ve internet üzerinden online işlemlerin, bilişim teknolojilerinin gelişmesi ile ve tüketicilerin boş zamanlarının giderek azalması ve alışveriş anlayışlarının değişmesi ile de az zamanda tek nokta da her ihtiyaçlarını karşılama istemlerine cevap internet üzerinden alışverişin doğup gelişmesi ile çok kanallı perakendecilik giderek yaygınlaşmıştır.

Günümüzde çok kanallı perakendeci olma sebepleri şu şekilde sıralanabilir (Levy ve Weitz, 2004: 98).

- Genişlemekte olan pazarların varlığı,
- Mevcut varlıkların güçlenmesi,
- Mevcut durumun sınırlamaları aşması,
- Tüketicilerin satın alma alışkanlıklarını anlama,
- E-Perakendecilikle satış gelirlerinde ki artış.

Çok kanallı perakendecilik kurumların daha fazla müşteri çekme ve kazanç sağlamaları için yapılan bir uygulamadır. Örneğin, Migros hem fiziki hem de İnternet üzerinden satış yapmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar, gelecekte başarılı firma olma yolunun “çok kanallı pazarlama sistemini” uygulamaktan geçtiğini belirtmişlerdir. Perakendeciler kanal kombinasyonlarını kullanarak her bir kanalın sağladığı özgün avantajlardan yararlanabilirler. Bu alternatif kanallar sadece bir firmanın ürün ve hizmetlerinin satışı açısından değil, o firmanın müşterilerini mutlu edecek başka ürün ve hizmetlerin de aynı alternatiften satın almasına yardımcı olabilmektedir (Tek ve Orel, 2008: 86).

Bazı perakendeciler ise sadece internet için özel markalar yaratmıştır. Bunlara “sadece online markalar” denilmektedir. Fiziksel mağazadakilere göre fiyatları daha düşük olabilir.

Bazı perakendeciler ise sadece internet için özel markalar yaratmıştır. Bunlara “sadece online markalar” denilmektedir. Fiziksel mağazadakilere göre fiyatları daha düşük olabilir.

3.6.2. Sadece Online Perakendecilik

Ürünlerini satış faaliyetlerini sadece internetten yapan firmalar, bu gruba girmektedirler. eBay (ABD) ve Hepsiburda (Türkiye) bu stratejiyi tercih eden firmalara örnektir. Fiziksel raf sınırlamaları olmadığı için çok geniş sayıda ürün sunulmaktadır. Bu grup, ürün kategorisi (giysi, aksesuarlar ve ayakkabı) ve kapsamı (erkek, kadın, çocuk) olarak geniş seçenekler sunmaktadır. Bazı firmalar sadece kendi online markalarının satışını da yapabilmektedirler.

3.6.3. İnternet Perakendecileri İle Stratejik Ortaklıklar Yapılması

Bazı perakendeciler ise, üçüncü tarafların web sitelerini kullanarak kendi organizasyonu içerisinde uygulaması daha maliyetli veya rekabet gücünü olumsuz etkileyecek düşüncesiyle bu alanda faaliyet göstermektedirler. Bu stratejiyi genellikle bayi kanalı kuvvetli firmalar uygulamaktadır.

Bilinen çoklu kanal perakendecileri sadece online satış yapan kendi web sitelerinden markalarının dağıtım kanalı olarak yararlanmaktadırlar (İyiler, 2009: 26).

Firmaların e-ticaret kullanma stratejileri çalışmanın araştırma kısmında da detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

E-TİCARETİN, ULUSLARARASI PERAKENDECİLİKTE REKABET STRATEJİLERİNE ETKİSİNİ ARAŞTIRMAYA YÖNELİK ALAN ÇALIŞMASI

4.1. ARAŞTIRMANIN TASARIMI

Uluslararası Perakendecilerin Rekabet Stratejisi ve E-Ticaretin Etkisi ile ilgili bu çalışmaya başlamadan önce; konuyu oluşturan ulusal ve uluslararası alanda yer alan, yayımlanmış ve derlenmiş makaleler, kitaplar ve araştırmalar üzerinden bir çalışma yapıldıktan sonra tezin literatür kısmını oluşturacak kaynaklar seçilmiş ve bu kısım tamamlanmıştır.

Sonraki aşamada ise; yapılan bu literatür çalışmasından edinilen bilgileri ve konu ile ilgili tartışmaları ileriye götürülebilmesi amacıyla bir alan çalışması yapılmıştır. Bu alan çalışmasının verilerini oluşturabilmesi amacıyla yine konu ile ilgili hazırlanmış olan anketler ve çalışmalar incelendikten verilerin toplanması aşamasına geçilmiştir.

Bütün bu araştırma ve inceleme çalışmaları gerçekleştirilip, elde edilen veriler sayısal ortama taşındıktan sonra edinilen bulgulara dayanılarak araştırmanın sonuç kısmı tamamlanmıştır.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı 1990'lı yılların başından itibaren Dünya'da ve Türkiye'de etkisini hemen her sektörde gösteren e-ticareti, uluslararası perakendecilerin ne şekilde algıladıkları, e-ticareti kullanırken hangi stratejileri kullandıkları, kullandıkları bu yöntemlerin başarılı olup olmadığı ve rekabet stratejilerini ne şekilde etkilediği incelenmektedir.

4.1.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın kavramsal çerçevesi ile ilgili araştırmak üzere 8 adet hipotez oluşturulmuştur. Hipotezler şu şekildedir;

H₁: İşletmelerin ölçeği ile e-ticaretten elde ettiği kar arasında bir ilişki vardır.

H₂: Rekabeti etkileyen koşullar ile firmaların e-ticarete bakış açısı arasında bir ilişki vardır.

H₃: Firmaların e-ticaret alanında ki tecrübesi kazancı arasında bir ilişki vardır.

H₄: CRM Programı kullanan işletmeler, e-ticaretten daha fazla kazanç sağlamamaktadır.

H₅: İşletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre e-ticaretin önünde ki engeller farklılaşır.

H₆: Şirketlerin e-stratejileriyle, elde ettikleri kar oranı arasında bir ilişki bulunmaktadır.

H₇: Şirketlerin e-ticaretten elde ettiği ciro ile e-ticaretin, firmanın rekabet gücüne etkisi bulunmaktadır.

H₈: İşletmelerin e-ticaretten elde ettiği ciro ile e-perakendeciliğin geleceğine bakış açısı arasında ilişki vardır.

4.1.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın çerçevesini Türkiye’de faaliyet göstermekte olan AMPD’ye kayıtlı 63 adet uluslararası perakendeci oluşturmaktadır.

4.1.4. Anket Formu

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak araştırmacılar tarafından en çok tercih edilen yöntem olan “anket” yöntemi kullanılmıştır.

Anket formunda hazırlanan sorular ile;

- Araştırmaya katılan firmaların genel özelliklerinin tespit edilmesine yönelik veriler,
- Firmaların faaliyet gösterdikleri sektördeki rekabet ortamını anlamaya yönelik veriler,
- İşletmelerin e-ticarete bakış açısını ve beklentilerini anlamaya yönelik veriler ve
- E-Ticaretin firmaların faaliyet gösterdikleri sektöre ve işletmelere etkisini anlamaya veriler elde edilmeye çalışılmıştır.

4.1.5. Araştırmanın Kısıtları

Çalışma ile ilgili hazırlanan anket formu 63 adet işletme ile telefon ve e-mail yolu ile anketleri cevaplandırmaları talep edilmiştir. Olumlu veya olumsuz herhangi bir geri dönüş yapmayan firmalara tekrar hatırlatma yapılmıştır. Bunun sonucunda bazı firmalar şirket politikaları veya diğer sebeplerden dolayı geri dönüş yapmayı reddetmişlerdir.

Sonuç olarak anket formu gönderilen 63 adet işletmenin 24'ünden yaklaşık olarak %38'lik bir olumlu geri dönüş sağlanmıştır. Araştırmanın veri tabanını bu 24 firmadan gelen anket formları oluşturmaktadır.

4.1.6. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Çalışmada elde edilen veriler, elektronik ortama aktarıldıktan sonra SPSS 15 for Windows paket programı ile analiz edilmiştir.

Veri analizinde, frekans ve çapraz tablolar kullanılmıştır. İki değişkenin arasında ki ilişkinin ölçülmesinde ki-kare ilişki testi, farklılığın ölçülmesinde ise anova ve f-sınama tekniği kullanılmıştır.

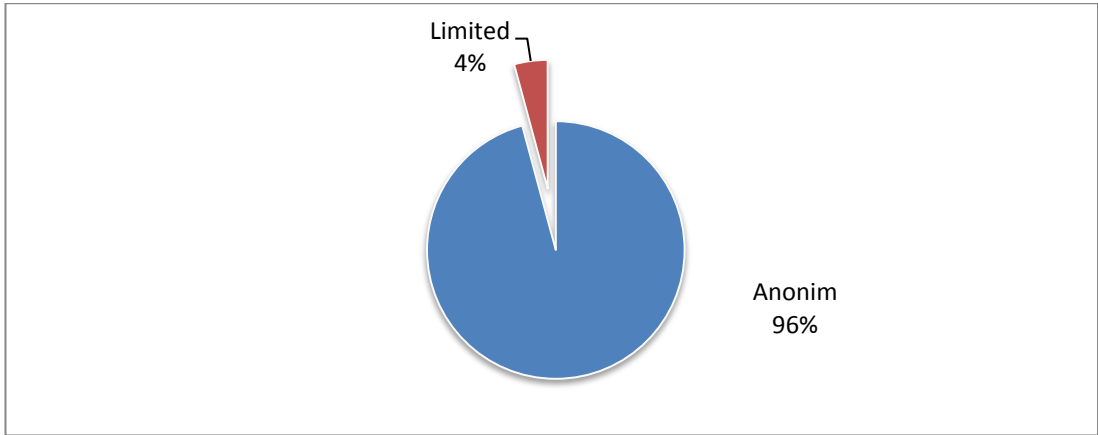
Anketin güvenilirliği "Cronbach Alfa" analizi ile ölçülmüştür. Yapılan analizde araştırmanın temelini oluşturan sorular baz alınmış olup, bu sorular için Cronbach Alfa değeri %71 olarak hesaplanmıştır.

4.2. ARAŞTIRMA VE BULGULARIN SONUÇLARI

4.2.1. İşletmelerin Hukuki Yapılarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan firmaların hukuki yapılarına bakıldığında yüzde 4'ü Limited Şirketten, yüzde 96'sını ise Anonim şirketlerden oluşmaktadır.

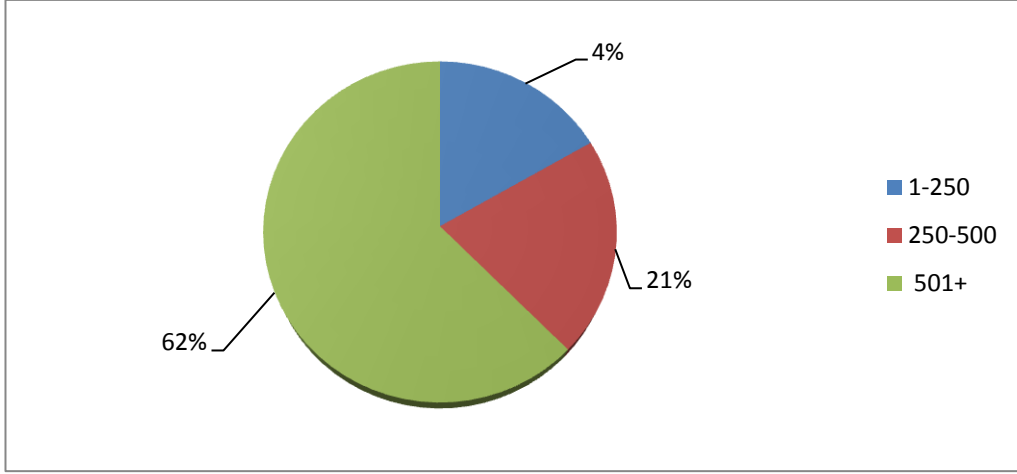
Şekil 14: İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre Dağılımları



4.2.2. İşletmelerin Büyüklüklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan işletmeler çalışan personel açısından hangi ölçeğe dahil olduğunu ölçebilmek amacıyla 1-250 arasında personel çalışan işletmeler için "Küçük", 251-500 arasında personel çalışan işletmeler için "Orta" ve 501 ve üstü personel çalışan işletmelere "Büyük" ölçekli işletmeler denilmiştir. Bu ölçeğe göre ankete katılan firmaların yüzde 62'si Büyük ölçekte, yüzde 21'i orta ve yüzde 4'ü küçük ölçekte ki işletmelerdir.

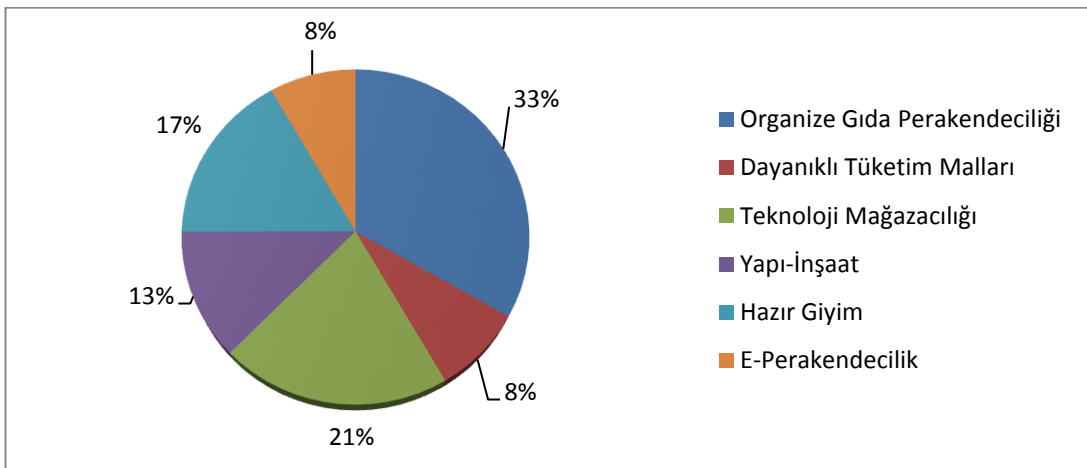
Şekil 15: İşletmelerin Çalışan Personel Sayılarına Göre Dağılımları



4.2.3. İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektörlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan firmaların faaliyet gösterdiği sektörler gere dağılımında incelendiğinde; İlk sırada %33'lük oran ile Organize Gıda Perakendeciliği, ikinci sırada %8'lik pay ile DTM Sektörü, üçüncü sırada %21'lik oranla Teknoloji Mağazacılığı, Yapı-İnşaat Sektörü katılımcıları %13'lük pay ile dördüncü sırada yer alırken ardından % 17'lik pay ile Hazır Giyim Sektörü ve son olarak yeni gelişmekte olan e-Perakendecilik sektörü ise yüzde 8'lik katılım payını oluşturmaktadır.

Şekil 16: İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre Dağılımı



4.2.4. Şirketlerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlerde ki Rekabet Koşullarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan firmalardan faaliyet gösterdikleri sektörde ki rekabet koşullarını anlayabilmek amacıyla, çalışmanın literatür kısmında da bahsedilen Porter'ın 5 rekabetçi güç kuralını 5'li likert ölçeğine göre (1-Kesinlikle Katılmıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum) değerlendirmeleri istenmiştir. Bu değerlendirmeye göre firmaları en fazla zorlayan rekabet koşulları arasında yüzde 58,3 lük oranla mevcut rekabet koşulları ve yeni rakiplerin sektöre girişi yer almaktadır. En son sırada ise tedarikçilerin pazarlık gücü yer almaktadır.

Tablo 8: İşletmelerin Önemli Buldukları Rekabet Koşulları

Sektördeki Rekabet Koşulları	1- Kesinlikle Katılmıyorum		2- Katılmıyorum		3- Kararsızım		4- Katılıyorum		5- Kesinlikle Katılıyorum	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İçinde bulunduğum sektörde yeni rakiplerin sektöre girişi rekabeti etkiler.	0	0	0	0	4	16,7	6	25	14	58,3
İçinde bulunduğum sektörde mevcut rakiplerle rekabet çok yoğundur.	0	0	0	0	1	4,2	9	37,5	14	58,3
İçinde bulunduğum sektörde alıcıların (müşterilerin) çok fazla pazarlık gücü vardır.	2	8,3	3	12,5	3	12,5	6	25	10	41,7
Faaliyet gösterdiğimiz sektörde satıcıların (tedarikçilerin) çok fazla pazarlık gücü vardır.	1	4,2	9	37,5	9	37,5	5	20,8	0	0
Piyasada ki ikame ürünlerin ve hizmetlerin etkisi rekabeti etkiler.	2	8,3	8	33,3	4	16,7	7	29,2	3	12,5

Tablo 9: İşletmelerin Önemli Buldukları Rekabet Koşulları İle İlgili Ortalama Değerleri

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
4-İçinde bulunduğum sektörde yeni rakiplerin sektöre girişi rekabeti etkiler.	24	3	5	4,42	0,776
5- İçinde bulunduğum sektörde mevcut rakiplerle rekabet çok yoğundur.	24	3	5	4,54	0,588
6- İçinde bulunduğum sektörde alıcıların (müşterilerin) çok fazla pazarlık gücü vardır.	24	1	5	3,79	1,351
7- Faaliyet gösterdiğimiz sektörde satıcıların (tedarikçilerin) çok fazla pazarlık gücü vardır.	24	1	4	2,75	0,847
8- Piyasada ki ikame ürünlerin ve hizmetlerin etkisi rekabeti etkiler.	24	1	5	3,04	1,233

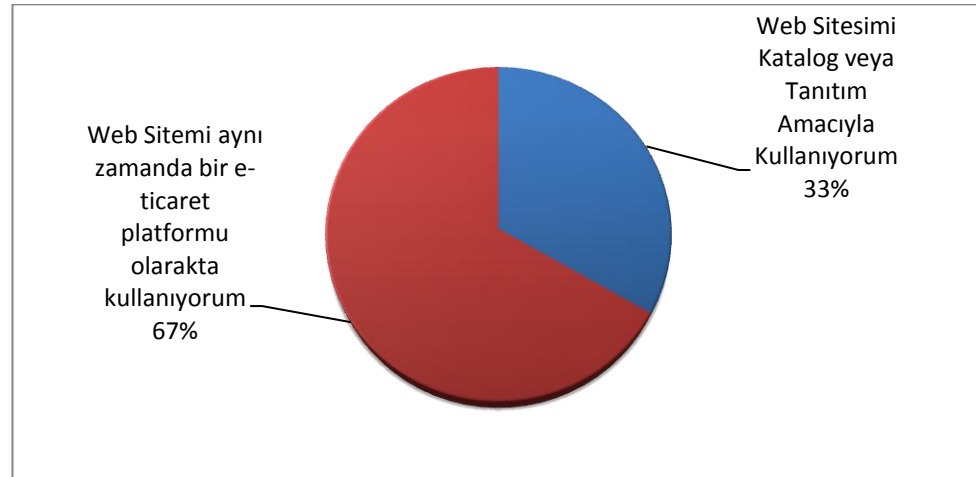
4.2.5. Firmaların Web Siteleri ve Kullanımı İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan firmaların yüzde 33'ü web sitesini bir tanıtım ve katalog amacı görürken, yüzde 67'si web sitelerini aynı zamanda bir e-ticaret platformu olarak kullanmaktadırlar.

Tablo 10: Firmaların Web Sitesi Sahipliği

Şirketinize ait bir web siteniz var mı?	Frekans	Yüzde
Evet	24	100
Hayır	0	0

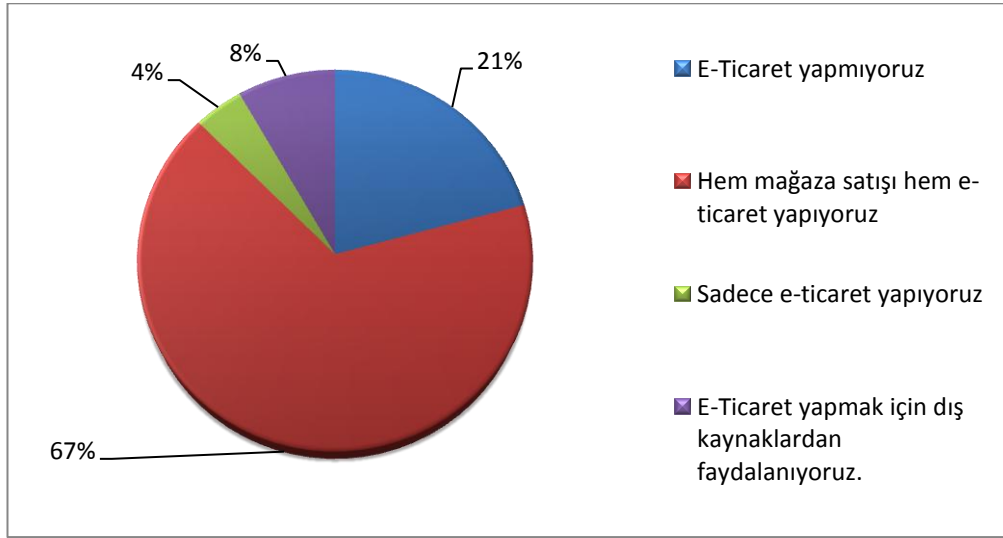
Şekil 17: Firmaların Sahip Oldukları Web Sitesini Kullanma Amacı



4.2.6. Firmaların Tercih Ettikleri E-Ticaret Yöntemlerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan firmalara uyguladıkları e-ticaret yöntemi sorulduğunda alınan cevaplar; firmaların yüzde 67'sinin hem mağaza satışı hem e-ticaret yaptığını yani çok kanallı perakendecilik stratejisi izlediklerini ortaya koymaktadır. Bu firmaların yüzde 8'i e-ticaret yapmak için dış kaynaklardan yararlanırken yüzde 4'ünün sadece e-perakendecilik yapmaktadırlar. Yine araştırmaya katılan firmaların yüzde 21'i ise e-ticaret yapmamaktadırlar.

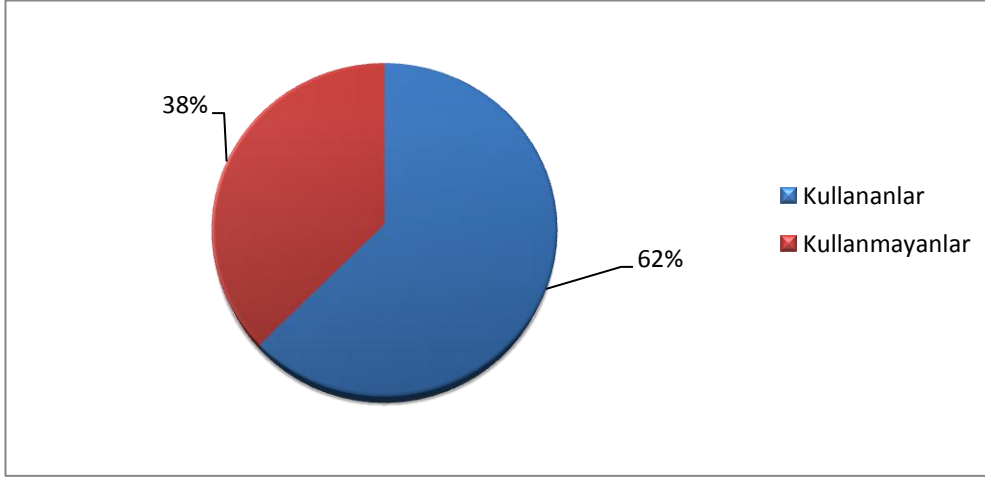
Şekil 18: Firmaların Tercih Ettikleri E-Ticaret Stratejileri



4.2.7 Şirketlerin CRM Programı Kullanıp Kullanmadığını Gösteren Bulgular

Araştırmaya katılan firmaların yüzde 62'si herhangi bir CRM Programı kullanırken, yüzde 38'i hiçbir CRM programı kullanmamaktadır.

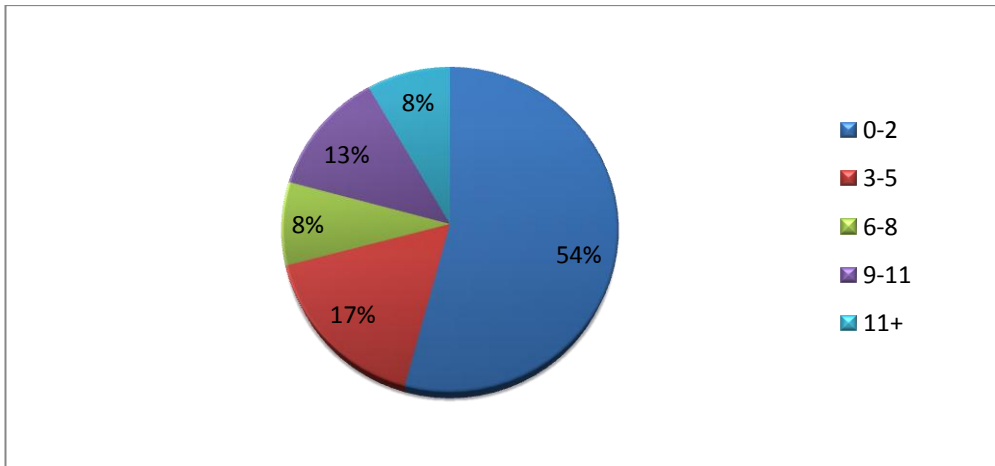
Şekil 19: CRM Programı Kullanan Firmalar



4.2.8. Firmaların E-Ticaret Alanındaki Deneyimlerini Gösteren Bulgular

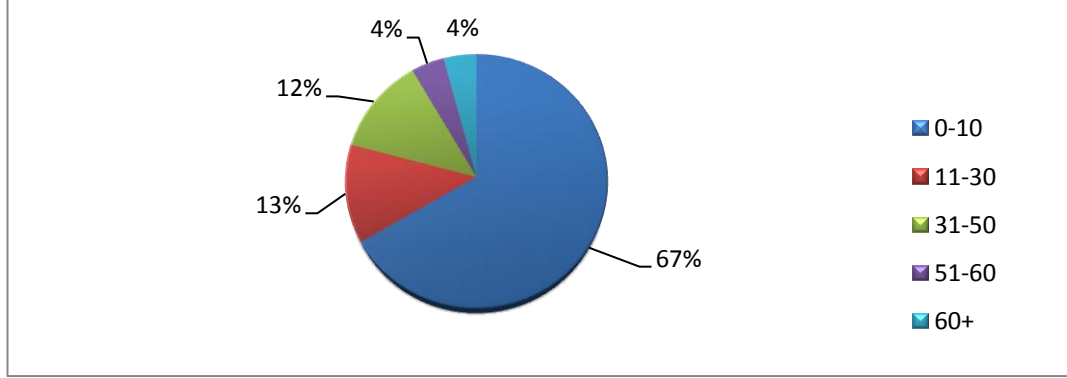
Araştırmaya katılan firmaların yüzde 54'ü 0 ile 2 yıldır e-ticaret yaparken, yüzde 17'si 3 ile 5, yüzde 13'ü 9 ile 15, yüzde 8'i 6 ile 8 arasında e-ticaret alanında faaliyet gösterirken. 11 yılın üzerinde e-ticaret yapan firmaların ortalaması araştırmaya katılan firmaların yüzde 8'ini oluşturmaktadır.

Şekil 20: Firmaların E-Ticaret Alanında ki Deneyimi (Yıl)



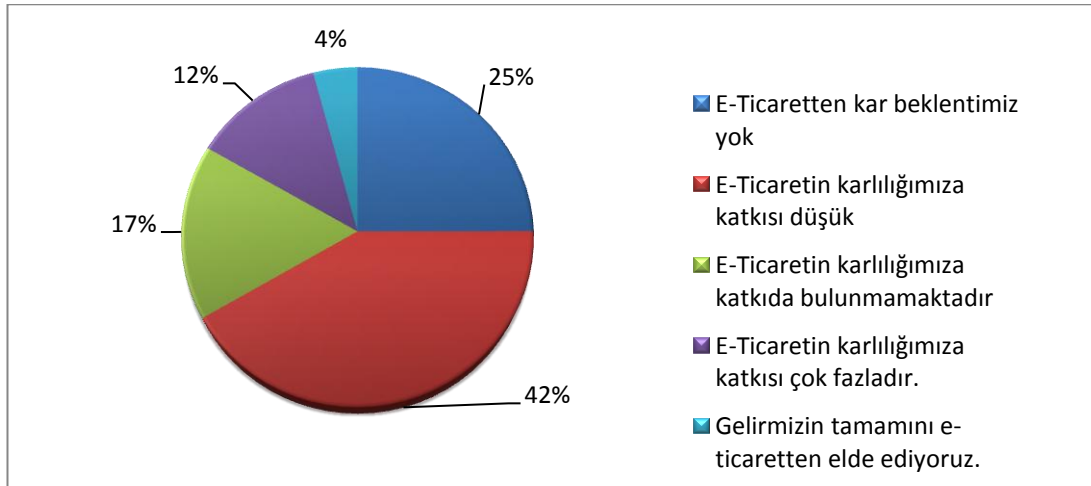
4.2.9. Firmaların E-Ticaret İle İlgili Kazançlarını Gösteren Bulgular

Şekil 21: Firmaların E-Ticaret Alanında Sağladığı Kazancın Yıllık Cirolarında ki Oranı



Araştırmaya katılan firmaların yüzde 67'si e-ticaretten sağladıkları kazancın yıllık cirolarına oranı yüzde 0-10 arasında şeklinde yanıtlarken, yüzde 13'ü 11-30 arasında, yüzde 12'si 31-50 arasında, yüzde 4'ü 51-60 ve son yüzde 4'ü de e-ticaretten yüzde 60'ın üzerinde gelir elde ettiklerini belirtmişlerdir.

Şekil 22: Firmaların E-Ticaretten Kar Beklentileri

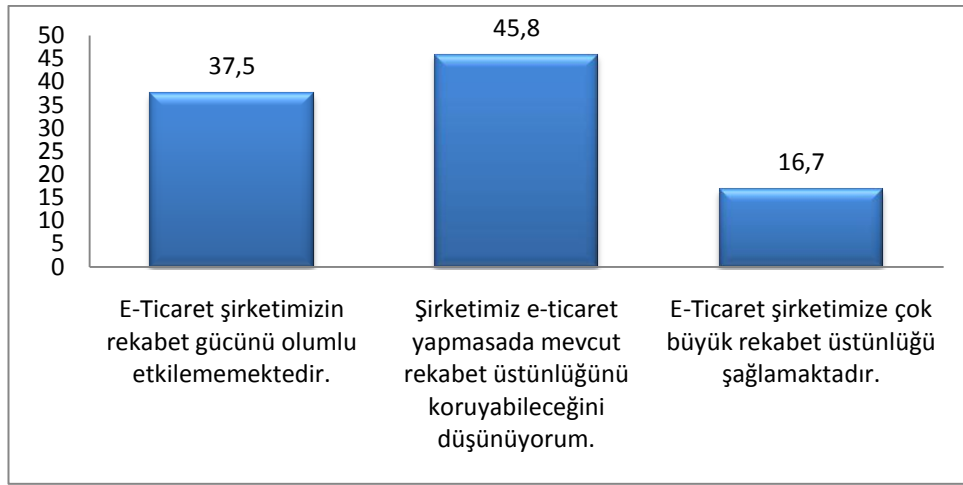


Araştırmaya katılan perakendecilerin yapmış oldukları e-ticaretten yıllık olarak beklemiş oldukları kar beklentileri sorulduğunda firmalardan alınan cevaplar; yüzde 17'si e-ticaretin karlılıklarına katkıda bulunmadıklarını belirtirken, yüzde 42'si e-ticaretin karlılıklarına katkısının düşük olduğunu ve yüzde 12'sinin hiç katkı

yapmadığını belirtmişlerdir. Geriye kalan firmaların ise yüzde 12'si e-ticaretin karlılıklarına çok fazla katkı yaptığını belirtirken yüzde 4'ü karının tamamını e-ticaretten elde ettiklerini belirtmişlerdir.

4.2.10. E-Ticaretin Firmaların Rekabet Gücüne ve Sektörde ki Rekabete Etkisi İle İlgili Bulgular

Şekil 23: E-Ticaretin Firmaların Rekabet Gücüne Etkisi



Araştırmaya katılan firmalara e-ticaretin şirketlerinin rekabet gücünü nasıl etkilediği sorulduğunda firmaların yüzde 37,5'i e-ticaret'in rekabet gücünü olumlu etkilemediğini belirtirken yüzde 45,8'i e-ticaret yapmadan da rekabet üstünlüklerini koruyabileceklerini belirtmişlerdir geriye kalan firmalar ise yüzde 16,7 oranla e-ticaretin kendileri için çok önemli bir rekabet kaynağı olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 11: E-Ticaret'in Sektörde ki Rekabete Etkisi

	Katılmıyorum		Katılıyorum	
	F	%	F	%
E-Ticaret maliyetlerimizin azalmasını sağlamıştır.	14	58,3	10	41,7
E-Ticaret daha çok müşteri ile bağlantı kurmamızı sağlamıştır.	7	29,2	17	70,8
E-Ticaret, sektör karlılığını azaltmaktadır.	10	41,7	14	58,3
E-Ticaret, sektörde ki rekabeti daha da şiddetli hale getirmektedir.	6	25	18	75

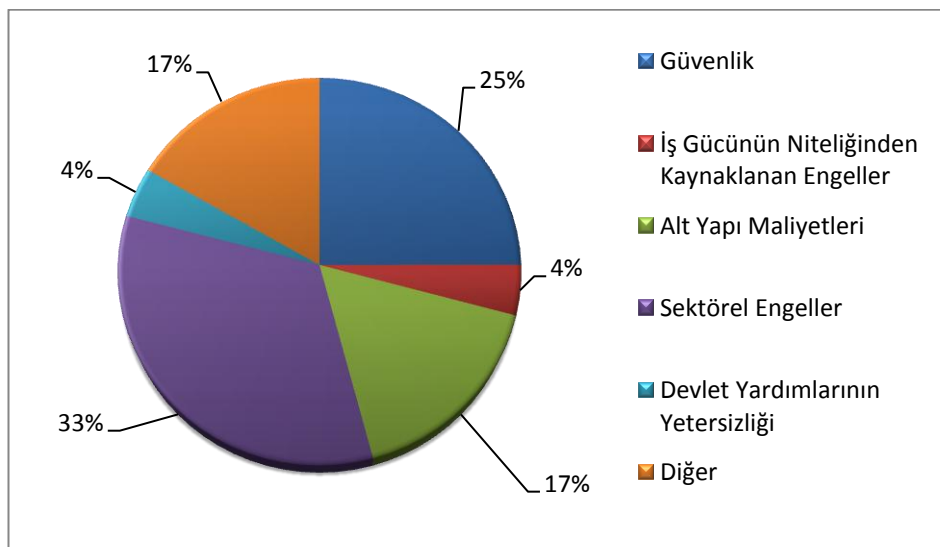
Tablo 12: E-Ticaretin Sektörde ki Rekabete Etkisi İle İlgili Ortalama Değerleri

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
E-Ticaret maliyetlerimizin azalmasını sağlamıştır.	24	1	2	1,42	0,504
E-Ticaret daha çok müşteri ile bağlantı kurmamızı sağlamıştır.	24	1	2	1,71	0,464
E-Ticaret, sektör karlılığını azaltmaktadır.	24	1	2	1,58	0,504
E-Ticaret, sektörde ki rekabeti daha da şiddetli hale getirmektedir.	24	1	2	1,75	0,442

Araştırmaya katılan firmalara e-ticaretin faaliyet gösterdikleri sektörü ne şekilde etkilediği ile ilgili ifadeler verilmiştir ve bu ifadelere katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Bu değerlendirmeye göre firmalar; yüzde 75 oranında e-ticaretin rekabeti daha da şiddetli hale getirdiğini belirtirken, yüzde 70'i e-ticaret sayesinde daha fazla müşteriye ulaştıklarını belirtmişlerdir. Firmaların yüzde 58,3'ü ise e-ticaretin karlılığı azalttığını, yüzde 41'i ise maliyetleri azalttığını belirtmiştir.

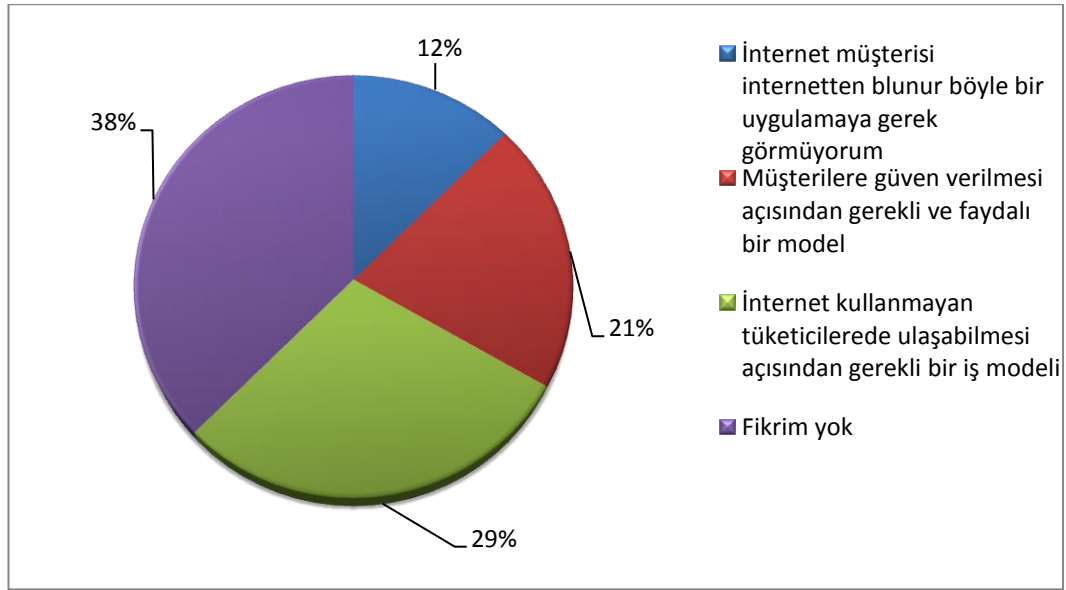
4.2.11. E-Ticaretin Sektöre ve İşletmelere Etkisi İlgili Bulgular

Şekil 24: Firmalara Göre E-Ticaret'in Gelişmesinin Önündeki En Büyük Engeller



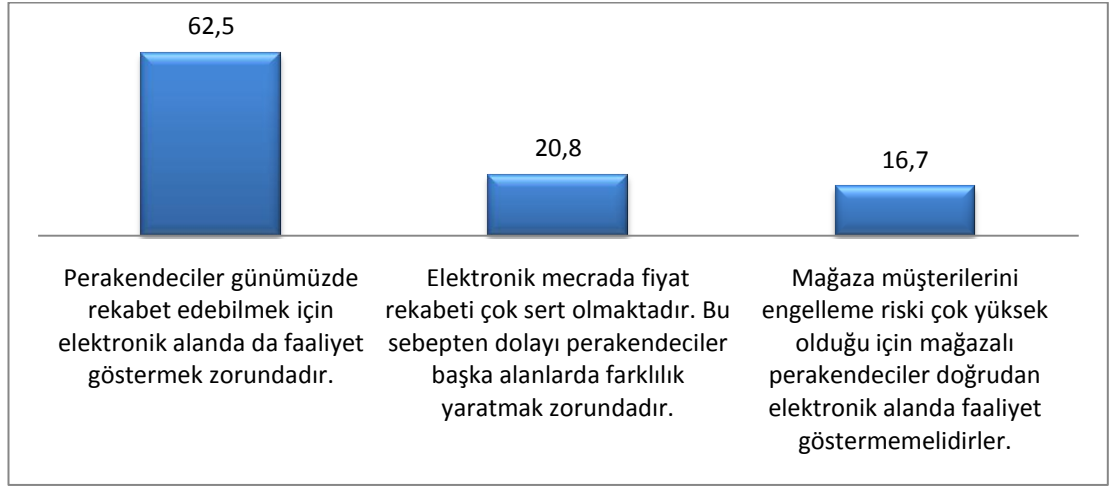
Araştırmaya katılan firmalara e-ticaretin gelişmesinde ki en büyük engel nedir diye sorduğumuzda, Sektörel Engellerin yüzde 33'lük payla ilk sırada geldiği görülmüştür. Firmalar ikinci olaraksa güvenliği görmektedir bu cevap ise yüzde 25'lik bir kısmı oluşturmaktadır. En az ise yüzde 4 ile Devlet Yardımlarının Yetersizliği görülmektedir.

Şekil 25: Firmaların Click to Brick İş Modeline Bakış Açısı



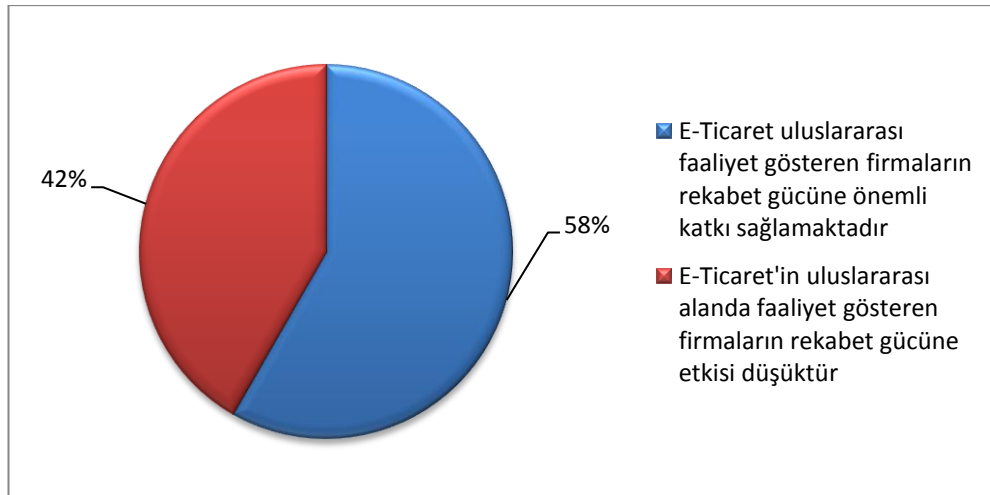
Araştırmaya katılan firmalara, son yıllarda artan bir trend yakalayan C2B iş modeli ile ilgili sorular yönelttiğimizde firmaların cevabı yüzde 29'u internet kullanmayan tüketicilere ulaşabilmek için gerekli bir iş modeli olduğu yönündedir. Firmaların yüzde 21'i ise bu modeli tüketicilere güven vermesi açısından faydalı gördüklerini belirtirken yüzde 12'si internet müşterisinin internetten bulunacağı ve bu modelin faydalı bir model olmadığı yönündedir. Bu firmaların yüzde 38 gibi büyük bir kısmı ise fikir beyan etmemektedirler. Bunu B2C sektörünün yeni gelişmesinden dolayısıyla bilgi eksikliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir

Şekil 26: Çok Kanallı Perakendecilik Stratejisine Firmaların Bakış Açısı



Araştırmaya katılan firmalara Çok Kanallı Perakendecilik Stratejisi ile ilgili ne düşündükleri sorulduğunda alınan cevaplar sırasıyla; yüzde 62,5 ile perakendecilerin rekabet edebilmek için elektronik alanda da faaliyet göstermesi gerektiği yönünde, yüzde 20,8'i elektronik alanda fiyat rekabetinin çok sert olduğunu bu yüzde farklı alanlarda ilerlemesi gerektiğini, yüzde 16,7'lik kısmı ise mağaza müşterilerini etkileyeceği için riskli bulduklarını ifade etmişlerdir.

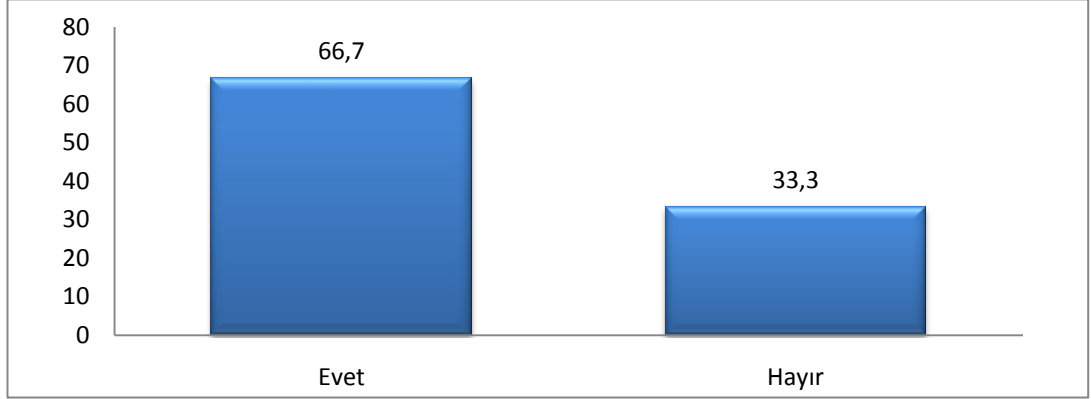
Şekil 27: Firmaların Uluslararası Rekabet Gücü Açısından E-Ticarete Bakış Açısı



Araştırmaya katılan firmalara e-ticaretin uluslararası rekabet gücü açısından nasıl değerlendirecekleri sorulduğunda firmaların yüzde 58'i e-ticaretin uluslararası

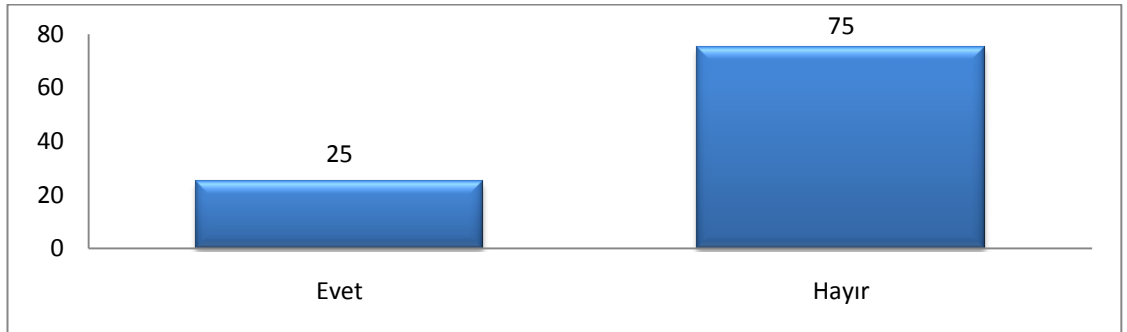
alanda önemli bir rekabet gücü olduğunu belirtmekte, yüzde 42'si ise e-ticaretin uluslararası alanda rekabet gücüne etkisini düşük bulmaktadır.

Şekil 28: Önümüzde ki 3 Yıl İçerisinde E-Ticaret'e Yatırım Yapmayı Düşünen Firma Yüzdeleri



Araştırmaya katılan firmalara 3 yıl içerisinde e-ticarete yatırım planları olup olmadığı sorulduğunda yüzde 66,7'si olumlu cevap verirken, yüzde 33,3'ü yatırım yapmayacağını belirtmiştir.

Şekil 29: E-Perakendecilik ile Geleneksel Perakendecilik Karşılaştırması



Araştırmaya katılan firmalara gelecekte e-perakendeciliğin mağazalı perakendeciliğin yerine geçip geçmeyeceği ile ilgili fikirleri sorulduğunda yüzde 25'i geçeceğini belirtirken, yüzde 75'i geleneksel perakendeciliğin varlığını sürdüreceğini belirtmiştir.

4.3. HİPOTEZLERİN ANALİZİ

4.3.1. İşletmenin Ölçeği ile E-Ticaretten Elde Ettiği Kar Arasında Bir İlişki Olduğuna Dair Hipotezin Test Edilmesi

H₀: İşletmelerin ölçeği ile e-ticaretten elde ettiği kar arasında bir ilişki yoktur.

H₁: İşletmelerin ölçeği ile e-ticaretten elde ettiği kar arasında bir ilişki vardır.

Tablo 13: İşletmenin Ölçeğine İle E-Ticaretten Elde Ettiği Kar Arasında Bir İlişki Olduğuna Dair Ki-Kare Testi Sonuçları

Ölçek*Kar İlişkisi								
		E-Ticaretin Firmaların Karlılığına Etkisi						
		E-Ticaretten kar beklemiyoruz.	E-Ticaretin karlılığımıza katkısı düşük.	E-Ticaret karlılığımıza katkıda bulunmamaktadır.	hiç	E-Ticaretin karlılığımıza katkısı çok fazladır.	Gelirimizin tamamını E-Ticaretten elde etmekteyiz.	Top
Ölçek	0-250 "Küçük"	0	0	0		1	0	1
	251-500 "Orta"	2	2	2		1	1	8
	500+ "Büyük"	4	8	2		1	0	15
Toplam		6	10	4		3	1	24

Çapraz Sorgulama Yapılan Sorular	Ki-Kare Değeri (x ²)	Serbestlik Derecesi	Olasılık Değeri (p)	Ki-Kare İlişki Katsayısı	Sonuç
S2*S15	10,840	8	0,409	0,211	p>0,05; H ₀ : Red değil

İşletmelerin ölçeği ile e-ticaretten elde ettiği kar arasında bir ilişkinin olmadığı bulunmuştur (p>0,05). Farklı bir deyişle, H₀ hipotezi reddedilememektedir. Beşten büyük beklenen değeri yüzde 20'den büyük olduğundan dolayı H₀ hipotezini reddedebilmek için daha fazla gözleme ihtiyaç vardır.

4.3.2. Rekabeti Etkileyen Koşullar ile Firmaların E-Ticarete Bakış Açısı Arasında İlişki Olduğuna Dair Hipotezin Test Edilmesi

H_0 : Rekabeti etkileyen koşullar ile firmaların e-ticarete bakış açısı arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Rekabeti etkileyen koşullar ile firmaların e-ticarete bakış açısı arasında bir ilişki vardır.

Tablo 14: Rekabeti Etkileyen Koşullar ile Firmaların E-Ticarete Bakış Açısı Arasındaki İlişkiyi Ölçen Ki-Kare Testi Sonuçları

Çapraz Sorgulama Yapılan Sorular	Ki-Kare Değeri (χ^2)	Serbestlik Derecesi	Olasılık Değeri (p)	Ki-Kare İlişki Katsayısı	Sonuç
4*16	7,309	4	0,12	0,215	$p>0,05$; H_0 : Red Değil
5*16	5,576	4	0,384	0,233	$p>0,05$; H_0 : Red Değil
6*16	6,998	8	0,373	0,537	$p>0,05$; H_0 : Red Değil
7*16	7,254	6	0,234	0,298	$p>0,05$; H_0 : Red Değil
8*16	7,427	8	0,381	0,491	$p>0,05$; H_0 : Red Değil

Yapılan bu analizde sektörde ki rekabet durumu ile firmaların e-ticarete bakış açısı arasında bir ilişkinin olmadığı bulunmuştur ($p>0,05$). Diğer bir ifadeyle H_0 hipotezi red edilememektedir.

4.3.3. Firmaların E-Ticaret Alanında Tecrübeleri Arttıkça Kazancının Artacağı Yönündeki Hipotezin Test Edilmesi

H₀: Firmaların e-ticaret alanında ki tecrübesi ile kazancı arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Firmaların e-ticaret alanında ki tecrübesi kazancı arasında bir ilişki vardır.

Tablo 15: Firmaların E-Ticaret Alanında Tecrübeleri İle Kazancı Arasındaki İlişkiyi Ölçen Ki-Kare Test Sonuçları

		E-Ticaretten Sağlanan Ortalama Yıllık Kazanç					
		0-10	11-30	31-50	51-60	60+	Toplam
E-Ticaret Alanında Faaliyet Gösterilen Zaman (Yıl)	0-2	13	0	0	0	0	13
	3-5	2	1	1	0	0	4
	6-8	0	1	1	0	0	2
	9-11	1	1	1	0	0	3
	11+	0	0	0	1	1	2
Toplam		16	3	3	1	1	24

Çapraz Sorgulama Yapılan Sorular	Ki-Kare Değeri (x ²)	Serbestlik Derecesi	Olasılık Değeri (p)	Ki-Kare İlişki Katsayısı	Sonuç
13*14	38,833	16	0,017	0,001	p<0,05; H ₁ : Desteklendi

Analiz sonucunda, firmaların e-ticaret alanında ki tecrübesiyle, elde etmiş olduğu kazanç arasında bir bağ olduğu ortaya çıkmıştır (p<0,05). Yani H₀ hipotezi reddedilirken, alternatif H₁ hipotezi yüzde 95 güvenilirlikle desteklenmektedir.

4.3.4. CRM Programı Kullanan İşletmelerin E-Ticaretten Sağladığı Kazanç İle Arasında Bir İlişki Olduğuna Dair Hipotezin Test Edilmesi

H_0 : CRM Programı kullanan işletmeler, e-ticaretten daha fazla kazanç sağlamamaktadır

H_1 : CRM Programı kullanan işletmeler, e-ticaretten daha fazla kazanç sağlamamaktadır.

Tablo 16: CRM Programı Kullanan İşletmelerin E-Ticaretten Daha Fazla Kazanç Sağladığına İlişkin Ki-Kare Test Sonuçları

		E-Ticaretten Sağlanan Ortalama Yıllık Kazanç					
		0-10	11-30	31-50	51-60	60+	Toplam
CRM Programı Kullanma Durumu	Evet	2	9	1	2	1	15
	Hayır	4	1	3	1	0	9
Toplam		6	10	4	3	1	24

Çapraz Sorgulama Yapılan Sorular	Ki-Kare Değeri (χ^2)	Serbestlik Derecesi	Olasılık Değeri (p)	Ki-Kare İlişki Katsayısı	Sonuç
12*15	8,427	4	0,054	0,077	$p>0,05$; H_0 : Red Değil

Yapılan analiz sonuçlarında $p>0,05$ değeri bulunmuş H_0 hipotezi red olunmamıştır. Başka bir deyişle CRM Programı kullanan işletmeler, e-ticaretten daha fazla kazanç sağlamamaktadır.

4.3.5. İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre E-Ticaretin Önündeki Engellerin Farklılaşmasına Dair Hipotezin Test Edilmesi

H₀: İşletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre e-ticaretin önündeki engeller farklılaşmaz.

H₁: İşletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre e-ticaretin önündeki engeller farklılaşır.

Tablo 17: İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektöre İlişkin E-Ticaretin Önündeki Engellerin Farklılaşmasına Dair Anova Test Sonuçları

Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ort	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Aralığı		Min.	Max.
					Lower Bound	Upper Bound		
Organize Gıda Perakendeciliği	8	3,78	2,52	0,78	0,94	5,82	1,00	6,00
DTM	2	4,00	0,00	0,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Teknoloji Mağazacılığı	5	3,46	2,28	1,37	1,16	4,24	1,00	6,00
Yapı-İnşaat	3	5,33	3,58	1,33	1,23	5,33	1,00	6,00
Hazır Giyim	4	3,75	1,25	0,25	0,95	4,55	1,00	5,00
E-Perakendecilik	2	3,50	2,71	1,15	1,49	3,39	1,00	4,00
Toplam	24	3,46	2,51	1,15	1,49	2,10	1,00	6,00

Anova

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ort. Kareler Toplamı	F	p
Gruplar Arası	5,367	5	1,073	2,931	0,042
Gruplar İçi	6,592	18	0,336		
Toplam	11,958	23			

Analiz sonucunda elde edilen Anova Çizelgesine göre $p < 0,05$ ya da $0,042 < 0,05$ olması sebebiyle H₁ hipotezi yüzde 95 güvenilirlik seviyesinde kabul edilmiştir.

4.3.6. Şirketlerin E-Stratejileriyle, Elde Ettikleri Kar Oranı Arasında İlişki Olduğuna Dair Hipotezin Test Edilmesi

H_0 : Şirketlerin e-stratejileriyle, elde ettikleri kar oranı arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

H_1 : Şirketlerin e-stratejileriyle, elde ettikleri kar oranı arasında bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 18: Şirketlerin E-Stratejileriyle, Elde Ettikleri Kar Oranı Arasında İlişki Olduğuna Dair Hipotezin Ki-Kare Test Sonuçları

		Karlılık Beklentisi					Top
		E-Ticaretten kar beklentimiz yok.	E-Ticaretin karlılığımıza katkısı düşük.	E-Ticaret karlılığımıza katkıda bulunmamaktadır.	hiç katkıda bulunmamaktadır.	E-Ticaretin karlılığımıza katkısı çok fazladır.	
e-Stratejiler	E-Ticaret yapmıyoruz.	2	0	3	0	0	5
	Hem mağaza satışı hem e-ticaret yapıyoruz.	2	10	1	3	0	16
	Sadece e-ticaret yapıyoruz.	0	0	0	0	1	1
	E-Ticaret yapmak için dış kaynaklardan faydalanıyoruz.	2	0	0	0	0	2
Toplam		6	10	4	3	1	24

Çapraz Sorgulama Yapılan Sorular	Ki-Kare Değeri (χ^2)	Serbestlik Derecesi	Olasılık Değeri (p)	Ki-Kare İlişki Katsayısı	Sonuç
11*15	42,875	12	0,007	0,000	p<0,05; H_1: Desteklendi

Yapılan analiz sonucunda, H_1 hipotezi yüzde 95 güven seviyesinde desteklenmiştir ($p<0,05$). Diğer bir deyişle işletmelerin tercih ettiği e-stratejiler ile karlılıklar arasında bir ilişki bulunmaktadır.

4.3.7. Şirketlerin E-Ticaretten Elde Ettiği Ciro İle e-Ticaretin Firmanın Rekabet Gücüne Etkili İle İlgili Hipotezin Test Edilmesi

H₀: Şirketlerin e-ticaretten elde ettiği ciro ile e-ticaretin, firmanın rekabet gücüne etkisi bulunmamaktadır.

H₁: Şirketlerin e-ticaretten elde ettiği ciro ile e-ticaretin, firmanın rekabet gücüne etkisi bulunmaktadır.

Tablo 19: Şirketlerin E-Ticaretten Elde Ettiği Ciro İle E-Ticaretin Firmanın Rekabet Gücüne Dair Ki-Kare Test Sonuçları

		E-Ticarete bakış açısı			Top
		E-Ticaret şirketimizin rekabet gücünü olumlu etkilememektedir.	Şirketimiz e-ticaret yapmasada mevcut rekabet üstünlüğünü koruyabilir.	E-Ticaret firmamıza çok büyük rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.	
E-Ticaretten elde edilen ciro oranı	0-10	9	7	0	16
	11-30	0	2	1	3
	31-50	0	1	2	3
	51-60	0	1	0	1
	60+	0	0	1	1
Toplam		9	11	4	24

Çapraz Sorgulama Yapılan Sorular	Ki-Kare Değeri (x ²)	Serbestlik Derecesi	Olasılık Değeri (p)	Ki-Kare İlişki Katsayısı	Sonuç
14*16	18,000	8	0,12	0,021	p<0,05; H₁: Desteklendi

Yapılan analizin sonucuna göre, H₁ hipotezi yüzde 95 güvenlik seviyesinde desteklenmiştir (p<0,05). Buna göre; şirketlerin e-ticaretten elde ettiği ciro ile e-ticaretin, firmanın rekabet gücüne etkisi bulunmaktadır.

4.3.8. İşletmelerin E-Ticaretten Elde Ettiği Ciro İle E-Perakendeciliğin Geleceğine Bakış Açısı Arasında İlişkiye Dair Hipotezin Test Edilmesi

H_0 : İşletmelerin e-ticaretten elde ettiği ciro ile e-perakendeciliğin geleceğine bakış açısı arasında ilişki vardır.

H_1 : İşletmelerin e-ticaretten elde ettiği ciro ile e-perakendeciliğin geleceğine bakış açısı arasında ilişki vardır.

Tablo 20: İşletmelerin E-Ticaretten Elde Ettiği Ciro İle E-Perakendeciliğin Geleceğine Bakış Açısı Arasında İlişkiye Dair Ki-Kare Test Sonuçları

		3 Yıl içerisinde e-ticarete yatırım yapma düşüncesi?		Toplam
		Evet	Hayır	
E-Ticaretten elde edilen ciro oranı	0-10	2	14	16
	11-30	0	3	3
	31-50	2	1	3
	51-60	1	0	1
	60+	1	0	1
Toplam		6	18	24

Çapraz Sorgulama Yapılan Sorular	Ki-Kare Değeri (χ^2)	Serbestlik Derecesi	Olasılık Değeri (p)	Ki-Kare İlişki Katsayısı	Sonuç
14*26	11,111	4	0,025	0,025	p<0,05; H_1: Desteklendi

Yapılan analizin sonucuna göre, H_1 hipotezi yüzde 95 güvenlik seviyesinde desteklenmiştir ($p<0,05$). Buna göre; işletmelerin e-ticaretten elde ettiği ciro ile e-perakendeciliğin geleceğine bakış açısı arasında ilişki vardır.

4.4. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Yapılan çalışmanın sonuçları ve analizleri incelediğinde elde ettiğimiz sonuçlar şu şekildedir;

İşletmelerin önemli buldukları rekabet koşulları incelendiğinde firmalar %58 oranında yeni rakiplerin sektöre girişinin rekabeti etkileyeceğini yine %58'inin sektörde mevcut rakiplerle rakiplerin çok yoğun olduğu yönündedir. Rekabeti en az etkileyen faktör ise tedarikçilerin pazarlık gücüdür. Bu sonuç bize; perakendeciliğin öneminin artmasında önemli olan bir unsur olan tedarikçilerin ki çalışmanın literatür kısmında belirtildiği üzere tedarikçiler ürünlerinin satılabilmesi için perakendecilerin güçlü olmasını istemişler ve bu konuda da önemli rol üstlenmişlerdir. Ancak tedarikçilerin bu üstünlüğünü artık zaman içerisinde kaybetmeye başladığını görüyoruz.

Yukarıda bahsetmiş olduğumuz mevcut ve potansiyel rakiplerle çok yoğun olan rekabet ortamında, rekabet eden firmaların ölçeğinin e-ticaretten elde ettiği kar arasında bir ilişki olup olmadığını araştırdığımızda ilk hipotezin sonuçları bize bu iki olgu arasında bir ilişki olmadığını göstermiştir. Bu demek oluyor ki KOBİ'lere büyük ölçekli firmalar karşısında dezavantajlı durumda olmadığı hatta pozitif yönde etkili olduğudur. Ancak buradan çıkartacağımız sonuç e-ticaretin her zaman rekabet üstünlüğü sağlayacağı olmamalıdır. Eğer e-ticaret stratejisi doğru seçilir ve uygulanırsa pozitif bir etki oluşturabileceğidir.

Mevcut rekabet ortamında e-ticaretin sektörü ve firmaları nasıl etkilediğini incelediğimizde; firmaların yüzde 70'i e-ticaret sayesinde daha fazla müşteriye ulaştıklarını savunmuştur ancak aynı firmalar e-ticaretin karlılığı konusunda benzer fikirde değildir ve yüzde 58'i karlılığının düştüğünü belirtmiştir. Bunun sebebi e-ticaretten elde edilen değerlerin neredeyse büyük çoğunluğunun müşterilere aktarılmasıdır. Araştırmaya katılan firmaların yüzde 58'i e-ticaretin maliyetleri düşürmediğini de belirtmişlerdir. Literatür kısmında e-ticaretin en başında faydalarından biri olarak söylediğimiz e-ticaretin maliyetleri nasıl olurda düşürmediğini düşündüğümüzde karşımıza maliyetlerde ki her azalmanın ya

müşterilere yansıtıldığı ya da her düşen maliyetin yeni maliyetler doğurduğudur (ekstra indirimler, hediye kuponları vs.).

Yapmış olduğumuz ikinci hipotezde ise sektörde ki rekabeti etkileyen koşullar ile e-ticaretin firmalara etkisi arasında ki ilişki analiz edildiğinde bulduğumuz sonuç e-ticaretin firmalara rekabet avantajı yaratacak bir sonuç vermediğidir. Bunun sebebini ise yukarıda da belirttiğimiz gibi firmaların e-ticaret trenini kaçırmak istememesi ve bu yüzden hazırlıksız bir şekilde bu trene binmeye çalışmasıdır. Bunu firmaların tecrübesi ile elde ettikleri kazanç arasında ki ilişkiyi ölçtüğümüz 3. Hipotezde de görebiliyoruz. Bu hipotezin sonucuna göre firmaların sektörde ki tecrübesi arttıkça elde ettiği kazanç arasında bir ilişki olduğudur. Yani firmalar e-ticareti daha iyi analiz ettiği takdirde ve doğru stratejiyi kullandıkları takdirde e-ticaretin pozitif etkisi görebilmektedirler.

Çalışmada; doğru sonuç elde edebilmek için tek bir soru veya tek bir bakış açısının yeterli olmayacağı varsayılarak yukarıda elde ettiğimiz sonuca da 4. Hipotezimizde farklı bir bakış açısıyla yaklaşılmıştır. Bu hipotezde; herhangi bir CRM programı kullanan firmanın e-ticaretten elde ettiği karla bir ilişkisi olup olmadığı analiz edilmiş ve araştırmaya katılan firmaların yüzde 62'sinin CRM programı kullanmalarına rağmen bunun e-ticaretten elde ettiği kazançlarını etkilemediği görülmüştür. Yani firmaların etkili ve verimli bir şekilde CRM gerçekleştiremediğidir.

İncelemiş olduğumuz beşinci hipotez ise bize; e-ticaretin gelişmesinin yönünde ki engellerin her sektörde homojen olmadığını, diğer bir deyişle e-ticaretin etkilerinin her sektörde farklı olduğunu bize göstermiştir. Bu sonuç bize uygulanacak olan e-stratejinin hem firma için hem de sektör için etkileri ve getireceği tepkilerin çok iyi analiz edilmesi gerektiğini göstermiştir.

İncelediğimiz altı ve yedinci hipotezlerde ise aslında bize yukarıda elde ettiğimiz sonuçların bir özetini bize sunmaktadır. Bu hipotezlerde firmaların uygulamış oldukları e-stratejileriyle elde ettikleri ciro ve kar beklentileri incelenmiştir edindiğimiz sonuç ise; eğer firmalar, buldukları sektöre göre e-ticaret önündeki engelleri ve bu gibi faktörleri iyi bir şekilde analiz edip e-stratejilerine yansıtacakları takdirde olumlu sonuç alacakları görünmektedir.

Yukarıda yapmış olduğumuz analizler ve bulgular aracılığıyla, e-ticaretin firmalara ve sektörlerle etkisi düşünülüp, firmalarında e-ticarete bakış açısı ve tecrübeleri değerlendirildiğinde; e-ticaretin veya e-perakendeciliğin geleneksel perakendeci yöntemlerin sonunu getirmeyeceği ancak e-ticaretin geleneksel perakendecilik kanalında tamamlayıcı bir rekabet alanı haline geleceğidir. Yani kilit konu e-ticaretin kullanılıp kullanılmayacağı değil, şirketlerin rekabet etmek istiyorlarsa onu nasıl kullanacağıdır. İnternet tek başına nadiren rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bunu firmaların “Click to Brick” iş modeline bakış açısıyla da firmaların e-ticaretin önündeki engelleri sıralayışıyla da görebiliyoruz. Her ikisinde de temel cevap aynı “güvenlik”. Bu sebepten dolayı başarılı şirketler e-ticarete faaliyetlerini yerleşik faaliyetlerin yanında ayrı bir girişim olarak ele alanlar değil, onu geleneksel rekabet biçimlerinin tamamlayıcısı şeklinde kullananlar olacaktır.

SONUÇ

Yapılan çalışmada uluslararası alanda faaliyet gösteren perakendecilerin, son dönemin trend olgusu e-ticarete bakış açısı ve e-ticaretten perakendecilerin nasıl etkilendiği incelenmiştir.

Çalışmanın literatür kısmında da belirtildiği üzere insanlık tarihi iki büyük değişim geçirmiştir. Bunlardan ilki “Tarım Devrimi”, ikincisi ise “Sanayi Devrimi”dir. Tarım devrimi bin yılda ortaya çıkarken sanayi devrimi üç yüz yılda ortaya çıkmıştır. Bugün tarih daha da kısalmış “Üçüncü Değişiklik Dalgası”nın çok daha kısa sürede kendisini tamamlaması beklenmektedir. Bu değişiklik dalgasını tanımlayabilmek için çeşitli sözcükler kullanılmıştır. Bunlardan biride “Bilgi Toplumu”dur.

19. yüzyıldan itibaren etkisini sürdüren sanayi devrimi ve kuralları 1970’li yılların başında; petrol krizleri kullanılmayan üretim kapasiteleri, yüksek enflasyon ve işsizlik sebebiyle krizlerle karşılaşmıştır. Karşılaşılan bu krizleri aşmak ve Amerika’nın üretimini artırmak için medya ve Wall Street “Yeni Ekonomi” kavramını icat etmiştir.

Aslında “Yeni” olarak adlandırılan bu ekonomide işletmelerin karlarını maksimize etme, verimlilik, etkinlik gibi genel amaçları analiz edildiğinde bu amaçlarında bir yenilik olmadığı yeniliğin işletmelerin “iş yapma” biçimlerinde olduğu görülmektedir.

Tüm dünya’da yaşanan bu gelişmeler ile birlikte konjonktürün dinamik yapısıyla beraber işletmeler kendilerini bu değişim sürecine adapte olmaya zorlamışlardır. Hatta dönemin yeni gelişmeye başlayan olgusuyla beraber ortaya çıkan e-ticareti kaçırılmaması gereken bir tren olarak görmüşlerdir. Bu algının oluşmasında ki en önemli sebeplerden biride, çoğu girişimci ve sektör yöneticilerinin e-ticaretin çok karlı ve risksiz bir alan olarak tasavvur etmesidir.

E-Ticaret alanında yapılan çalışmalar ve bugüne kadar edinilen deneyim, bize e-ticaretin anlatıldığı kadar dikensiz gül bahçesi olmadığını göstermiştir. E-Ticaretin gelişmesinin önünde ki en büyük risklerden biri; sadece e-ticaret alanında

faaliyet gösteren firmaların ekseriyetinin üretim yapmamasıdır. Bu durum e-firmaları fiyat odaklı rekabete sürüklemekle kalmayıp interneti, e-müşterilerin gözünde sadece ucuz ürün bulunan bir pazar yeri olma durumuna itmektedir. Bu şekilde artan rekabet sonucunda sadece e-firmalar değil marka imtiyaz sahipleri ve üreticilerde, pazar payı kapma ve düşük maliyet stratejileri arasında sıkışıp kalmaktadır. Bu sebepten dolayı elde edilen katma değer büyük bir bölümünden tüketici faydalanmaktadır. Bununla beraber bu koşullar altında ne e-firma ne de imtiyaz sahibi firmalar varlığını sürdürebilmektedirler. Bu durumun benzer bir örneğini yakın zamanda yaşamıştır. “E-store” isimli firma Çukurova grubu gibi Türkiye’nin en büyük sermaye gruplarından birini arkasına almış olmasına rağmen izlemiş olduğu “en ucuz ürün politikası” firmanın iflasını açıklamasının ardındaki en önemli sebeplerden biridir.

Yukarıda bahsetmiş olduğumuz konuyu geleneksel yöntemlerle faaliyet gösteren perakendeciler açısından alacak olursak; özellikle bu konu geniş bayi ağına sahip firmalar açısından büyük bir risk oluşturmaktadır. O firmalar sektördeki mevcut rakiplerinin yanı sıra, her ürünü bulunduran ve ucuza satan zincir mağazalar ile de rekabet etmek durumundadırlar. Üstelik bahsedilen perakendeciler açısından zincir mağazaların ürün portföyünde yer almak zaten bayi ağı için bir tehdit oluşturmaktadır. Ölçek ekonomisinde faydalanarak fiyatları düşüren zincir mağazalar, bayi ile ana firmayı karşı karşıya getirmekte aynı zamanda oluşturulan ikili fiyat sisteminden dolayı da marka imajı zedelenmektedir. Böyle bir rekabet ortamında ana firmanın, e-ticaret alanında faaliyet gösteren bir firma ile ortaklık yapması veya doğrudan e-ticaret alanında faaliyet göstermesi, bayilerinin içinde bulunduğu durumu daha da zora sokacak adeta rekabete boğacaktır. Escort bilgisayar bu durumun yaşanmış canlı bir örneğidir. 1991 yılından beri geniş bir bayi ağıyla faaliyet gösteren firma 2000’li yıllarda hem Teknosa, Bimeks gibi zincir mağazalar ile beraber çalışmakta hem de e-ticaret firmalarıyla ortaklıklar yapmaktaydı ancak kısa zamanda oluşan fiyat karmaşası ve yoğun rekabetten bunalan bayiler bu duruma daha fazla direnemeyip birer birer bayiliklerini iptal etme yoluna gitmişlerdir.

“Bu durumu düzeltmenin bir yolu var mı?” sorusuna ise en iyi cevabı oyun teorisinin geliştirdiği bir yöntem ile verebiliriz. Oyun teorisine göre; eğer oyundan bir oyuncuyu veya algıyı değiştirilmesi güç bir durum ise, oyuncuların katma değerini

değiştirme yoluna gidilmesidir. Apple bu strateji en iyi uygulayan firmalardan birisidir. Bilindiği üzere Apple geniş olmayan fakat sağlam bir bayi ağına olmakla beraber hem sanal ortamda hem de zincir mağazalarda satışını gerçekleştirmektedir. Üstelik faaliyet gösterdiği her alanda da başarılı olmaktadır. Bahsedilen pazarda oyuncuları ve oyuncular ile algılar bellidir. Mevcut durumda oyuna yeni oyuncu veya algıyı değiştirmekte çok güç bir durum olması sebebiyle Apple oyuncuların katma değerini değiştirerek oyunu lehine çevirmeye çalışmıştır. Apple bunu yapabilmek için öncelikle pazarda ki talebi ölçmüş ve hiçbir zaman pazarın sindirebileceği kadar ürünü piyasaya sürmemiştir. Bu sayede elinde ürün bulunmayan ve müşterilerine ürünün tükendiğini belirtmek zorunda kalan e-firmalar ve zincir mağazalar, Apple'dan daha fazla ürün istemek zorunda kalınca doğal olarak katma değerleri düşmüştür. Burada çok önemli iki unsuru gözden kaçırmamakta fayda vardır bu da iyi bir müşteri ilişkileri yönetimi ve beraberinde gelen marka imajı. Bu demek oluyor ki; firmaların özellikle uluslararası perakendecilerin e-ticaretten azami faydayı sağlayabilmesi için iyi bir marka imajı, müşteri sadakati oluşturabilecek bir CRM ve daha çok telif hakkı elde edebilecekleri ürün ve hizmetleri bünyelerine katarak başarabileceklerdir.

E-Ticaretin tedarik alanında ki uygulamalarına değinecek olursak; bu alanda uygulayıcılara gerçek bir fayda sağladığı apaçık ortadadır. Örnek verecek olursak; Arçelik firması 2008 yılından itibaren bayilerinin taleplerini sadece e-ticaret aracılığıyla almaktadır. Bu sayede hem fazla iş gücü maliyetinden kurtulmakta hem de iyi bir stok kontrolü sayesinde hangi bölgede hangi ürüne ihtiyacı oluştuğu zaman kaybını minimuma indirerek tüketicilerin isteklerine çok daha hızlı cevap verebilmektedir.

Gıda perakendecilerinde ise Alman Perakende Devi Metro bu alandaki gelişmeleri yakından takip etmektedir. Metro'nun Almanya'da akıllı mağazalar ile ilgili yapmış olduğu pilot çalışmasında, mağazanın bütün lojistik alt yapısını RFID teknolojisi ile destekledikten sonra tedarikçileri ile yaptığı işlerde prosedürü asgari düzeye indirebilmek için bütün resmi işlerini de elektronik ortamda yapmaktadır.

Yukarıda da belirttiğimiz üzere perakendecilik sektöründe yaşanan bu gelişmelerin başarıya ulaşabilmesi için iyi bir CRM yönetimiyle desteklenmek zorundadır ancak yapılan araştırmalarda firmaların CRM'yi sadece web sayfalarının

ziyaretçi sayısına indirgediği görülmektedir. Halbuki etkin bir CRM için firmaların web sitelerine giren ziyaretçilerin en çok hangi bölümde vakit geçirdiğinden hangi ürünü tercih ettiğine, hangi bölgenin hangi ürünleri tercih ettiğinden müşteri istek ve şikayetlerine kadar geniş bir yelpazede ele almak ve değerlendirmek gerekmektedir. Bu alanda bize en güzel örneği amazon.com vermektedir. Amazon.com'un sahibi Jeff Bezos kendilerini, dünyanın en müşteri merkezli firması olmak amacıyla yola devam ettiğini sürekli dile getirmektedir.

Gelişen elektronik ticaret pazarı ve bu alandaki ticaret ilişkileri, bu alanda yeni hukuksal düzenlemelere ihtiyaç duyulmasını sağlamıştır. Klasik ticaret için kullanılan ve geçerliliği küresel olarak kabul görmüş hukuksal düzenlemeler bazı durumlarda yetersiz kalmaktadır. Mevcut kanunların yetersiz kaldığı durumların başında uluslararası e-ticaret işlemleri gelmektedir. Ticaret ilişkisinde bulunan iki tarafın, klasik ticarete uluslararası hükümleri vardır. Ancak konu e-ticaret olunca ülkelerin bu alandaki standartlarını oluşturmamış ve konunun sınırlarını açıkça belirleyememiş olması karışıklığa yol açmaktadır. Elektronik ticaretin önündeki hukuksal sorunların başında; fikri mülkiyet hakları, vergilendirme, uluslararası kanunlardaki eksiklikler ve elektronik belgelerin geçerliliği sorunu en önemlileridir.

E-Ticaret ile ilgili diğer önemli bir konu ise geleneksel perakendeciliğin yerini alıp alamayacağı konusudur. Burada e-ticaretin gelişmesinin önünde ki en önemli sorunlardan birisi ortaya çıkmaktadır. Bu insanların hala alacağı ürüne görmek ve dokunmak istemesi veya hafta sonu aileleriyle değerlendirmek isteyen kişilerin ziyaret edebileceği gerçek mağazaların olması gerçeğidir bunların yanında elektronik alanda yapılan işlemlerin güvenliği sorunu da unutulmamalıdır. Bu tip sorunlar e-ticaret firmalarına farklı bir şekilde iş yapmaya yönelmiştir. Bu da Brick to Click iş yöntemidir yani e-firmaların müşterilerin vakit geçirme, daha fazla güven duygusu gibi ihtiyaçlarını gidermek ve e-müşteriler dışında müşterilere de ulaşabilmesi için reel mağazalar açmasıdır. Şuan bu yöntemle Türkiye'de faaliyet gösteren birçok firma bulunmaktadır. Bunların en önemli örnekleri "e-bebek" ve "buldumbuldum.com" isimli firmalardır. Bu iki firma e-ticaret faaliyetlerinin yanında Türkiye'de 20'nin üzerinde mağazasıyla hizmet vermektedir. Bunun yanında Rusya, Gürcistan gibi ülkelere yatırımlarının da sürdürmektedirler.

Buradan hareketle açıkça şunu söyleyebiliriz; e-ticaret geleneksel perakendeciliğin yerini almayacak ancak onu tamamlayan bir araç haline gelecektir. Biraz daha ileri giderek, gelecekte bütün şirketlerin e-ticarete kucak açmasıyla bir rekabet aracı olmaktan çıkıp oyuna giriş bedeli haline gelebilecektir. Bunun yerine firmalara asıl önemli üstünlük sağlayacak olan değerler; fikri mülkiyeti, marka değeri olan iyi hizmet veren firmalar ön plana çıkıp varlığını sürdürebilecek ve daha sağlam rekabet üstünlükleri elde edeceklerdir.

Sonuç olarak; dünya nüfusunun sadece % 21'inin internet kullanıcısı olduğu ve e-ticaretinde 1994'ten beri hayatımızda olduğu düşünüldüğünde geldiğimiz nokta ve yapılan tartışmalar çerçevesinde, e-ticaretin bütün öngörülerin ve tahminlerin ötesine geçebileceğini rahatlıkla söyleyebiliriz.

KAYNAKÇA

Ada, E., Ventura, K., Aracıoğlu, B., Savaşçı, İ. ve Kazançooğlu, Y. (2008). Kobi'lerin Rekabet Gücü ve E- Ticarete Geçiş Süreci: Bir Model Önerisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 8(1):53-68.

Albayrak, M., Dölekoğlu, C. (2006). Gıda Perakendeciliğinde Market Markalı Ürün Stratejisi. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*. 6(11)204 – 218.

Altaş, A. (2010). *E-Ticaret Satışta Tsunami Etkisi*. İstanbul: Mediacat Kitapları.

AMPD ve Price Water House Coopers. (2010). *Parlayan Yıldız Perakende Sektörünün Türk Ekonomisine Etkileri*.

http://www.pwc.com/tr_TR/TR/publications/industrial/retail-consumer/published/ampd_2010.pdf (06.06.2011).

Aydemir, İ. (2004). *Elektronik Ticaret Alanındaki Rekabet Sorunları*.

<http://www.rekabet.gov.tr/dosyalar/tezler/tez53.pdf> (30.06.2011).

Aydın, K. (2007). *Perakende Yönetiminin Temelleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Barca, M. (2002). *Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki, Stratejik Boyutlarıyla Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Barutçu, S. (2008). Perakendecilik Sektöründe Teknolojik Değişim: E-Perakendecilik, E- Mağaza Bağlılığı ve E-Mağaza Bağlılığını Etkileyen Faktörler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.13(1):317-334.

Berman, B., Evans, J. R., (2004). *Retail Management A Strategic Approach*. New Jersey: Prentice Hall.

BKM. (13.01.2010). *Türkiye E-Ticaret Pazarı*.

<http://www.webrazzi.com/2010/01/21/turkiye-e-ticaret-pazari-arastirma-ve-verileri/>

(20.08.2011).

Bozkurt, V. (2000). *Elektronik Ticaret*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Brandenburger, A. M., Nalebuff, B.J. (1999). Doğru Oyun. *Belirsizliği Yönetmek* (ss. 73-109). İstanbul: MESS Yayınları.

Buggie. D. F. (2001). The Four Phases of İnnovation. *Journal of Business Strategy*. 22(5):36-42 .

Capital. (01.11.2001). *Perakende Devrimcileri*

<http://www.capital.com.tr/perakende-devrimcileri-haberler/17983.aspx> (28.06.2011).

Cnntürk. (20.09.2006). *Büyüme Her Zaman İyi Değildir*.

<http://www.cnnturk.com/2006/ekonomi/dunya/09/20/buyumek.her.zaman.daha.iyi.de.gildir/234294.0/index.html> (13.06.2011).

Cengiz, E., Özden, B. (2002). Perakendecilikte Büyük Alışveriş Merkezleri ve Tüketicilerin Büyük Alışveriş Merkezleri ile İlgili Tutumlarını Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*. 2(1): 64-77.

Coşkun, A. (2004). *Büyük Mağazacılık*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Deloitte. (2011a). Leaving Home Global Powers of Retailing.

<http://www.deloitte.com/assets/Dcom->

[Portugal/Local%20Assets/Documents/CB/pt\(en\)_cb_gpr2011_17012011.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Portugal/Local%20Assets/Documents/CB/pt(en)_cb_gpr2011_17012011.pdf)

(14.06.2011).

Deloitte (2011b). Retail Sector Uptade

http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Turkey/Local%20Assets/Documents/turkey_tr_consumerbusiness_retailsectorupdate_170511.pdf (15.06.2011).

Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Drucker, P. F. (2003). *Geleceğin Toplumunda Yönetim*. Çev. Mehmet Zaman. İstanbul: Hayat Yayınları.

Ekonomi Bakanlığı. *Elektronik Ticaretin Tanımı ve Temel Araçları*.

<http://www.e-ticaret.gov.tr/tanim/tanim.htm> (27.06.2011).

Elektronik ticaret rehberi. *Elektronik Ticaret Hakkında Genel Bilgiler*.

http://www.elektronikticaretrehberi.com/e-ticaret_genel_bilgiler.php#bolum_1.1 (27.06.2011).

Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınevi.

e-ticaret.tv. (27.03.2009). *E- Ticaretin Temel Araçları*.

<http://www.e-ticaret.tv/e-ticaretin-temel-araclari.html> (28.06.2011).

E-Ticaret merkezi. *Türkiye’de e-Ticaret*.

<http://www.e-ticaretmerkezi.net/turkiyedeeticaret.php> (27.06.2011).

Gilbert, D. (2003). *Retail Marketing Management*. London: Prentice Hall.

Goel, R. (2007). *E- Commerce*. New Delhi: New Age International Publishers.

Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 23(2):61-85.

Güllü, K. (2005). *Türk Gıda Perakendecilerinin Uluslararasılaşması ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hitt, M.A., Ireland, R.D. ve Hoskisson, R.E. (2007). *Strategic Management. Competitiveness and Globalization: Concept and Cases*. Versailles:South Western.

İAB-TURKEY (08.10.2010). *Türkiye İnternet Kullanımı ve Kullanıcı Profili*.

<http://www.iab-turkiye.org/files/ntvkonferans.pdf> (27.08.2011).

İnce, M. (1999). *Elektronik Ticaret: Gelişme Yolundaki Ülkeler İçin İmkanlar ve Politikalar*.

<http://ekutup.dpt.gov.tr/ticaret/incem/eticaret.html> (14.08.2011).

İşler, D. B. (2008). Rekabetçi Avantaj Yaratma Çerçevesinde Kobi'lerde E-Ticaret ve E-Ticaretin Stratejik Kullanımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13(3): 277-291.

İyiler, Z. (2009). *Yurtdışına E-Ticaret: E-Ticaret, E-Pazarlama ve E-Stratejiler*.

<http://www.ibp.gov.tr/bilkay/assets/ydisietic.pdf> (17.08.2011).

Karacaoğlu, K. (2006). *Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri'de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kartal, C. (2002). *İnternet Ortamında Pazarlama*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Kobipostası. (16.05.2011). Türkiye e-Ticaret Pazarı Beş Yılda 250 milyar TL'ye Ulaşacak.

<http://www.kobipostasi.net/2011/05/16/turkiye-e-ticaret-pazari-bes-yilda-250-milyar-tlye-ulasacak/> (28.06.2011).

Kotler, P., Armstrong, G. (1989). *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.

Köseoğlu, M. A. (2007). *Etik Kodların Rekabet Stratejilerine Etkileri ve Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Küçükgörkey, A. (2002). Yeni Ekonomi ve Elektronik Ticaret, *1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 1-25), Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Kocaeli. 10-11 Mayıs 2002.

Migros. *Tarihçe*.

<http://www.migroskurumsal.com/icerik.aspx?icerikID=43#> (26.04.2011).

Levy, M., Weitz, B.A. (2004). *Retailing Management*. New York: McGraw Hill Irwin.

Lucas, H. C. (2002). *Strategies for Electronic Commerce and the Internet*. Massachusetts: MIT Press.

Madrick, J. (2001). *The Business Media And The New Economy*. Cambridge: The Joan Shorenstein Center on the Press.

Mess. (1997). *Dünya'da ve Türkiye'de Rekabet*. İstanbul: Mess Yayınları.

Mintzberg, H., Quinn, J. B. ve Voyer, J. (1995). *The Strategy Process*. New Jersey: Prentice Hall.

ODTU. (2005). *İnternet Tarihi*

<http://www.internetarsivi.metu.edu.tr/tarihce.php> (05.07.2011).

OECD. (2011). *The Future of The Internet Economy, A Statistical Profile*.

<http://www.oecd.org/dataoecd/24/5/48255770.pdf> (25.08.2011).

Orel, F. D. (2010). *Uluslararası Perakendecilik, Teori, Uygulama ve Örnek Olay Anlatımlı*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Özcan, B. G. (1997). Perakendecilikte Evrenselleşme. *Ekonomist Dergisi*. 97(30): 26-27.

Özmen, Ş. (2003). *Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

Porter, M. E. (2002). Strateji ve İnternet. *Stratejide İlerlemeler (11-59)*. İstanbul: MESS Yayınları.

Porter, M. E. (2008). *Competative Strategy*. Çev. Gülen Ulubilgen. İstanbul: Sistem Yayıncılık

Ramarapu, N. K., A. A. Lado. (1995). Linking Information Technology to Global Business Strategy to Competitive Advantage: An Integrative Model. *Journal of Information Technology*. 10(2): 115-124.

Read, M. (03.11.2010). *State of Turkish Internet*.

http://www.comscore.com/Press_Events/Presentations_Whitepapers/2010/State_of_the_Turkish_Internet (26.08.2011).

Rekabet Kurumu. *Rekabet İle İlgili Genel Bilgiler*

www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=sayfahtml&Id=70&Lang=TR. (20.06.2011).

Sadowski, B. M., Maitland, C. ve Van Dongen, J. (2002). Strategic Use Of The Internet By Small and Medium – Sized Companies: An Exploratory Study. *Information Economics and Policy*. 14(1): 75-93.

Sanal mimarlar. *E-Ticaret 2010 yılında %48 artışla 15 milyar TL oldu*.

<http://blog.sanalmimarlar.com/2011/02/e-ticaret-2010-yilinda/> (28.06.2011).

Sancak, M. (07.12.2005). 3.9 Trilyon \$'lık Sektörde Türkiye'nin Önemi Artıyor.
<http://arsiv.sabah.com.tr/2005/12/07/gda167.html> (06.07.2011).

Seviçin, A. (2006). Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme. *Dumlu Pınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı:15: 109-124

Tamer, M. (10.03.2002). Hipermarketlere Kriz Dersleri. *Milliyet Gazetesi*.
<http://www.milliyet.com.tr/2002/03/10/yazar/tamer.html> (11.06.2011).

TDK. *Perakendeciliğin Anlamı*

<http://www.tdk.gov.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=perakendecilik> (26.03.2011).

TDK. *Rekabet*

<http://www.tdk.gov.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=rekabet> (20.06.2011)

Tek, Ö. B. (1999). *Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*. İzmir: Beta.

Tek, Ö. B. (2001). Süpermarket ve Hipermarketlerin Gelişmesi Karşısında Bakkalların Rekabet Olanakları. *Küçük İşletmelerin İmalat, Finans, Pazarlama, Problemleri ve Çözüm Önerileri Paneli* (ss. 59-68). Trabzon: Trabzon Esnaf ve Sanatkar Odaları Birliği.

Tek, O. B., Orel, F. D. (2008). *Perakende Pazarlama Yönetimi*. İzmir: Birleşik Matbaacılık.

Timur, N., Varinli, İ. ve Oyman, M. (2006). *Perakendeciliğe Giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını.

Toffler, A. (1996). *Üçüncü Dalga*. Çev. Selim Yeniçeri. İstanbul:Altın Kitaplar Yayınevi.

Topaloğlu, S. (2008). *Perakendecilikte Diriliği Kaybetmeden İrileşmek*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Turban, E., King, D., Lee, J., Warkentin, M. ve Chung, H. M. (2002). *Electronic Commerce A Managerial Perspective*. New York: Prentice Hall.

Türkkan, E. *Rekabetin Tanımı*.

<http://www.rekabetderneği.org/rekabethakkinda.htm> (20.06.2011).

TTnet.(30.06.2008). *Dünya'da internet Kullanımı ve Nüfus İstatistikleri*

<http://www.ttnet.com.tr/web/243-1221-1-1/tur/destek/destek - bilgi bankasi - bunlari biliyor musunuz /dunyada internet /> (25.06.2011).

Ülgen, H. Mirze, S.K. (2004). *İşletmeler de Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.

Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Eylül Yayınları.

WTO. *E-commerce: duties on hold while impact discussed*.

http://www.wto.org/english/tratop_e/dda_e/status_e/ecom_e.htm (27.06.2011).

Yelkikalan, N., Kavaklıoğlu, S. ve Altın, E. (2011). Yeni Ekonomi'de Ticaret Anlayışı: E-Ticaret ve Kitapx.com. *Bilgi Ekonomisi Kitabı* (ss. 439-451), Düzenleyen İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi. İstanbul. 28-31 Ekim 2010.

Zorko. M. (2001). E-Commerce: How CFO's Can Seize the İnitative. *Financial Executive*.17(3): 36-38.

EKLER

EKLER

EK 1 – Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Uluslararası Perakendecilikte Rekabet Stratejisi ve E-Ticaretin Etkisi

Anket Çalışması

Sayın yetkili,

Çağımızın en belirgin özelliği sürekli ve hızlı bir değişim içerisinde bulunmasıdır. Her alanda olduğu gibi iş dünyasında da hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişimi tetikleyen en önemli unsurlar başta “internet” olmak üzere “bilgi ve enformasyon” teknolojilerinde yaşanan gelişmeler olmuştur. Öyle ki internet hayatımıza girmiş olduğundan beri rekabetin faktörleri, şekli ve şiddeti hiç olmadığı kadar değişim göstermiştir.

Yapmış olduğumuz bu çalışma, dünyadaki her ekonomide lokomotif sektör olma özelliği gösteren perakendecilik sektörünün değişim karşısında etkilenip etkilenmediğini ve etkileniyorsa ne şekilde etkilediğini ölçme amacı taşımaktadır. Çalışmamıza ayırmış olduğunuz zaman ve göstermiş olduğunuz ilgiden dolayı teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Danışman

Prof. Dr. Günal ÖNCE

Hazırlayan

Cemil KOÇAL

1- İşletmenizin hukuki yapısı nedir?

Limited Anonim Şahis Şirketi

Kollektif Şirket

Diğer

2- İşletmenizde çalışan personel sayısı nedir?

1-250 251-500 500+

3- İşletmeniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir?

Organize Gıda Perakendeciliği Dayanıklı Tüketim Malları Perakendeciliği

Teknoloji Mağazacılığı Yapı-İnşaat Hazır Giyim

E-Perakendecilik

Aşağıda verilen ifadeler her sektörde rekabeti etkileyen ortak faktörlerdir. Bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı aşağıda ki ölçeğe göre belirtiniz.

1=Kesinlikle katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum
4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum

4-İçinde bulunduğum sektörde yeni rakiplerin sektöre girişi rekabeti etkiler. 1 2 3 4 5

5- İçinde bulunduğum sektörde mevcut rakiplerle rekabet çok yoğundur. 1 2 3 4 5

6- İçinde bulunduğum sektörde alıcıların (müşterilerin) çok fazla pazarlık gücü vardır. 1 2 3 4 5

7- Faaliyet gösterdiğimiz sektörde satıcıların (tedarikçilerin) çok fazla pazarlık gücü vardır. 1 2 3 4 5

8- Piyasada ki ikame ürünlerin ve hizmetlerin etkisi rekabeti etkiler. 1 2 3 4 5

9- Şirketinize ait bir web siteniz var mı?

Evet Hayır

10- Şirketinizin sahip olduğu web sayfasını kullanım şekli aşağıdakilerden hangisidir?

Şirket ve ürünler hakkında genel bilgi vermek amacıyla kullanılmaktadır.

Sipariş almak, hizmet sunma vb. aktiviteler web sitemizde yer almaktadır.

11- E-Ticaret alanında ki faaliyetlerinizi nasıl gerçekleştiriyorsunuz?

E-Ticaret yapmıyoruz.

Hem mağaza satışı hem e-ticaret yapıyoruz.

Sadece e-ticaret yapıyoruz.

E-Ticaret yapmak için diş kaynaklardan faydalanıyoruz.

12- CRM programı kullanıyor musunuz?

Evet

Hayir

13- Eğer şirketiniz e-ticaret alanında faaliyet gösteriyor ise ne kadar süredir bu alandadır?

1-2

3-5

6-8

9-11

11+,

14- E-Ticaret alanından sağlamış olduğunuz kazancın ortalama olarak yıllık cironuzda ki oranı nedir?

0-10

11-30

31-50

51-60

60+

15- E-Ticaretten yıllık kar beklentiniz aşağıdaki bakış açılarından hangisine uygundur?

E-Ticaretten kar beklentimiz yok.

E-Ticaretin karlılığımıza katkısı düşük.

E-Ticaret karlılığımıza hiç bir katkıda bulunmamaktadır.

E-Ticaretin karlılığımıza katkısı çok fazladır.

Gelirimizin tamamını e-ticaretten elde ediyoruz.

16- İnternet üzerinde ki faaliyetlerinizin firmanızın rekabet gücüne olumlu etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?

E-Ticaret, şirketimizin rekabet gücünü olumlu etkilememektedir.

Şirketimizin e-ticaret yapmasada mevcut rekabet üstünlüğünü koruyabileceğini düşünüyorum.

E-Ticaret firmamıza çok büyük rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Aşağıda bulunan ifadeler e-ticaretin, faaliyet göstermiş olduğunuz sektörü nasıl etkilediğini ölçmek için hazırlanmıştır. Bu ifadeleri aşağıda bulunan ölçeğe göre cevaplandırınız.

1= Katılmıyorum

2= Katılıyorum

17- E-Ticaret maliyetlerimizin azalmasını sağlamıştır.

1

2

18- E-Ticaret daha çok müşteri ile bağlantı kurmamızı sağlamıştır.

1

2

19- E-Ticaret, sektör karlılığını azaltmaktadır.

1

2

20- E-Ticaret, sektördeki rekabeti daha da şiddetli hale getirmektedir.

1

2

21- Aşağıdakilerden hangisi e-ticaretin gelişmesinin önünde bulunan en büyük engel aşağıdakilerden hangisidir?

Güvenlik İş gücünün niteliğinden kaynaklanan engeller.

Altyapı Maliyetleri

Sektörel Engeller

Devlet yardımlarının yetersizliği

Diğer

22- Click to Brick iş modeli yani e-perakendecilerin (Temel faaliyetlerini internet üzerinden yürüten perakendeciler), mağazalı perakendeciliğe geçiş yapması gerektiği hakkında ne düşünüyorsunuz?

İnternet müşterisi internettten bulunur, bu şekilde bir uygulamaya gerek görmüyorum.

Müşterilere güven verilmesi açısından gerekli ve faydalı bir model.

İnternet kullanmayan tüketicilerde ulaşabilmesi açısından gerekli bir iş modeli

Fikrim yok.

23- Mağazalı perakendecilerin, İnternet alanında faaliyet göstermesi hakkında ne düşünüyorsunuz?

Perakendeciler günümüzde rekabet edebilmek için elektronik alanda da faaliyet göstermek zorundadır.

Elektronik mecrada fiyat rekabeti çok sert olmaktadır. Bu sebepten dolayı perakendecilerin başka alanlarda farklılık yaratmak zorundadırlar.

Magaza müşterilerini engelleme riski çok yüksek olduğu için magazali perakendeciler doğrudan elektronik alanda faaliyet göstermemelidirler.

Fikrim yok.

24- E-Ticaretin, uluslararası alanda faaliyet gösteren perakendecilerin veya uluslararasılaşma çabası içerisinde olan perakendecilerin rekabet gücü açısından önemi hakkında ne düşünüyorsunuz?

E-Ticaret, perakendecilerin uluslararası alanda, uluslararası rakipleriyle rekabet etmesi bakımından çok önemlidir.

E-Ticaret, uluslararası faaliyet gösteren firmaların rekabet gücüne etkisi çok düşüktür.

26- Önümüzdeki 3 yıl içerisinde e-ticaret alanında yatırım yapmayı düşünüyor musunuz?

Evet

Hayır

27- E-Perakendeciliği, Geleneksel Ticaretin alternatifi olarak görüyor musunuz?

Evet

Hayır