



ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BÖLÜMÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SANAL ORGANİZASYONLARDA ELEKTRONİK TİCARET
STRATEJİLERİ VE UYGULAMALARI

ALKIM ONAR

ŞUBAT 2018

ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SANAL ORGANİZASYONLARDA ELEKTRONİK TİCARET
STRATEJİLERİ VE UYGULAMALARI

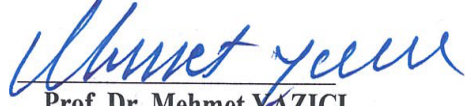
ALKIM ONAR

ŞUBAT 2018

Tez Başlığı: **Sanal Organizasyonlarda Elektronik Ticaret Stratejileri Ve Uygulamaları**

Tezi Hazırlayan: **Alkım ONAR**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı



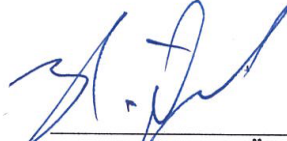
Prof. Dr. Mehmet YAZICI
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Bu tezin yüksek lisans derecesi elde etmek için gerekli koşulları sağladığımı onaylıyorum.



Doç. Dr. Ayşegül TAŞ
İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

Bu tez, tarafımdan incelenmiş olup yüksek lisans tezi olarak uygun bulunmuştur.



Yrd. Doç. Dr. Bülent Özsaçmacı
Tez Danışmanı

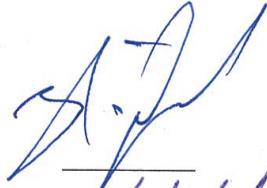
Tez Jüri Tarihi: 07.02.2018

Tez Jüri Üyeleri:

Yrd. Doç. Dr. Bülent Özsaçmacı (Çankaya Üniversitesi)

Doç. Dr. Nilay Aluftekin Sakarya (Yıldırım Beyazıt Üniversitesi)

Yrd. Doç. Dr. Orçun Sarıkaya (Çankaya Üniversitesi)



ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları bilimsel etik kurallarını gözeterek ifade ettiğimi ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.

Adı Soyadı : Alkım Onar

İmza : 

Tarih: 07.02.2017

ÖZET

SANAL ORGANİZASYONLARDA ELEKTRONİK TİCARET STRATEJİLERİ VE UYGULAMALARI

ONAR, Alkım

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Yöneticisi: Yrd. Doç. Dr. Bülent Özsaçmacı

Şubat 2018, 144 Sayfa

20'nci yüzyılın son çeyreğinde internet ve diğer teknoloji araçlarının yaygınlaşp gelişmesi, organizasyonların ve işletmelerin yapılarında önemli değişimlere neden olmuştur. İşletmeler ve diğer organizasyonlar, teknolojinin tüm olanaklarından faydalanarak gelişmeyi tercih etmiş, bazı firmalar bir bölümlerini sanal hale getirip faaliyetlerini sürdürme kararı alırken, bazıları ise işletmenin yapısını tamamen sanal hale getirmiştir. Sanal organizasyonlar, bilgisayar teknolojilerin giderek gelişmesi ve 1980'lı yıllardan sonra internet kullanımının yaygınlaşması sonucu ortaya çıkan bir organizasyon yapıları olarak tanımlanabilir. 1990'lı yılların başlarında internetin yaygınlaşmasıyla birlikte işletmeler ticari faaliyetlerinde interneti kullanmaya başlamıştır. Günümüzde hem yurt dışında hem de Türkiye'de elektronik ticaret alanında büyümekte ve gelişmekte olan birçok firma bulunmaktadır. Son yıllarda, işletmeler ticari faaliyetlerinde elektronik ticareti ve elektronik ticaret araçlarını aktif olarak kullanmaya başlamıştır.

Bu çalışmada, sanal organizasyonların organik ürün üreten ya da satan elektronik ticaret firmalar üzerindeki işleyişini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırma kapsamına, Türkiye'de faaliyet gösteren Makarna Lütfen, Bioorganik ve Marul.com firmaları dâhil edilmiştir. Nitel araştırma yönetimi kullanılan bu çalışmada, bulgular bu üç firmanın üst düzey yöneticileriyle yapılan görüşmelerden

elde edilmiştir. Çalışmanın sonucunda, Türkiye’de faaliyet gösteren Makarna Lütfen, Bioorganik ve Marul.com firmalarının sanal organizasyon modelleri belirlenmiş ve elektronik ticareti etkin bir şekilde kullandıkları anlaşılmıştır. Çalışmaya dâhil edilen üç firmada çalışan kişi sayısının 1-10 arasında olduğundan, firmalarda insan kaynaklar bölümü bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sanal organizasyon, E-ticaret, Sanal İş Yeri, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Organik ürün



ABSTRACT

ELECTRONIC COMMERCE STRATEGIES IN VIRTUAL ORGANIZATIONS AND APPLICATIONS

ALKIM, Onar

Master Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Bülent Özsaçmacı

September 2017, 144 pages

In the last quarter of the 20th century, the widespread use of the internet and other technology tools has led to significant changes in the structures of organizations and business. Enterprises and other companies have preferred to develop by taking the advantage of technology. Some companies have decided to virtualize some parts of organization and continue their operations, while others have made the structure of the business entirely virtual. Virtual organizations can be defined as the evolution of computer technology and the widespread use of the internet since 1980s as an organizational structure. In the early 1990's, with the widespread use of internet, enterprises use the internet in their trading activities. Today, there are many companies that are growing and developing in the field of electronic commerce both abroad and in Turkey. In recent years, enterprises have started to use actively electronic commerce and electronic commerce tools in their trading activities.

In this study, it is aimed to reveal the operation of the virtual organization on electronic commerce companies which produce or sell organic products. Makarna Lütfen, Bioorganic and Marul.com firms present in Turkey were, included in the study. The research was conducted by using the qualitative research method, and findings were obtained from discussions with top managers of these three firms. In this study, data were analyzed by using qualitative

research method. At the end of the study, virtual organization models of Makarna Lütfen, Bioorganik and Marul.com were determined and it was understood that they use the electronic commerce function effectively. Since the number of people working in these three firms included in the study is between 1 and 10, it has been found out that human resources departments were not established in these firms.

Keywords: Virtual organization, E-commerce, Virtual Enterprise, Human Resource Management and Organic Products



TEŞEKKÜR

Tez alıőmalarım süresince değerli yardım ve katkılarıyla beni bilgilendiren ve yönlendiren tez danıőmanım Yrd. Do. Dr. Bülent Özsaçmacı'ya, alıőmalarım sırasında yardımlarını esirgemeyen Makarna Lütfen, Bioorganik ve Marul.com üst düzey yöneticilerine, literatür ve tez yazım aşamasında yardımlarını esirgemeyen Yüksek Mimar Mühendis Necat Aőçıgil'e, tez çalıőmalarım süresince manevi desteklerini esirgemeyen yüksek lisans arkadaşlarıma ve maddi ve manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan anneme, babama, kardeőime ve anneanneme teőekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

KAPAK SAYFASI.....	i
ONAY SAYFASI.....	ii
İNTİHAL BULUNMADIĞINA İLİŞKİN SAYFA.....	iii
ÖZET	iv
TEŞEKKÜR	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvi

BÖLÜMLER

GİRİŞ.....	1
------------	---

BÖLÜM 1

1. SANAL ORGANİZASYONLAR VE SANAL ORGANİZASYONLARLA İLGİLİ KAVRAMLAR	3
1.1 Sanal Organizasyonların Önemi.....	3
1.1.1. Sanal ve Sanallık Kavramı	5
1.1.2 Sanal Organizasyon ve Sanal İş Yeri.....	6
1.1.3. Sanal Şirket ve Sanal Takım.....	8
1.1.3.1. Sanal Şirketlerin Yaşam Döngüsü.....	9
1.1.3.2. Sanal Takımlar ve Özellikleri	10
1.1.4. Sanal Organizasyonların Yapısal Boyutları	17
1.2. Sanal Organizasyonların Ortaya Çıkmasına Neden Olan Faktörler	19

1.2.1 Teknolojinin Gelişimi ve Etkileri	20
1.2.2. Değişen Rekabet Anlayışı	21
1.2.3. Küreselleşme.....	22
1.2.4. Esnek Yapı Oluşturma Gereği	23
1.2.5. Pazardaki Değişme ve Çevresel Dalgalanmalar	23
1.2.6. Yönetim Tekniklerinde ve Örgüt Yapılarında Meydana Gelen Değişmeler ve Gelişmeler	25
1.2.7. İş Görenin İhtiyaç ve Beklentilerinde Değişmeler.....	26
1.2.8. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	26
1.3. Sanal Organizasyonların Özellikleri.....	29
1.3.1. Teknolojinin Kullanımı	31
1.3.2. Esneklik	32
1.3.3. Güven	32
1.3.5. Temel Yeteneklerin Birleştirilmesi.....	34
1.3.6. Sınırsızlık.....	35
1.3.7. Sanal Organizasyonlarda Güç Dengesi	35
1.3.8. Sanal Organizasyonlarda Liderlik ve Denetim.....	36
1.3.9. Sanal Organizasyonlarda Kariyer	36
1.4. Sanal Organizasyonların Olumlu ve Olumsuz Yönleri	37
1.4.1 Sanal Organizasyonların Olumlu Yönleri	37
1.4.2. Sanal Organizasyonların Olumsuz Yönleri	39
1.5. Sanal Organizasyon Modelleri	40
1.5.1. Sanal Yüz Modeli (Virtual Face Model).....	40
1.5.2. İş birliği Modeli (Coalition Model)	42
1.5.3. Merkez Uydu Modeli (Star Alliance Model).....	43
1.5.4. Değer Ortaklığı Modeli (Value Alliance Model).....	45
1.5.5. Pazar İttifakı Modeli (Market Alliance Model).....	46

1.5.6. Sanal Broker Modeli (Virtual Broker Model)	47
1.6. Sanal Organizasyonların Sınıflandırılması.....	48
1.6.1. İttifak Tipi Sanal Organizasyon (The Alliance Virtual Organization).....	48
1.6.2. Yersiz Sanal Organizasyon (Displaced Virtual Organization).....	50
1.6.3. Görünmez Sanal Organizasyon (Invisible Virtual Organization).....	51
1.6.4. Gerçek Sanal Organizasyon (The Truly Virtual Organization).....	53

BÖLÜM 2

2. ELEKTRONİK TİCARET VE ELEKTRONİK TİCARET İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	55
2.1. İnternet ve Sosyal Medyanın Gelişimi.....	55
2.2. Elektronik Ticaret Kavramı.....	57
2.2.1. Elektronik Ticaretin Tarihsel Gelişimi.....	60
2.2.2. Elektronik Ticaretin Türkiye'deki Tarihsel Gelişimi.....	63
2.3. Elektronik Ticaretin Araçları.....	64
2.3.1 Elektronik Ticaretin Geleneksel Araçları.....	65
2.3.2. Elektronik Ticaretin Yeni Araçları	67
2.4. Elektronik Ticaretin Türleri.....	69
2.4.1. İşletmeden İşletmeye Elektronik Ticaret (B2B)	69
2.4.2. İşletmeden Tüketicieye Elektronik Ticaret(B2C).....	71
2.4.3. Tüketiciden Tüketicieye Elektronik Ticaret (C2C)	74
2.4.4. İşletmeden Devlete Elektronik Ticaret (B2G).....	76
2.4.5. Tüketiciden Devlete Elektronik Ticaret (C2G)	76
2.5. Elektronik Ticaretin Avantajları ve Dezavantajları.....	76
2.5.1. Elektronik Ticaretin Avantajları	77
2.5.2. Elektronik Ticaretin Dezavantajları	78

2.5.2.1. E-Ticarette Karşılaşılan Diğer Sorunlar	79
2.6. Elektronik Ticarette Ödeme Sistemleri.....	82
2.6.1. Elektronik Ödemelerde Kullanılan Geleneksel Ödeme Araçları..	83
2.6.1.1. Kredi Kartı.....	83
2.6.1.2. Sanal Pos (Virtual Pos-VPOS).....	84
2.6.1.3. Elektronik Cüzdan (Electronic Wallet)	86
2.6.1.4. Elektronik Fon Transferi (EFT)	86
2.6.1.5. Elektronik Para (Electronic Money).....	88
2.5.1.6. Elektronik Çek (Electronic Check)	89
2.6.1.7. Diğer Ödeme Araçları	89

BÖLÜM 3

3. SANAL ORGANİZASYONLARDA ELEKTRONİK TİCARET STRATEJİLERİ VE UYGULAMALARI.....	92
3.1. Araştırmanın Konusu.....	92
3.2. Araştırmanın Önemi.....	92
3.3. Araştırmanın Amacı.....	93
3.4. Araştırmanın Yaklaşımı ve Yöntemi	93
3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi	95
3.5.2 Araştırmanın Sınırlılıkları	95
3.5.3 Örnek Firmaların Seçimi.....	96
3.6. Veri Toplama Tekniği ve Araçları.....	98
3.7. Firmalar Hakkında Genel Bilgiler	100
3.7.1. Organik Ürün Satan E-Ticaret Firmaları.....	100
3.7.1.1. Makarna Lütfen Firması	99
3.7.1.2. Bioorganik Firması.....	100
3.7.1.3. Marul.com Firması	100

3.7.2. Misyon ve Vizyon.....	102
3.7.2.1 Makarna Lütfen Firmasının Misyon ve Vizyonu	101
3.7.2.2 Marul.com Firmasının Misyon ve Vizyonu.....	102
3.7.2.3 Bioorganik Firmasının Misyon ve Vizyonu	103
3.7.3. Organizasyon Yapısı	105
3.7.3.1 Bioorganik Firmasının Organizasyon Yapısı.....	104
3.7.3.2 Makarna Lütfen Firmasının Organizasyon Yapısı.....	106
3.7.3.3 Marul.com Firmasının Organizasyon Yapısı.....	107
3.7.4. Swot Analizi	110
3.7.5. E-Ticaret Anlayışı.....	112
3.7.5.1 Bioorganik Firmasının E-Ticaret Anlayışı	111
3.7.5.2 Makarna Lütfen Firmasının E-Ticaret Anlayışı.....	112
3.7.5.3 Marul.com Firmasının E-Ticaret Anlayışı.....	114
3.8. Araştırmanın Bulguları	117
3.8.1. İnsan Kaynakları Yönetimi İle İlgili Bulgular.....	117
3.8.2 Örgüt Kültürü.....	121
3.8.3. Organizasyon Yapısı	123
3.8.4. Teknolojiyle İlgili Bulgular	124

BÖLÜM 4

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER	126
4.1. Sonuç.....	126
4.2. Öneriler	132
KAYNAKÇA	134
EK.1. ÖZGEÇMİŞ.....	142
EK.2. KURUMSAL DEĞERLENDİRME SORULARI.....	143

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Sanal Organizasyonların Genel Özellikleri	30
Tablo 2. Bilgi Toplumu İstatistikleri	56
Tablo 3. Türkiye’de Öne Çıkan E-Ticaret Firmaları	74
Tablo 4. Makarna Lütfen, Bioorganik ve Marul.com Firmalarına Ait Genel Bilgiler	102
Tablo 5. Firmaların İnsan Kaynakları Yönetimine Ait Bilgileri	121

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Sanal Yüz Modeli.....	42
Şekil 2. İş birliği Modeli.	43
Şekil 3. Merkez uydu Modeli.....	45
Şekil 4. Değer ittifakı modeli.....	46
Şekil 5. Pazar ittifakı Modeli.....	47
Şekil 6. İttifak Tipi (Klasik Tip) Sanal Organizasyon.....	50
Şekil 7. Yersiz Sanal Organizasyon.....	51
Şekil 8. Görünmez Sanal Organizasyon.....	52
Şekil 9. Gerçek Sanal Organizasyon.....	54
Şekil 10. Alibaba.com sitesinin 2010-2017 yılları arasındaki yıllık geliri.....	71
Şekil 11. Sektör Bazlı Online Harcamalar.....	73
Şekil 12. İnternette Kartlı Ödemeler (milyar TL).....	84
Şekil 13. Nitel Araştırmanın Aşamaları.....	95
Şekil 14. Makarna Lütfen Firmasının Misyon ve Vizyonu.....	103
Şekil 15. Marul.com Firmasının Misyon ve Vizyonu.....	104
Şekil 16. Bioorganik Firmasının Misyon ve Vizyonu.....	105
Şekil 17. Bioorganik Firmasının Organizasyon Şeması.....	105
Şekil 18. Makarna Lütfen firmasının organizasyon şeması.....	107
Şekil 19. Marul.com firmasının organizasyon şeması.....	109
Şekil 20. Bioorganik Firmasının E-ticaret Anlayışı.....	113
Şekil 21. Makarna Lütfen Firmasının E-ticaret Anlayışı.....	116
Şekil 22. Marul.com Firmasının E-ticaret Anlayışı.....	117
Şekil 23. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	118
Şekil 24. Örgüt Kültürü.....	122
Şekil 25. Organizasyon Yapısı.....	123
Şekil 26. Teknoloji Yapısı.....	125

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma Geliştirme Merkezi
ATM	: Automatic Teller Machine- Otomatik Vezne Makinesi
B2B	: Business to Business- İşletmeden İşletmeye
B2C	: Business to Customer- İşletmeden Tüketicie
B2G	: Business to Government-İşletmeden Devlete
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BİMER	: Başbakanlık İletişim Merkezi
C2C	: Customer to Customer-Tüketiciden Tüketicie
DMO	: Devlet Malzeme Ofisi
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü
EDI	: Elektronik Data Interchange - Elektronik Veri Değişimi
EFT	: Elektronik Fon Transferi
E-Mail	: Elektronik Posta
E-Ticaret	: Elektronik Ticaret
ETKK	: Elektronik Ticaret Koordinasyon Kurulu
FTP	: File Transfer Protocol-Dosya Taşıma Protokolü
FSTC	: Financial Services Technology Consortium
G2C	: Government to Customer- Devletten Tüketicie
GPRS	: General Packet Radio Services- Genel Paket Radyo Sistemi
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development- Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Teşkilatı
NYSE	: New York Menkul Kıymetler Borsası
TCP / IP	: Transmisson Control Protocol/ İnternet Protocol - İletim Kontrol Protokolü/ İnternet Protokol
TÜBİSAD	: Türkiye Bilişim Sanayiciler Derneği

TÜSİAD	:	Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği
TÜİK	:	Türkiye İstatistik Kurumu
TEPAV	:	Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı
SMS	:	Short Message Service - Kısa Mesaj Hizmeti
VPOS	:	Sanal Pos- Virtual Pos
WAP	:	Wireless Application Protocol - Kablosuz Uygulama Protokolü
WIPO	:	Dünya Fikri Mülkiyet Teşkilatı



GİRİŞ

1980'li yılların başında ortaya çıkan küreselleşme kavramı, organizasyonların ve işletmelerin hızla büyüyen bir türbülansla karşı karşıya kalmasında ve yöneticilerin, krizlerle ve rekabet baskısıyla yüzleşmesinde etkili olmuştur. Küreselleşme, bu türbülanslı dönemde organizasyonların birçok kalıcı yapıyı, stratejileri, teknolojileri ve alternatif yönetim uygulamalarını işlevsel hale getirmesini sağlamıştır. Küreselleşme ve yeni ekonomi kavramları, bilginin gücüne önem veren bilgi ekonomisinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bilgi ekonomisi, bilgi ve iletişim teknolojilerine önem veren bir toplumun oluşmasına ön ayak olmuştur.

Yirminci yüzyılın sonlarına doğru bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan değişim ve gelişmeler sonucunda birçok organizasyon ve işletme küresel ortamda diğer şirketlerle rekabet edebilmek için kendi organizasyon yapılarında değişikliğe gitmek zorunda kalmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojileri, bürokratik ve hiyerarşik özelliklerden uzak, merkezileşme düzeyi düşük, uzman iş gücüne önem veren ve esnek bir yapıya sahip olan sanal organizasyonların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sanal organizasyonlar, 1990'lı yılların başında ortaya çıkmış ve o yılın ikinci yarısında popüler olmaya başlamış örgüt yapılarıdır. Sanal organizasyonun alt yapısını oluşturan elektronik ticaret ise bilgisayar ve internetin küresel çapta yaygınlaşmasıyla birlikte hayatımıza girmiştir.

Günümüzde, elektronik ticaretin yayılmasının sebepleri arasında yeni ağlar, protokoller, yazılımlar ve teknik özelliklerin geliştirilmesi vardır. Ekonomide yeni dönem olarak adlandırılan elektronik ticaret, dış ticaret uygulamalarını değişikliğe uğratarak, dış ticaret uygulamalarında e-ticaret araçların aktif olarak kullanılmasında etkili olmuştur.

“Sanal Organizasyonlarda Elektronik Ticaret Stratejileri ve Uygulamaları” çalışmamızın ilk bölümünde çalışmamızın temelini oluşturan sanal organizasyon üzerinde durulmuştur. Sanal organizasyonlar ile ilgili kavramlar ve sanal organizasyonlara geçiş ve oluşum süreci incelenerek sanal organizasyon kavramının tanımı yapılmıştır. Sanal organizasyonların özellikleri, avantaj ve dezavantajları detaylıca incelenmiş ve sanal organizasyon modelleri ve sanal organizasyon tipleri tanımlanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, elektronik ticaret kavramı üzerinde durulmuştur. Elektronik ticaretin tarihsel gelişimi, elektronik ticaret araçları, elektronik ticaretin türleri, elektronik ticaretin ödeme şekilleri ve elektronik ticaretin avantajları ve dezavantajları detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde araştırmanın amacı, yaklaşımı ve yöntemi, araştırma tekniği ve araştırmaya dâhil edilen işletmelerin belirlenmesi ile örnek işletmelere ait bilgiler ve bulgular yer almaktadır. Çalışmanın sonuç kısmında ise, elde edilen bulgular ışığında araştırmaya konu olan elektronik ticaret şirketlerinin, sanal organizasyon modelleri belirlenmiştir.

BÖLÜM 1

1. SANAL ORGANİZASYONLAR VE SANAL ORGANİZASYONLARLA İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1 Sanal Organizasyonların Önemi

20'nci yüzyılın son çeyreğinde bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler örgütlerin yapısında köklü değişimler yaşanmasına neden olmuştur. Bugün birçok örgüt iş dünyasında hem sanal olarak hem de reel bir işletme olarak varlığını sürdürmektedir. Küreselleşme sonucu gümrük duvarları yıkılmış ve işletmeler dış rekabette daha az korumacı bir tavır sergiler olmuştur. Öte yandan, uluslararası ticarete yaşanan gelişmeler iç ve dış piyasalarda faaliyet gösteren işletmelerin yoğun bir şekilde yeni şirketlerle rekabet etmesine neden olmuştur (Bakan ve Baydaş, 2015:498-499).

Literatürde, birçok yazar sanal organizasyon kavramını farklı şekillerde tanımlamıştır. Sanal organizasyon, bilgisayar teknolojisinin giderek gelişmesi ve 1980'li yıllardan sonra internet kullanımının yaygınlaşması sonucunda ortaya çıkan yeni bir örgüt türü olarak adlandırılmaktadır. Sanal organizasyonlar, varlığı kısmen ya da tamamen iletişim teknolojileri ile ortaya çıkmış olan, internet, kablolu ve kablosuz sistemlere bağlı olarak çalışan işletme, topluluk, enstitü, kurum ve benzeri kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır (Atasever, 2005:75). Buna ek olarak, sanal organizasyonlar, geleneksel organizasyonlardan farklı olarak zaman ve mekân sınırlarını bilgisayar teknolojilerinin yardımıyla aşan takımlardır. Bazı yazarlar, sanal organizasyonları sürekli yenilenen ve işletmelerin temel rekabet aracı haline gelen bilgiyi elde etme amacının etrafında gelişen yeni organizasyon modelleri olarak ifade etmektedir. (Sadykova, 2008:5). Sanal organizasyon, farklı coğrafik bölgelerde faaliyet gösteren işletmelerin, belirli ürünleri üretmek amacıyla iletişim

teknolojileriyle birbirlerine bağlandığı, uyuma önem veren ve sanki tek bir organizasyon varmış gibi çalışan bir organizasyon çeşididir.

Sanal organizasyonların en temel özelliği çalkantılı iş ortamlarına uyum sağlayabilecek esnekliğe ve çevikliğe sahip olmasıdır. Sanal organizasyonlardaki insan kaynakları çevikliğin asıl unsurlarından sayılmaktadır. Sanal organizasyonlarda, çalışanlardan ürün ve hizmet tasarımı, üretim, pazarlama ve dağıtım zincirine katkıda bulunmaları beklenmektedir. Sanal organizasyonların her bir üyesi temel yetkinliklere katkıda bulunmasından dolayı insan kaynakları ekibinin fırsatlardan faydalanabilmesi için gerekli donanımına sahip olması ve dolayısıyla bu amaca katkıda bulunan kuruluşlarında daha iyi tasarlanması beklenmektedir. Sanal organizasyonlarda, çalışanların yeni beceriler öğrenmesi, sürekli değişime olan ihtiyaca olumlu bakması, iş hayatındaki belirsizliklere karşı toleranslı olmaları ve müşterilerin değişen ihtiyaç ve taleplerine karşı duyarlı olmaları beklenmektedir (Burn vd., 2002:41).

Öte yandan, küresel piyasalardaki cevap verme ve rekabet ihtiyacı, uygun beceri ve beceri düzeylerinin geliştirilmesinde sabitlik ve mükemmellik gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Sanal organizasyonlar, çalışanların çalışma prosedürlerini, becerilerini ve beceri düzeylerini, çalışma zamanlarını ve hatta çalışanların taleplerini karşılanması için yaşamlarını sürdürmelerini sağlamaktadır. Sanal organizasyonlar, çalışanları hem finansal olarak hem de çalışanların kendi çalışma alanlarını ve ihtiyaçlarını özgür ve kendi kişiliklerine uyacak bir şekilde oluşturmasına izin vererek ödüllendirmektedir. Sanal organizasyonlar, entelektüel sermayenin yönetimi ve işletilmesinde titiz ve etkili olmakla kalmayıp aynı zamanda çalışanlarına tatmin edici bir iş imkânı sunmaktadır. (Burn vd., 2002:41)

Sanal organizasyonlar, çağdaş iş ortamlarının geçici doğasını kabul ederek fırsatlardan ve karlı iş koşullarından yararlanmaktadır. Sanal organizasyonlarda, ürün ve hizmet, müşteri tabanı, yapısı ve kapsamı ve iş yapma anlayışındaki değişim ve belirsizlik istek ve heyecan yaratmaktadır. Bununla birlikte, sanal organizasyonlar diğer organizasyonların çalışanlarının yetkinliklerine ve beceri tabanlarına çabucak uyum sağlamak veya değiştirmek için ortaya çıkan iş fırsatlarından

yararlanabilmektedir. Son olarak, iletişim teknolojileri ürün ve hizmetleri hızlı bir şekilde tasarlayıp, üreten bazı örgütsel ittifak ve formları desteklemenin yanı sıra kurumsal ürün ve hizmetler hakkında potansiyel müşterilere bilgi verilmesi ve satış işlemlerini gerçekleştirilmesi için kanal oluşturmaktadır (Burn, vd., 2002:42).

1.1.1. Sanal ve Sanallık Kavramı

Sanal kavramı gerçekte var olmayan fakat insanlar tarafından sanki varmış gibi hissedilen veya algılanan bir kavram olarak ifade edilmektedir. Sanal gerçeklik kavramı ise gerçekte yaşanmamış bir olayın insanlar tarafından sanki varmış gibi hissedilmesi, sanki gerçekmiş gibi görülmesi anlamına gelmektedir. İnsanlar sanal gerçeklik olgusunu rahatlıkla hissedebilmektedir.

Literatürde birçok yazar tarafından sanal gerçekliğinin tanımı yapılmıştır. Sanal gerçeklik, şirketlerin birçok teknolojik aracı kullanarak gelecek planlarını oluşturmaya ve organizasyondaki iletişime yardımcı olmaktır (Stone, 1995:11). Elektronik alışveriş siteleri ve çalışanların tele-konferans yöntemiyle toplantı yapması, sanal gerçekliğin örneklerindedir.

Sanal gerçeklik olgusu son on yılda önem kazanmaya başlayan ama bazen değersizleştirilmeye çalışılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Stone, 1995:11). Greenbaum (1992), sanal gerçekliği bilgisayarda oluşturulmuş üç boyutlu görüntülerin insan hareketlerine tepki vermesi olarak tanımlamıştır. İnsanlar sanal gerçeklik uygulamalarına sanal gözlük veya fiber optik veri içeren eldivenlerle ulaşabilmektedir (Steuer, 1993:73).

Öte yandan, sanallık kavramı işletmelerin müşterilere ürünlerini veya hizmetlerini satma yeteneğini olarak tanımlanmaktadır (Tayles, 2004:721). Bazı araştırmacılar sanallık kavramını şu şekilde tanımlamaktadır; sanallık, örgütlerin sanal dünyadaki örgütsel faaliyetlerle ilgili etkileşimlerini kolaylaştırmaya yardımcı olurken aynı zamanda fiziksel ortamda ulaşılması zor olan veya coğrafik olarak ayrı yerlerde olan kaynaklara ulaşılmasını sağlamaktadır (Shekhar, 2006:465).

1.1.2 Sanal Organizasyon ve Sanal İş Yeri

Sanal organizasyonlar 1990'lı yılların başlarında ortaya çıkmış ve o yılın ikinci yarısında popüler olmaya başlamış örgüt yapılarıdır. Sanal terimi genellikle bilgisayar uygulamalarında sıklıkla kullanılan bir kavramdır. Bilgisayar terminolojisinde kullanılan diğer bir terim ise sanal bellektir. Sanal bellek bilgisayardaki verileri depolayan bir bellektir. Sanal organizasyon, çalışanlarının uzun süreli bir amaç veya hedef için bir araya toplandığı, iletişimin ve işlerin düzgünce yürütülebilmesi için bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanıldığı, coğrafi olarak geniş bir alana yayılmış organizasyonlardır (Bakan ve Baydaş, 2015:504). Bilgi teknolojilerdeki gelişmeler sanal organizasyonlarının ve sanal iş yerlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bilgi teknolojileri, iş yeri tanımının güncellenmesine neden olmuştur. Örneğin, dünyaca ünlü şirketler olan, Procter &Gamble, IBM, Hewlett Packard, AT&T ve Compaq satış ve müşteri hizmetleri için kullanılan bürolarını kısmen ya da tamamen kapatma yoluna gitmişlerdir (Davenport, 1998:51).

Sanal organizasyonda çalışanlar, dizüstü bilgisayarlar, akıllı telefonlar aracılığıyla işlerini yürütebilmektedir. Sanal organizasyon ve sanal iş yerleri sadece çalışanların "home office" olarak evde çalıştığı anlamına gelmemektedir. Sanal iş yerlerinin beş çeşidi bulunmaktadır. (Yılmaz, vd. ,2014:433)

- 1. Tele işe gidip gelme (Teleworking):** Sanal iş yerinin bu çeşidinde çalışanlar sabit bir ofiste çalışmayı tercih etmektedir. Çalışanlar evde nadir olarak çalışmaktadır. Tele merkezler ana şirketten uzakta bulunmaktadır ve tele merkezler ana şirkete bilgi ve iletişim araçlarıyla bağlanmaktadır. Tele ofislerde çalışma istasyonları kalıcı olarak belirli çalışanların kullanımına sunulabildiği gibi, birkaç çalışanın paylaşımına da açılabilir. Çalışanların tele ofislerde çalışmayı tercih etme sebepleri arasında çalışanların evine yerleştirilen araç ve gereçlerin pahalı olması, çalışanların evi ve iş yeri arasına mesafe koymak istememesi gelmektedir.
- 2. Otel İş (Hotel Business):** Otel tabanlı çalışma biçiminde çalışanlar işe nadiren gitmektedir. Bu çalışma biçiminde çalışanlar telefonla iletişim

kurabildikleri, dizüstü bilgisayar ile şebekeye bağlanabildikleri mekânlarda çalışmaktadır. Bu çalışma biçimi internette çalışanlar için uygundur.

3. Ev Ofisler (Home Office): Bu çalışma türünde, geleneksel ofisten farklı olarak çalışanlar işlerini bilgisayar ve iletişim teknolojilerini kullanarak evlerinde yapmaktadırlar. Çalışanlar bağımsız bir şekilde çalışabilmektedirler. Evden çalışma şekli, genellikle yazılım geliştirme ve sistem oluşturma işinde çalışanlar için uygun olduğu söylenebilir. Çalışanların evde ferah bir ortamda çalışması, iletişimin hızlı ve kaliteli bir şekilde sağlanması ve çalışanlara düzenli çalışma alışkanlığının kazandırılması verimliliğinin artmasına neden olmaktadır.

4. Gezici Ofis (Mobile Office): Gezici ofislerde çalışanlar sürekli hareket gerektiren işler yapabilmektedirler. Bu tarz ofislerde bilgi ve iletişim teknolojisi içeren mobil araçlar (akıllı cep telefonu, dizüstü bilgisayarlar ve ipad) bulunmaktadır. Örneğin, Türkiye’de Emniyet Müdürlüğü gezici ofisi başlatmıştır. Türkiye’de trafik polisleri tablet, dizüstü bilgisayarı bilgisayarlarla denetlenmektedirler. Buna ek olarak, gezici ofis uygulaması dağıtım şirketlerinde de uygulanabilmektedir. Dağıtım şirketlerinin gezici personeli her türlü fatura, stok, fiyat işlemlerini öğrenme işlemlerini taşınabilir bilgisayarlar aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Gezici ofis uygulamaları sadece lojistik firmalar, ürün dağıtım kanalları ve bünyelerinde yetişmiş gezici personel firmaları tarafından kullanılmamaktadır aynı zamanda sanal olarak çalışan organizasyonlar tarafından da kullanılmaktadırlar.

5. Ortak Ofis (Common Office): İşletmeler ortak ofis uygulamasını tercih etmektedir çünkü geleneksel ofislerde çalışanlar ofisten tam anlamıyla yararlanamamaktadır. Örneğin, çalışanların hastalık durumları nedeniyle sık sık izin alması nedeniyle ofiste işler yarım kalabilmektedir ya da teknik servisin işi gereği ofis dışında olması işlerin bitmemesine neden olabilmektedir. Ortak ofiste çalışanlara ortak çalışma alanları sunulmaktadır.

Çalışanlar ortak çalışma alanlarında e-postalarını kontrol edebilme ve bilgisayarda çalışma yapabilme imkânı bulabilmektedirler.

1.1.3. Sanal Şirket ve Sanal Takım

Sanal iş yeri kavramının bir parçasını oluşturan sanal şirket kavramı ilk kez Digital Equipment Corporations da çalışan Jan Hopland tarafından ortaya atılmıştır. Hopland göre, sanal şirket hem iç hem de dış kaynaklardan yararlanarak, sahip olduğundan daha fazlasını kullanan bir işletmedir (Bakan ve Baydaş, 2015:506). Sanal şirket kavramı, bilgisayarlarda bulunan sanal belek kavramından ortaya çıkmıştır Sanal Şirketleri oluşturan bağımsız şirketler bir araya gelerek bir iş birliği oluşturmaktadır (Bozkurt, 2004:6). Literatürde, sanal şirket şu şekilde tanımlanmaktadır; insanların incelemek için gittiğinde karşılarında muhatap alınacak kimsenin bulunmadığı kurumlardır (Eroğlu ,2001:9). Sanal şirketlerin sadece süreç iskeletinin olması, sanal şirketlerin işlerinin çoğunu diğer şirketlerden kaynak (outsourcing) alarak yaptırmasına neden olmaktadır. Eroğlu (2001), sanal şirketlerde kimin hangi işi yaptığı ya da hangi uzmanlık alanında çalıştığı anlaşılamadığından dolayı sanal şirketlerde kurum şemasının çizilmesi oldukça zor olduğunu ifade etmiştir. Sanal şirketlerin kendilerine ait bir üretim tesisi olmamakla birlikte oldukça esnek bir organizasyon yapısına sahiptirler. Sanal şirketlerin çoğunun bir ofisi yoktur çünkü bu tip şirketler bir ofise ihtiyaç duymamaktadırlar (Eroğlu, 2001:9).

Sanal şirketler sektördeki diğer işletmelere bazı faydalar sağlamaktadır. Sanal şirketlerin faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz (Bozkurt, 2003:6).

- İşletmeler geniş ve uzmanlaşmış kaynaklara ulaşabilmektedirler.
- İşletmelere müşterilerin karşısına tek bir şirket gibi çıkma avantajı sağlamaktadır.
- Sanal yapılanma işletmelere ellerindeki konulara ve projelere göre konularını değiştirebilme ve koruma imkânı vermektedir.

- Sanal şirketteki üyeler bağımsız hareket edebildikleri için kendi pazarlarını rahatlıkla kullanabilmektedirler.
- İşletmeler çok uzak piyasalara hızlı bir şekilde cevap verebilmektedirler.
- İşletmelere, müşterilerle daha yakın bir iletişim içerisinde bulunmasını sağlamaktadır.

Sanal şirketler, müşterilerin ihtiyaçlarına göre kaliteli ürünler üretmek ve düşük fiyatla ürün üretmek için kitle üretimi stratejisini uygulamaktadır. Sanal şirketler oldukça esnek bir yapıya sahip olup, birbirinden bağımsız ve yetenekli işletmelerin bir ağ aracılığıyla iş birliği içerisinde bulunduğu bir oluşumdur (Powell ve Gallegos, 1996:34). Sanal şirketler organizasyondaki bilgi akışına bağlı olarak işlerini yürütmektedir fakat sanal şirketler sadece internet teknolojisini, e-postayı ve Elektronik Veri Değişimini kullanmamaktadır. Buna ek olarak, sanal şirketin web sayfasına müşteriler uğrayarak ürün siparişinde bulunabilmektedir. Örneğin, Oriflame kozmetik firması ürünlerini internet üzerinden satmaktadır. Müşteriler internetten sipariş verebilmektedir.

1.1.3.1. Sanal Şirketlerin Yaşam Döngüsü

Matos ve Afsarmanesh, sanal şirketlerin yaşam döngüsünü oluşum (creation), işleyiş (operation), gelişim (evolution) ve dağılma (dissolution) olarak dört aşamaya ayırmıştır. (Matos ve Afsarmanesh, 2001:337).

- **Oluşum (Creation):** Sanal şirketlerin oluşum aşamasında ortakların aranması ve seçimi, sözleşmenin müzakere edilmesi, erişim haklarının tanımlanması ve paylaşım düzeyi, katılım/ayrılma prosedürlerin tanımlanma ve alt yapı yapılandırılma gibi temel işlemlere ihtiyaç duyulmaktadır.
- **İşleyiş (Operation):** Bu safhada, sanal şirketler iş süreçlerini oluştururken ortak hedeflere ulaşmayı amaçlamaktadır. Ayrıca, bu safhada sanal şirketler temel güvenli veri alışverişi mekanizması, bilgi paylaşımı ve görünürlük hakları desteği, sipariş yönetimi, dağıtılmış ve dinamik planlama ve

zamanlama, dağıtılmış görev yönetimi, yüksek düzeydeki görev koordinasyonu ve işbirlikçi mühendislik desteği gibi temel işlevleri kullanmaktadır.

- **Gelişim (Evolution):** Gelişim sürecinde, sanal şirketler gerekli gördüğünde organizasyondaki ortakları veya ortakların rollerini değiştirmektedir. Şirketler, ortakların deneyimsiz olması, iş hedeflerinde değişikliğe gidilmesi gibi bazı istisnai olaylarda bu yola başvurmaktadır.
- **Dağılma (Dissolution):** Sanal şirketler, proje bittikten sonra dağılmaktadır. Sanal şirketler, hedeflere başarılı bir şekilde ulaşılması veya ortaklarından birinin sanal şirketteki iş süreçlerini durdurması gibi nedenlerden dolayı dağılmaktadır. Müzakere sürecinde yükümlülüğün tanımı bütün ortaklar için büyük bir önem taşımaktadır. Örneğin, Üretici firmanın yükümlülükleri ürünün üretilmesi, sökülmesi ve geri dönüşümü süresince devam etmektedir.

1.1.3.2. Sanal Takımlar ve Özellikleri

Günümüzde iş dünyasında faaliyet gösteren birçok işletme hızla değişen çevre koşullarına adapte olmak ya da yok olmak seçenekleriyle karşı karşıya kalmaktadır. Küreselleşme, işletmelerin pazarda rekabetçi avantaj elde edebilmek için sürekli fırsatlardan yararlanmasına, tehditleri ortadan kaldırmasına ve yeni dünya düzeninde adapte olabilmek için yeniden yapılanma yoluna girmesine neden olmuştur. İşletmeler, takımlar kurarak organizasyon yapısının yeniden yapılanmasını sağlamaktadır. Takımlar, birbirinden farklı, yetenekli ve birçok alanda uzmanlaşmış çalışanları bir araya getirerek, işletmelere stratejik avantajlar sağlamaktadır (Cohen ve Bailey, 1997:241).

Yeni dünya düzeni, yeni takımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Küreselleşme ve internetin giderek yaygınlaşması organizasyonlarda yeni türde takımların oluşmasını sağlamıştır. Bu yeni türde takımların arasında sanal takımlarda vardır. Sanal takımlar, küresel iş çevresinde yeni kullanılmaya başlanan kavramlar olmasına rağmen sanal takımlar uluslararası organizasyonlar tarafından büyük bir rahatlık olarak algılanmaktadır. Chutnik ve Grezsik (2009), iş çevresinin değişmesine

neden olan faktörlerin (küreselleşme, yeni teknolojilerin hızla gelişmesi ve yayılması ve bilgiye dayalı ekonomi) sanal takımların oluşmasında etkili olduğunu ifade etmişlerdir (Chutnik ve Grezsik, 2009:83). Kültürel işletmecilik ilgili maliyetlerin giderek artması, işletmelerin farklı zaman dilimlerinde, ülke ve kültürlerde çalışabilecek elemanlardan oluşan sanal takımları oluşturmasına sebep olmuştur. Dimovski ve Penger (2002), sanal takımların 21'nci yüzyılın değişen örgütsel çevresine cevap vermesi için oluşturulduğunu ifade etmişlerdir (Dimovski ve Penger, 2002:6). Sanal takımların yaygınlaşmasıyla birlikte işletmeler sanal takımlara ve sanal takım çalışmasına daha fazla ağırlık vermeye başlamışlardır. Buna ek olarak, sanal takımlar, farklı endüstrilerde faaliyet gösteren işletmeler için önemli hale gelmeye başlamıştır. Araştırmacılar, takımlar ilgili birçok konuda değişiklikler yaşanacağını öngörmüşlerdir. Dimovski ve Penger (2002), dijital ve sanal bir yaşamın hüküm sürdüğü bir döneme girilmesi sonucunda sanal organizasyonlar ve takımlar yaygın bir şekilde kullanılmaya başlandığını ifade etmişlerdir (Dimovski ve Penger, 2002:6).

Sanal takımlar literatürde bazen farklı isimler altında ele alınmıştır. Glückler ve Schrott, sanal takım yerine milletlerarası takım kavramını kullandığını belirtmiştir. (Glückler ve Schrott, 2007:31). Öte yandan, Cogburn ve Levinson, sanal takım yerine dağıtılmış iş takımı, dağıtılmış çalışma takımı veya dağınık takım ve coğrafik dağıtılmış takım tanımlarını kullanmayı tercih etmişlerdir (Cogburn ve Levinson, 2003:34). Son olarak, Anawati ve Craig sanal takım kavramı yerine küresel sanal takım kavramını kullanmayı tercih etmişlerdir (Anawati ve Craig, 2006:44).

Sanal takımlar, ağ organizasyonların evrimleşmiş biçimidir. Sanal takımlarda, çalışanlar gelişmiş bilgi ve iletişim teknolojisini kullanarak birbirleriyle etkileşim içerisine girmektedirler. Sanal takımlar, coğrafik olarak ayrı yerlerde bulunan bir grup insan tarafından elektronik ortamda birbirine bağımlı görevlerin ve işlerin yürütüldüğü, takım sonuçlarının paylaşıldığı takımlar olarak tanımlanmaktadır (Horwitz vd., 2006:47). Sanal takımlar, sadece bölgesel olarak uzak yerlerde faaliyet göstermemektedir aynı zamanda küresel olarak yayılmış bir firmada ya da değer zincirinde çalışmaktadır.

Sanal takımlar, küresel pazarın değişen iş çevresine ve müşteri isteklerine kolayca adapte olabilen, iş süreçlerini yürütebilen üyelere sahip olan takımlardır. Organizasyonlar, sanal takımları kullanarak 24 saat içinde yeni ürünler geliştiren projeler üzerinde çalışmaktadır ve sanal takımlar düşük yabancı kaynakları kullanarak maliyetlerden tasarruf etmektedirler (Horwitz vd., 2006:474). Sanal takımlar, esneklik, duyarlılık, düşük ücret vaadinde bulunmakla birlikte aynı zamanda çalkantılı dönemlerde değişen görev gereksinimlerini karşılamak için kaynak kullanımına önem göstermektedirler (Snow vd., 1996:50).

Dube ve Pare sanal takımların sahip olduğu birtakım özellikleri şu şekilde sıralamıştır; yayılmış olmak, görev ve proje süresi, önceden paylaşılan iş deneyimleri, üyelerin görevleri ve takımın boyutudur (Dube ve Pare, 2003:11-15).

Yayılmış Olmak: Sanal takımlar coğrafi olarak farklı yerlerde bulunan çalışanlardan oluşmaktadır. Sanal takımlardaki çalışanlar bilgi teknolojileri aracılığıyla iş birliği içerisinde çalışmaktadır. Geniş bir alana yayılmış takımlar, ulusal kültürlerin karışımı ve zaman dilimleri ile ilgili çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Fakat farklı zaman dilimleri, takımların verimli ve etkin bir şekilde çalışmasına ve görevleri başarmasına neden olabilmektedir.

Takımın Boyutu: Bazı araştırmacılar, sanal takımların boyutunun 3 ila 7 arasında olduğunu söylemektedir. 165 proje takımın boyutlarını ölçmek için yapılmış olan araştırmanın sonuçlarına göre, takımların boyutunun ortalama 7.7 olduğu ortaya çıkmıştır. Büyük takımların daha fazla kaynağa, uzmanlığa ve fikirlere sahip olması, takımlarda düzen ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca, bu büyüklükteki takımlarda iletişimde aksaklıklar olabilmektedir. Öte yandan, takım büyüklüğünün arttırılması, serbest sürüş ve sosyal kaytarmaya neden olabilmektedir. Takım üyeleri birbirlerinden izole edildiğinde, motivasyon düşmekte ve bu durum sosyal kaytarmaya sebep olmaktadır.

Görev ve Proje Süresi: Sanal takımlar, belli bir görevi yerine getirmek için geçici olarak veya devam eden sorunları çözmek için kalıcı olarak toplanabilmektedir. Geçici sanal takımlarda, projeler çeşitli zamanlarda sona

ermektedir. Kısa ömürlü takımlarda, takım oluşturmada sorunlar çıkabilmektedir. Bu tip durumlarda, takım liderleri sadece kritik konulara odaklanmaktadır. Kısa ömürlü takımlarda, güvenin oluşturulması, birleşme ve ilişkilerin kurulması, kalıcı takımlara nazaran daha zor olmaktadır.

Önceden Paylaşılan İş ve Deneyimler: Sanal takımda üyeler daha önceden paylaşılmış iş ve deneyimlere sahip olmakta ya da olmamaktadır. Eğer bir takım üyesi yeterli deneyime sahip değilse, takımın günlük iş rutini aksamaktadır. Takım geliştirme, kabul edebilir kalıpların tartışma ve deneme yoluyla tanımlandığı ve nihayetinde kurallara dönüştüğü bir süreçtir. Bu süreç içerisinde, iletişim, beklentiler, kabul edebilir davranışlar ve ilişkilerin doğası yer almaktadır. Sanal takımlar, çatışmalara açık bir yapıya sahiptir. Sanal takım üyeleri, günlük iş rutinlerinde birbirleriyle iş deneyimlerini paylaşarak, kurallar oluşturarak ve verimli çalışarak çatışmaları çözebilmektedir.

Üyelerin Görevleri: Takımda yabancı kültürden insanlar bir araya geldiği zaman, takımda paylaşılan amaçta, hedeflerde ve öncelikler üzerinde anlaşmaya duyulan ihtiyaçta, paylaşılan anlamda dilde, kalıplarda ve rutinlerde eksiklikler olabilmektedir. Bu tip takımlarda, görevlerin bölünmesinde, işlerin koordine edilmesinde, çatışmaların çözümlenmesinde ve kuralların oluşturulmasında sorunlar yaşanmaktadır.

Sanal Takımların başarılı olmasını sağlayan birçok faktör vardır. Literatürde yapılan araştırmalarda bu faktörler şu şekilde sıralanmaktadır; Güven, İletişim, Teknoloji, Amaç ve Liderlik (Bergiel vd., 2008:101).

- **Güven:** Güven her tür takım için önemlidir fakat sanal takımlarda güven kritik koşullarda sağlanmaktadır. Yapılan araştırmalarda, sanal takımların ilişkilerde güveni ve güvenliği arttırdığı ortaya çıkmıştır ve sanal takımlar açık ve etkili bir iletişim kurulmasına imkân vermektedir. Bunun birlikte, sanal takımlar organizasyonlarda işlem maliyetinin, müzakere maliyetinin ve anlaşmazlıkların azalmasına neden olmaktadır. Buna ek olarak, güven, aynı zamanda hedeflerin yerine getirilmesi, kalitesi, zamansızlığı ve esnekliği

açısından organizasyonlar arası iş birliklerinin performansına bağlıdır (Gibson ve Manuel, 2003:61).

Sanal iş birliklerinde güvenin tanımlanması, geliştirilmesi daha zordur ve hatta daha kritik hale gelebilmektedir çünkü sanal bağlam sıklıkla sosyal kontrolün ve psikolojik güvenliğin daha az etkili ve uygulanabilir olmasına neden olmaktadır. Ayrıca, sosyal kontrol ve koordinasyona katkıda bulunduğu bilenen diğer faktörlerden olan coğrafi yakınlık, arka planın benzerliğine ve deneyime çoğu kez rastlanmamaktadır. Sanal takımlarda yüz yüze iletişimin seyrek olması, takım üyelerin direkt gözlenmesini ve izlenmesini mümkün kılmamaktadır. Buna ek olarak, bilgisayar tabanlı iletişim ortamı geleneksel yüz yüze iletişimden farklı olarak sıcaklık, dikkat ve güven gibi kişilerarası ilişkin ipuçlarını ortadan kaldırmaktadır (Jarvenpaa vd., 1998:3).

- **İletişim:** Anderson'a göre, takımın gelişiminin erken evrelerinde iletişimin etkin bir şekilde kullanımı, güvenin kazanılmasında ve sürdürülmesine önemli bir rol oynamaktadır. Sanal takım üyeleri, iş sonuçlarının zamanında hesaplanmasının öneminden ve diğer ekip üyelerinin katkılarına ilişkin geri bildirim verildiğinden haberdar olmalıdır (Anderson vd., 2007:2559). Sanal takımlarda, sanal takımları aktif bir iletişimci olmayı öğrenmektedirler. Sanal takımların başarısı, zaman ve mekânın meydan okuması karşısında takım üyelerinin bilgi alışverişinde bulunma kabiliyetine bağlıdır. Sanal takımın lideri, sanal takım üyeleriyle iş birliği içerisinde çalışmak durumundadır ve liderler sadece hangi konularda ve ne zaman iletişim kurulacağıyla ilgili kuralları belirlemezler aynı zamanda nasıl iletişim kurulacağı ilgili kuralları da belirlemektedirler (Bergiel vd., 2008: 102).
- **Liderlik:** Liderlik hem geleneksel takımlarda hem de sanal takımlarda başarıyı tehlikeye atan bir özelliktir. (Bergiel vd., 2008:102). Başarı, liderlerin sanal takım üyelerinin organizasyondaki çalışma süreçlerini harmanlamaya çalışırken tutarlılık oluşturmasına yardımcı olduğu için önemlidir (Majchrzak vd., 2004:7). Sanal takım liderleri, çatışmanın çözümlenmesinde uzmanlaşması gerekmektedir. Sanal takım liderlerinin

sorumluluklardan birisi de aşırı uyanık olmak ve bu çelişkilerin kontrol dışında kalmasını sağlamaktadır. Öte yandan, bazı sanal takımlar, çatışmalarla takımın tamamıyla mümkün olan en kısa süre başa çıkabilirken, diğer takımlar ise hassas durumlarla başa çıkmayı tercih etmektedir (Kayworth ve Leidner, 2002:11-12). Etkin bir takım lideri aynı zamanda birden fazla liderlik rolünü yerine getirerek çelişkili durumlarla ve çelişkilerle baş etme becerisini gösterebilmektedir. Takım liderleri, takım üyelerinin takıma katkılarının farkında olmalıdır. Takım lideri, bir takım üyesinin takım hedeflerine yaptığı katkıyı onayladığında, takım üyesi genellikle bu onaylanmaya uygun şekilde davranmaktadır. Öte yandan, onaylanma sadece maaş artışı ve terfi şeklinde olmamaktadır aynı zamanda liderin takım üyesine teşekkür etmesi de bir onaylanma olarak kabul edilmektedir (Yoo ve Alavi, 2003:31).

- **Hedefler:** Hedefler tüm takımlar için önemlidir fakat birbirlerini göremeyen veya sık sık görüşemeyen takım üyeleri için hedefler kritik önem taşımaktadır. Bu gibi koşullarda, sanal takımın hedefleri organizasyonun stratejisini, çeşitli takım üyelerinin amaçlarını ve ihtiyaçlarını içeren birleştirme kuvveti haline gelmektedir. Bundan dolayı, tüm takım üyelerinin bir projenin hedef belirleme aşamasına katılması hayati önem taşımaktadır. Sanal takım üyeleri, takım içindeki her seviyeyi kapsayan performans ölçülerini ve olumlu performans sonuçlarının üretilmesi için gereken bireysel çabaların türlerini sağlamak için yapıcı diyalogu aktif bir şekilde yürütmelidir. Bu strateji, takım üyelerinin ortak bir amaç için birbirlerine bağımlı olarak çalışmasını sağlamaktadır. Takım liderleri, takım üyelerinin takım hedefleri doğrultusunda hareket etmesi için hedefleri kullanmaktadır (Bergeiel vd., 2008:103).
- **Teknoloji:** Sanal takım üyelerinden bazı bilgisayar terimlerine (Hardware ve Software gibi) hâkim olmaları beklenmektedir. Sanal takım üyeleri bu programları kullanarak bilgisayarda işlerini yapabilmektedir. Günümüzde sanal takımlar gelişmiş teknolojileri kullandıkları için var olabilmektedir.

Sanal takım üyeleri işlerini telefon, telekonferans, video konferans, sohbet odaları ve sesli mesaj, e-posta, faks aracılığıyla işlerini yapabilmektedir.

Sanal takımların hem avantajlı hem de dezavantajlı yönleri vardır. Sanal takımların avantajları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Green ve Roberts, 2010:48-49):

- Sanal takımlar, çalışanların iş ve özel yaşamı arasında denge kurmasına yardımcı olmaktadır.
- Sanal takımlar, çalışanların işe giderken ve işten gelirken zamandan tasarruf etmesini sağlamaktadır.
- Sanal takımlarda çalışanlar daha az stres yaşamaktadır.
- Çalışanlar strese maruz kalmadığı için daha az hastalık izni kullanmaktadır.
- Sanal takımlarda, çalışanların iş tatmini yüksektir ve sanal organizasyonlar sanal takımlardan kolaylıkla eleman temin edebilmektedir.
- Sanal organizasyonlarda, sanal takım üyeleri gerçek bir ofiste çalışmaya ihtiyaç duymamaktadır.
- Sanal takım üyeleri iş seyahatlerine nadiren gittiklerinden dolayı seyahat giderlerinden tasarruf edilmektedir.

Sanal takımların organizasyonlar için avantajları olduğu kadar dezavantajlı yönleri de vardır. Sanal takımların dezavantajları literatürde şu şekilde sıralanmaktadır.

- Çalışanlar tek bir ofiste çalışmadıkları için çalışanlar yöneticiler tarafından daha az denetlenmektedir.

- Çalışanlar coğrafik olarak ayrı yerlerde toplandıkları için liderler çalışanları kontrol edememektedir.
- Çalışanlar yöneticiler tarafından motive edilmedikleri takdirde verimlilikleri düşmektedir.
- Sanal takımlarda yüz yüze iletişimin yok denecek kadar az olması takım ruhun oluşmamasına neden olmaktadır.
- Sanal organizasyonlarda çalışanlar evde çalışmayı tercih ettiklerinden dolayı ev-ofis kurulumu ve bakım maliyetleri yüksek olmaktadır.

1.1.4. Sanal Organizasyonların Yapısal Boyutları

Sanal organizasyonlar, kapasite ve yetenek açısından geleneksel organizasyonlarla benzerlik göstermesine rağmen işleyiş ve yapılanma süreçleri bakımından geleneksel organizasyonlardan farklıdır. Sanal organizasyonların yapısal boyutları literatürde şu şekilde ifade edilmektedir. (Gülcemal, 2011:68-69).

- **Modüler Yapı:** Sanal organizasyonları, kendi içlerinde karar verme yeteneğine sahip ve ortak amaçlar etrafında birleşebilen modüler birimler oluşturmaktadır. Birimler arasındaki çeşitlilik artışı sadece organizasyon yapısını zenginleştirmemektedir aynı zamanda organizasyonun etkinliğinin artmasına ve iş yükünün azalmasına neden olmaktadır. Birimler arasındaki koordinasyon sağlanarak organizasyon yapısı dinamik hale getirilmektedir.
- **Kendi Kendine Organize Olabilme Yeteneği:** Sanal organizasyonlardaki organize olma süreci, birimlerin birbirlerinden farklı yerlerde ve farklı özelliklerde olmasından dolayı ağlar tarafından yürütülmektedir. Ağ içindeki birimleri organize edecek ve denetleyecek bir yapının olmaması, ağ içindeki birimlerin kendi prosedürlerini ve görev tanımlarını belirleyerek organize olmalarına yol açmaktadır. Sanal organizasyonların kendi kendine organize olabilme yeteneği, ağa dâhil olacak olan organizasyon ve insanların sayısı ve kalitesi konusunda esnek davranmasına imkân vermektedir.

- **Heterojen Yapı:** Sanal organizasyonlar, kendi bünyelerinde farklı yeteneklere sahip birimler barındırmaktadır. Sanal organizasyonlar içinde yer alan her birimin kendine has çekirdek yeteneklerinin olması ve bu yetenekleri ile var olabilmeleri çeşitliliğe neden olmaktadır. Bu çeşitliliğin sürekli olabilmesi için birimler arasında etkileşim ve yardımlaşmasının olması gerekmektedir.
- **Karşılıklı Bağımlılık ve Yataylaşma:** Sanal organizasyonlarda birimler arası koordinasyon ve iletişim ağ teknolojisi tarafından sağlanmaktadır. Sanal organizasyonlarda birimler sürekli birbirleriyle etkileşim halindedir. Küreselleşmeyle birlikte iletişim boyutları sadece organizasyon içinde sınırlı kalmamıştır. İşletmeler bilgiyi yakından takip etmeye başladıkça, iletişimin boyutları küresel düzeye ulaşmıştır. Organizasyon içi iletişim ile birlikte, organizasyon dışındaki birimler ve bireylerle iletişim, küresel anlamda bir karşılıklı bağımlılık ve bilgi paylaşımını zorunlu kılmaktadır. Karşılıklı Bağımlılık ve kendi kendine organize olabilme yeteneği, insanlar ve organizasyonlar arasındaki ilişkilerin yatay hale gelmesine imkân vermektedir.
- **Dijital Yapı:** İnternetin yaygınlaşmasıyla birlikte bilgi dijital hale gelmeye başlamıştır. Dijitalleşme, bilginin saklanması, iletimini ve işlenmesini kolaylaştırmıştır. Sanal organizasyonlar, dijital ortamda bilgi transferini hızlı ve güvenli bir şekilde gerçekleştiren, bireyler ve birimler arasındaki koordinasyonu sağlayan yapılardır.
- **Merkezi Olmayan Yapı:** Bilginin önemli hale gelmesi, teknolojinin ilerlemesi ve iletişim kanallarının yaygınlaşması, örgütlerinin yapısının dinamikleşmesine sebep olmuştur. Örgüt yapılarının dinamikleşmesiyle birlikte, merkezi otorite ve hiyerarşik kavramları yerini kolektif çalışma ve esnekliğe bırakmıştır. Sanal organizasyonların ortaya çıkmasıyla birlikte zaman ve mekân kavramı önemini kaybetmeye başlamıştır. Zaman ve mekân kavramının önemini kaybetmesi, klasik organizasyonlardaki merkezi yapının değişime uğramasına neden olmuştur.

1.2. Sanal Organizasyonların Ortaya Çıkmasına Neden Olan Faktörler

İletişim ve bilgi teknolojilerin gelişmesi ve yaygınlaşmasıyla birlikte dünya düzeni de değişmeye başlamıştır. Yeni dünya düzeninden hem organizasyon yapıları hem de yönetim anlayışı etkilenmiştir. Üretim ve hizmet sektöründeki birçok meslek dalı, organizasyon yapılarındaki değişimden etkilenmiş ve etkilenmeye devam etmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, yaygınlaşması iletişim hızının ve ekonomik işlerinin koordinasyonunun değişmesine neden olmuştur. Pazarların uluslararası hale gelmesi, tüketicilerin daha fazla özellikli ürünleri tercih etmeleri, işletmelerin daha çok çeşitli ürün geliştirme çalışmaları organizasyon yapılarının karmaşıklaşmasına neden olmuştur. İşletmeler hızla değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilmek için kendi örgüt yapılarını esnek tutmaya çalışmaktadırlar (Bakan ve Baydaş, 2015:511).

Firmalarca üretilen mal ve hizmetlerin doğrudan tüketicinin beğenisine sunan klasik ticaret anlayışı günümüze kadar geçerliliğini sürdürmüştür. Klasik ticaret anlayışının geçerli olduğu dönemde, perakendeci ve toptancılar ürettikleri ürün ve hizmetleri müşterilerine ulaştırmak için bünyelerinde bulunan satış zincirleri ve mağazalarla anlaşma yoluna gitmişlerdir. Klasik ticaret anlayışının geçerliliğini yitirmesiyle birlikte, küresel işletmeler hem teknolojik gelişmeler hem de düşük işçi maliyetleri sayesinde yüksek kalite ancak düşük fiyatlı ve dünyanın dört bir yanında pazara sunulabilen mal ve hizmetlerle pazarlara girmişlerdir. Bunun sonucunda, tüketiciler, ürün ve hizmetlere düşük fiyatlarla, yüksek kaliteyle, istediği zaman ve mekânda ulaşabilmektedirler (Şenel, 2011:46).

Sanal organizasyonlar, iki temel dış faktör sonucunda ortaya çıkmıştır (Ulrich, 1999:209). Bunlar, pazar koşullarının değişimi ve bilgi teknolojilerin gelişimidir. Bu dışsal faktörler, organizasyon yapılarının değişmesine neden olmaktadır. Pazar koşullarının değişmesiyle birlikte tüketiciler, işletmelerden daha çok ürün çeşidi ile üretim yapmalarını ve daha özel ürünler üretmelerini istemeye başlamıştır. Günümüzde, organizasyonların amacı hızla değişen pazar şartlarına uyum sağlamak ve esnekliklerini geliştirmektir. Günümüzde, işletmeler esnekliği temel rekabet avantajı elde etmek için kullanmaktadırlar. Sanal organizasyonların

ortaya çıkmasında etkili olan faktörler arasında Teknolojinin Gelişimi ve Etkileri, Küreselleşme, Değişen Rekabet Anlayışı ve Esnek Yapı Oluşturma Gereği vb. gibi faktörler vardır.

1.2.1 Teknolojinin Gelişimi ve Etkileri

Teknolojinin bir alanında birkaç yılda bir düzenli aralıklarla büyük değişiklikler yaşanmaktadır. Araştırmacılar, bu değişimin gelecek yıllarda aynı hızla ya da daha hızlı bir şekilde devam edeceğini ön görmektedirler. Günümüzde, teknoloji artık her alanda belirleyici bir güç ya da araç olarak kabul edilmektedir. Teknolojide değişikliğe uğrayan alanlar; bilgisayar, bilgi bankaları, yazılım ve telekomünikasyonu içeren bilgi ve iletişim teknolojilerdir. Davidow ve Malone, bu teknolojik ilerlemelerin yeni ortaya çıkmakta olan diğer teknolojilerle bütünleşerek güçlerini birkaç misli artırabileceğini iddia etmiştir (İnce, 2007:67). Telefon, faks ve bilgisayar teknolojinin temel unsurlarını oluşturmaktadır. 1970'li yılların ikinci yarısından sonra iletişim teknolojilerin çok hızlı bir şekilde gelişmesi ve günlük hayatımızın bir parçası haline gelmesi, yeni ve farklı düşünce tarzlarının ve davranış biçimlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bilgisayar ağlarının gelişmesiyle birlikte zaman ve mekân sınırları aşılmış, dünyanın her yerinden her çeşit ve kültürden insanlar birbirleriyle anında iletişime geçmeye başlamıştır (Bakan ve Baydaş, 2015:512).

Öte yandan, bilgi teknolojileri, hiyerarşideki yönetim seviyelerinin özellikle orta yönetim kademelerinin sayısının azaltılmasını mümkün kılmıştır çünkü artık bilgi işleme ve organizasyon sürecinde orta yönetim kademesindeki insanlara ihtiyaç duyulmamaktadır. Buna ilaveten, kontrol için önemli derece gelişmiş potansiyele sahip olan bilgi teknolojileri, kontrolün kapsamını büyük ölçüde artırmaktadır. Ayrıca, bilgi teknolojileri üst düzey yöneticileri işçilerden ayıran bürokrasinin miktarını azaltmaktadır. Haberleşme yeteneğine sahip olan işçiler, en yakın oldukları konularla ve olaylarla uğraşmak için özerk olarak hareket eden bilgi çalışanlarına dönüşmektedirler. Bilgi teknolojileri, insanların elektronik posta ve video konferans gibi ortamlar vasıtasıyla zaman ve mekânda birbirleriyle doğrudan iletişim kurmalarını kolaylaştırmaktadır. İletişim akışlarının kapasitelerindeki artış, var olan

otorite yapılarını ve yerleşik örgütsel sınırları yıkmaya yardımcı olarak, bu örgütsel sınırların bilgiye erişimini kontrol ederek güçlenmesini sağlamaktadır. Buna ek olarak, bilgi teknolojisi, kurumlar arası iletişimi, kuruluşlar arası sistemler ve diğer elektronik değişim biçimleri yoluyla geliştirmektedir. Son olarak, bilgi teknolojileri, ağ organizasyonların belirgin bir özelliği olan esnekliğe katkıda bulunmaktadır. (Nohria ve Eccles, 2000:1660-1662).

1.2.2. Değişen Rekabet Anlayışı

Günümüzde rekabetin ve uluslararası ticaretin hızla gelişme göstermesi, sanal organizasyonların giderek önem kazanmasına neden olmaktadır. Ekonomide, ulusal sınırların giderek önemini kaybetmesiyle birlikte işletmeler küreselleşmeyi benimsemeye başlamışlardır. Uluslararası pazarda rakiplerle rekabet edildiği dönemde işletmeler, tedarik, üretim ve satış gibi kurumsal işlevlerin yanı sıra insan kaynakları, muhasebe ve finans gibi ikincil işlevlerin yeniden düzenlemesi gerekliliğiyle karşılaşmışlardır (Aydınalp ve Gökçe, 2012:136).

Gelişen teknolojiler arasında yer alan bilgisayar ve iletişim teknolojileri birçok şirkete rekabet avantajı sağlamaktadır. Artan rekabet, işletmelerde bu teknolojilerinin kullanılmasına neden olmuştur. Teknolojik olarak güçlü rakiplerin ve küreselleşmeye yönelik eğilimlerin giderek artması, birçok mal ve hizmet üreten yerel pazarların ortadan kalkmasına neden olmuştur. İşletmeler, ürün veya hizmetlerinin maliyet fiyatı, işlevselliği veya kalitesi ile rakiplerine saldırarak rekabet avantajı elde edebilmektedirler. Firmalar arasında yaşanan rekabet uluslararası ticaretin giderek büyümesine neden olmuştur. Bu gelişmeler sanal organizasyonların giderek önem kazanmasına ve günden güne daha da gelişmesine neden olmuştur. Artan rekabet sonucunda oluşan sanal organizasyonlar geleneksel yapının belirlediği yönde değil tüketicilerin talep ettiği yönde faaliyet göstermeye başlamışlardır (Cooper ve Muench, 2000:192).

1.2.3. Küreselleşme

Bilgi akışı ilgili her şeyi birbirine bağlamaktadır. Haberleşme, para, hizmet ve ürünler küresel ekonominin dinamik işleyişinde yer değiştiren unsurlar haline gelmiştir. Dünya üzerinde bölgeler ve kıtalararası etkileşimin her geçen gün arttığı gözlenmektedir. Uydu teknolojisi, iletişim ağları, elektronik bankacılık ve internet teknolojisi bu ilişkilerin güçlenmesini sağlamaktadır (Bakan ve Baydaş, 2015:518).

Küreselleşme, iktisadi, siyasi, sosyal ve kültürel alanlara etki edebilen çok yönlü bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Buna ek olarak, küreselleşme geleneksel siyasi blokların bulunmadığı, düşüncenin ve bilginin serbestçe ifade edilebildiği, sınırların önemini kaybettiği ve teknolojik gelişmelerin aşırı bir şekilde gelişip yayıldığı bir zaman dilimi olarak ifade edilmektedir (Gülcemal, 2011:21).

Küreselleşme olgusu hem hızlı çevresel dönüşümlere hem de bir rekabet büyümesine neden olmaktadır. 1980'li yılların sonlarında organizasyonların ve ticari şirketlerin giderek büyüyen bir türbülansla karşı karşıya kalmaları, yöneticilerin krizlerle ve rekabet baskısıyla yüzleşmesine neden olmuştur.

Buna ilaveten, organizasyonların çalkantılı ortamlarda çalışmak zorunda olması, organizasyonları, çeşitli yapıları, stratejileri ve alternatif yönetim uygulamalarını kalıcı olarak uygulamaya zorlamaktadır (Croitoru ve Stanescu,2013:31).

Küreselleşmeyle birlikte organizasyonları değişime zorlayan bazı etkenler ortaya çıkmıştır. Bu etkenleri şu şekilde sıralayabilmekteyiz (Eroğlu, 2001:2).

- Küreselleşme ve rekabet,
- Bilgi, iletişim, üretim ve malzeme teknolojilerinde yaşanan gelişmeler,
- Yeni pazarların oluşması ve firmaların piyasada pazar kapma yarışı,

- Müşterilerin bilinçlenmesi ve bunun sonucunda müşterilerin beklenti ve isteklerinde değişme,
- Çalışanların yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri
- Sosyalizmin sonu ve piyasa ekonomisine giren ülkelerdeki pazar potansiyeli,
- Uluslararası ve bölgesel bütünleşmeler
- Demografik yapının değişmesi

1.2.4. Esnek Yapı Oluşturma Gereği

Sanal Organizasyonların ortaya çıkmasını sağlayan etkenlerden birisi de esnekliktir. Günümüzde işletmeler dış çevrelerinde yaşanmakta olan hızlı değişimden kaynaklanan karmaşıklığı azaltmak ve pazarın isteklerine cevap verebilmek için yapılarını esnek hale getirmeye çalışmaktadırlar. İşletmeler yapılarını esnek hale getirebilmek ve işletmeleri için gerekli olan temel yetenekleri elde edebilmek için diğer işletmelerle iş birliği yoluna gidebilmektedir. Özellikle işletmeler iyi oldukları belirli alanlar ve temel yetenekler üzerine yoğunlaşmayı tercih etmektedirler. İşletmeler diğer işletmelerle iş birliği yapmak zorunda kalabilmektedir çünkü her işletmenin her tür bilgiye ve ölçüye ulaşması mümkün değildir. İşletmeler diğer işletmelerle bir iş birliği içerisinde girerek sahip oldukları temel yetenekleri paylaşarak gerekli olan esnekliğe sahip olabilmektedir.

1.2.5. Pazardaki Değişme ve Çevresel Dalgalanmalar

Geleneksel organizasyon modeli, çağımızın giderek dijital hale gelmesi ve bilginin kullanımının artmasıyla birlikte önemini kaybetmeye başlamıştır. Hızlı değişim, küresel rekabet, piyasa iş birlikleri, örgütsel şebekeler ve sık kazanımlar, zamanında teslimat yapılması için yapılan baskı ve yeni değişken çevre organizasyonların kendilerini yeniden değerlendirerek, yeni beceriler yaratmasına neden olmuştur. Mevcut internet ekonomisindeki teknolojik gelişmeler, organizasyonların kendilerini yenilemesine olanaklar sağlayıp aynı zamanda önlerde

yer alması için bu teknolojik gelişmeleri entegre etmeleri için baskı yapmaktadır (Dube vd., 2005:145).

Literatürde pazarın değişmesini etkileyen üç kavramdan söz edilmektedir. Bunlar; müşteri, rekabet ve değişimdir. 1950’li ve 1960’lı yıllarda yöneticilerin temel hedefi üretimin kapasitesini artırmaktı. Bu yüzden, işletmeler sürekli artan talebe yetişebilmek için ürün üretmişlerdir. 1980’lerden itibaren kitle pazarı yerini ne istediklerini ne kadar ödemek istediklerini ve istedikleri şartlarda nasıl alacaklarını bilen tüketicilere bırakmıştır. Öte yandan, eski dönemlerde işletmeler çok kolay bir şekilde rekabet edebilmekteydi. Firmalar bir ürün veya hizmeti pazarda en uygun fiyatlarla satabilmekteydi. Fakat günümüzde hem rekabet hem de rekabet çeşitleri artmıştır. Pazar yapısının değişmesinin nedenlerinden birisi de aynı işi yapan firmaların çoğalmasdır. İşletmeler benzer ürünleri aynı pazarlarda farklı rekabet tekniklerini kullanarak satabilmektedir. Örneğin, bir pazarda fiyat, öbüründe seçenekler, diğerinde kalite, bir başkasında satış öncesi, satış sırasındaki ve satış sonrasındaki hizmet önemli olmaya başlamıştır Küreselleşme, şirketlerin piyasaya yeni ürün ve hizmetler sunabilen birçok yeni şirketle karşı karşıya kalmasına neden olmuştur. Organizasyonlar, pazarda yaşanan hızlı değişimlerle başa çıkabilmek için pazar stratejisini ürün yerine tüketici taleplerine yoğunlaştırarak rekabet avantajı elde etme yoluna gitmişlerdir. Sürdürebilir rekabet avantajı, işletmelerin ürün ve hizmeti rakiplerine göre daha ucuz, daha hızlı ve daha kaliteli sunmasını sağlamaktadır. İşletmeler, daha iyi ürün ve hizmet sunmak için kaliteli ürün ve hizmetler üretmeye başlamıştır (Hammer ve Champy, 1994:34-37).

Noll, günümüzde, küresel pazarın avantajlarından sadece büyük işletmelerin yararlanabildiğini savunmuştur. Öte yandan, küçük ve orta ölçekli işletmeler, kendi sınırlı kaynaklarının etkisinden kurtulmak adına küresel ölçekte bir iş ortamıyla baş edebilmek için organizasyonel çözümler üretmek zorunda kalmışlardır (Noll, 2002:4). Sanal organizasyonlar, bu eksiklikleri gidermek amacıyla uygun alternatifler sunmaktadır. Sanal yapılanma, şirketlerin piyasalardaki herhangi bir talebi görmesine ve fırsatları değerlendirip, taleplerin hızlı karşılmasını sağlamaktadır. Tüketicilerden gelen taleplerin çoğalması ve kendilerine özel ürünler üretilmesini isteyen tüketici sayısının giderek artması, işletmeleri tüketici taleplerine

çok özel çözümler üretebilmek için sanal organizasyon oluşturmaya teşvik etmiştir (İnce, 2007:65).

1.2.6. Yönetim Tekniklerinde ve Örgüt Yapılarında Meydana Gelen Değişmeler ve Gelişmeler

1960'lı yılların başlarında internetin ilk adımını oluşturan ağ çalışmalarına başlanarak veri transferinin temelli atılmıştır. Bu ağ yapılarının zamanla geliştirilerek uluslararası bir ağ yapısı olan “www”ye dönüştürülmesi zaman ve mekân kavramının ortadan kalkmasına neden olmuştur. Teknoloji ve bilginin gelişimi, işletmelerde maliyetlerin düşmesine, hızın artmasına ve telekomünikasyon alanında büyük değişim yaşanmasına neden olmuştur. Bu değişim hareketi sadece iletişimi kolaylaştırmakla kalmamış aynı zamanda elektronik ortamın doğmasına neden olmuştur.

Öte yandan, işletmelerin dünyadaki hızlı değişime uyum sağlayabilmeleri, içinde faaliyet gösterdikleri toplumlarında, küresel eğilimleri iyi gözlemleyerek bunlara doğru yanıtlar verebilmesine ve öğrenmeyi kurumsallaştırarak “bilgi toplumu” olabilmelerine bağlıdır. Buna ek olarak, bilginin önem kazanması ve teknolojinin gelişimi sonucunda yaşanan değişim süreci; toplumsal yapının, sanayi toplumundan bilgi toplumuna taşınmasına ve örgütsel alanda birçok değişimin yaşanmasına neden olmuştur. Sanayi toplumuna ait olan standartlaşma kavramı yerini sürekli değişim, küresel ölçek, hızlı ve esnek üretim kavramlarına bırakmıştır (Gülcemal, 2011:64).

Küresel telekomünikasyon alt yapısı, uydular, yüksek kapasiteli karasal medya (fiber optik kablo gibi) ve bilgisayarlı anahtarlama ekipmanı, organizasyonların dünya çapındaki faaliyetlerini anlık olarak izlemesine ve koordine etmesine yardımcı olmaktadır. Bu alt yapı, elektronik posta, faks ve elektronik veri gibi yeni hizmetleri desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda firmaların etkin bir şekilde bilgi alışverişi yapmasını sağlamaktadır. Buna ek olarak, bilgisayar teknolojileri, organizasyonlara dış çevredeki küresel karmaşayı yönetebilmek için araçlar temin etmektedir. Organizasyonlar, kayıt tutmak, planlama, kaynak tahsisi,

bilgi yönetimi ve karar desteği için bilgisayarlara ihtiyaç duymaktadır (Mowshowitz, 2002:51).

1.2.7. İş Görenin İhtiyaç ve Beklentilerinde Değişmeler

Sanal organizasyonların ortaya çıkmasıyla birlikte işgücünün niteliği de değişmiştir. Artık organizasyonlarda bilek gücünden çok bilginin gücüne önem verilmektedir. Günümüzde çalışanları artık sadece para motive etmemektedir. Çalışanlar yöneticilerden daha fazla yetki, daha bağımsız ve esnek çalışma gibi isteklerde bulunmaya başlamıştır. Sanal organizasyonlar çalışanların ofise gitmeden işlerini evden yapabilmelerine imkân vermesi sebebiyle çalışanlar tarafından tercih edilmektedir. Sanal iş, çalışanların daha verimli olarak çalışmaları, çalışanların esnek çalışma saatlerinin olması, zaman tasarruf etmeleri ve daha az para harcamaları vb. nedenleri sebebiyle çalışanlar tarafından talep edilmektedir (İnce, 2007:79).

1.2.8. İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüzde başarılı firmalar diğer firmalarla rekabet edebilmek için organizasyon yapılarında yeniliğe gitmektedir. Küreselleşmeyle birlikte işletmeler, organizasyon içindeki değişim ve yeniliklere ayak uydurabilecek elemanları işe almaya başlamışlardır. İşletmeler için yenilik geleneksel çıktılardan farklı olarak uyumu ifade etmektedir. Yenilik sürecinin işleyebilmesi için organizasyonda yenilik faaliyetlerini destekleyen atmosferin oluşması gerekmektedir. Organizasyon içinde yer alan bütün çalışanlar organizasyonun yenileşme sürecinden sorumludur çünkü çalışanların davranış ve tutumları firmaların başarılı olmasında etkilidir. İnsan kaynaklarının hem örgütün etkinliği hem de yeniliği üzerinde etkisi vardır. İnsan kaynakları planlaması çalışanların taleplerini incelemekte ve organizasyonların amaçlarını gerçekleştirebilmesi için nitelikli elemanların seçilmesine yardımcı olmaktadır. İnsan kaynakları planlaması organizasyondaki yenilikleri gerçekleştirmek için yeni ürünlerin tanıtımı ve geliştirilme süreçlerini yürütebilecek takımları oluşturmaktadır. Öte yandan, yenileşme süreci uzun, belirsiz ve değer biçilebilen süreçtir ve organizasyon yapısı içerisinde yer alan ödül sistemleri yenileşme sürecinde karşılaşılabilecek risk ve karlar üzerine yoğunlaşmaktadır. Son

olarak, kariyer yönetimine önem veren firmalar çalışanlar ile uzun dönemli amaçlar arasında bir denge oluşturmaya çalışmaktadır (Lin, 2011:235-236).

İnsan kaynakları yönetimi alanı ekonomi ve teknolojik değişimden, iş gücü pazarından, demografik faktörlerden ve örgütsel yeniden yapılanma stratejilerinden büyük ölçüde etkilenmektedir. İnternet teknolojisinin sürekli yenilenmesi, ekonomik yaşamdaki yeni olanaklar evrensel değerlerin üretimine katkı sağlayan insan kaynağının niteliğinde de değişimlere yol açmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojilerin gelişimi, insan kaynağının eğitiminin yanı sıra kültürel değerlerin anlamlandırılmasına, bilgiden bilgi üreten yaratıcı kimliğin ortaya çıkmasına neden olmuştur. (Zerenler, 2013:221)

Öte yandan, internet ve iletişim teknolojileri, insan kaynakları yönetimi anlayışını ve insan kaynakları uygulamalarını etkisi altına alarak insan kaynakları yönetimi anlayışının küresel pazarda varlığını sürdürmekte olan elektronik insan kaynakları alanına yönelmesini sağlamıştır. Elektronik insan kaynakları kavramı, insan kaynakları yönetimi anlayışının elektronik ortamda yeni yapılanmayla desteklenmesi olarak ifade edilmektedir. İş dünyasında elektronik ticaretin yaygınlaşmasıyla birlikte elektronik insan kaynakları kavramı ilk kez 1990 yılında kullanılmaya başlanmıştır.

Literatürde, elektronik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları işlevlerini yerine getirebilmek için bilgisayar ve iletişim teknolojisini, elektronik medyayı ve telekomünikasyon ağlarını kullanan bir alan olarak tanımlanmaktadır. Elektronik insan kaynakları yönetiminde, işletme içinde yer alan insan kaynakları bölümlerinin yerine getirdiği görevlerin büyük bir kısmını web ortamında yapabilmektedir. Günümüzde şirketlerin insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını internet ortamına taşımasının birçok nedeni vardır. İşletmeler zamandan tasarruf etmek, bürokrasiyi azaltmak ve maliyetleri düşürmek amacıyla insan kaynakları fonksiyonlarını web ortamına taşımaktadır (Zerenler, 2013:222).

Bunun yanı sıra, elektronik insan kaynakları işletmelere bazı stratejik yararlar sağlamaktadır. Bu stratejik yararlar doğrudan işletmeye yöneliktir fakat işletme

içinde çalışan insan kaynağını da etkilemektedir. Literatürde, e- insan kaynaklarına sağladığı yararlar şu şekilde sıralanmaktadır.

- Elektronik insan kaynakları, işletmelere iç müşterilerine verimli ve gelişmiş insan kaynakları hizmeti sunma ve işletme ile ilgili her türlü bilgiyi iletme imkânı sağlamaktadır.
- Elektronik insan kaynakları, insan kaynakları uzmanlarının stratejik insan kaynağı servisi ve uygulamalarına odaklanması elverişli zaman yaratmaktadır.
- İşletme içinde çalışan insan kaynaklarının motivasyonlarını yüksek tutmasını sağlarken aynı zamanda yeteneklerini geliştirmesine imkân vermektedir.
- Elektronik insan kaynakları, işletme içi maliyet ve idari işlemleri azaltmaktadır.
- Elektronik insan kaynakları, işletme içi iletişimde insan kaynağına açık bir ortam yaratmaktadır.

İnternetin çok yaygın olarak kullanılmadığı yıllarda işletmeler çalışanlarını gazete ilanları, çalışan işgücü referansları ve bireysel başvuru yöntemlerini kullanarak işe almaktaydı. Günümüzde ise, işletmeler temelinde internet olan e- işgücü pazarını kullanarak farklı coğrafyalarda bulunan pazarlara ulaşarak işe alım sürecini daha hızlı gerçekleştirmektedir. İşletmelerin insan kaynakları bölümlerinde, insan kaynağını seçme ve değerlendirme sürecine çok önem verilmektedir. İşletmelerin internet sayfalarında insan kaynakları bölümünün oluşturmuş olduğu eleman ihtiyaç duyuruları ve iş başvuru formları bulunmaktadır. İşletmeler, iş görüşmelerini ve başvuru değerlendirme prosedürlerini eş zamanlı olarak internetten gerçekleştirmektedir. Öte yandan, işletmeler işe alım ve iş ilanı gibi uygulamaları profesyonel olarak yürüten firmaların web sayfaları üzerinden gerçekleştirerek zamandan tasarruf etmektedir. Ayrıca, kariyer siteleri iş başvurusu yapan adaylara bazı avantajlar sağlamaktadır. İşletmeler, kariyer siteleri aracılığıyla işe alım süreçlerini hızlandırarak iş ilanları yayımlayabilmekte ve bu iş ilanlarını

değerlendirebilmektedir. İşletmeler, işe alım süreçlerinde kariyer sitelerini kullandıkları için bürokratik engel ve zaman sorunu yaşamamaktadır (Gürel, 2006:20).

Son olarak, insan kaynakları temini ve seçimi için internette hizmet veren insan kaynakları sitelerinden yararlanılması işletmelere bazı yararlar sağlamaktadır (Zerenler, 2013:225).

- Kariyer siteleri, işletmelerin başvuran adaylar ve yeni işe alımlarla etkili bir iletişim kurmasına yardımcı olmaktadır.
- İşletmeler kariyer siteleri sayesinde adayların geçmiş performanslarının analizini yaparak insan kaynaklarını daha etkin ve verimli bir şekilde temin edebilmekte ve uygun yerlere yerleştirebilmektedir.
- İşletmeler kariyer siteleri aracılığıyla önemli nitelikte ve nicelikte insan kaynağına ulaşabilmektedir.
- Kariyer siteleri, insan kaynaklarının seçimi ve yerleştirme sürecinde oto-kontrol sisteminin oluşturulmasını sağlamaktadır.
- Kariyer siteleri, işletmelerin insan kaynakları birimlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmaktadır.
- Kariyer siteleri, insan kaynakları seçim sürecinin sürekliliğini sağlamakla kalmayıp aynı zamanda tutarlı olmasını sağlamaktadır.

1.3. Sanal Organizasyonların Özellikleri

Literatürde birçok araştırmacı sanal organizasyonların genel karakteristik özelliklerini şu şekilde sıralamıştır; esneklik, yatay organizasyon yapısı, amaç odaklılık, dinamiklik, müşteri odaklılık, bilginin paylaşılması, örgüt sınırlarının belirsizliğidir (Bakan ve Baydaş, 2015:52).

Tablo 1. Sanal Organizasyonların Genel Özellikleri

Sanal Organizasyonların Genel Özellikleri	
Grimshow ve Kwok, 1997: 67	Sanal organizasyonlar, ortak bir amaç doğrultusunda iş birliği, bilgi ve haberleşme teknolojilerinin temelini oluşturması, dikey bütünleşme ve iş birliğidir. Onlara göre bu özelliklerin iki ya da üçünü bünyesinde bulunduran organizasyonlar sanal organizasyon olma vasıflarını göstermektedir.
Bourdeau vd., 1998:122	Birlik federasyonuna bağımlılık ve diğer örgütlerle olan ortaklıklar, nispeten uzaysal ve zamansal bağımsızlık ve esneklik
Westphal, 2010:6	Koordinasyon, görüşmeler, açık noktaların ve problemlerin çözümü, haberleşme ve uyarının değişimi

Sanal organizasyonların özelliklerinin etkin ve verimli olabilmesi için sanal organizasyonlarda yer alan üyelerinde bazı özellikleri taşıması gerekmektedir. Westphal (2010:6) göre sanal organizasyonların üyelerinin taşıması gereken özellikler şunlardır:

- Çalışanlar sanal organizasyonda diğer çalışanlara karşı güven duymak zorundadır.
- Haberleşmeyi sağlamada ve sorunlara çözüm bulmada istekli olmalıdır.
- Esnek olmalıdır.
- Yöneticisine ve diğer çalışanlara güven duygusunu vermelidir.
- İşleri çabuk ve hızlı yapabilmelidir.
- Bilgi ve iletişim teknolojileri kullanabilme yeteneğine sahip olmalıdır.

Literatürde çeşitli yazarlar tarafından sanal organizasyonların karakteristik özellikleri belirlenmiştir. Sanal organizasyonların karakteristik özellikleri şu şekilde ifade edilmektedir.

1.3.1. Teknolojinin Kullanımı

Sanal organizasyonların temeli bilgisayar ve şebeke sistemlerine dayanmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojisi sanal organizasyonlar için yazılım alanı oluşturmaktadır. Günümüzde, bilgi ve iletişim teknolojileri sanal işletmeler tarafından yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Sanal organizasyonları oluşturan ortaklar, internet, intranet, bilgisayar sistemleri aracılığıyla birbirleriyle iletişime geçmektedir. Sanal organizasyonun alt yapısını oluşturan bilgi ve iletişim teknolojileri, ortaklar arası ilişkilerin, bilgi ve dosya alışverişinin şebekeler aracılığıyla yapılmasını sağlamaktadır. Sanal organizasyonlarda çalışanlardan teknolojiden çok iyi anlaması ve teknolojiyi iyi bir şekilde kullanabilmesi beklenmektedir. Sanılanın aksine, sanal organizasyonlarda teknolojik bağlantılar değil, insan ilişkileri önemlidir (Lipnack ve Stamps, 1994:172).

Sanal organizasyonlar sahip oldukları bilgi ve uzmanlıklarını ortak bir amaç doğrultusunda kullanmak için bilgi ve iletişim teknolojileriyle birbirlerine bağlanmaktadır. Sanal organizasyonlarda iletişim araçları yoğun bir şekilde kullanılmaktadır fakat iletişimin sanal organizasyonlarda yaygın bir şekilde kullanılması sanal organizasyonların zayıflamasına neden olabilmektedir.

Sanal organizasyonlarda iletişimde yaşanan herhangi bir aksaklık geleneksel organizasyonlara göre daha fazla hissedilmektedir. Sanal organizasyonlarda, bilgi ve iletişim teknolojilerin yoğun bir şekilde kullanılması müşterilerin taleplerine hızlı bir şekilde cevap verilmesine imkân sağlamaktadır. Sanal organizasyonlar teknolojiyi çok yoğun bir şekilde kullandıkları için dış çevreye çok kısa süre uyum gösterebilmektedirler (İnce, 2007:85).

1.3.2. Esneklik

Küreselleşmenin etkisiyle işletmeler teknolojik değişime ve müşterilerin taleplerine cevap verebilmek için yapılarını esnek hale getirmeye çalışmaktadırlar. Organizasyonların sahip olduğu temel yetenekler, organizasyonların esnek bir yapı oluşturmasına imkân tanımaktadır. Günümüzde, geleneksel organizasyonların mevcut yapısı ve yetenekleri değişen pazar şartlarına uyum sağlayamamaktadır. Küreselleşme, dinamik çevrede varlık göstermeye çalışan, tüketicilerin taleplerine hızlı bir şekilde cevap verebilen, KOBİ gibi küçük ve esnek yapıları organizasyonların ortaya çıkmasına imkan vermiştir (İnce, 2007:85).

Günümüzde, tüketiciler farklı işletmelerin bir araya gelip, bir iş birliği içerisinde ürettiği kişisel ürünleri tercih etmektedir. Büyük işletmeler hiyerarşik kurallara bağlı olduklarından dolayı esnek yapıya bürünmemektedir. Esnek yapıya sahip olan işletmeler, tüketicilerin sanal ürün taleplerini karşılayabilmek için ürünlerin üretim ve tasarım aşamalarında sürekli yeniliğe gitmektedir (Jägers vd., 1998:70-75).

1.3.3. Güven

Son on yılda güven konusu birçok araştırmacı tarafından incelenen bir kavram haline gelmiştir. Birçok araştırmacı, güvenin işletmeler arasında önemli bir rol oynadığı konusunda hemfikir olmaktadır. Sanal organizasyonlarda üyelerin karşılıklı olarak birbirlerine güven duyması organizasyonun başarılı olmasını sağlamaktadır. Sanal organizasyonlarda çalışan her bir üyenin geleceği ve iş başarısı, diğer üyelerin geleceğine ve çalışmasına bağlıdır. Sanal organizasyonun bünyesinde bulundurduğu yarı durağan ilişkiler ve paylaşılan riskler üyeleri birbirlerine daha bağımlı hale gelmesine neden olmaktadır. Üyeler arasındaki bilgi paylaşımı üyelerinin birbirlerine olan güvenlerinin yüksek olmasına neden olmaktadır (Clases vd., 2003:7-27).

Güven kavramı, bir ortağın risk faktörüne rağmen diğer ortağa itaat etme isteği olarak ifade edilmektedir. Güven; organizasyonlarda iş maliyetlerini azaltan, ilişkilerde gizlilik ve güvenliği sağlayan ve organizasyonlarda bağımsızlığa ve etkili

iletişimi geliştiren bir ortama hazırlayan bir faktör olarak tanımlanmaktadır. Güven faktörüne sanal organizasyonlarda çok önem verilmektedir çünkü sanal organizasyonlarda dünyanın farklı bölgelerinde yaşayan bireyler birbirlerinin yüzlerini görmeden iletişim teknolojileriyle iletişime geçmektedir. Öte yandan, sanal organizasyonlar içerisinde yer alan sanal takımlar arasında fiziksel ve psikolojik uzaklığın var olması, yüz yüze iletişimin az olması ve çalışanların ortak bir geçmişi paylaşılmamış olması güven sorununu ortaya çıkarmaktadır. Geleneksel çalışma ortamında var olan karşılıklı güven esasına dayanan psikolojik sözleşme, sanal çalışma ortamında bulunmamaktadır. Öte yandan, sanal organizasyonlarda proje türü işlerin yapılması, iş tanımlarının belirsiz olması, iş güvencesi yoksunluğuna sebep olmaktadır. Sanal organizasyonlarda çalışanlar bilgiye hemen ulaşamadıklarında adaletsiz bir politika uygulandığı endişesine kapılmaktadır (Kirel, 2007:102-103).

Geleneksel örgütlerde güven, sanal örgütlerde bulunmayan iki kritik faktörün yerine geçmektedir. Bu faktörlerden biri olan endojen faktörü, geleneksel örgütlerle bağdaştırılan hiyerarşik kontrol olarak ifade edilmektedir. Diğer bir faktör olan ekzojen ise, organizasyonun oluşumu, işletilmesini ve dağılmasını düzenlemek için gereken yasal çerçeveyi oluşturmaktadır. Sanal organizasyonda yöneticiler örgütte ortak güven ve karşılıklı bağlılığın oluşması için yüz yüze iletişimin eksikliğini gidermeye çalışmaktadırlar (Kasper-Fueher ve Ashkanasy, 2001:237). Sanal organizasyonlarda üyeler arasında güven problem yaşanabilmektir fakat güven problemi örgütte norm ve değerlerin oluşturulmasıyla ortadan kalkabilmektedir. Sanal organizasyonlarda duygusal güvenden daha çok profesyonelliğe ve kabiliyete dayalı bilişsel güvene önem verilmektedir. Sanal organizasyonlarda mesleki geçmiş, referanslar ve ilişkiler güvenin oluşmasında etkili olmaktadır (Kirel, 2007:102-103).

1.3.4 Dış Kaynaklardan Faydalanma(Outsourcing)

Dış kaynaktan faydalanma, organizasyonların örgütsel yetenek düzeylerini artıran ve örgütsel yetenek profiline genişlemesini sağlayan en temel örgütsel tasarım olarak ifade edilmektedir. Dış kaynaklama, işletmelerin yeni bilgi sistemleri geliştirmek ya da müşteriden gelen talepler doğrultusunda yeni ürünler üretmek için kullandığı bir stratejidir. Küreselleşme örgüt yapılarının değişerek, değişik örgüt

yapılarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örgütler, kiralık işler için geçici çalışanlara ve dış kaynaklara ihtiyaç duymaya başlamıştır. Dış kaynaktan faydalanma, çoğu örgüt için kompleks bir örgütün tüm faaliyetlerinin örgütün sınırına çıkması anlamına gelmektedir. Günümüzde işletmeler artık aynı işi daha ucuz maliyette yapabilecek taşeron firmalar ve bağımsız çalışanlar bulma arayışına girebilmektedir. Dış kaynaklama, işletmelerin piyasa ihtiyaçlarına cevap verirken etkinliğini artırmasına ve maliyetin düşülmesini sağlamaktadır (İnce, 2007:90).

İşletmeler, organizasyon için gerekli olan mal veya hizmeti başka organizasyonlardan satın almak için dış kaynaklardan faydalanmaktadır. İşletmeleri dış kaynaklardan faydalanmaya iten faktörlere örnek olarak piyasanın belirsizleşmesi, teknolojik gelişmeler ve artan küresel rekabeti gösterebiliriz. Dış kaynaklardan faydalanma sürecinde organizasyonlar temel yetenekleri doğrultusunda uzmanlaşmakta ve faaliyetleri için gerekli olan diğer materyalleri (bileşenleri), soyut ve somut başka organizasyonlardan satın almaktadırlar. Dış kaynaklama, sanal organizasyonların etkinliğinin artmasına, maliyetlerin azaltılmasına, ürün ve hizmet kalitesinin artmasına neden olmaktadır (Kraut vd., 1998:3-9).

1.3.5. Temel Yeteneklerin Birleştirilmesi

Sanal organizasyonlarda temel yetenek ve kaynaklar birleştirilmekte veya ortaklaşa kullanılmaktadır. Günümüzde organizasyonlar pazarda zorluklarla ve taleplerle karşı karşıya kalmaktadır. Sanal organizasyonlarda yer alan ortakların temel yetenek ve becerileri ile birbirlerini tamamlamaları sonucunda verimlilik artışı sağlanmaktadır. Organizasyondaki temel yetenekler müşteri memnuniyetini sağlamak için esnek yapıya izin vermektedir. (Jägers vd., 1998:71) Sanal organizasyonlarda mükemmelliğe çok önem verilmektedir çünkü organizasyondaki her birey kendi çekirdek yeteneklerini bir araya getirerek üretim için mükemmel bir organizasyon olmasını sağlamaktadır. Bireylerin ya da organizasyonların sanal yapıya katılmaları çekirdek yeteneklere bağlı olmaktadır (Gülcemal, 2011:70).

Günümüzde, örgütün dış çevresinde yaşanan değişiklikler nedeniyle örgütler yapılarında esnekleşmeye doğru gitmektedir. Son yıllarda küreselleşme birçok organizasyon çeşidinin ortaya çıkmasına ve organizasyonların temel yeteneklerine odaklanmasına neden olmuştur. Sanal organizasyonlarda bireyler bilgi ve yeteneklerini kullanarak müşteriler için katma değer yaratmaktadır. Örgüt gruplarında yer her örgüt diğer örgütlerin temel yeteneklerine ve belirli bazı mal ve hizmetlerinin üretimine ihtiyaç duymaktadır. Özetle, temel yetenekler sanal organizasyon yapısının temelini oluşturmaktadır (İnce, 2007:91-93).

1.3.6. Sınırsızlık

Geleneksel organizasyonlar, belirli kurallar ve sınırlar çerçevesinde faaliyetlerini sürdürürken, sanal organizasyonlarda iç ve dış sınırlarda belirsizlik vardır. Bünyelerinde çok farklı birey ve birimleri bulunduran işletmelerin, dış çevresi küresel boyutlara ulaşmıştır. Sanal organizasyonlar, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak coğrafik olarak birbirinden farklı yerlerde bulunan birey ve birimleri iş birliği yoluyla verimli bir organizasyon yapısına dâhil ederek zaman ve mekân sınırlarını ortadan kaldırmaktadır (Gülcehal, 2011:71). Sanal organizasyonlarda ürünün üretilme sürecine dâhil olan ortaklar coğrafi olarak yayılmış sayılmaktadır. Coğrafi yayılım, sanal organizasyonlarda yer alan kişilerin bilgi ve iletişim ağlarına bağımlı olmasına neden olmaktadır. Günümüzde, piyasadaki sanal organizasyonların sayısının giderek artmasının sonucunda işletmeler arasındaki rekabette artmaya başlamıştır. Sanal organizasyonların ortaya çıkmasıyla birlikte işletmeler uzmanı olduğu işlere yönelmeye, diğer işlerde ise ortağına güvenmeyi tercih etmiştir (İnce, 2007:94). Bağımsız organizasyon dalları arasındaki iş birliği, bir ağ organizasyonu olan sanal organizasyonların ortaya çıkmasına imkân tanımıştır. Bu iş birliği, ortakların kullandığı temel yetkinliklerin veya çalışma yöntemlerinin bir araya toplanması yoluyla gerçekleşmektedir (Jägers, 1998:70).

1.3.7. Sanal Organizasyonlarda Güç Dengesi

Sanal organizasyonlar, teknolojiyi bilginin toplanması, paylaşımı ve iletişimi kullanırlarken aynı zamanda görüş bildirme ve karar alma süreçlerinde çalışanlara

daha fazla sorumluluk ve yetki vermektedir. Çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesi, organizasyon içinde güç dağılımı oluşmasına sebep olmaktadır. Bu güç dağılımı orta kademe yöneticilerinin sayısının azalmasına neden olmaktadır. Sanal işletmelerde yönetim kurulu, sekreterlik ve çalışanlar olmak üzere üç temel kademe bulunmaktadır. Sanal organizasyonlarda, bilgi paylaşımı ve karar alma süreçlerinde güç bölünmesi yaşanmaktadır (Bakan ve Baydaş, 2015:533-534).

Sanal organizasyonlarda temel yetenekler hiyerarşinin yatay hale gelmesini sağlamıştır. Birçok işletme, temel ve stratejik olmayan faaliyetlerin çoğunu dış kaynaklardan gerçekleştirmektedir. Öte yandan, dış kaynaklardan faydalanma kontrolün azalmasına neden olmaktadır. (Bakan ve Baydaş, 2015:533-534).

1.3.8. Sanal Organizasyonlarda Liderlik ve Denetim

Sanal şirketlerin organizasyon yapıları geleneksel şirketlerden farklı olmakla birlikte aynı zamanda liderlik türleri farklılık göstermektedir. Sanal organizasyonlarda liderlerden bütün sorunlara çözüm bulması istenmemektedir. Sanal organizasyonlarda, liderler belli sorumlulukları çalışanlara devretmektedir. Sanal organizasyonlarda, sanal ittifaklara önem verilmektedir çünkü sanal ittifaklarda bilgiye önem veren nitelikli elemanlar çalışmaktadır. Sanal organizasyonlarda, denetim geleneksel organizasyonlardan farklı yapılmaktadır. Sanal organizasyonlarda çalışanlar kendi kendilerini denetlemektedir (Bakan ve Baydaş, 2015:538-539).

1.3.9. Sanal Organizasyonlarda Kariyer

Geleneksel işletmelerde kariyer yönetimine özel bir önem verilmektedir. Geleneksel örgütlerde çalışanlar belli dönemlerde elde ettiği vasıflarla daha üst makamlarda çalışabilmektedir. (Bakan ve Baydaş, 2015:539)

Sanal organizasyonlarda hiyerarşik katmanlarda azalma meydana geldiğinden dolayı çalışanların üst makamlarda çalışması imkânsız hale gelmektedir. Sanal organizasyonlarda çalışanlar uzmanlık ve yeteneklerine göre işe alınmaktadır. Sanal organizasyonlarda çalışanlara ofis dışında çalışma imkânı verilmektedir. Sanal

organizasyonlar daha çok proje temelli işlerde çalıştıklarından dolayı ömürleri geleneksel örgütlere göre daha kısadır. Proje bittikten sonra çalışanlar işsiz kalabilmektedir (Bakan ve Baydaş, 2015:539).

1.4. Sanal Organizasyonların Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Günümüzde örgütler giderek sanallaşma yoluna gitmektedir. Sanal organizasyonların iş dünyasına olumlu katkıları da olmasına rağmen sanal organizasyonların olumsuz yönleri de vardır.

1.4.1 Sanal Organizasyonların Olumlu Yönleri

Sanal organizasyonların sahip olduğu birtakım avantajlar, sanal organizasyonların hızla yaygınlaşmasına neden olmuştur.

Sanal organizasyonlar, çalışanların coğrafi ve organizasyonel sınırları aşarak, iş birliği içerisinde takım çalışması yapmasını sağlamaktadır. Örneğin, günümüzde çalışanlar artık evden, ofisten veya mobil çalışabilmektedir. Öte yandan, sanal ittifaklar, işletmelerin deneyimli çalışan arayışına çözüm getirebilmektedir. Sanal organizasyonda çalışanlar farklı coğrafik bölgelerde yaşamalarına rağmen çalışanlara telefonla iletişim kurulabilmektedir. Sanal organizasyonlar yöneticilere ellerindeki işe veya projeye göre çalışanlarının yerlerini değiştirme ve elinde tutma imkân vermektedir (Mirzap, 2004:38). Sanallık, işletmelere esneklik, uyum yeteneği, ataklık ve hız kazandırmaktadır. Sanal organizasyonlar, geleneksel organizasyonlardan daha küçük yapıda olduklarından dolayı kademe sayısı azdır ve sanal organizasyonlarda kademenin az olması daha hızlı tepki verilmesine imkân tanımaktadır. Sanal organizasyonlar tüketiciler gelen bir talebi en hızlı şekilde ve en kısa sürede cevap verebilmektedir (Malhotra, 1997:3).

Sanal organizasyonların ortaya çıkmasıyla birlikte işe uygun eleman bulma ve eleman seçme anlayışında değişiklikler meydana gelmiştir. Sanal organizasyonlarda çalışanlar artık uzmanlığına ve yeteneklerine göre işe alınmaktadır. Sanal işletmelerde çalışanların, fiziksel bir ortamda çalışmaması, sanal işletmelerin elektrik, su, ofis kira vb. gibi maliyetlerinden tasarruf etmesini

sağlamaktadır. Sanal organizasyonlar ilgili yapılan bazı araştırmalarda sabit maliyetlerde düşüş yaşandığı zaman üretkenliğin ve müşteri tatminin arttığı sonucu ortaya çıkmıştır. Sanal organizasyonlarda müşteri tatminin yüksek olması, takım çalışmasının desteklenmesi, esneklik ve yetenekli ve başarılı çalışanların organizasyona katılımı motivasyonu artırmaktadır (Mirzap, 2004:39).

Sanal organizasyonlar birbirinden farklı birçok organizasyon yapısının bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Sanal organizasyonun bünyesinde yer alan, sermayesi az olan küçük işletmelerin öz yeteneklerini organizasyona katması sanal organizasyonların pazarlara girişini kolaylaştırmaktadır. Sanal organizasyon yapısına sahip işletmeler, ürünü tek başına üretmek yerine farklı işletmeleri ürün üretim sürecine dâhil ederek kısa sürede pazara girebilmekte ve kar edebilmektedir (Gülcemal, 2011:72).

Sanal organizasyonlar, büyük organizasyonların sahip olduğu kaynaklara (para, teknoloji, yönetsel yetenekler gibi) sahiptir. Sanal işletmeler sadece kendi uzmanlaştıkları konular ile ilgili kaynaklara sahiptir fakat üyelerin bir araya geldiklerinde büyük bir potansiyel oluşturma imkânına sahiptirler. Sanal organizasyon yapısı, işletmelere zaman ve mekân sınırı olmaksızın yetenekli ve motivasyonu yüksek çalışanları bulma ve bünyelerinde tutabilme imkânı vermektedir.

Sanal organizasyonlar pazar ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap verebilen örgütler arasında yer almaktadır. Pazardaki fırsatların artışı, sanal organizasyonları birtakım risklerle karşı karşıya getirebilmektedir. Sanal organizasyon bünyesinde bulunan işletmeler riskleri paylaşarak işletmelere serbestlik kazandırmakta ve yeni girişimlerin önünü açmaktadır. Öte yandan, sanal organizasyonlar farklılaşan ve tüketici ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde karşılayabilmektedir. Tüketiciler klasik organizasyonlar yerine sanal organizasyonları tercih etmeye başlamıştır çünkü sanal organizasyonlarda organizasyon içi birimler arasında iletişim açık tutularak müşteri ihtiyaç hızlı ve ekonomik bir şekilde karşılanabilmekte ve müşteri memnuniyete dayalı bir anlayışla hizmet verilmektedir.

Sanal organizasyonların ortaya çıkmasıyla beraber elektronik ticaret kavramı da yaygınlaşmaya başlamıştır. Tüketiciler e-alışveriş sitelerine girerek ürünlerini seçebilmekte, ürünleri karşılaştırabilmekte ve ürünleri en uygun fiyata alabilmektedir. Sanal organizasyonlar, klasik tüketici ve klasik organizasyon yapılarının değişmesine neden olmakla beraber bilinçli tüketici ve etkin sanal organizasyon kavramlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Gülcemal, 2011:73).

1.4.2. Sanal Organizasyonların Olumsuz Yönleri

Sanal organizasyonların birçok olumlu yönleri olmasına rağmen birtakım olumsuz yönleri de mevcuttur. (Strader vd., 1998:78)

İşletmelerin dış kaynaklardan sağlanan fonksiyonları kullanması sebebiyle işletmeye ait özel bilgiler ve teknolojiler birçok tehlikeye maruz kalmaktadır. Ayrıca, çok bölümlü, dikey ve bürokratik yapılar; faaliyetler, bilgi ve teknoloji üzerinde işletmelere kontrol olanağı sağlamaktadır. Küçük işletmelerde, Ar-Ge, tedarik, dağıtım ve diğer tüm destekleyici faaliyetler kontrol altında tutulmaktadır. Küçük işletmelerde, koordinasyon ve kontrole ilişkin problemler hiyerarşinin yardımıyla aşılmaktadır. Sanal organizasyon yapıları, operasyonları koordine ve kontrol edebilmek için pazar mekanizmalarını ve sözleşmeleri kullanan birbirinden bağımsız birimlerden oluşan bir sisteme sahiptir. Firma ortaklıklarında, her firma sistemin yalnızca küçük bir bölümünü doğrudan kontrol edebilmektedir. Ürünlerin, tasarımı, üretimi ve dağıtım aşamasında işletmelerin stratejik bilgilerin paylaşılması, işletmeleri tehlikelere maruz bırakmaktadır. Sanal organizasyonlarda, operasyonların yürütülebilmesi için güvene ihtiyaç duyulmaktadır. Bireysel firmalar, güvenilir taahhütler ve güvenilir tehditleri kontrol altında tutmak için güvenilir ilişkiler kurması gerekmektedir.

Sanal organizasyon modeli, yöneticilere, kendi organizasyonu dışındaki kişilere güvenme ve kendi duvarlarının dışına yönetme imkânı vermektedir. Sanal organizasyonlarda, yöneticiler çoğu görevi ve bu görevi yapanları kontrol altında tutulması anlayışına dayanan geleneksel yöneticilik anlayışını benimsemek yerine sanal organizasyonları oluşturmak için farklı parçaları bir araya getiren ve bu

birimler arasında koordinasyonu sağlayan bir yöneticilik anlayışını benimsemektedirler. Organizasyonlarda yaşanan değişimler, çalışanların yeni yapıya uyum sağlamasını zorlaştırmaktadır.

Sanal yapılanmada, ortaklık kurulan firmalar ile iş süreçleri, personel ve bilgi sistemlerinin koordinasyonunda sorunlar çıkabilmektedir. Çok sektörlü bir şirketin aksine, sanal organizasyonlarda farklı işletmeler ile diğer sistemler arasında koordinasyonun sağlanması gerekmektedir. İşletmeler, zaman ve maliyet kaybını azaltmak için bilgi teknolojilerinden faydalanmaktadır.

1.5. Sanal Organizasyon Modelleri

Burn, Marshall ve Wild, sanal organizasyonların, sanal yüz modeli (virtual face), iş birliği modeli (coalition model), merkez uydu modeli (star alliance model), değer ortaklığı modeli (value alliance model), pazar ortaklığı modeli (market alliances), sanal broker modeli (virtual broker model) olmak üzere altı farklı modeli olduğunu ifade etmişlerdir. Sanal organizasyonların belirtilen modellerin, pazardaki tanımlanabilir koşullara etkin bir şekilde cevap verebildiğini belirtmişlerdir. Her modelin değeri, piyasa güçleri ve fırsatlarının belirli bir bağlantısına uygun bir tepki olarak ortaya çıkmıştır (Burn vd., 2002:63).

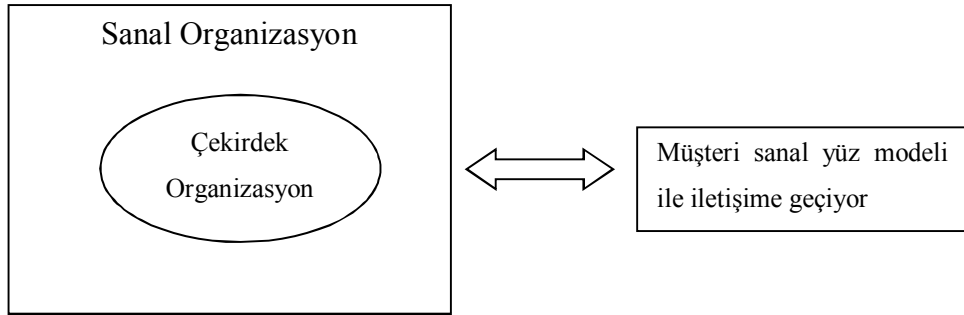
1.5.1. Sanal Yüz Modeli (Virtual Face Model)

Sanal yüz, sanal olmayan organizasyonların siber alanda vücut bulduğu yer olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler, organizasyonlarına değer kazandırmak amacıyla işlemlerini internet aracılığıyla da gerçekleştirmektedir. Örneğin, Dell, Fleurop (Kanada menşeli uluslararası çiçek satış sitesi) ve Travelocity (Tur ve seyahat firması) firmaları işlemlerini internet aracılığıyla gerçekleştirmektedir. İnteraktif iletişim, işletmelerin internette gerçekleştirdikleri işlemlerde hız kazanmasına neden olmaktadır. Televizyon kanallarının web tabanlı sürümleri ve gazeteler interaktif iletişimin örnekleridir (Burn vd., 2002:63).

Avustralya kurulmuş olan Jane Brook Winery şirketi sanal yüz modelini kullanan şirketlerden birisidir. Jane Brook Winery, 1972 yılında Avustralya’da bir aile şirketi olarak kurulmuş olup, iki kişi tarafından yönetilmektedir. Firmanın 12,5 dönüm arazisi ve çalıştırdığı çok sayıda tarım işçisi bulunmaktadır. Firma, Avustralya şarap pazarına ve Kuzey Doğu Asya pazarına yıllık 10.000-15.000 kasa şarap üretmektedir. Firma, 1995 yılında müşterilerine, şirkete ve endüstriye ait bilgileri sağlayabilmek ve ürünlerini pazara sunabilmek için internet sayfalarını oluşturmuştur. Firmanın internet sayfasında ayrıca satış noktaları hakkında bilgi verilmektedir. Firmaya ait internet sayfasında müşterilerin dikkati çekilmeye çalışılarak şarap fabrikasının ziyaret edilmesinin sağlanması, stok satışlarının yapılmasına teşvik edilmesi ve akşam yemeği ve ikram hizmetlerinin yapılması amaçlanmıştır. Firma, Atkinson ailesinden de üç kişinin olduğu beş kişilik çalışma kadrosuna sahiptir. Ayrıca, firma kafe ve şarap stoku satışlarına destek olması için 15-20 kişilik yarı zamanlı elemanı işe almıştır. Firmanın internet sayfasına yaptığı küçük yatırım ve ek eleman almaması stok satışlarının artmasına, daha uzaktaki alıcılara ulaşmasına neden olmuştur (Burn vd., 2002:63-64).

Sanal yüz modeli, geleneksel organizasyonun alternatif bir tasarımıdır. Sanal yüz modelinde, internet temelli olan organizasyonlar çıkarlar söz konusu olduğunda geleneksel organizasyonlarla iş birliği yapabilmektedir. Bu modelde, geleneksel yapıda olan ana işletme, holistik işletme düşüncesinin sanal uzay düzlemine taşınmasındaki tüm yükü üstlenmektedir. Bu tip durumlarda, iki anahtar soru karşımıza çıkmaktadır. Anahtar sorulardan ilki, “işletme içine ve pazara ilişkin oturmuş bilgiler, elektronik otomasyon sistemine ne ölçüde yerleştirilebilir ve e-sistemde ne ölçüde yapılandırılabilir” şeklinde sorulurken, ikinci anahtar soru ise “içselleşmiş uzmanlık bilgisi, sanal sistem çözümlerinden yararlanan ağ üyelerinin anlayabileceği düzeye ne kadar indirgenebilir” şeklinde sorulmaktadır. Sanal yüz modelinde, e-çözümleri kullanamayan ve kullanmayı öğrenemeyen işletmeler geleneksel organizasyonlardan hizmet almaktadır. Sanal ve geleneksel organizasyonlar, yeknesaklığı korumak için işletme kişiliğine bağlı olarak ortaya çıkan ve markayı betimleyen tüm kültürel özellikleri ve sembolleri paylaşmaktadır (Tellefsen ve Love, 2003:13).

Şekil 1’de sanal yüz modelinin işleyişi gösterilmektedir.



Şekil 1. Sanal Yüz Modeli (Love ve Tellefsen, 2003:13)

1.5.2. İş birliği Modeli (Coalliance Model)

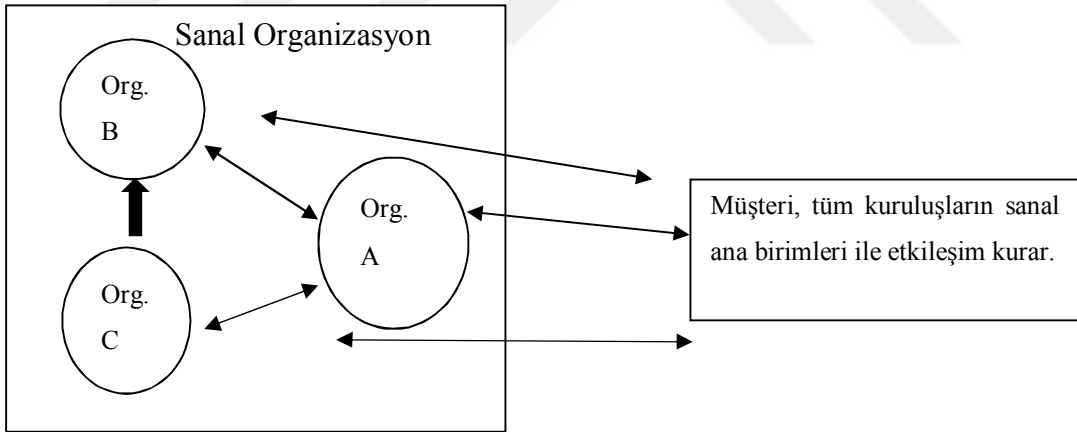
İş birliği modelinde sanal organizasyonda yer alan ortaklar eşit miktarlarda yükümlülükler sahiptirler. İş birliği modeli, her bir ortağın hedef ve değerlerinin uyumlaştırılmasına yardımcı olmakla beraber ortaklık içerisinde yer alan organizasyonların var olan güçlü ilişkilerinin geliştirilmesine de yardımcı olmaktadır. İş birliği modelinde, işbirlikçi tasarım, mühendislik veya sanal yönetim gibi belirli görevlere odaklanılmaktadır. İş birliği modelinde küresel şirketler proje için bir araya gelmektedirler. İş birliği modelinde şirketlerin projeyi gerçekleştirebilmesi için gerekli vasıflara ve kaynaklara sahip olması gerekmektedir. İş birliği modelinde organizasyonlar karışık küresel piyasa fırsatlarına cevap verebilmek için pazarlama uzmanlığına sahip birlikler ve konsorsiyumlar oluşturmaktadır. İş birliği modeli siber âleme özgün bir model değildir fakat anlaşmazlık düzeyi düşük olan örgütlerde iletişimde bazı faydalar sağlamaktadır (Burn vd., 2002:64-65).

İş birliği modelini, firmalar; yeni ürün ve süreçleri geliştirmek amacıyla kaynaklarını paylaştığı ortak yerleşim yerlerine sahip firmaların bölünüp yeniden yapılandığı durumlarda kullanmaktadır. Örneğin, IBM, Sun ve Hewlett Packard gibi bilgisayar markaları programlama dili olan JAVA’yı geliştirirken ortaklık kurma yoluna gitmişlerdir. İş birliği modelinde, ortaklar görevlerini gerçekleştirebilmek ve etkili bir iletişim kurabilmek için hız ve yeterliliğe ihtiyaç duymaktadır. Birçok gayrimenkul satıcısı iş birliği modelini devletlerarası taşınma işlerini gerçekleştirmek

için kullanmaktadır (Speier vd., 1998:264). Buna ek olarak, iş birliği modeli sanal organizasyonların pazarlama fonksiyonlarında bazı karşılıklı bağımlıklar yaratmakta olup, işletmelere iş birliği yapma fırsatı vermektedir.

İş birliği modelinde, aynı pazara tamamlayıcı mallar üreten işletmeler, ölçek ekonomilerine ulaşmak, daha büyük fırsatları yakalayabilmek ve koordinasyon sağlayabilmek için iş birliğine yönelmektedir. Bu modeli uygulayan işletmeler; üyelerin üstünde bir yönetim ve liderlik organizasyonunu yerleştirmeli veya organizasyonlardan birini; ortak unsurları ve sistemleri tanımlamada ve geliştirmede önderlik yapmak üzere belirlemelidir. Bu modelde, ortaklıklar kararsız bir yapıya sahip olmalarından dolayı ya birleşmeyi tercih etmekte ya da eski rekabetçi pazar çözümlerine geri dönmektedirler. Bazı durumlarda, sanal uzay ortakları tarafından yerleştirilmiş yönetici organizasyon, pazarı ele geçirecek kazanç elde etmekte ve tedarikçi ve müşterilere ulaşmak için gerekli bilgileri satan yeni bir organizasyon tipini geliştirmektedir (Tellefsen ve Love, 2003:14).

Şekil 2’de İş birliği modelinin işleyişi gösterilmektedir.



Şekil 2. İş birliği Modeli (Love and Tellefsen, 2003:15).

1.5.3. Merkez Uydu Modeli (Star Alliance Model)

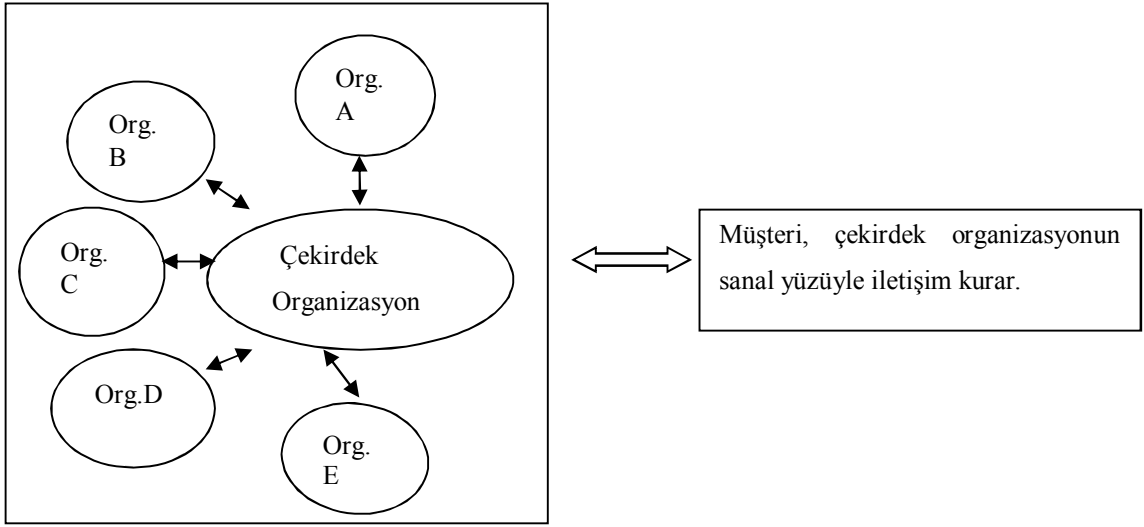
Küresel şirketler, uydu modelini pazarlama firmaları ile ilişkilerini sürdürmek için kullanmaktadır. Bu modelde, küresel şirketler piyasa fırsatlarına daha etkin bir şekilde cevap verebilmek için reklam büroları, toptancılar, perakendeciler gibi birçok örgütle bağlantı kurmaktadır. Bu model genellikle pazarlama yeteneği ve uzmanlığı

yüksek olan benzer endüstriler veya şirketler tarafından tercih edilmektedir. Merkez uydu modeli, üyelerinin oluşturmuş olduğu ağa sahip olan uydu organizasyonları tarafından yönetilmektedir. Öte yandan, bu modelde küresel ilişki kültürü yakınsak ya da farklı olabilmektedir ancak, çekirdek firma, kültürü kurmada baskın bir rol oynamaktadır. Merkez uydu modelinde, ana organizasyon işletme oluşturma düşüncesinin tüm süreçlerini gerçekleştirme sorumluluğunu üstlenmektedir. Merkez işletme, genellikle üyelerin yetkinlik, uzmanlık konularında güvendiği veya onları tüketiciye ulaştıran baskın oyuncuların oluşmaktadır. Merkez işletme içerisinde yer alan baskın oyuncular, üyelere beceri ve uzmanlık sağlamaktadır. (Burn, vd., 2002:64-65).

Merkez uydu modelinde, çekirdek organizasyon, işletme oluşturma düşüncesinin tüm süreçlerini gerçekleştirme sorumluluğunu yüklenmektedir. Merkezi işletme, yeni işletmenin kişiliğini ve müşterilere sunulan çeşitli ürün ve hizmet markalarını oluşturduğu gibi şirketin imajını da oluşturmaktadır. Merkezi işletmenin ortaklığın sanal yüzü olmasından dolayı uyduların ikame edilmesi imkânsız hale gelmektedir. Bu modelde, lider uydularının müşteri odaklılık çerçevesinde uyumunu sağladığı takdirde onlardan gelebilecek destekleyici gücü kullanabilmektedir. Merkezi işletme, bileşenleri başta pazar tarafından yönlendirilen aşağı ve yukarı bilgi akışlarını güçlendirecek şekilde uyumlaştırmaktadır.

Bu modelde, uydular ve merkez arasında ortak bir kültürün geliştirilmesine çok önem verilmemektedir. Ortak bir kültürün oluşturulmasına harcanan çabalar, ağın ön-aktif davranış sergilemesini ve yeniliklerin gerçekleştirilmesi için bilgi üretilmesini olumsuz yönde etkilemektedir. Merkezi işletmeler, uydularına müşteri odaklılığını garanti altına almak amacıyla, açıklama ve geri bildirim sağlamak için e-çözümler kullanarak geliştirdiği verileri kullanmak konusunda çok çaba harcamaktadır (Tellefsen ve Love, 2003:9).

Şekil 3'te Merkez uydu modelinin işleyişi anlatılmaktadır.



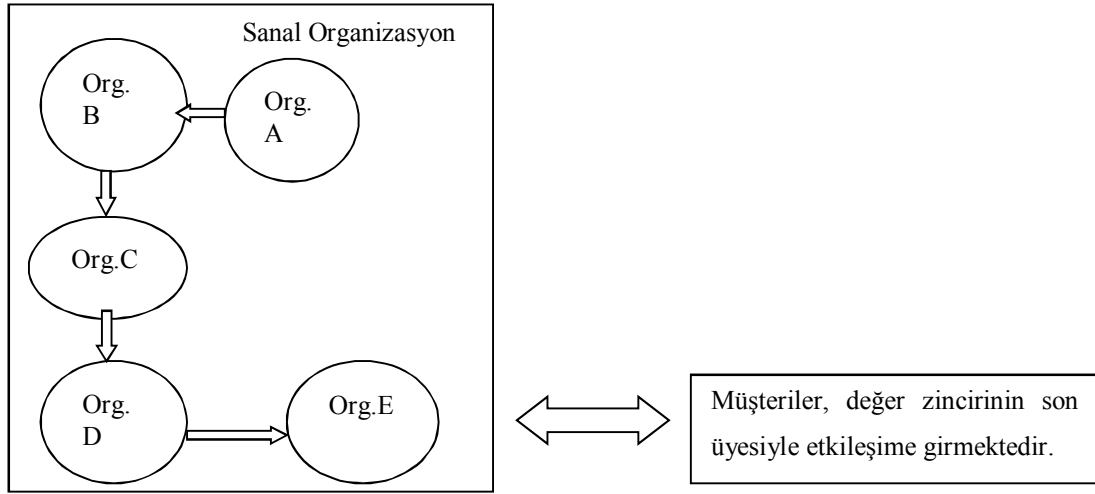
Şekil 3. Merkez uydu Modeli (Love ve Tellefson, 2003:14)

1.5.4. Değer Ortaklığı Modeli (Value Alliance Model)

Sanal değer zincir modeli çeşitli ürün, servis ve faaliyetlerin bir araya gelerek değer veya tedarik zinciri oluşturması olarak tanımlanmaktadır. Bu modele genellikle proje amaçlı kurulmuş sanal organizasyonlarda rastlanmaktadır ve proje gruplarının düzeni proje yöneticisi tarafından sağlanmaktadır. Uzun dönemli ilişkilerin geliştiği dönemde sanal ortaklık, sıklıkla şirketlerin tedarik zincirindeki şirketlere ürün ya da hizmet sağladığı değer kümeleri şeklini almaktadır ve sanal ortaklık karmaşık ve dayanıklı iletişim yapısına sahiptir.

Sanal değer zincir modeli ikame edilebilirlik, etkinlik ve işlem maliyeti açısından çok önem taşımaktadır çünkü ortaklar ticari faaliyetlerini gerçekleştirirken bilgi transferine, güvene, iş kuralına, paraya ve yasal çerçeveye ihtiyaç duymaktadır. Bu modelde, ticari faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yapılabilmesi zincir içerisinde yer alan ortakların konumlandırılmasına ve ortaklar arasındaki karşılıklı ilişkiye bağlıdır. Sanal değer zincir modeli genellikle gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren inşaat firmalarının projelerinde kullanılmaktadır. Sanal değer zincir modeli, sanal organizasyonların mevcut piyasa güçlerine ve fırsatlarına cevap verebilmesini ve etkin iletişim ağı kurmasını sağlamaktadır (Burn vd., 2002:67).

Şekil 4'te Değer ittifakı modelinin işleyişi gösterilmektedir.



Şekil 4. Değer ittifakı modeli (Love and Tellefson, 2003:16)

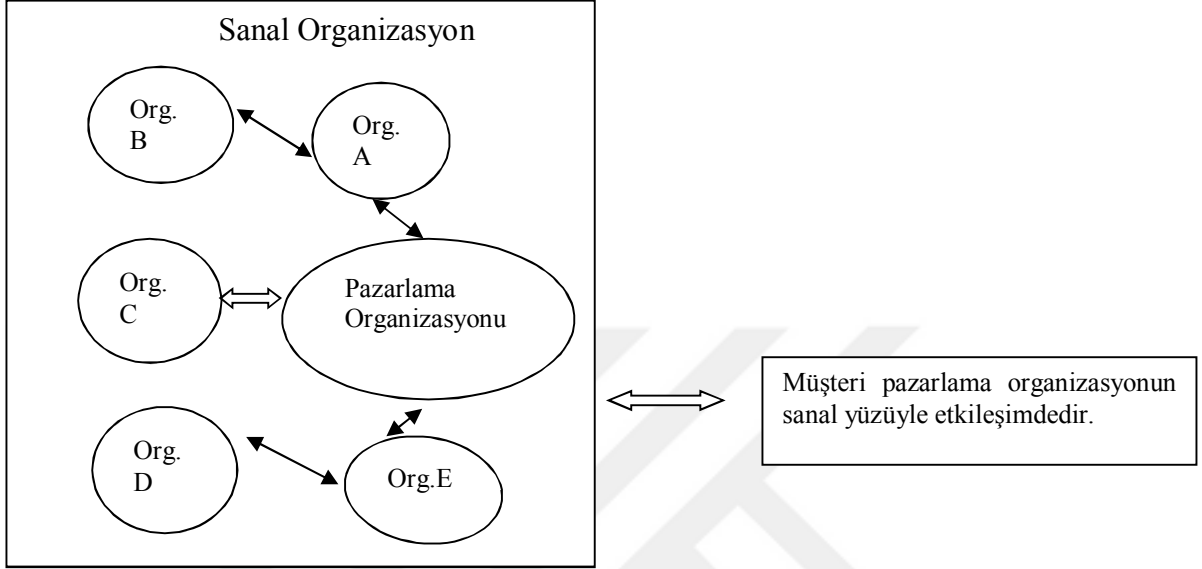
1.5.5. Pazar İttifakı Modeli (Market Alliance Model)

Pazar ittifakı, siber alanda var olan, organizasyon üyelerinin ürün ve hizmetlerin temininden sorumlu olduğu, elektronik pazarı yöneten organizasyonlar olarak tanımlanmaktadır. Bu modeli uygulayan birçok sanal organizasyon bünyesinde çeşitli ürünleri, hizmetleri ve tesisleri bulundurmakta olup, her biri birbirinden ayrı firmalar tarafından talep edilmektedir. Pazarın açık olduğu ve diğer hizmetlerin aracı olarak kullanıldığı durumlara rastlanabilmektedir. Bu gibi durumlara genellikle sanal topluluklarda karşılaşılmaktadır. Sanal topluluklar, sanal organizasyon olarak algılanmaktan daha çok sanal alışveriş grupları şeklinde algılanmaktadır (Burn ve Barnett, 2000 26). Pazar İttifakı modelinde, ortaklık girişimlerinin nadiren kurabildiği ve maliyetli olduğu için sanal organizasyonlarda iletişim kanallarının hızlı ve esnek olması önem taşımaktadır.

Pazar ittifakı modeline, müşterilerle ilişkilerin tek bir işletme tarafından yürütüldüğü durumlarda da rastlanabilmektedir. Pazar ittifakı modeli ve merkez uydu modeli birbirlerine yapısal olarak benzemesine rağmen her iki modelde birbirlerinden oldukça farklıdır. Merkez uydu modelinin, tüm sanal organizasyonun yönetiminden sorumlu olması, bu modeli pazar ittifakı modelinden farklılaştırmaktadır. Öte yandan, pazar ittifakı modelinde, merkez konumda olan

organizasyon yalnızca satış ve pazarlama etkinlikleriyle ilgilenmektedir (Tellefsen ve Love, 2003:8-15).

Şekil 5'te Pazar ittifakı modelinin işleyişi gösterilmektedir.



Şekil 5. Pazar ittifakı Modeli (Love ve Tellefsen, 2003:15)

1.5.6. Sanal Broker Modeli (Virtual Broker Model)

Literatürde, sanal brokerlar dinamik şebeke tasarımcıları olarak tanımlanır ve bunlar ortak pazarlama durumlarında olduğu gibi üçüncü parti tedarikçileri olarak ya da belirli ticari bilgi servisleri etrafında sanal bir yapı sağlayan bilgi brokerları olarak fırsatlar yaratmaktadırlar. Sanal brokerlar, belli bir pazar fırsatı ele geçirildiğinde oluşturulan ve fırsat sona erdiğinde dağılan sanal organizasyonlar arasında en fazla esnekliğe sahip olan organizasyonlardır. İnterneti kullanan yeni araçlardan olan E-bay ve diğer açık artırma siteleri hızlı ve masrafsız iletişimi kullanarak, zaman ve önemli olmaksızın kendilerini avantajlara göre yapılandırmaktadır (Burn vd., 2002:68-69).

Bu modelde, pazarın kendisinde hizmet sunulmaktadır. Her internet portalı potansiyel pazar yeri olarak görülmektedir. Geleneksel pazar yerlerinin ise, çok farklı çeşitleri olabilmektedir. Geleneksel pazar yerlerine örnek olarak mahalle pazarlarını, mal değişimini ve borsayı verebiliriz. Sanal broker modelinde, geleneksel pazar

yerlerinin birçoğu sanal hale getirilmiştir. Pazar yeri tamamen sanallaştığında sanal uzay haline gelmektedir. Sanal brokerlar, pazar yerinin görüntüsü ile amacını oluşturmakta ve pazar aktörlerinin ticaretini destekleyecek hizmetleri sağlamaktadır. Bununla birlikte, sanal brokerlar, pazar yerine girmenin koşullarını kendileri belirlemektedir. Sanal brokerların, değişimde yer alacak aktörleri seçebilme, uygun olmayanları dışarı atabilme hakkı vardır. Sanal brokerlar, pazardan gelir elde etmek için çeşit yöntemler kullanmaktadır. Bu yöntemlerin arasında, yer kirası almak, portala girmek ve portala kullanmak için yapılan ödemeler, aktörler arasındaki işlemlerden alınan komisyonlar ve ticari reklamlar için kullanılmak üzere yer satışları vardır (Tellefsen ve Love, 2003:7).

1.6. Sanal Organizasyonların Sınıflandırılması

Literatürde, yukarıda bahsedilen sanal organizasyon modellerinden farklı olarak sanal organizasyonlar çalışma şekillerine ve pazarlama anlayışlarına göre sınıflandırılmıştır. Sanal organizasyonların çalışma şekilleri kendi içinde veya dışı dönük veya dışarıyla iş birliği şeklinde görülebilmektedir. Sanal organizasyonların ittifak tipi sanal organizasyonlar, yersiz sanal organizasyonlar, görünmez sanal organizasyonlar ve gerçek sanal organizasyonlar olmak üzere dört çeşidi bulunmaktadır (Karaca, 2007:58).

1.6.1. İttifak Tipi Sanal Organizasyon (The Alliance Virtual Organization)

Literatürde ittifak tipi sanal organizasyonlar klasik organizasyon olarak da bilinmektedir. İttifak tipi sanal organizasyonlar, organizasyon ortaklıklarında var olan dikey bütünleşmenin yerini sanal bütünleşmeye devretmesiyle oluşmaktadır. Organizasyonların arasındaki duvarların yıkılmasıyla birlikte organizasyonların içindeki duvarlar da yıkılmaya başlamıştır. Bu gelişmeler sonucunda ittifak tipi sanal organizasyonlar ortaya çıkmıştır. İttifak tipi sanal organizasyonda çalışanların şirketin ortağı konumuna getirilmesi söz konusu olabilmektedir. Sanal organizasyon, işletmenin çekirdek etkinlik alanının farkına varıp diğer işletmelerin yeteneklerin paylaşmayı öngörmektedir (Karaca, 2007:5)

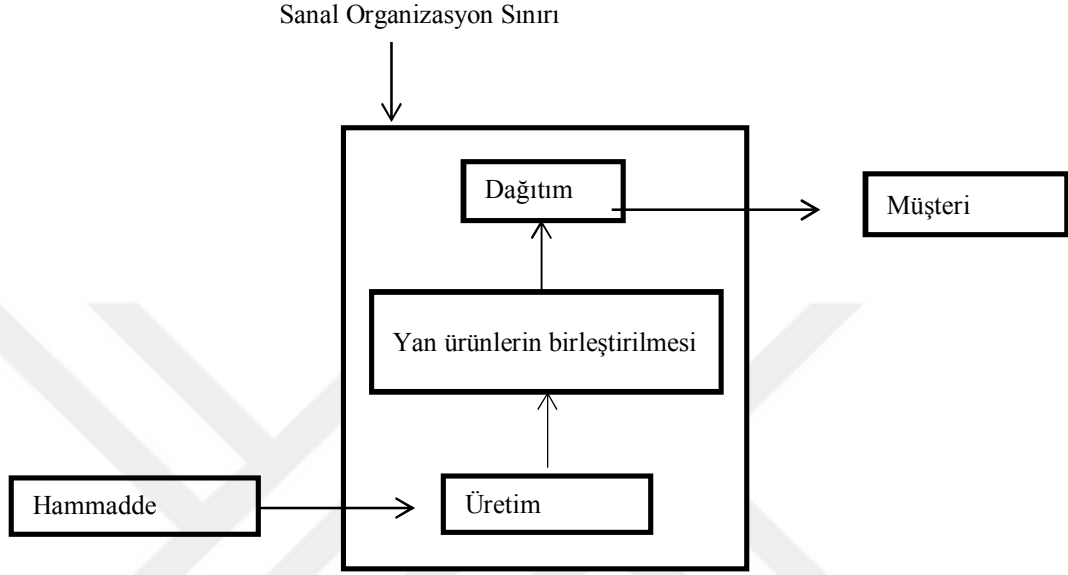
İttifak tipi sanal organizasyonlarda, organizasyon içerisinde dikey bütünleşme oluşturulmasından daha çok ortaklar arasında yatay bütünleştirme ağı kurulması tercih edilmektedir. Klasik tipli organizasyonlarda, organizasyonlar arasındaki akış soldan sağa doğru yatay ve aşağıdan yukarıya doğru dikey şekilde gerçekleşmektedir. Bu tip ilişkiler, tek bir üretim binası olan organizasyonlarda görülebilmektedir. İttifak tipi organizasyonlarla klasik organizasyonlar arasında bazı benzerlikler olmasına rağmen ittifak tipi organizasyonda ilişkiler sanallaşmayla başlamıştır.

İttifak tipi organizasyonlarda hammadde, üretici firma tarafından tedarik edilerek daha sonra ara ürüne dönüştürülmektedir. Firma ara ürüne dönüştürdüğü ürünü dağıtıcı firma vasıtasıyla tüketiciye ulaştırmaktadır. İttifak tipi sanal organizasyonlara örnek olarak bilgisayar üretimi alanında faaliyet gösteren firmaları verebiliriz. Bu firmalar, hammaddeyi tedarik ettikten sonra hammaddeyi ara ürünlere dönüştürerek ara ürün elde etmekte ve ara ürünleri dağıtım kanalları aracılığıyla tüketiciye ulaştırmaktadır. Dünyaca ünlü bilgisayar firmaları olan IBM ve Compact ittifak tipi sanal organizasyonların örnekleri arasında yer almaktadır. İttifak tipi organizasyonlarda işlerin işleyişleri aynı şekilde devam etmesine rağmen bazı işlemler çekirdek organizasyon tarafından yürütülmektedir (Bradt ,1998:3).

Sanal organizasyon modellerinden olan iş birliği modelinde ise, küresel şirketler projeler için bir araya gelmektedir. Bu modelde, şirketlerin projeyi gerçekleştirebilmesi için gerekli vasıflara ve kaynaklara ihtiyacı vardır. İş birliği modelinde, organizasyonların karışık küresel piyasa fırsatlarına cevap verebilmesi için pazarlama uzmanlığına sahip birlikler ve şirketler birliği oluşturulmaktadır (Burn vd., 2002:64-65).

Günümüzde artık diğer işlemler çekirdek organizasyona bağlı olan sanal organizasyonlar tarafından yürütülmektedir. Öte yandan, ittifak tipi organizasyonlarda ürün elde etme ve dağıtılma süreçlerinde aynı alanda faaliyet gösteren farklı firmalar görev almakta olup, her basamakta yer alan ürünlere firmalar tarafından değer kazandırılmaya çalışılmaktadır. İttifak tipi sanal organizasyon çeşidi organizasyonlarda ilişkilerin yatay hale gelmesine neden olmuştur. İşletmeler

arasında sanal ilişkilerin kurulmasıyla birlikte, üretim sürecinde hammaddenin tedarik edilmesi, hammaddenin ara ürünlere dönüştürülmesi, ara ürünlerin birleştirilmesi ve dağıtım süreci gibi basamaklarda farklı işletmelerin görev alması sağlanarak ana işletmenin yükü azaltılmıştır (Gülcemal, 2011:90). Şekil 6’da İttifak tipi organizasyonların işleyişi gösterilmektedir.



Şekil 6. İttifak Tipi (Klasik Tip) Sanal Organizasyon (Bradt, 1998:3)

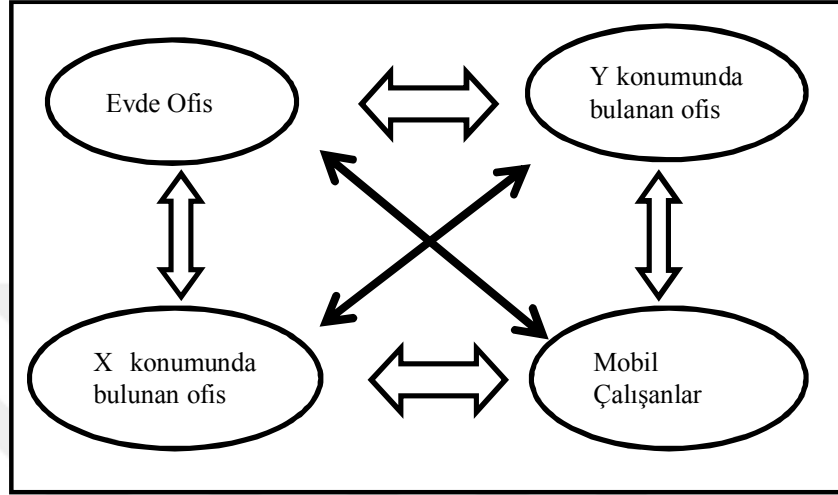
1.6.2. Yersiz Sanal Organizasyon (Displaced Virtual Organization)

Yersiz sanal organizasyonlar en genel tanım ile çalışanların belirli bir mekâna bağımlı kalmadan, bilgisayar, elektronik posta gibi iletişim sistemlerin yardımıyla iletişim kurduğu, gerçek bir mekâna sahip olan işletmelere göre daha yalın bir işletme görüntüsü veren organizasyon modeli olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde, geleneksel çalışma şekilleri yerini “uzaktan çalışma (teleworking) ya da evde çalışma (homeworking) şekillerine bırakmıştır.

Yersiz sanal organizasyon modelinde çalışanlar, birbirleri ile internet, elektronik posta, uzaktan erişim sistemleri ve video konferans sistemleri ile iletişime geçerek işlerini yürütmektedirler. Yersiz sanal organizasyonların en belirgin özelliği çalışanlarına farklı yerlerde ve farklı zamanlarda çalışma imkânı verirken aynı zamanda dışarıdan tek bir organizasyon olarak görünebilmesidir (Bradt, 1998:6-7).

Merkez uydu modelinde, yersiz sanal organizasyon modelinden farklı olarak, iletişim kanalları çok sıkı bir şekilde merkez işletme tarafından denetlenmesi, hiyerarşik iletişim biçiminin oluşmasına neden olmaktadır (Speier vd., 1998:264).

Şekil 7’de Yersiz sanal organizasyonların işleyişi gösterilmektedir.



Şekil 7. Yersiz Sanal Organizasyon (Bradt, 1998:6)

1.6.3. Görünmez Sanal Organizasyon (Invisible Virtual Organization)

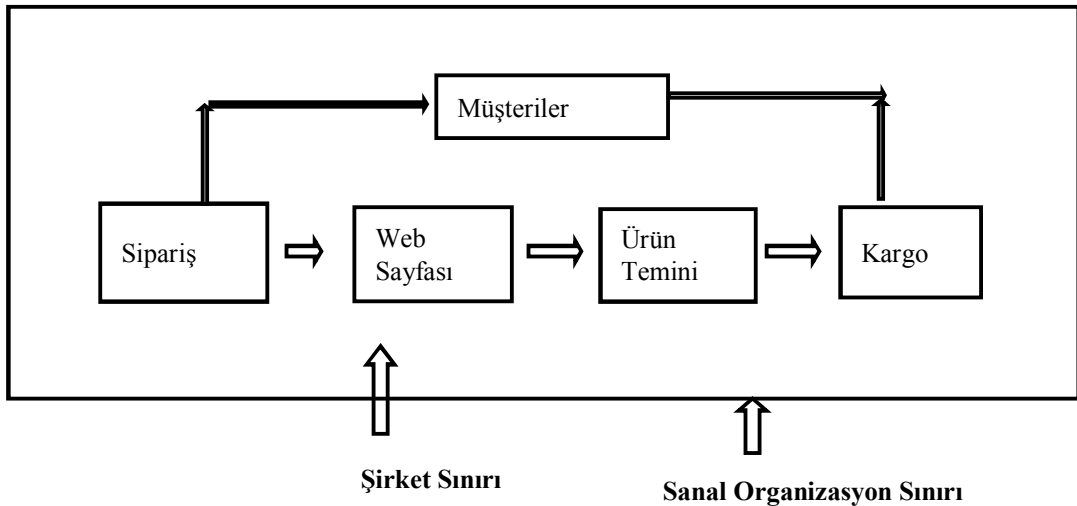
Sanal organizasyonların diğer bir çeşidi ise, görünmez sanal organizasyonlardır. Görünmez sanal organizasyonlarda işler, arama merkezlerinin oluşturmuş olduğu ağla yürütülmekte olup, çalışanlar işlerini iletişim teknolojilerinin yardımıyla gerçekleştirmektedir. Geleneksel organizasyonlar temel alınarak karşılaştırıldığında, görünmez sanal organizasyonlar, hayali ya da yokmuş gibi göründüklerinden dolayı bu isimle ifade edilmektedir. Görünmez sanal organizasyonlarda fiziksel temas olmadığı gibi bu tip organizasyonlar sadece ürün ve hizmetleriyle var olmaktadır (Gülcemal, 2011:92).

Görünmez sanal organizasyonlarda işler büro veya yüz yüze görüşme olmadan telefon ve internet aracılığıyla yapılmaktadır. Görünmez sanal organizasyonların işletme sınırı internet sayfası tarafından çizilmektedir. Görünmez sanal organizasyonlar, tedarikçilerin ve tüketicilerin internet sayfalarında buluşmalarına imkân sağlayarak, süreç içinde aracı rolünü üstlenmektedir. Görünmez

sanal organizasyon yapısına sahip olan işletmeler, interneti kullanarak elektronik ticaret faaliyetlerini yürütmektedirler (Bradt, 1998:7).

Bu tip organizasyonların internet sayfalarında tüketicilere ürün ve hizmetler hakkında her türlü bilgi verilmektedir. Tüketiciler, internet sayfası aracılığıyla ürün ve hizmetleri satın alabilmektedir. Bu tip organizasyonlarda, tüketiciler ürünü seçip, ödemesini kredi kartı veya havale ile yapmaktadır. Eğer seçilen ürün fiziksel bir ürün ise, satıcı firma tarafından tüketiciye kargo ile gönderilmektedir. Sanal ürünler ise internet aracılığıyla tüketicilere ulaştırılmaktadır (Karaca, 2007:63). Satıcı firma varlığını sanal olarak sürdürmektedir. Öte yandan, görünmez sanal organizasyon çeşidi elektronik ticaret firmaları tarafından yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.

Pazar ittifakı modelinde ise, elektronik pazarı yöneten işletmelerin üyeleri ürün ve hizmetlerin teminden sorumludur. Bu modeli uygulayan birçok işletme bünyesinde çeşitli ürünleri, hizmetleri ve tesisleri bulundurmakta ve ürün ve hizmetler farklı firmalar tarafından talep edilmektedir. Pazar ittifakı modeline, pazarın açık ve diğer hizmetlerin aracı olduğu durumlarda rastlanmaktadır. Pazar ittifakı modelinde, ortaklık girişimleri maliyetli olduğu için işletmeler nadiren ortaklık kurma girişimine girmektedir (Burn ve Barnett, 2000: 26).



Şekil 8. Görünmez Sanal Organizasyon (Bradt, 1998:8)

Yukarıda yer alan Şekil 8’de görünmez sanal organizasyonlarda ürün ve hizmetlerin tüketiciye nasıl ulaştırdığı gösterilmektedir

1.6.4. Gerçek Sanal Organizasyon (The Truly Virtual Organization)

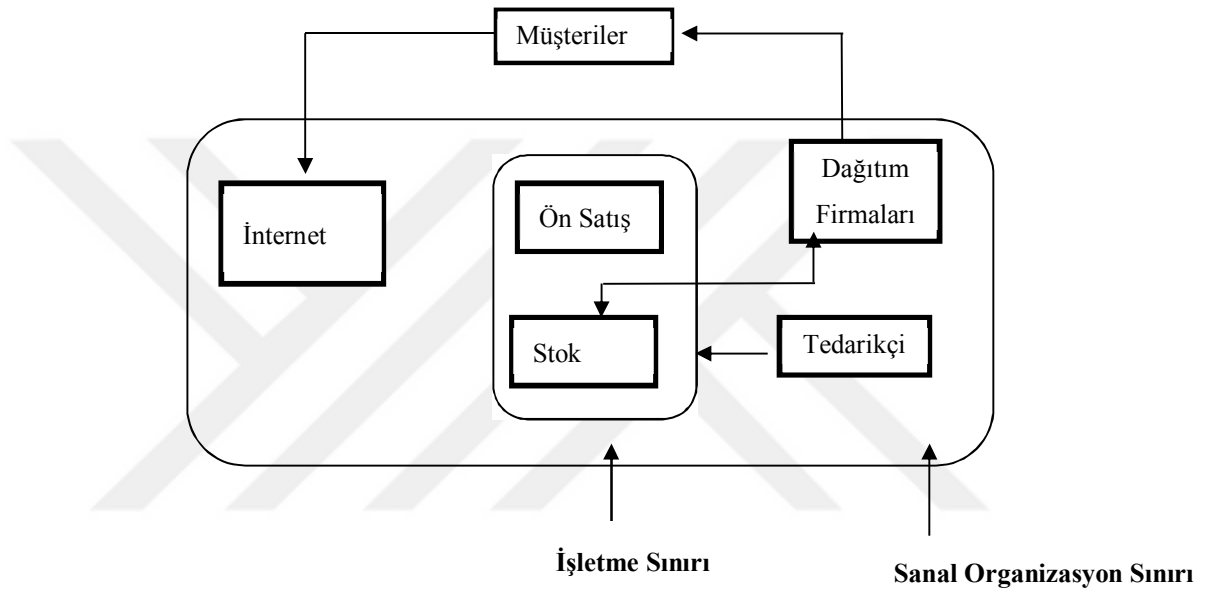
Gerçek sanal organizasyon, yukarıda bahsedilen üç sanal organizasyon çeşidinin özelliklerini bünyesinde bulundurmakta olup, çok hızlı büyüeyebilen bir yapıya sahiptir. Gerçek sanal organizasyonun varlığını sürdürebilmesi için internet teknolojisine ihtiyacı vardır. Gerçek organizasyon yapısına sahip işletmeler işlerini internet aracılığıyla yapmaktadır. Fakat tüketici istediği ürün istediği zamanda talep ettiğinden dolayı işletmeler stoklarında bir miktar ürünü bulundurmak zorundadır. Gerçek sanal organizasyon; tedarikçilerin ve iş birliği sürecine dâhil olan işletmelerin ittifak halinde bulunduğu, çalışanların zamandan ve mekândan bağımsız olarak çalıştığı, tüketicilerin istediği zaman ürünlere internet üzerinden ulaşabildiği organizasyon olarak tanımlanmaktadır (Karaca, 2007:64).

Bu tip organizasyon çeşidinde, ürünler tüketici tarafından sipariş edilerek, işletmenin ön satış bölümünde yer alan dağıtıcı firma tarafından tüketiciye ulaştırılmaktadır. Eğer tüketici tarafından sipariş edilen ürün stokta yoksa işletme iş birliği içerisinde bulunduğu tedarikçi firmalardan ürünü tedarik ederek, dağıtıcı firmalar aracılığıyla ürünü tüketiciye ulaştırmaktadır. İşletmelerde yer alan bireyler ve birimler ürün ve hizmetlerin tüketiciye ulaştırılması sürecinde tedarikçi firmalarla iş birliği içerisinde hareket etmektedir. İşbirliğinin etkin ve verimli olabilmesi işletmenin yönetim fonksiyonlarından olan planlama ve koordinasyon süreçlerinin iyi yönetilmesine bağlıdır. Gerçek sanal organizasyon yapısına sahip olan işletmeler genellikle internette faaliyet gösteren web şirketleri gibi çalışmaktadır. Gerçek sanal organizasyonların giderek yaygınlaşması, sanal işletmelerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Karaca, 2007:66).

Öte yandan, küresel şirketler, merkez uydu modelini pazarlama firmalarıyla ilişkilerini sürdürmek için kullanmaktadır. Bu modelde, küresel şirketler piyasa fırsatlarına etkin bir şekilde cevap verebilmek için reklam büroları, toptancılar, perakendeciler gibi birçok örgüt kurmaktadır. Bu modeli genellikle, pazarlama

yeteneği ve uzmanlığı yüksek olan benzer endüstriler ve Şirketler tercih etmektedir. Merkez uydu modelini uygulayan Őletmeler, yelerinin oluşturmuş olduğu ağa sahip olan uydu organizasyonları tarafından yönetilmektedir. Merkez Őletme, genellikle üyelerin yetkinlik, uzmanlık konularında güvendiği veya onları tüketicie ulaştıran baskın oyuncuların oluŐmaktadırdır. Merkez Őletme içerisinde yer alan baskın oyuncular, üyelere beceri ve uzmanlık sağlamaktadır (Burn, vd., 2002:64-65).

Şekil 9’da Gerçek sanal organizasyonların işleyişi gösterilmektedir



Şekil 9. Gerçek Sanal Organizasyon (Bradt, 1998:8)

BÖLÜM 2

2. ELEKTRONİK TİCARET VE ELEKTRONİK TİCARET İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

2.1. İnternet ve Sosyal Medyanın Gelişimi

Günümüzde iletişim teknolojilerinin ve internet kullanımının hızla gelişmesi yeni bir ekonomik düzenin yaygınlaşmasında etkili olmaktadır. Yeni ekonomik düzen coğrafi sınırların ortadan kalkmasına, satıcı ile alıcının bulunduğu yer olan pazarların farklı boyut kazanmasına ve satıcıların tüm dünyayı müşteri kabul ederek ticari faaliyetlerini web tabanlı sistemlere kaydırmasına neden olmuştur. Öte yandan, yakın yüzyılımızda yaşanan gelişmelerin etkisiyle sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş yaşanmıştır. Günümüzde bilgiye çok önem verilmektedir ve işletmeler bilgiyi çok yaygın olarak kullanmaktadır. İşletmeler bilgiyi kullanarak tüketicilerin kişisel verilerini kullanarak pazarda müşteri bölümlenmesi yapabilmektedir. Buna ek olarak, küreselleşme bilgi toplumunun bir unsuru olarak ortaya çıkmıştır. Küreselleşme, ekonomik, siyasal, teknolojik boyutları içine alan bir süreç olması sebebiyle internetin de bu kapsamdaki önemli faktörlerden biri olduğunu söylenebilir (Yumuşak, 2003:1-3).

İnsanlar interneti kullanarak birçok alandaki bilgilere daha ucuz, hızlı, kolay ve güvenli bir şekilde ulaşabilmektedir. Günümüzde internet birçok alanda yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Örneğin, ABD’de 1969 yılında ordunun ihtiyacını karşılamak amacıyla bilgisayarlar birbirine bağlanmış ve ARPANET isimli ağ kurulmuştur. Bu ağ ilk başta askeri ihtiyaç giderilmesi için kullanılmıştır. 1980’li yıllarına sonlarına doğru internet diğer alanlarda da kullanılmaya başlanmıştır. İnternetin gelişmesiyle birlikte kurumlarda, üniversitelerde, ticari alanlarda bilgisayarlar aracılığıyla birbirleriyle haberleşmeye başlamıştır. Günümüzde varlığını sürdüren internet servis sağlayıcılar-ISS (İnternet Servis Sağlayıcısı) ve TCP (İletim

Kontrol Protokolü) IP (İnternet Protokolü) internet ağının yapı taşı olarak oluşturmaktadır (Yıldırım, 2014:8).

Bir dijital ajans olan We are Social'ın 2016 yılında yayınlamış olduğu İnternet ve Sosyal Medya raporunda dünya genelinde 3.419 milyar insanın internette bağlandığı, 2.307 milyar insanın ise aktif olarak sosyal medyayı kullandığı ortaya çıkmıştır. Rapor, 3.790 milyar mobil kullanıcısının sosyal medyaya mobil uygulamalardan girdiğini ortaya çıkartmıştır. Öte yandan, raporda Türkiye istatistiklerine de yer verilmiştir. Örneğin, Türkiye'de 42 milyon internet kullanıcısının sosyal medyayı aktif bir şekilde kullandığı ortaya çıkmıştır. Raporda, Türkiye'de kullanılan sosyal medya platformları şu şekilde sıralanmıştır; %32'si facebook, %24'ü whatsapp, %20'si facebook messenger, %17'si twitter ve son olarak %16'sı instagram programını kullanmaktadır. Buna ek olarak, internet kullanıcıları Google+, Skype, LinkedIn, Viber ve Vine gibi sosyal medya platformlarını da aktif olarak kullanmaktadır.

Türkiye'ye internet teknolojisini ilk olarak 1986 yılında Ege üniversitesinin öncülüğünde kurulmuş olan Türkiye Üniversite ve Araştırma Kurumları Ağı getirmiştir. Kullanıcılar, ilk kez 12 Nisan 1993 tarihinde ODTÜ'nün Ankara-Washington arasına kiralık hat kurarak yurtdışına bağlantı gerçekleştirmesi sayesinde internetle tanışmıştır (Öztaş, 2009:12). TÜİK'in 2015 yılında yayınlamış olduğu Bilgi Toplumu İstatistikleri raporu aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (TUİK, 2016).

Tablo 2. Bilgi Toplumu İstatistikleri

Bilgi Toplumu İstatistikleri	
Türkiye'de internet kullanımı	%55,9
Hanelerde internet erişimi	%69,5
İnternet ve Sosyal Medya İstatistikleri	
Türkiye'de kullanıcıların %77'si her gün internette çevrimiçi oluyor.	
Kullanıcıların %16'sı haftada en az bir kez internette bağlanıyor.	
Kullanıcıların %51'i diz üstü ve masa üstü bilgisayarlarla, %46'sı mobil cihazlarla ve %4'ü tabletlerle internette bağlanmaktadır.	

Günümüzde internet yaygın bir şekilde eğitim kurumlarında, iş yerlerinde ve evlerde kullanılmaktadır. Şirketler interneti daha çok rakiplerin ve sektörün takibinde, diğer ofislerle haberleşmede, şirket içi bilgi paylaşımında ve bilgi ve iletişimde kullanmaktadır.

Öte yandan, günümüzde şirketler elektronik ticaret faaliyetlerinde telefon, faks, televizyon, bilgisayar, elektronik ödeme ve para transferi sistemleri, elektronik veri değişim sistemleri ve interneti yaygın bir şekilde kullanmaktadır. Eskiden, vatandaşlar ve şirketler vergi işlemleri için vergi dairesine gitmek zorundaydı. İnternetin gelişmesiyle birlikte vergi işlemleri artık internetten yapılmaya başlanmıştır. Günümüzde devlet kurumları işlerini internetten yürütmeye başlamıştır. E-devlet, e-vergi ve BİMER (Başbakanlık İletişim Merkezi) bunun örnekleridir (Öztaş, 2009:15).

1990'lı yılların başlarında internetin ortaya çıkmasıyla beraber şirketler ticari faaliyetlerinde interneti kullanmaya başlamıştır. Bu yıllarda sanal alışverişe şüpheyle bakılmaktaydı fakat günümüzde yurtdışında ve Türkiye'de elektronik ticaret alanında büyümekte ve gelişmekte olan elektronik ticaret firmaları bulunmaktadır. Bu firmalara örnek olarak Dünya'da tüketicilerin beğenisini kazanmış olan e-bay ve Türkiye'de ise n11.com e-ticaret sitelerini verebiliriz (Öztaş, 2009:18-20).

2.2. Elektronik Ticaret Kavramı

Son yıllarda işletmeler internette ticari faaliyetlerini yürütmek için elektronik ticaret ve elektronik ticaret modellerini kullanmaktadır Elektronik ticaret hem geniş bir finansal yelpazeyi hem de diğer uygulamaları kapsamaktadır. Bu uygulamalara örnek olarak geniş bir alana yayılmış olan dijital verileri, elektronik fon transferi, elektronik stok değiştirme faaliyetleri, ticari ihaleleri, tasarım ve mühendislik, elektronik ihale, direkt satış ve satış sonrası servisi faaliyetlerini verebiliriz (Lefebvre vd., 2000:31).

Öte yandan, elektronik ticaret hem ürün satışını (tüketim ürünleri ve endüstriyel ürünler) hem de hizmet sunumunu (bilgilendirme, finansal, yasal ve diğer servisler) içermektedir. Elektronik ticaretin üç boyutu vardır; bunlar işletmeler,

hükümetler ve müşterilerdir. İşletme boyutu ikiye ayrılmaktadır; işletme içi elektronik ticaret ve işletmeler ve tüketiciler arasındaki ticarettir. İşletme içi elektronik ticaret ile yöneticiler elektronik posta, video konferans ya da duyuru panoları aracılığı ile çalışanlarla çevrimiçi iletişim kurabilmektedir. İşletmeler, broşür, ürün katalogları ya da toplantı duyuruları gibi yayınların basılmasında internetten faydalanmaktadır. İşletmeler, bu yolla basım ve dağıtım masraflarından kar etmekte, posta işlemlerini çabuklaştırmakta ve güncelliğini yitirmiş bilgi transferini önlemektedir. İşletmeler ve tüketiciler arasındaki elektronik ticaretin kapsamına elektronik alışveriş, bilgilendirme hizmetleri, elektronik ödeme, çevrimiçi banka ve sigortacılık, ücretli televizyon hizmetleri girmektedir. Vatandaş ve devlet arasındaki elektronik ticaret gelişmeye en açık elektronik ticaret türlerinden biri olarak görülmektedir. Vatandaşlar, devletle olan ilişkilerinin ve yükümlülüklerinin bir bölümünü çevrimiçi olarak elektronik ortamda gerçekleştirebilmektedir (Erbaşlar ve Dokur, 2012:32-33). Günümüzde, elektronik ticaretin, İşletmeden – İşletmeye E-Ticaret (Business to Business-B2B), İşletmeden – Müşteriye E-Ticaret (Business to Customer-B2C), Tüketiciden – Tüketicisyne E-Ticaret (Customer to Customer- C2C), Devletten – Tüketicisyne E-Ticaret (Government to Customer -G2C) türleri kullanılmaktadır.

Habibi ve Hajati (2015), elektronik ticareti şu şekilde tanımlamıştır; elektronik ticaret içerisinde bilgi yönetimini ve güvenlik özelliklerini içeren bir iletişim grubudur. Elektronik ticaret organizasyonlara, ajanslara, işletmelere, kamuya ve hükümete bilgisayar ve internet teknolojisini kullanarak ürün ve hizmetleri en hızlı, en kolay ve en etkin bir şekilde sağlanmasına neden olmaktadır. Diğer bir tanımla e-ticarete kâğıtsız iş denilmektedir. Elektronik ticaret yeni bir kavram olduğundan dolayı tanımı üzerinde tam bir görüş birliğine varılamamıştır (Habibi ve Hajati, 2015:917).

Öte yandan, literatürde elektronik ticaret farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Zwass'a (2003), göre e-ticaret; işletme bilgilerinin paylaşımını sağlamak ve telekomünikasyon aracılığıyla ticari işleri yönetmektir (Zwass, 2003:8). Uluslararası organizasyonlar ve e-ticaret alanında çalışmaları olan uluslararası kuruluş ve yazarlar elektronik ticareti farklı şekillerde tanımlamışlardır. Bozkurt'a (2005) göre e-ticaret,

bilgisayar ağıları yani internet aracılığıyla ticari işlemlerin gerçekleştirildiği, mal ve hizmetlerin müşteriye web sitelerinden sunulduğu ve alım satım işlemlerin web sitesi üzerinden yapıldığı alanlardır (Bozkurt, 2005:208).

DTÖ ise (Dünya Ticaret Örgütü) elektronik ticareti kavramını şu şekilde tanımlamaktadır: E-ticaret, mal ve hizmetlerin üretim, reklam, satış ve dağıtımlarının telekomünikasyon ağı aracılığıyla yapılmasıdır. Son olarak, OECD (Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Teşkilatı) elektronik ticareti; sayısallaştırılmış yazılı metin, ses ve görüntünün işlenmesi ve iletilmesine dayanan kişileri ve kurumları ilgilendiren tüm ticari işlemler olarak tanımlamaktadır (Şimşek, 2012:31).

Günümüzde elektronik ticaret günlük yaşamımızda önemli bir yer edinmeye başlamıştır. Örneğin, tüketiciler, lityana., morpchio, n11, tozlu ve trendyol gibi sanal alışveriş sitelerini tercih ettikleri görülmektedir. Öte yandan, ticari açıdan getirisi olan ve ticari faaliyetleri destekleyen eğitim, haberleşme, üretim, rezervasyon, sipariş, reklam ve tanıtım gibi bazı faaliyetler elektronik ticaretin kapsamında yer almaktadır. İşletmeler, internette elektronik ticaretle ilgili iş ve ticari faaliyetlerini kolaylıkla yapabilmektedir. Bu iş ve ticari faaliyetler şu şekilde sıralayabiliriz;

- Her türlü mal ve hizmet alışverişi,
- Tanıtım, organizasyon, reklam ve bilgilendirme,
- Sipariş verme-sipariş alma
- Elektronik anlaşma ve sözleşme yapma,
- Elektronik EFT ve fon transferi,
- Elektronik taşıma senedi gönderme,
- Elektronik ortamda sevkiyat takip,
- Elektronik ortamda kamu alımları,
- Tüketicilere doğrudan satış ve sunma,
- Elektronik ortamda vergilendirme,
- Elektronik ortamda ürün takibi,
- Tüketici hak ve menfaatlerinin korunması işlemleri,
- Sınai, ticari ve mülkiyet haklarının transferidir (Ekici, 2010:41).

2.2.1. Elektronik Ticaretin Tarihsel Gelişimi

Elektronik ticaret hayatımıza bilgisayar ve internetin küresel çapta yaygınlaşmasıyla girmiştir. Küreselleşmeyle birlikte ekonomide yeni bir döneme girilmiş ve bu durum e-ticaretin ortaya çıkmasına olanak sağlamıştır. Şimşek, ekonomide yeni dönem olarak adlandırılan elektronik ticaretin, dış ticaret uygulamalarını da değişikliğe uğrattığını ifade etmiştir. Tüm dış ticaret uygulamalarının elektronik ticaret araçlarıyla birlikte uygulanmaya başlanması, elektronik ticaret ve dış ticaret uygulamalarının birbirleriyle uyum sürecine girmesine neden olmuştur (Şimşek, 2012:13).

Elektronik ticaret uygulamaları ilk olarak 1970'li yılların başlarında elektronik fon transferi gibi yeniliklerle gerçekleştirilmiştir. Fakat bu uygulamaların boyutu, büyük şirketler, finansal kuruluşlar ve küçük işletmelerle sınırlı kalmıştır.

World Wide Web (WWW)'in 1990'lı yılların başında ortaya çıkmasıyla birlikte kullanıcılar kitleler halinde internette yer almaya başlamıştır. Günümüz elektronik ticaretin ortaya çıkmasında ve hızla yayılmasında internetin büyük etkisi olduğu düşünülmektedir. Elektronik ticaretin hızla yayılmasının sebepleri arasında yeni ağlar, protokoller, yazılımlar ve teknik özelliklerin geliştirilmesi vardır. Buna ilaveten, rekabetin ve diğer ticari baskıların artması da bu sebepler arasında yer almaktadır (Öztaş, 2009:18).

Elektronik ticaretin gelişimi doğrudan internetin gelişim süreciyle ilişkilendirilmektedir. Soğuk savaşın yaşandığı 1960 yılında bir Amerikan askeri projesi olarak ortaya çıkan (Arpanet) internet, 1990 yılından itibaren ticari kullanıma açılarak önce ABD'de daha sonra Avrupa ve gelişmiş Uzak Doğu ülkelerinde ticari işlemler için bir araç olarak kullanılmaya başlanmıştır. İnternetin ticari işlemlerde kullanılmasıyla birlikte yazılı formlar, görüşmeler, dergiler ve kataloglar gibi araçlar yerini internet üzerindeki web sayfalarına, elektronik postaya ya da Elektronik Veri Değişimine (EVD) bırakmıştır (Altınok, 2008:35). 1960'lı yıllardan beri ABD'de Elektronik Veri Alışverişi sistemi ile elektronik ticaret yapılmaktadır.

EVD sistemi, işletmelerin bilgisayar sistemleri arasında haberleşerek, ticari faaliyet yapmayı sağlayan standart dokümanların iletilmesine olanak sağlayan ve herkese açık olan bir ticari bir faaliyet türü olarak tanımlanmaktadır (Diker ve Varol, 2013:29). EVD sistemi işletmelere bazı faydalar sağlamaktadır (Ekici, 2013:47).

- EVD, bilgi ve belgelerin kuruluşlar arasında hızlı dolaşmasını sağlarken aynı zamanda belgelerde el değiştirirken oluşabilecek insan hatalarını (kaybolma, eksik imza gibi) önlemektedir.
- EVD, kişilerin kurumlar arasında dolaşım kargaşası oluşturmaları ve zaman kaybetmeleri önlenerek, kurum çalışanlarına daha rahat çalışma imkânı sağlamaktadır.
- EVD, hızlı ve doğru iş yapan kurumların müşteriler tarafından daha çok tercih edilmesini sağlayarak rekabet gücünü artırmaktadır.
- EVD, yapılan işin denetiminin daha hızlı, kolay ve doğru yapılmasını sağlamaktadır.
- EVD sisteminde, 1-2 dakikada müşterinin işlemi bitirilmekte ve başka bir müşterinin işlemlerine başlanmaktadır.

Küçük işletmeler, maliyetinin yüksek ve kurulmasının zor olmasından dolayı EVD sistemini tercih etmemektedirler. İşletmeler, internetin EVD sisteminden daha düşük maliyetli olmasından dolayı ticari faaliyetlerini internet üzerinden gerçekleştirmektedir (Diker ve Varol, 2013:29).

Son 30 yıl içerisinde elektronik ticaret sisteminde bazı değişiklikler meydana gelmiştir. Elektronik ticaret yapılabilmesi için iki önemli sisteme ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar; elektronik sermaye transferi ve elektronik bilgi değiştirme transferi sistemleridir. Bu sistemlerin kullanımına 1970'li yıllarda başlanmış ve işletmeler bu sistemleri kullanarak satın alma ve elektronik ortamda sipariş ve faturalama işlemlerini gerçekleştirebilmiştir. 1980'lerde ATM (Automatic Teller Machine-Otomatik Vezne Makinelerinin), telefon bankacılığının ortaya çıkması elektronik ticaretin gelişmesine katkıda bulunmuştur.

1979 yılında elektronik ticaretin sık kullanılan şekli olan sanal alışveriş Michael Aldrich tarafından İngiltere'de kurulmuştur (Varol ve Diker, 2013:29). Elektronik

ticaretin bir türü olan B2B'nin (Şirketten şirkete e-ticaret-Business to Business) 1980 yılında Thomson Holidays tarafından icat edilmesi, beraberinde elektronik ticaretin diğer türü olan B2C'nin (Şirketten Tüketicie- Business to Customer) 1984 yılında hayata geçirilmesini sağlamıştır (Varol ve Diker, 2013:29).

Web hizmetleri 1992 yılında tanıtılmaya başlanmış ve 1993 yılında ise gelişme göstermeye devam etmiştir. Web hizmetlerinin hayatımıza girmesiyle birlikte ürün satışı ve reklam gibi unsurları içeren web sitelerinin sayılarında artışlar meydana gelmiştir. Bunlara ilaveten, web sayfaları çeşitli işler için bir artan satış noktası haline gelerek birçok şirketin kendi web sayfasını açmasına neden olmuştur. Elektronik ticaret, 1996 yılından itibaren şirketler tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Geçmişte, elektronik ticaret faaliyetlerinde intranet, şirket içi ağlar ya da extranet gibi firmalar arasındaki ilişki ya da müşteriler ile olan ilişki dışında üçüncü kişilere kapalı sistemler kullanılmaktaydı (Karakaya, 2013.46).

Günümüzde, Avrupa Birliği (AB) ve üye devletler elektronik ticarete gerekli yasal alt yapıyı oluşturmak ve elektronik ticarete oluşabilecek sorunları çözebilmek için etkin politikalar üretmektedir. Araştırma, teknoloji ve geliştirme faaliyetlerinin düzenlendiği 4. Çerçeve Programında ve 1998-2002 yılları için uygulamaya alınan 5. Programda bilgi toplumuna geçişi sağlanması öncelikli hedefleri arasında yer almaktadır. 1997 yılında AB birliği komisyonu tarafından hazırlanan tebliğde, birliğin temel hedefinin elektronik ticaretin Avrupa'da hızla gelişmesini sağlamak olduğu ifade edilmiş ve elektronik ticaretle ilgili çalışmalarda birbirini tamamlayıcı nitelikte iki hedef belirlenmiştir. Tebliğin amacı elektronik ticaret güveni oluşturmak ve tek pazara tam olarak girmektedir.

AB komisyonu, elektronik ticarete güvenliğin sağlanması için gerekli olan her türlü şifreleme teknolojisini ve ürünü geliştirmiş ve bunların AB içinde serbest dolaşımının garanti altına alınmasını amaçlayan politikaların oluşturulmasını sağlayarak, elektronik ticaret faaliyetlerinin kamu düzeni ve güvenliği gereklerini de sağlayacak bir ortamda sürdürülmesine yönelik çalışmalar yapmıştır.

AB komisyonu, elektronik ticaret mevzuatını oluştururken OECD'nin hazırlamış olduğu “Şifreleme Rehberinden” yararlanmıştır. Elektronik ticarete tek pazara tam olarak girilmesinin sağlanması AB'nin ikinci hedefleri arasında yer almaktadır (Zerenler, 2013:46).

2.2.2. Elektronik Ticaretin Türkiye’deki Tarihsel Gelişimi

2000’li yıllara kadar Türkiye’de e-ticaret uygulamaları B2C (İşletmeden Müşteriye) şeklinde gerçekleşmekteydi. 2000’li yıllarda dünyada faaliyet gösteren elektronik ticaret firmaları B2B (işletmeden işletmeye) elektronik ticaret türünü kullanmaya başlamışlardır. Türkiye’de işletmeden işletmeye elektronik ticaret türünü önce sektörün önde gelen firmaları daha sonra da birçok firmanın tedarikçileri ve bayileri kullanmaya başlamıştır (Barışık ve Yirmibeşçik, 2006:46). Türkiye’de işletmeden işletmeye elektronik ticaret örneği olarak Arçelik firmasını verebiliriz. Tüketiciler Arçelik ürünlerine Arçelik’in internet sayfasından ulaşabilmektedir. 1999 yılının Mart ayında Denizbank internet şubesini açarak internet bankacılığına, 2001 yılında ise Denizbank B2B (İşletmeden İşletmeye) elektronik ticaret faaliyetlerine başlamıştır.

Öte yandan, Türkiye’de elektronik ticaretin giderek gelişme gösterdiğini ön gören birçok yeni firma rekabette geri kalmamak için internet üzerinde site açmaya başlamıştır (Erbaşlar ve Dokur, 2012:112). Günümüzde Koton, Tchibo, D&R, Migros Sanal Market gibi birçok markanın sanal mağazası bulunmaktadır. Buna ek olarak, elektronik ticaretin hızla büyüyen gelişmesi, elektronik ticaret konusunda danışmanlık veren şirketlerin de artmasına yol açmıştır. Elektronik Ticaretin giderek yaygınlaşması, internet servis sağlayıcılarının oluşturdukları alışveriş merkezlerinde sanal mağaza kiralamasına neden olmuştur. Sanal mağazalara örnek olarak sateen.com, trendyol.com ve aradolu.com’u verebiliriz. Bunlara ilaveten, Reklamcılar Derneği 1998 yılında internet reklamlarına Kristal Elma Ödülünü vermeye başlamıştır. Dünyanın önde gelen teknoloji firmalarından IBM ve Microsoft, tüm dünya ile aynı anda Türkiye’de de elektronik ticaret çalışmalarına hız vermiştir.

Türkiye’de 2008 yılında e-ticaretin işlem hacmi 1,8 milyar TL’ye ulaşmıştır. Gerek bireysel internet erişiminin gerekse kurumsal internet erişimlerinin hızlı bir şekilde artmasıyla birlikte internet bireylere rahat ve güvenli bir alışveriş ortamı sunmuştur. Buna ek olarak, üreticiler internet sayesinde dünyanın farklı bölgelerindeki tedarikçilere ulaşmış ve ürünlerini pazarlayabileceği yeni kanallar bulmuştur. Yapılan araştırmalarda e-ticaret hacminin Türkiye’de son dört yılda dört kat arttığı ortaya çıkmıştır. 2010 yılının ilk 7 ayında e-ticaret 10 kişiden yaklaşık %2’sinin alışverişini sanal ortamda yapmayı tercih etmesiyle 8,5 milyar TL’ye ulaşırken, 2011 yılında ise, Türkiye’nin e-ticaret hacmi 22,9 milyar seviyelerine çıkmıştır. Uzmanlar 2012 yılının sonunda e-ticaret hacminin 32-36 milyar TL arasında olacağı tahminde bulunmuşlardır (Erbaşlar ve Dokur, 2012:114). Özetle, Bilişim Sanayiler Derneğinin (TÜBİSAD) “Türkiye E-Ticaret Pazarı Büyüklüğü 2015 raporuna göre pazarın büyüklüğü 18,9 milyar TL’den 24,7 milyar TL’ye çıkmıştır”.

Türkiye’de internet üzerinden yapılan tüm elektronik işlemleri ve elektronik ticareti düzenleyen, belli kurallara bağlayan 6563 sayılı “Elektronik Ticaretin Düzenlenmesi Hakkındaki kanun 29166 sayılı Resmi Gazetede yayınlanmasının ardından 1 Mayıs 2015’te yürürlüğe girmiştir. 6563 sayılı “Elektronik Ticaretin Düzenlenmesi Hakkındaki kanunun getirdiği en önemli yeniliklerinden birisi, şirketlerin veya e-ticaret yapan kimselerin SMS veya e-mail gönderdikleri kişilerden önceden onay almaları şartını getirmiş olmasıdır. Bu kanun, kişilerin istemedikleri firmalardan reklam, broşür, kampanya vb. içerikli SMS ve e-mail almasını önlemiştir. Bu kanunun gerekliliğini yapmayan şirket veya kişilere ilgili mevzuat gereğince para cezası uygulanacağı öngörülmüştür.

2.3. Elektronik Ticaretin Araçları

Günümüzde elektronik ticaret oldukça geniş bir araç yelpazesine sahiptir. İşletmeler, işletmeler arasındaki veri değişimini (EDI), Elektronik Fon Transferini (EFT), televizyon, faks, telefon gibi elektronik ticaret araçlarını uzun yıllardır ticari faaliyetlerinde kullanmaktadır. Öte yandan, internetin günlük yaşamımıza hızla bir şekilde girmesiyle birlikte e-ticaret başka bir boyut kazanmıştır. Açık Protokole

Bağı (TCP) İnternet Protokol (IP) kodlama sistemi “WWW” alanlarına ulaşarak işletmelerin hızlı, kolay bir şekilde elektronik ticaret yapmasına olanak tanımıştır. Literatürde, elektronik ticaretin araçları geleneksel ve modern olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmaktadır (Erbaşlar ve Dokur, 2012:26).

2.3.1 Elektronik Ticaretin Geleneksel Araçları

Elektronik Ticarete en yaygın olarak kullanılan geleneksel araçlardan birisi televizyondur. Televizyon günlük yaşamımızın ayrılmaz parçası haline gelmesiyle birlikte işletmeler televizyonu ticari bir araç olarak kullanmaya başlamıştır. İşletmeler tüketicilere ticari mesajları televizyon aracılığıyla iletebilmektedir. Öte yandan, işletmeler televizyonda elektronik ticaret faaliyetleri yürütürken bazı sınırlamalarla karşı karşıya kalabilmektedir. Buna karşın işletmeler televizyon aracılığıyla reklam ve icaba davet (sözleşme yapmaya-satın alma) gibi evden alışveriş sistemini sıklıkla kullanmaktadır

Elektronik ticaretin geleneksel araçlarından diğeri de telefondur. Telefon ilk icat edildiğinden bu yana gelişerek günümüzde kablosuz iletişim çağının bir ürünü olan “mobil telefon” teknolojisine dönüşmüştür. Elektronik ticaret yaygınlaşmadan önce de telefon ticari faaliyetlerde kullanılmaktaydı. İşletmeler telefonu kullanarak ticari bağlantılarını ve sipariş, ödeme ve alacak işlemlerini gerçekleştirmektedirler. Faks ve internet teknolojisi telefonun işlerliğini kaybetmeden günümüze kadar gelmesini sağlamıştır (Doğaner, 2007:9-10).

Öte yandan, bankalar ve işletmeler 444'lü telefonlar aracılığıyla tüketicilere mal ve hizmetleri sunabilmekte bunların yanı sıra tüketicilerin sorunlarına da çözümler üretebilmektedir. Geçmişte işletmeler ticari faaliyetlerini yürütmek için postayı sıklıkla kullanırlardı fakat günümüzde postanın yerini iletişimde hızlı ve belge transferi yapıldığı için faks ve mail tercih edilmektedir. Belge kalitesinin diğeri elektronik ticaret araçlara göre iyi olmaması nedeniyle oldukça masraflı bir araçtır (Doğaner, 2007:10).

Elektronik ticaretin diğ er araçlarından bir olan elektronik ödeme ve para sistemlerinde bankaya gitmeden bankacılık işlemlerini, ödemeleri, havaleyi, para çekme ve yatırma işlemlerini Bankamatik Makineleri (ATM) yapılabilmektedir. Birçok işletme ayrıca POS cihazı ve kredi kartı gibi elektronik ticaret araçlarını kullanarak işletme faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler.

Elektronik ticaretin geleneksel ticari araçlarından birisi Elektronik Fon Transferidir (EFT). EFT, 1992 yılının Nisan ayında Merkez Bankası tarafından bankalar arası ödemelerin RTGS (Real Time Gross Settlement) yapılması amacıyla oluşturulmuş bir sistemdir. Günümüzde bu sistemle bankalar arası para transferi hızlı bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Elektronik Veri Değişimi (EVD) sistemi 1960 yılından beri kapalı ağlar üzerinde kullanılan bir elektronik ticaret aracıdır. EVD, kamu ve özel sektördeki kuruluşların etkin bir iletişim kurma ihtiyacının ortaya çıkmasıyla oluşmuş bir sistemdir. EVD sistemi genellikle büyük işletmeler arası elektronik ticaret kullanılan bir elektronik ticaret aracıdır. Öte yandan, EVD sisteminin pahalı olması, bu sistemin olumsuz bir yönünü oluşturmaktadır. EVD sisteminde işletme ile ilgili teknik bilgiler belli standartlar esas alınarak firma içinde ve firmalar arasında bilgisayar vasıtasıyla aktarılmaktadır. EVD sisteminde, belgelerin istenen yere en hızlı sürede gitmesi ve sipariş sürelerinin uzatılması amaçlanmaktadır. EVD sisteminde her şey zamanında kullanılmakta olup, hiçbir kaynak boşa harcanmamaktadır. EVD sisteminde, hızlı ve doğru veri akışının sağlanmasını, daha etkin denetim yöntemlerinin uygulanmasını, üretkenliğin ve karlılığının ayarlanması, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve iş ilişkilerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. EVD özel sektörde daha çok endüstri, üretim, finans, bankacılık ve sigortacılık alanlarında yaygın olarak kullanılırken, kamu sektöründe gümrük, istatistik, ulusal ve uluslararası ticaret alanında yaygın olarak kullanılmaktadır (Erbaşlar ve Dokur, 2012:27-28).

2.3.2. Elektronik Ticaretin Yeni Araçları

Günümüzde internetin yaygınlaşması elektronik ticaretin en önemli araçlarından biri haline gelmesinde etkili olmuştur. İnternet, firma içi iletişimi düzenleyen intranet ve firmanın paydaşları ile iletişimini düzenleyen ekstranet bağlantılarının hepsini içine alan, dünya üzerindeki tüm bilgisayar kullanıcılarını birbirine bağlayan bir ağ sistemi olarak tanımlanmaktadır.

Elektronik veri aracılığıyla resim, film ve video görüntüsü, ses ve metin gibi çok farklı şekillerin bir arada kullanılması ve kullanıcıların bilgiye donanım ve yazılımlardan bağımsız olarak değişik ortamlardan erişebilmesi internetin en önemli yeniliklerinden birisi olarak sayılmaktadır. İşletmeler, kendi bünyelerinde barındırdıkları çalışanlarının bilgi teknolojileri alanında iş yapma ve emek harcama isteklerini karşılayabilmek için internetten yararlanmaktadır.

İşletmeler, internette bir hizmetin üretimini, reklamı, satış ve alımı, ödeme ve teslimatı yapabilmektedir. İnternet üzerinden alışverişin yaygınlaşmasıyla birlikte insanlar evlerinden, iş yerlerinden çıkmaya gerek duymadan internet üzerinden sipariş vermeye başlamıştır. Öte yandan, işletmeler, diğer işletmelerden farklı olabilmek adına ürün ve hizmetlerini internet üzerinden düşük fiyatla satabilmektedir. Eğer işletmeler internet sitelerinin düzenlemesini iyi yapmazsa, ürünleri istenilen zamanda teslim etmezse, sözleşmeleri tamamlamazsa ve elektronik postalara cevap vermez ise, elektronik ticarete başarılı olma şanslarını yitirmektedirler.

Elektronik posta, işletmeler tarafından ticari faaliyetlerde kullanılmaktadır. İşletmeler, elektronik postayı kullanarak tüketicilere ürün ve hizmetlerini reklamını ve tanıtımını yapmaktadır veya tüketicilere bilgi verici postalar göndererek tüketicilerin bilgilendirilmesini sağlamaktadır. Günümüzde elektronik posta pazarlama aracı olarak işletmeler tarafından kullanılmaktadır. Elektronik posta diğer elektronik ticaret araçlarına göre daha ucuz ve hızlı bir haberleşme aracıdır (Karakaya, 2013:57-64).

Elektronik ticaretin diğ er önemli araçlarından birisi de Dosya Taşıma Protokolü (FTP) olarak ifade edilmektedir. FTP sistemiyle internete bağı lı olan bilgisayardan diğ erine dosya aktarımı yapılabilir. FTP, 1970 yıllardan beri en fazla kullanılan ve internette en çok trafik yaratan servislerden biri olma niteliğini hala korumaktadır (Erbaş lar ve Dokur, 2012:28-29). Her web sitesinin mutlaka bir FTP adresi bulunmaktadır. FTP ile bir bilgisayardan bir bilgisayara bağı lantı kurulup, çevirim iç i olarak dosya aktarımı yapılabilir.

Cep telefonlarının hayatımıza girmesiyle birlikte mobil ticaret iş letmeler tarafından tercih edilen elektronik ticaret türü haline gelmiştir. Mobil ticaret, e-ticaretin mobil olarak kullanılması anlamına gelmektedir. Mobil ticarete, iş letmeler cep telefonları aracılığıyla iş letmeden iş letmeye (B2B), müşteri den müşteri ye (C2C) ve iş letmeden müşteri ye (B2C) elektronik ticaret faaliyetlerini yürütmektedirler. Kablosuz Uygulama Protokolü (WAP-Wireless Application Protocol) ve Kablosuz Genel Paket Radyo Servisi (GPRS- General Packet Radio Services) sistemleri mobil ticaretin aş amalarını oluşturmaktadır.

Mobil ticaretin ilk aş amasını oluşturan WAP ile bankacılık iş lemleri, basit bilgi servisleri ve eğ lence ürünleri gibi uygulamalar kolaylıkla mobil araçlarda yapılabilir. İş letmeler, WAP teknolojisiyle donatılmış mobil cihazları kullanarak müşterilerin siparişlerine erişebilmekte, malların envantere bulunup bulunmadığını öğrenebilmekte ve sevkiyatın hangi aş amada olduğu bilgisine ulaşabilmektedir. WAP teknolojisiyle yöneticiler çalı ş anlarını daha verimli bir şekilde yönetebilmektedir (Zerenler, 2013:138-139). GPRS teknolojisi sayesinde, kullanıcı lar GSM uyumlu mobil cihazlar ile e-posta, faks servislerinden yararlanmakta olup, aynı zamanda rezervasyon, sanal alış veriş , finansal hizmetler, mobil bankacılık, kurumsal çözümler, lojistik hizmetler, filo yönetimi, teknik servis otomasyonu, takip gibi iş lemleri daha hızlı yapabilmektedir.

Bununla birlikte, GPRS iş letmelere bazı faydalar sağ lamaktadır (Erbaş lar ve Dokur, 2012: 174-175):

- GPRS, işletmelerin iletişim maliyetlerini düşürmekte ve sabit bir alana bağlı kalmamasını sağlamaktadır
- Çalışanlar daha verimli çalışmaktadır.
- Yönetimin operasyonu kontrol altında tutmasına imkân vermektedir.
- İşletmelerin daha kaliteli müşteri hizmetlerini oluşturmasını sağlayarak, müşterilerine 7/24 (7 gün 24) hizmet vermesini sağlamaktadır.

2.4. Elektronik Ticaretin Türleri

Genel olarak elektronik ticaret değişik kişi ve kurumlar tarafından yapılabilmektedir. Elektronik ticaret dört temel sınıfa ayrılmaktadır. Bunlar; B2B (İşletmeden – İşletmeye), B2C (İşletmeden- Tüketiciciye), C2C (Tüketiciden – Tüketiciciye), B2G (İşletmeden – Devlete) ve C2G (Tüketiciden – Devlete) şeklinde sıralanabilir. Son dönemlerde ise, elektronik ticaret türlerine, eğitim kurumları ve öğrenciler arasındaki elektronik ticaret desteklenmiştir. Günümüzde, eğitim sektöründe uzaktan eğitim faaliyetleri yaygınlaşmasıyla birlikte eğitim kurumları diploma ve sertifika programlarını internetten üzerinden vermeye başlamıştır (Erbaşlar ve Dokur, 2012:31).

2.4.1. İşletmeden İşletmeye Elektronik Ticaret (B2B)

İşletmeden işletmeye elektronik ticaret, firmaların kendi aralarında yaptıkları elektronik ticaret olarak tanımlanmaktadır. Bu elektronik ticaret türünde kapalı ağlar üzerinden birçok faaliyet yürütülmektedir. Bu faaliyetler arasında, EDI (Elektronik Veri Değişimi), danışmanlık hizmetleri, talep üzerine bilgi verme, veri tabanı uygulamaları bulunmaktadır. Bazı büyük firmalar 1990 yılların ortalarına kadar işletmeden işletmeye elektronik ticareti kendi aralarında oluşturdukları, internet dışında sınırlı bir şekilde kullanılan Elektronik Veri Değişimi ile yürütmekteydi. Bu e-ticaret türü 1960 yılından beri şirket içi veya şirketler arasında kullanılmaktadır. İşletmeler, bu elektronik ticaret türünü kullanarak sanal ortamda fatura temin, ücret ödeme ve sipariş işlemlerini yapabilmektedir (Diker ve Varol, 2013:30). İşletmeler e-ticareti 1996 yılından itibaren yoğun bir şekilde kullanmaya başlamıştır. Daha önceki yıllarda elektronik ticaret işletmelerin kendi aralarında veya müşteriler ile

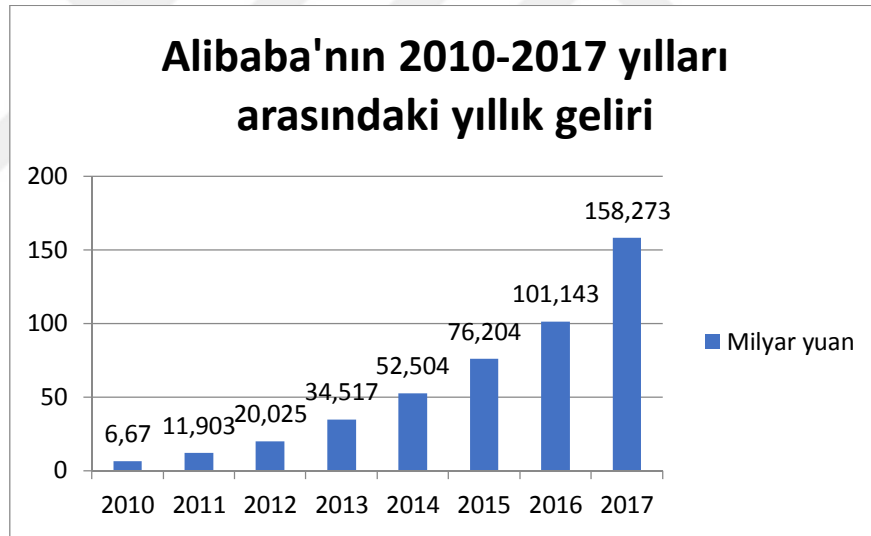
bilgi alışverişi/ticari ilişkide bulunma şeklinde gerçekleşmekteydi. B2B e-ticaret tamamen dolaylı e-ticaret şeklinde gerçekleştirilmektedir. B2B büyük ölçekli elektronik ticaret türü olduğundan dolayı ürünlerin fiziki teslimi geleneksel nakliye araçlarıyla yapılmaktadır (Aslandere, 2010:26).

Küreselleşmenin etkisiyle ithalat ve ihracat işlemleri elektronik ticaret araçlarıyla gerçekleşmeye başlamıştır. İşletmeler, kendi elektronik ticaret sitelerini kurarak ürün, müşteri, aracı ve dağıtıcı bulma, nakliye, depolama, bankacılık ve sigorta işlemlerini ve diğer tüm ticari işlemlerini hızlı, düşük maliyetli ve hatasız yapabilir hale gelmişlerdir. Büyük ve küçük ölçekli işletmeler, işletmeden işletmeye elektronik ticaret sayesinde dünya pazarlarına açılma şansını elde etmiştir (Aslandere, 2010:27). Örneğin, İstanbul Ticaret Odasının internet sitesinde yayımlanan bir habere göre, Alibaba ve Kompass gibi birçok internet sitesinin milyonlarca firmayı bir platformda buluşturduğu, dünya genelinde ilanlar verdiği ortaya çıkmıştır. Bu haberde, işletmelerin B2B sitelerinde yer alabileceği, network kurabileceği, ürün ilanları verebileceği ve küresel pazarın kapısını arayabileceği ön görüşünde bulunulmuştur Aynı sitede yer alan habere göre, Hong Kong merkezli “global resources.com” sitesinde giyimden, elektronik aletlere, makinelere, çocuk ürünlerine kadar birçok alanda ilanlar bulundurmaktadır. Site 14 dilde hizmet vermektedir ve bunların içinde Türkçe seçeneği de bulunmaktadır (İTO haber, 2015:1-5).

İşletmeden işletmeye elektronik ticaret modelinde ürün ve hizmetlerin alıcılarla buluşmasını sağlayan piyasalara sanal, elektronik ya da sanal pazaryeri denilmektedir. Sanal pazaryeri, aynı sektördeki şirketlerin bir araya gelerek kurdukları B2B modeli olarak tanımlanmaktadır. Sanal pazaryeri modelinde sektörel odaklanma ön plana çıkmaktadır. Dünyanın önde gelen birçok şirketlerin arasında olan Morgan Stanley, Barclays Bank ve BP'nin sanal pazar yeri bulunmaktadır. Örneğin, perakende sektöründe faaliyet gösteren bir sanal pazaryerinde, satıcılardan, bankalara, sigorta şirketlerinden, nakliyecilere ve bakkal, market gibi küçük çaplı mağazalara kadar yüzlerce şirket, internet üzerinde bir araya gelerek sadece ürün alım satımı yapmamakta aynı zamanda bankacılık ve nakliyecilik işlemlerini gerçekleştirmektedir (Zerenler, 2013:82-83).

Dünyanın önde gelen elektronik ticaret internet ana kapılarından (portal) biri olan Alibaba'nın 2013 yılında yayınlamış olduğu verilere göre Alibaba'nın vasıtasıyla yaklaşık 248 milyar dolarlık ürün satışı gerçekleştirilmiştir. 2013 yılında aktif kullanıcı sayısı yüzde 44 oranında artarak 231 milyon kişiye ulaşan Alibaba, 19 Eylül 2014 tarihinde 21,8 milyar dolarla ABD'nin en büyük halka arzını gerçekleştirmiştir.

Şirket hisselerini "baba" koduyla New York Menkul Kıymetler Borsası'nda (NYSE) satışa çıkararak hisse değerlerinin açılışın ilk gününde yüzde 38 oranında artarak halka arz rekorunu kırmasına neden olmuştur. Şirketin 2010- 2017 yılları arasındaki gelir artışına bakıldığında 2010 yılında şirketin gelirini yaklaşık 9 kat artırarak 51,504 yuan (8,5 milyar dolar) gelir elde ettiği ortaya çıkmıştır (TEPAV, 2014:6). Öte yandan, Şirketin 2017 yıllık bilançosunun ilk çeyreğinde Alibaba'nın geliri yüzde 59'a yükselerek 48 milyar dolara ulaşmıştır (Alibaba,



Şekil 10. Alibaba.com sitesinin 2010-2017 yılları arasındaki yıllık geliri (Alibaba.com, 2016:15)

2.4.2. İşletmeden Tüketicie Elektronik Ticaret(B2C)

Diker (2013), işletmeden tüketiciye elektronik ticareti, elektronik ticaretin en çok bilinen türü olan, web ve WAP teknolojilerinin yaptığı gelişim ile oluşan yeni bir tür mağaza ortamı olarak tanımlamaktadır (Diker ve Varol, 2013:30). İşletmeden

tüketicie elektronik ticaretin amacı internet ortamında işletme ve müşteri arasındaki ticari uygulamaları ve işlemleri gerçekleştirmektir.

B2B ile B2C arasında önemli farklar bulunmaktadır. B2C, e-ticaretin en yaygın türlerinden biri olup, elektronik ortamda ürünlerin teslim ve garanti koşullarına, fiyatına ve diğer özelliklerine ulaşılmasının yanı sıra ürün siparişi ve ödeme internet üzerinden gerçekleştirilmektedir.

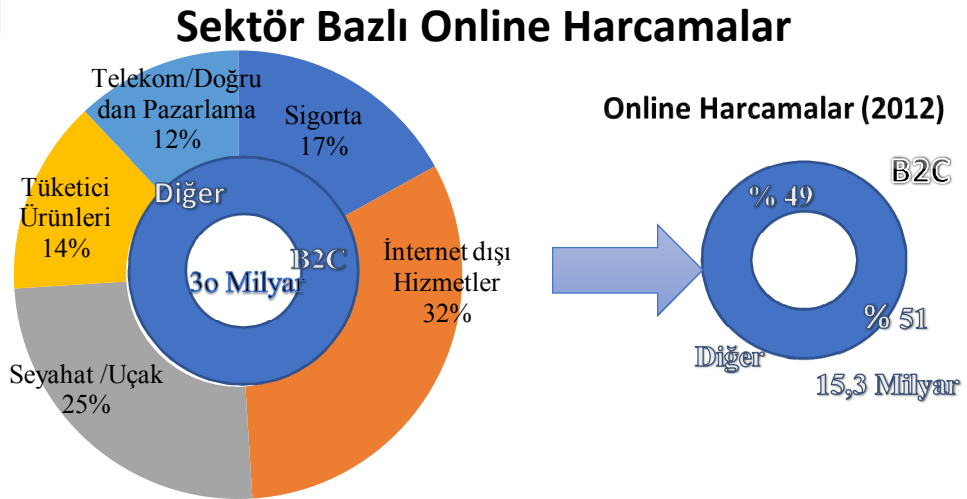
B2C’de tüketicilere herhangi bir pazarlık şansı verilmemektedir. B2B, alıcı ve satıcının elektronik ortamda karşılaştığı, ürünlerin teslim koşullarının, garanti koşullarının, fiyatı ve diğer özelliklerinin elektronik ortamda konuşulduğu bir sistemdir. Öte yandan, B2B’de ürün ve hizmetlerin siparişi ve ödemesi elektronik ortamda gerçekleşmemektedir (Diker ve Varol, 2013:30).

Türkiye Bilim Sanayicileri Derneğinin Türkiye E-Ticaret Pazar Büyüklüğü-2015 raporuna göre, Türkiye’de e-ticaret sektörü 2015 yılında yüzde 31 oranında artış göstererek 24,7 milyarlık bir büyüklüğe ulaşmıştır. Rapora göre, Türkiye’de e-ticaretin toplama perakende hissesi (Toplam Perakende çevrimiçi işlemlerin oranı) yüzde 2,0 olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca raporda, gelişmekte olan ülkelerin e-ticaret çevrimiçi/toplam perakende oranı 5,1 ve gelişmiş e-ticaret çevrimiçi/toplam perakende oranı 7,1 olarak gösterilmiştir (TÜBİSAD, 2015: 1-17).

İşletmeden işletmeye e-ticaret modeli iki şekilde uygulanmaktadır. B2C’nin ilk uygulama şekli; geleneksel yollarla ticaret yapan şirketlerin elektronik araçlar kullanarak satışlarını hem geleneksel yollarla hem de elektronik ortamda gerçekleştirmeleridir. B2C’nin ikinci uygulama şekli ise, daha önce fiziki varlığı olmayan ve sadece elektronik faaliyet gösteren işletmelerin ticari faaliyetlerini kapsamaktadır. Örneğin, amazon.com ve ebay gibi şirketler fiziksel olarak var olmadıkları halde elektronik ortamda küresel boyutta faaliyetlerini sürdürmektedirler (Zerenler, 2013:90).

B2C modeli, elektronik ticaret modelleri arasında en çok paya sahip olan e-ticaret türüdür. İşletmeler, tüketicilere kolay ve çabuk ulaşılma imkânlarını sunması ve başlangıç maliyetlerinin de düşük olması nedeniyle B2C modelini kullanmayı tercih etmektedirler. Buna ek olarak, işletmeler B2C modelini kullanarak hem ürün hem de hizmet satabilmektedir. Örneğin, Türkiye'nin en başarılı ve en popüler e-ticaret sitesi olan hepsiburada.com, amazon.com örnek alınarak oluşturulmuştur. B2C ticareti tüketici ile yürütülen çevrimiçi perakendeyi içermektedir. B2C ticaretinde tüketiciler sanal alışveriş sitelerinden bilgisayar, kitap, DVD, oyuncak ve kıyafet gibi ürünleri satın alabilmektedir (Karakaya, 2013:69).

TÜSİAD'ın 2014 yılında yayınlamış olduğu raporda 2012 yılının e-ticaret harcamalarının toplam 15,3 milyar olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu raporda 2012 yılında çevrimiçi satışların, toplam perakende satışlarının %17'e çıkacağı öngörüsünde bulunulmuştur. Raporda, bu oranın İngiltere, Almanya, Fransa ve Hollanda gibi gelişmiş pazarların gerisinde olduğu ortaya çıkmıştır (TÜSİAD, 2014:37).



Şekil 11. Sektör Bazlı Online Harcamalar (TUSİAD, 2014:37)

2.4.3. Tüketiciden Tüketicie Elektronik Ticaret (C2C)

Tüketiciden tüketiciye e-ticaret modeli tüketiciler arasında oluşan pazar şekli olarak tanımlanmaktadır. C2C'ye örnek olarak müzayede ve ikinci el ürünleri satan siteleri gösterebiliriz. Örneğin, gittigidiyor.com ve sahibinden.com'da ikinci el ürünleri (bilgisayar parçaları, arabalar, antika eşyalar, cep telefonları ve kameralar) açık artırma yoluyla tüketicilere satılmaktadır (Aslandere, 2010:42).

C2C modelindeki açık artırma süreci şu şekilde gerçekleşmektedir; açık artırma sitesinde satılan malın adedi sınırlı olduğundan dolayı satıcı alt limit ve süre koymakta ve o süre sonunda en yüksek fiyatı veren kişiye ürünü satmaktadır. Bu modelde, alt yapıyı kuran şirket de satış işlemi üzerinden komisyon almaktadır.

Ayrıca, C2C yapan bir şirketin aslında alacak ya da satacak bir mal veya hizmeti yoktur. C2C'nin amacı alıcı ve satıcıyı buluşturmadır. C2C'de elektronik posta gibi elektronik araçlar aracılığıyla iki müşteri bir araya gelerek, mal ve hizmetler için anlaşma yapmaktadır (Zerenler, 2013:93-94).

TÜSİAD'ın 2014 yılında yayınlanan raporuna göre, Türkiye'de B2C modelini uygulayan şirketlerin arasında Hepsiburada.com, Markafoni, Hızlıal ve Kliksa yer alırken, Türkiye'de C2C modelini uygulayan şirketlerin arasında ise Gittigidiyor, N11, Yemeksepeti ve Sahibinden yer almaktadır (TÜSİAD, 2014:39).

Tablo 3'te Hepsiburada.com, Markafoni, Hızla ve Kliksa, Gittigidiyor, N11, Yemeksepeti ve Sahibinden.com firmaları, Türkiye'de öne çıkan e-ticaret firmaları olarak gösterilmektedir.

Tablo 3. Türkiye’de Öne Çıkan E-Ticaret Firmaları

Sektörler	Sadece İnternette Hizmet Verenler	İnternete Satış Kanalı Olarak Kullananlar
Giyim ve Aksesuar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Markafoni ▪ Trendyol ▪ Morphio ▪ Limango (2015 Yılında Türkiye pazarından çekildi) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Boyner ▪ LC Waikiki ▪ İnci ▪ Mavi Jeans
Bilgisayar ve Elektronik Eşya	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kliksa ▪ Webdenal ▪ Ereyon ▪ Hızlıal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teknosa ▪ Vatan Bilgisayar ▪ Media Markt
Yemek	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yemek Sepeti ▪ Papyon 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ McDonald’s ▪ BurgerKing ▪ Domino’s Pizza ▪ Pizza Hut
Kişisel Bakım ve Hobi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Markafoni ▪ Mizu ▪ Mispera 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tekin Acar ▪ D&R ▪ Boyner ▪ YKM
Mobilya ve Dekorasyon	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vivense ▪ Evim.net ▪ Evmanyay ▪ Perabulvarı 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İkea ▪ Koçtaş ▪ Mudo
Seyahat ve Turizm	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tatil.com ▪ Bookin.Turkey ▪ Tatil Sepeti 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ THY ▪ ETS Tur ▪ Flypgs ▪ Jolly Tur
Genel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hepsiburada ▪ Gittigidiyor ▪ Sahibinden ▪ N11 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yok

Kaynak: TÜSİAD, 2014:39

2.4.4. İşletmeden Devlete Elektronik Ticaret (B2G)

İşletmeden devlete elektronik ticaret, gelişmekte olan bir e-ticaret türüdür. İşletmeler, B2G ticareti kullanarak devlet ile olan işlemlerini elektronik ortamda yürütebilmektedir.

Türkiye’de ise B2G uygulamalarının ilk örnekleri olarak gümrük beyannamelerinin özel bir elektronik ağdan ve internetten girilebilmesi, vergi borçlarının internet üzerinden takip edilebilmesi, Devlet Malzeme Ofisine (DMO) doğrudan sipariş verilme imkânının sağlanmasını gösterebiliriz. B2G, işletmelere ve kamu kurumlarına internet ortamında kamu ihalelerini, tüm vergi işlemlerini ve ticari işlemleri yapabilmesini de sağlamaktadır (Aslandere, 2010:31).

2.4.5. Tüketiciden Devlete Elektronik Ticaret (C2G)

Tüketiciden devlete elektronik ticaret sistemi, tüketici ve devlet arasındaki işleyişin oluşturulması ve düzenlenmesi amacıyla kurulmuş olan ağların geliştirilmesi işlevlerini de içermektedir. Günümüzde, Türkiye’de ve birçok Avrupa ülkesinde kurum ve işletmeler devletle olan ticari işlemlerini Elektronik Devlet ya da kısa adıyla E-Devlet aracılığıyla gerçekleştirmektedir. E-Devlet uygulamalarının içeriğinde vergilendirme, tapu işlemleri ve tüketicilerin korunması gibi pek işlemleri barındırmaktadır (Karakaya, 2013:72).

2.5. Elektronik Ticaretin Avantajları ve Dezavantajları

Elektronik Ticaretin hem tüketiciler hem de işletmeler açısından birçok avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Tüketiciler açısından elektronik ticaretin avantajı tüketicilerin aradığı hizmetlere anında ulaşması ve bilgi edinmesini kolaylaştırmasıyken, işletmeler açısından elektronik ticaretin avantajı ise firmaların satış hacminde artışlar yaşanmasıdır.

Ülkemizde, hepsiburada.com, n11.com, gittigidiyor.com, idefix.com ve sahibinden.com gibi birçok marka elektronik ticaretin nimetlerinden faydalanarak marka bilinirliklerini ön plana çıkarmış, gündelik faaliyetlerini yürütebilecek ekibe

sahip olarak alanında en iyi olan firmalarla çalışma şansı elde etmişlerdir (Karakaya, 2013:78).

2.5.1. Elektronik Ticaretin Avantajları

Elektronik ticaret faaliyetleri ağ üzerinden gerçekleştiği için elektronik iletişimin artmasına neden olmaktadır. İşletmeler, e-ticaret sayesinde tüm tüketicilere ve diğer işletmelere daha ucuz ve kolay bir şekilde ulaşabilmektedir. İşletmeler elektronik ticaret sayesinde maliyetlerde tasarruf edebilmekte, satış ve pazarlamada etkin olabilmektedir. Elektronik ticaret pazarın genişlemesine, ticari faaliyetlerin tüm dünyaya yayılmasına neden olmaktadır. Elektronik ticaret, işletmelere dünyanın her yerindeki tüketicilere ulaşarak mal ve hizmetlerini satabilmesine imkân vermektedir (Çakırer, 2013:103). Öte yandan, elektronik ticaretin işletmelere sağladığı diğer avantajlardan birisi de ucuz mal satın alabilecekleri tedarikçilere, ortaklık yapabilecekleri başka işletmelere, fon bulabilecekleri yatırımcılara ve nitelikli insan kaynaklarına ulaşmalarını sağlamaktadır.

Elektronik ticaret bilginin dağıtımını ve işlenmesini kolaylaştırmaktadır. İşletmeler, internet ortamında tüketicilerle birebir iletişime geçerek ürün ve hizmetlerinin tanıtımlarını yapabilmektedir. Örneğin, bir giyim mağazası olan Koton ürünlerini hem internet ortamında hem de satış mağazalarında satış ve tanıtımını yapmaktadır. Geleneksel ticarete kâğıt ve baskı maliyetleri fazla olurken, internet ortamında ticaret yapan firmaların iletişimdeki kâğıt ve baskı maliyetleri düşük olmaktadır. Birçok işletme, elektronik ticaret sayesinde tüketicilere daha yakın olabilmekte ve rekabetçi avantaj elde edebilmektedir.

Birçok işletme satış öncesi ve satış sonrası müşteri hizmetleri sunabilmek için elektronik ticaretten faydalanmaktadır. Elektronik ticaret, mal ve hizmet piyasalarının yapısını değiştirerek yeni pazarlama tekniklerine yol açmakta ve müşteri isteklerinin hızlı karşılanmasını sağlayarak pazar talebindeki değişikliklere hızlı yanıt verilmektedir. Bu gelişmelerin sonucunda işletmeler insana dayalı olan işlem maliyetini, elektronik ortamda gerçekleştirerek maliyetlerin azalmasına neden olmaktadır (Ekici, 2013:72).

2.5.2. Elektronik Ticaretin Dezavantajları

İşletmeler arası ticaret, elektronik ticaretin sağladığı kolaylıklar sayesinde giderek büyümektedir fakat bu hızlı büyüme beraberinde işletmelerde bazı sorunların ortaya çıkmasına da neden olmaktadır. İşletmeler arasında yaşanan sorunları şu şekilde sıralayabiliriz (Ekici, 2013:72):

- **İnternet Eşitsizliği:** İnternet alt yapısının elektronik ticaret gereksinimlerini karşılayacak düzeyde olmadığı zaman işletmeler e-ticaret faaliyetlerini yürütememektedir.
- **Yaşanan Güvenlik Sorunları:** Elektronik ticaret veya finansal işlemler sırasında tüketicilerin kredi kartı bilgileri, kullanıcı isimi, şifreleri, adres ve telefon numaraları gibi kişisel bilgileri zararlı yazılımlar tarafından ele geçirilebilmektedir.
- **Elektronik Sözleşmelerde yaşanan sorunlar:** İşletmeler, yasal düzenlemelerin yetersiz ve belirsiz olmasından dolayı elektronik ticaret faaliyetlerini yürütmekte zorlanmaktadır. Buna ek olarak, satın alınan ürünün bozuk veya ayıplı çıkması durumunda ürünün değiştirilmesi, ödenen bedelin iade edilmesi tüketici açısından güçlük ve risk oluşturmaktadır.
- **Elektronik imza sorunu:** Elektronik ortamda kişisel verilerin korunması için oluşturulmuş olan açık ve gizli anahtar yöntemlerinde sorunlar yaşanabilmektedir.
- **Şifreleme sorunu:** Veriler alıcıya iletilirken çalınma ve hasara uğrama riskiyle karşı karşıya kalabilmektedir.
- **Aldatıcı Reklam ve Haksız Rekabet sorunu:** Elektronik ticaret sırasında işletmeler birbirleriyle rekabet içerisinde. İşletmeler öne geçmek için çeşitli stratejiler uygulaması haksız rekabete yol açabilmektedir.
- **Spamming Sorunu:** Tüketicilerin maillerine kendi istekleri dışında reklam içerikli mailler gelebilmektedir.
- **Vergi ve Denetim Sorunu:** E-ticaretin vergilendirme ve vergi politikası konusunda güçlü bir etkisi olduğu söylenmektedir. E-ticaret hem vergi matrahına hem de yerel ve ulusal vergi kurallarının uygulanmasına zarar verebilmektedir (Aslandere, 2010:13).

- **Dil sorunu:** E-ticaret eğitimi alan kişiler yabancı dile yeterince hâkim olmayabilir.

Öte yandan, elektronik ticaretin satıcılar açısından da bazı dezavantajları vardır. Bazı uygulamalar satıcılar için sorunlar yaratmaktadır. Bu sorunlar şu şekilde sıralayabilmekteyiz (Ekici, 2013:72):

- İşletmelerin iyi yapılandırılmamış internet sayfasına sahip olması bazı güvenlik sorunlarına neden olabilmektedir.
- Tüketiciler ürün ve hizmetleri aynı veya yakın kanallardan temin edebilmektedir.
- Eğer satılan mamul ve hizmet, bilgi ve eğitim içerikli ise ve ücretsiz temin edilebiliyorsa, işletmelerin yaptıkları yatırım boşa gidebilmektedir.
- İşletmelerin etkin bir reklam stratejisine sahip olmaması, internet sitesinin iyi tanıtılmamasına ve belirli bir müşteri kitlesine ulaşamamasına neden olmaktadır.
- Ürün ve hizmetleri satın alacak potansiyel müşteriler çok sık internet kullanmıyorsa, ürün ve hizmetlerde yeterli satış yapılamamaktadır.
- İşletmeler, elektronik ticarete yeterli derecede yatırım yapmazsa, başarısızlık kaçınılmaz olmaktadır.

Günümüzde elektronik ticaret kurum ve işletmeler tarafından yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Elektronik Ticaretin alt yapısı sağlam bir şekilde oluşturulmadığı takdirde güvenlik, hukuksal ve altyapı ilgili sorunlar yaşanabilmektedir.

2.5.2.1. E-Ticarette Karşılaşılan Diğer Sorunlar

Güvenlik Sorunu:

Günümüzde bilişim sistemlerinin güvenliğini tehdit edecek yazılım, kişi gibi birçok etken bulunmaktadır. Bu tehditler, işletmelerin finansal verilerinin çalınması, müşteri veri tabanlarının silinmesi, sisteme virüs bulaştırılması, ticari gizlilik isteyen dosyaların çalınması, müşterilerin kredi kartı bilgilerinin çalınması ve internet

bağlantısının kesilmesini şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra, IP gizleme (spooping), korsanlık (sniffing) ve işletme içi ve zararlı yazılımlar en önemli tehditler arasında yer almaktadır. Virüsler, zararları yazılımlarının en yaygın kullanılan çeşitlerinden birisidir. Bu zararlı yazılımın amacı programa ve sisteme kullanıcının izni olmadan girerek zarar vermektir. Virüsler, dosyalar, e-postalarla, harici hardisk, flaş bellek veya bilgisayar ağı ile diğer sistemlere bulaşabilmektedir. Solucanlar ise, bilgisayar ağı üzerinden kendini kopyalayarak, çoğaltan zararlı yazılımların diğer bir türüdür. Truva Atı, e-ticaret işletmeleri ile alıcılar arasında güvene dayalı sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Truva atı, bilgisayarları uzaktan kontrol etmek için yazılımların içerisine sızmış olan zararlı yazılımlardır.

Öte yandan, işletmeleri tehdit eden diğer bir güvenlik tehdidi ise, bilgisayar korsanlarının kendilerini farklı bir kullanıcı olarak göstermesi ya da geçersiz e-posta adres yöntemiyle kendilerini farklı tanıtır, aldatıcı faaliyetlerde bulunmasıdır. Bilgisayar korsanları, bu işlemleri IP adresini gizleyerek yapmaktadır. Birçok e-ticaret işletmesi bilgisayar korsanlarının saldırısına maruz kalmaktadır. İşletmelerin, e-postaları, şirket dosyaları, gizli dosyaları korsanlar tarafından çalınabilmektedir.

Son olarak e-ticaret işletmeleri, bilgisayar korsanların sıklıkla saldırılarına maruz kaldıkları için birtakım güvenlik önlemleri almaktadır. Öte yandan, zimmete para geçirilmesi, rakiplere işletme sırlarının satılması veya rakip işletmelere transfer yoluyla bilgi sızdırılması işletme içi finansal ve güvenlik tehditlerine örnek olarak verebiliriz (Diker ve Varol, 2013:31).

Hukuksal Sorunlar:

Elektronik ticarete yaşanan en önemli sorunlardan birisi de yasal düzenlemelerin yetersiz ve belirsiz olmasıdır. Buna ek olarak, e-ticaret şirketleri ticari işlemlerini yazılı bir belge veya kanıta dayalı olmaksızın yaptığı için bazı hukuki sorunlar yaşayabilmektedir. Türk Hukuk sistemi, internettin bazı öğelerini düzenlemekte yetersiz kalmasına rağmen sorunları çözebilecek hükümleri de içermektedir. İnternette yaşanan bu sorunlar özel hukukun kapsamına girmektedir.

Özel Hukuk ilişkileri akdi ilişkilerle eş değer anlama geldiği için mevcut hükümlerle düzenlenebilmektedir. Öte yandan, sorumluluk hukukunda, akit dışı sorumluluk mevzuatındaki hükümler geçerli olmaktadır. Buna ek olarak, interneti düzenleyen mevzuat, kamu hukukunu düzenlemekte yetersiz kalmaktadır. Yürürlükte olan mevzuat, internetin hukuk altyapısının kamu hukukunda kısıtlayıcı olmaktan çok düzenleyici olmasının sağlanması, yol gösterici ve teşvik edici hükümler ile oluşturulmasını ve internetin önünün hukuk yoluyla açılmasını amaçlamaktadır (Erbaşlar ve Dokur, 2012:132-133). İnternette ortamındaki ticari işlemlerde oluşan sorunları çözümünde bazı kanunlardan yararlanılmaktadır fakat bazı sorunların nasıl önleneceği konusunda henüz bir fikir birliğine varılamamıştır.

Türkiye’de 1998-2000 yılları arasında faaliyet gösteren ETKK (Elektronik Ticaret Koordinasyon Kurulu) Hukuk Çalışma Grubunun raporunda, elektronik ticarete dair uygulamalar ve hukuki düzenleme alanları başlıklar halinde yer almaktadır (Zerenler, 2013: 412):

1. “Tüketicinin korunması ile ilgili mevzuatın elektronik ticaret açısından yeniden gözden geçirilmesi,
2. Elektronik ortamda sözleşmelerin yapılması konusunun Borçlar Hukuku çerçevesinde irdelenmesi,
3. Elektronik ortamda elde edilen veya muhafaza edilen delilerin tanınmasının Usul Hukuku açısından değerlendirilmesi,
4. Elektronik imza konusunda, özellikle gizli anahtar unsurunun tevdi edileceği bir kuruma gerek duyulup duyulmadığının incelenmesi,
5. Elektronik ödeme araçları arasında yer alan elektronik parayı kullanıma sunacak olan kurum ve bu kurumla ilgili hukuki çerçevenin belirlenmesi,
6. Elektronik ödeme sistemlerinde faaliyet gösterecek operatörlerin saptanması, bu operatörler arasında yapılacak sözleşmeler açısından Rekabet Kanundaki ilkeleri dikkate alan hukuki kuralların saptanması,
7. Elektronik ödeme araçlarını verenler ile kullananlar arasındaki sorumluluk dağılımının hukuken ve adil bir orantı gözetilerek tesisi,
8. Elektronik ödeme araçlarının yasadışı faaliyetler için kullanılmasını önleyici cezai tedbirlerinin alınması

9. Elektronik ödeme araçlarının çalınması veya kaybedilmesi halinde sorumluluk ve ispat yükü konularının düzenlenmesi,
10. Servis sağlayıcılarının sorumluluğu ve bunun kapsamı (özellikle pornografi, ırkçı ve şiddete yönelik muhteva, hakaret, telif hakları ve haksız rekabet açısından)
11. Telif hakları ve komşu haklarla ilgili Fikir ve Sanat Eserleri Kanunda yer alan çoğaltma, umuma arz, dağıtım yetkilerinin elektronik iletim açısından yeniden gözden geçirilmesi; bu konuda WIPO (Dünya Fikri Mülkiyet Teşkilatı) tarafından oluşturulan diplomatik konferansta hazırlanan iki uluslararası anlaşmaya (Telif Hakları Anlaşması ile İcracı Sanatçı ve Fonogram Yapımcıları Anlaşması) taraf olunması hususunun değerlendirilmesi; kopyalamayı önleyici sistem ve bilgiler ile ilgili hükümlerin yukarıda sözü edilen Kanuna ilave edilmesinin incelenmesi
12. Online ticaret sırasında haksız rekabet ve aldatıcı reklamların irdelenmesi,
13. Elektronik ticaret sırasında kullanılan internet alan isimlerin (domain names) hukuken korunması,
14. Kamu alımlarında çevrimiçi sistem kullanımı,

Öte yandan, Elektronik ticaretin birçok dezavantajı olmasına rağmen, ticari faaliyetlerde işletmelere kolaylıklar sağladığı için işletmeler tarafından yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.

2.6. Elektronik Ticarete Ödeme Sistemleri

Günümüzde elektronik ticaretin gelişmesinin ve yaygınlaşmasının nedenlerinin birisi de her düzeydeki kullanıcının güvenli, kolay anlaşılabilir, basit ve ekonomik ödeme sistemleriyle alışveriş yapabilmesidir. Elektronik ticarete alıcı ve satıcıların güvenli ve kolay bir biçimde değer transferi yapmasını sağlayacak araçların oluşturulmasına önem verilmektedir. Elektronik ticaretin gelişiminin önündeki en büyük engellerden birisi de elektronik ticareti oluşturan tarafların fiziksel olarak birbirinden uzak ve çoğu zaman farklı ülkelerde olmalarının yarattığı güvensizlik ve tarafların birbirlerinin kimliklerini ve yetkilerini kontrol yaygınlaşması, elektronik ticaret alanında üreticilere ve tüketicilere yeni alım ve satım olanakları sunmaktadır.

Elektronik ticaret, standart ödeme sistemlerinin dışına çıkılarak yeni ödeme sistemlerinin kullanılmasına neden olmuştur (Çakırer, 2013:145).

2.6.1. Elektronik Ödemelerde Kullanılan Geleneksel Ödeme Araçları

Elektronik Ticaretin geleneksel ödeme araçları sırasıyla şunlardır; banka kartları, hesaptan havaleler ve borçlandırma araçlarıdır (doğrudan borçlandırma ve çekler).

2.6.1.1. Kredi Kartı

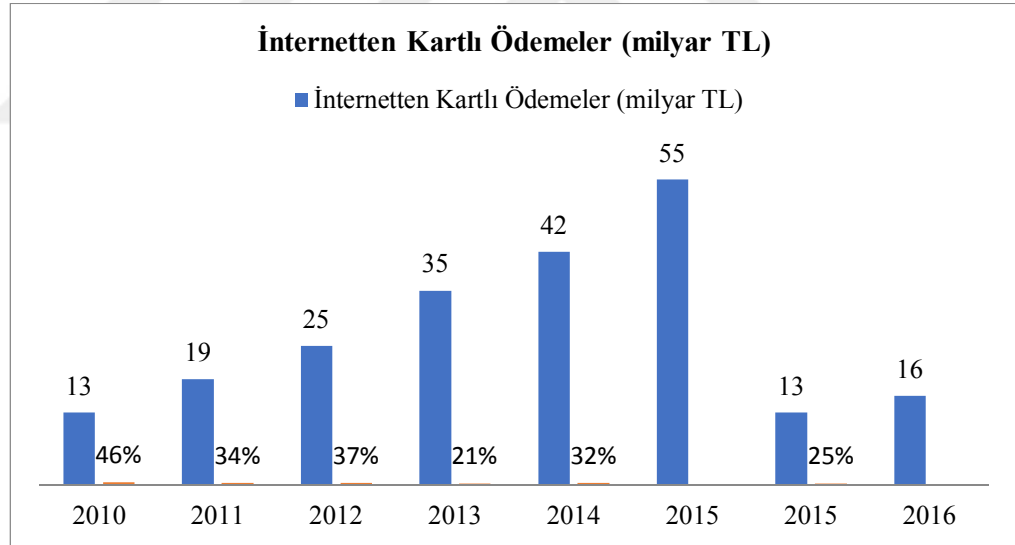
Kredi kartı internet üzerinden yapılan alışverişlerde en yaygın kullanılan araçlardandır. Kredi kartların bu kadar yaygın bir şekilde kullanılmasının en önemli sebeplerinden birisi de kredi kartlarının uluslararası alanda kabul görmüş belli bir standarda ve geniş bir müşteri kitlesine ve piyasa alanına sahip olmasıdır. Birçok ülkede, hileli kullanımlardan ve işlemlerden dolayı kredi kartı veren kuruluşlar veya ticari işletmeler sorumlu tutulduğundan dolayı kredi kartı tüketiciler tarafından en güvenilir ödeme aracı olarak görülmektedir. Elektronik ticaret siteleri, satış işlemleri sırasında kredi kartının güvenliğini sağlamak için SET ve SSL gibi çeşitli şifreleme teknikleri ve protokolleri kullanmaktadır. Öte yandan, bankalar, kredi kartı ve banka kartlarına alternatif olarak müşterilerine sanal kredi kartı hizmeti vermektedir. Sanal kartın, diğer bankalara benzer ve farklı özellikleri bulunmaktadır. Sanal kart, müşterilere, hesap özeti, TL, Dolar ve Euro gibi farklı ödeme seçeneklerini sunmaktadır. Kart limitinin anlık olarak müşteri tarafından belirlenmesi, sanal kartın tek farklı yönünü oluşturmaktadır. Sanal kart uygulamasında, müşteriden kart üyelik ücreti ve her alışverişten önce limitin tekrar düzenlenmesi gibi ek masraflar alınmaktadır (Yıldırım, 2014:42).

Günümüzde birçok şirket kendi kartlarını üreterek müşteriler için nakit para sağlamaktadır. Örneğin, TescoClubcard, SainsburyCard, Boots Avantaj Card ve Safeway ABC noktaları kendi kredi kartlarını üreten firmalardır. Buna ek olarak, ünlü bir benzin firması olan Shell müşterilerin petrol alırken Shell puanı biriktirebilecekleri bir akıllı kart üretmiştir. Akıllı kartlar müşterilerin birbirlerine puan gönderebilmesine imkân vermektedir. Öte yandan, uçak firmaları uçuş mil

kartlarını oluşturarak tüketicilerin uçuşlarda mil kazanmasını sağlamaktadır. Örneğin, THY, Pegasus gibi uçak firmalarının mil kartları bulunmaktadır (Zerenler, 2013:104).

Türkiye İş Bankasının 2016 yılı Elektronik Ticaret Sektörü raporuna göre ülkemizde elektronik ticaret ödemelerinde en çok kullanılan ödeme aracı banka/kredi kartlarıdır. Raporda, 2015 yılında internette yapılan kartlı ödemelerin yıllık bazda yaklaşık olarak %32 oranında artarak 55, 4 milyar TL tutarında gerçekleştiği ortaya çıkmıştır.

Ayrıca raporda, piyasada yaygınlığın artmasıyla birlikte yıllara göre internet satış artışının kaybetme eğilimi gösterdiğine yer verilmiştir. Buna ek olarak, raporda havayolu bilet ödemelerinin büyük bir kısmının ve toplam seyahat alışverişlerin yarıya yakınının internet üzerinden yapılırken, giyim ve kozmetik ürünlerin satışının düşük seviyelerde gerçekleştiği görülmüştür.



Şekil 12. İnternette Kartlı Ödemeler (milyar TL) (Türkiye İş Bankası, 2016:17)

2.6.1.2. Sanal Pos (Virtual Pos-VPOS)

POS Verifone şirketi tarafından geliştirilmiş bir yazılımdır. Bu yazılım elektronik ticarete işlem yapan sanal mağazaların kart bilgilerinin, anahtarlarının ve şifreleme bilgilerinin saklanması sağlamaktadır. Kredi kartlarının teyidi, SET ve SSL güvenlik protokolleriyle ve güvenliği sağlayan verilerin transferinin

gerçekleşmesiyle sağlanmaktadır. Sanal pos sisteminde alıcı-satıcı ya da satıcı-tedarikçi arasında çevrimiçi bir ödeme sistemi ve altyapı oluşturulmaktadır. Sistem şu şekilde çalışmaktadır; işletmenin web sitesi üzerinden bilgilerini giren alıcının banka ve kredi kuruluşlarında olan hesabından, aldığı ürün veya hizmetin bedeli olan para işletmenin kendi banka hesabına geçmektedir. VPOS uygulaması Türkiye’de çok yaygın kullanımı olmayan bir uygulamadır. VPOS uygulamasında işlemler şu şekilde gerçekleştirilmektedir (Zerenler, 2013:105):

1. VPOS yazılımı elektronik ticaret yapan işletmenin istediği bir server’a yüklenmektedir.
2. VPOS yazılımı alışveriş yapan müşterilerin kart bilgilerini, alışveriş bilgilerini ve sayısal imzasını kontrol etmektedir.
3. İşletme, bankayla iletişime geçerek müşterinin kart bilgilerini, alışveriş bilgilerini ve işletmenin sertifikası şifrelenmiş olarak müşterinin bankasına göndermektedir.
4. Banka işletmenin vermiş olduğu bilgileri doğruladıktan sonra tüketicilerin hesabından alışveriş tutarı kadar parayı, elektronik ticaret yapan işletmenin hesabının bulunduğu bankaya transfer etmektedir.

Sanal POS kullandığında hem tüketiciler hem de işletmelere bazı faydalar sağlamaktadır (Zerenler, 2013:105).

- Tüketiciler, internette yaptıkları alışverişlerde sanal posu etkili ve güvenli ödeme yönetimi olduğu için tercih etmektedir.
- Sanal pos, perakende (B2C-firmadan müşteriye) satış şekline sahip işletmelerin satışlarının %30-40 artmasına neden olmaktadır.
- Sanal pos, işletmenin pazarlama alanını dar bir bölge ve şehirden kurtararak, ülke çapında yaygın bir ağa kavuşmasına imkân vermektedir. Buna ek olarak, sanal pos ihracat olanaklarının ciddi anlamda artmasına neden olmaktadır.
- Sanal pos, imaj, tanıtım ve rekabet açısından işletmeye büyük artı değer sağlamaktadır.
- Tüketici yüz yüze satış sürecinden çok daha kısa sürede alışveriş yapabilmektedir.

- Sanal pos, elektronik ortamda işlemlerin kısa sürede tamamlanmasına ve zamandan tasarruf edilmesine imkân tanımaktadır. Sanal pos, müşteri memnuniyetini arttırarak, devamlılığını sağlamaktadır.
- Sanal pos, sipariş ve satış ile bilgilerin veri tabanına aktarılmasına ve saklanmasına yardımcı olmaktadır.

2.6.1.3. Elektronik Cüzdan (Electronic Wallet)

Elektronik cüzdanlar (e-wallet, e-cüzdan) internet üzerinden alışveriş yapılması amacıyla geliştirilmiş yazılımlardır (Çakırer, 2013:157). Elektronik cüzdanda, aynı fiziksel cüzdanda olduğu gibi banka kartı numaraları, elektronik para ile kredi kartı kullanıcısının kimliği ve iletişim bilgileri taşınmaktadır. Alışveriş sırasında bu bilgiler satıcıya ulaştırılmaktadır. Elektronik cüzdan alışveriş sırasında müşteriye zaman kazandıran bir uygulamadır. Bilgilerin elektronik cüzdan sahibinin bilgisayarına yüklenmesi, kullanıcının başka bir bilgisayardan elektronik cüzdanına ulaşmasını engellemektedir.

Bu uygulama sayesinde satıcı firma ayrı bir yazılım veya donanıma gereksinim hissetmeksizin ticari firmanın veya cüzdanı sağlayan kurumun uzaktaki sunucu bilgisayarına bağlanarak bu bilgilere erişebilmektedir. Elektronik cüzdan sahibi banklar, finansal işlemlerinin güvenilirliğini ve doğruluğunu sağlamak için müşterilerinin banka kartı bilgileriyle uyumlu olmasına dikkat etmektedir. Elektronik cüzdan uygulamalarına örnek olarak, Visa Card, Bankone Wallet, CapitolOne ve Turkcell Elektronik Cüzdanı verebiliriz (Zerenler, 2013:106).

2.6.1.4. Elektronik Fon Transferi (EFT)

Elektronik Fon Transferi bir bankadan diğer bankaya Türk Lirası üzerinden ödeme gönderilmesini sağlayan elektronik ödeme sistemi olarak bilinmektedir (Altınok, 2008:47). EFT sistemi, bankalar arasında her türlü iletişimde, havale işlemlerinde, Merkez Bankası ile bankalar arasındaki işlemlerde, çek, senet ve maaş ödemelerinde, kamu hizmetlerine yönelik işlemlerde (elektrik, su ve doğalgaz vb.), ve statiksel iletişim verilerini elde etmede kullanılmaktadır. EFT sistemi Türkiye’de 1992 yılının Nisan ayında bankalar tarafından uygulanmaya başlanmış, 2000 yılında

ise bankacılık ve mali sektörde yaşanan gelişmeler sonucunda EFT sistemi yeniden yapılandırılmıştır. 30 Ekim 2000 tarihinde menkul kıymetlerin elektronik ortamda transferine olanak sağlayan Elektronik Menkul Kıymet Transferi (EMKT) sistemi uygulamasına geçilmiştir. Günümüzde bu iki sistem birlikte kullanılmaktadır (Zerenler, 2013:106).

Türkiye'deki banka müşterileri EFT işlemlerini telefon ve internet aracılığıyla gerçekleştirmektedir. EFT sistemi kullanıcılara elektronik araçlar kullanarak her türlü finansal işlemlerini belirli zamanlarda yapma imkânı vermektedir. Türkiye'de EFT işlemleri Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası tarafından yürütülmektedir. EFT hizmetlerinin genel amaçları şunlardır;

- EFT sistemiyle nakit dolaşımını azaltmak amaçlanmıştır.
- Ödemelerin, güvenli, güvenilir, hızlı ve risksiz bir biçimde gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır.
- Sağlıklı ve hızlı bilgi akışı elde etmek amaçlanmıştır
- Para Politikaların etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamak amaçlanmıştır.

Elektronik Bankacılık uygulamalarını geliştirmek amaçlanmıştır

EFT sisteminde, iş yeri ile banka arasında bilgisayar bağlantısı kurularak işlemler gerçekleştirilmektedir. EFT sisteminde, kâğıt ya da belgeye ihtiyaç duyulmadan işlemler yapılmaktadır. EFT sisteminde, satış noktalarında yapılan ödemeyle ilgili satış verileri bir kasete ya da bilgisayar dosyalarına kaydedilmektedir. EFT alanında, yeni teknikler geliştirilmektedir. Bu yeni tekniklere, lazerle okumayı örnek olarak verebiliriz. EFT işlemleri geri dönülemez niteliktedir (Aslandere, 2010:23).

Öte yandan, EFT sisteminin temel özellikleri aşağıda sıralanmıştır:

- “Sistemde ödeme mesajı gönderilerek yalnızca alacaklandırma yapılabilir. (Direct Crediting)
- EFT sistemi gerçek zamanlı mutabakat sistemidir. (Real Time Gross)
- Ödeme, mesaj EFT Merkezinde işleme alındıktan sonra kesinleşir. (Finality)
- Ödeme geri dönülemezdir. (Irrevocable)

- Gün sonu ve gün başı işlemlerinin yapıldığı saatler dışında sürekli hizmet verir.
- Sisteme, bankalar, finans kurumları ve Merkez Bankası'nca uygun görülecek diğer kuruluşlar katılabilir” (Zerenler, 2013:107).

Bankalar ve Merkez Bankası EFT sistemiyle para piyasası, açık piyasa, menkul kıymet piyasa, döviz ve efektif piyasa, döviz devir, bankalar arası fon aktarım ve diğer işlemler yürütülmektedir.

2.6.1.5. Elektronik Para (Electronic Money)

Günümüzde elektronik para kurum ve kuruluşlar ve tüketiciler tarafından elektronik ticaret faaliyetlerinde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Elektronik para, günlük hayatta kullanılan mağaza çeklerinin internet ortamda karşılığı olarak değerlendirilmektedir. Bu sistemden yararlanmak isteyen kullanıcılar önce elektronik para hizmeti sunan şirketlerin geliştirdikleri yazılımlarından birisini bilgisayara yüklemekte ve sonra da o şirketle anlaşması olan bir bankada hesap açtırmaktadır (Erbaşlar ve Dokur, 2012:61). Tüketiciler, elektronik parayı kullanarak elektronik para ile anlaşmalı mağazaların sitelerinden veya elektronik para yazılımı kullanan diğer taraflar ile sanal alışveriş yapabilmektedir. Elektronik Para uygulamasında, istenilen miktarda bir para bir banka hesabından çekilerek, internet ortamında harcamalarda kullanılmak üzere elektronik ortamda saklanmaktadır.

Elektronik para ödeme sisteminde üç model vardır (A, B ve C Modelleri). A Modelinde, satıcı tarafından sipariş edilen mal ve hizmetlerin faturası tüketiciye gönderilmektedir. Bu modelde tüketici banka hesap bilgilerini şifreledikten sonra onayladığı fatura ile birlikte firmaya geri göndermektedir. Satıcı işletme, aldığı bilgilere kendi bilgilerini ekleyerek elektronik ödeme A modeli hizmeti veren işletmeye göndermektedir. A modeli hizmeti veren işletme bilgilerin doğruluğunu teyit ettikten sonra banka ile temasa geçerek hesap işlemlerini gerçekleştirmektedir. B modelinin işleyişi, A modelinin işleyişiyle aynıdır fakat ödeme işlemleri elektronik posta aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Son olarak, C modelinde ise, tüketiciye C modeli hizmeti veren işletme ile iş birliğinde olan bankadan içerisinde kod numaraları olan bir mesaj gönderilmektedir. Bu modelde her bir kod numarası

kullanılabilecek bir miktar parayı temsil etmektedir. Kod numarası nakit paraya dönüşebilmektedir (Zerenler, 2013:108).

2.5.1.6. Elektronik Çek (Electronic Check)

Elektronik çek, internet kullanıcılarının faturalarını kâğıt çeke gerek kalmadan doğrudan internet aracılığıyla ödemesine olanak sağlayan bir ödeme aracı olarak tanımlanmaktadır. Elektronik Çek, ABD menşeli bir kuruluş olan Financial Services Technology Consortium (FSTC) tarafından geliştirilmiştir. Elektronik Çek sisteminde, tüketiciler ödemelerini banka kartına gerek olmadan, banka hesabı bilgilerinin gerekli olan kısımlarını elektronik ticaret sitesine girerek yapmaktadır (Zerenler, 2013:111).

Bu sistemde, tüketici elektronik ticaret sitesine çek keserek ödeme yapmaktadır. Bankadaki sistemler, yapılan transferleri her gün temizleyerek belirtilen hesapta alışverişin tamamlanması için gerekli şartların oluşup oluşmadığının kontrolünü yaptıktan sonra bu durumundan e-ticaret sitesini şifreli kanallarla haberdar etmektedir. Bu işlemler, takas merkezi olarak adlandırılan finansal kurumlar tarafından da yapılabilmektedir. Elektronik Çek kullanılması kolay bir sistemdir fakat elektronik çek sisteminin yaygınlaşabilmesi için finans sektörü tarafından kabul görmesi gerekmektedir (Erbaşlar ve Dokur, 2012:61).

2.6.1.7. Diğer Ödeme Araçları

Günümüzde, elektronik ticaret ödeme araçlarına yenileri eklenmiştir. Bu yeni ödeme araçları birçok elektronik ticaret firması tarafından kullanılmaktadır (Zerenler, 2013:112-113).

Paypal: Tüketicilerin kredi kartı kullanmadan, internet üzerinden güvenli bir şekilde alışveriş yapmasını ya da tüketiciye bir elektronik posta aracılığıyla para gönderilmesini sağlayan çevrimiçi bankacılık sistemi olarak tanımlanmaktadır. Paypal sistemi, ilk kez Amerika'da bulunan Silikon Vadisinde uygulanmaya başlanmış olup, günümüzde 12 milyon kayıtlı müşteri tarafından 39 ülkede internet üzerinden yapılan alışverişlerde kullanılmaktadır. Kullanıcılar, Paypal sistemi

sayesinde elektronik posta aracılığıyla ödeme yapabilmekte ve ödeme kabul edebilmektedir.

Öte yandan, Dünyada ve Amerika’da yaygın bir şekilde kullanılan Paypal, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumunun (BDDK) lisans başvuru talebini reddetmesi sebebiyle 6 Haziran 2015 tarihinde Türkiye’deki faaliyetlerine son vermiştir. BDDK, 27 Haziran 2013 tarihinde yürürlüğe giren Ödeme ve Menkul Kıymet Mutabakat Sistemleri, Ödeme Hizmetleri ve Elektronik Para Kuruluşları Hakkındaki kanunun 23. maddesi ve Ödeme Kuruluşları ve Elektronik Para Kuruluşlarının Bilgi Sistemlerinin Yönetimine ve Denetimine ilişkin tebliğinin 16. maddesine dayanarak şirketin lisans başvurusunu reddetmiştir.

Paypal’ın ana ve yedekleme yapacak sunucularını Türkiye’ye taşımaya yanaşmaması, BDDK’nın şirketin lisans başvurusunu reddetmesinde etkili olmuştur (Kara, 2016:1-2).

Escrip: Bu sistem, bağış ödemeleri gibi bazı özel düşük miktartlı ödemeleri kapsamaktadır.

IPIN: Bu sistem, internette yapılan harcamaların ISS faturalarına aktarılmasını sağlamaktadır.

Echarge My Phone: Telefon faturasına uyum sağlayabilen bir sistemdir. Bu sistemde, tüketicilerin elektronik ticaret web sitesinden mal ve hizmet satın alması sonucunda tüketicinin borcu faturasına yansımaktadır. Tüketici ödemesini fatura aracılığıyla yapmaktadır.

First Virtual: Ödemelerin üçüncü kuruluşlar tarafından toplanıp, ilgili taraflara dağıtımının yapıldığı bir sistemdir.

Öde Al Sistemi: Türkiye’de işletmelere akıllı telefonlar aracılığıyla banka ve kredi kartlarından ödeme alma imkânı sağlayan mobil tahsilât sistemi Telera Ödeme Kuruluşu AŞ tarafından %100 sermaye ile kurulmuştur. Telera Ödeme Kuruluşu AŞ, sahip olduğu Ödeal Markası ile 16.000’den fazla üye iş yerine cep telefonlarından

banka ve kredi kartı ile ödeme imkânı vermektedir. Kurulduğu Eylül 2014 yılından itibaren BDDK'nın özel izniyle faaliyetlerini sürdüren Ödeal sistemi BDDK'dan "Ödeme Kuruluşu" lisansını almıştır. Mart 2015 yılında 79 milyon TL karşılığında hisselerinin %52'sini Gaziantep merkezli Sanko Holding'in internet yatırımlarını yönetmek amacıyla kurmuş olduğu girişimci sermaye fonu olan Sankonline devretmiştir (Webrazzi, 2015:1-5). 67 ilin 57 sektöründe faaliyet gösteren Öde al, 2015 yılının haziran ayından itibaren yıllık cirosunu 21 kat artırmıştır. Öde al sistemi 25-45 yaş aralığındaki genç iş yeri sahipleri tarafından sıklıkla kullanılmaktadır (Sosyalsoyal.com, 2016:1-5).



BÖLÜM 3

3. SANAL ORGANİZASYONLARDA ELEKTRONİK TİCARET STRATEJİLERİ VE UYGULAMALARI

3.1. Araştırmanın Konusu

Bu araştırmanın konusunu “Sanal Organizasyonlarda Elektronik Ticaret Stratejilerini Keşfetmek” oluşturmaktadır. 20’nci yüzyılın son çeyreğinde bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim, örgüt ve örgüt yapılarında köklü değişikliklere neden olmuştur. Öte yandan, küreselleşme yeni ekonomi kavramı olan bilgi ekonomisinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bilgi ekonomisi, örgütlerin yapılarının sanallaşmasına yol açmıştır. Geleneksel örgütlerin yapılarının da sanallaşmaya doğru gitmesi, sanal organizasyonların ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Bu çalışmada, sanal organizasyonlar ve sanal organizasyonun alt yapısını oluşturan elektronik ticaret stratejileri incelenecektir.

3.2. Araştırmanın Önemi

Teknolojik gelişmelerin hızlanması, pazarda giderek artan rekabet, işletmelerin yeni örgütlenme modellerine ve stratejilerine yönelmesine sebep olmuştur. Pazarların küreselleşmesi sonucu ortaya çıkan yeni rekabet anlayışı, ulusal pazarda başarılı olmak isteyen işletmeleri yeni organizasyon modellerini oluşturmak zorunda bırakmıştır. Sanal organizasyon, şebeke organizasyon ve sanal ağ organizasyon kavramları bu gelişmelerin sonucunda ortaya çıkan örgüt modelleridir.

Sanal organizasyonların, geleceğin organizasyonları olacağı öngörülmektedir. Sanal organizasyonların yapılarının esnek, maliyetlerinin düşük ve daha fonksiyonel yapıda olması, sanal organizasyonları geleneksel organizasyonlardan ayırmaktadır. Sanal organizasyonların alt yapısını oluşturan elektronik ticaret kavramı işletmelerin

interneti ticari faaliyetlerinde yaygın bir şekilde kullanmasıyla ortaya çıkmıştır. Günümüzde elektronik ticaret, işletmelerde bilgisayar teknolojisini daha verimli kullanılmasını sağladığı, müşterilerle daha iyi iletişim kurulmasına yardımcı olduğu ve iş süreçlerini ve kurumlar arası bilgi alışverişini hızlandırdığı için işletmeler tarafından yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır.

Günümüzde elektronik ticaret uygulamaların yaygınlaşması ve sanal organizasyon türlerinin artması bu tez konusunun belirlenmesinde önemli bir faktör olmuştur. Bu nedenlerden dolayı tezin konusu olarak “Sanal Organizasyonlarda Elektronik Ticaret Stratejileri” seçilmiştir. Tezle ilgili literatür incelendiğinde sanal organizasyonlar ve elektronik ticaret konularının ayrı başlıklar halinde ele alındığı ve bir arada işlendiği çalışmalara çok fazla yer verilmediği saptanmıştır. Bununla birlikte, literatürde ilgili başlıklar altında organik ürün pazarlayan firmalara ilişkin herhangi bir uygulama çalışmasına rastlanmamıştır.

3.3. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, sanal organizasyonların organik ürünler üreten ya da satan firmalar üzerindeki işleyişini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Literatürde, organik ürünler üreten ya da satan elektronik ticaret firmalarıyla ilgili araştırma yapılmadığı tespit edilerek, araştırmaya dâhil edilmiştir. Bu araştırmanın iki temel amaca yönelik olduğu söylenebilir. Bunlardan birincisi Türkiye’de organik ürün pazarında faaliyet gösteren ve elektronik ticaret yapan sanal organizasyonların hangi elektronik ticaret stratejilerini uyguladığını keşfetmek, ikincisi ise, araştırma konusu olan sanal organizasyonların hangi sanal organizasyon türünü tercih ettiklerini ve yürüttüklerini belirlemeye çalışmaktır.

3.4. Araştırmanın Yaklaşımı ve Yöntemi

Bu çalışmanın uygulanmasında, nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Bu araştırmanın verileri nitel araştırma yönteminin tekniklerinden biri olan derinlemesine mülakat tekniğiyle elde edilmiştir. Nitel araştırmalarda bilgiye tümevarım yaklaşımıyla ulaşılmaktadır. Bu çalışmada, 3 farklı firmadan görüşme tekniğiyle elde edilen veriler analiz edilerek birtakım bulgulara ulaşılmıştır.

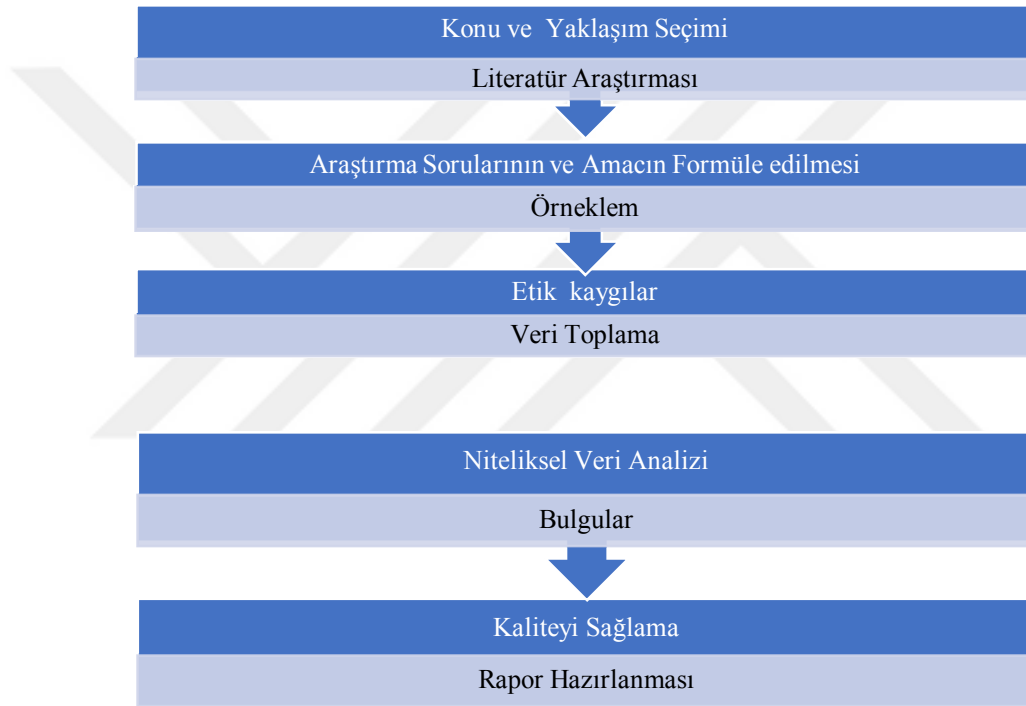
Nitel araştırma, insanların yaşam tarzlarını, öykülerini, davranış tarzlarını, örgüt yapılarını ve toplumsal değişmeyi anlamaya dönük bilgi üretme süreçleri olarak tanımlanmaktadır. Nitel araştırma yöntemi gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel bilgi toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçek ve bütüncül bir şekilde ortaya konmasını sağlayan nitel bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Gülcemal, 2011:96).

Nitel araştırma, doğal ortama duyarlı olma, bütüncül bir yaklaşım izleme, algıların ortaya konmasına imkân verme, nitel verilerle tümevarımcı analizin gerçekleştirilmesi ve araştırma deseninde esnekliğin olması gibi temel özelliklere sahiptir. Ayrıca, nitel araştırmalar yakın, içeriden, oluşumcu, yapılaşmamış, idiografik (yazıda kelimenin harfleri gösterilmeden doğrudan doğruya fikri ifade eden işaretler olarak tanımlanan ve Çince, Japonca gibi bazı yaşayan dillerdeki veya eski Mısır dili gibi bazı ölü dillerdeki, harflerin (fonogramların ve sesi temsil eden işaretlerin) bulunmadığı yazı sistemlerinde kullanılan, bir sözcüğü veya fikri temsil eden grafik sembol olarak ifade edilmektedir. Ve aktör tarafından inşa edilme, derin ve zengin olma gibi özelliklere de sahiptir (Balcı, 2015:36-38).

Çeşitli kaynaklarda, nitel araştırmanın yedi temel özelliğinden bahsedilmektedir. Nitel araştırmaların birinci özelliği, doğal ortama duyarlı olmalarıdır. Nitel araştırmada, araştırmacı söz konusu olan olgu veya olayı, içinde bulunduğu ortamda ele alarak, olayın hangi şartlarda, neden ve nasıl ortaya çıktığını anlamaya ve araştırmaya çalışmaktadır. Nitel araştırmada, olay ve olguların yer aldığı doğal ortam bilgi kaynağı olarak kullanılmaktadır. Nitel araştırmada, araştırmacının rolü nicel araştırmalardakinden farklı olabilmektedir. Araştırmacının rolleri arasında konuya ilişkin çeşitli veri toplama teknikleriyle (görüşme, gözlem ve doküman inceleme) bilgi toplama, veri işleme ve dönüştürme ve sonrasında analizlerini yaparak rapor haline getirmek vardır.

Öte yandan, bütüncül yaklaşım nitel araştırmaların üçüncü bir özelliğini oluşturmaktadır. Bütüncül yaklaşım, bir bütünün kendisini oluşturan parçaların toplamından daha fazla anlama sahip olduğunu kabul eden yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Nitel araştırmada, araştırmaya katılan bireylerin araştırma konusu

veya olayla ilgili algıları ve deneyimleri ortaya konulmaktadır. Nitel araştırmaların beşinci özelliği ise, araştırma deseninin esnek bir yapıya sahip olmasıdır. Buna ek olarak, nitel araştırmalarda tümevarımcı bir anlayış hâkimdir. Nitel araştırmalarda ele alınan olay ve olgularla ilgili toplanan verilerden hareket edilerek çeşitli çıkarımlarda bulunularak, bir kuram ortaya çıkarılmaktadır. Son olarak, nitel araştırmanın asıl amacı, araştırma sonucunda söz konusu olan olay ve olgu hakkında gerçekçi ve betimsel bir sonuç ortaya çıkarmaktır (Gürbüz ve şahin, 2014:375-377). Niteliksel Araştırmanın aşamaları şekil 13'te gösterilmiştir. Konu ve yaklaşım seçimi ile başlayan süreç, raporun hazırlanması ve sunumu ile son bulmaktadır.



şekil 13. Nitel Araştırmanın Aşamaları (Boeje, 2010:15)

3.5. Araştırmanın Evreni ve rneklem Seçimi

Araştırmanın evrenini İstanbul, Kırklareli ve Yalova illerinde faaliyet gösteren 41 firma oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu evrenden elde edilen ve organik ürün sektöründe faaliyet gösteren 3 elektronik ticaret şirketi oluşturmaktadır.

3.5.1 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmaya, mülakata katılmayı kabul eden 8 firmadan sadece 3'ü mülakat sorularının tamamına cevap verdiği için bu 3 firma çalışmaya dâhil edilmiştir. Bu araştırma, 3 elektronik ticaret şirketinin üst düzey yöneticilerin görüşleriyle sınırlıdır.

3.5.2. Örnek Firmaların Seçimi

20'inci yüzyılın son çeyreğinde bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler organizasyonların yapısında köklü değişimler yaşanmasına neden olmuştur. Araştırmaya konu olan işletmeleri belirlerken sanal organizasyonun büyüklüğü ve toplum nezdinde tanınır olması göz önünde bulundurulmuştur.

Araştırmaya konu olan işletmeler, sanal organizasyonun kurumsal, esnek, ağ temelli yapıya sahip olması, bünyelerinde birçok organizasyonel yapıyı barındırması, organik ürün sektöründeki yerleri, bilgi ve iletişim teknolojilerini etkin bir şekilde kullanılması, insan kaynakları bölümüne verilen önem, müşteri odaklılık ve yenilikçi bir anlayışa sahip olma gibi temel ölçütler göz önünde bulundurularak seçilmiştir. Araştırmaya konu olan 41 işletme, bu ölçütlere sahip olması sebebiyle araştırmanın evreni olarak seçilmiştir.

Son yıllarda, Türkiye'de tüketicilerin sağlıklı ve doğal beslenmek için organik ürünlere yönelmeye başladıkları gözlenmiş ve bununla birlikte organik ürün satışı yapan e-ticaret firmalarında da daha önceki dönemlere oranla bir artış tespit edilmiştir. Bloomberg ve IFOAM'ın (Organik Tarım Hareketleri Uluslararası Federasyonu) kamu, özel ve organik ürün sertifikası veren kuruluşlardan elde ettiği verilere göre Türkiye'de organik tarımsal arazi yaklaşık 524 hektardır. Bloomberg ve IFOAM'dan elde verilerde, Türkiye'nin sahip olduğu tarımsal arazide organik tarımsal alanın payının yüzde 2,16 civarında olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen bu verilere göre, Türkiye'de organik tarımla uğraşan çiftçi/çiftlik sayısı 57 bin 259 civarındadır. Buna ek olarak, Bloomberg ve Organik Tarım ve Hareketleri Uluslararası Federasyonu (IFOAM) tarafından 165 ülke arasında gerçekleştirilen organik tarım araştırmasına göre, Türkiye en fazla organik tarım arazisine sahip 14'üncü ülke konumdadır. Türkiye'de organik tarımda öne çıkan bölge Doğu

Anadolu olup, Doğu Anadolu bölgesini sırasıyla Ege Bölgesi, Güneydoğu Anadolu, İç Anadolu, Karadeniz, Akdeniz ve Marmara Bölgesi takip etmektedir (Donat, 2014:1-2).

Çetin ve arkadaşları (2007: 413-419), araştırmalarında e-ticaretin, belli büyüklükteki istihdama sahip, gıda işletmelerinde kullanımına yardımcı olacak temel yaklaşımları ortaya koymuş ve ulusal boyutta konuyla ilgili çalışmalarını incelemiştir. Bu araştırmanın evrenini, meyve ve sebzelerin işlenmesini yapan Marmara Bölgesindeki işletmeler oluşturmuştur. Araştırmanın kapsamını, 25 ve daha fazla çalışanı bulunan, belirli istihdam büyüklüğünde ve özellikle bilişim teknolojilerini uygulamaya çalışan ve ülkemiz koşullarında belli derecede rekabet üstünlüğü sağlamış firmalar oluşturmuştur. Bu araştırmada, meyve ve sebze işleyen işletmelerin pazarlama işlemlerinde internet veya web sayfalarını kullanma sıklığının (1-5'lik sıralama ölçeğine göre) 4,14'lük değerde olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu araştırmada, bilgi ve iletişim teknolojilerini 8-10 yıldan daha fazla süre kullanan firmalar modern, daha kısa süre de kullanan firmalar ise geleneksel olarak değerlendirilmiştir. Buna ek olarak, modern firmaların web sayfası ve internet kullanımı sıklığının geleneksel firmalara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Son olarak araştırmada, meyve ve sebze işleyen firmaların web sitelerinin yeterli olduğu yönler sırasıyla; sitenin entegre bir ağ yapısına sahipliği, müşteri tatmini sağlaması ile sitenin açık vizyon ve misyona sahip olması olarak ifade edilmiştir (Çetin vd., 2010:416-418).

Tazedirekt, Raya organik, Cityfarm gibi birçok organik ürün satan e-ticaret firması tüketicilere sebze ve meyveleri kendi e-ticaret siteleri ve marketler aracılığıyla ulaştırmaktadır. Araştırmanın örnekleme olarak seçilen 41 firmanın arasında olan Makarna Lütfen firması birçok dergiye röportaj vermiş, markanın kuruluş hikâyesini anlatmıştır. Buna ek olarak, Momeidea, e-hamal.com, marul.com gibi birçok firma müşterilere kaliteli bir müşteri hizmetleri verdiği için müşteriler tarafından tercih edilen firmalar arasında yerini almıştır.

Araştırma kapsamında, Türkiye'de organik ürün sektöründe faaliyet gösteren üç e-ticaret firmasına telefon ve e-mail yoluyla ulaşılarak randevu talebinde

bulunmuştur. Organik ürün sektöründe faaliyet gösteren 3 e-ticaret firması mülakat talebimize olumlu cevap vermiş ve bu araştırmada uygulama örnekleri olarak incelenmiştir.

3.6. Veri Toplama Tekniği ve Araçları

Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak derinlemesine mülakat tekniği kullanılmıştır. Derinlemesine mülakat tekniği, araştırılan konunun bütün boyutlarını kapsayan, daha çok açık uçlu sorulara yer verilen ve detaylı cevapların alınmasına imkân veren, yüz yüze görüşülerek bilgi toplandığı bir veri toplama tekniği olarak tanımlanmaktadır. Derinlemesine mülakat tekniğinde, karşıdaki kişinin duygu, bilgi ve gözlemlerine ulaşılmaktadır. Derinlemesine görüşmede, araştırmacı görüşme yaptığı kişiden aldığı cevapları sınıflayarak ve görüşmeden aldığı cevaplardan hareketle yeni sorularla konuyu incelemektedir. Derinlemesine görüşmenin yapısı yapılandırılmamış ve karşılıklı yüz yüze görüşme şeklindedir ve derinlemesine görüşme, bireysel tecrübelerin detaylı olarak ortaya çıkarıldığı açık uçlu sorulara sahiptir (Tekin, 2006:104-116).

Nitel araştırmalarda görüşmeler, yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yapılandırılmamış görüşmeler gözlemsel verilerin toplanmasıyla yürütülmekteyken, yarı yapılandırılmış görüşmeler genellikle nitel araştırma projesinin tek veri kaynağıdır ve genellikle günlük olayların dışındaki belirli zaman ve yerde önceden planlanmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, daha önceden belirlenmiş açık uçlu sorularla birlikte görüşmeci ve katılımcı arasındaki diyalog sonucunda ortaya çıkmış diğer soruları da kapsamaktadır. Nitel araştırmalarda yaygın bir şekilde kullanılan yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler, bir kişi veya grup halinde gerçekleştirilmektedir. Derinlemesine görüşme, bir kişi veya gruba uygulanan, 30 dakika ila birkaç saatte tamamlanan bir görüşme tekniğidir. Buna ek olarak, derinlemesine görüşme, araştırmacıya sosyal ve kişisel konuları derinlemesine incelemesine imkân tanımakta ve grup görüşmelerinde görüşmecinin daha geniş deneyim yelpazesine sahip olmasını sağlamaktadır. Grup mülakatları; birden fazla katılımcının bilgilerini paylaştığı, belirli konularda deneyim kazandığı ve çoğunlukla odak grupları biçiminde gerçekleştirilmektedir. Her odak grup,

grup örneklemindeki tek bir varlığı temsil etmektedir fakat grup mülakatı, farklı kişilerle yapılan mülakatlar ve aynı anda farklı kişilerle yapılan görüşmelerden elde edilen çeşitli verilerin toplanması için kullanılan kısa yol anlamına gelmemektedir. Veriler, aynı zamanda grup dinamiğinin gözlemci tanımlarını içermekte ve analiz her bir grup içindeki etkileşim dinamikleriyle bütünleşmektedir (Dicicco-Bloom ve Crabtree, 2006:315-319).

Derinlemesine görüşme tekniğinde, araştırmacı görüşme süresince kayıt cihazıyla ses kaydını almakta ve not tutmaktadır. Alınan ses kayıtları, araştırmacı tarafından kâğıtlara aktarılmakta ve çözümlenmesi yapılmaktadır. Bu çalışmada, Makarna Lütfen, Bioorganik ve Marul.com firmalarının üst düzey yöneticilerinden izin alınarak ses kaydı yapılmıştır. Bu çalışmada, katılımcılara yarı yapılandırılmış sorular yöneltilmiştir. Görüşme süresince araştırmacı tarafından notlar alınmış ve sonrasında ses kaydının çözümlenmesi yapılarak, analizi yapılmıştır.

Araştırmanın bu aşamasında, araştırmanın kapsamına uyan organik ürün üreten ya da satan elektronik ticaret firmaları internet üzerinden geniş çaplı araştırma yapılarak, İstanbul, Kırklareli ve Yalova'da faaliyet gösteren firmalar şeklinde tespit edilmiştir. Toplamda 41 tane organik ürün üreten ya da satan elektronik ticaret sitesi saptanmıştır. Bu e-ticaret firmalarıyla telefon ve e-mail yoluyla iletişime geçilerek, randevu talebinde bulunulmuş ve mülakata katılmayı kabul eden 8 firma ile görüşülmüştür. Mülakata katılmayı kabul eden 8 firmadan sadece 3'ü mülakat sorularının tamamına cevap verdiği için bu 3 firma çalışmaya dâhil edilmiştir. Araştırma, belirtilen illerde organik ürün üreten ya da internette satışını yapan şirketlerin üst düzey yöneticileriyle yapılmıştır.

Görüşmeler bizzat araştırmacı tarafından 2016-2017 yılları arasında yüz yüze yapılmıştır. Görüşmelerde, katılımcılardan izin alınarak ses kaydı alınmış ve sonrasında çözümlenmeleri yapılmıştır.

Araştırmanın uygulama kısmında kullanılan sorular Gülcemal'in (2011) çalışmasından adapte edilmiştir. Araştırmanın soruları iki bölümden oluşmaktadır. İlk kısımda, şirketlerin kuruluşu, organizasyon yapısı, e-ticaret anlayışı, e-ticaret

stratejisi ve organik ürünler ile ilgili sorular sorulmuştur. İkinci kısımda ise, şirketlerin insan kaynakları bölümlerinin işleyişi ile ilgili sorular sorulmuştur. Bu araştırmada, veriler NVIVO programıyla analiz edilmiş ve birtakım bulgulara ulaşılmıştır. Bu araştırmada, verilerin analizi; örgüt kültürü, insan kaynakları, teknoloji ve organizasyon yapısı faktörlerini dikkate alarak yapılmıştır. İnsan Kaynakları, Örgüt Kültürü, Organizasyon Yapısı ve Teknoloji temaları NVIVO programında yer alan Düğüm (Nodes) kullanılarak oluşturulmuştur. Ayrıca, bu araştırmada NVIVO programının model özelliği kullanılarak insan kaynakları, örgüt kültürü, organizasyon yapısı ve teknoloji temalarını anlatan şekiller oluşturulmuştur.

3.7. Firmalar Hakkında Genel Bilgiler

Araştırmanın bu bölümünde incelemiş olduğumuz Makarna Lütfen, Bioorganik ve Marul.com e-ticaret siteleri hakkında genel bilgiler verilmiştir. 3 e-ticaret şirketinin üst düzey yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucunda, araştırmanın uygulama kısmına yön verecek aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır.

3.7.1. Organik Ürün Satan E-Ticaret Firmaları

3.7.1.1. Makarna Lütfen Firması

2012 yılında şahıs işletmesi olarak Kırklareli ilinde faaliyete geçmiştir. Firma, fason olarak ürettiği makarnalar ve birkaç al sat ürünü ile e-ticaret faaliyetlerine başlamıştır. Firmanın kurucusu Tuğba Bayburtlu, şirketin kuruluş hikâyesini şöyle anlatmaktadır

“Mayıs’ta kadın girişimci kredim çıktı, üretim hanemi açtım. Temmuz 2013’den beri kendim üretip, www.makarnalutfen.com adresinde satıyorum. Sermaye 5 bin TL idi. Kredi 90 bin TL idi. 2015 yılında vergi avantajı olması için Ltd. kurdum. O da yine benim sadece ortak yok. Kuruluş sermayesi 100 bin TL idi.

İki sene fikrin olgunlaşması ve kendime güvenim gelmesi sürdü. E-ticaretten başka şansım yoktu ve küçük bir üretim ile ancak kendi sanal mağazamda satabilirdim. 2 senelik dönemde ilk satışlar eşe dosta gittigidiyor.com dan ve

facebook'tan oldu. 2012 Ekim'de şirketi kurduk, 2013 Ocak'ta ise e-ticaret sitesini bir haftada düzenleyip açtık."

Makarna Lütfen firmasının kurulduğu 2012 yılında ayda 50 sipariş gelirken 2016 yılından itibaren günde 50 sipariş alınan bir siteye dönüşmüştür. E-ticaret faaliyetlerine 3 girişimci kadınla başlayan firma, 2016 yılında ise bünyesine 4 girişimci katarak makarnanın yanı sıra besin değeri yüksek birçok ürünü üretmeye başlamıştır.

3.7.1.2. Bioorganik Firması

20 Ekim 2013 tarihinde 2 ortak ve 40 bin TL sermaye ile kurulmuştur. Şirket yöneticisi, şirketin kuruluş sürecinde yaşanan zorlukları şöyle aktarmıştır;

"E-ticaret sektöründeki değişik varyasyonları bilmemek, rakip analizleri yapmamak, birkaç ürün ile sektöre adım atmak, farklı e-ticaret firmaları ile ne şekilde anlaşmalar yapılacağını zamanla öğrenmek (farklı firmalara ne kadar kâr marjı verileceği gibi) kendi satış ürünlerimizin başka e-ticaret firmalarında ne kadar satılacağı hususunda bilgi sahibi olmamak. Kargo sektörünün ülkemizde berbat bir hizmet anlayışı içerisinde olduğunu tespit etmek ve kargo maliyetlerinin şirkete ayrı bir oluşturduğunu görmemizdir."

3.7.1.3. Marul.com Firması

Mayıs 2015 tarihinde 100 bin TL sermaye ile iki ortak tarafından kurulmuştur. Firma, 2015 yılında yazılım geliştirme ve test faaliyetlerini gerçekleştirmiştir. 2016 yılından itibaren firmanın e-ticaret sitesi canlı ortamda hipermarketlerin ve son kullanıcı müşterilerin kullanımına sunulmuştur. Firmanın e-ticaret anlayışı sadece kargoyla ürünleri ulaştırmak değil Türkiye'de yemek sepeti benzeri bir modeli hipermarketlere uygulamaktır. Firma, e-ticaret faaliyetlerinde pazar yeri modelini kullanmaktadır. Pazar yeri modeli, firmaların müşteri sipariş verdiği zaman bir saat içerisinde market tarafından hazırlanıp müşteriye teslim edilmesine aracılık etmesini sağlamaktadır.

Tablo 4’de ise, Makarna Lütfen, Bioorganik ve Marul.com firmalarına ait kuruluş yılı, sermaye, tedarikçi sayısı, kayıtlı kullanıcı sayısı ve günlük ziyaretçi sayısı bilgileri yer almaktadır.

Tablo 4. Makarna Lütfen, Bioorganik ve Marul.com Firmalarına Ait Genel Bilgiler

Firma	Kuruluş Yılı	Sermaye	Tedarikçi Sayısı	Kayıtlı Kullanıcı	Günlük Ziyaretçi Sayısı
Makarna Lütfen Firması	2012	95000 TL	32	16700	950
Bioorganik Firması	2013	40000 TL	32	3869	1150
Marul.com Firması	2015	100000 TL	-	-	

3.7.2. Misyon ve Vizyon

Her bir firmaya ilişkin misyon ve vizyon ifadeleri NVivo programı kullanılarak modellenmesi yapılmış ve hem sözlü hem de görsel olarak sırasıyla yer verilmiştir.

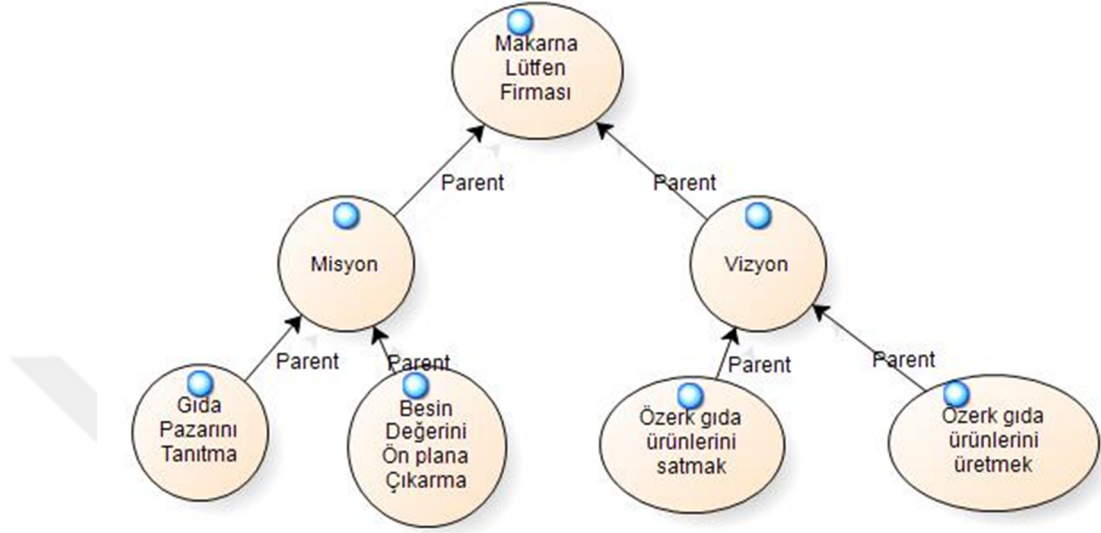
3.7.2.1. Makarna Lütfen Firmasına Ait Misyon ve Vizyon

Makarna Lütfen firmasının yetkilisi Tuba Bayburtluoğlu, şirketlerinin misyonunu;

“Besin değerleri ön plana çıkartılarak üretilen gıda pazarını ve e-gıda pazarının tanıtılması ve geliştirilmesi” olarak belirtmiştir.

Makarna Lütfen firmasının yetkilisi Tuğba Bayburtluoğlu, şirketlerinin vizyonunu ise;

“Besini ön plana çıkartarak niş ürünler yapan, tüketicinin daha farkında olmadığı ihtiyaçlarını karşılayacak özerk gıda ürünlerini üretmek ve satmak” olarak belirtmiştir.



Şekil 14. Makarna Lütfen Firmasının Misyon ve Vizyonu

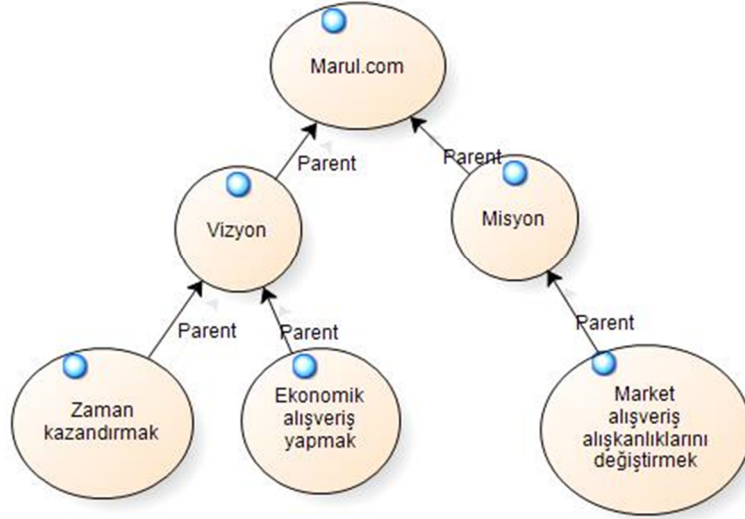
3.7.2.2. Marul.com Firmasına Ait Misyon ve Vizyon

Marul.com firmasının yetkilisi, şirketlerinin misyonunu;

“İnsanların yaşam koşullarından dolayı değişen market alışveriş alışkanlıklarını (evli çiftler, çalışan insanlar, engelli, yaşlı ve bakıma muhtaç, konforuna düşkün, teknolojiyi çok iyi kullanan ve kullanmayı seven kişiler) değiştirmek” olarak belirtmiştir.

Marul.com firmasının yetkilisi, şirketlerinin vizyonunu ise;

“İnsanlara market alışverişini yaparken zaman kazandırmak ve insanların ekonomik market alışverişini yapmalarını sağlamaktır” olarak belirtmiştir.



Şekil 15. Marul.com Firmasının Misyon ve Vizyonu

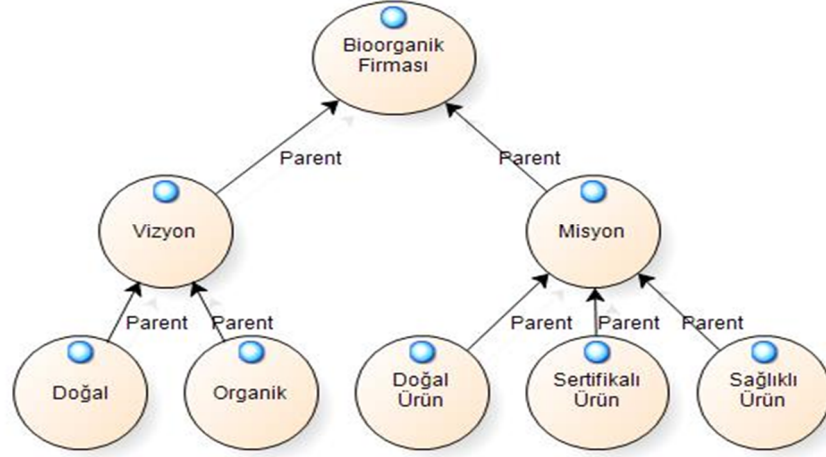
3.7.2.3. Bioorganik Firmasına Ait Misyon ve Vizyon

Bioorganik firmasının yöneticisi şirketlerinin misyonunu;

“Ülkemizdeki insanlara sağlıklı, sertifikalı ve doğal ürünleri hassas ve ciddi bir şekilde üreten firmalar ile tüketiciyi tanıştırmak” olarak belirtmiştir.

Bioorganik firması yöneticisi şirketlerinin vizyonunu ise;

“Türkiye’nin en büyük organik ve sertifikalı ürünlerinin ve doğal ve sertifikalı ürünlerinin tüketici ile buluşturulması” olarak belirtmişlerdir.

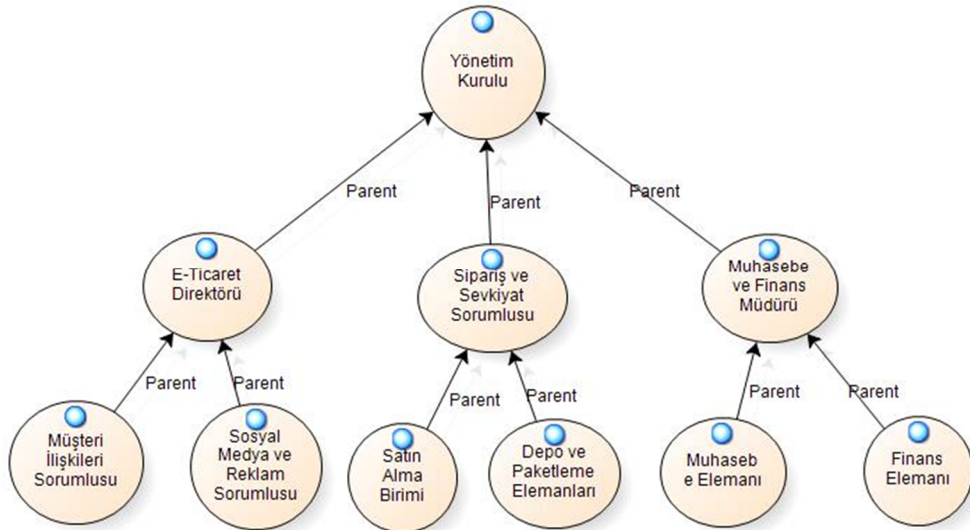


Şekil 16. Bioorganik Firmasının Misyon ve Vizyonu

3.7.3. Organizasyon Yapısı

3.7.3.1 Bioorganik Firmasının Organizasyon Yapısı

Bioorganik firmasında çalışan sayısı 10'un altında olmasından dolayı şirkette insan kaynakları bölümü bulunmamaktadır. Öte yandan, şirkette insan kaynakları faaliyetleri bizzat şirketin üst düzey yöneticileri tarafından denetlenmekte ve yapılmaktadır. Şirketin organizasyon şeması Şekil 17'deki gibidir;



Şekil 17. Bioorganik Firmasının Organizasyon Şeması

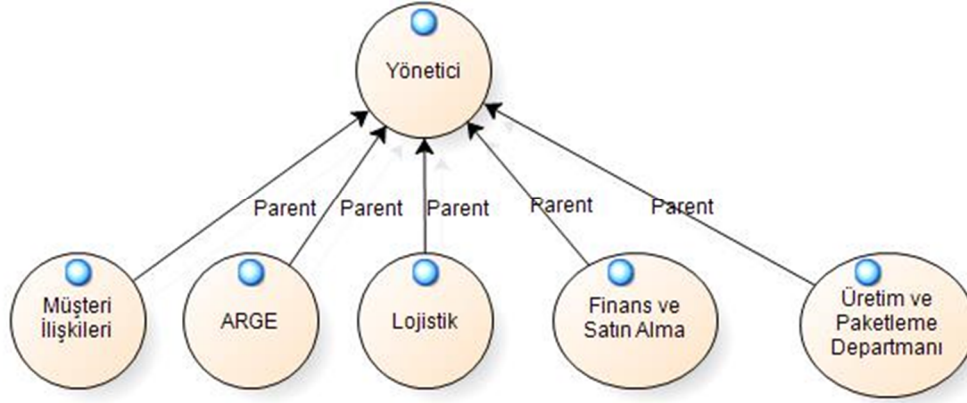
Bioorganik firmasının her birimde en az 1 kişi çalışmaktadır. Şirketin Sosyal Medya ve Reklam departmanında Google AdWords çalışması yapılarak ürünlerle ilgili reklamlar verilmektedir. Ürünlerin tanıtımları sosyal medya hesapları (facebook, twitter, instagram vb.) üzerinden yapılmaktadır. Organik ve doğal ürün tüketen kullanıcı sayısını arttırmak ve bu kullanıcılara daha ucuz ve kaliteli organik ürünlerin temin edilmesi, şirketin temel stratejisini oluşturmaktadır. Şirketin müşteri ilişkileri sorumlusu, gün sonu raporları alınarak sipariş veren müşterinin iletişim bilgileri ve kargo firması tespitinin yanı sıra doğru ürünlerin doğru fiyatlandırıldığına kontrolünü içeren günlük kontrollerden de sorumludur. Buna ek olarak, müşteri ilişkileri sorumlusu olumsuz müşteri dönüşlerinin kaynaklarının bulunmasından da ayrıca sorumludur.

Şirketin sipariş ve sevkiyat sorumlusu ise, mevcut muhasebe ve sipariş yönetimi programı dışında Excel veri tabanında tüm sipariş ve müşteri bilgilerinin tutulması ve karşılaştırılma yapılmasından sorumludur. Şirketin insan kaynakları faaliyetlerinden sorumlu yetkilisi, personel alımlarında uygun bir çalışan bulunmasından, çalışan personellerin performans değerlendirmesinin yapılmasından sorumludur. Şirketin insan kaynakları faaliyetlerinden sorumlu yetkilisi, iş sağlığı ve güvenliği hakkında personeli bilgilendirmektedir. Çalışanların belirli zamanlarda sağlık kontrolleri insan kaynakları faaliyetlerinden sorumlu yetkili tarafından yaptırılmaktadır.

Çalışanların aylık eğitimi yetersiz kaldığı takdirde düzenli olarak ve mesai saatleri içerisinde üst yöneticiler programları dâhilinde çalışanları eğitmektedir. Şirketin eğitimlerinin içeriği; sürekli ve hizmet içi eğitimden oluşmaktadır. Şirketin yönetim kurulu ve üst düzey yöneticileri, çalışanlara mesleki konulara göre kendi bilgi ve tecrübelerini aktarmaktadır. Şirket, yetersiz kalınan konularda dışarıdan eğitim desteği almaktadır.

Şirkete, kurumsal sosyal sorumluluk departmanınız var mı diye soru sorduğumuzda, şirketin kurucusu sorumuza şu cevabı vermiştir:

“Şirketimiz kanserle savaş derneği üyesidir. Sosyal Sorumluluk departmanı bulunmamakta ancak gelişen ve büyüyen şirketimizin sağlıklı ve doğal yaşam konusunda yeni projelere açık ve gelişen bir yanı bulunmaktadır. Olmazsa olmaz kuralımızdır.”



Şekil 18. Makarna Lütfen firmasının organizasyon şeması

3.7.3.2 Makarna Lütfen Firmasının Organizasyon Yapısı

Makarna Lütfen firmasında altı kadın çalışan çalışmaktadır. Firmanın organizasyon şeması yukarıda yer alan Şekil 18’de gösterilmektedir.

Finans ve satın alma departmanın faaliyetleri bizzat firmanın yetkilisi Tuğba Bayburtluoğlu tarafından gerçekleştirilmektedir. Firmanın üretim ve paketlenme bölümünde birer kişi çalışmaktadır. Firmanın kurucusu Tuğba Hanım, diğer işleri (üretim, paketlenme, müşteri ilişkileri ve ARGE) aralarında paylaştıklarını belirtmiştir. Firmanın bir insan kaynakları bölümü olmamasına rağmen çalışanlara müşteri ilişkileri eğitimi ve telefonla görüşme gibi eğitimler verilmiştir.

Firmanın yöneticisine, “Şirket çalışanlar için hangi eğitim programlarını düzenlemektedir? Düzenliyse bu eğitimlerin içeriği nelerden oluşmaktadır?” sorusunu sorduğumuzda, firmanın kurucusu Tuğba Hanım soruyu şu şekilde yanıtlamıştır;

“Belirli bir eğitim takvimimiz yok ama gün içerisinde devamlı etkileşim halindeyiz. Özellikle müşteri ilişkileri tarafında bitmeyen bir yeni strateji ve teknikler geliştirme durumumuz var. Daha önceden telefonda görüşme vb. eğitimleri verildi”.

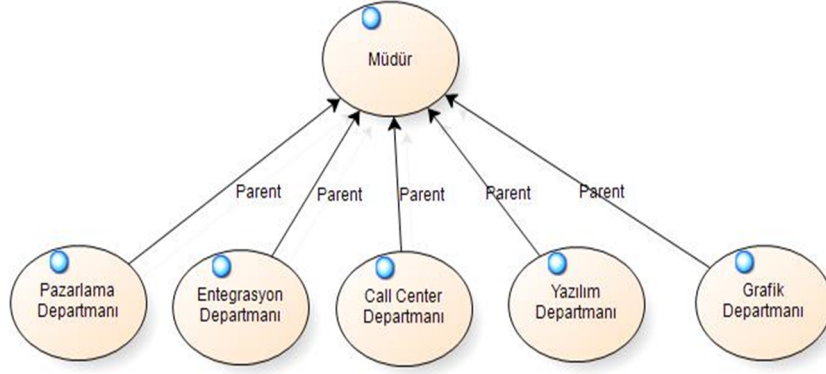
Buna ek olarak, “Şirketinizin herhangi bir sosyal sorumluluk projesi var mı? Sosyal Sorumluluk projelerini yürütmek için oluşturduğunuz Kurumsal Sosyal Sorumluluk Departmanınız var mı? Sosyal Sorumluluk projelerine ne kadar bütçe ayrılmaktadır?” sorularını yönelttiğimizde, firmanın kurucusu sorumuzu şu şekilde yanıtlamıştır:

“Bu çalışmalar çok spontane geliyor. Genellikle marka ile örtüşen kampanyalara destek veriyoruz ya da başka kadın girişimcileri desteklemeye çalışıyoruz”.

Şirketiniz işe alımlarda kariyer siteleriyle iş birliği yapıyor mu? İş birliği yaptığınız kariyer siteleri nelerdir? sorularını yönelttiğimizde, firmanın kurucusu, hiçbir kariyer sitesiyle iş birliğini yapmadığını, çalışanlarını tanıdık vasıtasıyla işe aldığını belirtmiştir. Firmanın internet sayfasını incelediğimizde, insan kaynakları ile bilgi ve hizmetlerden sadece firmanın iletişim adresinin olduğu görülmüştür.

3.7.3.3 Marul.com Firmasının Organizasyon Yapısı

İstanbul’da faaliyet gösteren organik ve doğal ürünler satan Marul.com firmasında 10 kişi çalışmaktadır. Firmanın internet sayfasındaki insan kaynakları kısmında sadece firmanın e-mail adresi bulunmaktadır. Firmanın organizasyon şeması Şekil 19’da verilmiştir.



Şekil 19. Marul.com firmasının organizasyon şeması

Firmanın insan kaynakları bölümü bulunmamakla birlikte firma çalışanlarını işe tanıdık vasıtasıyla almaktadır. Firmaya, “Şirketinizin herhangi bir sosyal sorumluluk projesi var mı?” sorusunu yönelttiğimizde, firma kendilerinin bir sosyal sorumluluk projesi başlatacaklarını ifade etmişlerdir.

Firma, kendi kurye ekibini kurarak, ihtiyaç fazlası gıdaları, hipermarket ürünlerini taşıdığı evlerden toplayıp, kuryelerin toplanma merkezlerinde gıdaları ihtiyaç sahiplerine bedava dağıtılması projesi üzerinde çalışmaktadır. Firmanın herhangi bir kurumsal sosyal sorumluluk departmanına sahip olmamasına rağmen firmanın kurucu ortağı ilerleyen zamanlarda kurumsal sosyal sorumluluk departmanın kurulacağını belirtmiştir. Firmada, ARGE faaliyetlerine çok önem verilmektedir. Firmanın yaklaşık 20-25 tane ayrı konu şeklinde ARGE çalışması mevcuttur. Firma, bu ARGE çalışmalarını yakın bir zamanda yapmayı planlamaktadır. Firmanın yetkilisine, “Şirketinizde çalışanların performanslarını ölçmek için nasıl bir performans değerlendirme sistemini kullanıyorsunuz?” sorusunu yönelttiğimizde firmanın kurucusu, pazarlama, yazılım geliştirme, müşteri geliştirme ayrı faaliyetler olduğu için takım ve proje bazlı performans değerlendirme yaptıklarını belirtmişlerdir.

3.7.4. Swot Analizi

SWOT analizi kavramı ilk olarak San Francisco Üniversitesinde yönetim bölümünde profesör olarak çalışan HeinzWeihrich'in "LongRange Planning" de çıkan makalesinde ortaya atılmıştır. Bu makale, stratejik planlama kavramının yerini stratejik pazarlamaya bırakmadığı yıllarda hayli ilgi görmüş, stratejik planlama ilgili yayınlarda kendine yer edinmiştir (Özköse, vd., 2013:45).

SWOT analizi; bir firmanın, sektörün, yatırımın, ülkenin veya coğrafi bölgenin kendi bireysel özelliklerinden kaynaklanan güçlü ve zayıf yönleri ile geleceğe yönelik olarak kontrol edilebilen veya edilemeyen çevresel etkenlerden kaynaklanan fırsat ve tehditleri belirlemeyi amaçlayan bir teknik olarak tanımlanmaktadır (Karadeniz vd., 2007:196). SWOT analizi, işletmelerin iç ve dış çevresinin değerlendirilmesine imkân tanıyan bir analiz yöntemidir. SWOT analizi, örgütsel ve çevresel etkenlerin olumlu ve olumsuz yönleriyle incelenmesini kapsamaktadır. SWOT terimi, aşağıdaki İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır (Cebecioğlu, 2006:80).

S: Strengths (Organizasyonun güçlü/üstün olan yönlerinin tespit edilmesidir).

W: Weaknesses (Organizasyonun güçsüz/zayıf olan yönlerinin tespit edilmesidir).

O: Opportunities (Organizasyonun sahip olduğu fırsatları ifade etmektedir).

T: Threats (Organizasyonun karşı karşıya kaldığı tehdit ve tehlikeler ifade etmektedir).

SWOT analizi, organizasyonlara bazı faydalar sağlamaktadır. SWOT analizi, organizasyonun mevcut durumun tespit edilmesini sağlamaktadır. Bu amaçla, organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevresinde karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehdit unsurları ortaya konulmaktadır. Organizasyonlar, SWOT analiziyle mevcut

durum analizini yapmaktadır. Buna ek olarak, organizasyonlar SWOT analizini gelecekteki durumlarını tespit etmek için yapmaktadır (Cebecioğlu, 2006:82).

Araştırmaya konu olan üç firmadan sadece Makarna Lütfen ve Bioorganik firmaları organizasyonlarının güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevrelerinde karşı karşıya kaldıkları fırsat ve tehdit unsurlarını ortaya koymak için SWOT analizini yapmışlardır.

Makarna Lütfen firması, firmanın kurulmasından itibaren SWOT analizini yapmaya başlamıştır. Firmanın kurucusu Tuba Bayburtluoğlu, şirket prensipleri gereği SWOT analizinin detaylı bir şekilde paylaşılmasının mümkün olmadığını söyleyerek, genel hatlarıyla şu şekilde özetlemiştir;

“Güçlü özelliklerimiz, hızlı hareket edebilmek, hızla deneyip üretebilmektir. şirketimizin zayıf yönleri ise, fazla ürün çeşidine girmiş olmamız, ürünlerin rafta olmaması ve finansman ve vergi açısından bilgi ve tecrübe eksikliğidir. şirketimizin karşılaştığı fırsatlar arasında, farklı ürünler üretmek, kadın üretici olmak ve e-ticaret ile herkese ulaşmak yer almaktadır. şirketimizin, piyasada karşı karşıya kaldığı tehditler arasında ülkenin genel durumu ve ticaretin oynaklığı yer almaktadır.”

Bioorganik firmasının kuruluş aşamasında SWOT analizi yapılamamıştır. Firmanın kurucusu, firmanın SWOT analizini genel hatlarıyla şu şekilde özetlemiştir;

“şirketimizin kuruluşunda SWOT analizi yapmadığımız için sektör içerisindeki rakip firmaların ürün analizlerinin ne kadar sermaye yönünden güçlü olduğu, aynı ürünü satan farklı firmaların sektörde ne kadardır sürede bulunduğu analizi yapılamadığı için bu tür öğrenimleri süreç sağlamıştır. Bu süreç içerisinde rakiplerimizden üstün yanlarımızın olduğunu, onların kullandığı e-ticaret konusunda eksik kaldıkları yanları çözmemizi, hangi konulara ne kadar önem vermemiz gerektiğini öğrendik.

Güçlü özelliklerimiz, sağlam duruşumuz, kaliteli ürünleri müşterilerle tanıştırma arayışımız ve sürekli insan sağlığına yararlı ürün bulma gayretimizdir.

Kurumumuzun en büyük riskli sermayeli bir kurumun sektördeki karlılığının ve cazip gelişmelerin farkına varıp, yüksek miktarda yatırım yaparak biz ve bizim gibi düşük sermayeli şirketleri sektörden silmesidir.”

Marul.com firması, internet sitelerinin canlı ortamda 1 yıldır faaliyet gösterdiği için SWOT analizine ilişkin bir değerlendirme yapmamıştır.

3.7.5. E-Ticaret Anlayışı

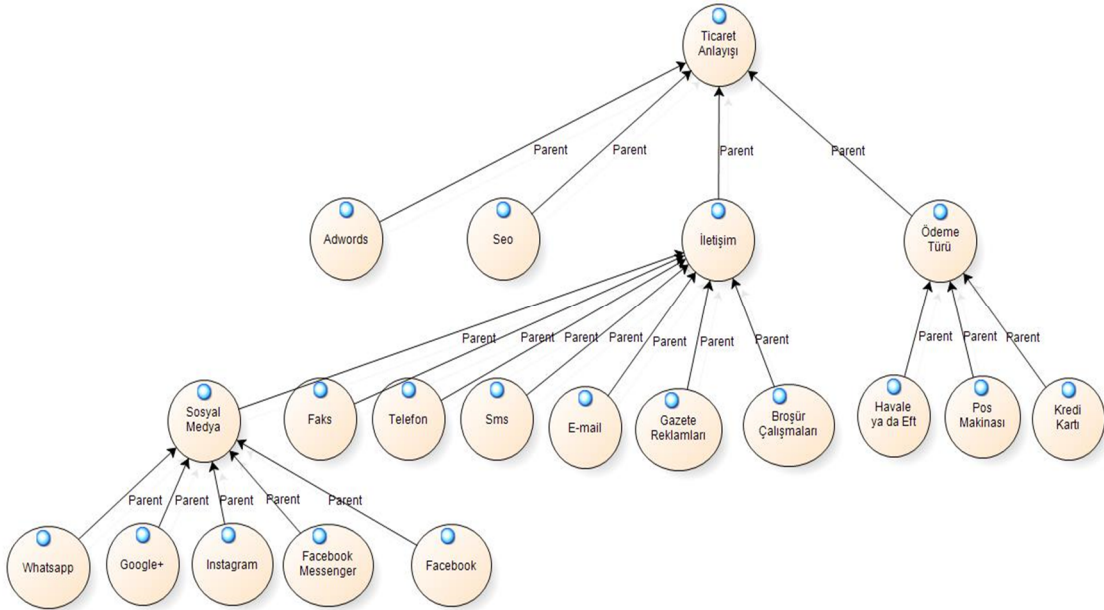
3.7.5.1. Bioorganik Firmasının E-Ticaret Anlayışı

2013 yılında kurulmasından itibaren e-ticaret faaliyetlerine başlamıştır. Firma, çeşitli arama motorlarında ön sırada çıkmak için mevcut ürünlerine ait AdWords çalışması yapmakta ve SEO (Arama Motoru Optimizasyonu) çalışmasına katkıda bulunmaktadır. SEO, İngilizce; “Search Engine Optimization” yani Arama Motor Optimizasyonu kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır. SEO’nun temel amacı, web sitelerinin Google, Yahoo gibi arama motorlarında üst sıralarda yer almasıdır. Arama optimizasyonu, web sitelerinde yer alan bilgi, hizmet ve satışların daha fazla ilgili kitleye ulaştırılmasını sağlamaktadır. Firma, sosyal medya hesapları oluşturarak, sosyal medyada ürünlerle ilgili ayrıntılı tanıtım ve bildirimlerde bulunmaktadır. Ayrıca, firma sosyal medyada ürünlerine gelen müşteri yorumlarını özenle cevaplamaktadır. Firma, web sitelerine üye olan ve alışveriş yapan kişilerin hangi ürün bazında alışveriş yaptığını incelemekte ve iletişime geçmektedir. Firma, farklı müşteri grupları oluşturmakta ve oluşturulan müşteri gruplarına göre farklı kampanyalar düzenlemektedir. Firma, tüm ürünlerini başka firmalardan tedarik etmekte ve ithalatını gerçekleştirmektedir. Firma, ürünlerini Naturign, Biodent, Yerlim Organik, Bey Organik, Organikgiller, Harmanyeri gibi, bazı üretici ve ithalatçılardan tedarik etmektedir. Firmanın e-ticaret alt yapısı için sunucu ve yazılım desteği sağlayan kuruluşlar ile ön görüşmeler yapılmış, sunmuş oldukları panel ve hizmetlerin karşılaştırılması yapılarak, en düşük maliyetle en yüksek verimi alabilecekleri firma üzerinden e-ticaret alt yapılarını oluşturmuşlardır. Firma, B2C (İşletmeden – Tüketicieye) modelini kullanarak e-ticaret faaliyetlerini sürdürmektedir. Firma, elektronik ticaret faaliyetlerinde telefon, faks, e-mail, gazete reklamları,

broşür çalışmaları, sosyal medya hesapları, kredi kartı, pos makinesi, SMS ve sosyal paylaşım araçlarını kullanmaktadır. Firma, ürün tanıtımlarında aktif olarak sosyal medya hesaplarını (Instagram, Facebook Messenger, Google+ ve Whatsapp) kullanmaktadır.

Öte yandan, firmanın e-ticaret hacmi ilk yıl %5, ikinci yıl %18 ve üçüncü yılda ise %33'lük bir ivme kazanmıştır. Firma, kurumsal kimlik ve satış politikası olarak sadece organik sertifikalı ve doğal ürünler satışını hedeflemektedir. Organik ürünlerin tüketimi ülkemizde genel tüketicilerin arasında %5 olmasından dolayı firma bu %5'lik dilim içerisinde yer alarak sektörel bazda ulusal pazardaki yerini %25 seviyelerine ulaştırmıştır.

İncelemiş olduğumuz Bioorganik firmasının e-ticaret anlayışı Şekil 20'de gösterilmiştir.



Şekil 20. Bioorganik Firmasının E-ticaret Anlayışı

Firmanın kayıtlı kullanıcı sayısı kadınlarda %80, erkeklerde ise %20'dir. Firmanın kayıtlı ürün tedarikçi sayısı 32, kayıtlı kullanıcı sayısı 3869 ve ortalama günlük ziyaretçi sayısı 1150'dir. Firma, üretimine gerçekten organik olarak inandıkları tüm ürünlerin büyük ve güvenilir satıcı portalı olmayı hedeflemektedir. Firma ayrıca yıllık 5 bin kişiye ulaşmayı hedeflemektedir.

3.7.5.2. Makarna Lütfen Firmasının E-Ticaret Anlayışı

Makarna Lütfen firmasının kurucusu Tuğba Bayburtluoğlu, e-ticaret faaliyetlerine başlama sürecini şöyle aktarmaktadır;

“İki sene fikrin olgunlaşması ve kendime güvenimin gelmesi sürdü. E-ticaretten başka şansım yoktu. Küçük bir üretim ile ancak kendi sanal mağazamda satabilirdim. İki senelik dönemde ilk satışlar gittigidiyor.com'dan ve facebook'tan eşe ve dosta oldu. 2012 Ekim ayında şirketi kurduk. 2013 Ocak'ta ise e-ticaret sitesini 1 haftada düzenleyip açtık.”

Firma, diğer organik ürün satan firmalardan farklı olarak ürünlerini kendi sitelerinde satmaktadır. Firma, ürünleriyle sanal pazarlara girmeyi hedeflemektedir. Firma, ürünlerin tanıtımı sosyal medya (facebook, instagram), e-posta (e-mail), internet sitesi, AdWords ve SEO aracılığıyla yapmaktadır.

Firmanın kurucusu, instagram uygulamasının canlı yayın özelliğini kullanarak takipçilerine ve müşterilerine ürünlerin tanıtımını yapmakta ve besinler ve beslenmeyle ilgili bilgiler vermektedir. Firma, B2C (İşletmeden Tüketiciye) elektronik ticaret modelini kullanmaktadır. Firma, elektronik ticaret faaliyetlerinde elektronik ödeme ve para sistemlerini EFT (Elektronik Fon Sistemi) ve Elektronik Veri Değişimi (EDI), www (World Wide Web), elektronik posta ve sosyal medyayı aktif olarak kullanmaktadır. Firmanın yöneticisi, niş pazarında faaliyet gösterdiklerini belirterek, 2013'ten 2015'e kadar satışlarını %40 oranında arttırdıklarını fakat 2016 yılında ne büyüme ne de küçülme olduğunu ifade etmiştir. Firmanın internet sitesini kullanan kullanıcıların %95'i kadındır. Kullanıcıların %60-70'i üniversite mezunu, diğer %25'i ise lise mezunudur. Firmanın kayıtlı ürün

tedarikçisi firma sayısı, kayıtlı kullanıcı sayısı ve ortalama günlük ziyaretçi sayısı ile bilgiler aşağıda belirtilmiştir;

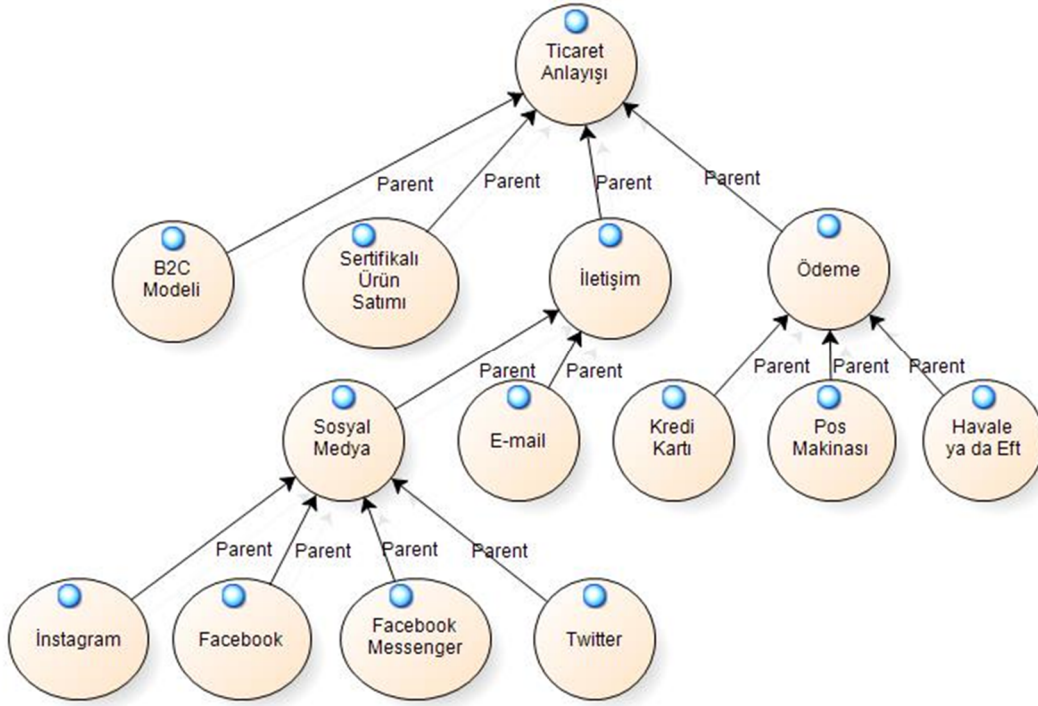
- Kayıtlı ürün Tedarikçi Firma Sayısı: 32
- Site üye sayısı: 16.700
- E-Posta üye sayısı: 14.500
- Günlük ziyaretçi hafta içi 800-1500
- Hafta sonu ziyaretçi sayısı: 300-700

Firma, organik ürünlerin üretimini sertifikasyon kuruluşun denetiminde kendi üretim hanelerinde gerçekleştirmektedir. Firmanın yöneticisine, ” Şirketiniz başka firmalardan organik ürün alıyor mu? Varsa hangi tedarikçi firmalardan ve hangi koşullarda tedarik ediyor?” sorularına şu cevabı vermiştir:

“Sertifikasyon kuruluşun denetiminden geçen bir onaylı tedarikçi listemiz var. Buradan sipariş verdiğimizde organik yönetmeliklere göre gelmesini, kabul ve işlenmesini sağlıyoruz. Sertifikamızı tehlikeye atacak hiçbir harekette bulunmuyoruz.”

Firma, sağlıklı, pratik ve lezzetli gıda dendiğinde akla gelen ilk 10 marka arasında olmayı hedeflemektedir. Buna ek olarak, firma, satışları 2017’de en azından sabit tutmayı ve mümkünse %10 seviyesinde çıkarmayı amaçlamaktadır. Ayrıca, üye sayısının %30, müşteri sayısının en az %10 seviyelerine çıkarılması hedeflenmiştir.

Makarna Lütfen firmasının e-ticaret anlayışı Şekil 21’de gösterilmiştir.

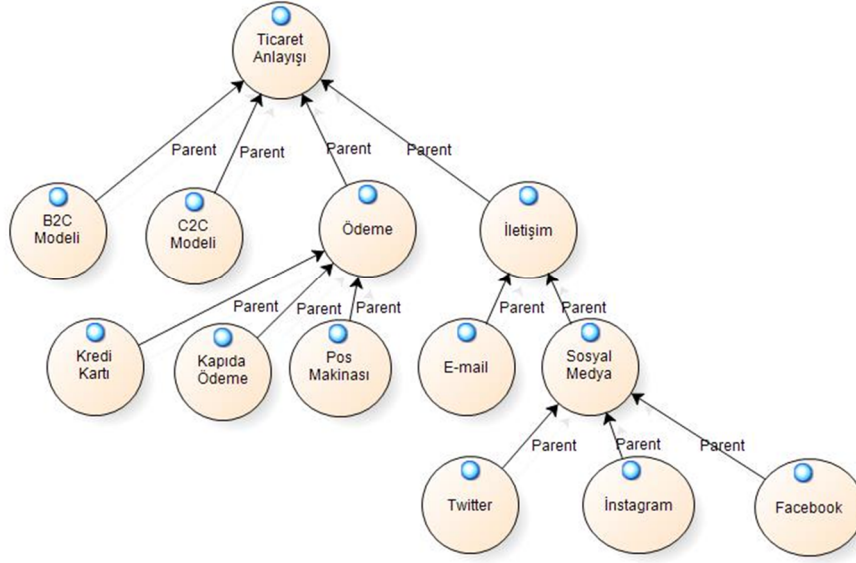


Şekil 21.Makarna Lütfen Firmasının E-ticaret Anlayışı

3.7.5.3. Marul.com firmasının E-Ticaret Anlayışı

2015 yılında yazılım geliştirme ve test faaliyetlerini gerçekleştirmiştir. 2016 yılından itibaren firmanın e-ticaret sitesi canlı ortamda hipermarketlerin ve son kullanıcı müşterilerin kullanımına sunulmuştur. Firmanın e-ticaret anlayışı, sadece kargoyla ürünleri ulaştırmak değil Türkiye’de yemek sepeti benzeri bir modeli hipermarketlere uygulamayı kapsamaktadır. Firma, e-ticaret faaliyetlerinde pazar yeri modelini kullanmaktadır. Pazar yeri modeli, firmaların müşteri sipariş verdiği zaman bir saat içerisinde market tarafından hazırlanıp müşteriye teslim edilmesine aracılık etmesini sağlamaktadır. Firma, hem B2C (İşletmeden-Tüketiciye) e-ticaret modelini hem de C2C (Tüketiciden-Tüketiciye) e-ticaret modelini kullanmaktadır. Firmanın, kendine ait bir marketi olmamakla birlikte firma süpermarketlerin ürünlerinin satışına aracılık etmektedir. Firma, ürün tanıtımlarında tüm sosyal medya araçlarını (instagram, facebook, twitter) aktif olarak kullanmaktadır. Firmanın kullanıcıların %60’ı kadın olup, yaşları 25-40 arasındadır.

Şekil 22’de Marul com firmasının e-ticaret anlayışı gösterilmiştir.



Şekil 22. Marul.com Firmasının E-ticaret Anlayışı

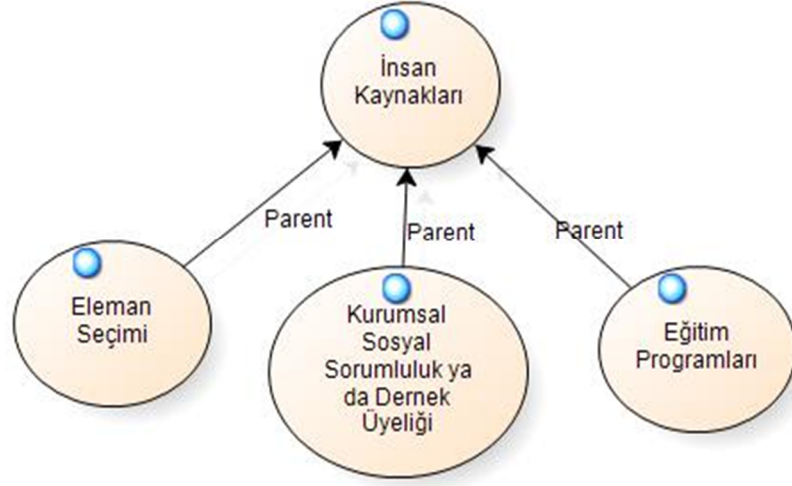
Firmanın yöneticine, firmanın e-ticaret hacminin nasıl bir seyir izlediğine ilişkin bir soru yönelttiğinde, firmanın kurucusu henüz 1 yıllık canlı ortamda faaliyetlerini sürdürdüğü için herhangi bir değer veremeyeceklerini aktarmışlardır. Ayrıca, firmanın yöneticisi ekonomimizde yaşanan sıkıntılar sebebiyle istedikleri ivmeyi kazanamadıklarını ifade etmiştir.

3.8. Araştırmanın Bulguları

Sanal Organizasyonlarda Elektronik Ticaret Stratejileri ile ilgili yapılan bu araştırmanın bulguları 3 organik ürün satan e-ticaret firmasının üst düzey yöneticilerinin görüş ve değerlendirmelerinden elde edilmiştir.

3.8.1. İnsan Kaynakları Yönetimi İle İlgili Bulgular

NVivo programıyla yapılan analizler sonucunda insan kaynakları yönetimi ile ilgili bazı bulgulara ulaşılmıştır. Makarna Lütfen, Bioorganik ve Marul.com'a ait insan kaynakları yönetimi ile ilgili bulgular Şekil 23'te gösterilmiştir.



Şekil 23. İnsan Kaynakları Yönetimi

Araştırmaya konu olan firmalardan biri olan Makarna Lütfen firmasının kurucusu Tuğba Bayburtluoğlu'na “Şirketinizin insan kaynakları bölümünün yaptığı çalışmalar nelerdir?” sorusunu yönelttiğimizde, Tuğba Hanım şu cevabı vermiştir:

“Böyle bir bölümümüz olmasa da müşteri ilişkileri yönetimi ve telefonda görüşme vb. eğitimleri verildi.”

Buna ek olarak, Makarna Lütfen firmasının yetkilisi Tuğba Hanım'a, “Şirket çalışanlar için hangi eğitim programları düzenlemektedir? ve Düzenliyorsa bu eğitimin içeriği nelerden oluşmaktadır?” sorusunu yönelttiğimizde, Tuğba Hanım sorumuza şu cevabı vermiştir:

“Belirli bir eğitim takvimimiz yok ama gün içerisinde devamlı etkileşim halindeyiz. Özellikle, müşteri ilişkileri tarafında bilinmeyen bir yeni strateji teknikler geliştirme durumumuz var. Daha önceden telefonda görüşme vb. eğitimleri verildi.”

Makarna Lütfen firmasında çalışanların denetimi ve kontrolü bizzat firmanın kurucusu Tuğba Bayburtoğlu tarafından yapılmaktadır. Firma, eleman alımlarını tandık vasıtasıyla yapmaktadır. Firmanın çalışanların performanslarını ölçmek için performans değerlendirme sistemini kullanmaması, firmanın en büyük eksiklerinden birisidir. Makarna Lütfen firmasının sitesini incelediğimizde, sitenin insan kaynakları

kısımında sadece firmanın elektronik posta adresinin yer aldığı görülmüştür. Firma, genellikle marka ile örtüşen kampanyalara destek vermekte ya da başka kadın girişimcileri desteklemeye çalışmaktadır. Firmanın kurucusu Tuğba Bayburtluoğlu, elektronik insan kaynakları fonksiyonlarından sadece e-öğrenmeden kendisinin yararlandığını ifade etmiştir.

Öte yandan, Bioorganik firması bir aile işletmesi olmasından dolayı firmada bir insan kaynakları bölümü bulunmamaktadır. Fakat firma personel alımlarında e-ticaret etkinliğine uygun bir çalışan bulmaya ve çalışan personellerin performans değerlendirmesini yapmaya önem vermektedir. Firmanın yetkilisine, “Şirketinizde çalışanların denetimi ve kontrolü nasıl sağlanmaktadır?” sorusunu yönelttiğimizde, firma yetkilisi şu cevabı vermiştir;

“Günlük kontroller; gün sonu raporları alınarak, sipariş veren müşterinin iletişim bilgileri, kargo firması ve doğru ürünlerin doğru fiyatlandırıldığına kontrolünü yapmaktayız.

Mevcut muhasebe ve sipariş yönetimi programı dışında, MSExcel veri tabanında ayrıca tüm sipariş ve müşteri bilgilerinin tutulması ile karşılaştırılma yapılmaktadır. Olumsuz müşteri dönüşlerinin kaynaklarının bulunması denetim araçlarımızın en önemlisidir.”

Firmanın yetkilisine, “Şirketiniz çalışanlar için hangi eğitim programlarını düzenlemektedir? Ve düzenliyorsa bu eğitimlerin içeriği nelerden oluşmaktadır?” sorusunu yönelttiğimizde, firma yetkilisi şu açıklamayı yapmıştır:

“Şirket personelimizin eğitimi aylık, düzenli olarak ve mesai saatleri içerisinde yetersiz kalındığı noktalarda üst yöneticilerin programları dâhilinde eğitilmektedir. Eğitimimizin içeriği sürekli ve hizmet içi eğitimden oluşur. Mesleki konularına göre personelize, şirket yönetim kurulunun ve üst düzey yöneticilerin bilgi ve tecrübeleri aktarılır. Yetersiz kalınan konularda dışarıdan eğitim desteği alınır.”

Bioorganik firmasının kanserle savaş derneği üyeliği bulunmaktadır. Firmaya ait bir kurumsal sosyal sorumluluk departmanı bulunmamaktadır fakat gelişen ve büyüyen firmanın sağlıklı ve doğal yaşam konusunda yeni projelere açık ve gelişen bir yanı bulunmaktadır.

Marul.com firması eleman alımlarında hiçbir kariyer sitesiyle iş birliği yapmamaktadır fakat firma eleman alımlarını tanidik vasıtasıyla gerçekleştirmektedir. Firma, personel alımlarında genç, dinamik ve teknolojiyi seven ve teknolojik araçları kullanmayı bilen bireyleri tercih etmektedir. Firmanın yetkilisine “Şirketiniz çalışanlar için hangi eğitim programları düzenlemektedir? Sorusunu yönelttiğimizde, firma yetkilisi şu açıklamayı yapmıştır:

“Şu an için bir eğitim süreci söz konusu değil zaten işinde yetkin bireyleri tercih ediyoruz”.

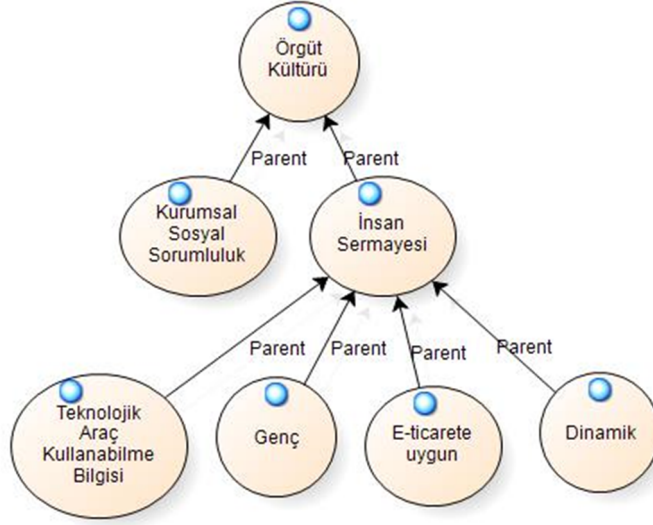
Firmaya, “Şirketinizin herhangi bir sosyal sorumluluk projesi var mı?” sorusunu yönelttiğimizde, firma kendilerinin bir sosyal sorumluluk projesi başlatacaklarını ifade etmişlerdir. Firma, kendi kurye ekibini kurarak, ihtiyaç fazlası gıdaları, hipermarket ürünlerini taşıdığı evlerden toplayıp, kuryelerin toplanma merkezlerinde gıdaları ihtiyaç sahiplerine bedava dağıtılması projesi üzerinde çalışmaktadır. Firmanın herhangi bir kurumsal sosyal sorumluluk departmanına sahip olmamasına rağmen firmanın yetkilisi, ilerleyen zamanlarda kurumsal sosyal sorumluluk departmanın kurulacağını belirtmiştir.

Son olarak, Makarna Lütfen, Bioorganik ve Marul.com firmalarının araştırmanın mülakat sorularının insan kaynakları ve elektronik insan kaynakları kısımlarına verdikleri cevaplar Tablo 5’te gösterilmektedir.

Tablo 5. Firmaların İnsan Kaynakları Yönetimine Ait Bilgileri

Firmaların İnsan Kaynakları Yönetimine Ait Bilgileri			
Firmalar			
	Makarna Lütfen	Bioorganik	Marul.com
<i>İnsan Kaynakları Departmanı</i>	İnsan Kaynakları Departmanı Bulunmamaktadır.	İnsan Kaynakları Departmanı Bulunmamaktadır.	İnsan Kaynakları Departmanı Bulunmamaktadır.
<i>İnsan Kaynakları Departmanın Faaliyetleri</i>	İşe alma ve yerleştirme, eğitim, iş güvenliği, performans değerlendirme ve ücretlendirme vb.	İşe alma ve yerleştirme, eğitim, iş güvenliği, performans değerlendirme ve ücretlendirme vb.	İşe alma ve yerleştirme, eğitim, iş güvenliği, performans değerlendirme ve ücretlendirme vb.
<i>İnsan Kaynakları Departmanı Sorumlusu</i>	Firma Sahibi	Yönetim Kurulu ve Üst Düzey Yöneticiler	Firma Sahibi
<i>Şirketin Web Sayfasının İnsan Kaynakları Kısımında Verilen Bilgi ve Hizmetler</i>	Firmanın elektronik posta adresi bulunmaktadır.	Firmanın elektronik posta adresi bulunmaktadır.	Firmanın elektronik posta adresi bulunmaktadır.
<i>Kariyer Siteleriyle İşbirliği</i>	İşbirliği yapılmamaktadır.	İşbirliği yapılmamaktadır.	İşbirliği yapılmamaktadır.
<i>Eleman Temini</i>	Tandık vasıtasıyla	Tandık vasıtasıyla	Tandık vasıtasıyla
<i>Performans Sistemi</i>	Performans değerlendirme sistemi kullanılmamaktadır.	Performans değerlendirilmesi yapılmakta fakat hangi bazda yapıldığı konusunda bilgi verilmemiştir.	Takım bazlı ve Proje bazlı yapılmaktadır.
<i>İnsan Kaynaklarını Destekleyen Software Programı</i>	Herhangi bir software programı kullanılmamaktadır.	Herhangi bir software programı kullanılmamaktadır.	Herhangi bir software programı kullanılmamaktadır.
<i>Elektronik İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonları (E-Öğrenme, E-İşe Alma vb.)</i>	E-öğrenme	Elektronik İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının hiçbiri kullanılmamaktadır.	Elektronik İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının hiçbiri kullanılmamaktadır.

3.8.2. Örgüt Kültürü



Şekil 24. Örgüt Kültürü

NVivo programıyla yapılan analizler sonucunda örgüt kültürü ile ilgili bazı bulgulara ulaşılmıştır. Makarna Lütfen, Bioorganik ve Marul. com'a ait örgüt kültürü ile ilgili bulgular yukarıda yer alan Şekil 24'de gösterilmiştir.

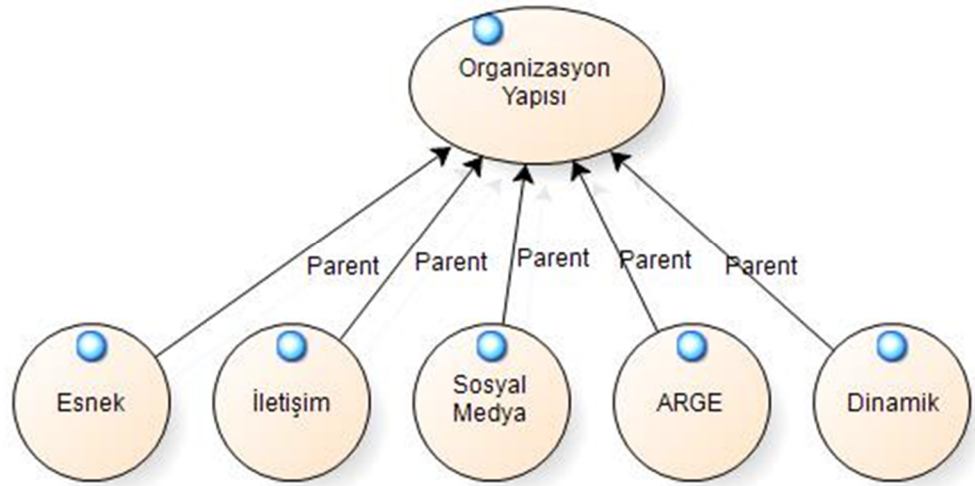
Araştırmaya konu olan organik ürünler satan e-ticaret firmalarının üçü de örgüt kültürünün temelini oluşturan insan sermayesine önem vermektedir. İncelemiş olduğumuz üç e-ticaret firmalarından Marul.com ve Bioorganik firmaları personel alımlarında e-ticaret etkinliğine uygun, genç, dinamik ve teknolojik araçları kullanmayı bilen bireyleri seçmektedir. Dört yıldır e-ticaret sektöründe faaliyet gösteren Makarna Lütfen firması satışlarını %40 seviyelerine çıkararak hem çalışanlarının hem de müşterilerinin güvenini kazanmıştır.

Çalışmaya konu olan organik ürünler satan e-ticaret firmaların hepsi organik ve doğal ürünlerin tanıtımını ve müşterilere ürünler hakkında bilgilendirme yapabilecek, diksiyonu düzgün ve nitelikli elemanlarla çalışmaktadır. Organik ürün satan 3 e-ticaret firmasının kurumsal sosyal sorumluluk departmanı yoktur fakat çeşitli sosyal sorumluluk projelerine katkıda bulunmuşlardır. Örneğin, Makarna Lütfen firması, genellikle markasıyla örtüşen kampanyalara ya da başka kadın

girişimcilere destek vermektedir.” Diğer bir firma olan Bioorganik firması, kanserle savaş derneğine üyedir. Sosyal sorumluluk departmanı bulunmamakta, fakat şirketin sağlıklı ve doğal yaşam konusunda yeni projelere açık ve gelişen bir yanı bulunmaktadır. İncelediğimiz 3 e-ticaret firmalarından sadece 2’si çalışanların uzmanlık ve görev alanlarıyla ilgili (Sürekli eğitim, hizmet içi ve telefonla görüşme eğitimi) eğitimleri vermektedir.

3.8.3. Organizasyon Yapısı

NVivo programıyla yapılan analizler sonucunda organizasyon yapısı ile ilgili bazı bulgulara ulaşılmıştır. Makarna Lütfen, Bioorganik ve Marul. com’a ait organizasyon yapısı ile ilgili bulgular şekil 25’te gösterilmiştir.



şekil 25: Organizasyon Yapısı

Çalışmaya konu olan ticaret firmalarından 3’ de esnek ve dinamik bir organizasyon yapısına sahiptir. Bu firmalarda, hiyerarşik unvanlardan daha çok işin uzmanlığına önem verilmesi, bu firmaların bürokratik ve hiyerarşik özelliklerden uzak bir organizasyon yapısına sahip olduğunu göstermektedir. Bu firmalar, organizasyon yapısı içerisinde yer alan bireylerin, birimlerin, tedarikçilerin, müşterilerin, ihtiyaç ve isteklerine en kısa sürede cevap verilmektedir. Örneğin, Bioorganik firması, sosyal medya hesaplarında ürünleriyle hem paylaşımlarda

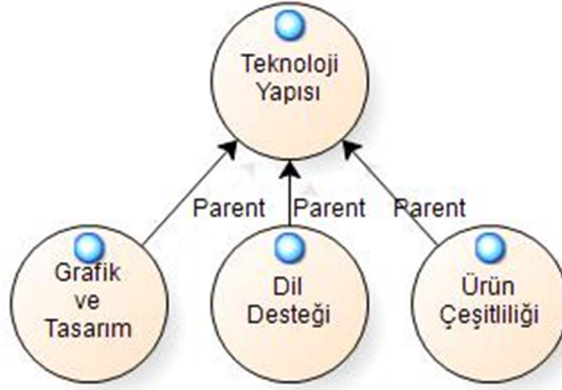
bulunmakta hem de ürünlerinin tanıtımını yapmaktadır. Ayrıca, firma sosyal medya hesaplarında ürünleriyle ilgili ayrıntılı tanıtım ve bilgilendirme yapmakta ve müşterilerinin yorumlarına cevap vermektedir. Marul.com firmasında ise, çalışanlar özgür ve esnek çalışma saatleri olan bir ortamda çalışmaktadır.

Öte yandan, sanal organizasyon yapısına sahip olan firmalarda eğitime ve ARGE çalışmalarına çok önem verilmektedir. Araştırmaya konu olan e-ticaret firmaların hepsi çalışanlarının uzmanlık alanlarında eğitim almasını sağlamaktadır. Örneğin, Bioorganik.com firmasının çalışanları sürekli ve hizmet içi eğitime tabi tutulmaktadır. Çalışanlara, mesleki konularına göre, şirketin yönetim kurulu ve üst düzey yöneticileri bilgi ve tecrübelerini aktarmaktadır. Firma, yetersiz kaldığı konularda dışarıdan eğitim desteği almaktadır. 3 e-ticaret sitesinden sadece 2'si ARGE çalışması yapmaktadır. Örneğin, süpermarketlerin ürünlerinin satışına aracılık eden Marul.com firması, 25 ARGE çalışmasını faaliyete geçirmeyi planlamaktadır.

Sanal organizasyonların geleneksel organizasyonlardan en önemli farkı, merkezileşme derecesinin düşük olmasıdır. Marul.com, Makarna Lütfen ve Bioorganik firmaları, merkezileşme derecesi düşük yapılara sahip firmalardır. Bu organizasyon yapısına sahip olan e-ticaret siteleri organizasyonun hedeflerine çalışanları ortak etmekte ve karar süreçlerine çalışanları dâhil etmektedir. Sanal organizasyon yapısına sahip olan organizasyonlarda iletişim hayati bir önem taşımaktadır. İncelemelerde bulunduğumuz 3 organik ürün satan e-ticaret sitesinde, bireyler, birimler, tedarikçiler ve müşteriler sürekli iletişim halindedir. Firmalara, “Organizasyon bünyesinde SWOT analizi yapılmış mıdır?” sorusu sorulduğunda, 3 firmadan sadece Makarna Lütfen ve Bioorganik firmalarının e-ticaret pazarında var olan fırsat ve tehditleri öğrenebilmek için SWOT analizi yaptırıldıkları ortaya çıkmıştır.

3.8.4. Teknoloji İle İlgili Bulgular

NVivo programıyla yapılan analizler sonucunda teknoloji ile ilgili bazı bulgulara ulaşılmıştır. Makarna Lütfen, Bioorganik ve Marul. com'a ait teknoloji ile ilgili bulgular Şekil 26'da gösterilmiştir.



Şekil 26: Teknoloji Yapısı

İncelemeye tabi tuttuğumuz üç firmadan sadece Marul.com firması teknolojiye önem vermekte ve bünyesinde grafik tasarım departmanı bulundurmaktadır. Firma, grafik tasarım departmanına grafik tasarım konusunda uzmanlaşmış kişileri işe almaktadır.

Dünyanın en büyük ticaret sitelerinden biri olan Amazon.com, 2016 yılının Ekim ayından itibaren amazon.de üzerinden Türkçe dil seçeneği sunmaya başlamıştır. Buna ek olarak, amazon.de'nin müdürü Ralf Kleber, 49 Euro (ortalama 178 TL civarında bir fiyata tekabül etmektedir) ve üzerindeki alışverişlerde Türk müşterilerinin kargo ücreti ödemeyeceğini açıklamıştır. Öte yandan, Amazon.com sitesi 2006 yılından itibaren Amazon Prime servisi aracılığıyla tüketicilere bedava kargo hizmeti verilmesinin yanı sıra müzik, dizi film, sesli kitap, e-kitap ve depolama (drive) hizmetleri de sunulmaktadır (www.ekitapokuyucu.net).

İnternet üzerindeki en büyük açık artırma usulü alışveriş sitelerinden biri olan Ebay, Amazon.com'un Amazon Prime hizmetini tüketicilerin beğenisine sunmasının ardından site içerisinde bulunan 20 milyon ürünü, üç günlük teslimat garantisi ve ücretsiz kargo seçenekleriyle satışa sunmuştur (<http://shiftdelete.net>)

BÖLÜM 4

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

4.1. Sonuç

Türkiye’de organik tarım faaliyetleri 1980’li yılların ortasında Avrupalı ithalatçıların talebi doğrultusunda ve ilk kez Ege Bölgesi’nde başlamış ve buradan tüm Türkiye’ye yayılmıştır. Avrupa ülkelerinde, organik tarımın gelişimine çiftçilerin öncülük etmesine karşın, Türkiye’de organik ürünlerin tanıtılmasında ve benimsenmesinde Avrupalı özel organik tarım şirketlerinin etkisi olmuştur. Avrupa ve ABD’de organik tarım yapılanması üreticiden başlayarak aşağıdan yukarıya doğru doğru yukarıdan aşağıya bir yapılanma söz konusudur (Eryılmaz vd., 2014:199-205). Türkiye’de gıda ve tarımsal ürünlerin e-ticaretinde yapılan işlemler; perakende tarımsal ürün satışları, toptan satışlar, e-borsa işlemleri ile tarımsal girdi alım ve satımından oluşmaktadır. Bu sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin yapısı, e-ticaretten yararlanmayı etkilemektedir. KOBİ niteliğine sahip birçok firmanın, e-ticaretin nimetlerinden yeterince faydalanamamasının nedenlerinin arasında nitelikli eleman sıkıntısı, internet kullanımı ve donanımı eksikliğidir. Tarım sektöründe ise, tanıtım, girdi ticareti, pazarlama boyutlarında e-ticaretin kullanım düzeyi ve işletme ölçeği, teknolojik gelişmelere uyum çerçevesinde değişim göstermektedir. Tarım ürünlerini üreten az sayıda firma, tüketicilerden gelen talepler doğrultusunda internet üzerinden ürünlerinin satışını gerçekleştirmektedir (Albayrak vd., 2010:1-15). Türkiye’de bazı gıda firmaları organik ürünlerin satışını internet üzerinden gerçekleştirmektedir. Bu sitelerde, organik ürünler hakkında bilgi verilmekte, reklamı yapılmakta ve ürünlerin temini kolayca yapılmaktadır.

Sanal organizasyonlar, bilgisayar teknolojisinin giderek gelişmesi ve 1980’li yıllardan sonra internet kullanımının yaygınlaşması sonucu ortaya çıkan yeni organizasyon türüdür. Sanal organizasyonlar, varlığı kısmen ya da tamamen iletişim teknolojileriyle ortaya çıkan, internet, kablolu, kablosuz sistemlere bağlı olarak çalışan işletme, topluluk, enstitü, kurum ve kuruluşlardır.

Sanal organizasyonlar, geleneksel organizasyonlardan farklı olarak zaman ve mekân sınırlarını aşan takımlardır. Sanal organizasyonlar, iş hayatının en çalkantılı dönemlerine uyum gösterebilecek esnekliğe ve çevikliğe sahiptir. Sanal organizasyonlarda, insan kaynakları çevikliğin sağlanmasında en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Sanal organizasyonlarda, çalışanlar organizasyona çekirdek yetenekleriyle katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, sanal organizasyonlarda çalışanlar, ürün, hizmet, tasarım, pazarlama ve dağıtım süreçlerine de katkıda bulunmaktadır. Sanal organizasyonların alt yapısını oluşturan bilgi ve iletişim teknolojileri, hiyerarşideki yönetim seviyelerinin özellikle orta yönetim kademelerin sayısının azaltılmasına neden olmaktadır.

Sanal organizasyonların alt yapısını oluşturan e-ticaret, hayatımıza bilgisayar ve internetin küresel çapta yaygınlaşmasıyla girmiştir. Küreselleşmeyle birlikte ekonomide yeni bir döneme girilmiş ve bu durum e-ticaretin ortaya çıkmasında etkili olmuştur. E-ticaretin yaygınlaşmasıyla birlikte ürün ve hizmetlerini sanal olarak satış ve pazarlamasını yapan firmalar ortaya çıkmıştır. Bu siteler, insanların evlerinden çıkmadan alışveriş yapabilmelerine imkân vermektedir.

Araştırmaya konu olan organik ürünler satan e-ticaret firmaları 1-6 yıldır e-ticaret pazarında faaliyet göstermektedir. Bu e-ticaret sitelerinin en büyük eksikliğinin bünyelerinde bulunmayan bilgi teknolojileri bölümü olduğu söylenebilir. Sadece, süpermarketlere ürün satışını aracılık eden Marul.com firmasında grafik ve tasarım bölümü bulunmaktadır. E-ticaret firmalarının üçü de B2C modelini e-ticaret faaliyetlerinde kullanmaktadır. B2C ve C2C modelini birlikte kullanan sadece süpermarketlere ürün satışına aracılık eden Marul.com firmasıdır. Firma, pazar yeri (market place model) modelini kullanarak kendi internet sitesinde alıcı ve satıcıyı bir araya getirerek aracı hizmeti sunmaktadır.

Organik ürünler satan e-ticaret sitelerinin üçünün de aile işletmesi olması ve çalışan kişi sayısının 1-10 arasında olmasından dolayı bünyelerinde insan kaynakları bölümleri bulunmamaktadır. Bu üç e-ticaret firmasında, insan kaynakları bölümü faaliyetleri üst düzey yöneticiler ve yönetim kurulu tarafından gerçekleştirilmektedir. Araştırmaya konu olan üç e-ticaret firması hiçbir kariyer sitesiyle iş birliği yapmamakta ve çalışanlarını tanıdık vasıtasıyla iş almaktadır.

Sanal organizasyon yapısına sahip olan işletmelerde eğitim kavramına çok önem verilmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre, 3 e-ticaret firması çalışanlarını uzmanlık alanlarına ve görevlerine göre eğitime göndermektedir. Bu eğitimlerin içeriği daha çok sürekli eğitim, hizmet içi eğitim ve telefonla görüşme şeklindedir. Organik ürün satan e-ticaret firmalarında çalışanlar, satış noktalarında ve müşteri ilişkilerinde tüm ürün ve hizmetlerin kaliteli ve doğru bilgilendirilmesini yapacak şekilde istihdam edilmektedir.

E-ticaret firmalarından Makarna Lütfen, Bioorganik ve Marul.com firmaları çalışanlarını organizasyonların vizyon, misyon ve amaçlar dâhilinde bilgilendirmekte ve karar alma süreçlerinde çalışanlarının görüşlerini de almaktadır. Araştırmaya konu olan üç firma da modüler bir yapıya sahip olmakta olup, çalışanların, birimlerin, tedarikçilerin ve müşterilerin istek ve taleplerine en kısa sürede cevap verebilmektedir.

Literatürde, sanal organizasyonlar çalışma şekillerine ve pazarlama anlayışlarına göre sınıflandırılmıştır. Sanal organizasyonların çalışma şekilleri kendi içinde içe dönük, dışa dönük veya dışarıyla iş birliği şeklinde olabilmektedir. Sanal organizasyonların, ittifak tipi sanal organizasyonlar, yersiz sanal organizasyonlar, görünmez sanal organizasyonlar ve gerçek sanal organizasyonlar olmak üzere dört çeşidi bulunmaktadır.

- 1) *İttifak tipi sanal organizasyonlarda* ürün elde etme ve dağıtım süreçlerinde aynı alanda faaliyet gösteren farklı firmalar görev almakta ve her basamakta yer alan ürünlere firmalar tarafından değer kazandırılmaya çalışılmaktadır. İttifak tipi sanal organizasyon tipi, organizasyonlarda ilişkilerin yatay hale

gelmesini sağlamıştır. Makarna Lütfen dışındaki iki e-ticaret firması olan Bioorganik ve Marul.com sanal ortam ürün ve hizmetlerin tüketicilere ulaştırılmasına aracılık ettiği için ittifak tipi sanal organizasyonlarla arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

- 2) *Yersiz sanal organizasyon tipi*, çalışanların belli bir mekâna bağımlı kalmadan, bilgisayar, elektronik posta gibi iletişim sistemlerinin aracılığıyla iletişim kurduğu, gerçek bir işletmeden farklı olarak yalın bir işletme görüntüsü veren organizasyonlardır. Bu tip organizasyonlarda uzaktan çalışma (tele-working) ya da evden çalışma stilleri benimsenmiştir. İncelemiş olduğumuz Makarna Lütfen, Bioorganik ve Marul.com firmaları çalışanlarına gerçek organizasyonlardaki gibi çalışma ortamları sunmaktadır. Bu nedenle, her üç firmanın da yersiz sanal organizasyon tipiyle bir ilişkisi bulunmamaktadır.
- 3) *Görünmez sanal organizasyonlarda* işler yüz yüze iletişim olmadan telefon ve internet aracılığıyla yürütülmektedir. Görünmez sanal organizasyonlarda işletme sınırı internet sitesi tarafından çizilmektedir. Görünmez sanal organizasyonlar, tedarikçilerin ve tüketicilerin internet sayfalarında buluşmalarına imkân sağlayarak, süreç içinde aracı rolü üstlenmektedir. Marul.com firması, pazar yeri modeli (market place) ile e-ticaret fonksiyonu etkin bir şekilde kullandığı ve kendi web sitesinde alıcı ve satıcıyı buluşturduğu için görünmez sanal organizasyon tipine uygunluk göstermektedir. Bioorganik firması da stokta ürün bulunmamakta ve sitesinde tüketici ile satıcıyı buluşmasına imkân sağlamaktadır.
- 4) *Gerçek sanal organizasyon*, yukarıda bahsedilen üç sanal organizasyon çeşidinin özelliklerini bünyesinde bulundurarak, çok hızlı büyüeyebilen bir organizasyon yapısına sahiptir. Gerçek sanal organizasyonun varlığını sürdürebilmesi için internet teknolojisine ihtiyacı vardır. Gerçek organizasyon yapısına sahip işletmeler işlerini internet aracılığıyla yapmaktadır. Fakat tüketici istediği ürün istediği zamanda talep ettiği için dolayı işletmeler stoklarında bir miktar ürün bulundurmak zorundadır. Gerçek

sanal organizasyonların, görünmez sanal organizasyonlardan farkı bir hizmet binasına sahip olmasıdır. Makarna Lütfen firmasının hem bir üretim binasına sahip olması hem de müşteri istediği zaman stoklarındaki bir miktar ürünü müşterilere ulaştırmasından dolayı gerçek sanal organizasyon tipiyle ilişkisi bulunmaktadır.

Öte yandan, Burn ve arkadaşları (2002:63), sanal organizasyonların, sanal yüz modeli (virtualface), iş birliği modeli (coalition model), merkez uydu modeli (star alliance model), değer ortaklığı modeli (value alliance model), pazar ortaklığı modeli (market alliances), sanal broker modeli (virtual broker model) olmak üzere altı farklı modeli olduğunu ifade etmiştir.

- 1) Sanal yüz, sanal olmayan organizasyonların siber alanda vücut bulduğu yer olarak tanımlanmaktadır. Sanal yüz modelinde, işletmeler organizasyonlarına değer kazandırmak amacıyla işlemlerini internet aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Marul.com, Bioorganik ve Makarna Lütfen firmaları, organizasyonlarına değer kazandırmak amacıyla ürün tanıtımlarını, satış ve dağıtım işlemlerini internet aracılığıyla gerçekleştirmektedir.
- 2) İş birliği modelinde, sanal organizasyonda yer alan ortaklar eşit yükümlülüklerle sahiptir. İş birliği modeli, her bir ortağın hedef ve değerlerinin uyumlaştırılmasına yardımcı olmakla beraber ortaklık içerisinde yer alan organizasyonların var olan güçlü ilişkilerinin geliştirilmesine de yardımcı olmaktadır. İş birliği modelinde küresel şirketler proje için bir araya gelmektedirler. İş birliği modelinde, organizasyonlar karışık küresel piyasa fırsatlarına cevap verebilmek için pazarlama uzmanlığına sahip birlikler ve konsorsiyumlar oluşturmaktadır. Makarna Lütfen firması dışındaki iki e-ticaret firması olan Bioorganik ve Marul.com firmaları ortaklıkla kurulmuş olmasına rağmen küresel piyasa fırsatlarına cevap verebilmek için pazarlama uzmanlığına sahip birlikler ve konsorsiyumlar oluşturmamaktadır.
- 3) Küresel şirketler, uydu modelini pazarlama firmaları ile ilişkilerini sürdürmek için kullanmaktadır. Bu modelde, küresel şirketler piyasa fırsatlarına daha

etkin bir şekilde cevap verebilmek için reklam büroları, toptancılar, perakendeciler gibi birçok örgütle bağlantı kurmaktadır. İncelemiş olduğumuz Makarna Lütfen, Bioorganik ve Marul.com firmaları, ürünlerin tanıtımı, satışı ve dağıtımını için reklam büroları, toptancılar ve perakendeciler gibi birçok örgütle bağlantı kurmaktadır.

- 4) Değer ortaklığı modeli, çeşitli ürün, servis ve faaliyetlerin bir araya gelerek değer veya tedarik zinciri oluşturması olarak tanımlanmaktadır. Bu modele genellikle proje amaçlı kurulmuş sanal organizasyonlarda rastlanmaktadır ve proje gruplarının düzeni proje yönetici tarafından sağlanmaktadır. Makarna Lütfen, Marul.com ve Bioorganik firmaları proje amaçlı kurulmuş sanal organizasyonlar olmadığından dolayı değer ortaklığı modeli ile bir ilişkisi bulunmamaktadır.
- 5) Pazar ittifakı, siber alanda var olan, organizasyon üyelerinin ürün ve hizmetlerin temininden sorumlu olduğu, elektronik pazarı yöneten organizasyonlar olarak tanımlanmaktadır. Bu modeli uygulayan birçok sanal organizasyon bünyesinde çeşitli ürünleri, hizmetleri ve tesisleri bulundurmakta olup, her biri birbirinden ayrı firmalar tarafından talep edilmektedir. Pazarın açık olduğu ve diğer hizmetlerin aracı olarak kullanıldığı durumlara rastlanabilmektedir. İncelemiş olduğumuz Makarna Lütfen, Bioorganik ve Marul.com firmalarının organizasyon yapısı, pazar ittifakı modeliyle benzerlik göstermektedir. Örneğin, bioorganik firmasının ürünleri, firmanın internet sitesinde, organik marketlerde, eczanelerde, dermo kozmetik marketlerde ve birçok internet sitesinde satışa sunulmaktadır.
- 6) Dinamik şebeke tasarımcıları olarak tanımlanan sanal brokerlar, ortak pazarlama durumlarında üçüncü parti tedarikçileri veya belirli ticari bilgi servisleri etrafında sanal yapıyı sağlayan bilgi brokerleri gibi fırsatlar yaratmaktadırlar. Sanal brokerlar, belli bir pazar fırsatı ele geçirildiğinde oluşturulan ve fırsat sona erdiğinde dağılan organizasyonlar arasında en fazla esnekliğe sahip olan organizasyonlardır. Fakat incelemiş olduğumuz Makarna Lütfen, Bioorganik ve Marul.com firmaları belli bir pazar fırsatı ele

geçirildiğinde oluşturulan ve fırsat sona erdiğinde dağılan organizasyonlardan olmadığından dolayı sanal broker modeli ile bir ilişkisi bulunmamaktadır.

Son olarak, sanal organizasyonlar, küreselleşme ve yeni ekonomi sürecinin oluşturduğu belirsizlik ve hızlı değişimin yaşandığı bir ortamda bilgi ve iletişim araçlarını etkin bir şekilde kullanan, bünyesinde yaratıcı, dinamik ve takım çalışmasına yatkın bireyler bulunduran ve çalışanlarını karar alma süreçlerine dâhil eden organizasyon yapıları olarak ortaya çıkmaktadır.

4.2. Öneriler

- Çalışmaya konu olan Makarna Lütfen, Bioorganik ve Marul.com e-ticaret firmalarında çalışan sayısı 1-10 arasında olmasından dolayı bu firmalarda bir insan kaynakları bölümü bulunmamaktadır. Bu firmalarda, insan kaynakları faaliyetleri yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu firmalar, insan kaynakları danışmanlık firmalarından yardım alarak, eleman seçimlerini, elemanların işe yerleştirilmesini, işe alınan personellerin eğitim almasını sağlayabilirler.
- Araştırmaya konu üç e-ticaret firması eleman alımlarında hiçbir kariyer sitesiyle iş birliği yoluna gitmeyerek, eleman alımlarını tanıdık vasıtasıyla yapmayı tercih etmiştir. Kariyer siteleri, işletmelerin bünyelerine nitelikli, işinde uzman, organizasyonun hedef ve amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunacak elemanları işe almasına aracılık etmektedir. Örneğin, Niş pazarında faaliyet gösteren Makarna Lütfen firması niş ilanları yayınlayan kariyer siteleriyle iş birliği yaparak eleman alımlarını gerçekleştirebilir.
- İnceleme konusu olan üç e-ticaret sitesinin kurumsal web sayfalarında insan kaynakları bölümüyle ilgili çok az bilgiye yer verilmektedir. Tezin inceleme konusu olan Makarna Lütfen, Bioorganik ve Marul.com firmalarının internet sayfalarındaki insan kaynakları bölümünde sadece iletişim formu yer almaktadır. Bu üç e-ticaret firması, internet sayfalarında eleman ihtiyaç duyuruları ve iş başvuru formlarını bulundurarak, işe başvuracak adayların kendilerini tercih etmelerini sağlayabilir. Günümüzde, birçok işletme

kurumsal web sayfalarında insan kaynakları sayfaları oluşturarak, eleman alımlarını yapmaktadır. Ayrıca, işletmeler, kurumsal web sayfalarındaki insan kaynakları sayfalarında iş görüşmeleri başvuru değerlendirme gibi prosedürleri çevrimiçi olarak gerçekleştirmektedir.

- Çalışmanın örneklemini oluşturan üç e-ticaret firmasının bünyelerinde bilgi ve iletişim teknolojileri departmanı bulunmaması, bu firmaların sektördeki teknolojik gelişmeleri yakından takip edememesine, teknolojiye yatırım yapamamasına neden olmaktadır. Bu firmalarda, bilgi ve iletişim teknolojileri bölümünün oluşturulması, bu firmaların sektördeki rakip firmalardan farklılaşmaları, işlerini kolaylaştırmaları ve verimliliklerini artırmaları için teknolojiye yatırım yapmalarını sağlayabilir.
- Çalışmanın örneklemini oluşturan üç e-ticaret firması, kendilerine ait bir sosyal sorumluluk projesi olmamasına rağmen başka sosyal sorumluluk projelerine destek olmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk departmanın oluşturulması, işletmelerin halk nezdinde tanınmasına, marka bilinirliğinin oluşmasını sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

Afra, S. (2014). *Dijital Pazarın Odak Noktası E-Ticaret: Dünya’da Türkiye’nin Yeri, Mevcut Durum ve Geleceğe Yönelik Adımlar* Ankara: TÜSİAD.

Albayrak, M., Taşdan, K., Güneş, E., Saner, G., Atış, E., Çukur, F. ve Pezikoğlu, F. (2010). Küresel Rekabet Açısından Türkiye’de Tarım ve Gıda Ürünleri Pazarlama Sistemlerine Bakış: Mevcut Yapı, Sorunlar, Fırsatlar ve Hedefler. *ZMO 7. Teknik Kongresi*, 1305-1320.

Altınok, A. R. (2008). *Elektronik Ticaretin Kobi’ler Açısından Uygulanabilirliği: Ankara Örneği*. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Aydın.

Anawati, D. ve Craig, A. (2006). Behavioral Adaptation Within Cross-Cultural Teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 49 (1), 44-56.

Anderson, H.A., McEwan, R.B. ve Carletta, J. (2007). Virtual Team Meetings: An Analysis of Communication and Context. *Computers in Human Behaviour*, 23, 2558-2580.

Aslandere, M. (2010). *Elektronik Ticaret ve Karaman’daki Kobi’ler Üzerine bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Atasever, M. (2005). *Sanal Organizasyonların İşletme Kültürüne Getirdiği Yenilikler ve Türkiye’deki Sanal İşletmeler Üzerine Bir Uygulama*. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Aydınalp, Ilıcak, G.Ş. ve Gökçe, B. (2012). The Virtual Organizations and Their Communications. *İİB International Refereed Social Sciences Journal*, 3 (6), 1-25.

Ayvaz, T. (2016, 29 Ocak). İnternet ve sosyal medya kullanıcı istatistikleri. Erişim Tarihi: 18.12.2017. www.dijitalajanslar.com

Bakan, İ. ve Baydaş, A. (2015). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler ve Kavramlar*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Balcı, A. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem Akademi.

Barışık, S. ve Yirmibeşçik, O. (2006). Türkiye’de Yeni Ekonominin Oluşum Sürecini Hızlandırmaya Yönelik Uyum Çabaları. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (4), 39-62.

Bergiel, J.B., Bergiel, B.E. ve Balsmeier, W. P. (2008). The Nature of Virtual Teams: Summary of Their Advantages and Disadvantages. *Management Research News*, 31 (2), 99-110.

Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. New Delhi: Sage Publication.

Boudreau, M.C., Loch, K.D., Robey, D. ve Straud, D. (1998). *Academy of Management Executives*, 12 (4), 120-128.

Bozkurt, V. (2003). *Bilgi Toplumunun Getirdikleri ve Türkiye*. www.isguc.org, 5/5, 1-7.

Bradt, R. (1998). *Virtual Organization: A Simple Taxonomy*. www.infothink.com, 1/11.

Burn, J., Marshall, P., Barnett, M. (2012). *E-business Strategies for Virtual Organizations*. Newyork: Routledge.

Burn, J. ve Barnett, M. (2000). Emerging Virtual Models for Global E-Commerce World Wide Retailing in the E-Grocery Business. *Journal of Global Information Technology Management*, 3 (1), 18/32.

Chutnik, M. ve Grezik, K. (2009). Leading a Virtual Intercultural Team: Implicationfor Virtual Team Leaders, *Journal of Intercultural Management*, 1 (1), 82/90.

Clases, C., Bachman, R. ve Wehner, T. (2003). Studying Trust Virtual Organizations. *International Studies of Management*, 33 (3), 7-27.

Cogburn, L.D. ve Levinson, S.N. (2003). U.S –Africa Virtual Collaboration in Globalization Studies: Success Factors For Complex, Cross-National Learning Teams, *International Studies Perspectives*, 4, 34-51.

Cooper, W.W. ve Muench, L.M. (2000). Virtual Organizations: Practice and The Literature. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 10 (3), 189-208.

Croitouru, E.O. ve Stanescu A (2013). The Virtual Organization in The Globalization Area. *Business Excellence and Management*, 3 (4), 1-37.

Cebecioğlu, C. (2006). Swot Analizi ve Bir İşletme Üzerinde Uygulaması. T.C Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze

Çakırer, A.M. (2013). *Elektronik Ticaret*. İstanbul: Ekin Yayınevi.

Çaktı, İ. (2016). Yerli girişim ödeal 6 bin'den fazla iş yerine ulaştı. Erişim Tarihi: 18.12.2017 www.sosyalsosyal.com.

Çetin, B., Erdal, B., Parseker, Z. ve Turhan, Ş. (2010). E-Ticaretin Pazarlama Üzerindeki: Meyve ve Sebze İşleme Sanayi Örneği. *Türkiye IX Tarım Ekonomisi Kongresi*, 413-419.

Davenport, T. (1998). Two Cheers for The Virtual Office. *Sloan Management Review*, Summer, 51-65.

Demirel, F. (2015). Sankonline, mobil ödeme sistemi ÖdeAl'a 7,9 Milyon yatırım yapacak. Erişim Tarihi: 18.12.2017. www.webrazzi.com.

Dicicco-Bloom, B. ve Crabtree, F.B. (2006). The Qualitative Research Interview. *Medical Education*, 40, 314-321.

Dimovski, P. ve Penger, S. (2002). Virtual Management: A Cross Section of The Management Process Illustrating its Fundamental Functions of Planning, Organizing, Leading and Controlling in A New Area of Organization, *International Business and Economic Research Conference*, 1-10.

Doğaner, M. (2007). *Türkiye'de Elektronik Ticaretin Gelişimi ve İşletmeden Tüketickiye Elektronik Ticaret Üzerine Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Konya.

Donat, İ. (2017) Organik gıda 82 milyar dolarlık hacme ulaştı. Erişim Tarihi: 18.12.2017 www.bloomberght.com.

Dube, L. ve Pare, G. (2003). *Virtual Teams: Projects, Protocols and Processes*. Pauleen (Ed)., The Multifaceted Nature of Virtual Teams. (ss.11-15). USA: Idea Group Publishing.

Dube, L., Bourhis, A. ve Jacob, R. (2005). The Impact of Structuring Characteristics on The Launching of Virtual Communication of Practice. *Journal of Organizational Change Management*, 18 (2), 145-166.

Ekici, M. (2010). *E-ticaret*. Ankara: Savaş Yayınevi.

Ekitapokuyucu, (2017, 8 Mayıs). Amazon Prime nedir? Erişim Tarihi: 18.12.2017 www.ekitapokuyucu.net.

Erbaşlar, G. ve Dokur, Ş. (2013). *Elektronik Ticaret*. İstanbul: Nobel Yayınları.

Eroğlu, U. (2001). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan İki Güç: Sanal Organizasyonlar ve Stratejik Tabanlı Düşünce. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3(2), 1/10.

Eryılmaz, A. G. (2014). Avrupa Birliği ve Türkiye’de Organik Tarım ve Gıda Ürünlerine Karşı Tüketici Davranışları. *Anadolu Tarım Bilimleri Dergisi*, 30,199-206.

Gibson, B.C. ve Cohen, G.S. (2003). *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass A Willey Imprint.

Glücker, J. ve Schrott, G. (2007). Leadership and Performance in Virtual Teams: Exploring Broker age in Electronic Communication, *International Journal of E-Collaboration*, 3 (3), 31-52.

Green, D.D. ve Roberts, E. G. (2010). Personal Implications of Public Sector Virtual Organizations. *Public Personal Management*, 39, 1-57.

Grimshaw, J.D. ve Kwok, Sandy, F.T. (1997). *The Virtual Workplace*. Magid Igbaria ve Magaret Tan (Ed), The Business Benefits of The Virtual Organization (s.51). USA: IDEA Group Publishing.

Gülcemal, M.M. (2011). *Postmodernizm Bağlamında Sanal Organizasyon Modelleri ve Uygulamaları*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Güler, Çetin, E. (2006). İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-işe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 17-23.

Gürbüz, Ş. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe, Yönetim ve Analiz*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Habibi, R. ve Hajati, Z. (2015). Trust in E-Commerce. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 10 (3), 917-922.

Hammer, M. ve Champy, J. (1994). *Reengineering The Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Collins.

Horwitz, M. F., Bravington, D. ve Silvis, U. (2006). The Promise of Virtual Teams: Identifying Key Factors in Effectiveness and Failure. *Journal of European Industrial Training*, 30(6), 472-494.

İnce, E. H. (2007). *Sanal Örgütlerde Güven Unsurunun Sağlanmasında İletişimin Rolü ve Kitapevleri Üzerine bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Jarvenpaa, L.S., Knoll, K. ve Leidner, E.D. (1998). Is Anybody Out There? Ascendents of Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 14 (4), 29.

Jägers, H., Jansen, W. ve Steenbakers, W. (1998). *Organizational Virtualness*. Sieber ve Griese (Ed.), *Characteristic of Virtual Organizations* (s.70-75). Bern: Stämpfli.

Kara, M. (2016, 5 Haziran). BDDK paypal'ın lisans başvurusunu neden reddettiğini açıkladı Erişim Tarihi: 18.12.2017 www.webrazzi.com.

Karaca, M. (2007). *Sanal Mikro İşletme Ağıyla Yerel Kalkınma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Karadeniz, E., Kandır, Y.S. ve Önal, B.Y. (2007). Seçilmiş Paydaşların SWOT Yöntemiyle Türk Turizm Yatırımlarını Değerlendirmesine Yönelik Bir Pilot Çalışma. *Anatolia: Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*. 18 (2), 195-205

Karakaya, T. (2013). *Küreselleşme Sürecinde E-Ticaretin Önemi ve Pazar Payı*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kayworth, R.T. ve Leidner, E.D. (2002). Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 18 (3), 1-40.

Kırel, Ç. (2007). Sanal Örgütlerde Örgütsel Davranışın Geleceği. *Sosyal Bilimler Dergisi* 93-108.

Kraut, R., Steinfield, C., Chan, A., Butler, B. ve Hoag, A. (1998). Coordination and Virtualization: The Role of Electronic Networks and Personal Relationships. *Journal of Organization Science*, 3 (4), 1-34.

Lefebvre, A.L.ve Lefebvre, E. (2002). E-Commerce and Virtual Enterprises: Issues and Challenges for Transition Economics. *Technovation*, 22, 313-323.

Lin, L-H. (2011). Electronic Human Resource Management and Organizational Innovation: The Roles of Information Technology and Virtual Organizations Structure. *The International Journal of Human Resource Management*, 22/2, 235-257.

Lipnack, J. ve Stamps, J. (1994). *The Age of Network: Organizing Principles for The 21st Century*, USA: Oliver Wight Publication.

Love, T. ve Tellefsen, B. (2003). Constituent Market Orientation and Ownership of Virtual Marketplaces. *Logistics Information Management*, 16 (1), 8-18.

Majchrzak, A. Malhotra, A., Stamps, J. ve Lipnack, J. (2004). Can Absence Make a Team Grow Stronger. *Harvard Business Review*, 1-9.

Matos-Camarinha, M., Luis, M. ve Afsarmanesh, H. (2001). Virtual Enterprise Modelling and Support Infrastructures: Applying Multi Agent System Approaches, *Lecture Notes in Artificial Intelligence LNAI*, 2086, 335-364.

Mowshowitz, A. (2002). *Virtual Organization: Toward a Theory of Societal Transformation Stimulated by Information Technology*. New York: Quorum Books.

Nohria, N. ve Eccles, R. (2000). *Technology, Organizations and Innovation: Critical Perspectives on Business and Management*. Mcloughlin, Preece ve Dawson (Ed)., *Face to Face: Making Network Organizations Work (1660-1662)* New York: Routledge.

Noll, J. (2002). Who Should Be Liable in a Virtual Enterprise Network? *SSRN Electronic Journal*, 1-11.

Orhun, A. (2015, 15 Ağustos). İhracatçıya B2B kapısı. Erişim Tarihi: 18.12.2017 www.itohaber.com.

Öztaş, Ş. (2009). *E-Ticaret Şirketlerinin Markalaşma Süreci: Amazon.com ve Yemeksepeti.com*. Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Özköse, H., Arı, S. ve Çakır, Ö. (2013). Uzaktan Eğitim Süreci için SWOT Analizi. *Middle Eastern and African Journal of Educational Research*, 5, 41-55

Öztürk, A. B. (2013). *E-Ticaret Sektörü*. İstanbul (Türkiye İş Bankası)

Powell, S. ve Gallegos, F. (1996). Securing Virtual Corporation. *Information Strategy: The Executives Journal*, 34-38.

Sadykova, G. (2008). *Sanal Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama ve Sorunları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Shekhar, S. (2006). Understanding The Virtuality of Virtual Organizations. *Leadership and Organizational Development Journal*, 27(6), 456-483.

Shiftdelete.net, (2017, 20 Mart). Ebay'dan yepyeni bir hizmet. Erişim Tarihi: 18.12.2017 www.shiftdelete.net.

Snow, C.C., Snell, S.A. ve Davidson, S.C. (1996). Use Transnational Team to Globalise Your Company. *Organizational Dynamics*, 24 (4),50-67.

Speier, C., Harvey, G.M. ve Palmer, J. (1998). Virtual Management of Global Marketing Relationships. *Journal of World Business*, 1-14.

Steuer, J. (1993). Defining Virtual Reality: Dimension Determining Telepresence. *The Journal of Communication*, 73-93.

Stone, J.R. (1995). The Reality of Virtual Reality. *World Class Design to Manufacture*, 2(4), 11-47.

Strader, T.J., Lin, F.R. ve Shaw, J.M. (1998). Information for Electronic Virtual Organization Management. *Decision Support Systems*,23, 75-94.

Şahbaz, U., Sökmen, A. ve Aytaç, A. (2014). *Türkiye’de E-İhracat: Fırsatlar ve Sorunlar*. (Report No:201405). Ankara: TEPAV.

Şenel, B. (2011). *Teknolojinin Kabulününün Sanal Organizasyonların E-Hizmet Kalitesine Etkisi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon Karahisar.

Şimşek, S. (2012). *Türkiye’de Elektronik Ticaret ve E-Ticaretin Kobi’ler Üzerindeki Etkisi*. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Tayles, E.M. (2004). The Measurment of Manufacturing Virtuality. *International Journal of Operations and Production Management*, 24(7), 721-742.

Tekin, H.H. (2006). Nitel Araştırma Yönetiminin Bir Veri Toplama Tekniği Olarak Derinlemesine Görüşme. *İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Dergisi*, 104-116.

TÜBİSAD (2016), *Türkiye’de E-Ticaret: 2015 Pazar Büyüklüğü*, yayım no. 3. İstanbul: Türkiye Bilişim Sanayiciler Derneği.

TÜSİAD (2014). *Dijital Pazarın Ortak Noktası E-Ticaret: Dünyada Türkiye’nin Yeri, Mevcut Durum ve Geleceğe Yönelik Adımlar*. Yayın no. TÜSİAD-T. İstanbul: Türkiye Sanayicileri ve İş Adamları Derneği.

Ulrich, J. F. (1999). The Virtual Web As a New Entrepreneurial Approach to Network Organizations. *Entrepreneurialship and Regional Development*, 11, 203-229.

Westphal, I., Thoben, K.D. ve Seifert, M. (2010). Managing Collaboration Performance to Govern Virtual Organization. *Journal of International Manufacturing*, 311-320.

Yıldırım, Y. H. (2014). *Turizm Sektöründe E-Ticaret Uygulamaları: Ankara İlindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yılmaz, A.İ., Pajo, A. ve Güzeler, G.E. (2014). Sanal Ofis ve Sanal Ofiste Kullanılan Bilgi ve İletişim Teknolojileri. *Electronic Journal of Vocational Collages*, 427-438.

Yogesh, M. (1997). Virtual Corporations, Human Issues and Information Technology. *Training and Development Magazine Interview*, 1-4.

Yumuşak, İ.G. (2003). Elektronik Ticaretin Gelişmekte Olan Ükelere Etkileri ve Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme. *ODTÜ Ankara V. Uluslararası İktisat Kongresi*, 1-15.

Zerenler, M. (2013). *Dijital İş Yaşamı: Tüm Boyutlarıyla Elektronik Ticaret* Ankara: Gazi kitapevi.

Zwass, V. (2003). Electronic Commerce and Organizational Innovation: Aspects and Opportunities. *International Journal of Electronic Commerce*, 7(3), 7-37.

EK.1.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı ve Soyadı: Alkım Onar

Uyruğu: T.C.

Doğum Tarihi ve Yeri: 02/05/1981, Ankara

Medeni Hali: Bekâr

Telefon Numarası: 0534 572 42 37

E- Posta: alkimonar@gmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Önlisans	Bilkent Üniversitesi	2003
Lisans	Atılım Üniversitesi	2009
Lise	Özel Meralcan Okulları	1999

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Pozisyon
2011-Halen	Tisan Sanayi ve İnşaat AŞ	Sekreter
2010	Delta Elektronik	Sekreter
2009	5'inci Karadeniz Analitik Kimya Kongresi	Halkla İlişkiler Asistanı

YABANCI DİL

İyi derecede İngilizce (Yök Dil: 58)

HOBİLER

Kitap okumak, yüzmek, bisiklet sürmek

EK.2.

Kurumsal Değerlendirme Soruları

Sayın Yönetici,

Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünde yüksek lisans eğitimini sürdürmekteyim. Bu görüşme,” SANAL ORGANİZASYONLARDA ELEKTRONİK TİCARET STRATEJİLERİ” başlıklı yüksek lisans tez çalışmamın verilerini oluşturma amacıyla yapılacaktır. Sanal Organizasyonlarda elektronik ticaret stratejilerini konu olan bu araştırma, organik ürün sektöründe faaliyet gösteren Makarna Lütfen, Bioorganik ve Marul.com üst düzey yöneticilerinin, kurumlarının organizasyonel yapısı hakkındaki görüşleri belirlemeye yöneliktir. Araştırma sonucu elde edilecek bilgiler, akademik amaç haricinde herhangi bir amaçla değerlendirilmeyecektir.

Alkım Onar

Çankaya Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü

KURUMSAL DEĞERLENDİRMELER

S.1	Şirketiniz ne zaman, kimler tarafından, kaç ortakla, ne kadar sermaye ile kuruldu?
S.2	Şirketin kuruluşu ve faaliyetleri süresince karşılaşılan zorluklar nelerdir?
S.3	Örgütün misyonu ve vizyonu nedir? (Vizyon: Bir şirketin gelecekte bulunduğu sektörün gelişmelerine bakarak nerede olmayı arzu etmek istediğini gösterir. Örnek: Migros'un vizyonu; “Modern perakendecilikte Türkiye ve çevre ülkelere yayılma ve tüketici beklentilerinin hep önünde olma stratejisiyle, farklı formatlarda hizmet vererek tüketiciye en yakın olmaktır.” Misyon: Bir şirketin Bugün hangi konumda olduğunu, ne yaptığını, kimin için ve kimlerle nasıl yaptığını göstermektir. Örnek: Gittigidiyor.com misyonu, sanal alışveriş sektörünün geliştirilmesidir.)
S.4	Şirketiniz nasıl bir örgüt kültürüne sahip? (Sanal Organizasyonlar sürekli yeni teknolojileri takip etmek zorunda olduklarından dolayı, geleneksel örgütlerden

	farklı olarak çevreye kısa süre uyum sağlamaktadır. Sanal organizasyonlarda farklı kültürden gelen çalışanların varlığı, kültürel farklılıkları öğrenmeyi zorunlu kılmaktadır. Örgütünüz dinamik, esnek yapıya mı sahip yoksa hiyerarşik kurallara bağlı, işin uzmanlığından çok unvanlara mı önem verilmektedir?)
S.5	Şirketinizin organizasyon şeması nasıldır? Hangi birimlerde ne kadar çalışan vardır?
S.6	Şirketinizin İnsan Kaynakları bölümünün yaptığı çalışmalar nelerdir?
S.7	Organizasyon bünyesinde SWOT analizi yapılmış mıdır? Yapılmış ise sonuçlar nelerdir? (“Üstünlükler”, “Zayıf Yönler”, “Güçlü Özellikler”, Kurumun içte ve dışta sahip olduğu fırsatlar”, “Kurumun Etrafındaki Tehlike, Risk ve Tehditler”)
S.8	Şirket çalışanlar için hangi eğitim programlarını düzenlemektedir? Düzenliyse bu eğitimlerin içeriği nelerden oluşmaktadır?
S.9	Şirketin e-ticaret anlayışı nedir? (Şirketinizin tarihçesi, şirketiniz ne zaman e-ticaret faaliyetlerine başladı.) Şirketinizin yapmış olduğu e-ticaret faaliyetleri nelerdir? Örneğin: gittigidiyor.com “Sıfır risk sistemi, Açık artırma yöntemi)
S.10	E-Ticaret sürecinden bahsedebilir misiniz? (Şirketiniz elektronik ticaret’e başlarken hangi süreçlerden geçti? Örneğin: Yemek sepeti, 3ay boyunca zamanlarını siteyi kuracak ekibi oluşturmaya çalışmıştır. Daha sonra 2 ay boyunca restoranlara ve kullanıcılara gidip birtakım anketler düzenleyerek siteyi oluşturmaya çalışmışlardır.)
S.11	Şirketiniz hangi e-ticaret türünü kullanmaktadır? (E-ticaret türleri: B2B (İşletmeden İşletmeye Elektronik Ticaret): Birçok işletmenin bayileri, müşterileri ve tedarikçileri için bir arada bulunup internet üzerinden alışveriş işlemlerini gerçekleştirmeleri sonucu meydana gelen bir ticaret yöntemidir. Örneğin, Türkiye’de İşletmeden İşletmeye e-ticaret yönetimini kullanan Arçelik firmasıdır. B2C (İşletmeden Müşteriye Elektronik Ticaret): E-ticaret araçları kullanılarak internet üzerinden tüketiciden işletmeye gerçekleştirilen e-ticaret türüdür. Örneğin, hepsiburada.com, amazon.com. B2G (İşletmeden Devlete elektronik ticaret): Bu tür genellikle şirketler ve kamu sektörü arasında gerçekleşen e-ticaret olarak tanımlanmaktadır. Örnek olarak sigorta primlerinin, Katma değer vergisinin elektronik ortamda ödenmesidir. C2G (Müşteriden Devlete elektronik ticaret): Vatandaşların devletle olan ilişkilerinin ve yükümlülüklerinin bir bölümü online olarak elektronik ortamda gerçekleştirmesidir. Örneğin, vergilerin elektronik ortamda ödenmesidir.
S.12	Şirketiniz hangi e-ticaret araçlarını kullanmaktadır? (Elektronik Ticaretin Geleneksel Araçları: Televizyon, Radyo, Telefon, Fax, Elektronik Ödeme ve Para Sistemleri (Bankamatik Makinaları, Kredi Kartları ve Pos Makinaları) ve İtranet Kapalı Bilgisayar Ağları (Elektronik Fon Transferi (EFT), Elektronik Veri Değişimi (EDI)). Elektronik Ticaretin yeni araçları: www, FTP, Elektronik Posta, Sözlü Mesaj, Konferans Sistemleri (Telekonferans, Data Konferans ve Video konferans), GSM (Mobil İletişim için Küresel Sistem Teknolojisi), Kısa Mesaj Servisi (SMS), WAP (Telsiz Uygulama Programı Protokolü)
S.13	Şirketiniz kullandığı e-ticaret stratejilerinden bahsedebilir misiniz? (Ürün ve hizmetlerinizi müşterilere ve diğer şirketlere sunmak için hangi tanıtım araçlarını kullanmaktasınız?) (Reklam, şirketinizin internet sitesi ve hakla ilişkiler bölümü) Ürün ve hizmetlerin sunumu ve satışını yapacak elemanları şirket nasıl seçmektedir?)
S.14	Şirketinizde çalışanların denetimi ve kontrolü nasıl sağlanmaktadır?

S.15	Kayıtlı ürün tedarikçi firma sayısı nedir? Kayıtlı kullanıcı sayısı nedir? Ortalama olarak günlük ziyaretçi sayınız nedir?
S.16	Son 5 yıl içindeki şirketin e-ticaret hacmi nasıl bir seyir (Sayısal değerlerle) izlemiştir? Eldeki e-ticaret rakamları değerlendirildiğinde ulusal pazardaki konumunuz nedir?
S.17	Şirketiniz herhangi bir sosyal sorumluluk projesi var mı? Sosyal Sorumluluk projelerini yürütmek için oluşturduğu Kurumsal Sosyal Sorumluluk Departmanı var mı? Sosyal Sorumluluk projelerine ne kadar bütçe ayrılmaktadır?
S.18	Şirketiniz organik ürünlerini nerede ve hangi koşullarda üretmektedir?
S.19	Şirketiniz başka firmalar organik ürün alıyor mu? Varsa hangi tedarikçi firmalardan ve hangi koşullarda tedarik ediyor?
S.20	Hedeflerinizi nitel ve nicel olarak belirtiniz? (Nitel hedef: Sektörün önde gelen ve başarılı firmalardan birisi olmak.) Nicel Hedef: 1 yılda 11 milyon kullanıcıya ulaşmak)

İNSAN KAYNAKLARI VE ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ BİLGİLER

S.1	Şirketinizde İnsan Kaynakları faaliyetleri hangi departman adı altında yürütülmektedir? a) İnsan Kaynakları Departmanı b) Personel Müdürlüğü Departmanı c) Personel ve İdari İşler Müdürlüğü Departmanı d) İdari İşler Departmanı e) Diğer
S.2	Şirketinizin İnsan Kaynakları Departmanının sorumluluk alanının içerisine hangi faaliyetler girmektedir? (İşe alma ve yerleştirme, ücretlendirme, performans değerlendirme, iş sağlığı ve güvenliği, eğitim ve kariyer planlaması vb.)
S.3	İnsan Kaynakları Departmanının faaliyetlerinden sorumlu kişi ve unvanını belirtiniz:
S.4	İnsan Kaynakları Sorumlusu kime bağlı olarak çalışmaktadır. a) Genel Müdür b) Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı c) Diğer (.....)
S.5	Şirketinizin internet sayfasında İnsan Kaynakları ile ilgili hangi bilgi ve hizmetler yer almaktadır? a) İletişim Adresi b) Başvuru Formu Doldurma c) Açık Pozisyonların Bildirilmesi d) E-Öğrenme e) E-Kariyer Yönetimi f) E-Performans Yönetimi g) Diğer (.....)
S.6	Şirketinizde İnsan Kaynaklarını Destekleyen bir yazılım programı

	kullanılıyor mu? Kullanılıyor ise hangi programı kullanmaktadır?
S.7	Şirketinizde Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarından olan E-işe alma, E-öğrenme(E-learning), E-Performans Yönetimi, E-ücretlendirme, E-iş ve yetenekleri profilendirme, E-Kariyer Yönetimi ve Diğer (.....) çalışanlarınıza uyguluyor musunuz?
S.8	Şirketiniz işe alımlarda kariyer siteleriyle iş birliği yapıyor mu? İş birliği yaptığınız kariyer sitelerini belirtiniz
S.9	Şirketinizde çalışanların performanslarını ölçmek için nasıl bir performans değerlendirme sistemi kullanıyorsunuz? (Bireysel bazlı değerlendirme, Takım Bazlı Değerlendirme ve Proje Bazlı Değerlendirme)
S.10	Şirketiniz personel seçimini hangi yöntemlerle yapmaktadır? (Gazete İlanı, Danışmanlık Firmaları, Mevcut Aday Listesi, İnternet, Çalışanların Tavsiyesi, Kariyer günleri/Meslek Fuarları ve Tanıdık vasıtası ve kariyer siteleri)
S.11	Şirketinizde iş alım sürecinde işe başvuran adaylar elektronik ortamda ön eleme sürecinden geçmekte midir?
S.12	Şirketinizde işe başvuran adaylara elektronik ortamda sınav ya da testler yapıyor mu?

Vaktinizi ayırıp, görüşlerinizi samimiyetle yansıttığınız için TEŞEKKÜRLER