

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

E-PAZARYERLERİNİN YÖNETİMİ

Yüksek Lisans Tezi

ASLIHAN ÖZER

İstanbul, 2006

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

E-PAZARYERLERİNİN YÖNETİMİ

Yüksek Lisans Tezi

ASLIHAN ÖZER

Danışman: PROF.DR. UĞUR YOZGAT

İstanbul, 2006

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı Yüksek
Lisans öğrencisi ASLIHAN ÖZER nin E-PAZAR YERLERİNİN YÖNETİMİ
adlı tez çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 13.07.2006 tarih ve 2006/07-11 sayılı
kararıyla ile oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi
olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 28.11.2006

1) Tez Danışmanı : PROF. DR. UĞUR YOZGAT

2) Jüri Üyesi : DOÇ. MELİHA DENİZ BÖRÜ

3) Jüri Üyesi : PROF. DR. BESİM AKIN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TABLO LİSTESİ	III
ŞEKİL LİSTESİ	IV
1. GİRİŞ	1
2. ELEKTRONİK PAZARYERLERİ	3
2.1 Elektronik Pazaryerlerinin Tanımı.....	4
2.2 Pazarların İşlevleri.....	8
2.3 Elektronik Ticaret Türleri-İnternette Pazaryerleri Çeşitleri.....	10
2.3.1 İşletmeden Tüketicieye Elektronik Pazaryerleri (B2C-Business to Consumer Marketplaces).....	11
2.3.2 İşletmeden İşletmeye Elektronik Pazaryerleri (B2B-Business to Business Marketplaces).....	13
2.3.2.1 İşletmeden İşletmeye Elektronik Pazaryerlerinin (B2B) Tanımı.....	13
2.3.2.2 İşletmeden İşletmeye Elektronik Pazaryerlerinin (B2B) Gelişimi.....	15
2.3.2.3 Elektronik Pazaryeri Bileşenleri.....	19
2.4 İşletmeden İşletmeye Elektronik Pazaryerlerinin (B2B) Çeşitleri.....	22
2.4.1 Yönetim Şekline Göre Elektronik Pazaryerleri.....	22
2.4.1.1 Alış Merkezli Elektronik Pazaryerleri.....	22
2.4.1.2 Satış Merkezli Elektronik Pazaryerleri.....	23
2.4.1.3 Bağımsız Elektronik Pazaryerleri.....	24
2.4.2 Pazara Odaklanma Şekline Göre Elektronik Pazaryerleri.....	25
2.4.2.1 Dikey Elektronik Pazaryerleri.....	25
2.4.2.2 Yatay Elektronik Pazaryerleri.....	30
2.4.3 Pazara Yönelim Şekline Göre Elektronik Pazaryerleri.....	34
2.4.4 Mülkiyet Yapılarına Göre Elektronik Pazaryerleri.....	35
2.4.4.1 Özel Pazarlar.....	35
2.4.4.2 Kamusal veya Aracı Pazarlar.....	35
2.4.4.3 Konsorsiyum(İşbirlikçi) Pazarlar.....	35
2.4.4.4 Topluluk veya Ortak Pazarlar.....	36
2.5 İşletmeden Tüketicieye Elektronik Pazaryerleri (B2C) ve İşletmeden İşletmeye Elektronik Pazaryerleri (B2B) Arasındaki Farklar.....	37
2.6 İşletmeden İşletmeye Elektronik Pazaryerleri (B2B) Getirileri.....	38
2.6.1 Elektronik Pazaryerlerinin Alıcılara Getirileri.....	40
2.6.2 Elektronik Pazaryerlerinin Satıcılara Getirileri.....	41

3.ELEKTRONİK PAZARYERLERİNİN YÖNETİMİ..... 42

3.1 Elektronik Pazaryerlerinin Sahipliği.....	43
3.2 Elektronik Pazaryerlerinde Rekabetçi Faktörler.....	44
3.3 İşletmeden İşletmeye Elektronik Pazaryerleri (B2B) için SWOT Analizi.....	46
3. 4 Elektronik Pazaryeri Stratejilerinin Sınıflandırılması ve Motivasyonlar.....	47
3.4.1 Endüstride Porter’ın Rekabet Analizi.....	47
3.4.2 Elektronik Pazaryerlerinin İtici Güçleri.....	50
3.4.2.1 Ekonomik Güçler.....	50
3.4.2.2 İlişkisel Görünüm.....	53
3.4.2.3 Hizmet Motifi.....	53
3.4.2.4 Topluluk Motifi.....	54
3.4.3 Elektronik Pazaryerlerinin Yapılarının Stratejik İçerikleri.....	54
3.4.3.1 Aracı Elektronik Pazaryerleri.....	55
3.4.3.2 Hiyerarşi Elektronik Pazaryerleri.....	57
3.4.3.3 Konsorsiyum Elektronik Pazaryerleri.....	59
3.4.3.4 Geniş Grup Mülkiyetli Elektronik Pazaryerleri.....	60
3.5 Elektronik Pazaryerlerinin Tasarım ve Fonksiyonellik Bakımından İncelenmesi.....	64
3. 6 Elektronik Pazaryerlerinin Kurulumu.....	65
3.7 Elektronik Pazaryerlerinin Başarısı İçin Gerekli Unsurlar.....	66
3.7.1 Kritik Yoğunluk Ticaret Modeli.....	67
3.7.2 Strader ve Shaw’ ın Oluşturduğu Başarı Faktörleri.....	71
3.7.2.1 Ürün karakteristikleri.....	71
3.7.2.2 Endüstri Karakteristikleri.....	71
3.7.2.3 Satıcı Karakteristikleri.....	72
3.7.2.4 Tüketici Karakteristikleri.....	72
3.7.3 Elektronik Pazaryerlerinde Güvenin Önemi.....	72
3.8 İş Süreci Yönetiminde Elektronik Pazaryerlerinin Etkileri.....	74
3.8.1 Direkt Pazarlamayı Geliştirme.....	74
3.8.2 Örgütleri Dönüştürme.....	74
3.8.3 Örgütleri Yeniden Tanımlama.....	75
3.8.3.1 Yeni Ve Gelişmiş Ürün Kapasiteleri.....	75
3.8.3.2 Yeni İş Modelleri.....	75
3.8.3.3 Tedarik Zincirini Geliştirme.....	75
3.9 Elektronik Pazaryerlerinin Gelirleri.....	79

4. ELEKTRONİK PAZARYERLERİNİN DÜNYA’DA VE TÜRKİYE’DEKİ UYGULAMALARI..... 82

4.1 Elektronik Pazaryerlerinin Türkiye’deki Uygulamalarına Örnekler.....	84
4.2 Elektronik Pazaryerlerinin Dünya’daki Uygulamalarına Örnekler.....	106
4.3 Dünya’daki ve Türkiye’deki Elektronik Pazaryerlerinin Karşılaştırılması.....	119

SONUÇ..... 123

KAYNAKÇA..... 125

TABLO LİSTESİ

Sayfa
No:

Tablo 2.1 Örgütler Arası Sistemler ve Elektronik Pazarlar Arasındaki Farklar....	7
Tablo 2.2 Dikey Pazaryerlerine Örnekler.....	28
Tablo 2.3 Kaplan ve Hawney ‘in Dikey ve Yatay Pazarlar İçin Yaptıkları Sınıflandırma.....	32
Tablo 2.4 B2B ve B2B Arasındaki Farklar.....	38
Tablo 3.1 B2B E-Pazaryerleri için SWOT Analizi.....	46
Tablo 3.2 İnternetin Rekabete Dayalı Beş Güç Üzerindeki Etkisi.....	49
Tablo 3.3 E-Pazaryerlerinde Örnek Olaylar.....	55
Tablo 3.4 Dört Örnek Olaydan E-Pazaryerleri..... Yapılarındaki Stratejik Vurguların Özetleri.....	63
Tablo 4.1 Türkiye’deki E-Pazaryerlerinin Değer ve İlkeleri.....	84
Tablo 4.2 Türkiye’deki E-Pazaryerlerinin Kuruluş Amaçları.....	86
Tablo 4.3 Türkiye’deki E-Pazaryerlerinin İş Tanımı.....	88
Tablo 4.4 Türkiye’deki E-Pazaryerlerinin Kendilerine Özgü Yönleri.....	96
Tablo 4.5 Türkiye’deki E-Pazaryerlerinde Çalışanların Motivasyonun Sağlanması.....	98
Tablo 4.6 Türkiye’deki E-Pazaryerlerinin Avantajları.....	99
Tablo 4.7 Türkiye’deki E-Pazaryerlerinin Dezavantajları.....	101
Tablo 4.8 Dünya’daki E-Pazaryerlerinin Değer ve İlkeleri.....	106
Tablo 4.9 Dünya’daki E-Pazaryerlerinin Kuruluş Amaçları.....	108
Tablo 4.10 Dünya’daki E-Pazaryerlerinin İş Tanımı.....	110
Tablo 4.11 Dünya’daki E-Pazaryerlerinin Kendilerine Özgü Yönleri.....	112
Tablo 4.12 Dünya’daki E-Pazaryerlerinde Çalışanların Motivasyonun Sağlanması.....	113
Tablo 4.13 Dünya’daki E-Pazaryerlerinin Avantajları.....	114
Tablo 4.14 Dünya’daki E-Pazaryerlerinin Dezavantajları.....	115

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa
No:

Şekil 2.1 E-İş İçerisinde E-Pazaryerlerinin Yeri.....	4
Şekil 2.2 E-Pazaryerlerinde Fiyatı Oluşturma İşlevi.....	5
Şekil 2.3 Firmalar Arası Elektronik Ticaretin Tanımı.....	14
Şekil 2.4 Aracısızlaşmanın Şekilsel Gösterimi.....	25
Şekil 2.5 Dijital ve Sıradan Ürünlerin Fiyat Eğrileri.....	39
Şekil 3.1 Porter’ın 5 Güç Modelinin B2B E-Pazaryerlerine Uygulanması.....	48
Şekil 3.2 Bir Strateji-Geliştiricinin Hedeflenen Tüm Pazarlar İçin İnşa Etmesi Gereken Resim.....	52
Şekil 3.3 E-Pazaryerlerinin Hizmet Karışımı.....	67
Şekil 3.4 Geleneksel Aracılar.....	78
Şekil 3.5 Hareket Merkezi Tabanlı Zincir.....	79
Şekil 4.1 E-pazaryeri Organizasyon Şeması Örneği 1.....	90
Şekil 4.2 E-pazaryeri Organizasyon Şeması Örneği 2.....	92
Şekil 4.3 E-pazaryeri Organizasyon Şeması Örneği 3.....	93
Şekil 4.4 E-pazaryeri Organizasyon Şeması Örneği 4.....	94
Şekil 4.5 E-pazaryeri Organizasyon Şeması Örneği 5.....	95

1.GİRİŞ

Dünyada küreselleşmeyle birlikte hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Toplumlar; ekonomik, politik, sosyal ve kültürel bakımdan bu değişimden etkilenmektedir. “Bilgi”nin çıkış noktası olarak kabul edildiği bu zamanlarda, ekonomik ve kültürel yapıların bu hızlı gelişimi, yaşama biçimlerimizi ve değerlerimizi değiştirmeye başlamıştır.

Murray Butler: “Dünya üç grup insandan oluşur: İşleri yapan ve sonuçları ortaya çıkaran küçük ve seçkin grup; olup biteni seyreden oldukça büyük bir diğer grup ve nelerin olup bittiğini bilmeyen muazzam bir kalabalık...” demiştir. Seyirci kalmak ya da habersiz olmak istemiyorsak değişimi kabul etmeli ve ayakta kalmayı başarmalıyız.

Kuşkusuz değişimin ortaya çıkardığı en etkin yeniliklerin başında internet gelmektedir. Diğer yandan da bakıldığında değişim internetin, internette değişimin zorunlu bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

İnternetin bu hızlı yükselişi iş geliştirme süreçlerini de değiştirmiş ve birçok farklı boyut katmıştır. İşletmeler iş süreçlerini internetten faydalanarak yeniden tasarlamakta ve bilgi teknolojilerini kullanarak verimliliği arttırmaya çalışmaktadırlar.

İnternetin ortaya çıkardığı yeni ekonomik anlayışlar, pazar kavramının da değişmesine ve gelişmesine sebep olmuştur. Bütün bunların sonucunda “Elektronik Pazaryeri” kavramı ortaya çıkmıştır. Alıcı ve satıcıları düşük maliyetlerle bir araya getirmeyi hedefleyen e-pazaryerleri gün geçtikçe tercih edilmekte ve işlevsellikleri artmaktadır.

Bu çalışma e-pazaryerlerini tüm yönleriyle ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. E-pazaryeri kavramı yeni gelişmekte olan bir kavram olduğu için literatürde bu konuda yapılan çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Bu durum yapılan çalışmanın önemini ve zorluğunu arttırmaktadır. Ancak bu gelişen kavramın her geçen gün yaygınlaşması ve getirilerinin herkes tarafından fark edilebilir hale gelmesi, üzerinde durulması gereken bir konu olduğunu ispatlamaktadır.

Bilgi teknolojilerinin işletmeleri etkisi altına aldığı günümüzde elektronik ortamda faaliyet gösteren işletmeden işletmeye (B2B) e-pazaryerlerinin çeşitli yönlerini ve yönetimini orataya çıkarmaya çalışmanın bu konuda yapılacak olan çalışmalara yardımcı olacağını temenni edilmektedir. Bu konuda yapılan ilk çalışmalardan biri olması nedeniyle çalışmanın heyecan verici olduğu kesindir.

Tezde ilk olarak e-pazaryerlerinin tanımı, işlevler, internetteki pazarlar ve özellikle de B2B üzerinde durulmaktadır. B2B'nin tanımı, gelişimi, bileşenleri, çeşitleri, getirileri vurgulanmaktadır.

Üçüncü bölümde e-pazaryerlerinin yönetimi hakkında bilgi verilmektedir. Elektronik pazaryerlerinin sahipliği, rekabet, B2B e-pazaryerleri için SWOT analizi, B2B e-pazaryerlerinin stratejilerinin sınıflandırılması, stratejilerinin içerikleri, e-pazaryerlerinin tasarımı ve fonksiyonellik bakımından incelenmesi, kurulumu, başarılı bir e-pazaryeri için gerekli unsurlar, e-pazaryerleri için ticaret modelleri, e-pazaryerlerinin iş süreçlerine etkileri ve gelirleri hakkında bilgi verilmektedir.

Son bölümde ise B2B e-pazaryerlerinin dünyada ve Türkiye'deki çeşitli uygulamaları anlatılmaktadır. Türkiye'de ve dünyada faaliyet gösteren B2B e-pazaryerlerinin yöneticileriyle görüşme yapılmıştır. Yöneticilere açık uçlu çeşitli sorular sorulmuştur. Çalışmada içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Alınan cevaplar doğrultusunda veriler kodlanmış ve kavramlar ortaya çıkarılmıştır.

Daha sonra kavramların frekansları ve bu kavramları hangi B2B e-pazaryerinin daha fazla içinde bulundurduğu hesaplanmıştır. Bazı sorulara verilen cevaplar spesifik olduğundan dolayı o sorulara verilen cevaplar direk belirtilmiştir.

Yapılan araştırmalar ve görüşmeler sonucunda elde edilen verilere dayanılarak Türkiye'deki ve dünyadaki e-pazaryerleri arasındaki farklar üzerinde durulmakta ve kıyaslama yapılmaktadır. B2B e-pazaryerlerinin Türkiye'deki ve dünyadaki konumları incelenmektedir.

2. ELEKTRONİK PAZARYERLERİ

Teknolojinin, özellikle de internetin iş hayatına kattıkları, pazar anlayışında bir devrim yarattı. Gerçek dünyada bir araya toplanamayacak kadar çok sayıda insanın aynı anda aynı ortamda (bir web sayfasında) buluşabilmesi; telekomünikasyonun haberleşmede sağladığı hız ve kolaylık, dünyanın birçok farklı yerinden birçok kişinin aynı zamanda pazarlık masasında söz sahibi olabilme olanağı, sanal pazarları şüphesiz en uygun ortam haline getiriyor¹.

İnternet teknolojisi, elektronik pazaryerindeki alıcı ve satıcılar tarafından, piyasadaki müşterilerin faaliyetleri hakkında daha önce mümkün olmayan düzeyde bilginin paylaşımına olanak sağlar. Elektronik ticaret (e-ticaret) yapanlar alıcı ve satıcının kimliğini, satın alınan miktarı, alışverişin tarih ve saatini, hatta alıcının kararını vermeden önce ürüne kaç kez göz attığını bilme imkanına sahiptir².

Kurumlar aşağıdakileri elde etmek için interneti kullanabilirler³:

- Pazarlama ve reklam yoluyla yeni müşteriler çekmek
- Müşteri hizmet ve destek işlevleri yoluyla var olan müşterilere hizmet vermek
- Var olan ürünler için yeni pazarlar ve dağıtım kanalları oluşturmak
- Hem işletmeden işletmeye (B2B-Business to Business) hem de işletmeden tüketiciye (B2C Business to Consumer) için bilişim tabanlı, yeni ürünler geliştirmek.

¹ Arthur Andersen, "Değişim. tr: İnternetle Gelişimde Türkiye", Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları 1. Baskı, İstanbul 2001, s.61.

² İbrahim Aydemir, **Elektronik Ticaret Alanındaki Rekabet Sorunları**, www.rekabet.gov.tr/word/tezler/ibrahimaydemir.doc-, (12.12.2005).

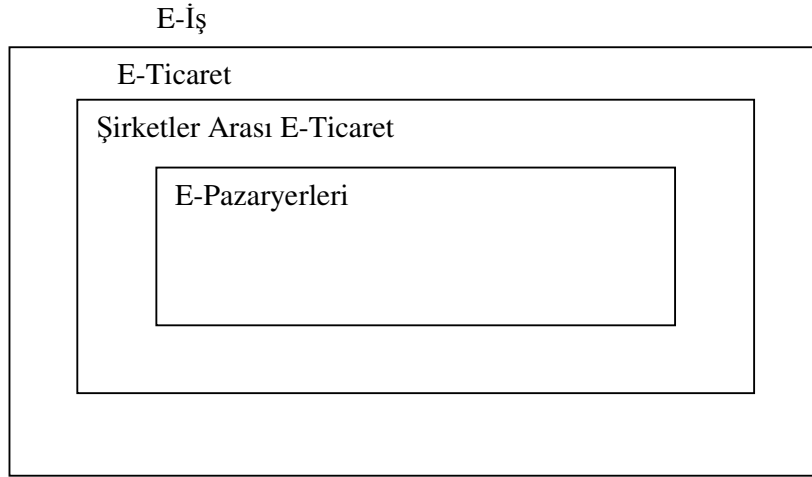
³ Charles Trepper, "E-Commerce Strategies", Microsoft Pres, 1. Basım, Washington 2000, s.27-28.

2.1. ELEKTRONİK PAZARYERLERİNİN TANIMI

Sanal pazaryerleri de diyebileceğimiz e-pazaryerleri alıcı ve satıcıları sanal ortamda bir araya getirerek birbirleriyle alış veriş yapmalarına olanak sağlayan iş modelleridir. Agora sözcüğü, eski Yunan dilinde, krallar tarafından soylu kişilerin davet edildiği yerin adıdır.

Agora kelimesinin, e-iş modeli olarak ifade ettiği anlam ise alıcı ve satıcıların internetten eriştikleri sanal platformda bir araya gelmeleri ve sundukları ürün ve hizmetleri açık arttırma usulü ile satma ya da satın alma şeklidir⁴.

E-iş modelinde e-pazaryerlerinin yerini bir şekil üzerinde gösterecek olursak;



Şekil 2.1 E-İş İçerisinde E-Pazaryerlerinin Yeri

Kaynak: Kutluk Özgüven, “Şirketlerarası E-Ticaret Modelleri,Türkiye Bilişim Derneği Eğitimleri”, İstanbul 2005, www.istanbul.tbd.org.tr/mmdbfiles/TBD/seminerdokumanlari/tbd_b2b.pdf, (06. 07. 2005).

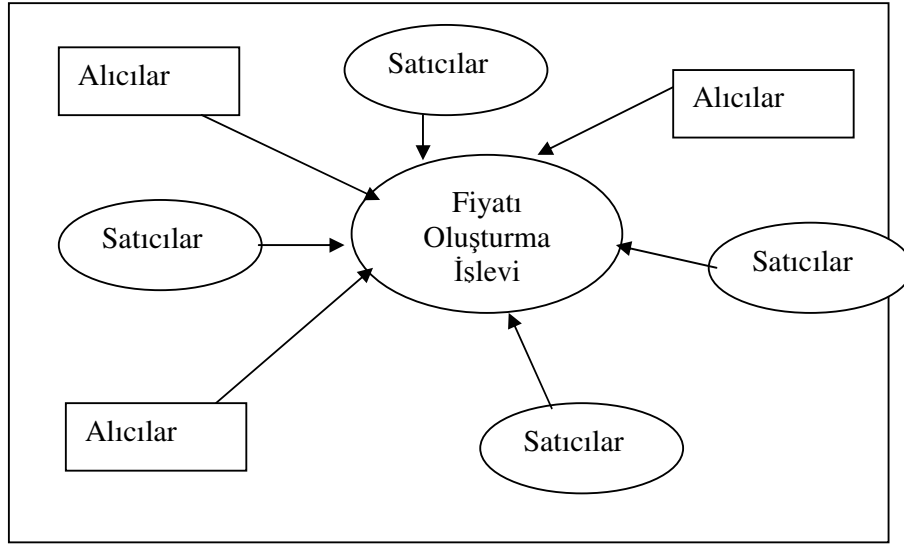
Temel olarak tüketiciler pazarı ve endüstriyel pazar ayrımı internet için de geçerlidir. İş modeli olarak her internet şirketi uluslar arası pazara açık olduğundan ayrıca internette uluslar arası pazar ayrımı yapmaya gerek yoktur. Buna karşılık internet

⁴ Şule Özmen, “Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu E-Ticaret”, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları 1. Baskı, İstanbul 2003, s.41-42.

geleneksel pazar yapılarının dışında farklı pazarların da oluşumunu sağlamıştır. Örneğin ikinci el ürünlerin satıldığı müzayede modelleri de önemli bir pazar haline gelmiştir⁵.

Sıradan pazarların bilindik bir konumu varken, internet tabanlı bir pazar fiziksel olarak bir varlık göstermez burası sanal bir pazardır. Rayport ve Sviokla (1996) bu ayrımı yeni bir terimi sözlüğe katmak için kullandılar: elektronik pazar. Bu pazarda var olan farklı aktörler arasındaki ilişkinin yöntemi için farklı anlamlara gelir⁶.

Bakos'a göre, ekonomide, bilgi alışverişini kolaylaştırmada, ürünlerde, hizmetlerde ve ödemelerde esas rolü pazarlar oynar. Süreç içerisinde, alıcılar, satıcılar, pazar aracıları ve en çokta kurum için ekonomik bir değer yaratırlar⁷.



Şekil 2.2 E-Pazaryerlerinde Fiyatı Oluşturma İşlevi

Kaynak: Şule Özmen, “Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu E-Ticaret”, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları 1. Baskı, İstanbul 2003, s.41.

⁵ İbrahim Kircova, “İnternette Pazarlama”, Beta Basım 3. Baskı, İstanbul 2005, s.40.

⁶ Dave Chaffey, “E-Business and E-Commerce Management”, Prentice Hall Pearson Education, 2. Edition, London 2004, s.44.

⁷ Efraim Turban, David King, Jae Lee, Dennis Viehland, “Electronic Commerce 2004”, Prentice Hall Pearson Education, 3. Edition, New Jersey 2004, s.37.

Forrester Research’de bir araştırmacı olan Daniel Garretson e-pazarlar ortaya çıkmadan önce “alıcılar, sıkı kontrollere sahip harici ağlarda (extranet) tek bir tedarikçiye ya da bir sürü, farklı tedarikçiye bağlıydılar” demişti. “şimdi e-pazarlarla birlikte binlerce tedarikçi arasında tek noktadan kıyaslama yapıp gerçek zamanlı ya da gerçeğe yakın zamanlı olarak en uygun kaynağa gidebiliyorlar” E-pazaryerleri tek noktadan alışverişe (One stop shopping) fırsat vermektedir⁸.

Örgütler arası sistemler ve elektronik pazarların farklı özellikleri aşağdaki tabloda belirtilmiştir:

⁸ Lee Copeland Gladwin, ”**E-Marketplaces**”, Computerworld, Vol. 35 ,Issue 7, 2 Aralık 2001, s.46.

Tablo 2.1. Örgütler Arası Sistemler ve Elektronik Pazarlar Arasındaki Farklar

Örgütler Arası Sistemler	Elektronik Pazarlar
Alıcı İlişkileri	
Alıcı-satıcı işbirliği çeşitli işletmelere bağlı olarak sürdürülecek bir ilişki olduğundan öngörmeyle belirlenmektedir.	İki şekilde olabilir: - Alıcı-satıcı bağlantısı işlemler anında oluşturulabilir ve bu sadece bir işlem için olabilir. - Alıcı ve satıcının anlaşma yapması suretiyle satıcının belirlenmiş bir zaman periyodunda alıcıya ürünlerini sunması şeklinde olabilir.
Ağlar	
- Özel ya da genel kullanıma açık ağlarda kurulabilir. - Dış iletişim işletmeleri gerektiğinde bunlar genel olarak katma değer ağlar olacaktır.	- Elektronik pazarlar genel kullanıma açık ağlarda kurulur. - Dış iletişim işletmeleri gerektiğinde bunlar genel olarak çevrim içi hizmet sağlayıcılardır.
Taraflar Arası Bağlantılar	
- Karşılıklı değişilecek iş dokümanlarının yapısı ve formatı önceden taraflarca belirlenmiştir. - Taraflar ortak kurallarını ve beklentilerini net bir şekilde ortaya koymuşlardır. Böylelikle tarafların her biri yapılması gerekenleri bilmektedir.	- Yapılacak işlemleri pazar yapıcılarla birlikte satıcılar belirler. - Alıcılar ve satıcılar elektronik pazara katılmada kullanacakları iletişim ağlarını bağımsız olarak belirler. - Hiçbir ortak kural önceden belirlenmemiştir.

Kaynak: Hasan Kürşat Güleş, Adem Ögüt, Hasan Bülbül, "İnternet Teknolojisi Açısından İşletmelerarası Elektronik Ticaret ve Aracı Pazarlar", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2002, Sayı:2, s.46.

2. 2. PAZARLARIN İŞLEVLERİ⁹

Alıcı Ve Satıcıları Eşleştirme

***Ürün tekliflerini belirleme**

Satıcılar tarafından sunulan ürün özellikleri

Farklı ürünleri bir araya getirme

***Araştırma(satıcılar için alıcı alıcıların için satıcı)**

Ürün ve fiyat bilgisi

Fiyat teklifleri ve takasları düzenleme

Satıcı tekliflerini alıcı tercihleriyle eşleştirme

***Fiyat keşfi**

Fiyat belirlemede işlem ve sonuç

Fiyat kıyaslamalarını olanaklı kılma

İşlemlerin Kolaylaştırılması

***Lojistik**

Mal, bilgi ve hizmetlerin alıcılara dağıtımı

Ödeme

Ödemelerin satıcılara transferi

***Güven**

Güven sistemi, markalar, aracılardan güven sağlamak için

⁹ Turban vd., s.37.

A.B.D’ de BBB ve Tüketici Haklarından destek almaları

Alışveriş işleminin yerine getirilmesine kadar muhafaza edilmek

üzere araçlar tarafından paranın bloke edilmesi ve araçlara güvenme

Kurumsal Altyapı Sistemi

***Yasalar**

Ticari kod, sözleşme hukuku, anlaşmazlık önergesi, mülkiyet koruması

İhracat ve ithalat hukuku

***Düzenlemeler**

Kurallar ve düzenlemeler, denetlemeler, uygulamalar

Elektronik pazarlar tüm bunları kapsamakla birlikte web tabanlı teknolojiyi, iş dökümanlarını çoklu ticaret ortaklıklarının birbirinden ayrık sistemleri arasında değiş tokuş edebilmek amacıyla kullanırlar ve böylece mal ve hizmetlerini elektronik olarak alabilir ya da satabilirler. Neredeyse her endüstride - otomobil üretiminden kimyasal madde üretimine kadar- e-pazarlar ürün ve hizmetlerin, üreticiler ve tedarikçiler arasında alım ve satımını sağlayabilmek amacıyla yaratılmışlardır¹⁰.

İşletmelerin bir bölümü interneti alıcıları ve tedarikçileri ile olan işlem ve ilişkilerinde doğrudan bağlantılar kurmak amacıyla kullanırken, diğer bir bölümü alıcıları ve tedarikçileri bir araya getiren alıcı elektronik pazarlara katılarak alım ya da satım işlemlerini gerçekleştirmekte kullanmaktadır. Bu bağlamda interneti geleneksel e-ticaret sistemlerinden ayıran en önemli özellik elektronik pazaryerleridir¹¹.

¹⁰ Gladwin, s.45.

¹¹ Güleş vd., s.46.

2.3. ELEKTRONİK TİCARET TÜRLERİ -

İNTERNETTE PAZARYERLERİ ÇEŞİTLERİ¹²

Aşağıda belirtilen elektronik ticaret türleri bazı kaynaklarda internette pazaryerleri olarak adlandırılmaktadır. Bu kavramlar iç içe geçmiş ve birbirlerini tamamlayan kavramlardır:

İşletmeler Arası Elektronik Ticaret (Business to Business B2B)

Günümüzde işletmeler arası çevrimiçi olarak gerçekleştirilen satın alma ve satış süreçlerinden oluşan elektronik ticaret uygulamalarının en yaygın ve yüksek hacimde uygulandığı türüdür.

İşletmelerden Tüketicilere Elektronik Ticaret (Business to Consumer B2C)

Web ortamında gerçekleştirilen perakende satış süreçlerinin gelişmesiyle ortaya çıkan ve bireysel internet kullanıcıları tarafından kullanılan elektronik ticaret uygulamalarının en yaygın ve en hızlı gelişme gösteren türüdür.

Tüketiciden Tüketicilere Elektronik Ticaret (Consumer to Consumer C2C)

Tüketicilerin kendi aralarında, ihtiyaç duydukları ürünlerin değişimini içeren elektronik ticaret yapısıdır. Bu konuda en gelişmiş örneklerden biri açık arttırma siteleridir.

Tüketiciden İşletmeye Elektronik Ticaret (Consumer to Business C2B)

Bu elektronik ticaret türü genel anlamıyla işletmelerle tüketiciler arasında gerçekleştirilen uygulamalara benzemekle birlikte, bu uygulamalarda sürecin temel belirleyicisi müşteri olmaktadır. Bu türde, ürüne olan talep, fiyatın belirlenmesi açısından temel değişken niteliği taşımaktadır. Bir anlamda “tersine bir açık arttırma süreci” gerçekleşmektedir. En güzel örneklerine özellikle havayolu taşımacılığında

¹² Selim Yazıcı ve Serhat Yanık, ” Elektronik Sigortacılık Elektronik Ticaretin Sigorta Sektörüne Etkileri”, Der Yayınları, İstanbul 2002, s.11-12, İsmail Güneş, ” Elektronik Ticaretin Vergilendirilmesinin Uluslararası Boyutu”, (03.06.2006).

rastlanmaktadır. Bu şirketlerde, bilet fiyatları müşteriler tarafından belirlenmekte ve böylece şirket müşterilerine en uygun fiyatla bilet sunabilmektedir.

İşletmeden Devlete Elektronik Ticaret (Business to Government B2G)

Devlet, elektronik ortamda vatandaşları ve ticaret işletmeleri ile farklı şekillerde ilişkiler kurmaktadır. Bu ilişkilerin başında ticaret işletmeleri ile oluşturulan elektronik ticaret bulunmaktadır. En yaygın örnekleri, vergilerin ve sosyal güvenlik ödemelerinin yapılması ve kamu ihalelerinin elektronik ortamda gerçekleştirilmesidir

Çalışmamızda B2B elektronik pazaryerleri üzerinde duracağız ancak B2C elektronik pazaryerlerine de değinilecektir.

2.3.1. İşletmeden Tüketicie Elektronik Pazaryerleri

(B2C-Business to Consumer Marketplaces)

Elektronik toplulukların oluşturduğu tüketiciler pazarı (B2C) hemen her tür tüketim malının sipariş edilip satın alındığı pazar olarak internet üzerinde önemli bir yer tutmaktadır. İletişim teknolojilerinin hayatın her alanında kullanılmaya başlanmasıyla birlikte tüketicilerin yaşam tarzlarında önemli değişiklikler olmaya başlamıştır. İnternet sadece iletişim aracı olmakla kalmayıp alış verişi yapılabilen bir ortam olarak da önemli bir işlev yüklenmektedir. Çevresiyle etkileşimini iletişim araçlarıyla sürdüren günümüz insanı kendisine giderek daha fazla zaman ayırmayı düşünmektedir. Bu nedenle de günlük yaşamında düzenlemelere giderek zaman alıcı, rutin etkinlikleri sınırlandırmak istemektedir. Sosyolojik temelli bu gelişmelerin yanı sıra güvenlikte internette alış verişi etkileyen bir başka etken olarak görülmektedir. Sanal ortamdan yapılan alışverişlerin kapıya teslim edilmesi ve güvenlik sorununu ortadan kaldırması, internetten alış verişi daha da cazip hale getirmektedir¹³.

www teknolojisindeki hızlı gelişmeler sonucunda ortaya çıkan sanal mağaza uygulamaları ile internette firmalar elektronik ortamda, bilgisayardan otomobile, kitaptan pizzaya birçok ürünün doğrudan tüketiciye satışını yapmaya başlamıştır.

¹³ Kırcova, 2005, s.41-42.

İşletmeden tüketiciye e-ticaretin işlevi, işletme ve müşteri arasındaki ticari ilişkilerin ve işlemlerin web üzerinden yürütülmesidir. Amaç mal ve hizmetlerin satılması ve hedef kitlelere pazarlanmasıdır¹⁴.

Sanal mağazada ürünler tüm detaylarıyla sergilenemediği ve satışı yapılabilir¹⁵.

Sanal mağazalar (e-mağaza) bir e-mağaza satışın yürütülmesi için gerekli birçok bileşeni içerir. En yaygın özellikleri e-kataloglar, tüketiciye katalogda ürünleri bulmasına yardım eden arama motorları; ödeme yapılana kadar parçaları tutan elektronik sepetler; e-açık arttırma avantajları; ödeme düzenlemelerinin yapılabileceği ödeme geçitleri; nakliye düzenlemelerinin yapıldığı nakliye alanı; garanti belgesi için kayıt listesi ve ürün bilgisini içeren müşteri servisleridir¹⁶.

Sanal mağazalar şirketin yeni bir elemanı olarak düşünülebilir. Maaş, yol, yemek, sigorta yok, 365 gün çalışıyor, izin almıyor, dünyanın her tarafına aynı anda seyahat ediyor, istediğiniz her dili konuşabiliyor ve size para kazandırıyor¹⁷.

Tüketiciler pazarının gelişmesi büyük ölçüde kişisel bilgisayar kullanımının artması, güvenlik sorunlarının çözülmesi, erişim maliyetlerinin azaltılması, kredi kartı sahipliği gibi etkenlere bağlıdır. İnternet erişiminin en az düzeyde de olsa bilgisayar kullanma bilgisini gerektirmesi ayrıca bilgisayara sahip olma zorunluluğu, internette pazarlamanın gelişmesini doğrudan etkilemektedir.

Ayrıca bilgisayar kullanımının getirdiği sınırlamaları dikkate alan şirketler pazarın gelişimini hızlandırmak amacıyla Web TV olarak adlandırılan ve kablo televizyon kullanıcılarının web sitelerine erişimine imkan veren sistemler üzerine çalışmaktadırlar. Bu tür uygulamalar çok yaygın olmasa da ülkemizde de kullanılmaya başlanmıştır. Bazı banka web sitelerine kablo TV yayınlarından ulaşmak ve işlem yapmak mümkündür¹⁸.

¹⁴ Ataol Ay, “E-Ticaret Hakkında Bilmeniz Gerekenler”, www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=2&Where=danisma_merkezi&Category=020901, (02.05.2006).

¹⁵ Sıkça Sorulan Sorular, www.mtserver.com/default.php?sid=sss#18, (06.03.2006).

¹⁶ Turban vd., s.39.

¹⁷ Nusret Ekin(Der.), **Bilgi Ekonomisinde Elektronik Ticaret, Elektronik Ticaret ve E-Devlet Uygulamaları “İnternette Ticaret İmkanları”**, Murat Yanıklar, İstanbul Ticaret Odası Mega Ajans, İstanbul 1998.

¹⁸ Kircova, 2005 ,s.42-44.

Bir elektronik veya web e-mağazası, ürünlerin ve servislerin satıldığı tek bir şirketin web sitesi anlamına gelir fakat tüketiciler kişisel e-mağazalarda alışveriş yapmanın yanı sıra e-alışveriş merkezlerinde de alışveriş yapabilirler. Günlük hayattaki alışveriş merkezleri gibi bir çevrimiçi alışveriş merkezi birçok mağazanın bulunduğu çevrimiçi alışveriş yerleridir. Mesela hawaii.com, Hawaii ürünleri ve mağazalarını tek bir çatı altında toplayan çevrimiçi bir alışveriş merkezidir. Her kategoride mağazalar ve ürün kategorilerinin adres rehberini içerir. Bir tüketici ilgilendiği kategoriye belirttiğinde, alışverişini yürütmek için uygun bağımsız e-mağazalara yönlendirilirler¹⁹.

2.3.2. İşletmeden İşletmeye Elektronik Pazaryerleri

(B2B-Business to Business Marketplaces)

2.3.2.1. İşletmeden İşletmeye Elektronik Pazaryerlerinin (B2B) Tanımı

B2B, birçok alıcı ve satıcı firmanın elektronik ortamda bir araya gelerek, alım satım işlemlerini gerçekleştirdikleri yeni ticaret yöntemidir. İnternet deyince global şirketlerin aklına ilk olarak B2B, yani internet üzerinden toptan ticaret geliyor. Hammadde tedarikçileriyle internet üzerinden alışveriş yapmak, üretilen malı internet üzerinden ihraç etmek, yeni bir ürün için internet üzerinden bayi ağı oluşturmak ya da mevcut dağıtım kanallarını internet üzerinden tek bir şemsiye altında toplamak, B2B'nin kapsamında değerlendirilmektedir²⁰.

B2B yapısındaki bir e-pazar, katılımcı, alıcı ve satıcıların bazı pazarlarda ürün teklifleri ve fiyatlar hakkında bilgi değiş tokuşu yapmasına izin veren organizasyonlar arası bir bilgi sistemi olarak tanımlanabilir²¹. B2B e-pazaryerleri, işletmelere yönelik faaliyetlerini sürdüren kuruluşların internet aracılığı ile ürünlerini sattıkları ve diğer işletmelerden ürün satın alabildikleri ortamlardır²².

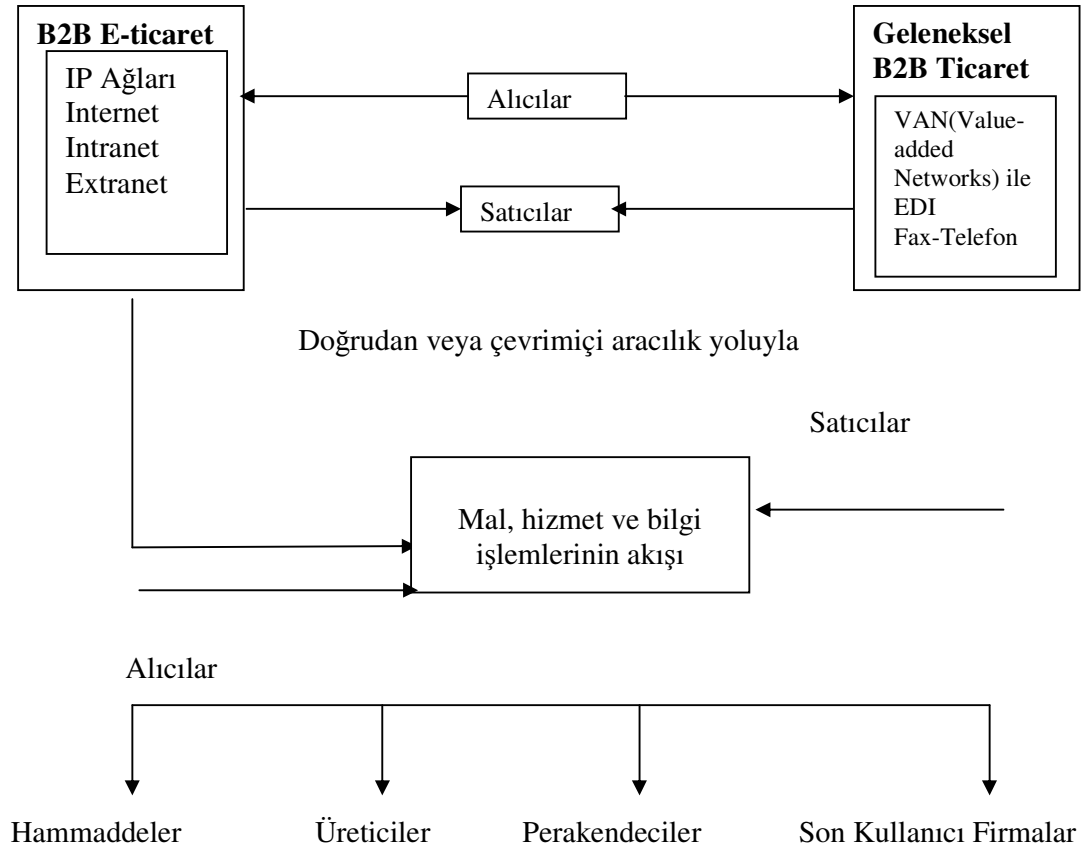
¹⁹ Turban, vd., s.39.

²⁰ “Türkiye’de ikinci kez doğuyor”, www.turkticaret.net/business_center/haber.php?id=226, (02. 03. 2006).

²¹ Craig Standing, Peter E. D. Love, Rosemary Stockdale, Denise Gengatharen, “Examining the Relationship Between Electronic Marketplace Strategy and Structure”, IEEE Transactions on Engineering Management, vol. 53, no. 2, Mayıs 2006, s.297.

²² “Avrupa, Rekabet, E-pazaryerleri 2001”, inet-tr.org.tr/inetconf7/Sunum/dolanbay-ab-rekabet.doc, (18.01.2006).

Firmadan-firmaya (B2B) e-ticaret firmalar arasında internet üzerinde yapılan ve yürütülen ticarete verilen addır, burada ki ticaret kelimesi işlemden önce ve sonra alım talepleri, satış teklifleri siparişleri, siparişle ilgili bilgilendirme ve nakliyeyle ilgili bildirimler gibi tüm evreleri kapsar²³.



Şekil 2.3 Firmalar Arası Elektronik Ticaretin Tanımı

Kaynak: İbrahim Kırçova, “İşletmelerarası Elektronik Ticaret”, İstanbul Ticaret Odası, Mega Ajans, İstanbul 2001, s.30.

²³ Legg Mason Wood Walker Inc. , 2000, "B2B E-Commerce: The Rise of E-Marketplace", www.itpapers.com/cgi/PSummaryITpl?paperid=12259&scid=179, (02. 03. 2005).

B2B internet teknolojilerini iş süreçlerini yeniden yapılandırmak, tedarik zincirini otomize ederek maliyetleri düşürmek, verimliliği ve etkinliği arttırmak, zamanı iyi kullanmak ve daha iyi müşteri hizmetleri sağlayabilmek için kullanılmaktadır²⁴.

2.3.2.2. İşletmeden İşletmeye Elektronik Pazaryerlerinin

(B2B) Gelişimi

Elektronik pazaryerleri, yeni ekonomi şirketlerinin sayısının giderek artması ve bilgi teknolojilerinin iş yapma biçimlerine etkisi sonucu ikinci evrede ortaya çıkmıştır. Bu alanda birinci evre şirketler web tabanlı internet uygulamaları yürüten daha çok statik uygulamalara dayalı şirketlerdir. Bu uygulamalar işletmeler arası işbirliği gerektiren alanlar için yetersiz kalmış ve ağ (network) mantığına aykırı bir şekilde sadece firma ve müşteri olmak üzere iki kutuplu uygulamalar geliştirebilmiştir. Oysa işletmeler arası pazar, tedarikçiler, aracılar, müşteriler, outsourcing firmaları, taşımacılık, sigorta, finans şirketleri, teknik hizmetler veren şirketler, danışmanlık hizmeti veren şirketler ve benzeri çok farklı alanlardan işletmelerin bir araya gelerek birlikte iş yaptıkları ortamdır. Birlikte iş yapmak ya da üretim süreçlerini müşteriye daha fazla değer sunacak şekilde değiştirmek, web tabanlı çözümleri daha ileriye götürülmesi ihtiyacını ortaya çıkarmış ve ikinci evrede elektronik pazaryerleri doğmuştur²⁵.

İlk B2B lerin becerileri bilgi dağıtılması ve nispeten daha statik olan bilginin birçok işletme için potansiyel müşteri olan kişilerle paylaşılması merkezliydi. Kapasiteler geliştikçe, daha dikkatli hazırlanmış uygulamalar aracılığı ile, ticaret yapan ortaklarla (daha geniş bir potansiyel topluluk) müşteri arasında iki yönlü etkileşim şeklinde gelişti. Satış yönlü uygulama ve fonksiyonellik arttıkça, firmalar, özellikle stratejik olmayan alımlarında, kendi alım ve tedarikleri için internet bazlı olanaklar aramaya yöneldiler²⁶.

²⁴ Schulze Corrina, Baumgartner Jeffrey, “**Dont Panic Do E-Commerce**”, Publish by European Commissions E-Commerce Team, 2000, s.7.

²⁵ İbrahim Kırçova, “**İşletmelerarası Elektronik Ticaret**”, İstanbul Ticaret Odası, Mega Ajans, İstanbul 2001, s.30.

²⁶ Michael Chesher, Rukesh Kaura, Peter Linton, “**Electronic Business&Commerce**”, Springer-Verlag London Limited, Great Britain 2003, s.189.

Kurumlar arası e-ticaretin gemişı 20 yıl öncesine dayanmaktadır. 20 yıldır var olan B2B teknolojisi Electronic Data Interchange, otomotiv ve perakende sektörlerinde satış departmanları tarafından zaten kullanılıyordu. Ancak elektronik ticaretin B2B ayağındaki asıl gelişim internetle birlikte başladı. Nasdaq'da ilk B2B şirketinin halka arzının üzerinden henüz iki yıl geçmesine rağmen, bugün internet üzerinden yapılan ticaretin yüzde 80'i B2B yoluyla gerekleşiyor²⁷.

Elektronik ticarete kısa vadede belirleyici alan olarak B2B elektronik ticaret ön plana çıkmaktadır. B2B kavramının yerleşmesinde üç temel faktör ön plana çıkmaktadır²⁸:

- İşlem maliyetlerinde azalma ve mal/hizmet kalitesinde artma,
- Rakiplerle hem mücadele edip, hem de onlarla işbirliği yapabilme,
- Büyük işletmelerin tedarikçilerini evrimii ortama yönlendirebilmeleri.

İnternet ekonomisinin gelişimindeki ivme sonucunda, alışlagelmiş klasik ticaret modellerinde de köklü değişimlere gidildiği görülmektedir. Tedarikçiler ile alım yapan işletmeler arasında her zaman ilişki kurulması konusunda problemler olmuştur. Alıcılar, tedarik edecekleri mal veya hizmetleri çok daha uygun fiyatla alabilme yönünde çabalarken tedarikçiler de ürettikleri mal veya hizmetleri kendileri için en uygun koşullarda pazarlamayı istemektedir. Bu bağlamda zaman içerisinde iş dünyasında belirli aracı mekanizmaların geliştiği görülmüştür. Bunun yanında iletişim ve özellikle internet teknolojisinin inanılmaz bir ivme ile gelişmesi aracı mekanizmaların da yapısında farklılaşmalara neden olmuştur²⁹.

Teknoloji, perdenin arkasındaki kilit isim iken, evrimii pazarın yaratıcıları karşılaştıkları en büyük sorunlardan birini ticarete karşılarına çıkan kağıt işlerini elektronik karşılıklarına dönüştürürken yaşamışlar.

²⁷“Türkiye’de ikinci kez doğuyor”, www.turkticaret.net/business_center/haber.php?id=226, (02.03.2006).

²⁸ Ayşe Şahin, Hlsi Demir, ”Elektronik Ticaret ve Elektronik Pazarlamanın KOBİ'lere Sağlayabileceği Avantajlar”, www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_17.pdf, (20.05.2005).

²⁹ “E-Pazaryeri İş Anlayışı Değişiyor”, www.sanayitesisleri.com/e-pazaryeri.asp, (25.10.2005).

Örneğin karmaşık satın alma kontratlarını ya da parça tasarımlarını bu işe dahil etmek, alıcı ve satıcı arasında, e-pazar yapısının dışında detaylı bir etkileşime ihtiyaç duyabilir. Hatta alıcı ürünün teknik özelliklerini, dağıtım aralıklarını ve diğer gizli bilgileri pazar paylaşımcılarına sunabilir. Fakat ödeme talimatlarını ileri geri dağıtmak ya da üretim aralıklarını fakslamak yerine çeşitli tedarik işlemleri elektronik olarak halledilebilir³⁰.

B2B pazaryerlerinin başarılı olmasının en önemli nedeni hiç şüphesiz kuruluşların alternatif pazar arayışları oldu. Son derece düşük bir maliyetle geniş bir yelpazeye seslenen alternatif dağıtım kanalları olarak B2B pazaryerleri, bu pazar arayışlarında ilk başvurulmuş adresler arasında yer aldı. İnternet üzerinde faaliyet gösteren B2B pazaryerleri, tüm dünyada geleceğin iş modeli olarak gösteriliyor ve buralarda gerçekleşen işlem hacminin toplam ticaret içindeki payının gittikçe artması bekleniyor³¹.

Elektronik pazarlar ideal elektronik iş yapılarıdır. Ancak B2B gelişiminin önünde halen var olan en önemli engellerden birisi internet dilinin ağırlıklı olarak İngilizce olmasıdır. İngilizce dünya ticaretinde en yaygın kullanılan dil olarak internet üzerinde de hakimiyetini sürdürmektedir³². Araştırmalar gösteriyor ki, internet kullanıcılarının %70' inin ana dili İngilizce, geri kalan %25'inin dili Japonca, Almanca, İspanyolca ve Fransızcadır. %5'ini de diğer dünya dilleri paylaşmaktadır³³.

Elektronik ticarete esas olarak alınan müşteri bazlı pazarlama stratejisi oluştururken atılacak iyi bir ilk adım ortak niteliklere sahip müşteri gruplarını belirlemektir. Müşteri tabanlı pazarlama yaklaşımlarının kullanımı, bugünkü B2C sitelerinden ziyade, B2B sitelerinde daha da yaygındır. B2B satıcıları, ürün ve hizmet tekliflerinin müşteri talepleriyle eşleşmesinin öneminin daha çok farkındaydılar.

³⁰ Gladwin, s.45.

³¹ "B2B'ler Açısından 2002 ve 2003", www.bendevar.com/v3/makale_oku.php?id=85, (16.09.2005).

³² Kircova, 2005, s.49.

³³ Fatih Öncü, "E-Pazarlama İnternet Olanaklarıyla Ürün ve Hizmetin Hedef Pazara Sunulması ve Satışı", Literatür Yayınları 2. Baskı, İstanbul 2004, s.3.

Endüstri çözümleyicileri (analistleri) yakın gelecekte B2C sitelerinin sitelerine daha çok müşteri tabanlı bileşenler ekleyeceğini beklemekteler³⁴.

Ticaret borsası kavramı büyük bir fikir gibi gözükmese de rağmen ve büyük bir heyecanla ileri götürülmeden evvel, dikkat edilmesi gereken şudur ki finansal pazarların ötesine ilerlemeleri hiçte kolay başlamamıştır. Eldeki veriler, kendilerini “işe başlamış” olarak tanımlamış olan birçok elektronik pazarın tek bir işlem bile yapmadığını ve hatta bundan da ileri gidemediğini gösteriyor. Bu iddia Morgan Stanley tarafından yürütülen bir çalışmayla da desteklenmektedir. Bu çalışmaya göre örnek olarak incelenen 225 tane B2B ticaret borsasının %90’ı daha bir işlem gerçekleştirmemişti. Endüstri ortaklığı yaklaşımına ek olarak, bireysel şirketlerde tedarik işlemlerini internet kullanarak otomatığe bağlamak istiyorlardı. Bunu mümkün kılmak için, öncelikle bu pazarların işlem yapabilmeye başlayabilmesi ve alıcı ile satıcının iş görüşmelerini yapma şekillerini değiştirmek çabası ile öncelikle teknolojik altyapı sunan yeni araçlar ortaya çıkmıştır³⁵.

B2B pazaryerlerinin önemi ve içeriği hak ettiğinden fazla abartıldıktan sonra bu pazaryerlerinin birçoğu kapandı. Ocak 2001’de Dell firması, açıldıktan 4 ay sonra oturmuş bir e-ticaret piyasasının yokluğunu gerekçe göstererek, kendi kurduğu elektronik pazaryerlerinden biri olan “Dell pazaryeri”ni kapattı. Bilgisayar dünyası dergisinin bildirdiğine göre, 2000 yılı ortalarında dünya çapında faaliyet gösteren tahminen 900 B2B internet sitesi varken, 2000 yılı sonu itibariyle 400 tanesi ayakta kalabilmiştir. Buna rağmen B2B pazaryerleri kavramına olan ilgi hala güçlü görünmektedir. Bir PMP araştırması göstermiştir ki ciroları 10 milyon sterlin ile 5 milyar sterlin arasında olan kuruluşların % 70’i ya bu tür pazaryerlerini direkt olarak kullanmaktadır ya da yakın gelecekte kullanmayı planlamaktadır. Dahası kanıtlar işaret etmektedir ki en başarılı pazaryerleri, bağımsız olanlar değil, daha çok belli bir müşteri ya da bir grup müşteri tarafından desteklenenler olacaktır³⁶.

³⁴ Gary P. Schneider, ”**Electronic Commerce**”, Thomson Course Technology 4. Baskı, Canada 2003, s.151-153.

³⁵ Chesher vd., s.188.

³⁶ Chaffey, s.305.

Tüm bu verilerin yanında e-ticaretin işlem sayısı olarak %80'i B2C, %20'si B2B; parasal olarak %80'i B2B, %20'si B2C olarak gerçekleşmiştir. 2000 yılında kurulan e-pazaryerlerinin %83'ü ABD kökenlidir³⁷.

Köklerini 2000 ve 2001 den alarak B2B gelişmeye devam etmektedirler. Ayrıca IDC ye göre dünya çapındaki B2B e-ticaret 2006 yılında 3.4 trilyon dolara ulaştı³⁸.

2.3.2.3. Elektronik Pazaryeri Bileşenleri

E-pazaryeri satıcıları ve alıcıları da normal pazaryerlerinde olduğu gibi, para için hizmet ve mal alışverişi yaparlar ama bunu elektronik olarak yaparlar. Bir e-pazaryeri mal ve hizmet dağıtımı yapan elektronik işlemleri içerir. Bir pazaryerinin ana bileşenleri ve oyuncuları müşteriler, satıcılar, ürünler, altyapı sistemi, önyüz (front end), arka yüz (back end), aracılar, diğer iş ortakları ve destek servisleridir.

Müşteriler:

Dünya çapında webte sörf yapan birçok insan, internet üzerinden sunulan ve reklamı yapılan hizmetler ve ürünlerin potansiyel alıcılardır. Bu müşteriler kelepir, özelleştirilmiş parçalar, koleksiyon parçaları, eğlence ve daha fazlasını ararlar. Detaylı bilgi, karşılaştırma, fiyat teklifi ve bazen de görüşme için arama yapabilirler.

Organizasyonlar önemli tüketicilerdir, e-ticaret faaliyetlerinin %85'inin üzerindeki bölümünü organizasyonlar yaparlar.

Satıcılar:

Webteki milyonlarca sanal mağaza çeşitli parçalar sunar ve reklamını yaparlar. Her gün yeni hizmetler ve ürünler bulmak mümkündür. Satıcılar e-pazaryerlerinden veya direk kendi web sitelerinden satış yapabilirler.

³⁷ Memet Özkan, "E-Pazaryerleri", www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=102, (07.02.2006).

³⁸ "B2B", www.forbes.com/bow/b2b/main.jhtml, (10.11.2006).

Ürünler:

Marketplace (e-pazaryeri) ve marketSPACE (siber pazar) arasındaki en büyük farklardan biri marketSPACE deki hizmetler ve ürünlerin dijitalleştirilmesidir. Her iki tip markette fiziksel ürünler satılabilir bunun yanı sıra marketSPACE dijital formattan dönüştürülebilen ve internet üzerinden teslim edilebilen mallar olan dijital ürünleri de satılabilirler.

Bilgisayar yazılımı ve müziğin dijitalleştirilmesi sonucunda düzinelerce ürün ve hizmeti dijitize etmek mümkündür.

Dijital ürünler normal/sıradan ürünlerden farklı fiyat eğrilerine sahiptirler. Dijitalleştirmede fiyatların çoğu sabittir, değişken fiyatlar çok azdır. Böylece, kar hızla artacaktır. Bu e-pazarların en önemli avantajlarından biridir.

Altyapı Sistemi:

Bir e-pazar altyapı sistemi bilgisayar yazılımı, donanımı, ağlar ve daha fazlasını kapsar.

Önyüz (Front End):

Müşteriler ve e-pazaryerleri önyüz yoluyla birbirlerini etkilerler. Ön yüzdeki altyapı sistemi satıcı portalı, elektronik kataloglar, alışveriş kartı, arama motoru ve ödeme geçitlerini içerir. Bu öğeler aynı zamanda e-pazaryeri mekanizmaları olarak da tanımlanırlar.

Arka Yüz (Back End):

Siparişleri toplama ve yerine getirme ile ilgili bütün faaliyetler, envanter yönetimi, sayım çizelgesi, tedarik eden kimse/firmalardan satın alma, hesap ve finans, ödeme işlemleri, paketleme ve dağıtım işin arka yüz denilen kısımda yapılır³⁹.

E-pazarların karşılaştığı belki de en büyük teknik sorun çeşitli katılımcılara ait arka yüz sistemleriyle takas platformunun entegrasyonunun sağlanması ihtiyacıdır.

³⁹ Turban vd., s.37-39.

Muamelelerin elektronik olarak işleme alınabilmesi için katılımcıların faturalar ya da ödeme emirleri gibi dokümanlardaki veri elemanlarını tanımlamak için bir tür biçimlendirme yapmaları gerekmektedir. XML (eXtensible Mark-up Language = Geliştirilebilir İşaretleme Dili) hangi veri alanlarının bulunacağını tanımlamak için ortak bir metot sağlamakta olup dokümanların elektronik olarak taranması işini kolaylaştırmaktadır. Fakat e-ticaret endüstrisi büyüdükçe XML'in sağladığı faydalar da katlanarak artmıştır.

En büyük üç e-ticaret yazılımı üreticisinin her birisi verileri tanımlamak için farklı XML sözlükleri kullanmaktadır. California'dan Walnut Creek'deki Commerce One Inc. CBL (Common Business Library = Ortak İş Kütüphanesi), Mountain View, California'dan Ariba Inc. cXML, ve Oracle Corp. da OAG XML dillerini kullanmaktadır⁴⁰.

Aracılar:

Pazarlamada bir aracı, satıcılar ve alıcılar arasında çalışır. Aracılar hizmetlerini web üzerinden sunarlar. Bu elektronik araçların rolü sıradan araçlardan(toptancı gibi) farklıdır. Çevrimiçi araçlar çevrimiçi pazarları yaratır ve yönetirler. Alıcı ve satıcıları eşleştirmeye yardım ederler, altyapı hizmetleri sağlarlar, işlemleri kurmakta ve tamamlamakta satıcılara ve müşterilere yardım ederler. Çevrimiçi araçların çoğu bilgisayarlaştırılmış sistemler olarak çalışırlar.

Diğer İş Ortakları:

Aracıların yanı sıra, internet üzerinde işbirliği yapan, nakliyeciler gibi, farklı türlerde iş ortakları vardır.

Destek Servisleri:

Birçok farklı destek servisi vardır. Bilgi sağlayıcıları için, belgelendirme ve güven teminatı veren servislere göre sıralanan, farklı destek servisleri mevcuttur⁴¹.

⁴⁰ Gladwin, s.47.

⁴¹ Turban vd., s.37-39, 46.

Ayrıca e-pazaryeri bileşenlerinin yanında e-pazaryeri mekanizmalarına baktığımızda e-katalogları, arama motorlarını ve alışveriş sepetlerini içeren yazılımlar görürüz.

2.4. İŞLETMEDEN İŞLETMEYE

ELEKTRONİK PAZARYERLERİNİN (B2B) ÇEŞİTLERİ

2.4.1. Yönetim Şekline Göre Elektronik Pazaryerleri

2.4.1.1. Alış Merkezli Elektronik Pazaryerleri

Alış merkezli e-pazaryerlerinde amaç şirketin alış işlemlerindeki verimliliği artırmaktır. Bu model için diğer bir isim e-procurement olarak geçmektedir. Bu model birden-çoğa (one-to-many) model olarak ta tanımlanmaktadır⁴².

Alıcı yönlü çözümler kurumlara birden fazla tedarikçinin kataloglarını işletme içi bir katalogda toplamaları ve kullanıcının bilgisayarından sipariş ve ön araştırma imkanı vermektedir⁴³.

Bu alandaki ilk çözümler, satış ve mutabakat maliyetlerini minimize etmeye çalışan tedarikçilerin sipariş girişini ve mutabakat işlemlerini otomatize etme yoluna gitmeleri ile oluşmaya başlamıştır. Bu çözümlerin ortak noktası günün 24 saati açık bir vitrin sağlamak sureti ile stok durumunun en son halinin görüntülenmesi, sipariş sürecinin self servis olarak sürdürülmesi ve işlemlerin izlenmesi konusunda şekillenmiştir. Kısacası tedarikçiler, internetin getirilerinin klasik süreçlerini optimize ettiğini görerek iş ilişkilerini ve süreçlerinin bir kısmını çevrimiçi olarak gerçekleştirmeyi istemişlerdir. Tüm bu girişimler hayata geçtikçe önemli bir nokta daha anlaşılmıştır. Satın alan işletmeler, çok çeşitli tedarikçi siteleri arasında uygun olanı bulmak, fiyatlandırma bilgilerini detaylı öğrenmeden, mevcut anlaşmalarını riske atma tehlikesinden kurtulmadan ve tedarikçilerle bire bir sıcak ilişkiler kurarak onları tanımadan işlem yapmaya pek de istekli görünmemektedirler. Bunun sonucunda

⁴² Selim Akyokuş, Perihan Kilimci, "Kurumlar Arası (B2B) Ticaret ve Biztalk 2000 Server ile Bir B2B Uygulaması", inet-tr.org.tr/inetconf7/bildiriler/65.doc, (13.09.2005).

⁴³ Kırçova, 2001, s.81.

kurumsal işletmeler, her ne kadar bu ortamı çok fazla kullanma yoluna gitmeyi istemeseler de, internetin ve süreçlerin otomasyonunun getirilerini görmüş ve bu yöntemleri kendi intranetleri içerisinde kullanmaya başlamışlardır⁴⁴.

Sağlık sektörünün beş büyük tedarikçisi Johnson&Johnson, GE Medical Systems, Baxter International, Abbot Laboratories ve Medtronic güçlerini birleştirmişler ve işlem ücreti almaksızın tedarik sağlamaya başlamışlardır. Benzer şekilde otomotiv endüstrisinde altı öncü tedarik işletmesi; Dana, Delphi Automotive Systems, Eaton, Motorola, TRW ve Valeo kendi tedarik sistemlerini kurarak işlemlerine başlamışlardır⁴⁵.

2.4.1.2. Satış Merkezli Elektronik Pazaryerleri

Satış merkezli model çözümleri satış süreci verimliliğini artırmak ve maliyetleri düşürmek için alıcılar ile elektronik etkileşim sağlar. Bu model çoktan-bire (many-to-one) model olarak ta tanımlanmaktadır. Bu modelde tek bir tedarikçi ürün kataloğunu birçok alıcıya özel fiyatlandırma şartları içinde sunarlar. Satış merkezli model çözümleri birçok erişim noktası sunar. Bunlar tarayıcı tabanlı web çözümleri, alıcıya özel veya elektronik pazarlara yönelik entegrasyon çözümleri olabilir. Bu çözümler tedarik zinciri yönetimindeki satış sipariş, sevkiyat ve lojistik gibi süreçlerin tamamının entegrasyonunu gerektirir⁴⁶.

İlk bakışta önemli bir gelişim gibi görünen bu süreç de zaman içerisinde belirli sorunlarla karşılaşmaya başlamıştır. Özellikle ERP, EDI, katalog yönetim stratejileri gibi birçok kavram karşısında bazı işlemler zor durumda kalmıştır. Özellikle KOBİ' ler bu konuda birçok acı tecrübe yaşayarak gelişim sürecinin zarar görmesinde rol oynamışlardır⁴⁷.

⁴⁴ Murat Kulak, Bilişim Şurası, "B2B Uygulamaları Rapor 2002", bilisimsurasi.org.tr/listeler/tbs-ekonomi/Feb/att-0014/01-Konsoliderapor.doc, (12.11.2005).

⁴⁵ Kırçova, 2001, s.80.

⁴⁶ Legg Mason Wood Walker Inc., www.itpapers.com/cgi/PsummaryIT.pl?paperid=12259&scid=179, (02.03.2005).

2.4.1.3. Bağımsız Elektronik Pazaryerleri

Bağımsız e-pazaryerleri, satıcı ve alıcı şirketlerin hizmet ve ürünlerinin ticaretini oluşturulan aracı sitelerdir. Bu model çoktan-çoğa (many-to-many) model olarak da tanımlanır. Bu konu için çevrimiçi exchange, infomediary, I-market, digital marketplace, net hub gibi birçok terimde kullanılmaktadır. Bu modelde e-pazar tedarikçilerin sağladığı ürün kataloglarını birleştirerek kullanıma sunar. Bu yapı bilgilerin tutarlı bir şekilde kullanıcılara sunulması, aranmasını ve alıcı ve satıcı arasındaki entegrasyonu sağlar. Aynı zamanda alıcı ve satıcı taraflarındaki yükü azaltır. Bu modelde fiyat isteme, açık artırma, ters açık artırma birçok işlem kolay bir şekilde gerçekleştirilir⁴⁸.

Bağımsız e-pazaryerleri, fiyatları, görüşmelerle, açık arttırmalarla, piyasa ihtiyaçlarına göre belirler. Ya da sabit fiyatlar kullanabilirler⁴⁹.

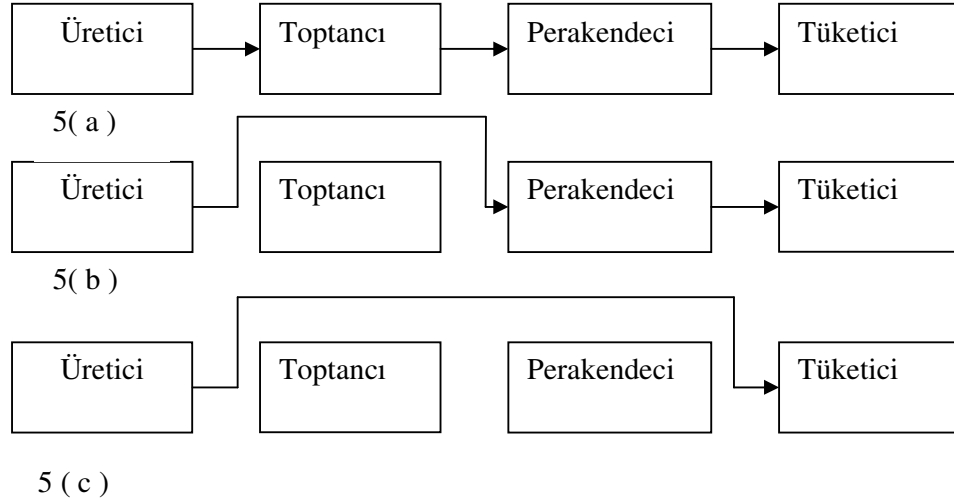
Bir alışveriş merkezi ve e-pazaryeri arasındaki fark çok açık değildir. Fiziksel dünyada alışveriş merkezini mağazaları bir çatı altında toplayan yer olarak görürüz. Buna karşın pazaryerleri satıcıların ve alıcıların pazarlık yapabildikleri ve fiyatları görüşebilecekleri yerlerdir. Webte pazaryerinin farklı bir anlamı vardır, eğer bir müşteri fiyat görüşmek istiyorsa bazı e-mağaza ya da alışveriş merkezlerinde yapabilir. E-pazaryeri genellikle B2C değil B2B'yi içerir⁵⁰.

B2B'de bazı durumda aracılar ortadan kalkabilir, bazı durumlarda yeniden aracı kullanılabilir. Aşağıdaki aracısızlaşma şekilsel olarak gösterilmiştir:

⁴⁸ Akyokuş, inet-tr.org.tr/inetconf7/bildiriler/65.doc-, (13.09.2005).

⁴⁹ Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, “**Managment Information Systems**”, Prentice Hall Pearson Education, New Jersey, 2004, s.124.

⁵⁰ Turban vd., s.40.



Şekil 2.4 Aracısızlaşmanın Şekilsel Gösterimi

Kaynak: Dave Chaffey, "E-Business and E-Commerce Managment", Prentice Hall Pearson Education, 2. Edition, London 2004, s.37.

2.4.2. Pazara Odaklanma Şekline Göre Elektronik Pazaryerleri

2.4.2.1. Dikey Elektronik Pazaryerleri

Dikey pazaryerleri belirli bir endüstrinin bütün seviyelerdeki değişimlerini koordine eden pazarlardır⁵¹.

Dikey pazaryerleri, belirli bir dikey endüstri içerisinde alıcı-tedarikçi arasındaki işlemlerin otomasyonunu hedefler. Genellikle satış veya dağıtımda etkinliğe ihtiyaç duyan belirli bir endüstriye odaklanan dikey pazaryerleri, alıcılar ile tedarikçileri belli bir ortak noktada toplamak için pazaryerini kullanmak stratejisini uygular⁵².

Dikey pazaryerleri de kendi içerisinde üç alt gruba ayrılmaktadır:

⁵¹ Andersen, s.63.

⁵² Federal Trade Commission, "Competition Policy in the World of B2B Electronic Marketplaces", 26 Ekim 2000, www.ftc.gov/os/2000/10/index.htm#26, (06.05.2006).

Sanal Dağıtıcılar: Mevcut dağıtım kanalının belirli kısımlarını geliştirmek veya o kısımların yerini almak üzere oluşturulan yapılardır. Buradaki asıl amaç, sayısı çok fazla olan tedarikçilerin katalogları arasında seçim yapmakta zorlanan alıcıya tek bir noktadan ve standartlaştırılmış bir katalog sistemi sunarak işini kolaylaştırmaktır. Bu pazaryerlerine örnek olarak Chemdex verilebilir. Chemdex, biyoteknoloji ve eczacılık endüstrilerinde ürün araştırmada geçen zamanı azaltmayı amaçlayan bir yapıdır. Birçok farklı üreticinin yüzlerce katalogu arasında ürün aramak yerine, katalog verilerinin tek bir noktaya indirildiği bu pazaryerinde araştırma yapmak süreci oldukça kolaylaştırmaktadır.

Bunun yanında üreticinin de alıcılara ulaşmada karşılaşacağı birçok maliyet bu yapı sayesinde minimuma indirgenmektedir.

Sanal dağıtıcı, tüm müşterilere ve onların bilgilerine erişim maliyetlerini azaltmaktadır⁵³.

Borsalar (Exchanges): İnternetin coğrafi sınırları ortadan kaldırmasının getirdiği avantaj ile zayıf ve yetersiz aracılık işlemlerinin etkinleştirilmesine yönelik yapılardır. Alıcılar ile tedarikçilerin doğru biçimde eşleştirilmesi ve bu sürecin mümkün olduğunda iki parti arasında gerçekleşerek şeffaf bir biçimde işleminin temel alındığı yapılardır. Bu çevrimiçi yapılar, dağıtımın, fiyatların ve stokların şeffaf bir yapıda olmasını sağlamaktadır. Bu yapılara örnek olarak MetalSite verilebilir. MetalSite, bir çelik borsasıdır ve bu yapı içerisinde taraflar, mevcut stokları inceleyerek kendi bağımsız tekliflerini verebilme özgürlüğüne sahiptir. Pazaryeri gerek zaman gerekse parasal maliyetleri en aza indirir ve tedarik işlemini kurumsal ölçekten genel ölçeğe taşır. Bunun yanı sıra pazaryerinin getirdiği diğer bir önemli avantaj da KOBİ'lerin daha önce sadece büyük işletmelerin sahip olduğu bir opsiyon olan satın alma raporlamalarının önemini kavramalarına yardımcı olmaktır⁵⁴.

Birçok borsa; gıda, elektronik, endüstriyel donanım gibi endüstriler için direk pazarlar sağlar. E-ticaretin ilk yıllarında hızla çoğalmışlar fakat çoğu yok olmuştur.

⁵³ Kırçova, 2001, s.90

⁵⁴ “Business-to-business”, en.wikipedia.org/wiki/B2B, (02.05.2006).

Tedarikçiler katılım için isteksizlerdi çünkü borsalar fiyatları aşağıya çeken, alıcı ve satıcılara uzun zamanlı ilişkileri sunmayan rekabetçi bir platformdu⁵⁵.

Fırsat Verenler-Aracılar(Enablers): Bir kurumu belirli bir merkezi platforma entegre etme işlemini gerçekleştiren yapılardır. Pazaryerine katılacak ilave satın alma gücü, üretici firmaların katılımını, kaynakların, seçeneklerin sayısının artmasını ve rekabetin artması ile fiyatların düşmesini sağlayacaktır. Örnek olarak; Collobria ele alınabilir. Collobria, ticari baskı endüstrisindeki alıcılar, aracılar ve basımevleri arasında bir pazar oluşturmuştur. Aracıların, hangi yerel basımevinin hangi baskı teknolojisine sahip olduğu ve hangi basımevinin ne tür fiyatlar uyguladığı yönündeki bilgi bu pazaryerine bir değer katmaktadır. Bu aracılar sayesinde doğru oyuncuların birbirleriyle buluşmaları ve sofistike yazılımlar ile basım öncesi hataların önüne geçilmesi son derece kolaylaşmaktadır⁵⁶.

⁵⁵ Laudon vd., s.125.

⁵⁶ Kırçova, 2001, s.90, “**Business-to-business**”, en.wikipedia.org/wiki/B2B, (02.05.2006).

Tablo 2.2 Dikey Pazaryerlerine Örnekler

Endüstri	Dijital pazaryeri	Önemli dijital pazaryeri üyeleri	Kuruluş tarihi
Çelik	MetalSite	Weirton, Bethlehem Steel	18.08.1998
Havacılık	Myaircraft	United Technologies, Honeywell, 12 Technologies	14.02.2000
Otomobil	Covisint	Ford, General Motors, DaimlerChrysler	25.02.2000
Perakende	GlobalNetXchange	Sears, Carrefour	28.02.2000
Tarım	Register	Cargill, Dupont, Cenex	01.03.2000
Tüketici	Transora	Procter&Gamble, Nestle, Heinz	15.03.2000
Perakende	WW Retail Exchange	K-Mart, Target, Tesco, Safeway	31.03.2000
Sağlık	NewhealthExchange.	AmierSource Health, Cardinal Health, Fischer Scientific	18.04.2000
Bilgisayar	High-Tech Exchange	Compaq, Gateway, Hewlett Packard, Hitachi, NEC, Samsung	01.05.2000
Metal	MetalSpectrum	Alcoa, Kaiser Aluminum, Reynolds Metal, Allegheny	02.05.2000

Kaynak: Arthur Andersen, "Değişim. tr: İnternetle Gelişimde Türkiye", Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları 1. Baskı, İstanbul 2001, s.62.

Dünyada ve Türkiye’de dikey e-pazaryeri örneklerine baktığımızda;

Afrika, Asya, Güney Amerika ve ABD’nin önde gelen perakendecilerinin oluşturduğu Worldwide Retail Exchange adlı elektronik pazaryerinin 2000 yılı cirosu 790 milyar \$’a ulaşmıştır. Bu pazaryerine üye en önemli firmalar J. C. Penney, Target, Auchan, Albertson’s, Kmart, Tesco, Marks&Spencer ve Kingfisher’dir.

Şubat 2001’de kurulan GlobalNetXchange, Sears ve Carrefour tarafından tedarik zincirlerini yeniden yapılandırmak amacıyla kuruldu. Bir yıl içinde Kroger, Sainsbury’s, Metro, Coles Myer, PPR ve Karstadt Quelle gibi firmalar eklendi. Sears ve

Carrefour, kurdukları bu elektronik pazaryeri sayesinde 80 milyar \$'lık alımlarını, toplam sayısı 50. 000 kadar olan tedarikçi, ortak ve distiribitörden en etkili biçimde sağlamaktadır.

Haziran 2000'de kurulan Transora dünyanın en büyük B2B global tüketim ürünleri elektronik pazaryeridir. Toplam ciroları 500 milyar \$'ı geçen ve paketlenmiş tüketim ürünleri endüstrisinde faaliyet gösteren şirketlerden oluşmaktadır.

Transora tarafından satın alma, tedarik zinciri, perakende, ticaret, tüketici hizmetleri, içerik ve etkin bilgi yönetimi alanlarında hizmet sunulmaktadır. Tedarikçilere sağlanan temel faydalar, küçük hacimli siparişlerin getirilmesi, müşteri kazanma maliyetlerinin düşmesi, işlem maliyetinin düşmesi, pazara giriş hızının artmasıdır. Tüketicilere sağlanan temel faydalar ise tedarikçi belirleme maliyetinin düşmesi, daha büyük hacimli siparişler sayesinde artan pazarlık kabiliyeti ve daha düşük işlem maliyetidir.

Covisint, otomotiv endüstrisinde faaliyet gösteren bağımsız bir e-pazaryeridir. DaimlerChrysler, Ford, General Motors, Nissan, Renault, CommerceOne ve Oracle şirketlerinin ortak girişimi olarak Mayıs 2000 tarihinde kuruldu. Yeni ürün geliştirme, satın alma ve tedarik zinciri konularında müşterilerine maliyet azaltıcı ve verimliliği arttırıcı hizmetler sunmaktadır.

1996'da Koç Topluluğu şirketlerinin birbirleri ve internet üzerinden dış dünya ile haberleşmesi amacı ile başlatılan Koç.net, çok kısa bir süre içerisinde Koç Topluluğu dışına da servis sunmaya başladı(1998). 2000 yılına gelindiğinde bünyesine kurumsal ağırlığı olan Fonet'i katarak A.Ş. oldu ve Koç.net Haberleşme Teknolojileri ve İletişim Hizmetleri A.Ş. adını aldı.

Koç.net projeleri arasında; sanal süpermarket yapısı (www.migros.com.tr), sanal bayii ve yan sanayi uygulamaları altyapısı (www.demirdokum.com), ilk sanal alış verişi sitesi alt yapısı (www.kangurum.com), sanal pazaryeri altyapısı (www.kotoncevrimiçi.com), spor kulübü ISS alt yapısı (www.besiktasjk.com.tr), kapsamlı turizm portalı altyapısı (www.bookinturkey.com) ve en kapsamlı ilk KOBİ portalı altyapısı (www.kobiline.com) yer almaktadır.

Türkiye'nin ilk bilişim portalı olmak iddiasıyla ortaya çıkan BigPazar.com bilişim sektörü pazaryeri uygulamasıdır.

Büyük toptancıların çevrimiçi ortamda tedarikçisiyle müşterisini buluşturmak amacıyla gerçekleştirdiği B2B portallardan önemli örneklerden bir tanesi de TurkeCom dur. Ambalajlanmış tüketim malları konusunda Türkiye'nin önde gelen B2B pazaryeri haline gelmeyi hedefleyen TurkeCom'un ilk kullanıcıları arasında yer alan Coca Cola ve Efes Biracılık, pilot bölgelerde bu sistemi uygulamaktadır.

Portalın hedefi müşteriye kendi işini kendi görme olanağı sağlamak ve çevrimiçi olarak sipariş verme, soru sorma, sorunlarını çözümü gibi fırsatlarla tedarikçiyi sisteme katmaktır. Perakendeciler açısından ise, çevrimiçi olarak çok geniş bir ürün yelpazesine ve özel promosyon kampanyalarına anında ulaştıkları için satın alma süreçlerinde belli bir verimlilik düzeyi sağlamalarıdır.

Otomobil ticaretine yönelik çalışan az sayıdaki siteden biri olan Otomax, Nisan 2001'de faaliyete geçmiştir. Otomax yeni ve ikinci el araç satın almak isteyen müşterilerle, bu araçları satmak isteyen üretici, bayi ve distribütör kanallarını, taşıt kredisi sunan taşıt kuruluşlarını ve araç sigortası yapan şirketleri bir araya getiriyor.

2.4.2.2. Yatay Elektronik Pazaryerleri

Yatay pazaryerleri, belirli bir grup alıcı ve tedarikçi arasında çevrimiçi işlemlerin gerçekleşmesi amacıyla güvenilir üçüncü bir parti tarafından bulundurulmuş pazaryerleridir. Yatay pazaryerleri, iş akışlarının ve iş süreçlerinin işlemsel bölümlerinin otomasyonunu sağlayarak süreç ve maliyet avantajı sağlama yolunda işletmelere hizmet verir⁵⁷.

Dünyada ve Türkiye'de yatay e-pazaryeri örneklerine baktığımızda;

1995'te kurulan Bid.com kurumların çevrimiçi alım satım yapabilmeleri için dinamik fiyatlandırma çözümleri sunmaktadır. Bid.com'un ABD'deki finans firmaları ve çevrimiçi firmalara ödeme sunan BankServ ile anlaşması vardır. Bid.com alıcı-satıcı

⁵⁷ Federal Trade Commission, www.ftc.gov/os/2000/10/index.htm#26, (06.05.2006).

konumundaki üyelerinin satış maliyetlerinin azalmasını sağlamakta,satın alma maliyetlerini azaltmakta ve global pazarlara ulaşım sağlamaktadır.

GlobalSource adlı Uzakdoğu kökenli bir B2B portalı Türkiye'deki firmaları web üzerinden ihracata yöneltmek amacıyla Turkishsource.com adlı portalı kurmuştur. GlobalSource uzun yıllar AsianSources adıyla bilinen süreli katalogları aracılığıyla Uzakdoğu bölgesindeki binlerce işletme ürününü batıya pazarladı. 90'lı yılların ikinci yarısında bu birikimi çevrimiçi ortama taşıyan firmanın lisansını Türkiye'den alarak faaliyete geçen Global B2B,geniş bir pazarlama ve destek kadrosuyla öncelikle kobileri hedeflemektedir⁵⁸.

Kaplan ve Hawney dikey ve yatay pazarlar için aşağıdaki tabloda belirtildiği gibi bir sınıflandırma yapmışlardır. Bu basit 2x2'lik tablo firmaların neye ödeme yaptıkları (üretim girdileri veya işletme girdileri için mi), nasıl ödeme yaptıklarını (spot alımlar veya sistematik/düzenli alımlar) da göz önüne alınmıştır ve pazarları düzenli bir şekilde sınıflandırmıştır.

⁵⁸ Andersen, s.66-67.

Tablo 2.3 Kaplan ve Hawney'in

Dikey ve Yatay Pazarlar İçin Yaptıkları Sınıflandırma

	İşletme girdileri	Üretim girdileri	
Düzenli satın alma	MRO merkezleri Yüksek işlem harcamalı düşük bedelli ürünler	Katalog Merkezleri Ürün olmayan üretim girdileri	Bir arada bulunma
Spot satın alma	Ürün Yöneticileri Yüksek oranda fiyat/talep kararsızlığına sahip ürünler	Borsalar Üretimde kullanılan ürün veya ürün-benzerleri	Karşılaştırma
	Yatay pazarlar	Dikey pazarlar	

Kaynak: Merril Warkentin, "Business To Business Electronic Commerce:Challenges and Solutions", Idea Group Publishing, Information Science Publishing, United States of America, Unites Kingdom 2002, s.52-53.

Bu tablo incelendiğinde;

Birçok pazar bu dört elemandan en az birine sahiptir: MRO Merkezleri, Ürün Yöneticileri, Borsalar ve Katalog Merkezleri.

MRO (maintenance,repair,operation) Merkezleri⁵⁹: Düzenli alımlarla yapılan işletme girdileri (bakım, onarım, işletme) MRO merkezleri yoluyla elde edilmektedir. Bu tip ürünler tüm endüstrilerce kullanılmaya yatkın olduğundan dolayı böyle pazarlar genelde yatay olup, alıcı tarafında birçok endüstriyi satıcı tarafında ise sayısız ürün kategorisini desteklemektedir. MRO merkezleri Grainger gibi eskiden beri pazarda olan dağıtımıcılar tarafından işletildiği gibi, BizBuyer.com gibi pazara yeni girenler tarafından da işletilmektedir.

⁵⁹ "Electronic Commerce", www.american.edu/carmel/ec0897a/ecommerce.html, (06.11.2006), Warkentin, s.52-53.

Ürün Yöneticileri⁶⁰: İmalat ürünü olmayan girdiler için spot mağazalar oluşmasını sağlamışlardır. Bu tip pazarlar ürün veya hizmetler; 1) yüksek fiyat/talep kararsızlığı sergilediklerinde ya da 2) fiyatı sabit kalan mallar hızlı bir şekilde elden çıkartılamadığında/elde edilemediğinde çok uygundur. Reklam verme, hizmet mağazaları, üretim kapasitesi, insan gücü (işgücü) ve depolama alanları gibi ürün ve hizmetlerin tamamı ürün yöneticileri tarafından ticareti yapılabilecek niteliktedir.

Borsalar: B2B değişim yerleri geleneksel menkul kıymet borsalarında olan, emir ve fiyatların gerçek zamanlı olarak karşılaşmalarının tipik olarak aynıdır. Bu fiyatlama mekanizmasına konu olan yüksek standartlı ürünler sürekli değişime konudur ve oldukça yüksek dalgalanmaya maruzdur⁶¹. Üretim girdileri için spot alımlar üzerinde odaklanmaktadır. Arz talep dalgalanmasına karşı duyarlı olan ürünler borsalarda pazarlanmak için uygun adaylardır. Bu özellikle pazar oluşturuvcu mekanizmalar bazı belli finansal araçlar, tarım ürünleri, enerji ve atık ya da geri dönüşümlü ürünler gibi pazar olmayan şemalar yoluyla daha da belirgin hale gelebilecek etkin bir ücretlendirme önerdiği durumlarda geçerlidir⁶².

Katalog Merkezleri: Üretim girdilerinin düzenli alımını sağlar. Bu tip girdiler endüstriden endüstriye büyük ölçüde değiştiklerinden dolayı bu tip pazarlar da, tanımları gereği, düşey ya da endüstri odaklı olarak tanımlanırlar. Bu tip alım satımların temel amacı elektronik mağazaların uzmanlaştıkları (odaklandıkları) hizmetin özgünlüğünden sonuna kadar faydalanmak için gereken hizmetlerin değerini arttıracak olanakları yaratmaktır.

Gelişmiş bir e-pazaryeri çözümü, kullanıcıların yapısına ve pazaryerinin gelişen ihtiyaçlarına uygun modüllerin kolaylıkla entegrasyonuna açık bir yapıda olması gerekmektedir. Örneğin, dikey bir pazaryerinde endüstriye özel ve büyük boyutlarda haberlerin yayınlanması gerekirken yatay bir pazaryerinde çevrimiçi haber grupları ve sohbet ihtiyacı olabilir. Yatay bir pazaryeri için son derece gelişmiş bir açık arttırma

⁶⁰ Chaffey, s.307.

⁶¹ Aydemir, www.rekabet.gov.tr/word/tezler/ibrahimaydemir.doc-, (12.12.2005).

⁶² Warkentin, s.52-53.

sistemine ihtiyaç duyulurken bir tedarik pazaryerinde basit bir teklif sistemi yeterli olabilir⁶³.

2.4.3. Pazara Yönelim Şekline Göre Elektronik Pazaryerleri⁶⁴

Pazara yönelim şeklini dikkate alarak e-pazaryerlerini taraflı pazaryerleri ve tarafsız pazaryerleri olarak ikiye ayırmak mümkündür.

Taraflı pazaryerleri, pazarda alıcılar veya satıcılardan hangi taraf daha bölünmüş ise o tarafı birleştirici rol oynarlar. Eğer sektörde bir taraf organize olmuş, güçlü, diğer taraf bölünmüş ve güçsüz ise taraflı bir pazaryeri burada iyi bir şans bulabilir. Böylece bir pazaryerinin asıl sunduğu değer sektörde dağınık olan tarafı bir araya getirip birleştirerek, zaten birleşmiş olan diğer tarafın karşısına çıkmaktır. Böylece bir pazaryeri de otomatik olarak bir araya getirdiği ve güç kazandırdığı tarafı tutar ve onların diğer tarafa karşı olan güçsüzlüğünü gidermeye çalışır.

Tarafsız pazaryerleri, hem alıcıların hem de satıcıların bölünmüş olmasını gerektirir. Pazaryerinde organize olmayan küçük ve az sayıda birkaç firma varsa satıcılar o pazaryerine gelmeyeceklerdir. Aynı şekilde alıcılar da karşılarında güçlü, devamlı alıma hazır, organize ve çok sayıda satıcıyı bulamadıkları zaman sitenin müşterisi olmayacaktır. Bu yüzden bu tip e-pazaryerlerinin alıcılara ve satıcılara cazip gelecek bir müşteri portföyüne sahip olması önemlidir, bunun için pazarlama faaliyetlerinin etkin olması gerekir.

Oluşturulmaları zor olmasına rağmen tarafsız pazarların değerleri taraflılara nazaran daha hızlı artar. Taraflı başka bir deyişle sektörün bir tarafını diğer güçlü ve organize tarafına karşı bir araya getiren pazaryerlerinin değeri doğrusal olarak artar, katılımcı sayısı sadece bir tarafa bağlıdır. Tarafsız pazaryerlerinde ise değer katlanarak artar çünkü katılanların sayısı hem alıcı hem de satıcı tarafından artmaktadır.

⁶³ Kulak, bilisimsurasi.org.tr/listeler/tbs-e-ekonomi/Feb/att-0014/01-Konsoliderapor.doc-, (12.11.2005).

⁶⁴ J. Edozien, 2000, “**Digital Markets: The Vortex of E-Business**”,
www.itpapers.com/cgi/PSummaryIT.pl?paperid=10677&scid=179, (02.03.2005).

2.4.4. Mülkiyet Yapılarına Göre Elektronik Pazaryerleri

2.4.4.1. Özel Pazarlar

Tekil şirketler tarafından doğrudan kendi alıcılarına/tedarikçilerine bağlanmak için işletilirler (örn; Volkswagen) . Özel pazaryerleri sadece seçilmiş üyelere açık olup kamusal olarak düzenlenmemiştir⁶⁵.

Tedarikçinin, distribütörün ve diğer ticaret partnerlerinin, üretim dizaynını ve gelişimini, pazarlamayı, üretim planını, envanter yönetimini takip etmesini sağlar⁶⁶.

Kendi ticaret ortaklarına bağlantı kurmuş olan bir pazardır. Bunlar birçok ortağın tek bir işleticiyle bütünleştiği kapalı pazarlardır.

2.4.4.2. Kamusal veya Aracı Pazarlar

Ticareti kolaylaştırmak amacıyla satıcı ile alıcıyı bir araya getiren pazardır. Bu oluşumlar dikey olarak belirli iş kollarıyla (mesela kimyasallar) ya da belli coğrafyalarla (mesela Asya'daki Sesami) dikey olarak hizalanabilir. Bunların sahibi genellikle bir grup yatırımcıdır⁶⁷.

Kamu e-pazaryerleri bağımsız B2B pazarlardır ve bir çok satıcı ve alıcını olduğu pazarları kapsar. Bu pazarlar borsalar olarak da bilinir. Halka açıktır ve hükümet veya borsanın sahipleri tarafından düzenlenir. Bir borsanın sahibi tek bir şirkettir - bu alıcı da olabilir satıcı da olabilir- veya bazı durumlar da sahibi konsorsiyum olabilir.

2.4.4.3. Konsorsiyum(İşbirlikçi) Pazarlar

Önemli alıcıların küçük bir grubu tedarikçilerle alışveriş yapmak için genellikle aynı sektördeki firmalardan oluşan bir e-pazaryeri yaratırlar. Bir grup

⁶⁵ Standing vd., s.1, Turban vd., s.40.

⁶⁶ Laudon vd., s.123.

⁶⁷ Chesher vd., s.189.

satıcılarda sektör alıcılarıyla alışveriş yapmak için e-pazaryeri yaratabilir. Böyle e-pazaryerlerine işbirlikçi e-pazaryerleri denir⁶⁸.

Ticaret ve işbirliği sağlamak amacıyla belirli bir iş kolu veya dikey markette geniş organizasyonlar tarafından yaratılmış olan pazarlardır. Pazar destekçi firmalar tarafından yönetilir ve sahibi de bu destekçi firmalardır⁶⁹.

Bir endüstri içinde rekabet halinde bulunan organizasyonların sahip olduğu (örn; Covisint) pazaryerleridir⁷⁰.

Sadece davetli tedarikçilerin katılabileceği tamamen özel bir yer olabileceği gibi kamu e-pazaryerinde olduğu gibi daha fazla tedarikçiye de açık olabilir.

E-pazaryerleri tek bir sektör ile sınırlandırılıp yatay olabilir ya da farklı sektörlerin bileşiminden oluşup dikey olabilir⁷¹.

Konsorsiyum destekli borsalar, büyük sermayeleri ile ve dünyadaki geniş firmalar arasındaki milyarlarca dolarlık ticareti birleştirmeleri açısından en göze çarpanlardı. İlk günlerinde bu e-pazarlar işlem adedi açısından önde olmamalarına rağmen, bilinirlik açısından ilerlemişlerdir⁷².

2.4.4.4. Topluluk veya Ortak E-Pazarlar

Mülkiyeti ve yönetimi çok sayıda katılımcıya ve bazen tüm üyelere yayılan (örn; bölgesel e-pazarlar) e-pazarlardır.

Mülkiyet ve kurumsal idare yapıları e-pazar literatüründe sadece kısa birer işlem olarak verilmiştir. Genel bir kabul, mülkiyet yapılarının bir pazarda bulunan saptırmaların seviyelerini etkileyebileceğidir. Özel pazarların genelde mal sahibinin lehine saptırıldığı düşünülürken konsorsiyum ve aracı pazarların tarafsız bir duruş planladığı düşünülür. Tarafsız bir piyasanın faydalarının, artan şeffaflıktan, pazarın ve tedarik

⁶⁸ "What is B2b e-market?", www.ecommerce.teleactivities.net/emarketplaces/what.htm#2.1.1.2_Consortia_e-Marketplaces, (04.11.2006).

⁶⁹ Chesher vd., s.189.

⁷⁰ Standing vd., s.297.

⁷¹ Turban vd., s.40.

⁷² Chesher vd., s.189.

zincirlerinin verimliliklerinin ve ticaret grupları arasındaki daha yüksek tröst düzeylerinin daha iyi kullanılmasından dolayı diğer modellerden ağır bastığı düşünülmüştür⁷³.

Yüzyılın sonunda konsorsiyum merkezli borsaların söz verilen karlarının yavaş dağıtılmasından dolayı özel borsalar daha çok ünlendiler ve daha çok değerli akış hacmiyle yoğun kar dağıtıyordu. Bunun haricinde, kamunun değer teklifi ve ortaklık merkezli borsa hala sağlam durumdaydılar ve beklentiler bu oluşumların ek hizmetler pazarlara girdikçe ve önder dikey oyuncular arasındaki birleşme birkaç sene içinde önemli bir yoğunluk kazanabilir⁷⁴.

2.5. İŞLETMEDEN TÜKETİCİYE ELEKTRONİK PAZARYERLERİ (B2C) VE İŞLETMEDEN İŞLETMEYE ELEKTRONİK PAZARYERLERİ (B2B) ARASINDAKİ FARKLAR

B2B ve B2C e-pazaryerleri arasındaki en önemli fark belki de ilkinde ara malları ve son kullanıcıları firmalar olan nihai mallar değişime tabi iken ikincisinde tüketicilere dönük nihai malların ticaretinin yapılmasıdır. Bu iki e-ticaret biçimi arasındaki farkları çoğaltmak mümkündür; örneğin B2B’lerde ağ etkisi daha fazladır, uzman aracılının varlığı gereklidir, altyapı B2C’ye göre daha önemli bir kıstastır ve marka B2C’lerdeki kadar önemli değildir⁷⁵. Aşağıdaki tabloda B2B ve B2C alım satım emirleri arasındaki farklar özetlenmektedir:

⁷³ Standing vd., s.297.

⁷⁴ Chesher vd., s.192.

⁷⁵ Aydemir, www.rekabet.gov.tr/word/tezler/ibrahimaydemir.doc-, (12.12.2005).

Tablo 2.4 B2B ve B2C Arasındaki Farklar

	B2B	B2C
İşlem miktarı	Ortalama 75.000 \$	Ortalama 75 \$
Katılımcılar	Çok sayıda şirket ve çalışan	Tüketici doğrudan satıcıyla karşı
Fiyatlandırma	Pazarlık usulü, uzun dönem kontratlar, müzayedeler ve	Çoğunlukla katalog, sabit fiyat
Karar verici	Onaylar gerekli, ticari kurallar geçerli	Tek tüketici
Satın alım süreci	Doğrudan satın alımda talep zinciri tarafından	Ani/rastlantısal satın alım; söylenti ve
E-pazar ya da portalın seçimi	Değer, ortaklık ya da hisse belirleyici	Marka, söylenti, fiyat ya da reklam
Ödeme	Kredi kartları ve banka kredileriyle bağlantılı diğer	Kredi kartları
Altyapı	Yerel, özelleştirilmiş katalog; iş akışı kuralları	İnternet erişimli tarayıcı

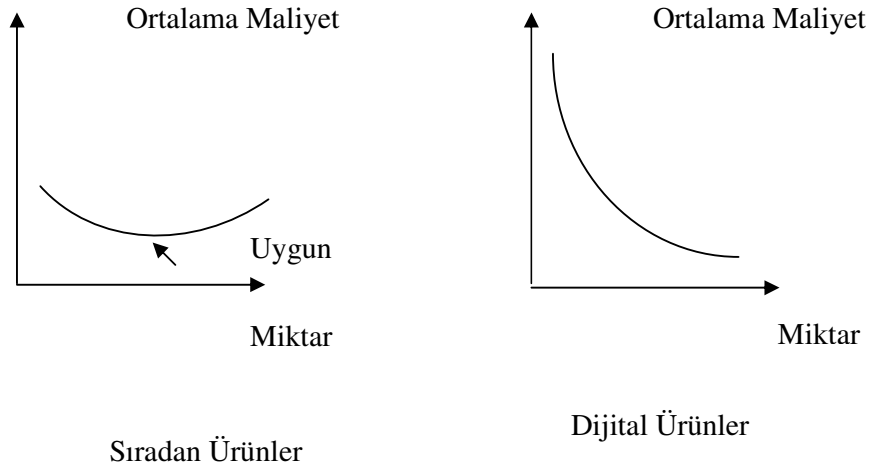
Kaynak: Edward J.Deak, "The Economics of E-Commerce and Internet", Thomson Learning, South-Western 2004, s.264

2.6. İŞLETMEDEN İŞLETMEYE ELEKTRONİK PAZARYERLERİ (B2B) GETİRİLERİ

B2B sayesinde, fiyat araştırma safhası, pazarlık süreleri, satın alma faaliyetinde harcanan süre %50 oranında kısaltmakta, geleneksel yöntemlerle yapılan iletişim maliyetlerinde önemli azalmalar yaşanmaktadır. Web üzerinde elektronik ortamda gerçekleşen bir alışveriş sistemi sipariş verme ve sipariş işleme maliyetlerinde önemli düşüşler sağlamaktadır. Elektronik para transferi yönteminin uygulanması, ödemelerde oluşan hatalı işlemleri minimize ederek, gecikmeleri ve kayıpları önlemektedir⁷⁶.

⁷⁶ Kulak, bilisimsurasi.org.tr/listeler/tbs-e-ekonomi/Feb/att-0014/01-Konsoliderapor.doc – (12.11.2005).

Birçok fiziksel ürünün ve servislerin ortalama maliyet eğrisi (AVC) U biçimindedir. Bu eğri ortalama maliyet düştükçe miktarın arttığını gösterir. Miktar arttıkça kısa vadede artan değişken maliyet (yönetimsel, pazarlama maliyetleri) doğrultusunda maliyet düşer. Buna tezat olarak birçok durumda dijital ürünler başına düşen değişken maliyetler çok düşüktür hatta miktarı gözetmeksizin sabittir. Böylece de miktar arttıkça toplam birim maliyeti düşecektir çünkü sabit maliyetler daha fazla birime yayılacaktır⁷⁷.



Şekil 2.5 Dijital ve Sıradan Ürünlerin Fiyat Eğrileri

Kaynak: Efraim Turban, David King, Jae Lee, Dennis Viehland, “**Electronic Commerce 2004**”, Pearson Prentice Hall, 3. Edition, New Jersey 2004, s.60.

⁷⁷ Turban vd., s.60.

2.6.1. Elektronik Pazaryerlerinin Alıcılara Getirileri

E-pazaryerlerinin alıcılara getireceği faydalar aşağıda belirtilmiştir⁷⁸:

- Satıcı, ürün, bulunurluk ve fiyat bilgilerine ulaşabilecekleri kaynaklar artacaktır.
- Toplu alımlar ve fiyat karşılaştırmaları sonucu malzeme maliyetleri düşecektir.
- Tedarikçi bulmak, ilişkiye geçmek ve performanslarını ölçmek kolaylaşacak, alıcılar yeni tedarikçilerin performansını daha net öğrenebileceklerdir.
- Şirket satın alma politikaları, kuralları oluşacak, daha kolay uygulanacak
- Alımlar üzerinde kontrol sağlanacak
- İdari masraflar düşecek, onaylar hızlanacak, faks ve telefona ihtiyaç azalacaktır.
- Büyük alıcılar bazı seçkin tedarikçilerle bir araya gelebilecekler ve garanti edilen miktarın değişimde fiyatları düşürebileceklerdir.
- Küçük ölçekli alıcılar, tek başlarına elde edemeyecekleri avantajları elde etme şansına sahip olabilecekler.
- İşbirliği ve değer katan hizmetlerden faydalanılacak.
- Alıcılar satın alma sürecinin tüm adımlarını izleyebileceklerdir, süreçler şeffaflaşacaktır.
- Kullanılmış malların elden çıkarımı kolaylaşacak

⁷⁸ Güleş vd., s.49-50.

- Tedarik çevriminin entegre edilmesi sayesinde alıcılar bir çok işlemi gerçekleştirmeden önce tedarikçinin sistemini kontrol edebileceklerdir.

2.6.2. Elektronik Pazaryerlerinin Satıcılara Getirileri

E-pazaryerlerinin satıcılar açısından diğer temel faydaları da aşağıda verilmiştir⁷⁹:

- Küçük siparişler birleştirilebilmektedir, böylece toplanan küçük siparişler büyük miktarlar halinde sevk edilebilir ve bu sayede büyük müşterilere ve dağıtıcılara hizmet etmeye ve kaliteli ürünler üretmeye yoğunlaşılabilir.
- E-pazaryerleri ile birlikte satıcılar daha uygun fiyatlarla yeni müşterilere ulaşma imkanı bulurlar. Klasik pazarlama yöntemlerinde yeni müşteri edinmek zorlu ve pahalı bir süreçtir. Ancak e-pazaryerleri sayesinde bu sürecin maliyeti düşmektedir.
- Sipariş kolaylığını ve ürün hakkında daha fazla bilgi alınabilmesi sayesinde alıcılar daha büyük miktarlarda ve daha sık satın almaya yönelmektedirler.
- Farklılaştırma yeteneğine sahip güçlü tedarikçiler pazarlarda daha fazla kabul görecektir.
- Satış masrafları düşecektir.
- Fazla stok isim belirtmeden satılabilecektir.
- Çevrimiçi işbirlikleri tedarikçileri ve alıcıları birbirlerine daha fazla yakınlaştıracığından taraflar için bu en önemli kazanç olacaktır.

⁷⁹ Ariba, "B2B Marketplaces of The New Economy", Ariba E-Marketplace White Paper, 2000, s.6.

3. ELEKTRONİK PAZARYERLERİNİN YÖNETİMİ

Tüm ticari oluşumlar rekabete dayalı bir ortamda ticaret yaparken şirketler ‘kârlarını’ arttırarak ve ‘masraflarını’ azaltarak kârlılık değerlerini geliştirecek stratejiler izlerler. Açıkça bu iki odak noktası birbirini dışlayan şeyler olmayıp birçok kuruluş doğal olarak hem kârları arttıracak hem de masrafları azaltacak eylem planları geliştirmektedir.

‘Kâr’ın peşinden koşarken çoğu zaman karşılaşılmaması muhtemel olasılıklar şunlardır:

– Depolanan malları azaltmak suretiyle varolan ürünlerin satışlarını arttırın. Bu, talep desenlerindeki değişimlere hızlı ve etkili cevaplar verebilen güçlü müşteri ilişkileri ve işbirliği gerektirir.

– Ortaklıklar kurmak ve internetin yeni müşterilere ulaşmak konusundaki elverişliliğini keşfetmek sayesinde satış kanallarınızı arttırın.

Bunun tam tersine ‘masraf’larınızı izlerken şöyle olasılıklar vardır:

– Tedarikçilerle stratejik ilişkiler kurarak iyi ücretler, şartlar ve kurallar elde etmek

– Ham madde ve ürün envanterini tedarik zincirinin de yardımıyla azaltmak

– Nakliye ve depolama masraflarını düşürmek

– Tedarik zincirini katma-değeri olmayan aktiviteler ve araçları eleyerek mantıklı hale getirmek / rasyonelleştirmek⁸⁰.

E-pazaryerleri karların artmasını ve masrafların azalmasını sağlamaktadır.

⁸⁰ Chesher vd., s.113.

3.1. ELEKTRONİK PAZARYERLERİNİN SAHİPLİĞİ⁸¹

E-pazaryerlerinin çoğu özelliğinde olduğu gibi sahiplik ve kontrolleri hususunda da kategorileştirme yapmak kolay değildir ve bu bakımdan da e-ticaretin evrimi devam etmektedir. Bununla birlikte e-pazaryerlerinin sahipliği temel olarak endüstri katılımcılarının sahipliği ve endüstri dışından katılımcıların sahipliği olmak üzere ikiye ayrılabilir. Endüstri katılımcıları e-pazaryerlerini işleten alıcı ya da satıcılardır. Endüstri dışından katılımcılar ise risk sermayedarları ve teknoloji firmalarıdır. Bunlardan alıcı ve satıcılar e-pazaryerlerine likidite getirirken, risk sermayedarları fonlama katkısında bulunur, teknoloji firmaları ise işlevsellik kazandırırılar.

Başlangıçtaki e-pazaryerlerinin birçoğu endüstri dışından katılımcılar tarafından kurulmuştur. Bu pazaryerleri bu anlamda oyunculardan bağımsız olmaları nedeniyle genellikle “bağımsız” pazaryerleri olarak adlandırılır. Bu “tarafsız” girişimci ya da “üçüncü taraf” mülkiyetindeki e-pazaryerlerinin adil ve tarafsız bir ortam yaratmak için gerekli olduğu da ileri sürülmektedir. Diğer bir görüş ise bu önermenin doğru olmadığı, her pazar organizasyonunun adil ve tarafsız hareket etme güdüsüne sahip olduğu, çünkü geniş katılım için bunun zaten gerekli olduğu yönündedir .

Bazı e-pazaryerleri kısmen alıcılar tarafından, bazıları ise kısmen satıcılar tarafından kurulur ve işletilir. Çoğu e-pazaryeri bu melez yapıdadır.

E-pazaryerlerinin kontrolü hem yönetim kurulu üyeliği hem de operasyonel olarak günlük işlerin yönetimi bağlamında mülkiyetle yakından ilgilidir. E-pazaryerlerinin mülkiyetini ellerinde tutanlar genellikle kontrole de sahiptir. Ancak bazı e-pazaryerleri kontrolü bir ölçüde mülkiyetten ayıracak stratejiler geliştirmektedirler. Örneğin bazıları hissedar olmayan şirketlerden bir yönetim ekibi oluşturmaktadırlar.

⁸¹ Aydemir, www.rekabet.gov.tr/word/tezler/ibrahimaydemir.doc-, (12. 12. 2005).

3.2.ELEKTRONİK PAZARYERLERİNDE

REKABETÇİ FAKTÖRLER

Rekabetin ve eşlemenin olabilmesi için e-pazaryerinde bulunan alıcı ve satıcıların bazı faktörlere dikkat etmeleri gerekmektedir. Bu faktörler⁸²:

- Dosya formatları
- Güvenlik formatı
- İletişim yolları ve protokoller
- İş ilkeleri
- Servis gereksinimleri

Bu kavramlar konusunda e-pazaryeri yöneticileri de hassas davranmalı ve üyelere gereken uyarıları yapmalıdırlar.

E-pazaryerleri rekabet açısından aşağıdaki işlemleri olanaklı kılmaktadır⁸³:

Alıcılar için daha düşük arama maliyetleri: E-pazarlar ürün bilgisi için araştırma maliyetini azaltır. Bu rekabeti önemli ölçüde etkiler, müşterilere daha ucuz(veya daha iyi) ürünler bulma imkanı verir ve satıcıları zorlar. Bunun sonucunda ise fiyatlar düşer, müşteri hizmetleri gelişir. Alıcılara bilgi sağlayan satıcılar pazarda daha büyük pay kazanmak için interneti istismar edebilirler.

Hızlı karşılaştırmalar: Müşteriler pahalı olmayan ürünleri çevrimiçi bulabilmenin yanı sıra hızlı da bulabilirler. Örneğin, müşterilerin belirli bir kitabı en iyi fiyata hızlıca bulmak için birçok kitapçıya gitmesi gerekmez. Çevrimiçi satış yapan ve arama motorlarına bilgi sağlayan şirketler rekabette avantaj kazanırlar.

⁸² Dicentral Corporation, “B2B E-marketplace Solutions”,
www.dicentral.com/html/downloads/solutions_b2bmarket.pdf, (07.11.2006).

⁸³ Turban vd., s.62-63.

Farklılaştırmak ve kişileştirmek: Farklılaştırmak erişilemeyecek bir hizmeti veya ürünü sağlamayı içerir. Örneğin amazon.com diğer kitap perakendecilerinden ayrılmaktadır. Müşterilere yazarlarda iletişim kurmak gibi reel kitap mağazalarında erişemeyecekleri bilgiyi sağlar.

Farklılaşmış pazarlarda fiyat kırma pazar payını çok etkilemez: Çünkü müşteriler kişileştirilmiş ürünler ve hizmetler için biraz daha fazla ödeme yapmaya razıdırlar.

Daha düşük fiyatlar: İşlemler düşük maliyetli olduğu için örneğin buy.com, half.com ve diğer şirket düşük fiyatlar sunabilirler. Eğer yoğunluk yetirince fazlaysa fiyatlar %40 veya daha fazla düşürülebilir.

Müşteri hizmeti: Amazon.com ve dell.com yüksek müşteri hizmeti sağlar. Bu hizmet oldukça önemli bir rekabet faktörüdür.

Güçlü rekabet için gerekli karakteristikler;

- Birçok alıcı ve satıcı pazara giriş maliyeti olmadan girebilmelidirler.
- Alıcılar ve satıcılar bireysel olarak pazarı etkileme gücüne sahip değildirler.
- Ürünler homojen olmalıdır. (Ürün farklılaştırmasının olmaması)
- Alıcılar ve satıcılar ürünler hakkında, pazar katılımcılarının talepleri, koşulları, tedarikleri hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmalıdırlar.

3.3. İŞLETMEDEN İŞLETMEYE ELEKTRONİK PAZARYERLERİ (B2B) İÇİN SWOT ANALİZİ

SWOT analizi, işletmenin kendisini ve dış çevresini denetlemesi yolunda kullanılan bir analizdir. İşletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü rekabetçi çevre içinde, sahip olunan kaynaklar ve yeteneklerin birbirleriyle uyumlaştırılmasını sağlayan ilgiyi sağlar⁸⁴.

SWOT analizleri, şirketlerin iç kaynaklarını, güçleri ve zayıf yönleri cinsinden değerlendiren ve bunları dış çevrelere karşı fırsatlar ve tehditler yönünden eşleştirebilen, hem bağıl olarak basit hem de güçlü bir araçtır. E-ticaret bağlamında, e-ticarete özgü sorunların SWOT analizi şirketle, pazarlamayı, tedarik zincirini ve bilgi sistemlerini SWOT içinde birleştirebilir ya da bunların her biri için ayrı bir SWOT uygulanabilir.

Tablo 3.1 B2B E-Pazaryerleri İçin SWOT Analizi

Dış faktörler	Fırsat	Maksi – Mini Esnek olmayan ücretlendirme politikası Faturalama sistemi zayıf fakat B2B borsaları yardımıyla fırsat yakalanabilir	Maksi – Maksi İyi kurulmuş distribütör ağı ve harici ağ Kısa süreçli yeni ürün geliştirme döngüsü İyi raporlama ve kontrol için karar destek tesisleri
	Tehdit	Mini – Mini İşlemsel bir internet sitesi yok Çevrimiçi araçlara bağlantı yok IS acenteleriyle distribütörleri arasında koordinasyon yok	Mini – Maksi Gelişmiş dahili altyapı, fakat IP-tabanlı internet ağı tecrübesi yok
		Zayıf yanlar	Güçlü yanlar

Kaynak: Dave Chaffey, "E-Business and E-Commerce Managment", Prentice Hall Pearson Education, 2. Edition, London 2004, s.202-203.

SWOT analizi, sadece var olan durumu analiz etmek üzere kullanıldığında değil stratejiler simüle edebilecek bir araç olarak kullanıldığında da büyük anlam ifade eder. Buna erişmek için önce güçlü ve zayıf yanlar fırsatlar ve tehditler listelenir ve bir

⁸⁴ Şadi Can Saruhan, Ayla Öncer Özdemir, "Değer Hedefli İşletmecilik", Golden Print Ofset Basım ve Yayın Hizmetleri, 1. Baskı, İstanbul 2004, s.104.

B2B şirketi için yapılan SWOT analizini gösteren Tablo 3.1’de yapıldığı gibi birleştirilir. Mini – maksı gibi yaklaşımlar dış faktörlere ve daha sonra da iç faktörlere olan yaklaşıma göre okunur. Bu anlamda mini – maksı dış faktörleri azaltmak anlamına gelirken iç faktörleri arttırır. Mini – mini ve mini – maksı kısımlarına büyük dikkat ayrılması gerekmekte olup bunlar bir şirketin temel eksiklikleridir⁸⁵.

3. 4. ELEKTRONİK PAZARYERİ

STRATEJİLERİNİN SINIFLANDIRILMASI VE MOTİVASYONLAR

3.4.1. Endüstride Porter’ın Rekabet Analizi

B2B e-pazaryerlerine rekabetle ilgili sorulacak sorular e-pazaryerlerinin organizasyonları, bilgi borsalarının büyüklüğü ve çeşitleri, satış ve sipariş bağlantıları, birden fazla e-pazaryerinin olması hakkında olabilir. E-pazaryerleri rekabet analizi yaparken bu soruların cevaplarına dikkat etmelidir⁸⁶.

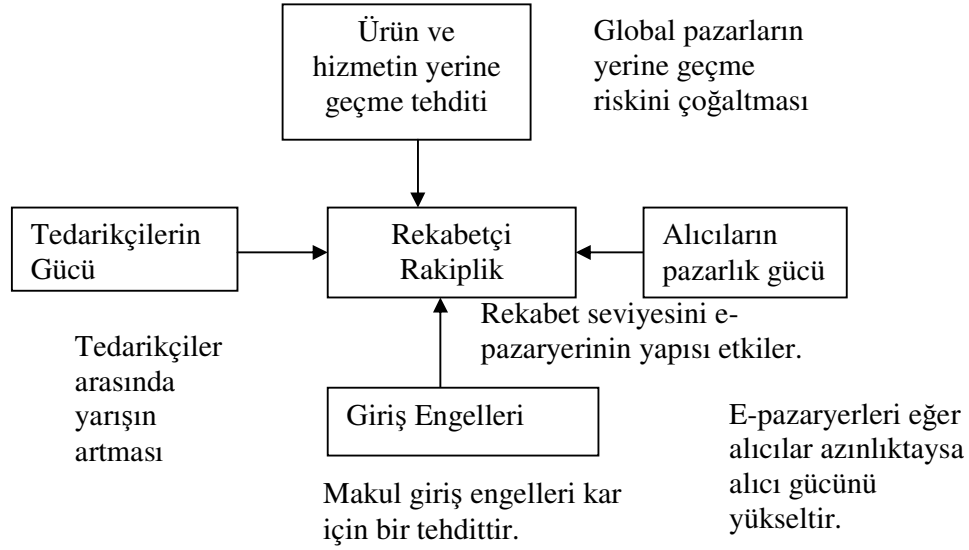
Porter’ın rekabetçi güç modeline baktığımızda ise; bu model bir sanayinin yapısal çekiciliğini belirleyen rekabetin beş ana gücünü inceler. Bir endüstride yaratılan ekonomik değeri belirleyen bu güçler endüstride oyuncular arasında bölünür. Böyle bir endüstri analizi şirketlere rekabetçi stratejilerini geliştirmekte yardım eder. Çünkü bu 5 güç hem internet hem de e-ticaret tarafından etkilenir, Porter modeli tarafından betimlenen endüstri yapısını internetin nasıl etkilediğini gözden geçirmek ilgi çekicidir⁸⁷.

Rekabetin bir endüstri altında değerlendirilmesi strateji geliştirilmesinin önemli bir parçası olarak kabul edilir. E-pazar gelişimi ve katılımıyla birleşen stratejiler ve motivasyonlar, Porter’ın Beş Rekabetçi Gücü ve maliyet liderliği, farklılaşma, odaklanmanın üç anahtar stratejisi gibi rekabetçi bir analiz çatısı altında anlaşılabilir. Ayrıca kendisi, internette yürütülen işte, rekabete dayalı beş gücün büyük etkisi olmasına rağmen temelde önemli boyutta değişmediğini savunmaktadır.

⁸⁵ Chaffey, s.202-203.

⁸⁶ Susan S. DeSanti, “The Evolution of Electronic B2B Marketplaces”, 29 Haziran 2000, (12.10.2006).

⁸⁷ Turban vd., s.63-64.



Şekil 3.1 Porter’ın 5 Güç Modelinin B2B E-Pazaryerlerine Uygulanması

Kaynak: Efraim Turban, David King, Jae Lee, Dennis Viehland, “**Electronic Commerce2004**”, Pearson Prentice Hall, 3. Edition, New Jersey 2004, s.64.

Porter’a göre, bir pazarın kar potansiyelinin en önemli belirteci satın alıcı ve tedarikçilerin ürün alanındaki gerçek güçleridir. Eğer alıcılar ve satıcılar azınlıktalarsa veya ayrılmış ürünlere sahip olurlarsa onlar o zaman güç ve kâr elde ederler. Porter, e-pazarların çoğu işleyiş biçimini araçlara önerirken, ayrıca, eğer alıcılar için tedarikçilerle doğrudan alışveriş yapmak kolaysa, aracı e-pazarları daha az kullanmak isteyecekleri ve sonuçta kendilerine ait özel e-pazarlar geliştireceklerini de eklemiştir. E-pazarların geliştirilebileceği serbestlik, karlılık için açıkça bir problemdir ve kamu yararı sayısal değiş tokuşların yönetimini ele alan endüstri kuruluşları bile süregelen faydaları sağlayamayabilir. ⁸⁸.

İnternetin rekabete dayalı beş güç üzerindeki etkisi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

⁸⁸ Standing vd., s.298.

Tablo 3.2 İnternetin Rekabete Dayalı Beş Güç Üzerindeki Etkisi

Alıcının pazarlık yapma gücü	Tedarikçinin pazarlık yapma gücü	İkame parça ve hizmet tehdidi	Giriş engelleri	Var olan rakipler arasındaki rekabet
> Çevrimiçi alıcıların gücü artmıştır çünkü daha geniş seçim şansları vardır ve artan müşteri bilgisi ile ücretlerin daha şeffaf olmasından dolayı sitenin değiştirilmesi kolaylaştığından dolayı ürün fiyatları da aşağı çekilmeye zorlanmaktadır. > B2B tipi bir kurum için müşterilerle elektronik bağlantılar oluşturmak ilişkiyi derinleştirerek değişim maliyetini arttırabilir. Bu da ‘yumuşak kilitlenme’ye yol açar.	> Bir kuruluş ödeme yaptığında tedarikçilerinin pazarlık yapma gücü, daha fazla seçenek ve e-fatura ile e-pazarlardan dolayı artan ürünleşme yüzünden düşer. > Aynı argümanların tersi de alıcıların pazarlık yapma gücü için geçerlidir.	> Yan sanayi, yeni dijital ürünler ya da ek ürünler kolaylıkla tanıtılabildiğinden dolayı önemli bir tehdittir. > Yeni ikame parça ve hizmetlerin tanıtımı pazar payının erozyonundan kaçınmak için dikkatle izlenmelidir. > İnternet teknolojisi ürün ve hizmetlerin daha hızlı tanıtılmasını olası kılar.	> Girişteki engeller azaltılmış, yeni rakipler ortaya çıkarmıştır. Özellikle de sağlam bir sokak varlığına ya da hareketli bir satış gücüne ihtiyaç duyan perakendeciler ve ya da teknik servis şirketleri için. > Pazar payı erozyonundan kurtulmak için ilk defa girenler dikkatli bir şekilde izlenmelidir. > İnternet hizmetlerini taklit etmek, geleneksel hizmetleri taklit etmekten daha kolay olup bu işi ‘hızlı takipçiler’ için daha da kolaylaştırmaktadır.	> İnternet, ürünler arasındaki farklılığı azaltan ürünleşmeyi cazip kılar. > Rekabet, ürünlerin kullanım ömürleri kıaldıkça ve yeni bir ürünün geliştirileceği süreler kıaldıkça daha da sıkı bir hal alır > İnternet küresel pazara hareketi tesis eder ve böylece rakip sayısını arttırır.

Kaynak: Dave Chaffey, "E-Business and E-Commerce Managment", Prentice Hall Pearson Education,

2. Edition, London 2004, s.205.

3.4.2. Elektronik Pazaryerlerinin İtici Güçleri

E-pazaryerlerinin işbirliği stratejisi için iş geliştirme ortaklığı ve risk sermayesi ortaklıkları yapmaktadırlar.

Alt yapı, finans ve kredi, vergi, hukuk ve denetim konularında çeşitli ortaklar kurmaktadırlar.

Satış ve pazarlama da; endüstri örgütleri, arama merkezleri ile stratejik işbirliği yapmaktadırlar.

İş geliştirmede B2B portalı, reklam, endüstri veritabanları, sigorta ortaklığından faydalanmaktadırlar.

Teknoloji için teknoloji geliştirme ortaklığı, web alanı sağlama ortaklığı, WAP/GSM ortaklığı kurmaktadır⁸⁹.

3.4.2.1. Ekonomik Güçler

Organizasyonlar arası bilgi sistemlerinin gelişimi için başlıca itici güçler ekonomik güçlerdir ve katılımcılar için üç potansiyel fayda içerirler; maliyet indirimi, üretkenlik gelişimleri ve ürün/pazar stratejisi. Porter'a göre, alıcılar için e-pazar katılımının temel ekonomik faydaları düşük hareket maliyetleri ve daha geniş pazarlara erişimdir. Eğer alıcılar ya da satıcılardan bir tanesi azınlıktaysa e-pazarlarda, ya satıcıların ya da alıcıların pazarlık etme gücünün gelişmesi muhtemeldir.

Yönetilen iş hareketleri için iki mekanizma hiyerarşi (tedarikçiler ve firma arasında sabit ilişkiler) ve pazarlardır. Hareket maliyeti bakış açısından pazarlar daha verimli olarak görünmekte. Hareket maliyetleri, iş yapılacak birini bulma fiyat ve alışverişin diğer yönleri üzerinde anlaşmaya varma ve anlaşmanın maddelerinin tamamlanmasını güvenceye alma maliyetidir. Bir şirketin, tedarikçilerini ve alım proseslerini yönetmek zorunda kaldığı e-pazarların, hiyerarşilerle karşılaştırıldığında,

⁸⁹ Booz Allen&Hamilton, “The E-Marketplace Revolution: Creating and Capturing the Value in B2B E-Commerce”, <http://www.boozallen.com/media/file/76890.pdf>, (06.11.2006).

işlerini yürütmekle ilişkili işlem masraflarının bazılarını azaltma ve bu aktiviteleri yöneterek akışına koyma potansiyeli vardır⁹⁰.

Bilgilerin elektronik ortamda tutulması ile, herhangi birisi, herhangi bir zamanda herhangi bir yerden ihtiyaç duyduğu bilgiye bir başkasına gerek kalmadan ulaşabilmektedir. Bu da hareket maliyetini azaltmaktadır⁹¹.

E-pazarların alınan ve satılan malların değerleri üzerindeki etkisi tartışmalı bir konudur. Bazı durumlarda, e-pazarlar alıcıların daha iyi fiyatlar elde etmesini sağlamakta fakat ürünlerin uygunluğu hakkında bilgi sahibi olmaları durumunda tedarikçilerin daha yüksek bir prim fiyatını elde etmelerine izin verebilmektedir. E-pazar ortamında tüketiciler ve tedarikçilerin her ikisi de bilgi teknolojilerini kendi avantajları için sonuca varmada kullanabildiği noktada, bu mantık çizgisi, tüm e-pazar konularını kapsayacak düzleme kadar genişletilebilir. E-pazarlar dâhilinde bile, katılımdan elde edilen faydaların otomatik olmadığı veya katılımcılar arasında tarafsızca dağılmadığı görülmüştür. Bazı e-pazarlarda, üyelerin bir kısmı üyeliklerinden yeni avantajlar geliştirecek az sayıda harekette bulunarak veya hiçbir harekette bulunmayarak pasif kalabilir ve üyeliklerinden sadece bir kısım fayda elde edebilirler.

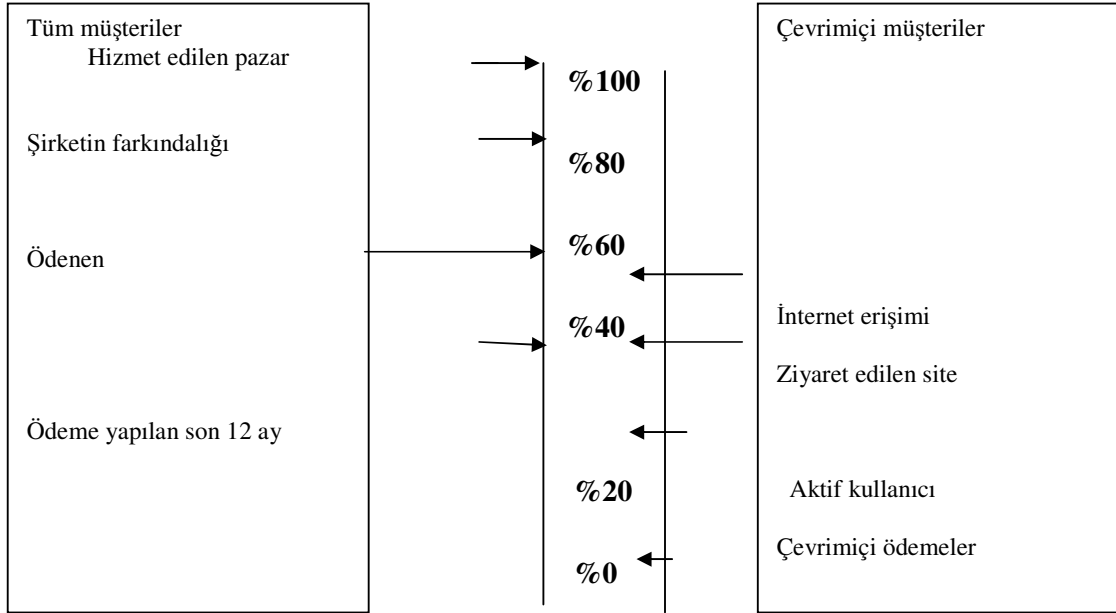
Üçüncü şahıs lojistik organizasyonlarının gelişimi ve nakliye pazarlarının hızla artmasının gümrükler, para birimi değişimleri ve kargo takiplerini içeren katma değerli hizmetler dizgesi sunması, mesafeyle ilgili problemlerin çoğunu hafifletmekte fakat maliyetler yine de önemli boyutlarda kalmaktadır. Pazarlarını uluslararası genişletmeye yönelik organizasyonlar, global yönetim stratejilerinin geliştirilmesine işaret etmektedir. İnternetin erişilebilirliğine karşın bilgi teknolojileri, global standartlarda iş görmemektedir. Bu, işlem maliyetlerinde çeşitliliklere yol açar. Organizasyonun merkezindeki baskın ulusu yansıtmaya meyilli sistemler, yönetim, tasarım ve üretim prosesleri gibi alanlarda kültürel farklılıkları vurgulamaktadır. Bunun dışında, ulusal ve ticaret bloğu sınırları boyunca yasalarda (gizlilik, veri korunumu ve ithalat/ihracat kanunları) karmaşık farklılıklar uygulanırken, kültürel farkın unsurları tatillerde, zaman yönetiminde, iş uygulamalarında ve ödeme metotlarında açıkça ortadadır. Tüm bu

⁹⁰ Standing vd., s.299.

⁹¹ Morgan Stanley Dean Witter, “**The B2B Internet Report: Collaborative Commerce**”, April 2000, s.30.

farklılıklar, fiziksel olarak dağılmış tedarikçilerle ilişki kurabilme ve güven oluşturmaya etki etmektedir; böylelikle global bir tedarikçi tabanının geliştirilmesini engellemektedir. Ayrıca bu farklılıklar, pazar oluşturucu ve tedarikçilerin her ikisinin açısından da elektronik ticaret daha büyük bireyselleştirme beklentilerine yol açtığı bir zamanda, tüketicinin farklılaşan ilgi ve destek beklentilerine işaret edebilmeyi engellemektedir⁹².

Aşağıdaki şekilde bir strateji-geliştiricinin hedeflenen tüm pazarlar için inşa etmesi gereken resmin tipini özetlemektedir.



Şekil 3.2 Bir Strateji-Geliştiricinin Hedeflenen Tüm Pazarlar İçin

İnşa Etmesi Gereken Resim

Kaynak: Dave Chaffey, "E-Business and E-Commerce Managment", Prentice Hall Pearson Education, 2. Edition, London 2004, s.205.

⁹² Standing vd., s.299.

3.4.2.2. İlişkisel Görünüm⁹³

Bir e-pazarın ilişkisel görünümü bir ilişki dahilinde sosyal ve politik eğilim üzerine odaklanır. Her ne kadar ekonomik içerikleri olsa da, bir ilişki veya anlaşmanın parçası olan sosyal faktörler belki bir e-pazar gelişiminin önemli birer stratejik hedefi olabilirler.

Bir e-pazar bir tür organizasyonlar arası ilişki, ağ veya anlaşma olarak anlaşılabilir.

3.4.2.3. Hizmet Motifi

E-pazar gelişimini yönlendiren stratejik hedefler hizmet ve kalite gelişimiyle ilgili olabilir. Bunlar; tedarik sürekliliği, işlem uygunluğu ve hızı, alıcılar için daha fazla seçenekler gibi şeyleri içerebilir. Gelişmiş hizmet aynı zamanda, katma değerli bilgi ve dağıtım lojistik hizmetleri sağlayan bir süpermarket ortamında daha büyük bir hizmetler dizisi öne sürerek de ulaştırılabilir. Daha fazla sayıda öneriler arasında, müşteri isteklerini sayısal ortamda özelleştirmek ve kişiselleştirmek gibi yetenekler de olabilir. Porter'a göre, internetin yıkıcı yanı, tek başına fiyat rekabetini azaltmasıdır. Burada unutilan, Porter'ın savunduğu, uygunluk, standardizasyon, uzmanlaşma ve uyarlamada internetin gelişmiş hizmeti destekleyebilme yeteneğidir.

E-pazaryerlerinin alıcı ve satıcıları buluşturması yeterli değildir. Onlar arasında etkileşimli bir iletişim sağlaması gerekmektedir⁹⁴.

Pazara odaklı, gelişime açık, pazar yapısını zedelemeyecek şekilde esnek olmalıdırlar⁹⁵.

Genelde daha iyi hizmet bir masrafı da beraberinde getirir ancak bir organizasyon ekstra maliyete rağmen rekabete dönük avantaj elde etmek için daha iyi hizmet vermeyi seçebilir.

⁹³ Standing vd., s.300.

⁹⁴ Garicano, Garicano,Luis., "A Framework for Building B2B E-Commerce", www.itpapers.com/cgi/PSummaryITpl?paperid=12275&scid=179, (02.09.2006).

⁹⁵ D. Parry, "The Blueprint for B2B Success", www.itpapers.com/cgi/PSummaryITpl?paperid=12275&scid=179, (02.11.2006).

Tüketiciler hizmet kalitesini değerlendirirken; elle tutulurluk, güvenilirlik, açıklık, erişebilirlik, cevap verme, empati, kolay kullanım gibi boyutlara dikkat etmektedirler⁹⁶.

3.4.2.4. Topluluk Motifi⁹⁷

Bazı e-pazarlar topluluk kuvvetiyle birlikte yaratılmıştır. Pazar oluşturucu, genellikle yerel veya devlet yönetimi, e-pazar ticareti elde etmek için teşvik sağlar ve böyle yaparak iş topluluğunda genel elektronik iş bilgisini, yetenekleri ve teknolojilerin seviyesini artırır. E-pazarın kendisi çevrimiçi bir iş topluluğu olarak görülebilir.

3.4.3. Elektronik Pazaryerlerinin Yapılarının Stratejik İçerikleri

E-pazar stratejilerinin, e-pazarın yapısal formları için uzantıları vardır. E-pazar yapısının seçiminin stratejik olduğu savunulmuştur. Standing, Love, Stockdale ve Gengatharen dört e-pazar yapısı üzerinde stratejik içerikler tanımlamaya çalışmışlardır. Bunlar, Aracı, Hiyerarşi, Konsorsiyum ve Geniş Gruptur. 2001'den bu yana devam eden deneysel verilerin toplanması ve e-pazar geliştiricilerle ve katılımcılarla yapılan röportajlar, yayımlanan raporlar ve web sayfaları aracılığıyla toplanan verileri içeren bir dizi veri toplama tekniği gerekmiştir. Buna ilişkin yapılan çalışma Tablo 3.3'de gösterilmiştir⁹⁸.

⁹⁶ Ariba, s.10.

⁹⁷ Standing vd., s.300.

⁹⁸ Standing vd., s.301.

Tablo 3.3 E-Pazaryerlerinde Örnek Olaylar

E-Pazaryerleri Çeşitleri	E-Pazaryeri	Bilgi toplama	Bilgi toplama süresi
Aracı	Serbest Pazar	Gelişimci, alıcı ve tedarikçiler Toplam 23 mülakat Katılımcı araştırması	2001 yılından günümüze
Hiyerarşi	GEM – Devlet e-pazaryeri	Gelişimci, alıcı ve tedarikçiler Toplam 27 mülakat	2001 yılı ortasından günümüze
Konsorsiyum	QUADREM	Gelişimci, alıcı ve tedarikçiler Toplam 24 mülakat	2002 yılından günümüze
Genel	REM	Gelişimci, alıcı ve tedarikçiler Toplam 35 mülakat Katılımcı araştırması	2002 yılından 2005 yılına

Kaynak: Craig Standing, Peter E. D. Love, Rosemary Stockdale, Denise Gengatharen, “**Examining the Relationship Between Electronic Marketplace Strategy and Structure**”, IEEE Transactions on Engineering Management, vol. 53, no. 2, Mayıs 2006, s.301.

3.4.3.1. Aracı Elektronik Pazarlar

Aracı e-pazarlar sürdürülebilir olmak için kar yapmak zorundadırlar. Bu yüzden alıcı ve satıcıların her ikisi de pazar oluşturucuyu herhangi diğer bir iş ortağı veya sağlayıcısı gibi görmeli ve üyelik maliyeti, hareket maliyeti gibi konuları sağlanan hizmetin düzeyine kadar hesaba katmalıdır. Bir ağdan veya ilişkisel bir bakış açısından e-pazarı görüntülerken bir şirket üyelerin kalitelerini ve sayılarını değerlendirmelidir. Bazı katılımcılar, tercihli pazar bilgileri açısından iltimaslı oldukları da göz önünde bulundurulmalıdır. Muhtemel bir katılımcı pazarın tarafsız ve tamamen şeffaf olduğunu sanmamalıdır. Hizmet bakış açısından, katma değerli araçlar dizisi ve destek tedariğın sürekliliğine ek olarak değerlendirilebilir.

B2B e-pazar aracılığının bir örneği yakın zamanda Ariba ile birleştirilen serbest pazarlardır. Serbest pazarlar 1995’de kuruldu ve Fortune’ın 100 şirketi arasında müşterilerle açık arttırmalarda uzmanlaştılar. Başlangıçta iş modellerinin merkezine, müşteriler (alıcılar) için, zaman içinde geliştirilmiş olan küresel bir tedarikçi veritabanını kullanarak çalışan büyük ölçekli açık arttırmalar sürdürmedeki

uzmanlıkları (FullSource) oturtulmuştu. Serbest pazarlar, bilgi birikimlerini ve geniş ölçekli küresel açık arttırmalar kurmak ve yürütmek için sahip oldukları geniş kapsamlı veritabanını kullanarak, müşterileri için açık arttırmalar düzenlerler⁹⁹.

Fat Butterflies olarak anılan aracı pazarların amacı doğru sayıda ve doğru katılımcılarla iş bağlantıları kurmak ve çeşitli ticaret yeteneklerini bir araya getirmektir.

Aracı e-pazaryerini diğer e-pazaryerlerinden ayıran başlıca özellikler:

- Aracı e-pazaryerleri birçok alıcı ve satıcı topluluğu sunar.
- Aracı e-pazaryerleri hiçbir çıkar grubunun üstünlüğünün olmadığı bir alanı alıcı ve satıcılar için oluşturmayı hedefler.
- Kurallara uyan her işletme için bağımsız e-pazaryerleri açıktır.
- Aracı e-pazaryerleri ürünlerin içeriği ile ilgilenmez, alıcı ve satıcıyı eşleştirir.

Genelde özel ve risk sermayesine bağımlıdır. Çeşitli rakiplerin ve risk sermayesinin korkutuculuğu nedeniyle bu çeşit e-pazaryerleri zor kurulmaktadır.

Ayakta kalmak için yeni, orijinal iş modelleri araştırmaktadır. Bu modeller önemli maliyet kazanımları ve gelir fırsatlarını hem alıcılar hem de satıcılar için arttırmaktadır. Ayakta kalamayanlar düşük riskli ticaret aktivitelerine ya da dikey, yatay endüstrilere odaklanmaktadır. Bazıları tamamen çekilmekte ve yazılım üreticileri ya da diğer e-pazaryerleri için host oluyorlar.

Kobiler genelde bağımsız e-pazaryerleri için çekicidir¹⁰⁰.

Örneğin Alcoa Alumina Australia, 2001–2005 dönemi boyunca serbest pazarları kullanıyordu ve alımla ilişkili maliyet indirimi hedeflerine ulaşmak için küresel pazara doğrudan doğruya bir erişim hakkı edindi. Bu, bazı alım malları ve

⁹⁹ Standing vd., s.302.

¹⁰⁰ “What is B2b e-market?”, www.ecommerce.teleactivities.net/emarketplaces/what.htm#2.1.1.2_Consortia_e-Marketplaces, (04.11.2006).

hizmetlerde hatırı sayılır maliyet tasarrufları oluşturabilmeleriyle sonuçlandı. Her ne kadar aracı e-pazarlarda bir katılım maliyeti olsa da, Alcoa, yüksek e-pazar gelişim maliyetleri ve bakım maliyetlerine sahip olmadı. Serbest pazarlarda yürütülen açık arttırmalar tüm katılımcılar için şeffaf bir mekanizma sağladı, bununla birlikte Alcoa'nın açık arttırmalarıyla ilgili bilgilerin kendiliğinden aracılık yapması için kullanımından kaygıları var. Alıcı ve tedarikçilerle yapılan röportajlar, e-pazarın göreceli olarak alıcı ve tedarikçilere karşı olan tarafsız anlayışını vurguladı. Alcoa diğer e-pazarları potansiyel birer alım kanalı olarak ele aldı fakat bunlardan bazılarının kritik bir miktar katılımcı kütlesinden yoksun olduğuyla ilişkilendirdi. Alcoa da alım kadrosu, serbest pazar tarafından sunulan profesyonel düzeydeki hizmetle ve katma değerli bilgi servislerine ek olarak teknik desteğin, danışmanlık ve yönetim desteğinin kalitesiyle etkilenmişlerdi. Serbest pazarlardaki küçük tedarikçiler sıklıkla yüksek katılım maliyetleri hakkında şikâyet ettiler.

Alcoa'nın aracı e-pazarları alım maliyetlerini düşürmek için kullanma stratejisi büyük ölçüde gerçekleşmişti ve bununla birlikte ekonomik faydalar esas katılım avantajı olarak görülürken bir takım hizmet faydaları da mevcuttu¹⁰¹.

3.4.3.2. Hiyerarşi Elektronik Pazaryerleri¹⁰²

Hiyerarşiler sıklıkla özel e-pazarlar için tercih edilirler. E-pazar sahibi genellikle e-pazarı kurarken hem sağlam bir kalite veya hizmet motifine hem de ekonomik motife sahiptir. Mülkiyet sahibi/alıcı tedarikçiler arasında rekabeti teşvik etmek için, yüksek düzeylerde katılımı destekleyerek ve tersine açık arttırma gibi işlem mekanizmalarıyla ortaya tedbirler koyabilirler. Güç ve etki tek bir kişiye verilir. Satıcılar, potansiyel olarak alıcının artan gücünün ve alıcının pazar işlemlerinde yaratılan bilgi üzerine bir tekele sahip olabileceğinin farkında olmalıdır. Bir hiyerarşide, daha yüksek düzeylerde katma değerli hizmet sağlamak için birazcık teşvik varmış gibi görünebilir ki bu tedarikçinin pazarlık etme gücünü arttırabilmektedir. Belli tarzda bilgilerin, ürünlerin ve sağlanan hizmetlerin kalitesini geliştirmek için tedarikçiler tarafından kullanılabilmesi sağlanabilir. Aynı zamanda, pazarın geliştirilmesinde bir

¹⁰¹ Standing vd., s.302.

¹⁰² Standing vd., s.303.

toplum amacı da olabilir. Mülkiyet sahibinin nüfuzunu kullanarak ve baskı uygulayarak işlem maliyetlerini azaltması tartışılabilirdi.

Batı Avustralya Hükümeti, tek alıcı ve birçok satıcıya sahip olduğundan hiyerarşi formunda olan bir e-pazar tasarladı ve yönetiyor. Devletin Elektronik Pazarı (GEM) (<http://www.gem.wa.gov.au/gem>) Avustralya'nın ilk geniş kapsamlı çevrimiçi hükümet satın alma hizmetidir. GEM hizmetleri geniş kapsamlı bir hükümet alımını kapsıyor. GEM, hükümet için daha verimli alım uygulamalarının başlangıcı doğrultusunda maliyetleri düşürme amacıyla birlikte tasarlandı.

E-pazarlar oldukça büyük kurulum maliyetleri içerirler ve tedarik zinciri verimliliğinin geliştirilmesinde hedeflenmişlerdir. Devlet yönetimi ayrıca başlı başına bir yönlendirici olarak tedarik zinciri hizmetindeki gelişimleri vurgulamıştır. Hükümet tarafından özel bir e-pazarın geliştiriminin, bir aracı edinmekle kıyaslandığında, güvenlikle ilgili sorunlar yaratması daha az muhtemeldir. GEM, hükümetin e-pazarları geliştirmek için motiflerinden şüphe duyan birçok küçük ve orta derecede kuruluşlarla kritik miktarda işlem hacmi elde etmek için mücadele vermiştir. Bazı KOBİ'lerin algıladığı, motiflerin esas olarak tedarikçiler arasındaki rekabeti arttırdığı ve sonuç olarak fiyatların aşağı çekildiğidir. KOBİ'ler hükümetle güç asimetrisine karşı hassastır ve hükümetin GEM doğrultusunda daha fazla pazar bilgisine erişimi konuyu alevlendirecektir. Batı Avustralya Hükümeti, bölgedeki başlıca alıcı ve bu sözleşmelerle ödüllendirilmiş birçok şirket için çok önemli. GEM'in geliştiricilerine göre, sistemin kurulumu ve devam eden bakımı pahalıydı ancak bu sözleşme gereklilikleri ve olanakların haberleşilmesi bakımından tedarikçilerle iletişimi iyileştirdi. Bazı tedarikçiler, etkin olarak e-pazarı kullanabilmek için bilişim teknolojisi kültürü eksikliklerinden dolayı e-pazardan zarar gördükleri hissine kapıldılar.

Sonuçta, GEM'in geliştiricileri, alımla ilgili işlem maliyetlerini azalttı ve bu tedarikçiler üzerindeki rekabet baskısını arttırmasıyla birleşince ekonomik faydalar sağladı.

3.4.3.3. Konsorsiyum Elektronik Pazaryerleri

Küçük bir grup organizasyon tarafından paylaşılan mülkiyet, grup üyelerinden biri liderlik rolü üstlenmediği sürece gücün gruba verildiği bir konsorsiyum şeklini alır. Bu bakımdan, grup üyelerinden biri niteliksel liderlik rolünü alabilir. Ekonomik bakış açısından grup, yönetim masraflarını paylaşabilir. Grup mülkiyetinin bir avantajı, iktidara sahip olanın tedarikçiler arasında rekabeti yükseltmek suretiyle malların ve hizmetlerin maliyetlerini düşürdüğü grup mülkiyetleriyle kritik katılımcı miktarının elde edilmesinin daha kolay olmasıdır. Grup mülkiyeti açısından en güçlü argüman, bir sefer birbiriyle rekabet halinde görülen organizasyonlar, aynı zamanda karar destek ve bilgi paylaşım ortamına da dönüşebilecek bir endüstri ağında (örgüsünde) bir arada çalışabildiklerinden dolayı ilişkisel motiftir. Bununla birlikte, böyle bir endüstri ağı, grubun ilgi alanlarını korumak için bir güç bloğu oluşturabilir ve rekabeti dışlamak için çalışabilir. Hizmet motifi mülkiyet sahiplerinin mevcut topluluk niteliklerine ve katılımcıları cezbedilmesindeki rekabetin düzeyine dayanır¹⁰³.

Uzun ve geniş alanlı ağlara sahip tedarikçileri, alıcıları ya da her ikisini bir araya getirirler. İşlemler için likiditeyi sağlarlar ve otomatik olarak kritik yoğunluğu oluştururlar. Sahiplerinden bağımsız işlem yapar. Çünkü bağımsız CEO ve yönetim kurulu başkanlığında bağımsız bir şirket olarak kurulmuştur¹⁰⁴.

Quadrem, bir grup başlıca maden şirketinin sahip olduğu bir konsorsiyum e-pazar örneğidir. Quadrem, 2000 yılında, dünyanın en büyük madencilik, maden ve metal şirketlerinden 14 tarafından özellikle madencilik endüstrisinin e-Alım ihtiyaçlarını karşılamak için bir tek nokta çözümü (one-stop solution) olarak geliştirilmiştir. Şuan, e-pazarın, 20 hissedarı, binlerce satıcıda ve dünya geneline yerleştirilmiş yüzlerce satın alma yeri vardır. Quadrem'in önemi, endüstri tabanlı tedarik zinciri veriminde ve teferruatlı bir teknoloji platformu doğrultusundaki yüksek kaliteli profesyonel hizmetindedir (<http://www.quadrem.com>). Quadrem'in kuran madencilik şirketlerinin baskınlığı bazı şirketlerin, burada, şirketlere katılım için baskı

¹⁰³ M. B. Sarkar, B. Butler, and C. Steinfield, "Intermediaries and cybermediaries: A continuing role for mediating players in the electronic marketplace", *J. Comput. Mediated Commun.*, vol. 1, no. 3, 2000, s.24.

¹⁰⁴ "What is B2b e-market?", www.ecommerce.teleactivities.net/emarketplaces/what.htm#2.1.1.2_Consortia_e-Marketplaces, (04.11.2006).

oluşturan bir güç asimetrisinin olduğuna inanmalarına yol açtı. İlaveten, bazıları sistemin bazı özelliklerinin başlıca alıcılara iltimas göstermek üzere tasarlanmış olabileceğinden tamamen şeffaf olmadığını hissettiler. Tedarikçiler ve alıcıların her ikisi de gelişmiş seviyedeki iletişimi, başlıca madencilik şirketlerinin yarattığı talebin sürekliliği, yazılım sisteminin güvenilirliği ve e-pazarın yüksek derecede tümleşik ve karmaşık yapısını kabul etmişlerdir. Quadrem'in yüksek düzeydeki geliştirme kaynağı ve alıcıların kritik miktarı katma değerli hizmet ve bilgilerin geliştirilmesine izin verdi. Güvenlikten, röportaj yapılan tedarikçiler tarafından bir mesele olarak bahsedilmedi. Quadrem, katılımcılar ağını ve diğer e-pazarlarla anlaşmaları geliştirmenin önemini vurgulamıştır ve bu bakımdan ilişkisel e-pazar faydalarının, ekonomik faydaların olduğu kadar gereğini vurgulamıştır.

Quadrem'in ağ faydaları katılımın anahtar faydaları olarak belirtilmiştir. Başlıca madencilik şirketlerinin böyle bir girişim içersinde işbirliği yapmaları, yalnız çalışan herhangi bir tek şirketle kıyaslandığında daha detaylı bir sistemin geliştirilebileceği anlamına gelmektedir. E-pazarın geliştirilebilecek kalitesi, alıcılar ve satıcıların her ikisinin de faydalı bulabileceği bir dizi katma değerli hizmet ve bilgiyle sonuçlanır. Düşük ücretlerin bazı ürünler için elde edilebildiği hususuna değinilmiş olmasına rağmen hizmetler konusu güçlü bir şekilde vurgulanmıştır¹⁰⁵.

3.4.3.4. Geniş Grup Mülkiyetli Elektronik Pazaryerleri

Geniş bir grup tarafından paylaşılmış mülkiyet, mülkiyet ortağı tekil üyelerin güçlerini azaltmaktadır. E-pazar, zayıf bir ağ düzeni oluşturur bununla birlikte ağ içersinde daha güçlü anlaşmalar gelişebilir. Genelde mal sahipleri pazar içersinden alıcılar ve/veya satıcılar olabilirler ve daha geniş mülkiyet tabanı katılımı kritik bir miktarın kazanılmasına yardımcı olur. Böyle e-pazarlar, ekonomik gelişmenin ve de toplumun teşvik edilmesi için kullanılabilir ancak bir savunucuya ihtiyaç duyulabilir ki bu sıklıkla hükümettir¹⁰⁶.

Geniş grup mülkiyetli e-pazaryerlerinde alıcıların ve satıcıların sahipliklerinin yan sıra risk sermayedarları da e-pazaryerinin sahiplerinden olabilir.

¹⁰⁵ Standing vd., s.304.

¹⁰⁶ Standing vd., s.300.

Risk sermayesi şirketleri yeni teknoloji veya ürün, yeni bir üretim şekli ya da hizmet biçimi tasarlayan ve sermayeye ihtiyacı olan işletmelere ilgi duyarlar. Risk sermayesi şirketleri kendi stratejisi doğrultusunda yatırım yaparlar. Tercihleri B2B e-pazaryerleri de olabilmektedir¹⁰⁷.

Batı Avustralya’da Joondalup ve Wanneroo ikiz şehirleri kendi adlandırdıkları şekliyle bölgesel elektronik pazarı (REM) başlattılar. Aralık 2002’de REM kullanıma hazırды. E-ticaretin benimsenmesini artırmak için olan projelerin başlıca yönlendiricileri, tamamı yerel bir bölgede, yöredeki işler ve alıcı ve satıcılar için tasarruf ve verimlilik üretimi arasında daha büyük bir etkileşimi teşvik ettiler. Hedef mülkiyeti geniş sayıda şahsa yaymaktı.

Amaç, KOBİ’ler için yüksek giriş ücretleri veya EDI’lere (Elektronik Veri Arayüzleri) uyumluluk sağlama gibi engellere takılmadan REM’e erişimleriydi.

Kaynak eksikliği, sistemin yüksek düzeyde profesyonel görünümünden yoksun olduğu anlamına gelmesine rağmen REM’in geliştirme ve bakım maliyetleri çok sayıda katılımcıya yayıldı. Genel olarak, alıcı ve satıcıların değer teklifinde bulunmalarını sağlamak zordu ve bu kritik miktarda katılımcının elde edilmesinde problemler yarattı. E-pazarı kullananların, e-pazarın herhangi bir yöne sapmış olması yönünde hiçbir endişesi yoktu. Geliştiriciler e-ticarete deneyim eksiklikleri ve e-pazar ticareti ve paylaşılmış yönetim sorumlulukları içersinde daha önce hiç bulunmamış olmaları karar vermeyi geciktirdi.

Stratejik olarak, e-pazar, toplum faydalarını yerel meslekler arasında ticareti teşvik etme şeklinde teslim etmek için geliştirildi. 18 ay ticaretin ardından, 2005’in başlarında işlem ve katılımcı eksikliğine bağlı olarak REM geri alındı. Başarısızlığın sebebi düşük işlem hacmine ve katılımcı eksikliğine bağlandı.

Tablo 3.4 dört durum incelemesinden elde edilen bulguları karşılaştırmaktadır. E-pazarların alıcı ve satıcılar arasındaki ilişkiye önemli bir etkisi vardır. Kilit tedarikçilere daha az bağımlılık ve tedarikçiler arasında daha büyük bir rekabet,

¹⁰⁷ Vakıf Risk Sermayesi Yatırım Ortaklığı, “**Risk Sermayesi Nedir?**”, 2002, s.45.

alıcıların/geliştiricilerin aracı ve hiyerarşi e-pazarlara girişte daha fazla güç ve kontrol kazandıkları anlamına gelmiştir. Dört e-pazar, elde edilen tüm faydalar dizisini göstermiştir. Farkına varılacak şekilde, konsorsiyum ve aracı e-pazarların en başarılıları olduğu dikkati çekmiştir. GEM’de bazı potansiyel katılımcılar hükümetin motiflerinden kuşkuluydular ve REM kritik miktarda katılımcı elde etmede başarısız oldu.

Stratejik etkiler	Faktörler	Aracı	Hiyerarşi	Konsorsiyum	Geniş Grup
Ekonomik	Yükselen rekabet karşısında fiyatların aşağıya çekilmesi	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Orta
	Maliyetlerin aşağıya çekilmesi işlemindeki vurgu	Yüksek	Yüksek	Orta	Orta
İlişkisel	Yüksek seviyede güç asimetrisi	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük
	İşbirliği gelişimi	Düşük	Düşük	Yüksek	Düşük
Hizmet	Yüksek seviyede hizmet	Yüksek	Orta	Yüksek	Düşük
	Talebin yüksek devamlılığı	Yüksek	Orta	Yüksek	Orta
Topluluk	Endüstri sektörü odaklılığı	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük
	Yöresel odaklanma	Düşük	Orta	Düşük	Yüksek
E-Pazaryerinden önce	E-Pazaryerinden önceki endüstri yapısı	Az tedarikçiyle yerel odaklı yakın ilişkiler	Anahtar tedarikçilerle güçlü ilişkilerde bulunan parçalara bölünmüş tedarik zinciri	Her şirket için serbest tedarik sistemleri	Parçalara bölünmüş serbest pazarda bireysel firmaların tedarik pratikleri
E-Pazaryerinden sonra	E-Pazaryeri sonucu endüstri yapısı değişir	Küresel pazarda az tedarikçi üzerinde düşük bağlılık	Tedarikçiler için daha rekabetçi ve daha az parçalara bölünmüş tedarik zinciri	Daha fazla destek ve işbirliği Tedarikçiler arasında daha fazla rekabet	Alıcı ve tedarikçilerde artan fırsatlar
Ana faydalar		Ekonomik ve hizmet	Alıcılar için bazı ekonomik faydalar ve alıcılar ve satıcılar için hizmet gelişimleri	Alıcı ve satıcılar için ilişkisel faydalar	Bazı ekonomik faydalar
Başarı veya başarısızlık		Başarı	Esas olarak bir başarı ama bazı faydalar göze alınmamış	Başarı	Kritik kitle yoksunluğuna dayalı başarısızlık

Tablo 3.4 Dört Örnek Olaydan E-Pazaryerleri Yapılarındaki Stratejik Vurguların Özetleri

Kaynak: Craig Standing, Peter E. D. Love, Rosemary Stockdale, Denise Gengatharen, “Examining the Relationship Between Electronic Marketplace Strategy and Structure”, IEEE Transactions on Engineering Management, vol. 53, no. 2, Mayıs 2006, s.306

3.5. ELEKTRONİK PAZARYERLERİNİN TASARIM VE

FONKSİYONELLİK BAKIMINDAN İNCELENMESİ¹⁰⁸

Bir e-pazaryeri çözümünü tasarım ve fonksiyonellik açısından incelediğimizde, performans açısından dikkat edilecek hususlar; e-pazaryeri sınırlı bant genişliği olan ağlarda çalışabilmelidir. Pazaryeri belirli anlardaki aşırı işlem yüküne dayanabilmelidir, 7x24 güvenilir olmalı ve hata toleransı gözden geçirilmelidir.

Ölçeklenebilirlik ve güvenilirlik sağlamanın yolu, değişik sistemler ve terminaller arasındaki yük dağılımını ayarlayan bir yazılım kullanmaktır. Bu sistem, günümüzde kullanılan güçlü internet uygulama sunucuları veya üst uç uygulama sunucuları üzerinden gerçekleştirilebilir. Bu platformların başarısı, çok işlemci/çok makineli yük dağılımını sağlayabilen bileşen tabanlı modellere bağlıdır.

Tek yönlü satış veya tedarik sistemlerinden farklı olarak, pazaryerleri, uçtan uça bir ticari zincir içerisinde hem satış hem de tedarik yönünü desteklemek durumundadır. Bu destek, katalog yönetiminden sipariş işlemlerine, mutabakattan çevrimiçi faturalamaya dek geniş bir alanı kapsamalıdır.

Tüm işlem süreçleri, gerek alıcılar gerekse tedarikçiler açısından kullanılması ve anlaşılması kolay süreçler olmalıdır. Bunun yanında her iki partinin de muhasebe kodları, adresler ve benzeri belirli standartları kendi sistemlerinin gerektirdiği şekilde ayarlamalarına izin veren bir esnekliğe ihtiyaç vardır. Tüm işlemlerin, alıcılar ve tedarikçilerin belli bir düzen içerisinde ilişkilerini sürdürebilmesine olanak verecek şekilde entegre biçimde ve belli bir paralellikte olmaları gereklidir.

Elektronik pazaryerleri her işletme için standart çözümler sunmak yerine, işletmelerin kendi içlerinde yine kendi ihtiyaçlarına uygun olarak bazı değişiklikler yapabilmelerine imkan veren esneklikte olmalıdır.

¹⁰⁸ Kırçova, 2001, s.92-94.

3.6. ELEKTRONİK PAZARYERLERİNİN KURULUMU

E-pazaryerlerinin sağlam temeller üzerine oturtulabilmesinin iki ana faaliyet gösterdikleri alanlardaki faaliyetlerini yeni ekonomide de sürdürmeleri, ikincisi ise çok iyi bir teknolojik ortak seçimi yapmalarıdır. Ayrıca, e-pazaryerleri yapısı itibari ile ticari açıdan mevzuatlara uygun olması gerektiği gibi, kurulduğu coğrafi bölgenin ekonomik şartlarına ve iş yapış biçimlerine uyum sağlayabilmelidir¹⁰⁹.

E-pazaryerlerinin kurulumundan itibaren üzerinde durulması gereken konular, geliştirilecek olan stratejilerin temelini oluşturacaktır. Bu konular¹¹⁰:

- Müşterilerin çalışmalarını nasıl gerçekleştirdiklerinin bilinmesi
- Sunulan ürün ve hizmetlerin, müşterilerin çalışmalarını kolaylaştırması
- Müşterilere doğrudan erişim olanağının sağlanması
- Kararları değiştirecek her türlü bilginin değerlendirilmesine olanak tanınması
- Ödeme yöntemlerinde, müşterilerin sistemlerinin bilinmesi ve kabul edilmesi
- Müşterilere, kendi müşterilerini memnun edecek servislerin tasarlanması

E-pazaryerinde mutlaka katalog arama motoru bulunmalıdır. Pazaryeri çözümü, faks, e-posta, EDI, XML ve diğer veri değişim teknolojilerinin tümünü veya yapısına en uygun karmayı desteklemelidir. Tek bir sisteme endeksli çözümleri çok verimli işlemler yapılmasına imkan verememektedir. Pazaryerinde hiyerarşinin sağlanmasının son derece karmaşık ve zor bir iş olduğu gerçeği ile karşılaşırız. Birçok durumda, pazaryeri yöneticilerini her bir kullanıcıyı tek tek yönlendirmesi mümkün olmamaktadır. Bu yüzden, merkeziyetçilikten uzak bir yaklaşımın benimsenmesi daha verimli bir sonuç verecektir. Yüksek değerdeki ana kullanıcıların pazaryeri tarafından

¹⁰⁹ Kulak, bilisimsurasi.org. r/listeler/tbs-e-ekonomi/Feb/att-0014/01-Konsoliderapor.doc-(12.11.2005).

¹¹⁰ Coşkun Dolanbay, "Yeni Ekonomide Başarının Anahtarı E-ticaret Strateji ve Yöntemleri", Pusula Reklamevi 1. Baskı, Ankara 2000, s.56.

yetkilendirilmesi ile bu partilerin kendi bünyesindeki kullanıcıları yetkilendirmesine imkan vermek mantıklı bir çözümdür. Bunun sağlanması için, pazaryerleri, karmaşık hiyerarşilerin yönetimine yönelik esnek ve gelişime açık araçlar sunulmalıdır.

Pazaryeri çözümü, güvenlik sistemine sahip olmalıdır. Standart güvenlik protokollerinin yanı sıra, her türlü dijital sertifika ve diğer şifreleme teknolojilerini de destekleyebilecek yapıda olmalıdır¹¹¹.

3.7. ELEKTRONİK PAZARYERLERİNİN

BAŞARISI İÇİN GEREKLİ UNSURLAR

Bir e-ticaret şirketi için ve onun hayatta kalabilmesi için kritik sayıda alıcılara ihtiyaç vardır. Konuşlanmış e-ticaretin sabit fiyatı yüksek olabilir. Çok sayıda alıcı olmazsa satıcılar para kazanmayacaktır.

Global seviyede hükümetler kritik yoğunluktaki e-ticaret alıcılarına ulaşmakta sanayiye yardım etmektedirler. Mesela Kanada uluslararası yatırım ve işleri çekmek için e-ticareti destekleyen bir ülke olarak tanınma amacı vardır. Hong Kong, e-ticaret gelişimine yardım etmek ve Güneydoğu Asya global e-ticaretin merkezi olan bir ülke pozisyonunda olabilsin diye milyar dolarlık “siberport”u keşfetti. Kore ülkenin esas ana sanayileriyle bağlantılı B2B mübadelelerini desteklemektedir. 2001’de US hükümeti global ticareti kolaylaştırmak, yardım etmek için BuyUSA.com’u tanıttı.

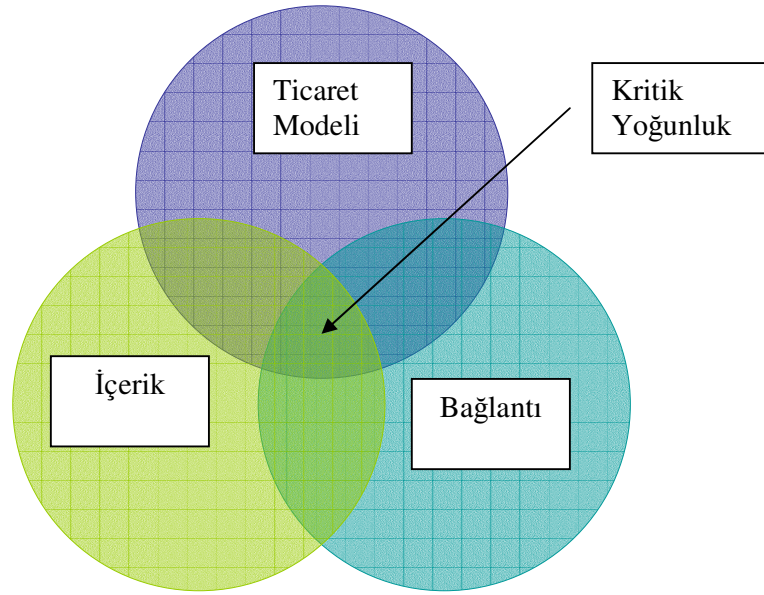
Kritik yoğunluktaki alıcı ve satıcılara sahip olmak “likidite” olarak bilinir. Başlangıç aşamasındaki B2B satıcısı için ana başarı faktörlerinden bir tanesi erken likiditedir. Erken likidite, bir şirketin nakit kaybetmeden önce mümkün olduğunca çabuk, kritik yoğunluktaki alıcılara ve satıcılara ulaşmaktır. E-pazarların tamamen etkili olabilmesi için kritik yoğunluktaki hem alıcılara hem satıcılara ihtiyaç vardır, böylelikle güçlü ve adil rekabet gelişebilir¹¹².

¹¹¹ Kulak, bilisimsurasi.org.tr/listeler/tbs-e-ekonomi/Feb/att-0014/01-Konsoliderapor.doc-(12. 11. 2005).

¹¹² Turban vd., s.58, Booz Allen&Hamilton, www.boozallen.com/media/file/76890.pdf, (06.11.2006).

3.7.1. Kritik Yoğunluk Ticaret Modeli

A. T. Kearney e-pazaryerlerinin başarılı olabilmesi için bir numaralı faktörün kritik yoğunluk olduğunu belirtmiştir. Kritik yoğunluk ticaret modeli, içerik ve bağlantı olanakları gibi değişkenlerden oluşmaktadır¹¹³.



Şekil 3.3 E-Pazaryerlerinin Hizmet Karışımı

Kaynak: A. T Kearney, "Building the B2B Foundation: Positioning Net Market Makers for Success", 2000, www.e-consultancy.com/knowledge/whitepapers/193/building-the-b2b-foundation-positioning-net-market-makers-for-success.html?keywords=b2b, (01.03.2006)

¹¹³ A. T Kearney, "Building the B2B Foundation: Positioning Net Market Makers for Success", 2000, www.e-consultancy.com/knowledge/whitepapers/193/building-the-b2b-foundation-positioning-net-market-makers-for-success.html?keywords=b2b, (01.03.2006).

E-pazaryerlerinde Ticaret Modelleri

Paul Timmers'e göre e-pazaryerleri iş modelleri; ürün, servis ve bilgi akışının mimarıdır. Her iş modeli aşağıda belirtilen unsurlarla birbirinden ayrılır¹¹⁴;

- Ürün, servis ve bilgi akışında yer alan değişik iş aktörleri ve onların rolleri
- Bu iş aktörleri için potansiyel yararlar
- Gelir kaynakları

Katalog modeli

E-katalog şirketin kağıt katalogunun elektronik versiyonudur. Şirket satış stratejileri uygun miktarlar, fiyatlar, ürün gösterimleri ve konuyla ilgili linkler gibi bilgileri de içerir. Kağıt kataloga göre daha hızlı ve derin araştırma, konuyla ilgili 3 boyutlu resimlerle destekli bilgi ve bilgiyi sıkça ve maliyetsiz yenileme olanağı vardır¹¹⁵.

Satıcıları ve müşterilerini bir araya getirir. İşlem değerinin küçük olmasından dolayı internet üzerinde olmasına rağmen birim işlem maliyeti yüksektir. Çok hacimli işlem yapılan, talebin tahmin edilir ve fiyatların çok değişmediği endüstriler için uygun bir modeldir.

Değiş-Tokuş Modeli: Geçici olarak alıcıları ve satıcıları eşleştirme üzerine kurulu bir modeldir. Gerçek zamanlı fiyat isteme işlemi, pazarın fiyatı belirlemesi özelliğine ve "ödeme" ve "takas" mekanizmasına sahiptir. Talebin ve fiyatın çok değişken olduğu endüstriler için geçerlidir¹¹⁶.

¹¹⁴ Paul Timmers, "Electronic Commerce-Strategies and Model For Business-to-Business Trading", John Wiley&Sons Ltd., 3. Edition, New York 2000, s.12.

¹¹⁵ "Business Models for E-Marketplaces", www.ecommerce.teleactivities.net/emarketplaces/models.htm, (04.11.2006).

¹¹⁶ Nurtaç Ziyal Menekşe, "Yeni Ekonomide İş Modelleri", www.sistek.com.tr/html/pano_makale_yeniekonomi.htm, (09.03.2006).

Toplam Alıcı Modeli

Toplam Alıcı Modeli, e-katalog modelinin zıttıdır. Bu model büyük tedarikçilerin taleplerine küçük miktarda ortak olarak indirim alan küçük tedarikçiler için oluşturulmuştur. Ne kadar çok büyük tedarikçi katılırsa o kadar çok indirim elde edilir.

Kota Talebi (RFQ) Ve Teklif Talebi (RFP) Modelleri

Ticari sipariş akışında alıcılar ilk önce potansiyel tedarikçileri tespit etmektedir. Bütün tedarikçiler tespit edildikten sonra çalışmak isteyenlere ya RFQ ya da RFP yollanır.

RFP de alıcı ürün ve servisler için belli istekler yaratır. Hem ürünü hem de servisi seçebilir. RFQ ise ürün ya da servisten sadece bir tanesine özgüdür¹¹⁷.

Açık Arttırma Modeli

Standart Açık arttırma

Alıcıları ve satıcıları eşleştirme üzerine kurulu bir modeldir. Standart olmayan, bozulabilir ürünlerin olduğu ve ürünlerin ve hizmetlerin değerinin çok farklı algılandığı ortamlarda geçerlidir. Kullanılmış veya zor bulunur eşyalar bu kategoriye girer¹¹⁸.

Ters Açık Arttırma

Ters açık arttırma ürün ya da servisi tek bir alıcıya ulaştırana kadar yarıştıır. Bu nedenle fiyat yukarı çıkacağına aşağı iner¹¹⁹.

¹¹⁷ “**Business Models for E-Marketplaces**”, www.ecommerce.teleactivities.net/emarketplaces/models.htm, (04.11.2006).

¹¹⁸ Menekşe, www.sistek.com.tr/html/pano_makale_yeniekonomi.htm, (09.03.2006)

¹¹⁹ Turban vd., 60.

İşbirliği Platformu

İşbirlikçi e- pazaryerleri alıcılar ve satıcılar arasındaki işlem yapısını ve bu nedenle aralarındaki ilişkilerin yapısını yeni bir iş bilgisi platformu sağlayarak değiştirmektedir. Değer yapıları da değişiktir. Temelde değer zinciri aracılığıyla gelişmiş görüş netliği sunarlar. Bilgi akışının tedarik zinciri aracılığıyla akışını günlerce beklemek yerine, eksik bilgiyi elde etme şansı müşterinin isteğine bağlıdır. İster özel ister herkese açık olsun; bu pazaryerleri kendi değer zincirini değiştirmektedir. Üyeler tek baslarına değil; değer zincirinin bir parçasıymış gibi rekabet eder¹²⁰.

İçerik olarak baktığımızda ürün tanıtımları, stok listeleri, çeşitli raporlar, fiyatlandırmayla ilgili bilgiler, süreçlerle ilgili bilgiler, çeşitli formlar, anketler, kariyer bilgileri, e-pazaryeri hakkında bilgiler ziyaretçilere sunulmalıdır.

Bağlantıyı incelediğimizde ise alıcıları ve satıcıları bir araya getiren süreç içi bağlantı ve satın alma ve teslimat sürecinde yer alan süreç dışı bağlantının sağlamlığı, güvenilirliği e-pazaryerleri için önemlidir¹²¹.

Ayrıca Warren D.Raisch e-pazaryerlerinde verimliliğin yüksek olması ve devamlılığı sağlamak için “three C’s”(commerce, content, community) stratejisinin uygulanması gerektiğini belirtmektedir. Dinamik içerik stratejileri interaktiflik, işbirliği ve kişiselleştirme üzerine odaklanır. B2B topluluk stratejisi ürünler, ilişkiler ve bilgi paylaşım işlemlerine odaklanır. E-pazaryeri ticaret stratejisi ise tedarik ağları, dikey pazarlar, işbirliği ve değer katma servisleri üzerinde durur¹²².

¹²⁰ “Business Models for E-Marketplaces”, www.ecommerce.teleactivities.net/emarketplaces/models.htm, (04.11.2006).

¹²¹ Kearney, www.e-consultancy.com/knowledge/whitepapers/193/building-the-b2b-foundation-positioning-net-market-makers-for-success.html?keywords=b2b, (01.03.2006).

¹²² Warren D. Raisch, McGraw Hill, “How to Succeed in B2B Electronic Markets A Review of The emarketplace: Strategies for Success in B2B”, New York, 2001, misrc.umn.edu/workingpapers/fullpapers/2003/0315_040103.pdf, (06.11.2006).

3.7.2. Strader ve Shaw’ ın Oluşturduğu Başarı Faktörleri¹²³

E-ticaretin bazı endüstrileri diğerlerinden daha fazla etkileyeceği açıktır. Strader ve Shaw “Bu etkiyi belirleyen bazı faktörler nelerdir?” sorusunu sorarak E-pazaryeri başarı faktörleri 4 kategoriye düşürmüşlerdir:

3.7.2.1.Ürün karakteristikleri

Dijitalleştirilen ürünler e-pazarlar için kısmen uyumludur çünkü çok düşük dağıtım maliyetiyle müşterilere elektronik olarak dağıtılabilir. Dijitalleştirme siparişi teslim etme sürecini en aza indirmeye olanak verir.

Bir ürünün fiyatı onun başarısında önemli bir belirleyici olabilir. Ürünün fiyatı yükseldikçe daha önce hiç birbirleriyle görüşmemiş, birbirlerinden ayrı yerde bulunan alıcı ve satıcılar arasındaki pazar işlemlerinde bulunan riskin seviyesi daha da büyür. Bu yüzden e-pazarlar tarafından en yaygın satılan parçalar CD ve kitap gibi düşük fiyatlı parçalardır. Bilgisayarlar, elektronik ürünler ve hatta arabalar bile elektronik olarak satılabilir, çünkü tüketici tam olarak ne satın aldığını bilir. Satıcılar ürünler hakkında ne kadar çok bilgi verirlerse o kadar iyidir.

3.7.2.2.Endüstri Karakteristikleri

E-pazarların en verimli hali alıcı ve satıcıları eşleştirebildiği haldir. Simsar gerektiren bazı endüstriler, simsar gerektirmeyen endüstrilere nazaran e-pazarlardan daha az etkilenebilir. Stok simsarlarına, sigorta acentalarına ve seyahat acentalarına hala ihtiyaç duyulmaktadır, fakat bazı durumlarda yazılım bu simsara duyulan ihtiyacı azaltabilir.

Diğer önemli noktalar:

- Endüstrideki ana kuruluşlar kimlerdir?
- Endüstride iyi yönetilen kaç şirket vardır.
- Yabancı şirketleri kapsayan rekabet ne kadar güçlüdür.

¹²³ Turban vd., s.59-60.

3.7.2.3.Satıcı Karakteristikleri

E-pazarlar tüketicilerin düşük fiyat öneren satıcıları bulmalarına fırsat veren arama maliyetini düşürürler. Uzun vadede yer alan işlem sayısı artsa da e-pazarlarda rekabet halinde olan satıcılar için kar payını düşürebilir. Eğer satıcılar bu çevreye katılmak istemezlerse e-pazarların etkisi azabilir. Daha çok giriş için düşük engelli rekabetçi endüstrilerde satıcıların başka bir seçim alternatifi olmayabilir ancak katılabilir.

3.7.2.4. Tüketici Karakteristikleri

Sabırlı, içgüdüsel, çözümsel tüketiciler olarak sınıflandırılabilir. E-pazarların bazı sanayilere az etkisi vardır. Bu sanayilerin önemli bir satış yüzdesini içgüdüsel alıcılar oluşturur. Almadan önce analiz eden ve karşılaştırma yapan alıcılar e-pazarlara daha çok yardımcı olur.

Çözümsel alıcılar nereden alacağına karar vermeden önce interneti kullanarak değerlendirme yaparlar.

3.7.3. Elektronik Pazaryerlerinde Güvenin Önemi

Güvenin oluşturulması, bir e-pazarın gelişiminde önemli bir husustur. Güven ticarete taraflar arasındaki pürüzleri azaltır ve diğer tarafta sorumlulukların yerine getirileceği inancı yaratır¹²⁴.

Fiyat her satıcı için ana faktör olmasına rağmen kalite birçok durumda oldukça önemlidir, özellikle de alıcıların ürünü satın almadan önce görmedikleri durumlarda. Tüketiciler Dell, IBM veya Compaq'dan arka bir PC satın aldıklarında satın almış oldukları servis ve ürünün kalitesinden emindirler. Bir tüketici bilinmeyen bir satıcıdan satın aldığı zaman kalite esas önemli nokta haline gelir. Kalitenin önemli noktası tüketiciyi koruma ve güvenin önemli noktalarıyla bağlantılıdır. Kalite güvencesi bir güvenilir üçüncü parti aracılığıyla sağlanabilir. Örneğin ABD'deki TRUSTe ve BBBOnline katılımcı satıcılar için referans sağlar. BBBOnline ürünler üzerindeki

¹²⁴ Standing, vd., s.298.

fiziksel testleri ve kalite güvence sistemiyle bilinir. Kalite problemi genellikle kalite belirsizliği olarak tanımlanır. Müşteriler, özellikle de bilinmedik bir satıcıdan daha önce hiç görmedikleri ürünleri kabul ederken zorluk çekerler. BBBOnline ve TRUSTe damgaları hepsini değil ama bazı müşterileri ikna edebilir. Kalite belirsizliği için birçok olası çözüm bulunmaktadır. Bunlardan biri numunelerdir, her ne kadar maliyeti olsa da bu satıcının ürünün kalitesi hakkında rahat olduğuna dair açık bir sinyaldir. Numunelere harcanan paranın gelecekteki satışlardan elde edilmesi gerekir. Dijital numunelerin maliyeti düşüktür. Kalite belirsizliği için bir başka çözüm ise alıcı memnun kalmadığı takdirde geri iade teklifidir. Bu politika birçok ülkede yaygındır ve çoğu perakendeci ve imalatçı tarafından kullanılır. Garanti sağlayan veya memnun kalmayan müşteriler için tamamen geri ödeme yapan bu politika e-ticarete güveni sağlama da yardımcıdır. Bu tarz bir politika dijital ürünler için aşağıdaki sebepler için makul olmayabilir: Bilgi, müzik gibi birçok dijital ürün tüketici tarafından görüldüğü anda tamamen tüketilmiş olmaktadır, tükettikten sonra da ürünleri geri iade etmek anlamsızdır. Fiziksel ürünlerden farklı olarak dijital bir ürünü geri iade etme tüketicinin gelecekte bu ürünü kullanmasını engellemez. Ayrıca satıcı geri iade edilmiş ürünü tekrardan satamayabilir. İkinci olarak bir ürünü geri iade etmek satın alınan fiyatı geri ödemek işlem maliyeti doğrultsun da uygulanamayabilir. Örneğin bir mikro ürün (birkaç sent maliyeti olan küçük dijital ürün) ağ üzerinden iki kere nakil edilebilir, böylelikle de geri ödemenin maliyeti ücreti aşar. Bu yüzden mikro ödemeler tarafından desteklenen mikro ürünler için bazı şirketler kalite garantisi veya geri ödeme sunmazlar. Kalite belirsizliğinde üçüncü çözüm ise aracı (escrow) ve sigorta gibi birçok servis dolandırıcılığı önlemek ve kalite garantisi vermek için kullanılabilir¹²⁵.

Güven oluşturmak ve riskleri azaltmak için pazar oluşturanlar, sayısal imzalar, yasal çatılar, sigorta sistemleri ve çok amaçlı güvenlik sistemlerini içeren bir takım girişimlerde bulunuyorlar. Emanet servisleri, risk yönetimi şirketleri, sertifikasyon yetkilileri ve kredi ajansları gibi üçüncü şahısların kullanılması güvenin oluşturulmasında önemli bir etkindir¹²⁶.

¹²⁵ Turban vd., s.58-59, Andersen, s.208.

¹²⁶ Andersen, s.208-209

3.8. İŞ SÜRECİ YÖNETİMİNDE ELEKTRONİK PAZARYERLERİNİN ETKİLERİ

3.8.1.Direk Pazarlamayı Geliştirme¹²⁷

Geleneksel direk pazarlama, mail siparişi(katalogları) ve telefon(tele-pazarlama) ile yapılmıştır. Ticaretin US departmanına göre 2001 de, US de sadece 5 milyar \$ ı e-pazarlar yoluyla olan 110 milyar \$ üzerindeki satışları direk mail oluşturmuştur.

3.8.2. Örgütleri Dönüştürme¹²⁸

Bloch'un belirttiği e-pazarların ikinci etkisi örgütleri dönüştürmektir. Hayatta kalmak için şirketlerin yeni teknolojileri çabuk öğrenmesi ve adapte olması gerekmektedir. Bu mücadele onlara stratejik ve yapısal değişimlere liderlik edebilecek yeni ürünlerle hizmetlerle ve iş modelleriyle bir deneyim fırsatı sunar. Bu değişimler işin yapılma yolunu dönüştürebilir. Bloch e-ticaret süreçlerinin birçok örgütün stratejilerinde dayanıklı ve geniş bir etkisi olacağına inanmaktadır. Böylece yeni teknolojiler, yeni örgütsel yapılar ve yaklaşımlar gerektirecektir. İlk etapta e-pazaryerleriyle ilişkili örgütsel birimlerin yapısı geleneksel satışlardan ve pazarlama departmanlarından farklı olabilir. Özellikle bir şirketin e-ticaret birimi satış ve pazarlama yardımcı başkanından ziyade direk CIO (Chief Information Officer) ya bilgi verebilir. Daha esnek olabilmek ve pazara cevap verebilmek için yeni işlemler kullanılmalıdır.

Bazı işlerin doğası dijital çağda dönüşüme uğrayacaktır. Örneğin global pazarda artan rekabet tarafından yürütülen firmalar, çalışanların sayısını ana personele düşürürler ve ücretlerin ya da maaşların az olduğu ülkelerde çalışabilecekleri dış kaynak kullanımına yönelebilirler. Bu değişimler üzerinden gelen büyük değişiklikler yeni fırsatlar yeni riskler yaratır ve bizi işler, kariyerler ve maaşlar hakkında düşünmek için yeni yollara iterler.

¹²⁷ Turban vd., s.65.

¹²⁸ Turban vd., s.67, Michael E.Porter, **"Rekabet Stratejisi"**, Çev. Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul 2000, s.211-216.

Dijital çağ işçilerinin oldukça esnek olması gerekecektir, birkaçının geleneksel düşüncede işlerini güven altına almaları gerekecektir. Bir çoğununda gönüllü ve öğrenmek, adapte olmak, karar vermek için azimli olması gerekir. Birçoğu evinden çalışacaktır. Dijital çağ şirketi çekirdek çalışanlarını ödüllendirmelidirler. Onlara yetki vermeli ve gelişimleri için her türlü katkıyı sağlamalıdır.

3.8.3. Örgütleri Yeniden Tanımlama

3.8.3.1. Yeni ve Gelişmiş Ürün Kapasiteleri

E-pazarlar yeni ürünlerin yaratılmasına ve var olan ürünlerin yeni yollarla özelleştirilmesi izin verirler. Böyle değişimler örgütlerin görevlerini ve yapılan işlemleri yeniden tanımlayabilirler. Müşteri profilleri müşteri tercihlerindeki veriler kadar, ürünleri geliştirmek ve yenilerini dizayn etmek için bilgi kaynağı olarak kullanılabilirler.

3.8.3.2. Yeni İş Modelleri

E-pazarlar sadece bireysel şirketleri ve onların ürünlerini değil bütün endüstrileri etkilerler. Daha geniş bilgi erişilebilirliği ve onun müşterilere direk dağıtımı yeni iş modellerinin kullanımına liderlik edecektir. Dandelion Moving&Storage Company (DM&S) yeni iş modeline örneği eklenen çevrimiçi fiyat teklifi sistemidir. Sistem sadece şirketin işlemlerini geliştirmekle kalmayıp sonunda küçük taşımacılık şirketleri için eşleştirici bir e-pazaryeri olmak adına genişler¹²⁹.

3.8.3.3. Tedarik Zincirini Geliştirme

Satıcıdan alıcıya boru hattına benzetilen tedarik zinciri kavramı tüm süreç boyunca en etkin akışın sağlanması için akışı engelleyen engellerin yok edilmesi veya etkilerinin azaltılması konularının anlaşılmasında çok önemlidir. Buna ek olarak ideal olarak boru hattı boyunca akışın sürekli olması istenirken gerçekte durum bu değildir. Bütün diğer aktiviteler, müşteri talebindeki yeni inişleri ve çıkışları yansıtmaya ihtiyacı duydukça boru hattı içerisindeki üst akımın geri tepmelerine sahip olan değişken

¹²⁹ Turban vd., s. 68-71

müşteri talebi desenlerinden dolayı sürekli olarak bu durum değişmektedir. Tedarik zinciri içerisindeki farklı aktiviteler bir süreksizlik düzlemi oluşturur ve üst akıntı ilerledikçe değişken müşteri talebine daha az karşılık verebilir¹³⁰.

Masraf azaltımlarının çoğunun bugün, üretkenlik ve kalite alanlarında gelişim sağlamak adına acımasız bir baskıdan kaynaklanmak suretiyle üretimden çıkartıldığı oldukça açıktır. Bilgi işçisini yaratan bilgisayarların kullanımının işletmelerde ilerici gelişimi ve ortama uyumu ayrıca ofis gerisindeki işlerin akıcılaşmasına ve masrafların daha çok düşmesine katkıda bulunmuştur. Sonuç olarak şirketler rekabete dayalı pozisyonlarını korumak amacıyla masraflarında kısıntılara gittikçe tedarik zincirlerini tekrar tekrar araştırmaya zorlanmışlardır. Gerçekten de çoğu işletmenin tedarik zincirlerindeki gelişimlerin sonucunda fark yaratmak amacıyla gerçek faaliyet alanları önermeye devam ettiği, fakat bu gelişimlerin iş yaptıkları yolda bazı sert değişimler talep ettiği görülmektedir¹³¹.

Şirketlerin tedarik zinciri sürecinin (SCM) ERP yapısı içinde tedarikçi ve müşteri ile entegrasyonun önem kazandığı e-iş anlayışında ERP alt yapısı geliştirilirken, diğer taraftan da önemli bir iş süreci olan müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) platformuna da bilgi akışı sağlanmaktadır. Siparişle ilgili bilgilerin e-iş platformu üzerinden değişik formatlarda (XML, CSV, FTP vb.) ERP üzerinden müşteriye ulaştırılması ve müşteri verilerinin sürekli güncellenmesi satış süreçlerinde birçok optimizasyonu da beraberinde getirmektedir¹³².

En üst yönetim mantıklı iş uygulamalarının önemini göz önüne alır, masrafları düşürmek, müşteri hizmetlerini iyileştirmek ve rekabetçi kalabilmek amacıyla üzere e-ticaret kullanarak güçlenir.

Satıcı ve alıcı arasındaki klasik “kazan-kaybet” ilişkisindeki değişim, kendi içinde tavrı değişen heyecan verici durumu gösterir. Geçmişte tüm temel ürün faktörleri bir kere sağlandığında ilişkinin temel hedefi, ilişkinin bir getirisi olarak bir kazanan ve bir de kaybeden olması varsayımından hareketle, ürüne/partiye dönüşür. Daha yenilikçi

¹³⁰ Chesher vd., s. 115

¹³¹ Chesher vd., s. 111-112

¹³² “Koç Holding İle Siemens’in E-İşbirliği”, www.chip.com.tr/konu.asp?id=1619, (05.10.2006)

görünen perakendecilerden birkaçı tedarik zincirlerinin daha entegre çalışması sonucu, kendileriyle tedarikçileri arasında (her iki tarafın da kazanması anlamına gelen) “kazan – kazan” (win-win) ilişkisi kurulabilir. Daha yakın ve uzun vadeli stratejik ilişkiler kurulduğundan beri bilgileri paylaşma ve beraber çalışma konusunda daha büyük bir gönüllülük vardır. Bu da verimlilik ve üretkenlik açısından her iki takım arasında da paylaşılabilecek gelişimlerle sonuçlanmaktadır. Buna e-tedarik zinciri modeli adı verilir.

En iyi pazar fiyatıyla üretimde kâr etme konusunda sahip olunan farkındalık artmaktadır ve kaliteli bir ürün (veya hizmet) satma yalnızca organizasyonun bir fonksiyonu olmayıp içerisinde toplam tedarik zincirinin de yönetildiği verimliliğe artarak bağlıdır. Dolayısıyla iş sürecindeki gelişmeler, tedarik zincirindeki tüm ticaret ortaklarının çevresini sararak onlarla bütünleşmek üzere organizasyon sınırlarının ötesine genişlemeye ihtiyaç duymaktadır¹³³.

E-tedarik pazarına derinlemesine bakıldığında, özellikle satın alma tarafında talebin çok güçlü olduğu görülmektedir. İnternetin kurumsal kullanımının gelişmesi ve yaygınlaşması ile, kurumsal kullanıcıların internet üzerinde tedarik aktiviteleri arttığı ve bu pazarın ciddi anlamda hareketlendiği görülmektedir. Ayrıca e-tedarik sistemlerinin önemli ölçüde yol kat etmesi ve belirli olgunluğa ulaşarak ihtiyaçları daha iyi karşılayabilmesi, pazarı olumlu etkileyen bir faktördür¹³⁴.

E-pazarların önemli yararlarından biri tedarik zincirlerindeki potansiyel gelişimdir. Esas değişim hareket merkezi zincirinin yaratımıdır¹³⁵.

E-pazarlarını e-tedarik yoluyla tedarik zinciri yönetimi, müşteri hizmetleri, online dizayn işbirlikleri, iş süreçleri gibi başka kilit alanlara geliştirmek isteyen kesimi yönlendirmek mümkündür¹³⁶.

Ayrıca e-pazarlar tüm tedarik zinciri içinde şeffaf bilgi kanalları sağlamak da, bu da katılımcı paylarını düşürmede daha etkili olunmasını sağlamaktadır.¹³⁷

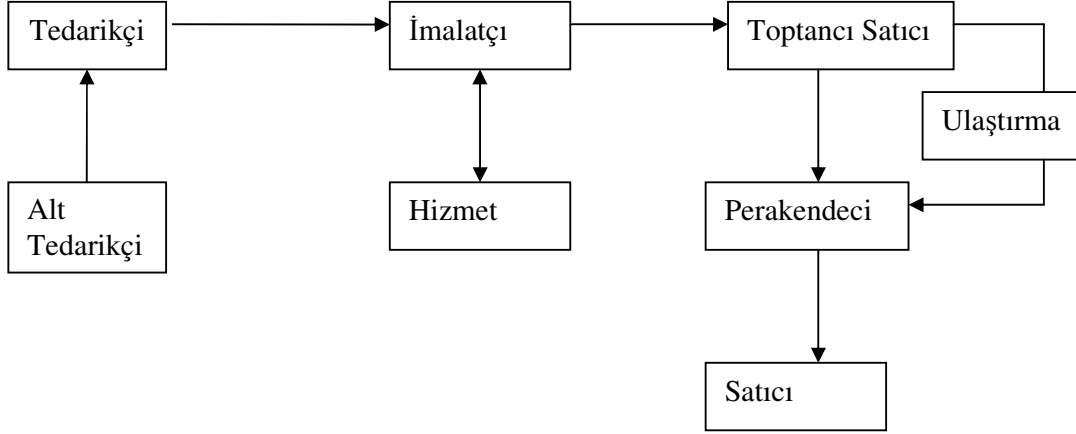
¹³³ Chesher vd., s. 111-112

¹³⁴ Aberdeen Group, Best Practices in E-procurement, The Abridged Report 2001, s.8

¹³⁵ Turban vd., s. 68-71

¹³⁶ Booz Allen&Hamilton, www.boozallen.com/media/file/76890.pdf, (06.11.2006).

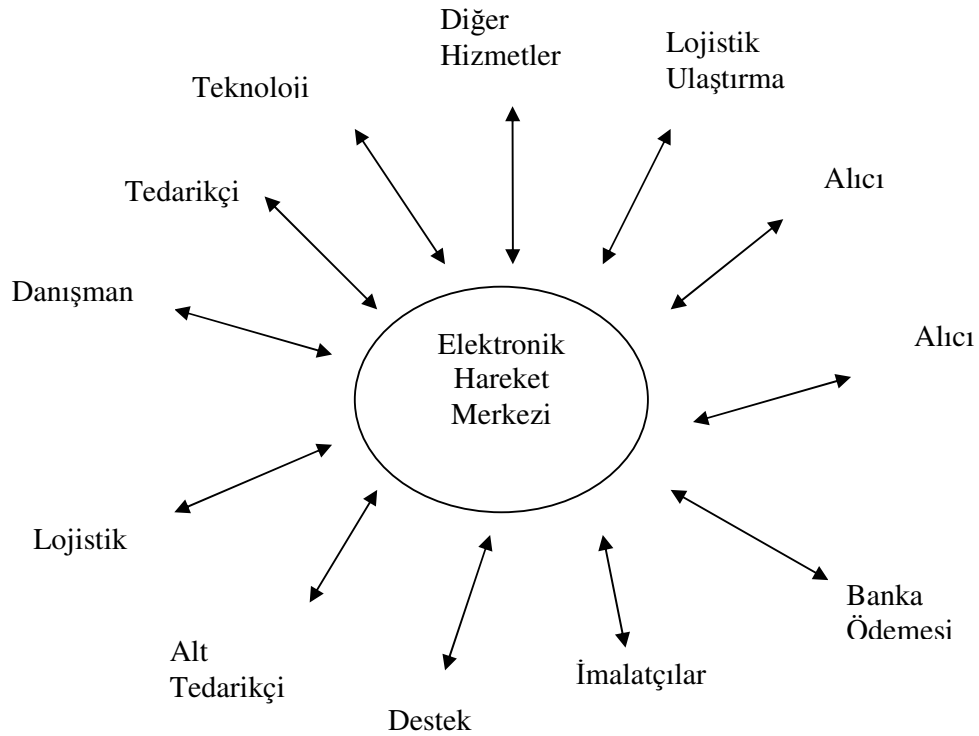
Değişen tedarik zinciri modeli aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 3.4 Geleneksel Aracılar

Kaynak: Efraim Turban, David King, Jae Lee, Dennis Viehland, “**Electronic Commerce 2004**”, Pearson Prentice Hall, 3. Edition, New Jersey 2004, s.68.

¹³⁷ Chesher vd., s. 190



Şekil 3.5 Hareket Merkezi Tabanlı Zincir

Kaynak: Efraim Turban, David King, Jae Lee, Dennis Viehland, “**Electronic Commerce 2004**”, Pearson Prentice Hall, 3. Edition, New Jersey 2004, s.71.

3.9. ELEKTRONİK PAZARYERLERİNİN GELİRLERİ

1.İşlemle İlgili Ücretler

İşlem ücretleri yapılan işlem başına ya da belirli bir sayıdaki işlem için maktu bir bedel olarak, işlem değeri veya alışveriş sonucu elde edilen kazancın bir yüzdesi üzerinden tahsil edilen ücretlerdir. Bu ücretleri alıcının mı yoksa satıcının mı ödeyeceği ve bunların miktarı tarafların pazardaki karşılıklı güçlerine ve diğer koşullara göre değişir. Eğilim, malların standardı ve işlem sayısı arttıkça işlem ücretlerinin düşmesi yönündedir.

İşlem ücretleri e-pazaryerleri için halen önemli bir gelir kaynağı olmakla birlikte, e-pazaryerleri rekabetçi hale geldikçe bu gelirin azalarak sıfıra yaklaşması beklenmektedir.

2.Üyelik Ücretleri

Üyelik ya da abonelik ücreti, bir pazaryerinde yer alabilmek için ödenen ücrettir. Üyelik ücretleri batık maliyettir ve özellikle uzun dönem kullanıcılara uygulanmaz; bir siteyi kullanabilmek için para ödemek tek bir ticaret biçimine yatırım yapmaktır ve e-pazaryerlerinin en önemli avantajlarından olan ticaret esnekliğine zarar verir. Dolayısıyla e-pazaryerlerinin yaygınlaşması ve aralarındaki rekabetin artması ile bu gelir kaynağının da önemini yitirmesi beklenebilir¹³⁸.

Fakat bazı pazaryerleri belli bir içeriği ücretsiz sunarken ek olarak sundukları çeşitli hizmetler için ücret almaktadırlar¹³⁹.

3.Hizmet Bedelleri

Hizmet bedelleri e-pazaryerlerinin doğrudan ya da dolaylı olarak sundukları, ana işlevlerine ek işlevlerden alınan bedellerdir. E-pazaryerlerinin sunduğu katma değerli hizmetler arasında lojistik (örneğin teslim hizmetleri); sistem entegrasyonu (Örneğin mevcut bilgisayar sistemlerinin e-pazaryerleri ile entegre edilmesi.); mali hizmetler (örneğin kredi değerlendirmeleri) ve endüstri bilgileri(örneğin yeni mal ve hizmetlerin tanıtımı, faydalı sitelere linkler, endüstri haberleri, sohbet odaları) sayılabilir¹⁴⁰. E-pazaryerleri kullanıcılara ve katılımcılara alışveriş, katalog oluşturma, araştırma bilgi sağlama ve benzeri konularda profesyonelce hizmetler sağlamakta ve bu hizmetlerin karşılığında ücret talep etmektedirler¹⁴¹. Yukarıda belirtilen hizmetlerden alınan hizmet bedellerinin gün geçtikçe e-pazaryerlerinin önemli gelir kaynaklarından biri olması beklenmektedir.

Reklam ve Pazarlama Ücretleri

E-pazaryerlerinde reklamcılık “manşet (*banner*) reklamcılığı” ve “isteğe bağlı e-posta pazarlamacılığı” da dahil olmak üzere çeşitli şekillerde olabilmektedir. Bu reklamların değeri bunların kilit konumdaki karar vericileri hedefleme kabiliyetinden

¹³⁸ Trepp Lynn, “Valuing The New Industrial Model:B2B Internet Exchanges”, Philadelphia 2000 ,s30-32.

¹³⁹ Kırçova, 2001, s.99.

¹⁴⁰ Aydemir, www.rekabet.gov.tr/word/tezler/ibrahimaydemir.doc -, (12. 12. 2005)

¹⁴¹ “Revenue”, www.ecommerce.teleactivities.net/emarketplaces/revenue.htm, (11.10.2005)

kaynaklanmaktadır. Karar vericiler, alımlarla ilgili kararlarını vermeden önce ilgili sitelerde dolaşırken bu reklamlarla doğrudan yüz yüze gelmektedirler. Konuyla ilgili diğer bir gelir türü de firmaların belirli e-pazaryerlerinde özel bir yer alabilmek için ödedikleri “listeleme (ya da ev sahipliği-*hosting*) ücretleri”dir¹⁴².

Bilgi Satışları

E-pazaryerlerinin işletilmesi esnasında bilgi toplanarak satılması bir diğer gelir kaynağıdır. E-pazaryerleri tarafından işlem ve diğer pazar bilgilerinin toplanması oldukça yüksek bir değer üretmektedir. Geleneksel olarak bu bilgiler ancak satıcılar, rakipler ya da aracılar vasıtasıyla elde edilebilirken, artık e-pazaryerleri ticaret zincirinin her halkası ile ilgili önemli bilgi merkezleri haline gelmektedir. Milyonlarca işlemin istatistiklerinden elde edilen bu toplam veriler oldukça değerlidir. E-pazaryerleri tek tek alıcıların yaptıkları işlemler hakkında bilgi vermemeye özen göstererek bilgileri toplam bazda derlemekte ve satmaktadırlar. Çünkü firmalar kendi işlem kayıtlarını ticari sırlarının bir parçası kabul ederek e-pazaryerleri ile bunların açıklanmaması yönünde anlaşma yapmaktadırlar.

Yazılım Pazarlama

E-pazaryeri çözüm pazarında birçok şirketin gelir modeli genellikle yazılım satışı üzerine kuruludur. Yazılım pazarlamadan elde edilen gelirin büyük bir kısmı da yazılım lisans bedelinden sağlanmaktadır. Genellikle yazılım lisans ücretleri pazaryeri sağlayıcısının ölçekten yararlanmasını maksimize edecek şekilde belirlenmektedir. Bunun anlamı, lisans bedelinin ölçeğe bağlı faktörlere dayandırılmasıdır¹⁴³.

¹⁴² “A’dan Z’ye E-Ticaret Rehberi”, Bir Numara Hearst Yayıncılık A.Ş. 2002, s.38.

¹⁴³ Lynn,s.33.

4. ELEKTRONİK PAZARYERLERİNİN

DÜNYA’DA VE TÜRKİYE’DEKİ UYGULAMALAR

Araştırmanın Amacı:

E-pazaryerleri, alıcıları ve satıcıları bir araya getiren, bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve yaygınlaşmasıyla işletmelerin tercih ettikleri bir platformdur.

Araştırmanın amacı; e-pazaryerlerinin değer ve ilkelerini, yapılarını, yönetimini, avantajlarını ve dezavantajlarını, işleyişini, verdikleri hizmetleri ortaya çıkarmaktır.

Araştırma Modeli ve Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırma niteliksel yönetime dayalı betimsel bir çalışmadır. Veri toplama yöntemi olarak Türkiye’de faaliyet gösteren B2B e-pazaryerleri yöneticileriyle derinlemesine mülakat yöntemi kullanılarak görüşülmüştür. Dünyada faaliyet gösteren e-pazaryerleri yöneticilerine ise telefon ve e-posta aracılığıyla ulaşılmış ve çeşitli sorular yöneltilmiştir.

Araştırmada e-pazaryeri yöneticilerine açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Türkiye’den toplam beş adet, dünyadan ise dört adet e-pazaryeri yöneticisiyle görüşülmüştür. Bu görüşmeler ve yapılan teorik çalışmanın sonucunda Türkiye’deki ve dünyadaki B2B e-pazaryerleri kıyaslanmıştır.

B2B E-Pazaryeri Yöneticilerine Yöneltilen Sorular

- E-pazaryerinizin değerleri ve ilkeleri nelerdir?
- E-pazaryerinizin kuruluş amacı nedir?
- İşinizi nasıl tanımlıyorsunuz?
- Belirli bir organizasyon yapınız var mı? Varsa kısaca söz eder misiniz?

- E-pazaryerinizin kendine özgü yönleri nelerdir?
- Bir yönetici olarak ekibinize nasıl yön veriyorsunuz? Nasıl motive ediyorsunuz?
- Sizce e-pazaryeri kurmanın avantajları ve dezavantajları nelerdir?
- İşlettiğiniz e-pazaryerinin dünyada yaşanan değişimlerden etkilendiğini düşünüyor musunuz?
- Hizmetlerinizi daha geniş kesimlere ulaştırmak için stratejik ortaklıklar kuruyor musunuz?
- Hizmetlerinizden daha çok hangi sektörler ve kesimler yararlanmaktadır?
- Sitenizin kullanım düzeylerini hangi yöntemlerle ölçüyorsunuz?
- Hizmetlerinizi tanıtmak için hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?
- E-pazaryeri işletmek şu dönemde sizce karlı mı?

Verilerin Analizi:

Yapılan görüşmelerde yöneltilen sorular sonucunda elde edilen cevaplar, içerik analizi doğrultusunda, kodlanmıştır. Kavramlar ortaya çıkarılmış ve bu kavramların frekansları belirtilmiştir. Daha sonra e-pazaryerlerinin bu kavramların ne kadarını içlerinde barındırdıkları hesaplanmıştır.

Bazı sorular her e-pazaryeri için farklılık gösterdiğinden dolayı öne çıkan kavramlar çalışmada belirtilmiştir.

4.1. ELEKTRONİK PAZARYERLERİNİN TÜRKİYE’DEKİ UYGULAMALARINA ÖRNEKLER

Türkiye’deki e-pazaryeri yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4.1 Türkiye’deki E-Pazaryerlerinin Değer ve İlkeleri

	1	2	3	4	5	Frekans
Güven	1	1	1	1	1	5
Ticari ahlak	1	-	1	1	1	4
Müşteri memnuniyeti	1	1	1	1	-	4
Her zaman değişimden yana olmak	1	1	1	1		4
Yenilik yapmak	1	-	1	1	-	3
Kaliteli olmak	1	-	-	1	1	3
Şeffaf olmak	-	-	1	1	1	3
Lider olmak	1	-	1	-	-	2
Kendine özgü ve orijinal olmak	1	-	1	-	-	2
Bilgisayar sektöründe kazanılan kazanımları doğru bir şekilde kullanmak	-	-	-	-	1	1
Samimiyet	1	-	-	-	-	1
Müşteriye ihtiyaçlarından daha fazlasını verebilmek	1	-	-	-	-	1
TOPLAM	10	3	8	7	5	

Türkiye’de faaliyet gösteren B2B e-pazaryerlerinin değer ve ilkelerinde güven kavramının frekansı yüksektir. Tüm e-pazaryerleri güvenin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Güven ortamı sağlanmadan e-pazaryerlerinin ayakta kalamayacağı üzerinde durulmuştur. Daha sonra ticari ahlak, müşteri memnuniyeti, her zaman değişimden yana olmak gibi kavramlar gelmektedir.

1. e-pazaryerinin yöneticisi ile yapılan görüşme sonucunda yöneticinin e-pazaryerlerinin değer ve ilkeleri için diğerlerine nazaran daha fazla kavramı vurguladığı görülmüştür. 1. e-pazaryerinde toplam 10 unsur 3. e-pazaryerinde 8, 4. e-pazaryerinde ise 7 kavram bulunmaktadır.

Tablo 4.2 Türkiye’deki E-Pazaryerlerinin Kuruluş Amaçları

	1	2	3	4	5	F
Firmalara internet üzerinden yeni ticaret ve işbirliği fırsatları yaratabilmek	1	1	1	1	1	5
Alıcı ve satıcıyı internet ortamında bir araya getirmek	1	1	1	1	1	5
Maliyeti düşürmek	1	1	1	1	1	5
Firmaların internetle tanışmasını sağlamak	1	-	1	1	1	4
Farklı sektördeki firmaların iletişim kurmalarını sağlamak	1	1	-	1	1	4
KOBİ lerin klasik iş süreçlerini yüksek iş teknolojilerine entegre etmek	1	-	1	1	1	4
Ürünün doğru fiyatla doğru kişiye ulaşmasını sağlamak	1	1	-	-	1	3
İhracat kapasitesi olup da ihracat yapamayan firmaları geliştirmek	1	-	-	1	1	3
Sahip oldukları yetenekleri yeni bir satış yönetiminde, elektronik ortamda kullanmak	1	-	-	1	-	2
Kullanıcıyı yanıltmadan hizmet vermek	-	-	-	1	1	2
Şirketlere danışmanlık hizmeti sağlamak	1	-	1	-	-	2
Teknik açıdan firmalara destek vermek	1	-	-	-	1	2
TOPLAM	11	5	6	9	10	

Türkiye’deki B2B e-pazaryerlerinin kuruluş amaçlarını incelediğimizde tüm e-pazaryerleri yöneticilerinin amaçları sıralarken; firmalara internet üzerinden yeni ticaret ve işbirliği fırsatları yaratabilmek, alıcı ve satıcıyı internet ortamında bir araya getirmek, maliyeti düşürmek gibi kavramlar üzerinde durdukları görülmüştür. Daha sonra firmaların internetle tanışmasını sağlamak, farklı sektördeki firmaların iletişim kurmalarını sağlamak, KOBİ lerin klasik iş süreçlerini yüksek iş teknolojilerine entegre etmek gibi kavramlar sıralanmıştır.

1. e-pazaryeri yöneticisi kuruluş amaçlarında 11 kavram belirtmiştir.5. e-pazaryeri 10kavram, 4. e-pazaryeri 9 kavram belirtmiştir.

Tablo 4.3 Türkiye’deki E-Pazaryerlerinin İş Tanımı

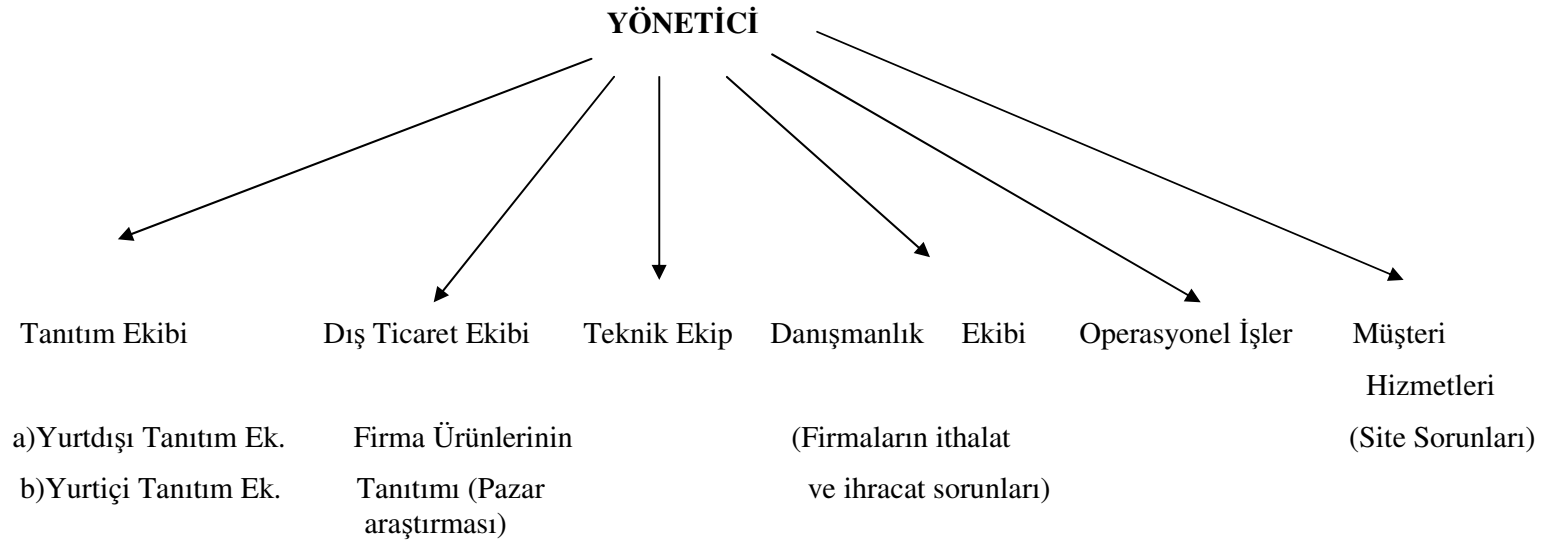
	1	2	3	4	5	F
E-pazaryerlerine üye olan şirketler tüm firmaların bilgilerine ulaşabilmektedirler, ancak bir e-pazaryerinde üye olma şartı olmadan da ürünlere, firmalara ulaşmak mümkündür.	1	1	1	1	1	5
Var olan büyük havuzda firmaların maliyet giderlerini düşürmek	1	-	1	1	1	4
Firmaları en iyi şekilde yurtdışına tanıtmak, yurtdışında en fazla firmaya, en fazla pazara ulaşmalarını sağlayabilmek için ilk adım olarak firmalara kendilerini tanıtan internet siteleri yapmak	1	-	1	1	-	3
Firmalara hosting sağlanmaktadır.	-	1	-	-	1	2
KOBİ’lerin işlerinde verim ve karlılığı artırabilecekleri tüm ürün ve hizmetlere aynı noktadan erişebilmelerini sağlayan platform: “one-stop-shop	-	-	-	1	-	1
Bir e-pazaryeri firma memnun kalmazsa 1 sene içinde ücreti geri iade ettiğini belirtmiştir	-	-	1	-	-	1
TOPLAM	3	2	4	4	3	

Yöneticilere e-pazaryerlerinin iş tanımını sorduğumuzda şirketlerin şirketlere ulaşması kavramı ve tüm e-pazaryerleri için ortak bir unsurdur. Var olan büyük havuzda firmaların maliyet giderlerini düşürmek 4 e-pazaryeri yöneticisi tarafından belirtilmiştir. Firmaları en iyi şekilde yurtdışına tanıtmak, yurtdışında en fazla firmaya, en fazla pazara ulaşmalarını sağlayabilmek için ilk adım olarak firmalara kendilerini tanıtan internet siteleri yapmak kavramı 3 e-pazar yöneticisi tarafından vurgulanmıştır.

3. ve 4. e-pazaryerleri iş tanımında 4 kavrama yer vermişlerdir. Bu e-pazaryerlerini 1. ve 5 e-pazaryerleri takip etmektedir.

Türkiye’deki E-Pazaryerlerinin Organizasyon Yapıları:

1. E-pazaryeri Organizasyon Şeması



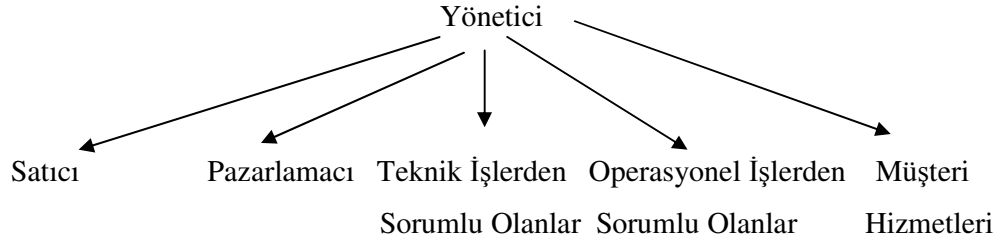
Şekil 4.1 E-Pazaryeri Organizasyon Şeması Örneği 1

- Tanıtım ekibi, sitenin daha geniş kitlelere ulaşabilmesi yurtdışı ve yurtiçi tanıtım faaliyetlerini yürütmektedir.
- Dış ticaret ekibi; üye firmaların ürün tanıtımlarını ve pazar araştırması yapmaktadır. Bu sitedeki dış ticaret ekibi üye firmaların reklam yapmalarında ciddi destek vermektedir.
- Teknik ekip sitenin teknik işleriyle ilgilenmektedir.
- Danışmanlık ekibi; firmaların ithalat ve ihracat sorunlarına danışmanlık hizmeti vermektedir.

1.e-pazaryerinin organizasyon şemasını incelediğimiz de diğerlerine göre daha profesyonel bir yapı karşımıza çıkmaktadır.

Danışmanlık ekibi, yurt dışı tanıtım ekibi bu e-pazaryerini incelenen diğer e-pazaryerlerinden ayırmaktadır. Yurtdışı tanıtım ekibi e-pazaryerinin yurt dışında da tanınması için çalışmalar yürütmektedir. Danışmanlık üye firmalara danışmanlık hizmeti vermekte ve firmalar değişik çözüm önerileri getirmekte, bu çözümlerin hayata geçirilmesine destek vermektedir.

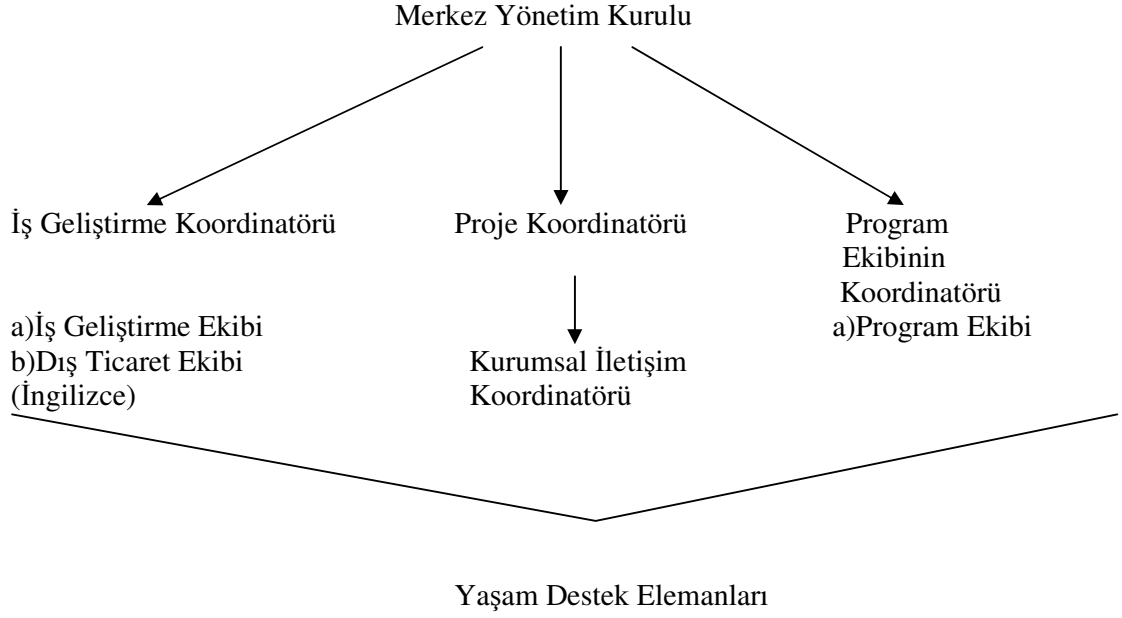
2.E-Pazaryeri Organizasyon Şeması



Şekil 4.2 E-Pazaryeri Organizasyon Şeması Örneği 2

- Satıcılar; mağazaları dolaşarak e-ticaretin faydalarını firmalara anlatmaktadırlar. E-pazaryeri hizmetlerinden faydalandıklarında ne gibi avantajlar sağlayacaklarını, günümüzde yavaş yavaş her firmanın bu faaliyetlere yöneldiklerini belirtip, bilgi vermektedirler.
- Pazarlamacılar; güven ortamının sağlanabilmesi için gerekli önlemleri alıp, e-pazaryerinin tanımı ve ürünün alıcıya ulaşmasını sağlamaktadırlar.
- Teknik işlerden sorumlu olanlar; teknik hizmetler ve siteyle ilgili işlemler üzerinde çalışmaktadırlar.
- Operasyonel işlerden sorumlu olanlar; haberleşmeyi denetlemekte, sistemin düzenli işlemesine yardımcı olmaktadır.
- Müşteri hizmetleri ise müşteri memnuniyetini sağlamaya çalışmaktadır.

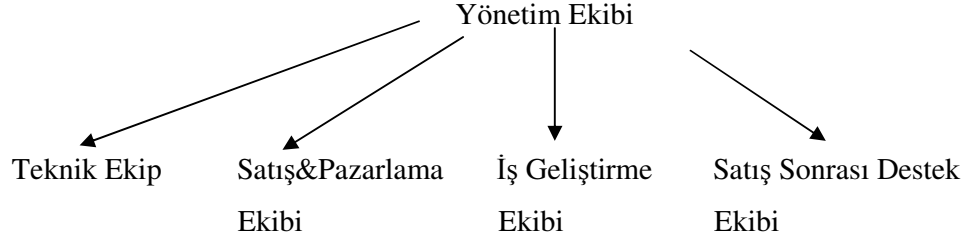
3.E-Pazaryeri Organizasyon Şeması



Şekil 4.3 E-Pazaryeri Organizasyon Şeması Örneği 3

- İş geliştirme koordinatörlüğüne bağlı iş geliştirme ekibi ve dış ticaret ekibi bulunmaktadır. Sitenin hem yurtiçi hem de yurtdışı faaliyetlerinin düzenlenmesi, yapılacak olan yenilikler ve projeler için fikir üretilmesi ve fizibilite çalışmalarının yapılması
- Proje koordinatörlüğünün altında, kurumsal iletişim koordinatörlüğü bulunmaktadır. Üretilen projelerin hayata geçirilmesi, müşterilerle iletişimin sağlanması gibi görevleri yerine getirmektedir.
- Program ekibi sitenin teknik açıdan alt yapısı, yazılımsal yönüyle ilgilenmektedir.
- Yaşam destek elemanları home-office şeklinde çalışmaktadırlar. Yaşam destek elemanlarıyla haftada 1-2 defa görüşülmektedir. Ancak internet aracılığıyla iletişim devamlı sürmektedir. Yaşam destek elemanları sitenin yaşaması için çalışmaktadırlar. Güncelleme, kontrol, haber ekleme, onaylama, test etme, eksik bilgilerin tamamlanması gibi görevleri vardır.

4. E-Pazaryeri Organizasyon Şeması



Şekil 4.4 E-Pazaryeri Organizasyon Şeması Örneği 4

- Teknik ekip yazılımsal ve donanımsal destek vermektedir. Teknolojiyi takip etmekte, siteyle ilgili güncellemeleri, sitenin teknik açıdan işleyişini denetlemektedir.

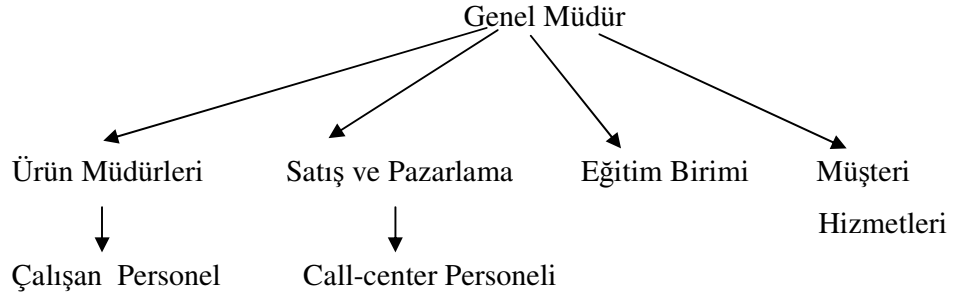
- Satış ve pazarlama ekibi siteyle ilgili tanıtım ve satış işlemlerini yürütmektedir.

- İş geliştirme ekibi e-pazaryerinin gelişmesi için gerekli olan yenilikleri araştırmakta, stratejik işbirlikleri yapmakta ve bunları yönetmektedir.

- Satış sonrası destek ekibi ise işletmelerin alış verişi sonrası işlemleriyle ilgilenmektedir.

4. e-pazaryerinin organizasyon şemasında satış sonrası destek ekibi de bulunmaktadır. Alış verişten sonra çıkabilecek sorunlarla da ilgilenilmekte ve çözüm bulunmaya çalışılmaktadır

5.E-Pazaryeri Organizasyon Şeması



Şekil 4.5 E-Pazaryeri Organizasyon Şeması Örneği 5

Bu e-pazaryerinde diğerlerinden farklı olarak eğitim birimi ve call-center personeli bulunmaktadır.

5. e-pazaryeri yöneticisi eğitim birimini kendi bünyelerinde bulundurduklarını belirtmiş, personele çeşitli zaman dilimleri arasında eğitimler, seminerler verildiğini vurgulamıştır.

Tablo 4.4 Türkiye’deki E-Pazaryerlerinin Kendilerine Özgü Yönleri

	1	2	3	4	5	F
Düşük maliyet	1	1	1	1	1	5
Kaliteli hizmet	1	1	1	1	1	5
Çabuk karar alabilme	1	1	1	1	1	5
Çabuk hareket edebilme	1	1	1	1	-	4
Güven yaratmak için müşteriyle birebir ilişki kurmak	1	-	1	1	1	4
İlk olmak	1	-	1	1	-	3
Orjinal olmak	1	-	1	-	-	2
Kriz yönetimi ekibi	1	-	-	1	-	2
Otokontrol sahibi olmak	-	-	-	-	1	1
Pazarlama ve operasyonel süreçlerin kısalması	-	1	-	-	-	1
Alternatif iş fırsatlarına erişim konusunda pratiklik	1	-	-	-	-	1
Memnun kalmayan üyeye ödediği ücretin geri iade edilmesi	-	-	1	-	-	1
Yapılan işleri reel ortama taşımak	1	-	-	-	-	1
Güncellemenin çok sık yapılması	-	-	1	-	-	1
TOPLAM	10	5	9	7	5	

E-pazaryerlerinin kendilerine özgü yönlerine baktığımızda düşük maliyet, kaliteli hizmet, çabuk karar alabilme gibi kavramlar tüm yöneticiler tarafından belirtilmiştir. Sıklık olarak çabuk hareket edebilme, güven yaratmak için müşteriyle birebir ilişki kurmak ikinci sırada gelmektedir. Üçüncü sırada ise ilk olmak gelmektedir.

1. e-pazaryerinde kendine özgü yönler 10 kavramdan oluşmakta, 3. pazaryerinde 9, 4. pazaryerinde ise 7 kavramdan oluşmaktadır.

Tablo 4.5 Türkiye’deki E-Pazaryerlerinde Çalışanların Motivasyonun Sağlanması

	1	2	3	4	5	F
Kararlara dahil etme	1	1	1	1	1	5
Fikirlerine önem verme	1	1	1	1	1	5
Eğitime gönderme	1	-	1	1	1	4
Çalışanlara yetki verme	1	-	1	1	1	4
Problemlerini dinleme ve çözme	1	-	1	1	-	3
Ürettikleri projeleri hayata geçirme	1	-	1	-	1	3
Çalışanların kendileriyle yarışmakta, en büyük motivasyon başarı olmaktadır.	1	-	-	-	-	1
TOPLAM	7	2	6	5	5	

E-pazaryerlerinde çalışanların motivasyonun sağlanması incelendiğinde, kararlara dahil etme, çalışanların fikirlerine önem verme unsurları tüm e-pazaryeri yöneticisi tarafından söylenmiştir. Eğitime gönderme, çalışanlara yetki verme 4 e-pazaryeri yöneticisi tarafından, problemlerini dinleme ve çözme, ürettikleri projeleri hayata geçirme unsurları 3 e-pazaryeri yöneticisi tarafından söylenmiştir.

Motivasyonun sağlanması konusunda karşılaşılan kavram sayısı olarak 1. e-pazaryerini, 3. e-pazaryeri ve 4. , 5. e-pazaryeri izlemektedir.

Türkiye’deki E-Pazaryerlerinin Avantaj ve Dezavantajları

Avantaj ve dezavantajın iç içe olduğu belirtilmektedir.

- Örnek alınacak e-pazaryerinin olmaması
- Olgunlaşmamış bir pazar olması
- Elektronik ortamı kullananların çok genç olması

Yukarıda belirtilen unsurlar bir dezavantaj olarak görülebileceği gibi e-pazaryerlerinin sayısının az olması, ciddi bir potansiyelin olması, gençlerin geleceğin müşterisi olduğu göz önüne alındığında da uzun vadede kar oranlarının artacağı vurgulanmaktadır.

Tablo 4.6 Türkiye’deki E-Pazaryerlerinin Avantajları

	1	2	3	4	5	F
Pazara erken girmiş olmak	1	1	1	1	1	5
Gelecekte e-pazaryerlerinin umut vaat etmesi	1	1	1	1	1	5
Firmaların internete geçiş hızı artması	1	1	-	1	-	3
Çok fazla firmanın oluşturulan ortam içinde birbiri ile olan alışverişlerinin sağlanması	-	1	-	-	-	1
Bir anda müşteri talepleri çoğalması	-	-	-	-	1	1
TOPLAM	3	4	2	3	3	

E-pazaryerlerinin avantajlarını oluşturan kavramlara bakıldığında, pazara erken girmiş olmak, gelecekte e-pazaryerlerinin umut vaat etmesi tüm yöneticilerinin belirttikleri avantajlar arasındadır. Ayrıca firmaların internete geçiş hızı artması 3 e-pazaryeri yöneticisi tarafından vurgulanmıştır.

2. e-pazaryeri yöneticisi 4 kavram, 1. , 4. , 5. e-pazaryerleri yöneticisi 3 kavram belirtmiştir.

Tablo 4.7 Türkiye’deki E-Pazaryerlerinin Dezavantajları

	1	2	3	4	5	F
İnsanların internetin güvensiz bir ortam olduğunu düşünmeleri	1	1	1	1	1	5
Elektronik ortamın dışında firmalarda gerekli olan alt yapılarının sağlanmamış olması	1	1	1	1	1	5
Firmaların yeni teknolojileri kullanmamaları sebebi nedeniyle güvensizlik yaşanması	1	1	1	1	1	5
Verilen teslim sürelerinde ürünün teslim edilmemesi	1	1	-	-	1	3
Müşterilerin sözleşmeleri okumaması	1	1	-	1	-	3
İnternette satış yapan firmaların kapanması	-	-	-	1	1	2
İnsanlar ürünleri sadece kısıtlı olan bir sayfada çok kısa bir ürün tanıtımı ile almaları	-	1	-	-	-	1
İnternetteki bilinçsiz kullanıcının güvenlik açıklarının verebileceği zarardan habersiz olması	1	-	-	-	-	1
Hitap edilen kesime ulaşmanın zor olması	-	-	1	-	-	1
TOPLAM	6	6	4	5	5	

E-pazaryerlerinin dezavantajlarında karşımıza en çok çıkan kavram, insanların internetin güvensiz bir ortam olduğunu düşünmeleri, elektronik ortamın dışında firmalarda gerekli olan alt yapılarının sağlanmamış olması, firmaların yeni teknolojileri kullanmamaları sebebi nedeniyle güvensizlik yaşanması kavramlarıdır.

Verilen teslim sürelerinde ürünün teslim edilmemesi, müşterilerin sözleşmeleri okumaması gibi kavramlar 3 e-pazaryeri yöneticisi tarafından belirtilmiştir.

1. ve 2. e-pazaryeri yöneticisi dezavantaj olarak toplam 6 kavram üzerinde, 4. ve 5. e-pazaryeri yöneticisi 5 kavram üzerinde, 3. e-pazaryeri yöneticisi 4 kavram üzerinde durmuştur.

Türkiye ve Dünyada Yaşanan Değişimlerin E-Pazaryerlerine Etkileri

Piyasayı etkileyen tüm değişiklikler e-pazaryerlerini etkilemektedir.

Dinamik bir sektör olduğu için dünyadaki gelişmeleri devamlı olarak takip etmek zorunda olduklarını, yoksa hayatta kalamayacaklarını belirtmişlerdir.

Türkiye’deki değişimlerden fazlasıyla yararlanılmakta Türkiye’de internetin bir lüks olarak algılandığını, en ufak bir krizde ilk olarak internet ve bilgisayar yatırımlarının kesildiğini, halbuki krizden çıkmanın yolunun bunlardan geçtiği belirtilmiştir.

Dünyada yaşanan değişimlerin e-pazaryerlerin olumlu etkilediğini çünkü dünyada ticaretin gün geçtikçe internete kaydığını maliyet ve stratejinin internette daha avantajlı olduğunu düşünülmektedir.

Türkiye’deki E-Pazaryerlerinin Kurdukları Stratejik Ortaklıklar

- Edu Time üye firmalara % 20 indirim
- Kargı Turizm üye firmalara otobüs kiralamada % 20 indirim
- Tems Bilgisayar teknik serviste üye firmalara %15 indirim

Bu firmalar böylece reklâmlarını yapmaktadır. Gelişmek isteyen, kitlelere açılmak isteyen firmaların stratejik ortaklıkları bunun için kurduklarını belirtilmekte, e-

pazaryerinden bu firmalara müşteri gitmektedir. Bu firmaların o müşteriye ulaşmak için belirli pazarlama stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir bu da maliyet demektir, bu yolla maliyet düşmektedir.

- KOBİ'leri önemseyen Microsoft, HP gibi uluslararası teknoloji firmaları
- Koç Grubu içerisinde sinerji yaratabilecek Koç Finansal Hizmetler(Koçbank, Yapı Kredi), Koç.net, KoçBryce gibi firmalar
- Tüyap
- Ntsr-Rai(Hollanda fuar)
- Tarmak-Bir
- Mondrogon(İspanya)
- Intelle Çiftçilere gezici eğitim
- İnnova Bilişim

Türkiye'deki E-Pazaryerlerinin Hizmetlerinden Yararlanan Kesimler ve Sektörler

- İhracat yapan ya da ihracat yapma potansiyeline sahip firmalar
- Dünyada Türkiye'deki ürünlere ilgi duyan ya da farklı pazar (hammadde) arayışlarında olan şirketler
- Alternatif ürün arayışında olan, özellikle de Türkiye'yi yeterince tanımayan şirketler
- KOBİ ler
- Girişimciler
- Tarım ve buna bağlı olarak bütün alt sektörler, gıda, hayvancılık gibi

- Otomotiv sektörü
- Tekstil sektörü
- Makine sektörü
- Kuruyemiş sektörü

Türkiye’deki E-Pazaryerlerinin Kullanım Düzeylerinin Ölçülmesi

- Sitenin arka yüzü (back-end) çok güçlü olduğu için orada her türlü istatistiğin takip edilmektedir. Kim ,nerede ,ne yapmış, en çok hangi sayfa ziyaret edilmiş, hangi üye neler yapmış, hangi arama motorları siteyi ziyaret etmiş,üye hangi saatte girmiş,çıkılmış,hangi banner a ne kadar tıklanmış, her türlü istatistik tutulmaktadır.
- Müşteri geri bildirim sistemleri
- Web sitesi analizleri
- Tekli ve çiftli sayaçlarla (tekli sayaç siteye girildiğinde IP noyu bir kere sayar, çiftli sayaç ise siteye her girişte sayar)
- Aylık raporlar
- Alexa Research sıralaması
- Google a girilen anahtar kelimelere bakılarak
- Web serverların logları
- Çeşitli anketler

Türkiye’deki E-Pazaryerlerinin Tanıtımı

- Reklamlar
- Fuarlar

- Röportajlar
- Canlı yayınlar
- Sektörle ilgili tanıtım ve ziyaretler
- Online pazarlama metodları
- Türkiye ye ait olan basın organları
- Dergiler
- Yayınlar
- Devlet Kanalları(Dış Ticaret Müsteşarlığı)
- THY dergisi

Türkiye’deki E-Pazaryerlerinin Karlılığı

Kar elde edilebileceği ancak bunun için zaman gerektiği belirtilmektedir. Önemli iletişim platformlarından bir tanesi olmanın ve bu durumu sürdürmenin çok önemli olduğu vurgulanmaktadır. Sitenin marka değerinin aktifler tarafında yer alacağını ve doğru stratejilerle bu değerin artacağı söylenmektedir.

Geleceğe yatırım yapılmaktadır. E-pazaryeri için gerekli yatırım yapıldığında gayet karlı olabildiği belirtilmektedir. Ancak bu yatırımın bilinçsiz olmaması gerektiğine dikkat çekilmektedir.

Nitelikli hizmet sunarak müşterinize katma değer yaratıldığı sürece karlılığın süreceği belirtilmektedir.

4.2. ELEKTRONİK PAZARYERLERİNİN

DÜNYA'DAKİ UYGULAMALARINA ÖRNEKLER

Dünya'da faaliyet gösteren e-pazaryeri yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4.8 Dünya'daki E-Pazaryerlerinin Değer ve İlkeleri

	1	2	3	4	F
Global olmak	1	1	1	1	4
Devamlılık	1	-	1	1	4
Güvenilirlik	1	1	1	1	4
Yenilikçilik	1	1	1	1	4
Değer yaratmak	1	1	1	1	4
Fırsat yaratmak	1	1	1	1	4
Büyüeyebilmek	-	1	1	1	3
Sabırlı olmak	1	-	1	1	3
Yaratıcılık	1	1	1	-	3
Yüksek kullanılabilirlik	1	-	1	1	3
Çevik olmak	1	-	-	1	2
Hızlı olmak	1	-	-	-	1
Kullanıcılarına ulaşmayı istedikleri bilgileri kısa zamanda sağlamak	-	-	-	1	1
TOPLAM	11	7	10	11	

Dünyada faaliyet gösteren B2B e-pazaryerleri yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucunda, e-pazaryerlerinin değer ve ilkeleri ile ilgili global olmak, devamlılık, güvenilirlik, yenilikçilik, değer yaratmak, fırsat yaratmak kavramları 4 e-pazaryeri yöneticisi tarafından da belirtilmiştir.

Büyüeyebilmek, sabırlı olmak, yaratıcılık, yüksek kullanılabilirlik gibi kavramların 3 e-pazaryeri yöneticisi tarafından belirtildiği görülmüştür.

1. ve 4. e-pazaryeri yöneticisinin 11 kavram, 3. e-pazaryeri yöneticisinin 10 kavram, 2. e-pazaryeri yöneticisinin 7 kavram belirttiği görülmüştür.

Tablo 4.9 Dünya’daki E-Pazaryerlerinin Kuruluş Amaçları

	1	2	3	4	F
Sadece internet değil dünya ekonomisini etkilemek	1	1	1	1	4
Alıcıları satıcıları eşleştirmek	1	1	1	1	4
Maliyetleri azaltmak	1	1	1	1	4
Zaman kaybını azaltmak	1	1	1	1	4
İnsanları birbirlerine rakip göstermek yerine insanların birbirlerinden karşılıklı faydalanmalarını sağlamak (işbirliği)	1	1	1	1	4
Dünyadaki ithalat ve ihracatçılara ulaşmak	1	1	1	-	3
Sektörel birleşmeyi sağlamak	-	1	1	1	3
Dünyanın her yerinden uluslararası ticarete yönelik tanıtım, pazarlama ve bilgi paylaşımını sağlamak	1	-	1	1	3
Şirketlere erişimi sağlayacak ek bir link buldurmak	1	-	1	1	3
Verimliliği arttırmak	1	-	-	1	2
Bilgi ve deneyim paylaşımı	-	-	1	1	2
Müşteriye değer katmak	1	-	1	-	2
Geleneksel iş süreçlerini teknoloji ve internet tabanlı iş süreçlerine dönüştürmek	1	-	-	1	2
Uluslararası ticareti geleneksel yöntemlere göre avantajlı, kolay yönetilebilir hale getirmek	1	-	1	-	2
Mesafeleri kısaltmak	-	-	-	1	1
TOPLAM	13	7	12	13	

Sadece internet değil dünya ekonomisini etkilemek, alıcıları satıcıları eşleştirmek, maliyetleri azaltmak, zaman kaybını azaltmak, insanları birbirlerine rakip göstermek yerine insanların birbirlerinden karşılıklı faydalanmalarını sağlamak (işbirliği) gibi kavramlar dünyada faaliyet gösteren e-pazaryeri yöneticilerinin tümü tarafından belirtilen kavramlardır.

Dünyadaki ithalat ve ihracatçılara ulaşmak, sektörel birleşmeyi sağlamak, dünyanın her yerinden uluslararası ticarete yönelik tanıtım, pazarlama ve bilgi paylaşımını sağlamak, şirketlere erişimi sağlayacak ek bir link buldurmak gibi kavramlar 3 e-pazaryeri yönetici tarafından belirtilmiştir.

Verimliliği arttırmak, bilgi ve deneyim paylaşımı, müşteriye değer katmak, geleneksel iş sreğlerini teknoloji ve internet tabanlı iş sreğlerine dönüştürmek, uluslararası ticareti geleneksel yöntemlere göre avantajlı, kolay yönetilebilir hale getirmek gibi kavramları 2 e-pazaryeri yöneticisi söylemiőtir.

1. ve 4. e-pazaryeri yöneticisi kuruluş amaçlarını tanımlarken 13 kavram kullanımıő, 3. e-pazaryeri yöneticisi 12 kavram, 2. e-pazaryeri yöneticisi 7 kavram kullanımıőtir.

Tablo 4.10 Dünya’daki E-Pazaryerlerinin İş Tanımı

	1	2	3	4	F
Tedarik zincirini otomize ederek maliyeti düşürmek	1	1	1	1	4
Şirketlerin iş süreçlerinin webe taşınması	1	1	1	1	4
Ürün, sağlanan servis ve müşterilerin-satıcıların kataloglarına erişebilecekleri arama ağı sunmak	1	1	1	1	4
Bilgi sağlama, işlemleri destekleyici olmak	1	-	1	1	3
Kobilerin günlük hayatta ulaşamadığı yurt dışı pazarlarına ulaşmasında rehber olmak	-	1	1	-	2
Bağlantı kurmaya yardımcı olmak, bağlantıyı çevrimdışı ya da e-mail yoluyla olmakta	-	-	1	1	2
Ürün ve tüketici hakkında 24 saat bilgi vermek	1	1	-	-	2
İşletmelerin uluslararası tanıtım ve pazarlama faaliyetlerini daha ucuz ve etkili hale getirmelerine	1	-	1	-	2
Üyeler için profesyonel ilgi ve hobi başlıkları altında interaktif forumlara erişebilme	1	-	1	-	2
Coğrafyalar ve zaman farkları arasına köprüler kurarak binlerce ürünü ve müşteriyi kolay kullanım	1	-	-	-	1
Karmaşık modüllerin satın alınmasında koordinasyon ve işbirliğini kolaylaştırıp bilgi	-	-	-	1	1
Bedava ve ücretli olarak endüstriyel ürün ve servisler hakkında internet üzerinden bilgi sağlama	-	-	1	-	1
Otomobillerde tasarım sürecini azaltmak	-	-	-	1	1
Otomobil üreticilerine hizmet vermek binlerce tedarikçi ve bayiinin sağladığı otomobil parçasının	-	-	-	1	1
Ürünler, servisler ve müşteriler-satıcılar hakkında profesyonel mühendisler ve üreticilere bilgi sağlayan	-	-	-	1	1
Otomotiv sektörünün kitle üretiminden kişisel üretime geçişini hızlandırmak	-	-	-	1	1
Bölgesel ve endüstriyel olarak sağlanacak iş ve üretim bilgileri-haberleri vermek	-	-	1	-	1
Büyük ticari konferans ve tanıtımların çevrimiçi erişimlerini sağlamak	-	-	1	-	1
TOPLAM	8	5	11	10	

Tedarik zincirini otomize ederek maliyeti düşürmek, şirketlerin iş süreçlerinin webe taşınması kavramları iş tanımları açıklanırken tüm yöneticiler tarafından vurgulanmıştır.

Bilgi sağlama, işlemleri destekleyici olmak kavramı 3 yönetici tarafından belirtilmiştir.

Kobilerin günlük hayatta ulaşamadığı yurt dışı pazarlarına ulaşmasında rehber olmak, bağlantı kurmaya yardımcı olmak, ürün ve tüketici hakkında 24 saat bilgi vermek, işletmelerin uluslararası tanıtım ve pazarlama faaliyetlerini daha ucuz ve etkili hale getirmelerine yardımcı olmak, üyeler için profesyonel ilgi ve hobi başlıkları altında interaktif forumlara erişebilme kavramları 2 e-pazaryeri yönetici tarafından belirtilmiştir.

3. e-pazaryeri yöneticisi iş tanımında 11 kavram, 4. e-pazaryeri yöneticisi 10 kavram, 1. e-pazaryeri yönetici 8 kavram kullanmıştır.

Dünya'daki E-Pazaryerlerinin Organizasyon Yapıları:

- Pazarlama ve teknik destek olmak üzere temelde iki boyut bulunmaktadır.
- Teknik destek, araştırma geliştirme, finans, proje yönetimi, pazarlama gibi departmanlar bulunmaktadır.

Tablo 4.11 Dünya'daki E-Pazaryerlerinin Kendilerine Özgü Yönleri

	1	2	3	4	F
Yüksek Kalite	1	1	1	1	4
Gelişmiş arama motoru	1	1	1	1	4
Bilgiye kolay ve çabuk erişmek	1	-	1	1	3
İleri teknoloji	1	-	1	1	3
Üyelerin pazardaki rekabet gücünü arttırmak	1	-	1	1	3
Alıcı ürüne ulaşmaya kadar geçen aşamalarda destek	1	-	1	1	3
İşlevsel bir site olmak	1	-	1	1	3
Alıcı ve satıcılara ilanları haber vermek	1	-	1	1	3
Hitap ettikleri pazarın çok büyük olması	1	-	1	-	2
Hızlı işlemesi	1	-	1	-	2
İşlem hacminin çok büyük olması	1	-	-	1	2
Şirketlere erişimi sağlayacak ek bir link buldurmak	1	-	1	-	2
Farklı dillerde destek	1	-	-	1	2
Sistemin sürekli kendisini geliştirmesi	1	-	-	1	2
İşi kolaylaştırma	1	-	-	-	1
İşi keyifli hale getirme	1	-	-	-	1
Üye sayısının fazla olması	1	1	1	-	1
Uzun süreli iş ortaklıkları oluşturmak	-	-	-	1	1
Daha hızlı ürün geliştirmeyi sağlamak	-	-	-	1	1
Dünyanın 230'da fazla ülkesinde kullanıcılarının olması	-	-	1	-	1
Çekici bir tasarım	1	-	-	-	1
Alıcı ve satıcıların birbirlerine puan vermesi	-	-	-	1	1
İlk ve tek olmak	1	-	-	1	-
TOPLAM	19	3	13	15	

Kendine özgü yönlerde ise Yüksek Kalite, Gelişmiş arama motoru kavramları tüm yöneticiler tarafından belirtilmiştir.

Bilgiye kolay ve çabuk erişmek, ileri teknoloji, üyelerin pazardaki rekabet gücünü arttırmak, alıcı ürüne ulaşınca kadar geçen aşamalarda destek vermek, işlevsel bir site olmak, alıcı ve satıcılara ilanları haber vermek kavramlarını 3 e-pazaryeri yönetici belirtmiştir.

Hitap ettikleri pazarın çok büyük olması, hızlı işlemesi, işlem hacminin çok büyük olması, şirketlere erişimi sağlayacak ek bir link buldurmak, farklı dillerde destek, sistemin sürekli kendisini geliştirmesi kavramlarını 2 e-pazaryeri yöneticisi vurgulamıştır.

1. e-pazaryeri yöneticisi 19 kavram, 2. e-pazaryeri yöneticisi 15 kavram, 3. ise 13 kavram belirtmiştir.

Tablo 4.12 Dünya'daki E-Pazaryerlerinde

Çalışanların Motivasyonunun Sağlanması

	1	2	3	4	F
Ödüllendirme	1	1	1	1	4
Esnek çalışabilme imkânı	1	1	1	1	4
Teknoloji ve sosyal içerikli eğitimler verme	1	1	1	1	4
Çalışanlara değer katma	1	1	1	-	3
Sosyal imkânlar sağlama	1	1	1	-	3
Yaratıcı fikirlere değer verme	-	-	1	1	2
Huzurlu bir ortam sağlama	1	-	-	-	1
Paylaşım esasına dayalı bir yönetim anlayışı	1	-	-	-	1
Güvenli ortam hazırlama	1	-	-	-	1
TOPLAM	8	5	7	4	

Motivasyon sağlamada ödüllendirme, esnek çalışabilme imkânı, teknoloji ve sosyal içerikli eğitimler verme gibi kavramlar tüm yöneticiler tarafından belirtilmiştir.

Çalışanlara değer katma, sosyal imkânlar sağlama kavramları 3 yönetici tarafından vurgulanmıştır.

Yaratıcı fikirlere değer verme kavramı ise 2 yönetici tarafından söylenmiştir.

1. e-pazaryeri yönetici motivasyon kavramında 8, 3. e-pazaryeri yöneticisi 7, 2.yönetici ise 2 kavram kullanmıştır.

Dünya'daki E-Pazaryerlerinin Avantaj e Dezavantajları

Tablo 4.13 Dünya'daki E-Pazaryerlerinin Avantajları

	1	2	3	4	F
E-ticaretin önem kazanmasıyla birlikte e-pazaryerleri de önem kazanması	1	1	1	1	4
Şirketlerin maliyeti düşürmek için interneti bir araç olarak görmeye başlamaları	1	1	1	1	4
Kullanıcılarla uzun vadeli bir iş birliğine girebilme	1	-	-	1	2
Dünyanın ya da faaliyet gösterdiğiniz bölgenin farklı noktalarında iletişim içerisinde bulunduğunuz pek çok işletme olması	1	-	-	-	1
İşletmelerin rakipleriyle işbirliği yapmaya meyilli olmaları	-	-	-	1	1
TOPLAM	4	2	2	4	

E-pazaryerleri de önem kazanması, şirketlerin maliyeti düşürmek için interneti bir araç olarak görmeye başlamaları kavramları tüm yöneticiler tarafından belirtilmiştir.

Kullanıcılarla uzun vadeli bir iş birliğine girebilme kavramı 2 yönetici tarafından belirtilmiştir.

1. ve 4. e-pazaryeri yöneticisi 4 kavram, diğerleri 2 kavram belirtmiştir.

Tablo 4.14 Dünya'daki E-Pazaryerlerinin Dezavantajları

	1	2	3	4	F
Site popülerlik kazandıkça yapılan saldırılar	1	-	1	1	3
Alıcı ve satıcı arasındaki herhangi bir anlaşmazlıkta e-pazaryerinin suçlanması	-	1	1	-	2
Üyelerle yaşanabilen çeşitli problemler	-	-	-	1	1
Teknolojiye yapılan yatırımların maliyeti arttırması	-	-	-	1	1
TOPLAM	1	1	2	3	

Site popülerlik kazandıkça yapılan saldırılar kavramı 3 yönetici tarafından, alıcı ve satıcı arasındaki herhangi bir anlaşmazlıkta e-pazaryerinin suçlanması 2 yönetici tarafından belirtilmiştir.

4. e-pazaryeri yöneticisi dezavantaj olarak 3 kavram, 3. yönetici 2 kavram kullanmıştır.

Dünyada Yaşanan Değişimlerin E-Pazaryerlerine Etkileri

Dünya ekonomisinde yaşanan tüm değişimler e-pazaryerlerini de etkilemektedir. İnternet sahtekârlığı ile ilgili pek çok yeni yöntemin ve sahtekârlık olaylarındaki artışların e-pazaryerlerinde olumsuz bir etkiye yol açtığı belirtilmektedir.

Küresel ekonomik gelişmeler ve bölgesel ekonomik krizler e-pazaryerinin kullanıcı profiline ve sayısına olumlu ya da olumsuz etki yapabilmektedir.

Dünya'daki E-Pazaryerlerinin Kurdukları Stratejik Ortaklıklar

- Alibaba International (alibaba.com)
- Alibaba China (alibaba.com.cn)
- Kobilere için Çin in en büyük online pazarı, Taobao (taobao.com)
- AliPay Çinin en büyük online ödeme servisi
- Yahoo! China (yahoo.com.cn) öncü portal ve arama motoru.
- Kobilere
- Ford
- GM
- DaimlerChrysler
- Mitsubishi
- Peugeot
- Renault
- Nissan
- Oracle
- Commerce One Inc.
- Sivil toplum örgütleri

E-Pazaryerlerinin Hizmetlerinden Yararlanan Kesimler Ve Sektörler

- Otomotiv sektörü
- İthalat ve ihracat yapan firmalar
- Yeniliğe ve değişime açık olan şirketler
- Bilişim sektörü
- Tekstil sektörü
- Kimya sanayi
- Finansal hizmetler
- İlaç sanayi
- Elektrik-elektronik sektörü
- İletişim sektörü
- Hediyelik eşya
- Sağlık sektörü
- Metal sektörü
- Makine sektörü
- Gıda sektörü

E-Pazaryerlerinin Kullanım Düzeylerinin Ölçülmesi

- Sayfada bulunan sayaçlar
- Araştırma şirketlerinin yaptığı araştırmalar
- Anketler

- Arama motorları
- Günlük periyotlarda; ziyaretçi sayıları bölgeye, ülkeye, sitede kalma zamanına ve sitede en çok dolaştıkları yerlere göre kayıt altına alınmakta ve değerlendirilmekte

E-Pazaryerlerinin Tanıtımı

- Reklamlar
- Gazeteler
- Televizyon
- İnternet
- Fuarlar
- Özel grup seminerleri
- Paneller

E-Pazaryerlerinin Karlılığı

Nakliye, finans, site denetimi, kalite kontrol servisi ve sigorta, bunlar siteye gelir kazandıracak servislerdir. Reklamlar ve promosyonlar gibi servisler de kar getirmektedir.

E-pazaryeri yöneticileri e-pazaryerlerinin kar ettiğini belirtmektedirler.

4.3. DÜNYA'DAKİ VE TÜRKİYE'DEKİ

ELEKTRONİK PAZARYERLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

E-pazaryerlerinin dünyadaki durumuna baktığımızda hızla gelişmekte ve hem alıcılara, hem satıcılara hem de aracılara kar getirmektedir. Türkiye’de ise emekleme aşamasındadır ve yöneticiler, yeni yeni kar getirdiğini belirtmektedirler. Farkların ve benzerliklerin daha net ortaya konulabilmesi için aşağıdaki değerlendirme ve kıyaslaması yapılan konular incelenmiştir.

E-pazaryerlerinin temel mantığı dünyanın her yerinde aynıdır. Hedef, mümkün oldukça fazla alıcı ve satıcıyı bir araya getirmektir. Bu bağlamda kullanıcı sayısı e-pazaryerlerinin başarısında önemli bir unsurdur. Türkiye’deki internet kullanıcı sayısının azlığı (%7) ve interneti kullanan kişilerin çok genç olması e-pazaryerlerinin önünü tıkayan en önemli iki faktördür. Ancak yurtdışında internetin yaşama biçimi haline dönüşmüş olması kişilerin interneti kullanma amaçlarını da belirlemekte dolayısıyla e-pazaryerlerinin işlevselliği artmaktadır.

Türkiye ve dünyadaki e-pazaryerleri örneklerini kültürel değerler ve yaşam biçimleri açısından incelediğimizde, büyük farklılıklar karşımıza çıkmaktadır. Örneğin Türk insanı yüz yüze iletişimi fazlasıyla önemsemektedir. Türk iş adamlarının bu konuda yaşadığı diğer bir farklılık ise güven meselesidir. İnternet ortamında gelen talepler yüz yüze gelen birebir talepler kadar güven uyandırmamaktadır. Yurtdışında güven, çeşitli kuruluşlarla çalışarak ya da üyelerle özel anlaşmalar yapılarak sağlanmaya çalışılmaktadır.

Türkiye’deki e-pazaryerleri bu güveni sağlayabilmek için üye olan firmalara telefonla ulaşarak iletişim kurmaktadır.

İnternet üzerinden ticaret yapma alışkanlığı hala Türk toplumuna yerleşmemiştir. Birçok kişi hala çevrimiçi olarak kredi kartı ile alış veriş yapmaktan dahi çekinmektedir. Süreç içerisinde B2B siteleri bu alışkanlıkları ve tüketici bilincini değiştirecek reklâm ve kampanyalar geliştirmektedirler. Türkiye’de bu sistemin oturtulabilmesi için çok fazla çabaya ihtiyaç vardır. İşletmeler önce internetle

tanıştırılmalıdır daha sonra e-pazaryerleri sistemlerine entegre edilmelidir. Örneğin herhangi bir e-pazaryeri yetkilisinin bir firmayla irtibatında “pazarlamacı” şeklinde algılanarak önyargıyla karşılanması işletmelerin bu konuda bilinçlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

E-pazaryerlerinin gelişimdeki en önemli unsurlardan biri de devlet desteğidir. Örneğin Çin’de e-ticaretin geliştirilmesine yönelik stratejiler oluşturan ve politikalar üreten bir kurul vardır. Bu kurulda özel sektör yöneticilerinin yanı sıra, profesörler ve kamu görevlileri mevcuttur. Ülkemizde ise bu tarz bir destek sanayi ve ticaret bakanlığına bağlı KOSGEB(Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) kurumu tarafından vermeye başlanmıştır. KOSGEB, Bilgi Ağları ve E-iş Desteği adı altında bir destek çıkararak, kobilerin e-ticaret yapmalarını teşvik etmeye başlamıştır. KOSGEB bu desteği kobilere vermek üzere çeşitli yürütücü kuruluşlar belirlemiştir ve bu yürütücü kuruluşlar aracılığı ile e-ticaret yapmak, isteyen kobilere yüzde yüze varan oranlarda hibe, geri ödemesiz destek sunmaya başlamıştır.

Profesyonellik bakımından bir kıyaslama yaptığımızda, yurtdışında bu işle uğraşanların çok daha profesyonel olduğunu söyleyebiliriz. Dünyadaki e-pazaryeri örneklerinin organizasyon yapısı, yönetim şekilleri, üyelere sunulan hizmetleri, pazarlama yöntemlerinin Türkiye’ye kıyasla gelişmiş olduğunu fakat Türkiye’de de bu alanda çalışmaların yapıldığını ve uluslararası standartları yakalamak için adımlar atıldığını da ayrıca belirtebiliriz.

Son teknolojilerin kullanımı açısından Türkiye’deki e-pazaryerleri en son teknolojilere ulaşabilmekte ancak bu konuda ciddi bir alt yapı sorunu olduğu görülmektedir. Ülkemizde kullanıcılar sınırlı bant genişliğiyle B2B sitesine ulaşmaya çalıştıkları için yazılım en alt seviyedeki bilgisayarlar düşünülüp yapılmak zorundadır. Kullanıcıların bant genişliği sınırlı olduğu için çok fazla görsel ve grafiksel çalışmalar siteye konulduğunda site görüntülenememektedir. Dolayısıyla siteler dünyadakilerle rekabette görsellik açısından da geride kalabilmektedir. Türkiye’de bant genişliğinin yarattığı bu sorun yavaş yavaş çözülmeye başlanmıştır.

Türkiye’deki ve dünyadaki e-pazaryerlerinin kuruluş amaçlarında farklılıklar bulunmaktadır. Türkiye’deki e-pazaryerleri kobileri hedef alırken dünyadakiler dünya ekonomisine yön vermek için çalışmaktadırlar. Türkiye’deki e-pazaryerleri firmaları internetle tanıştırmaya çalışırken dünyadakilerin böyle bir çalışma içine girmelerine gerek yoktur. Türkiye’deki e-pazaryerleri firmaları dolaşp tanıtım yapmakta ve e-pazaryerlerinin avantajlarını anlatmaktadırlar.

Dünyadaki e-pazaryerlerinde interaktif forumlar vardır.Örneğin www.ec21.com üyelerine Messenger desteği vermektedir. Üyeler Messenger sayesinde iletişim kurma olanağı sağlanmaktadır. Türkiye’de de bu uygulamaya geçilmeye başlanmıştır.

Türkiye’deki e-pazaryerlerinin gelirlerinden bir tanesi de üye firmaların web sayfalarını yapmaktır. Dünyada ise üye işletmelerin zaten bir web sayfası olduğundan bununla uğraşmalarına gerek kalmamaktadır.

Türkiye’de ve dünyadaki B2B e-pazaryerleri stratejik ortaklıklar geliştirirken farklı yaklaşımlar göstermektedirler. Örneğin Türkiye’deki tarım sektöründe faaliyet gösteren bir e-pazaryeri çiftçilere bilgisayar öğretmek için bir bilgisayar firmasıyla stratejik işbirliği kurarken yurtdışındaki bir e-pazaryeri (www.alibaba.com) yahoo gibi büyük bir portalla işbirliği geliştirebilmektedir.

Kar getirme açısından değerlendirdiğimizde Türkiye’deki e-pazaryerleri çok fazla kar getirmemekte ancak gelecek vaat etmektedir. Dünyada ise ciddi karlar elde edilmektedir.

Türkiye ve dünyadaki B2B e-pazaryerlerinin farklılık ve benzerliklerinin tespiti zorunlu olarak dünyadaki e-pazaryerlerinin ülkemizdekilerden çok daha farklı bir konum ve işlevselliğe sahip oldukları gerçeğini karşımıza çıkarmaktadır. Gerek ekonomik gerek teknolojik bakımdan gelişmekte olan Türkiye’nin globalleşme ve pazardan pay alma sürecine geçebilmesi daha fazla zaman alacaktır. Sonuçta Türkiye’nin bu durumunu bir yana bırakarak dünya e-pazaryerlerinin göze çarpan özelliklerini genelleyecek olursak;

a)Alıcılar ve satıcılar için kolaylıklar geliştirilmiştir. Puan sistemi, sektördeki günlük satış taleplerinin sistematik şekilde e-posta ile gönderilmesi, sorulan sorulara anında cevap verilebilmesi, ödeme kolaylığının sağlanması bu kolaylıklardan bazılarıdır.

b)Farklı dillerde destek söz konusudur.

c)İşlem hacmi çok büyüktür. İlişki kurduğu sektör sayısı çok fazladır.

d)E-ticaret konusunda uzun zamandır faaliyet gösterdikleri için tecrübelidirler. Globalleşen dünya içinde yerlerini edinmişler

SONUÇ

Klasik yönetim anlayışı bilgi teknolojileriyle değişime uğramaktadır ve neredeyse her şeyin tanımı yeniden yapılır olmuştur.

E-pazaryerleri pazarların ve iş anlayışının değişiminde büyük rol oynamaktadırlar.

Bu çalışmada e-pazaryerleri çeşitli yönleriyle incelenmiş ve e-pazaryerleri hakkında yapılan araştırmaların az olması sebebiyle katkıda bulunmak hedeflenmiştir.

B2B e-pazaryeri yöneticileri yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular çalışmada anlatılmıştır.

Esnek çalışma saatleri, basık yapı, şeffaflık, çabuk hareket edebilme gibi kavramları içinde barındıran e-pazaryerleri bu kavramların Türkiye’de de kabul görmesinde ki sebeplerden bir tanesidir.

E-pazaryerlerinin dünyadaki durumuna baktığımızda hızla gelişmekte ve hem alıcılara, hem satıcılara hem de araçlara kar getirmektedir. Türkiye’de ise emekleme aşamasındadır ve yöneticiler, yeni yeni kar getirdiğini belirtmektedirler. Ancak dünyada sıkça örneklerine rastladığımız e-pazaryerlerinin benzerlerini artık Türkiye’de de görmek mümkün olmaktadır.

Türkiye’de B2B lerin tamamen işlevsellik kazanabilmeleri için zamana ihtiyaç vardır. Çeşitli aşamalardan geçildikten sonra B2B ler tam anlamıyla değer katmaya ve üretmeye başlayabileceklerdir. E-pazaryerlerinin amacı işletmelere ithalat ve ihracat kapılarını açmaktır, fakat ilk olarak Türkiye’deki e-pazaryerlerinin dünyaya açılması gerekmektedir ve bu konudaki çalışmalar sürmektedir.

E-pazaryerleri alıcı ve sayıcı sayısını belli bir miktarda tuttuğu müddetçe ayakta kalabilmektedirler. Türkiye’deki internet kullanıcılarının azlığı e-pazaryerlerinin gelişmesini engellemektedir. Türkiye’deki işletmelerin bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Bazı e-pazaryerleri yöneticileri bu bilinçlendirmeyi kendilerine misyon edindiklerini belirtmişlerdir.

E-pazaryerlerinde güven ortamı sağlanabilirse çok iyi işler başarılacağı belirtilmektedir. Yapılan çalışmalar bu güveni sağlam zeminlere kurmak doğrultusundadır. Ayrıca işletmeler internette yapılan e-ticaretin avantajlarını gördüklerinde e-pazaryerlerini daha çok tercih etmeye başlayacaklardır.

Türkiye’deki örnekler dünyadaki örneklerle kıyaslandığında aşılması gereken birçok engelin olduğunu söyleyebiliriz. Dünyadaki e-pazaryerleri çalışma modellerini oturtmuştur ve daha çok kesime hitap etmek için çeşitli stratejiler üretmektedirler.

Türkiye’de yaşanan devlet desteğinin çok fazla olmaması, kullanıcıların alt yapı eksikliği dünyada faaliyet gösteren e-pazaryerleri için bir sorun teşkil etmemektedir.

Tüm görüşmeler sonucunda değişmeyen bir gerçek vardır ki o da; e-pazaryerlerinin gelecekte daha da ileri gideceği yönündeki düşüncelerdir. Yöneticiler gelecekte karlılığın artacağından, işletmelerin mutlaka e-pazaryerlerine üye olacaklarını vurgulamışlardır.

.

.

KAYNAKÇA

- “A’dan Z’ye E-Ticaret Rehberi”**, Bir Numara Hearst Yayıncılık A.Ş. 2002.
- Ariba, **”B2B Marketplaces of The New Economy”**, Ariba E-Marketplace White Paper, 2000.
- Arthur Andersen, **”Değişim. tr: İnternetle Gelişimde Türkiye”**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları 1. Baskı, İstanbul 2001.
- Ataol Ay, **“E-Ticaret Hakkında Bilmeniz Gerekenler”**,
www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=2&Where=danisma_merkezi&Category=020901, (02.05.2006).
- Ayşe Şahin, Hulûsi Demir, **”Elektronik Ticaret ve Elektronik Pazarlamanın KOBİ'lere Sağlayabileceği Avantajlar**,
www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_17.pdf, (20.05.2005).
- Booz Allen&Hamilton, **“The E-Marketplace Revolution:Creating and Capturing the Value in B2B E-Commerce”**,
http://www.boozallen.com/media/file/76890.pdf, (06.11.2006).
- Charles Trepper, **”E-Commerce Strategies”**, Microsoft Pres, 1. Basım, Washington 2000, s.27-28.
- Coşkun Dolanbay, **”Yeni Ekonomide Başarının Anahtarı E-ticaret Strateji ve Yöntemleri”**, Pusula Reklamevi 1. Baskı, Ankara 2000.
- Craig Standing, Peter E. D. Love, Rosemary Stockdale, Denise Gengatharen, **“Examining the Relationship Between Electronic Marketplace Strategy and Structure”**, IEEE Transactions on Engineering Management, vol. 53, no. 2, Mayıs 2006.
- D. Parry, **“The Blueprint for B2B Success”**,
www.itpapers.com/cgi/PsummaryITpl?paperid=12275&scid=179, (02.11.2006).
- Dave Chaffey, **”E-Business and E-Commerce Managment”**, Prentice Hall Pearson Education, 2. Edition, London 2004.
- Dicentral Corporation, **“B2B E-marketplace Solutions”**,
www.dicentral.com/html/downloads/solutions_b2bmarket.pdf, (07.11.2006).
- Edward J.Deak, **”The Economics of E-Commerce and Internet”**, Thomson Learning, South-Western 2004.

Efraim Turban, David King, Jae Lee, Dennis Viehland, **“Electronic Commerce 2004”**, Prentice Hall Pearson Education, 3. Edition, New Jersey 2004.

Fatih Öncü, **”E-Pazarlama İnternet Olanaklarıyla Ürün ve Hizmetin Hedef Pazarı Sunulması ve Satışı”**, Literatür Yayınları 2. Baskı, İstanbul 2004.

Federal Trade Commission, **”Competition Policy in the World of B2B Electronic Marketplaces”**, 26 Ekim 2000, www.ftc.gov/os/2000/10/index.htm#26, (06.05.2006).

Garicano, Garicano,Luis., **”A Framework for Building B2B E-Commerce”**, www.itpapers.com/cgi/PsummaryITpl?paperid=12275&scid=179, (02.09.2006).

Gary P. Schneider, **”Electronic Commerce”**, Thomson Course Technology 4. Baskı, Canada 2003.

Hasan Kürşat Güleş, Adem Ögüt, Hasan Bülbül, **”İnternet Teknolojisi Açısından İşletmelerarası Elektronik Ticaret ve Aracı Pazarlar”**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2002, Sayı:2.

İbrahim Aydemir, **Elektronik Ticaret Alanındaki Rekabet Sorunları**, www.rekabet.gov.tr/word/tezler/ibrahimaydemir.doc-, (12.12.2005).

İbrahim Kırçova, **”İnternette Pazarlama”**,Beta Basım 3. Baskı, İstanbul, 2005.

İbrahim Kırçova, **”İşletmelerarası Elektronik Ticaret”**, İstanbul Ticaret Odası, Mega Ajans, İstanbul, 2001.

J. Edozien, 2000, **”Digital Markets:The Vortex of E-Business”**, www.itpapers.com/cgi/PsummaryIT.pl?paperid=10677&scid=179, (02.03.2005).

Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, **”Managment Information Systems”**, Prentice Hall Pearson Education, New Jersey, 2004.

Kutluk Özgüven, **”Şirketlerarası E-Ticaret Modelleri,Türkiye Bilişim Derneği Eğitimleri”**, İstanbul 2005, www.istanbul.tbd.org.tr/mmdbfiles/TBD/seminer dokumanlari/tbd_b2b.pdf, (06. 07. 2005).

Lee Copeland Gladwin, **”E-Marketplaces”**, Computerworld, Vol. 35 ,Issue 7, 2 Aralık 2001.

Legg Mason Wood Walker Inc. , 2000, **”B2B E-Commerce: The Rise of E-Marketplace”**, www.itpapers.com/cgi/PsummaryITpl?paperid=12259&scid=179, (02. 03. 2005).

M. B. Sarkar, B. Butler, and C. Steinfield, “**Intermediaries and cybermediaries: A continuing role for mediating players in the electronic marketplace**”, *J. Comput. Mediated Commun.*, vol. 1, no. 3, 2000.

Memet Özkan, “**E-Pazaryerleri**”,
www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=102, (07.02.2006).

Merril Warkentin, “**Business To Business Electronic Commerce: Challenges and Solutions**”, Idea Group Publishing, Information Science Publishing, United States of America, Unites Kingdom 2002.

Michael Chesher, Rukesh Kaura, Peter Linton, “**Electronic Business&Commerce**”, Springer-Verlag London Limited, Great Britain 2003.

Michael E.Porter, “**Rekabet Stratejisi**”, Çev. Gülen Ulubilgen,Sistem Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul 2000.

Morgan Stanley Dean Witter, “**The B2B Internet Report: Collaborative Commerce**”, April 2000.

Murat Kulak, Bilişim Şurası, “**B2B Uygulamaları Rapor 2002**”,
bilisimsurasi.org.tr/listeler/tbs-e-ekonomi/Feb/att-0014/01-Konsoliderapor.doc–,
(12.11.2005).

Nurtaç Ziyal Menekşe, “**Yeni Ekonomide İş Modelleri**”,
www.sistek.com.tr/html/pano_makale_yeniekonomi.htm, (09.03.2006).

Nusret Ekin(Der.), **Bilgi Ekonomisinde Elektronik Ticaret, Elektronik Ticaret ve E-Devlet Uygulamaları “İnternette Ticaret İmkanları**”, Murat Yanıklar, İstanbul Ticaret Odası Mega Ajans, İstanbul 1998.

Paul Timmers, “**Electronic Commerce-Strategies and Model For Business-to-Business Trading**”, John Wiley&Sons Ltd., 3. Edition, New York 2000.

Schulze Corrina, Baumgartner Jeffrey, “**Dont Panic Do E-Commerce**”, Publish by European Commisions E-Commerce Team, 2000.

Selim Akyokuş, Perihan Kilimci, “**Kurumlar Arası (B2B) Ticaret ve Biztalk 2000 Server ile Bir B2B Uygulaması**”, inet-tr.org.tr/inetconf7/bildiriler/65.doc,
(13.09.2005).

Selim Yazıcı ve Serhat Yanık, “**Elektronik Sigortacılık Elektronik Ticaretin Sigorta Sektörüne Etkileri**”, Der Yayınları, İstanbul 2002, s.11-12, İsmail Güneş, “**Elektronik Ticaretin Vergilendirilmesinin Uluslararası Boyutu**”,
(03.06.2006).

Sıkça Sorulan Sorular, www.mtsserver.com/default.php?sid=sss#18,
(06.03.2006).

Susan S. DeSanti, **“The Evolution of Electronic B2B Marketplaces”**, 29 Haziran 2000, (12.10.2006).

Şadi Can Saruhan, Ayla Öncer Özdemir, **”Değer Hedefli İşletmecilik”**, Golden Print Ofset Basım ve Yayın Hizmetleri, 1. Baskı, İstanbul 2004.

Şule Özmen, **“Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu E-Ticaret”**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları 1. Baskı, İstanbul 2003.

T Kearney, **”Building the B2B Foundation: Positioning Net Market Makers for Success”**, 2000, www.e-consultancy.com/knowledge/whitepapers/193/building-the-b2b-foundation-positioning-net-market-makers-for-success.html?keywords=b2b, (01.03.2006).

Trepp Lynn, **”Valuing The New Industrial Model:B2B Internet Exchanges”**, Philadelphia 2000.

Vakıf Risk Sermayesi Yatırım Ortaklığı, **“Risk Sermayesi Nedir?”**, 2002.

Warren D. Raisch, McGraw Hill, **“How to Succeed in B2B Electronic Markets A Review of The emarketplace: Strategies for Success in B2B”**, New York, 2001, misrc.umn.edu/workingpapers/fullpapers/2003/0315_040103.pdf, (06.11.2006).

“Avrupa, Rekabet, E-pazaryerleri 2001”, inet-tr.org.tr/inetconf7/Sunum/dolanbay-ab-rekabet.doc, (18.01.2006).

“B2B”, www.forbes.com/bow/b2b/main.jhtml, (10.11.2006).

“B2B'ler Açısından 2002 ve 2003”, www.bendevar.com/v3/makale_oku.php?id=85, (16.09.2005).

“Business Models for E-Marketplaces”, www.ecommerce.teleactivities.net/emarketplaces/models.htm, (04.11.2006).

“Business-to-business”, en.wikipedia.org/wiki/B2B, (02.05.2006).

“Electronic Commerce”, www.american.edu/carmel/ec0897a/ecommerce.html, (06.11.2006), Warkentin, s.52-53.

“E-Pazaryeri İş Anlayışı Değişiyor”, www.sanayitesisleri.com/e-pazaryeri.asp, (25.10.2005).

“Koç Holding İle Siemens’in E-İşbirliği”, www.chip.com.tr/konu.asp?id=1619, (05.10.2006).

“Revenue”, www.ecommerce.teleactivities.net/emarketplaces/revenue.htm, (11.10.2005).

“Türkiye’de ikinci kez doğuyor”,

www.turkticaret.net/business_center/haber.php?id=226, (02. 03. 2006).

“What is B2b e-market?”,

www.ecommerce.teleactivities.net/emarketplaces/what.htm#2.1.1.2_Consortia_e-Marketplaces, (04.11.2006).

