

Cavid Ədalətoviç SOLTANOV
Bakı Dövlət Universitetinin Doktorantı

ELEKTRON TİCARƏT MODELƏRİNİN PORTERİN BEŞ QÜVVƏ MODELİ KONTEKSTİNDƏ MÜQAYİSƏLİ TƏHLİLİ

Xülasə

Bu məqalənin məqsədi Porter-in beş qüvvə modelini tətbiq etməklə beş əsas elektron ticarət modelinin- B2B, B2C, C2B, B2G və G2G rəqabət mühitini təhlil etmək və ətraflı müqayisə aparmaqdır. Tədqiqat həm biznes, həm də dövlət kontekstində elektron ticarətin fərqli formalarının bazara giriş, əvəzedici təhlükə, alıcı və təchizatçıların bazarlıq gücü, habelə daxili rəqabət göstəricilərini müqayisəli şəkildə araşdırır. Nəticələr göstərir ki, modellər arasında rəqabət gücü paylanması kəskin fərqlənir və strateji qərar proseslərində bu fərqlərin nəzərə alınması vacibdir.

Açar sözlər: Porterin beş qüvvəsi; Elektron ticarət; B2B; B2C; C2B; B2G; G2G

UOT: 336

JEL: G00, H00, H6,

DOI: <https://doi.org/10.54414/AGCM4101>

Giriş

Elektron ticarət son illərdə global iqtisadiyyatın əsas lokomotivlərindən birinə çevrilmişdir. Rəqəmsal transformasiya biznes və dövlət strukturlarının fəaliyyət prinsiplərini köklü şəkildə dəyişdirmişdir. Elektron ticarət həcmi 2024-cü ildə global satışlarda 6,3 trilyon ABŞ dollarını (Statista, 2025) keçərək ənənəvi ticarət modellərinə ciddi rəqabət yaradır. Eyni zamanda, dövlət xidmətlərinin rəqəmsallaşdırılması (B2G, və G2G) vətəndaş məmnuniyyətinin artırılması və inzibati xərclərin azaldılması üçün prioritet sahəyə çevrilmişdir. Bu kontekstdə Porter-in Beş Qüvvəsi biznes modeli (Porter, 1979) rəqabət mühitini sistemli şəkildə anlamaq üçün əlverişli analitik alət kimi çıxış edir.

Ədəbiyyat icmalı: Mövcud ədəbiyyatlarda ilkin olaraq Əsbət Sofiyeva (2025) elektron ticarət modellərinin nəzəri bazası haqqında məlumatlar vermişdir, lakin elektron ticarət modelləri müxtəlif metodlarla təhlil edilməmişdir. [1] Digər ədəbiyyatda Niu və Zhao (2023) elektron ticarət sənayesinin ümumi rəqabət üstünlüklərini təhlil etmiş, lakin elektron ticarət modellərinin (B2B, B2C, C2B, B2G və G2G) fərqli qüvvələrə həssaslığı mövzusunda detallı təhlil verilməmiş və Porter-in modeli ilə təhlili əsasən ümumi şəkildə aparılmışdır. Bu məqalədə qeyd edilən boşluqlar aradan qaldırılır və hər bir modelin qüvvələr qarşısındakı mövqeyi daha dəqiq və sistemli şəkildə araşdırılır. [2]

Metodologiya

Tədqiqat deskriptiv-komparativ mahiyyət daşıyır. Əsas e-ticarət modelləri üzrə Porter-in beş qüvvəsi (1 – giriş baryerləri; 2 – əvəzedici təhlükə; 3 – alıcı gücü; 4 – təchizatçı gücü; 5 – daxili rəqabət) keyfiyyət göstəriciləri əsasında üçballı şkalada (aşağı, orta, yüksək) qiymətləndirilmişdir. Mənbə olaraq elmi məqalələr, bazar hesabatları və beynəlxalq təşkilatların açıq məlumat bazaları istifadə olunmuşdur. Porter-in beş qüvvə modeli aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Yeni bazara giriş təhlükəsi: Bazarın yeni oyunçular üçün giriş maneələri.
2. Əvəzedici məhsul təhlükəsi: Alternativ xidmət və ya kanal variantlarının mövcudluğu.
3. Alıcıların bazar gücü: İstehlakçıların, vətəndaşların və ya qurumların şərtlərə nə dərəcədə təsir edə bilməsi.
4. Təchizatçıların bazar gücü: Resurs təminatçıları, dövlət strukturları və ya digər tərəfdaşların gücü.
5. Sektor daxilində rəqabət: Eyni seqmentdə fəaliyyət göstərən digər təşkilatların rəqabəti.

Keyfiyyət indikatorları Harvard Business Review, OECD Digital Economy, Statista və World Bank GovTech məlumat bazalarından toplanmışdır. Hər model üçün indikatorlar triangulyasiya yolu ilə (akademik məqalələr, bazar hesabatları, ekspert müsahibələri) üçballı şkalada yekunlaşdırılmışdır. [3]

3. Elektron ticarət modellərinin Porter-in beş qüvvəsi üzrə təhlili

Elektron ticarət sektoru sürətlə inkişaf edən və dinamikası yüksək olan bir iqtisadi mühitdir. Bu mühitdə fəaliyyət göstərən iştirakçıların istər müəssisələrin, istər fərdi satıcıların, istərsə də dövlət qurumlarının uğurlu strategiya formalaşdırması üçün bazaradakı rəqabət güclərinin dəqiq başa düşülməsi həyati əhəmiyyət daşıyır. Bu inkişaf fonunda əsas elektron ticarət modellərinin struktur gücləri və zəiflikləri, rəqabət mühitindəki mövqeyi, strateji risk və fərsətlərini araşdırmaq zərurət halını alır. Məhz bu səbəbdən, Porter-in beş qüvvə modeli elektron ticarət modellərinin struktur analizində mühüm rol oynayır.

3.1. B2B (Biznesdən-Biznesə)

Giriş baryerləri (Yüksək): B2B sektorunda yeni iştirakçılar üçün giriş çətinliyi yüksəkdir. Bu, texniki (ERP və EDI sistemləri ilə inteqrasiya), hüquqi (sertifikatlar, audit tələbləri), maliyyə (infrastruktur sərmayəsi), və təşkilati (uzunmüddətli müqavilələr, partnyorluqlar) baryerlərlə izah olunur. Belə şəraitdə yeni bizneslər üçün geniş və rəqabətli bazarda stabil mövqə qazanmaq çətin olduğundan, onlar ya xüsusi ehtiyacı və dərin problemləri olan dar müştəri segmentlərinə, yəni niş bazarlara fokuslanmalı, ya da bazarda özlərini fərqləndirə biləcək innovativ texnologiyalar və xidmət modelləri ilə çıxış etməlidirlər.[6]

Əvəzedici təhlükə (Orta): Ənənəvi B2B platformaları üçün əsas əvəzedici təhlükə bulud əsaslı SaaS (Software-as-a-Service) həlləri və “cloud-native” texnologiyalar hesab olunur. Bu yeni nəsil xidmətlər daha çevik, abunə əsaslı və miqyaslı bilən olduqları üçün ənənəvi proqram təminatlarının alternativi kimi bazarda sürətlə yer qazanırlar. Lakin bu texnologiyaların tətbiqi, xüsusilə iri müəssisələr üçün, müəyyən texniki mürəkkəbliklər və əməliyyat dəyişiklikləri tələb edir. Bu səbəbdən, böyük təşkilatlar sistem keçidlərinə daha ehtiyatla yanaşır, dəyişikliklər isə çox zaman maliyyə, təhlükəsizlik və uyğunluq səbəbləri ilə ləng həyata keçirilir. Nəticə etibarilə, bu əvəzedici texnologiyalar hələ ki, ənənəvi B2B sistemlərini tam miqyasda əvəzləməyə nail olmamış, lakin orta və kiçik müəssisələr üçün real alternativ kimi yüksəlməyə davam edir.[7]

Alıcı gücü (Yüksək): B2B modelində alıcılar əsasən iri müəssisə və təşkilatlardır. Onlar yüksək həcmdə və təkrar alışırlar etdiklərinə görə qiymət

formalaşdırmasına və müqavilə şərtlərinə təsir göstərmək gücünə malikdirlər. Bu alıcılar yalnız endirim deyil, həm də fərdiləşdirilmiş xidmət səviyyəsi müqavilələri (SLA), texniki dəstək, sistem inteqrasiyası və uzunmüddətli xidmət təminatı kimi əlavə şərtləri danışıqlara daxil edirlər. Bu cür kompleks tələblər təchizatçılar üzərində strateji təzyiq yaradaraq B2B sektorunda alıcı gücünü yüksəldir. [6]

Təchizatçı gücü (Yüksək): B2B sahəsində ixtisaslaşmış texnologiya təminatçıları, xüsusilə SAP, Oracle və Microsoft Dynamics kimi nəhəng platformalar, bazarda güclü mövqeyə sahibdirlər. Onların təqdim etdiyi həllər yüksək texniki spesifikasiyaya və kompleksliyə malik olduğundan müəssisələrin əməliyyat sistemlərinə dərin inteqrasiya olunur. Bu isə vendor lock-in effekti yaradır - yəni alternativ sistemə keçid həm maliyyə baxımından baha, həm də texniki baxımdan riskli olur. Belə vəziyyət təchizatçılara qiymətlərin müəyyən olunması, xidmət səviyyəsi və texniki şərtlər üzrə danışıqlarda üstünlük verir. Bu struktur asılılıq B2B sektorunda təchizatçı gücünü artıran əsas amillərdən biri sayılır. [8]

Rəqabət (Orta): B2B sektorunun proqram təminatı segmentində bazar konsentrasiyası yüksəkdir və burada əsasən SAP və Oracle kimi çoxmillətli korporasiyalar duopolistik struktur formalaşdırmışdır. Bu iki texnologiya təminatçısı genişmiqyaslı müəssisə resurs planlaşdırılması (ERP), maliyyə, tədarük zənciri və məlumat analitikası kimi sahələrdə bazar payının əsas hissəsini nəzarətdə saxlayır. Lakin bu yüksək konsentrasiyaya baxmayaraq, niş segmentlərdə - yəni müəyyən sənaye sahələrinə və ya funksional ehtiyaclarla fokuslanmış daha dar bazar nişlərində innovativ və çevik texnologiya təminatçıları üçün rəqabət imkanları mövcud olaraq qalır. Məsələn, Coupa tədarük zənciri optimallaşdırması və xərclərin idarəedilməsi üzrə fərqlənir, SAP Ariba satınalma platforması olaraq xüsusi sənaye inteqrasiyaları təklif edir, Zoho isə daha çox KOB-lara yönəlik modul əsaslı və əlçatan ERP həlləri təqdim edir. [9]

Bu növ niş oyunçuların uğur strategiyası əsasən məhsul fərqləndirməsinə (product differentiation), xüsusiləşdirilmiş xidmət səviyyəsinə, modul yanaşmaya, və ya tətbiq sahəsinə xas xüsusiyyətlərin uyğunlaşdırılmasına əsaslanır. Belə yanaşma ilə onlar duopolist platformaların təmin etmədiyi

daha spesifik, elastik və qiymət-effektiv həllər təklif edərək bazarda yer tuta bilirlər. Bu, Porter-in "sektordaxili rəqabət" anlayışında niş fərqləndirmə strategiyası kimi qiymətləndirilə bilər.

3.2. B2C- Biznesdən istehlakçıya

Giriş baryerləri (Orta): B2C sektorunda texnoloji infrastruktur yeni iştirakçılar üçün nisbətən əlçatan və aşağı xərcəlidir. Shopify, Wix və WooCommerce kimi platformalar vasitəsilə onlayn mağaza qurmaq artıq yüksək texniki bilik və kapital tələb etmir. Lakin uzunmüddətli uğur üçün təkcə texnoloji imkanlar kifayət etmir. Brend tanınırlığı, rəqəmsal marketing, sosial media menecmenti və müştəri loyallığı kimi sahələrdə ciddi resurs və strateji yanaşma tələb olunur. Buna görə də, texnoloji baryerlər aşağı olsa da, rəqabət mühiti və istifadəçi gözləntiləri bazarda qalıcı mövqe tutmağı çətinləşdirir. [10]

Əvəzedici təhlükə (Yüksək): Müasir B2C modelində ənənəvi onlayn satış kanalları getdikcə Instagram, TikTok və Facebook kimi sosial ticarət platformalarının, mobil tətbiq əsaslı satışların, abunəlik sistemlərinin və marketplace-lərin (Amazon, Etsy, Trendyol və s.) təzyiqi altına düşür. Sosial ticarət vasitəsilə istifadəçilər daha impulsiv və interaktiv şəkildə alış qərarı verir. Mobil tətbiqlər sürət, fərdiləşdirmə və bildiriş texnologiyaları ilə veb əsaslı mağazalara alternativ yaradır. Abunəlik əsaslı modellər isə planlı və təkrarlanan alış vərdisləri formalaşdırır. Marketplace-lər geniş məhsul seçimi və qiymət müqayisəsi üstünlükləri təqdim edərək ənənəvi kanallar üçün ciddi rəqibə çevrilir. Bu formatların yüksəlişi həm texnoloji innovasiya, həm də istehlakçı davranışlarının dəyişməsi ilə bağlıdır. Nəticədə, ənənəvi B2C brendləri daimi innovasiya və multi-kanal strategiyaları tətbiq etməyə məcbur qalır, bu da Porter-in "əvəzedici təhlükə" qüvvəsinin bu sahədə yüksək təsirə malik olduğunu göstərir.

Alıcı gücü (Yüksək): Rəqəmsal mühitdə istehlakçılar məhsul və xidmətlər arasında sürətli seçim etmə imkanına malik olduqları üçün ənənəvi satış modellərinə nisbətən daha güclü danışıqlar mövqeyinə sahibdirlər. Real vaxt qiymət müqayisə saytları, istifadəçi rəyləri və sosial media təsirləri alıcının məlumatlı qərar verməsini asanlaşdırır. Bundan əlavə, kupon, promo-kod və cash-back sistemləri ilə istehlakçılar xərcələrinə nəzarət edə, alternativləri test edə və daha az risklə alış edə bilirlər. Belə bir şəraitdə markaların yalnız məhsul

təqdim etməsi kifayət etmir, onlar loyallıq yaratmaq üçün fərdiləşdirilmiş təkliflər, sürətli və etibarlı çatdırılma, 24/7 müştəri dəstəyi kimi əlavə dəyərlər təqdim etməlidirlər. Əks halda, alıcıların başqa platformalara keçidi çox sürətli və asan olur. Bu səbəbdən, B2C modellərində alıcı gücü Porter çərçivəsində yüksək səviyyəli qiymətləndirilir

Təchizatçı gücü (Orta): Rəqəmsal satış kanallarının çoxalması B2C sektorunda təchizatçılar üçün alternativ bazar çıxışlarının sayını artırmış, bu da onların bazarlıq gücünü nisbətən balanslaşdırmışdır. İstehsalçılar və logistika şirkətləri artıq yalnız bir və ya bir neçə platformadan asılı deyillər, bu da təchizat münasibətlərində asılılıq səviyyəsini azaltmış olur. Eyni zamanda, dropshipping və kontrakt istehsal modellərinin yayılması brendlərə daha çevik təchizat zənciri qurmağa, lazım olduqda sürətli təchizatçı dəyişmələrinə və regional çatdırılma üstünlüklərinə imkan verir. Nəticədə, B2C modelində təchizatçıların gücü nə çox yüksək, nə də tam zəifdir – orta səviyyəli qiymətləndirilir və bu güc əsasən əməkdaşlıq şərtlərinin şəffaflığı və logistik effektivliklə müəyyən olunur.

Rəqabət (Yüksək): B2C sektoru yüksək rəqabətli bazar strukturuna malikdir və həm qlobal (Amazon, Alibaba), həm də regional (Trendyol, Flipkart və s.) platformalar bu mühiti daha da intensivləşdirir. Rəqabət yalnız qiymət üzərində deyil, istifadəçi təcrübəsi, çatdırılma sürəti, müştəri dəstəyi, loyallıq proqramları və brend emosional dəyəri üzərində qurulur. İstehlakçıların sürətlə dəyişən gözləntiləri brendləri daimi innovasiya və fərqləndirmə axtarışında saxlayır. Bu çoxşaxəli rəqabət mexanizmi şirkətləri həm texnoloji, həm də əməliyyat baxımından çevik olmağa vadar edir. Beləliklə, Porter-in çərçivəsinə görə B2C modellərində sektordaxili rəqabət yüksək hesab olunur və bu rəqabət bazara daxil olma və orada möhkəmlənmə baxımından ciddi strateji çətinliklər yaradır.

3.3. C2B- İstehlakçıdan biznesə

Giriş baryerləri (Orta): C2B modellərində texniki baxımdan bazara daxil olmaq nisbətən asan olsa da, fərdi təchizatçıların (freelancerlərin) bazarda tanınması və etibarlı reputasiya qazanması ciddi vaxt və strateji səylər tələb edir. Rəqabət şəraitində uğurlu fəaliyyət göstərmək üçün yalnız xidmət göstərmək kifayət etmir. Uğurlu fəaliyyət üçün portfelin keyfiyyəti, rəylər, qiymət strategiyası və təqdimat bacarıqları mühüm rol oynayır.

Platformalar daxilində istifadəçi reytingləri və axtarış alqoritmləri fərqlənməyi daha da çətinləşdirir. Bu səbəbdən, C2B modelində giriş baryeri texniki cəhətdən aşağı olsa da, bazarın nəzərində etibarlı mövqe tutmaq üçün reputasiya baryeri orta səviyyədə qiymətləndirilir və bu, təchizatçılar üçün davamlı fərqləndirmə tələb edir.

Əvəzedici təhlükə (Orta): C2B modelləri üçün əsas əvəzedici təhdidlər ənənəvi agentliklər və daimi işçi heyətidir, çünki bu alternativlər daha stabil və strukturlaşdırılmış xidmət təmin edir. Lakin bu üsullar adətən yüksək maliyyə, uzunmüddətli öhdəliklər və çevikliyi məhdudlaşdıran idarəetmə prosedurları ilə müşayiət olunur. C2B modelləri, xüsusilə freelance və crowdsourcing formatları, şirkətlərə qısa müddətli, layihə əsaslı və daha sərfəli əməkdaşlıq imkanını verdiyi üçün praktik alternativ kimi dəyər qazanır. Bu çeviklik və xərc səmərəliliyi xüsusilə KOB-lar və startaplar üçün cəlbedici olur. Nəticə etibarilə, əvəzedici təhlükə real olsa da, C2B-nin struktur üstünlükləri bu təhdidi qismən neytrallaşdırır və ümumilikdə orta səviyyədə qiymətləndirilir.

Alıcı gücü (Yüksək): C2B modelində alıcı subyektlər yəni şirkətlər, freelance və crowdsourcing platformalarında geniş seçim imkanına malik olduqları üçün danışıqlarda üstün mövqeyə sahibdirlər. Onlar bir layihəni eyni anda bir neçə platformada yerləşdirə, fərqli qiymət, keyfiyyət və təcrübə səviyyəsinə malik çoxsaylı təkliflər toplaya bilirlər. Bu rəqabət vəziyyəti təchizatçıların (freelancerlərin) təkliflərini daha cəlbedici və çevik etməyə məcbur edir. Nəticədə, qiymət, müddət, texniki şərtlər və əlavə xidmətlər üzrə razılaşma şərtləri adətən alıcının xeyrinə formalaşır. Bu səbəbdən C2B modelində alıcıların bazarlıq gücü Porter çərçivəsində yüksək qiymətləndirilir.

Təchizatçı gücü (Aşağı): C2B modelində fərdi freelancerlərin sayı çoxdur və onlar mərkəzləşdirilməmiş, parçalanmış strukturda fəaliyyət göstərirlər, yəni bir-biriləri ilə təşkilatlanmış şəkildə bazarlıq edə bilmirlər. Bu vəziyyət onların həm platforma, həm də alıcı qarşısında danışıqlar gücünü zəiflədir. Platformaların təyin etdiyi komissiyalar, xidmət şərtləri və qiymət çərçivələri adətən freelancerlər tərəfindən dəyişdirilə bilmir. Eyni zamanda, layihə qazanan təchizatçılar da nadir hallarda müqavilə şərtlərində əsaslı dəyişiklik tələb

edə bilirlər. Bu səbəbdən C2B modelində təchizatçıların bazarlıq gücü Porter-in çərçivəsində aşağı səviyyədə qiymətləndirilir.

Rəqabət (Yüksək): C2B modelində bazar əsasən Upwork, Fiverr, Freelancer.com kimi böyük və qlobal miqyasda fəaliyyət göstərən platformaların nəzarətindədir. Bu platformalarda minlərlə təchizatçının mövcudluğu qiymət və keyfiyyət üzərində sıx rəqabətə səbəb olur. Belə şəraitdə fərdi freelancerlər üçün sadəcə xidmət təklif etmək kifayət etmir, onlar portfel, reyting göstəriciləri və ixtisaslaşma sahələri üzrə fərqlənmək məcburiyyətindədirlər. Müştəri diqqətini cəlb etmək və daha yüksək qiymətlərlə işləmək üçün diferensiasiya əsas strateji alətə çevrilir. Bu səbəbdən sektordaxili rəqabət bu modeldə yüksək səviyyədə qiymətləndirilir.[4]

3.4. B2G- Biznesdən dövlətə

Giriş baryerləri (Yüksək): B2G modelində giriş baryerləri yüksək səviyyədədir, çünki dövlət satınalmalarında iştirak etmək istəyən şirkətlər müəyyən hüquqi uyğunluqlara, sahə üzrə sertifikatlara və əvvəlki iş təcrübəsinə malik olmalıdır. Eyni zamanda, tenderlərdə iştirak üçün çoxsaylı texniki sənədlərin, qiymət təkliflərinin və uyğunluq sübutlarının təqdim edilməsi tələb olunur. Bu proseslər yalnız maliyyə resursları deyil, həm də inzibati və hüquqi bilik tələb etdiyindən, bazara yeni daxil olmaq istəyən şirkətlər üçün ciddi çətinlik yaradır. Nəticə etibarilə, bu struktur tələbləri B2G modelində giriş baryerini yüksək səviyyədə müəyyən edir.

Əvəzedici təhlükə (Orta): B2G modelində əvəzedici təhlükə orta səviyyədə qiymətləndirilir. Dövlət layihələri üçün həm yerli, həm də beynəlxalq alternativ təchizatçılar texniki baxımdan mövcud olsa da, mövcud müqavilələrin uzunmüddətli xarakter daşması və prosesin yüksək səviyyədə tənzimlənməsi səbəbilə bu dəyişikliklər praktikada nadir hallarda baş verir. Uzunmüddətli tərəfdaşlıqlar, texniki uyğunluq, hüquqi prosedurlar və sistem inteqrasiyası ehtiyacları alternativ təchizatçıya keçidi çətinləşdirir. Buna görə, seçim alternativləri olsa belə, real keçid imkanları məhdud olduğundan, əvəzedici risk tam aşağı deyil, lakin orta səviyyədə qalır.

Alıcı gücü (Yüksək): B2G modelində alıcı tərəf kimi çıxış edən dövlət qurumları açıq tender qaydaları, büdcə məhdudiyyətləri və tənzimləyici standartlar əsasında təchizatçılardan yüksək

səviyyədə tələbkarlıq göstərilir. Təchizatçılar dövlət sifarişini qazanmaq üçün qiymət, texniki uyğunluq və xidmət keyfiyyəti baxımından sərt şərtlərə cavab verməlidirlər. Eyni zamanda, tenderlərdə iştirak üçün çoxsaylı rəqib şirkətlərin mövcudluğu dövlətin alternativ seçimi genişləndirir və bu, onun danışıqlardakı gücünü artırır. Bu struktur dövlət sifarişçisinin bazarlıq gücünü yüksək səviyyəyə qaldırır və Porter-in modelinə əsasən B2G modelində alıcı gücü yüksək qiymətləndirilir.

Təchizatçı gücü (Yüksək): B2G modelində təchizatçı gücü yüksək səviyyədədir, çünki dövlətin əməkdaşlıq etdiyi sistem inteqratorları və texnologiya təminatçıları (məsələn, IBM, Accenture, SAP Public Sector) xüsusi ixtisaslaşmaya və texnoloji üstünlüyə malik məhdud sayda şirkətlərdir. Bu məhdudluq rəqabəti azaldır və alternativ seçim imkanlarını məhdudlaşdırır. Nəticədə, bu təchizatçılar qiymət, texniki tələblər və xidmət şərtləri üzrə danışıqlarda üstün mövqeyə sahib olurlar. Əlavə olaraq, dövlət sistemlərinin mürəkkəbliyi və uzunmüddətli inteqrasiyası səbəbilə təchizatçı asılılığı güclənir, bu da onların bazarlıq gücünü artırır. [5]

Rəqabət (Orta): B2G modelində rəqabət orta səviyyədə qiymətləndirilir. Bəzi sahələrdə tenderlərə müraciət edən şirkətlərin sayı məhdud olsa da, rəqabətli seçim mexanizmləri və texniki təkliflərin müqayisəsi əsasında ciddi seçim prosesi həyata keçirilir. Xüsusilə iri layihələrdə təchizatçılar qiymət, texniki uyğunluq və innovativ həllər üzrə bir-biri ilə rəqabət aparmalı olur. Bununla belə, rəqabətin intensivliyi və ədalətliliyi əsasən tender prosesinin şəffaflığı və tənzimlənməsi ilə müəyyən edilir. Bu amillər birlikdə götürüldükdə, B2G sahəsində sektordaxili rəqabət nə tam zəif, nə də tam güclü, orta səviyyəli hesab olunur.

3.5. G2G – Dövlətdən dövlətə və ya Qurumdan quruma (dövlət daxilində)

Giriş baryerləri (Aşağı): G2G modelində giriş baryerləri aşağı səviyyədə qiymətləndirilir, çünki bu əməkdaşlıqlar əsasən dövlətlərarası və ya dövlət daxilindəki qurumlararası razılaşmalara əsaslanır və bazar əsaslı rəqabət mexanizmlərindən kənardır. Bu tip əməkdaşlıqlarda tərəflər arasında əməkdaşlıq siyasi, diplomatik və hüquqi mexanizmlərlə formalaşır və texniki vəsaitlərə çıxış əvvəlcədən razılaşdırılmış çərçivədə həyata keçirir.

Yeni tərəfdaşların daxil olması üçün formallaşmış prosedurlar və qarşılıqlı siyasi iradə kifayət edir, bu da kommersiya bazarına xas olan texniki və maliyyə baryerlərini aradan qaldırır.

Əvəzedici təhlükə (Aşağı): G2G modelində əvəzedici təhlükə aşağı səviyyədədir, çünki bu əməkdaşlıqlar adətən unikal, spesifik və qarşılıqlı razılaşdırılmış məqsədlər üzərində qurulur. Dövlətlər və ya dövlət qurumları arasında həyata keçirilən bu layihələrin xüsusi hüquqi və institusional çərçivəsi olduğundan, onları əvəz edə biləcək paralel sistem və ya xidmətlər demək olar ki, mövcud olmur. Eyni məqsəd üçün alternativ qurumla əməkdaşlıq etmək ya texniki cəhətdən mümkün olmur, ya da diplomatik baxımdan məqbul sayılmır. Bu səbəbdən G2G modelində əvəzedici təhlükə minimal hesab edilir.

Alıcı gücü (Aşağı): G2G modelində alıcı gücü aşağı səviyyədə qiymətləndirilir, çünki bu əməkdaşlıqlarda tərəflər simmetrik və bərabər statuslu aktorlar kimi çıxış edirlər. Əməkdaşlıq əsasən qarşılıqlı maraq və konsensus üzərində qurulduğu üçün klassik mənada alıcı və təchizatçı anlayışları kəskin şəkildə fərqlənmir və zəifləyir. Qərarlar adətən müzakirə və diplomatik razılaşma yolu ilə qəbul olunur, tək tərəfli şərt diktəsi mümkün olmur. Bu səbəbdən bu modeldə bir tərəfin digərinə qarşı bazarlıq gücü formalaşmadığı üçün alıcı gücü minimal hesab olunur.

Təchizatçı gücü (Orta): G2G modelində təchizatçı gücü orta səviyyədə qiymətləndirilir, çünki layihələrin həyata keçirilməsində bəzən texniki təminatçılar və ya donor təşkilatlar (məsələn, ÜST, Dünya Bankı, UNDP) iştirak edir. Bu qurumlar müəyyən texnologiya, maliyyə və ya ekspertiza təmin etdikləri hallarda layihənin icrasına təsir gücünə malik olurlar. Xüsusilə texniki bilik və resursların bir tərəfdə cəmlənməsi vəziyyətində, təchizatçıdan asılılıq arta bilər. Lakin bu güc tam dominant deyil, çünki qərarlar yenə də dövlət qurumları arasında razılaşdırılmış şəkildə qəbul olunur. Bu səbəbdən təchizatçı gücü nə zəif, nə də yüksək, orta səviyyədə hesab olunur.

Rəqabət (Orta): G2G modelində rəqabət birbaşa bazar mühiti formasında deyil, daha çox strateji və texnoloji nüfuz uğrunda mübarizə şəklində özünü göstərir. Əsasən əməkdaşlıq və qarşılıqlı fayda prinsipinə əsaslanan bu strukturda rəqabət əsas prioritet olmasa da, müxtəlif dövlətlər və ya qurumlar arasında texnologiya ixracı, idarəetmə

modeli və rəqəmsal həllərin yayılması sahəsində rəqib yanaşmalar ortaya çıxa bilər. Bu, xüsusilə beynəlxalq layihələrdə və ya inkişaf etməkdə olan ölkələrdə təcrübə və model təqdimatında müşahidə olunur. Beləliklə, G2G modelində sektor-daxili rəqabət tamamilə passiv deyil, lakin məhdud və dolayı xarakter daşıdığı üçün orta səviyyədə qiymətləndirilir.

4. Yekun qiymətləndirmə

Aşağıdakı Cədvəl 1-də Porter-in beş qüvvəsi çərçivəsində təhlil olunan beş elektron ticarət modelinin hər biri üzrə qüvvələrin intensivlik səviyyəsi (Aşağı, Orta, Yüksək) ümumiləşdirilmişdir:

Cədvəl 1.

Porter-in beş qüvvəsi təhlilinin nəticəsi

Model	Giriş varyeri	Əvəzedici təhlükə	Alıcı gücü	Təchizatçı gücü	Rəqabət
B2B	Yüksək	Orta	Yüksək	Yüksək	Orta
B2C	Orta	Yüksək	Yüksək	Orta	Yüksək
C2B	Orta	Orta	Yüksək	Aşağı	Yüksək
B2G	Yüksək	Orta	Yüksək	Yüksək	Orta
G2G	Aşağı	Aşağı	Aşağı	Orta	Orta

Əldə edilən nəticələr göstərir ki, elektron ticarət modelləri arasında rəqabət qüvvələrinin təsir səviyyəsi ciddi şəkildə fərqlənir və hər bir model özünəməxsus strateji yanaşma tələb edir. Bu fərqlilik həm bazarın strukturu, həm də texnologiyaların tətbiq səviyyəsi ilə əlaqədardır.

Nəticə

B2B modelində yüksək giriş baryerləri və təchizatçı gücü yeni oyunçuların bazara daxil olmasını çətinləşdirir. Bununla yanaşı, korporativ alıcıların bazarlıq gücü də yüksək olduğundan, rəqabətdə fərqləndirmə əsas rol oynayır. Bu modeldə sabitlik və uzunmüddətli münasibətlər strateji üstünlük yaratsa da, innovasiya tempini azalda bilər. Bu səbəbdən B2B iştirakçıları üçün adaptivlik və texnoloji çeviklik balansı zəruridir.

B2C və C2B modelləri daha çox istehlakçı yönümlü olduqları üçün yüksək rəqabət və alıcı gücü ilə xarakterizə olunurlar. Bu modellərdə şirkətlər çevik qiymət siyasəti, fərdiləşdirilmiş xidmət və sürətli çatdırılma kimi xüsusiyyətlərə diqqət yetirməlidir. Əlavə olaraq, yüksək əvəzedici təhlükə bu modellərdə daimi innovasiya və istifadəçi təcrübəsinin təkmilləşdirilməsini tələb edir.

C2B modelində fərdi əmək bazarına çıxış imkanı artsa da, təchizatçıların təşkilatlanmaması onların gücünü zəiflədir. Bu, platforma əsaslı rəqabəti gücləndirir və fərdi bacarıqlara əsaslanan diferensiasiyayı zəruri edir.

Dövlət yönümlü modellər – B2G və G2G – daha çox normativ çərçivələrə əsaslanır. Bu səbəbdən burada rəqabət elementləri zəif olsa da,

təchizatçı gücü bəzi hallarda yüksək olur. Xüsusilə, B2G modelində dövlətin texnologiya provayderlərindən asılılığı strateji risk yarada bilər. G2G modelində isə qərarvermə prosesləri daha çox siyasi və diplomatik əsaslara dayanır, bazar təzyiqləri isə minimaldır.

Bu analiz göstərir ki, elektron ticarət modelləri üzrə strategiyalar yalnız bazar tələblərinə deyil, həm də sistem daxilindəki qüvvələr balansına uyğunlaşdırılmalıdır. Porter çərçivəsi bu balansın necə qurulmalı olduğunu göstərir və şirkətlərə daha effektiv qərarlar verməkdə yol göstərir. Məsələn, yüksək alıcı gücü olan B2C modellərində şirkətlər istifadəçi bağlılığına fokuslanmalıdır, əvəzedici təhlükə yüksəkdirsə, məhsul və xidmət innovasiyası əsas prioritet olmalıdır. Giriş baryeri yüksək olan modellərdə isə fərqləndirmə və texnoloji tərəfdaşlıqlar mühüm rol oynayır.

Nəticə etibarilə, Porter-in beş qüvvə çərçivəsi elektron ticarətin struktur analizi üçün güclü analitik vasitədir. Bu yanaşma sayəsində e-ticarət iştirakçıları (şirkətlər, dövlətlər və fərdi satıcılar) mövcud riskləri və fürsətləri daha dərinlən dəyərləndirib, öz modellərini davamlı rəqabətə uyğun şəkildə təkmilləşdirə bilərlər.

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Sofiyeva Ə.F. (2025), “Elektron Ticarət: Konseptual Çərçivə, Təsnifat və İnkişafın Statistiki Təhlili”, Bakı.

2. Niu, B., & Zhao, J. (2023). E-Commerce Industry: A Comprehensive Analysis of its Competitive Advantages. ResearchGate.
3. Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review, 57(2), 137-145. - Porter-in beş qüvvə modelinin nəzəri bazası.
4. Claudia M., Lander V., Valeria P., Karin H. (2024). Quality of Working Life in Remote Platform Work: A Systematic Review of a Fragmented Field of Research
5. Muneer Nusir. (2020). Government Digital Service Co-design: Concepts to Collaboration Tools
6. <https://www.truecommerce.com/blog/edi-integration-erp/>
7. <https://franzvitulli.com/b2b-saas-product-strategy-porters-five-forces/>
8. <https://medium.com/%40jjv/vendor-lock-in-in-saas-trap-or-strategy-fbac1369d201>
9. <https://www.spendedge.com/resources/cloud-based-sourcing-procurement-platforms-a-comparative-analysis-of-coupa-vs-ariba/>
10. <https://metrobi.com/blog/what-b2c-marketing-is-how-to-overcome-its-challenges/>

Джавид Эдалетович СОЛТАНОВ

Бакинский Государственный Университет, Докторант

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ В КОНТЕКСТЕ МОДЕЛИ ПЯТИ СИЛ ПОРТЕРА

Резюме

Цель данной статьи заключается в применении модели пяти сил Портера для анализа конкурентной среды пяти основных моделей электронной коммерции — B2B, B2C, C2B, B2G и G2G, а также в их детальном сравнении. В исследовании в сравнительном виде рассматриваются особенности входа на рынок, угроза со стороны товаров-заменителей, рыночная сила покупателей и поставщиков, а также уровень внутренней конкуренции для различных форм электронной торговли как в бизнес-контексте, так и в государственном секторе. Результаты показывают, что распределение конкурентной силы между моделями существенно различается, и учет этих различий имеет важное значение в процессе стратегического принятия решений.

Ключевые слова: Пять сил Портера; Электронная коммерция; B2B; B2C; C2B; B2G; G2G

Javid Adaletovich SOLTANOV

Baku State University, PhD Candidate

COMPARATIVE ANALYSIS OF E-COMMERCE MODELS IN THE CONTEXT OF PORTER'S FIVE FORCES FRAMEWORK

Summary

The purpose of this article is to apply Porter's Five Forces model to analyze the competitive environment of five major e-commerce models — B2B, B2C, C2B, B2G, and G2G — and to conduct a detailed comparison among them. The study comparatively examines market entry, the threat of substitutes, the bargaining power of buyers and suppliers, as well as the level of internal competition for different forms of e-commerce in both business and government contexts. The results show that the distribution of competitive forces varies significantly among the models, and taking these differences into account is crucial in strategic decision-making processes.

Keywords: Porter's Five Forces; E-commerce; B2B; B2C; C2B; B2G; G2G