

**SON-ADIM TEDARİK ZİNCİRİ STRATEJİLERİNİN
TÜRKİYE'DEKİ ONLİNE SÜPERMARKETLERİN
PERFORMANSINA ETKİSİ**

Durmuş YÖRÜK

DOKTORA TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU

Afyonkarahisar

Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Şubat 2007

DOKTORA TEZİ ÖZETİ**SON-ADIM TEDARİK ZİNCİRİ STRATEJİLERİNİN TÜRKİYE’DEKİ ONLİNE
SÜPERMARKETLERİN PERFORMANSINA ETKİSİ**

Durmuş YÖRÜK

İşletme Anabilim Dalı

Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Şubat 2007

Danışman: Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU

Bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren online süpermarketlerin uygulamış olduğu son-adım tedarik zinciri stratejilerinin online süpermarketlerin performansına etkisi ve uygulanan son adım tedarik zinciri stratejilerinin hangisinin müşteri gözüyle ve değerlendirilmesiyle daha başarılı bir model olduğu araştırılmıştır. Bu amaçla öncelikle online süpermarketlerin performansı ve başarısında etkili olan e-iş kalitesi, ürün kalitesi, hizmet kalitesi, ürün fiyatlarının uygunluğu, zaman tasarrufu kazandırması, sağlanan kolaylık ve rahatlık ile performans arasındaki ilişki incelenmiş ve daha sonra bunların performans ve başarı üzerinde etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu amaçla Türkiye’de faaliyet gösteren ve “Mevcut Süpermarketten Direkt Teslimat” ile “Dağıtım Merkezinden Kargo Şirketleri Aracılığı ile Teslimat” son-adım tedarik zinciri stratejilerini izleyen iki farklı online süpermarketin müşterileri üzerinde anket uygulanmıştır. Bu çalışmada, her iki farklı son-adım tedarik zinciri stratejisini uygulayan online süpermarketlerin e-iş kalitesi, ürün kalitesi, hizmet kalitesi, ürün fiyatlarının uygunluğu, zaman tasarrufu kazandırması, sağlanan kolaylık ve rahatlık ile performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, online süpermarketlerin performans ve başarısında etkili olan faktörlerin sırasıyla hizmet kalitesi, ürün kalitesi ve ürün fiyatlarının uygunluğu olduğu tespit edilmiştir. Bu sıralama, her iki farklı son-adım tedarik zinciri stratejileri için aynı çıkmıştır. Son olarak, Türkiye’de faaliyet gösteren online süpermarketlerin performans ve başarısında, uygulanan son-adım tedarik zinciri stratejilerinden “Mevcut Süpermarketten Direkt Teslimat” stratejisinin etkisinin “Dağıtım Merkezinden Kargo Şirketleri Aracılığıyla Teslimat” stratejisinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

ABSTRACT**EFFECT OF LAST-MILE SUPPLY CHAIN STRATEGIES ON PERFORMANCE OF
ONLINE SUPERMARKETS IN TURKEY**

Durmuş YÖRÜK

Department of Management

Afyonkarahisar Kocatepe University, The Institute of Social Sciences

February 2007

Advisor: Assoc. Prof. Serkan BAYRAKTAROĞLU

This study analyze the effect of Last-Mile Supply Chain Strategies on Performance of online supermarkets in Turkey and which one of these Last-Mile Supply Chain strategies is more successful in the eyes of their customers. For this purpose, first, the relationship between E-Business Quality, Product Quality, Service Quality, Prices of Products, Convenience and Time Savings, the factors that are effective on the performance of online supermarkets, with Performance and second, effect of these factors on Performance of online supermarkets are analyzed.

The survey data from customers of online supermarkets that implement “Existing Stores and Direct Delivery” and “Distribution Center and Use Third Party Logistic” last-mile supply chain strategies in Turkey are used. The results indicate that there is a positive and significant relationship between E-Business Quality, Product Quality, Service Quality, Prices of Products, Convenience and Time savings with Performance of online supermarkets that have different Last-Mile supply chain strategies. In addition, the data shows that the most effective factors on the performance of online supermarkets are Service quality, Product Quality and Price of Products, respectively. The results are same for the online grocers that have different strategies. Finally, the performance of online supermarket that implements “Existing Stores and Direct Delivery” strategy is greater than online supermarket that implements “Distribution Center and Use Third Party Logistic” strategy. It supports the hypotheses that the performance of “Existing Stores and Direct Delivery” strategy outperforms the performance of “Distribution Center and Use Third Party Logistic” strategy.

TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

İMZA

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU

Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Selçuk AKÇAY

Yrd. Doç. Dr. Halil SAYLI

.....

.....

Durmuş YÖRÜK'ün "Son-Adım Tedarik Zinciri Stratejilerinin Türkiye'deki Online Süpermarketlerin Performansına Etkisi" başlıklı tezi/...../ 2007 tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca İşletme Anabilim Dalı'nda Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof. Dr. M. Ali ÖZDEMİR

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Doktora tez çalışmamda bana yardımcı olan ve yönlendiren danışmanım Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU'na, Doç. Dr. Erman COŞKUN'a, Yrd. Doç. Dr. Ali ELEREN'e, Yrd. Doç. Dr. Halil SAYLI'ya ve mükemmel bir çalışma ve huzur ortamı sunan ve desteğini esirgemeyen sayın dekanımız Prof. Dr. Kemalettin ÇONKAR'a çok teşekkür ediyorum.

Durmuş YÖRÜK

ÖZGEÇMİŞ

Durmuş YÖRÜK

İşletme Anabilim Dalı

Doktora

Eğitim

Yüksek Lisans: 1997 Virginia Commonwealth University, School of Business, MBA

Lisans: 1993 Niğde Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

Lise: 1989 Ünye Ticaret Lisesi

İş/İstihdam

2003- Araştırma Görevlisi. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Alınan Burs ve Ödüller

1994 Milli Eğitim Bakanlığı ABD’de Yüksek Lisans Bursu

Yayımlar:

- Durmuş Yörük ve Şenol Yaprak, “Participation of Women Workforce to Employment in Changing World ”, International Conference on Business, Economics and Management, Yaşar University, İzmir, 2005

-Durmuş Yörük ve Ayşe Özgöz,“KOBİ’lerin Dış Ticarete Yönelme Sebepleri ve Kullandıkları Dış Pazarlara Açılma Yöntemleri: İzmir 11. Uluslararası Doğal taş ve Teknolojileri Fuarında Katılımcı KOBİ’ler Üzerine bir Araştırma”, 2. Kobiler ve Verimlilik Kongresi, s.127-136, İstanbul, 2005

-Ali Eleren ve Durmuş Yörük, “AB’Giriş Sürecinde Türkiye’de KOBİ’lerin Rekabet Stratejileri ve Stratejik Model Önerisi ”, 2. Kobiler ve Verimlilik Kongresi, s.477-484, İstanbul, 2005

Kişisel Bilgiler:

Doğum Yeri ve Yılı: Ordu, 1 Mart 1973,

Cinsiyet: Erkek

Yabancı Dil: İngilizce

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

I. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN TANIMI, GELİŞİMİ VE STRATEJİK ÖNEMİ.....	5
A) TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN TANIMI.....	5
B) TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ.....	10
1. Endüstriyel Müşterilerin Satınalma ve Tedarik Bakış Açısı.....	13
2. Toptancı ve Perakendecilerin Ulaştırma ve Lojistik Bakış Açısı.....	13
3. Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetim Stratejisi Bakış Açısı.....	14
4. Yeni Bir Bakış Açısı: Organizasyon Teorisi ve Tedarik Zinciri Yönetimi.....	14
i. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN STRATEJİK ÖNEMİ.....	15
ii. TEDARİK ZİNCİRİNİN REKABET AVANTAJINA ETKİSİ.....	19
iii. TEDARİK ZİNCİRİ STRATEJİLERİ.....	23

1. Verimlilik Odaklı Tedarik Zinciri stratejisi.....	23
2. Esneklik ve Hız Odaklı Tedarik Zinciri Stratejisi.....	24
3. Tedarik Zinciri Entegrasyon Stratejileri.....	26
a) Stratejik	
Ortaklıklar.....	28
b) Bütünleşme Stratejisi.....	28
c) Keiretsu	
Modeli.....	29
d) Sanal Organizasyon Stratejisi.....	30

II. BİLİŞİM SİSTEMLERİ VE TEKNOLOJİLERİNİN TEDARİK ZİNCİRİ

YÖNETİMİNDEKİ ROLÜ.....	30
A) TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ.....	30
B) E-TİCARET	33
1. E-Ticaret'in Tanımı.....	33
2. E-Ticaretin Gelişimi.....	34
3. E-Ticaret'in Araçları.....	35
4. E-Ticaret'in Kapsamı.....	37
5. E-Ticaret'in Önemi.....	38
6. E-Ticaret Türleri.....	38
a) Firmalar Arasındaki E-Ticaret (B2B).....	39
b) Firmalar ve Tüketiciler Arasındaki E-Ticaret (B2C).....	39
c) Müşteriler Arasındaki E-Ticaret (C2C).....	40
d) Firmalar ve Devlet Arasındaki E-Ticaret (B2G ve G2B).....	40
e) Devlet ve Vatandaş Arasındaki E-Ticaret (E-Devlet veya G2C)	40
C) E-TİCARET VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ.....	40

İKİNCİ BÖLÜM
GELENEKSEL VE ONLİNE SÜPERMARKETLERDE
TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

I. GELENEKSEL SÜPERMARKETLERDE TEDARİK ZİNCİRİ	45
A) GELENEKSEL SÜPERMARKETLERDEKİ SON GELİŞMELER.....	45
B) GELENEKSEL SÜPERMARKETLERDE TEDARİK ZİNCİRİ YAPISI.....	49
C) GELENEKSEL SÜPERMARKETLERDE TÜKETİCİLERİN BEKLENTİLERİNDEKİ DEĞİŞİM.....	51
II. ONLİNE SÜPERMARKETLERDE TEDARİK ZİNCİRİ.....	52
A) ONLİNE SÜPERMARKETLERİN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ VE MOTİVE EDEN FAKTÖRLER.....	52
B) ONLİNE SÜPERMARKETLERİN GELİŞİMİ.....	56
C) ONLİNE SÜPERMARKETLERİN TEDARİK ZİNCİRİ YAPISI.....	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ONLİNE SÜPERMARKETLERİN UYGULADIKLARI SON -ADIM
TEDARİK ZİNCİRİ STRATEJİLERİ VE İŞ MODELLERİ

I. SON-ADIM TEDARİK ZİNCİRİNİN TANIMI.....	64
II. SON-ADIM TEDARİK ZİNCİRİNİN MÜŞTERİLERE SAĞLADIĞI AVANTAJLAR.....	68
A) RAHATLIK VE KOLAYLIK.....	68
B) KİŞİSELLEŞTİRİLMİŞ ÜRÜN VE HİZMETLER.....	69
C) KALİTE.....	69
III. ONLİNE SÜPERMARKETLERİN UYGULADIKLARI SON-ADIM TEDARİK ZİNCİRİ STRATEJİLERİ.....	71
A) MEVCUT SÜPERMARKETTEN KARGO ŞİRKETİ KULLANARAK	

TESLİMAT (SEMI-EXTENDED SUPPLY CHAINS).....	74
B) MEVCUT SÜPERMARKETTEN DİREK TESLİMAT (FULLY-EXTENDED SUPPLY CHAINS).....	77
C) DAĞITIM MERKEZİNDEN KARGO ŞİRKETİ KULLANARAK TESLİMAT (DECOUPLED EXTENDED SUPPLY CHAIN).....	84
D) DAĞITIM MERKEZİNDEN DİREK TESLİMAT (CENTRALIZED- EXTENDED SUPPLY CHAINS).....	90
IV. ONLİNE SÜPERMARKET İŞ MODELLERİ.....	95
A) STRATEJİK ORTAKLIK MODELİ (PARTNERING / PORTAL).....	96
B) DAĞITIM MERKEZİ MODELİ (WAREHOUSE / OVERBUILD).....	98
C) TOPLAMA NOKTALARI MODELİ (CACHING).....	99
D) NİŞ MODELİ (NICHING)	100
E) ONLİNE SÜPERMARKET MODELİ.....	100

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SON-ADIM TEDARİK ZİNCİRİ STRATEJİLERİNİN TÜRKİYE'DEKİ ONLİNE SÜPERMARKETLERİN PERFORMANSINA ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	102
II. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	103
A) E-İŞ KALİTESİ	105
B) ÜRÜN KALİTESİ.....	105
C) HİZMET KALİTESİ.....	106
D) ÜRÜN FİYATLARININ UYGUNLUĞU.....	107
E) SAĞLANAN KOLAYLIK VE RAHATLIK.....	108
F) ZAMAN TASARRUFU SAĞLAMASI.....	108
G) UYGULANAN SON-ADIM TEDARİK ZİNCİRİ STRAEJİLERİNİN	

PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ.....	109
III. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	110
IV. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	112
A. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE VERİ TOPLAMA.....	112
B. ÖLÇEKLERİN OLUŞTURULMASI.....	117
1. Kalite Ölçekleri.....	117
a. E-İş Kalitesi.....	117
b. Ürün Kalitesi.....	117
c. Hizmet Kalitesi.....	118
d. Ürün Fiyatlarının Uygunluğu.....	118
e. Sağlamış Olduğu Kolaylık ve Rahatlık.....	119
f. Zaman Tasarrufu Sağlama.....	119
2. Performans Ölçeği.....	119
C. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	120
V. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	121
A. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNİN ÖZELLİKLERİ	121
B. ANKET FORMUNUN GÜVENİLİRLİĞİ VE GEÇERLİLİĞİ.....	123
C. ONLİNE SÜPERMARKETLER İLE İLGİLİ ELDE EDİLEN GENEL SONUÇLAR.....	124
1. E-İş Kalitesiyle İlgili Sonuçlar.....	124
2. Ürün Kalitesiyle İlgili Sonuçlar.....	126
3. Hizmet Kalitesiyle İlgili Sonuçlar.....	127
4. Ürün fiyatlarının Uygunluğu İle İlgili Sonuçlar.....	129
5. Sağlanan Kolaylık ve Rahatlık ile İlgili Sonuçlar.....	129
6. Zaman Tasarrufu Sağlama İle İlgili Sonuçlar.....	130
7. Online Süpermarketlerin Performansı İle İlgili Sonuçlar.....	130
D. HİPOTEZ TEST SONUÇLARI: KORELÂSYON ANALİZİ İLE HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ.....	132
1. Web-Site Kalitesi İle Performans Arasındaki İlişkinin Analizi.....	133
2. Ürün Kalitesi ile Performans Arasındaki İlişkinin Analizi.....	134
3. Hizmet Kalitesi İle Performans Arasındaki İlişkinin Analizi.....	134

4. Ürün Fiyatlarının Uygunluğu İle Performans Arasındaki İlişkinin Analizi.....	135
5. Sağlanan Kolaylık ve Rahatlık İle Performans Arasındaki İlişkinin Analizi.....	135
6. Sağlanan Zaman Tasarrufu İle Performans Arasındaki İlişkinin Analizi.....	136
7. Uygulanan İki Farklı Son-Adım Tedarik Zinciri Stratejilerinin Karşılaştırılması	137
E. ONLİNE SÜPERMARKETLERİN PERFORMANSI ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLERİN REGRESYON ANALİZİ İLE BELİRLENMESİ.....	141
VI. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	147
A) ARAŞTIRMA SONUÇLARININ ÖZETİ.....	147
B) ÇALIŞMANIN BİLİMSEL LİTERATÜRE KATKISI.....	154
C) GELECEKTE BU KONUDA YAPILACAK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER.....	156
KAYNAKÇA.....	157
EKLER:.....	168
EK-1: Anket	
EK-2: Değişkenler Arasında Korelasyon Analizi	

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1. Tedarik Zinciri Yönetimi İşletme Stratejisini Nasıl Destekler.....	17
Tablo 1.2. Verimli ve Esnek/hızlı Tedarik Zincirleri Arasındaki Farklar.....	25
Tablo 1.3. Tedarik Zinciri Yönetimine Çatışmacı ve İşbirlikçi Bakış Açısı.....	26
Tablo 1.4. Tedarik Zinciri Yönetimi Literatür Taraması	32
Tablo 1.5. Elektronik Ticaret Araçları.....	36
Tablo 1.6. E-Ticaret Türleri.....	39
Tablo 1.7. Tedarik Zinciri Yönetiminde E-Ticaret Uygulamaları.....	41
Tablo 1.8. İnternetin Tedarik Zinciri Yönetimde Kullanımı.....	42
Tablo 1.9. Tedarik Zinciri Entegrasyon Boyutları.....	43
Tablo 2.1. Online Süpermarket Kullanıcıları ve Motive Eden Sebepler.....	52
Tablo 2.2. Mevcut süpermarket ve Dağıtım Merkezi Modeli Arasındaki Farklar	62
Tablo 3.1. Son-Adım Tedarik Zinciri Stratejilerinin Avantaj ve Dezavantajları.....	73
Tablo 4.1. Hepsiburada.com Web Site İstatistikleri.....	112
Tablo 4.2. Veri Toplama Yöntemi.....	115
Tablo 4.3. Ankete Katılanlara İlişkin Özellikler.....	122
Tablo 4.4. Anket Güvenilirlik Test sonucu.....	123
Tablo 4.5. E-İş Kalitesiyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	125
Tablo 4.6. Ürün Kalitesiyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	126
Tablo 4.7: Hizmet Kalitesiyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	128
Tablo 4.8. Ürün fiyatlarının Uygunluğu İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	129
Tablo 4.9. Sağlamış Olduğu Kolaylık ve Rahatlık İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler..	129
Tablo 4.10. Zaman Tasarrufu Sağlama İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	130
Tablo 4.11. Performansa Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler.....	131
Tablo 4.12. Online Süpermarketlerin Genel Ortalamaları.....	132
Tablo 4.13-A. Korelasyon Analizi (Bütün Veriler).....	138
Tablo 4.13-B. Korelasyon Analizi (Mevcut Süpermarketten Direk Teslimat Stratejisi:	

Migros/Kangurum.com).....	138
Tablo 4.13-C. Korelasyon Analizi (Dağıtım Merkezinden Kargo Şirketi Aracılığıyla Teslimat Stratejisi: Hepsiburada.com).....	138
Tablo 4.14. T-TEST İki farklı Son-Adım Tedarik Zinciri Stratejilerinin Karşılaştırılması.....	140
Tablo 4.15. Regresyon Sonuçları.....	145
Tablo 4.16. Oluşturulan Regresyon Modelleri.....	146
Tablo 4.17. Araştırma Sonuçlarının Özeti.....	149

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1. Tedarik Zincirinde Yer Alan Faaliyetler ve Kurumlar.....	6
Şekil 1.2. Tedarik Zinciri ve Lojistik Network.....	7
Şekil 1.3. Tedarik Zinciri Yönetim Literatürünün Genel Çerçevesi.....	12
Şekil 1.4. Ürünlere Uygun Tedarik Zinciri Seçimi	18
Şekil 1.5. Tedarik Zinciri Entegrasyonu	28
Şekil 1.6. Bütünleşme Stratejileri	29
Şekil 2.1. Geleneksel Tedarik Zinciri Yapısı.....	50
Şekil 2.2. Online Süpermarketlerde Tedarik Zinciri Yapısı.....	58
Şekil 2.3. E-Süpermarket Modelleri.....	60
Şekil 3.1. Son-Adım Tedarik Zinciri.....	65
Şekil 3.2. Son-Adım Tedarik Zinciri Faaliyetleri.....	67
Şekil 3.3. Son-Adım Tedarik Zinciri Stratejileri.....	71
Şekil 3.4. İlk Jenerasyon Süpermarket Modeli.....	78
Şekil 3.5. İkinci Jenerasyon Süpermarket Modeli.....	79
Şekil 3.6. Dağıtım Merkezinden ve Kargo Şirketleri ile Teslimat Tedarik Zincirinde Bilgi Akışı.....	86
Şekil 3.7. Ürün Boyutu ve Uygulanan Tedarik Zinciri Stratejileri.....	88
Şekil 3.8. Stratejik İş Modeli.....	97
Şekil 3.9. Dağıtım Merkezi Modeli.....	98
Şekil 4.1. Araştırma Modeli: Online Süpermarketlerde Performans Modeli.....	110

KISALTMALAR LİSTESİ

ATM	: Bankamatik Makineleri
B2B	: Firmalar Arasındaki E-Ticaret
B2C	: Firmalar ve Tüketiciler Arasındaki E-Ticaret
B2G	: firmalar ve Devlet Arasındaki E-Ticaret
C	: Cilt
C2C	: Tüketiciler Arasındaki E-Ticaret
Çev	: Çeviren
Drl	: Derleyen
DSO	: Denizli Sanayi Odası
EFT	: Elektronik Fon Transferi
EDI	: Elektronik Veri Değişimi
EPOS	: Elektronik Satış Bilgisi
H	: Hipotez
Hzl	: Hazırlayan
İGEME	: İhracatı Geliştirme ve Etüt Merkezi
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
JIT	: Tam Zamanında Üretim
no	: Numara
s	: Sayfa
S	: Sayı
SCM	: Tedarik Zinciri Yönetimi
SMS	: Kısa Mesaj Servisi
vb	: Ve Benzeri
vd	: Ve Diğerleri
WTO	: Dünya Ticaret Örgütü

GİRİŞ

Bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişme ve modern yönetim teknikleri ile birlikte, telefon, faks, e-mail ve en önemlisi internet gibi otomatik sipariş verme sistemleri ve yeni tedarik zinciri yönetim teknikleri ortaya çıkmıştır. Bu teknikler, organizasyonlara müşterilerine daha kolay, rahat, kaliteli, kişiselleştirilmiş ürün ve yeni hizmetleri daha ucuza ve hızlı sunma fırsatı vermiştir.

Birçok işletme interneti ve yeni tedarik zinciri yönetim tekniklerinin sağladığı avantajları, temel rekabet stratejilerinden düşük maliyet veya farklılaştırma stratejisini uygulamak amacıyla kullanmaktadır. Özellikle Ford ve Wal-Mart, tedarik zincirini, maliyetleri en aza düşürmekte kullanmakta, Dell, Amazon.com, Tesco ise internet aracılığı ile müşterilerine doğrudan bağlanarak, tedarik zincirini müşteriye kadar götürmekte veya uzatmakta kullanmaktadır. Dell modeli diye bilinen bu model, daha sonra perakende sektöründe hızla yayılmış ve günümüzde süpermarketler de bu modeli uygulamaya başlamış ve böylece online süpermarketler ortaya çıkmıştır

Geleneksel süpermarketlerle karşılaştırıldığında, online süpermarketler tedarik zincirinde yeni iş ve operasyonel modellerin kullanımını gerekli kılmaktadır. Geleneksel süpermarket tedarik zincirinde ürünlerin süpermarkete dağıtımını yapılamakta ve müşteriler süpermarkete kendi imkânları ile gidip, ürünleri tek tek alıp sepete koymakta ve evlerine kendi imkânları ile götürmektedir. Online süpermarkette ise müşterilerin siparişlerini online verebilmeleriyle birlikte bütün ürünlerin tek tek sepete konması, siparişin paketlenmesi ve bu siparişin müşteriye ulaştırılması online süpermarket tarafından yapılmaktadır. Bu faaliyetlerle ilgili maliyeti süpermarket üstlenmekte ve müşterilere daha iyi bir hizmet sağlanmaya çalışılmaktadır. Online süpermarket faaliyetlerinin en önemli maliyet unsurları, siparişlerin hazırlanması, paketlenmesi ve müşteriye teslim edilmesidir. Bundan dolayı online süpermarketlerin başarısı, bu üç maliyeti en aza indirecek bir son-adım tedarik zinciri stratejisi ve modelin uygulanmasına bağlıdır. Son-adım tedarik zinciri, ürünleri süpermarketlerden müşterilere teslim etme esasına dayanmaktadır. Son-adım tedarik zinciri faaliyetlerini siparişin alınması, siparişin hazırlanıp paketlenmesi ve siparişin müşteriye teslim edilmesi kapsamaktadır. Bu, ister fabrikadan direkt, ister dağıtım merkezinden ve isterse mevcut bir süpermarket raflarından olabilir. Burada ürünlerin müşterilere teslimatı

müşteriler tarafından farklılaştırılmış bir hizmet olarak algılanır. Son-adım tedarik zincirinin unsurlarını pazarlama, tedarik zincirinde paketleme ve dağıtım ve bilişim teknolojileri oluşturmaktadır.

Online süpermarketler ile ilgili bu zamana kadar yapılan araştırmalar, özellikle siparişlerin hazırlanması ve müşterilere teslimatı ile ilgili problemlere çözüm bulmaya yönelik araştırmalardan ve uygulamalardan oluşmaktadır. Bu çalışmaların tamamı son-adım tedarik zinciri problemi diye tanımlanan soruna çözüm önerilerinde bulunmakla birlikte, mevcut uygulamalarla ilgili karşılaştırmaları da içermektedir. Bu çalışmaların bir kısmı da müşterilerin online süpermarketten alışveriş etme nedenlerini ve motivasyonlarını araştırma amacı gütmüştür.

Bu araştırmanın odak noktasını son-adım tedarik zinciri faaliyetlerinden olan siparişin hazırlanması ve müşterilere teslimatıyla ilgili iki farklı stratejiyi uygulayan online süpermarketlerin performanslarını karşılaştırmak oluşturmaktadır. Dünyada bu stratejilerden Tesco, Safeway ve Albertsons siparişlerin hazırlanmasında mevcut süpermarketlerini ve altyapılarını kullanmakta ve siparişleri müşterilerine direkt teslimat olarak nitelenen kendi araç ve elemanlarıyla yapmaktadır. Türkiye’de ise bu stratejiyi yani “Mevcut Süpermarketten Direkt Teslimat” son-adım tedarik zinciri stratejisini Migros/Kangurum.com uygulamaktadır. Bu stratejinin en büyük avantajı, sabit yatırım maliyetinin düşük olması, mevcut altyapının online satışlar için de kullanılması ve siparişlerin müşteriye en yakın mevcut süpermarketten karşılanması nedeniyle müşteriye daha yakın olmasıdır. Buna karşılık yine dünyada bir çok online süpermarket fiziksel alışveriş merkezlerinin operasyonel maliyetinden kaçınmak için müşterilerin siparişlerini sadece dağıtım merkezlerinde hazırlamakta ve müşteriye kargo şirketleri aracılığı ile teslimat yapmaktadır. Yani son-adım tedarik zinciri stratejisi olarak “Dağıtım Merkezinden Kargo Şirketi Aracılığı ile Teslimat” stratejisini uygulamaktadır. Dünyada bu stratejiyi başarıyla uygulayan FreshDirekt, Ocado ve Grocery Gateway bulunmaktadır. Bu stratejinin ilk yatırım maliyeti çok yüksektir. Bu stratejinin başarılı olması müşteri potansiyelinin ve iş hacminin yüksekliğine bağlı olmaktadır. Bu stratejiyi ilk uygulayan ve büyük bir başarısızlığa uğrayan Webvan’dır.

Bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren ve “Mevcut Süpermarketten Direkt Teslimat” ile “Dağıtım Merkezinden Kargo Şirketleri Aracılığı ile Teslimat” son-adım tedarik zinciri stratejilerini uygulayan online süpermarketlerin müşteri gözüyle

performanslarını ölçerek hangi stratejinin daha başarılı olduğu ortaya konmaya çalışılacaktır. Hipotez olarak da “Mevcut Süpermarketten Direkt Teslimat” stratejisini uygulayan online süpermarketin performansının “Dağıtım Merkezinden Direkt Teslimat” stratejisini uygulayan online süpermarketten daha yüksek olduğu ortaya atılmıştır. Ayrıca, online süpermarketlerin başarısı, özellikle ilk üç fonksiyonel stratejiden her üçünün de en iyi şekilde yapılmasına bağlı olduğu çalışmamızda ortaya konulacaktır.

- Online süpermarketler, online sipariş vermeyi mümkün olduğu kadar kolaylaştırmalı ve rahatlaştırmalı. (E-İş Kalitesi)
- Müşteri beklentilerine uygun kaliteli ürünler sunmalı (Ürün Kalitesi)
- İyi bir hizmet vermeli (Hizmet kalitesi)

Bu araştırma, Türkiye’deki müşterilerin online alışverişe karşı tutum ve davranışlarını ölçmesi ve online süpermarketlerin başarılı bir iş modeli uygulayıp Türkiye’ de başarılı olup olamayacaklarının ortaya konması bakımından önemli bir araştırmadır. Özellikle tedarik zincirinin perakendeciden müşteriye kadar uzanması diye tanımlanan tedarik zincirinde son-adım problemi ve bu problemin çözümü için uygulanan son-adım tedarik zinciri stratejilerini ortaya koymak ve Türkiye’deki online süpermarketler ile ABD’deki ve diğer ülkelerdeki online süpermarketlerde uygulanan stratejiler arasında bir karşılaştırma yapmak mümkün olacaktır. Böylece son adım probleminin çözümünde uygulanan en etkin tedarik zinciri yönetim stratejisi ortaya konmaya çalışılacaktır. Bu çalışma aynı zamanda Türkiye’deki online süpermarketlerin başarılı olabilmeleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, uzun vadede ortalamanın üzerinde getiri sağlayabilmesi ve devamlılığı için en önemli unsur olan müşteri bağlılığı ve tatmini için gerekli kriterleri ortaya kayacak ve onların uzun vadeli stratejileri ile misyon ve vizyonlarına bir yön verecektir. Bu performans değerlemesi sonunda online süpermarketler güçlü ve zayıf yönlerini de görme fırsatı bulacaklar ve gerekli düzeltmeyi geç olmadan yapma ihtiyacı duyacaklardır. Sonuç olarak; tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de online süpermarketlerin başarılı olmalarını sağlayacak bir stratejinin olup olamayacağı ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Bu amaçla her iki farklı stratejiyi izleyen online süpermarketlerin müşterileri üzerinde anket uygulanmıştır. Yapılan bu ankette online süpermarketlerin e-iş kaliteleri, hizmet kaliteleri, ürün kaliteleri, ürün fiyatlarının uygunluğu, sağlanmış

oldukları rahatlık ve kolaylık, zaman tasarrufu sağlamaları ve performansları ile ilgili sorular sorulmuştur. Elde edilen sonuçlar değerlendirilerek sunulmuştur.

Yukarıda belirtilen amaçlara ulaşılması için çalışmada tümden gelim yöntemi kullanılarak önce genel olarak tedarik zinciri yönetimine değinilmiştir. Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde tedarik zinciri yönetiminin tanımı, gelişimi, stratejik önemi, rekabet avantajına etkisi, uygulanan tedarik zinciri stratejileri ve son olarak da bilişim sistemleri ve teknolojilerinin tedarik zinciri yönetimindeki rolü başlığı altında e-ticaret ve e-ticaretin tanımı, amacı, kapsamı, önemi ve e-ticaret türleri ile e-ticaret ve tedarik zinciri yönetimi detaylı olarak incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde geleneksel süpermarketlerde ve online süpermarketlerde tedarik zinciri yapıları ayrı ayrı incelenmiştir. Özellikle burada online süpermarketlerin gelişimi, online süpermarketlerin ortaya çıkış nedenleri ve motive eden faktörler tek tek irdelenerek geleneksel süpermarketlerle online süpermarketler arasındaki farklılıklar ortaya konmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde online süpermarketlerin uyguladıkları son-adım tedarik zinciri stratejileri ve iş modelleri başlığı altında öncelikle son-adım tedarik zincirinin tanımı, son-adım tedarik zincirinin kapsadığı faaliyet alanları ve son-adım tedarik zincirinin sağladığı avantajlar detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Son adım tedarik zinciri stratejilerinden dört tanesi olan 1. Mevcut süpermarketten kargo şirketi kullanarak teslimat, 2. mevcut süpermarketten direkt teslimat, 3. dağıtım merkezinden kargo şirketi kullanarak teslimat ve son olarak 4. dağıtım merkezinden direkt teslimat stratejileri tek tek avantaj ve dezavantajları ile beraber ortaya konmuştur.

Çalışmanın son bölümü olan dördüncü bölümde de geliştirilen online süpermarketlerin performans modeli “Mevcut Süpermarketten Direkt Teslimat” stratejisini uygulayan Migros/Kangurum ile “Dağıtım Merkezinden Kargo Şirketleri aracılığı ile teslimat” stratejisini uygulayan Hepsiburada.com müşterileri üzerinde yapılan anket çalışması yer almıştır. Bu çalışmada genel olarak online süpermarketlerin performans ve başarıları üzerinde önemli rol oynayan faktörler belirlenmeye çalışılmış ve uygulanan bu iki farklı son-adım tedarik zincirinden hangisinin Türkiye’de daha başarılı olduğu araştırılmış ve elde edilen sonuçlar bu bölümde değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

I. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN TANIMI, GELİŞİMİ ve STRATEJİK ÖNEMİ

Bu bölümde tedarik zinciri ve tedarik zinciri yönetiminin değişik boyutları ele alınacak ve tanıtılacaktır. Tedarik zincirinin tanımı, gelişimi, stratejik önemi, sağladığı rekabet avantajları ve uygulanan tedarik zinciri stratejileri üzerinde durulacaktır. Burada temel amaç, online süpermarketlerin uygulayabilecekleri alternatif tedarik zinciri stratejilerini inceleyerek araştırmamızın teorik altyapısını oluşturmaktır.

B. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN TANIMI

Tedarik zinciri yönetimi terimi yerine literatürde değişik terimlerin de kullanıldığı görülmüştür. Bunlardan bazıları: tedarik stratejisi entegrasyonu, lojistik entegrasyonu, tedarikçi entegrasyonu, alıcı-satıcı ortaklıkları ve tedarik bazlı yönetim. Fakat en yaygın kullanılanı yine tedarik zinciri yönetimidir. Yine literatürde tedarik zinciri yönetiminin çok net bir tanımı olmamakla beraber değişik yazarlar çeşitli tanımlamalar yapmışlardır. Bunlardan Harland tedarik zincirini, “organizasyonun kendi içinde, yakın tedarikçileri ile, bir ve iki alt tedarikçileri ile, müşteriler ile, ve bütün tedarik zinciri içinde, işle ilgili faaliyet ve ilişkilerin yönetimidir” diye tanımlamıştır (Tan, 2000: 39-40). Tedarik zinciri ve tedarik zinciri yönetiminin değişik bakış açılarından tanımları yapılmıştır. Bu terimlere üretim yönetiminin, pazarlamanın ve stratejik yönetimin bakış açıları ile yönetim bilişim sistemlerinin bakış açıları tanımlamalarında farklılıklar oluşturmaktadır.

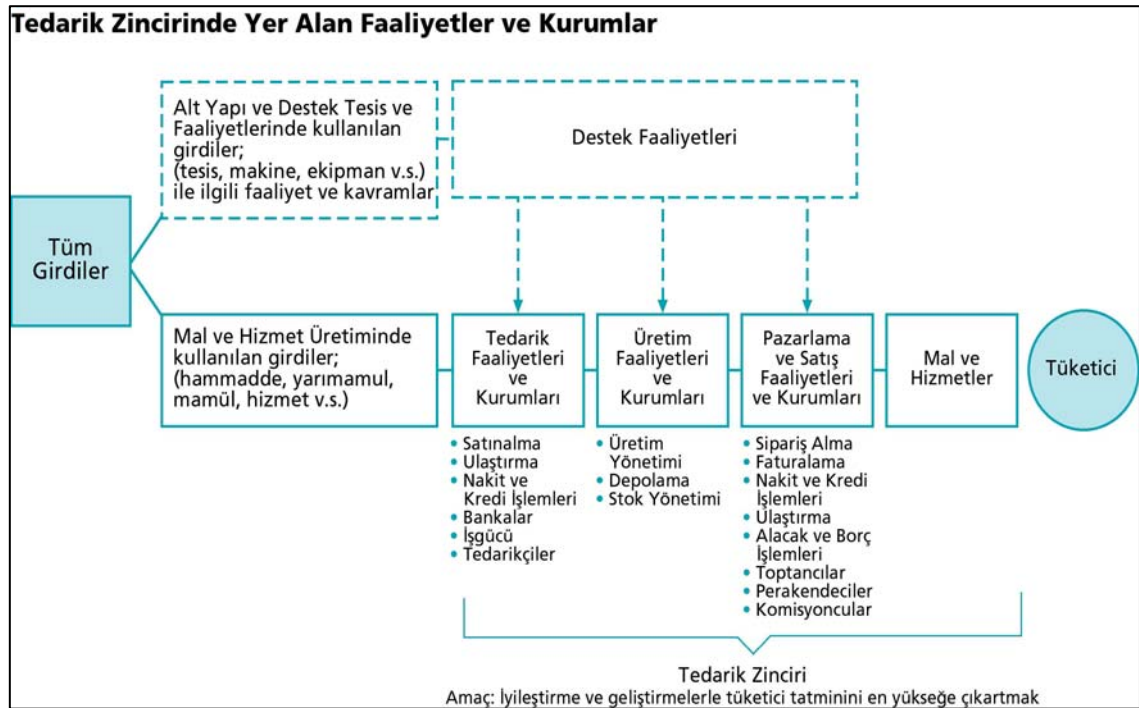
Tedarik zincirinin en temel tanımı Ellram (1991: 14) tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre tedarik zinciri yönetimi: “Mal ve hizmetlerin son tüketiciye ulaştırılması için birbirleriyle ilişki içinde olan firmalar topluluğu arasında hammadde akışından son ürün dağıtımına kadar olan faaliyetlerin sağlanmasıdır.”

Buna benzer diğer bir tedarik zinciri yönetim tanımı da Jones ve Riley (1985: 17) tarafından yapılmıştır: “tedarik zinciri yönetimi, toplam malzeme akışının tedarikçilerden fabrika, dağıtım zinciri ve son kullanıcıya kadar planlanması ve kontrolüdür.”

“Ürünlerin oluşumunda yer alan ve son tüketiciye gönderilmesine kadar yapılan tüm faaliyetlere katılan her unsurun, koordinasyonu ve verimli bir şekilde yönetimi ile ilgili faaliyetler tedarik zinciri ve lojistik yönetimi kapsamı içinde yer alır. Tedarikçilerle ve tüketicilerle ilgili her düzeydeki tedarik zinciri faaliyetleri; satın alma, ulaştırma, nakit ve kredi işlemleri, bankalar, toptancılar, perakendeciler, komisyoncular, alacak ve borç işlemleri, depolama ve stok yönetimi, sipariş alma ve her düzeyde bilgi paylaşma sayılabilir. Tedarik zinciri yönetimi veya lojistik faaliyetler iki yönlüdür:

- Geriye yönelik lojistik faaliyetler tedarikçilere doğru,
- İleriye yönelik lojistik faaliyetler tüketicilere doğru yapılan faaliyetlerdir.

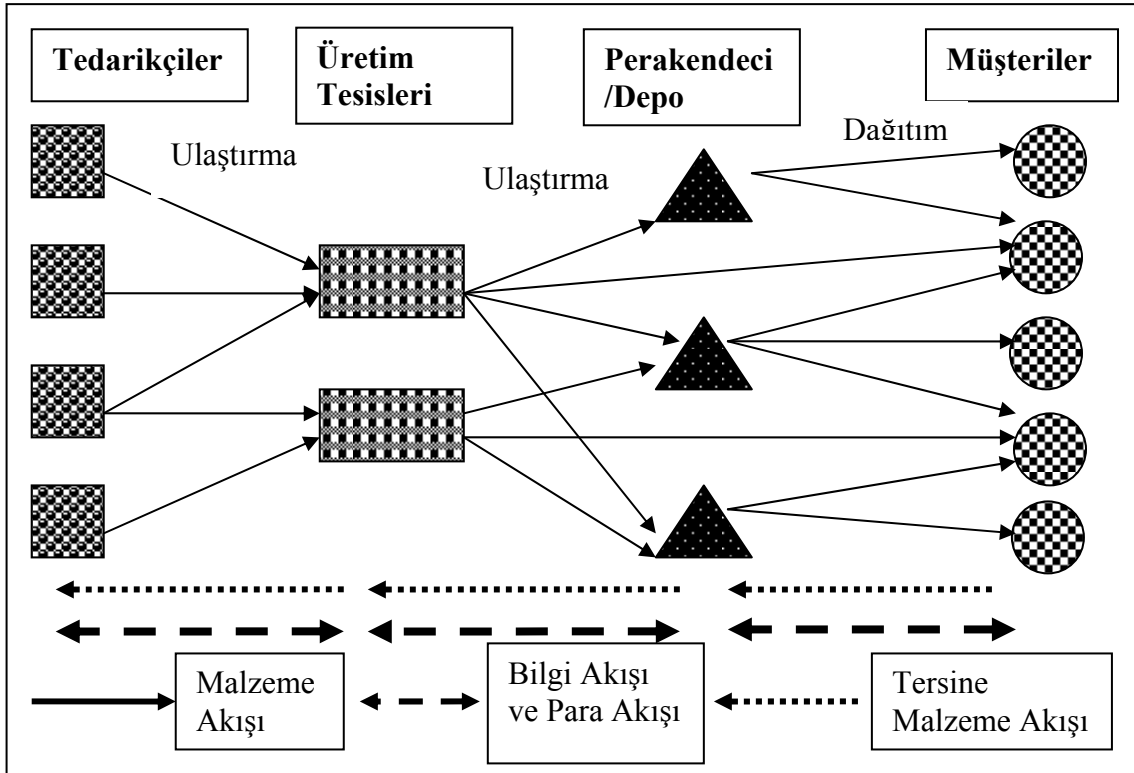
Geriye yönelik lojistik faaliyetler, tedarikçilerle işletme arasındaki faaliyetlerini oluşturur. İleriye yönelik lojistik faaliyetler, işletme ile dağıtım kanalları ve tüketiciler arasındaki satış faaliyetlerini kapsamaktadır” (Ülgen ve Mirze, 2004: 291-292).



Şekil: 1.1 Tedarik Zincirinde Yer Alan Faaliyetler ve Kurumlar Kaynak: (Ülgen ve Mirze, 2004: 291)

İletişim ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler ile birlikte, tedarik zinciri yönetimi tanımında bilgi akışı ve paylaşımı yönüne de ağırlık verilmeye başlandı. Özellikle Handfield ve Nichols (1999: 2) *Tedarik zincirini* “Ürünlerin hammadde aşamasından son kullanıcılara ulaştırılmasına kadar olan tüm faaliyetleri ve bunlarla ilgili bilgi akışını içine alır. Tedarik zincirinde malzeme ve bilgi akışı hem geriye ve hem ileriye doğrudur.” diye tanımlamaktadır. *Tedarik zinciri yönetimini* de; “sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için, tedarik zinciri ilişkilerinin iyileştirilerek, zincir içersindeki bütün faaliyetlerin entegrasyonunu sağlamaktır.” şeklinde tanımlamıştır.

Bu tanım çerçevesinde tedarik zinciri, bilişim sistemleri yönetimini, satın almayı, tedarik etmeyi, üretim planlamayı, siparişin hazırlanmasını, stok yönetimini, depolamayı, müşteri hizmetlerini kapsamaktadır. Aynı zamanda tedarik zinciri genel olarak hammadde tedarikçileri, üretim tesisleri, depolar, dağıtım merkezleri, nakliye hizmetleri ve müşterilerden oluşur. Değişik tedarik zinciri fonksiyonel unsurlarının birbiriyle etkileşimi aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi bir lojistik şebeke (network) oluşturur (Handfield ve Nichols, 1999: 5).



Şekil: 1.2 Tedarik Zinciri ve Lojistik Network

Kaynak: (Handfield ve Nichols, 1999: 5)

Hammadde temininden ürünlerin son tüketiciye ulaştırılmasına kadar olan tedarik zinciri faaliyetleri genellikle tek bir işletme veya organizasyon tarafından kontrol edilmez. Tek işletme genellikle çok dar ve kendisine en yakın olan tedarik ve dağıtımını kontrol eder (Ballou, 1999: 682).

Tedarik zinciri yönetimi, geriye dönük tedarikçiler ve ileriye dönük müşterilerle olan ilişkilerin müşteriye daha az maliyetle daha fazla değer sağlamak amacıyla yönetilmesidir (Christopher, 1998: 294).

“Tedarik zinciri yönetimi; işletmenin iç kaynaklarının dış kaynaklarla entegre edilerek etkin bir biçimde çalışmasının sağlanmasıdır. Amaç geliştirilmiş üretim kapasitesi, piyasa duyarlılığı ve müşteri-tedarikçi ilişkileri gibi işletmenin tüm performansını oluşturan değerlerin artırılmasıdır. Tedarik zinciri yönetimi, hammaddelerin temin edilmesinden imalat ürünlerine ve buradan da işlenmiş ürünlerin tüketiciye dağıtımına kadar tüm tedarik zinciri boyunca bilgiye dayalı karar almamıza olanak vermektedir” (Erarşlan, 2003: 2).

“Tedarik zinciri yönetimi; hammadde temininden üretime ve dağıtımla son müşteriye kadar bir malın ulaşabilmesi için bir değer zincirinde yer alan tedarikçi, üretici, dağıtıcı, perakendeci ve müşteriler arasında malzeme/ürün, para ve bilginin yönetimidir” (Özdemir, 2006: 107).

“Tedarik zinciri; mal ve hizmetlerin tedarik aşamasından, üretimine ve nihai tüketiciye ulaşmasına kadar birbirini izleyen tüm halkaları kapsar. Tedarik zinciri yönetimi ise; müşteriye, doğru ürünün, doğru zamanda, doğru yerde, doğru fiyata tüm tedarik zinciri için mümkün olan en düşük maliyetle ulaşmasını sağlayan malzeme, bilgi ve para akışının entegre yönetimidir” (İGEME, 2004: 6).

“Tedarik zinciri yönetimi; tedarikçi, üretici, toptancı, bayi, müşteri zincirindeki malzeme, bilgi ve para akışını koordine etmek ve yönetmek demektir. Tedarik zinciri yönetimi ile, sadece şirket içindeki entegrasyon değil, tedarik zincirini oluşturan tüm şirketlerin entegrasyonu sağlanmaktadır. Temel amaç müşteri tatminini artırırken karı maksimize etmek ve daha verimli, daha düşük maliyetle çalışmaktır” (Paksoy, 2005: 436).

Çoğu zaman tedarik zinciri yönetimi ile lojistik terimleri birbirine karıştırılmaktadır. Lojistik, bir ürün veya hizmetin başlangıç noktasından müşteriye ulaşmaya kadar hareketindeki yarar sağlayan çeşitli faaliyetlerin sistematik yönetimidir. Bu iki terimi birbirinden şu şekilde ayırabiliriz. Tedarik zinciri; tesislerin (depolar, fabrikalar, terminaller, limanlar, mağazalar ve evler), araçların (kamyonlar, trenler, uçaklar, ve gemiler) ve lojistik bilgi sistemlerinin işletmelerin tedarikçilerinin tedarikçileri ve onların müşterilerinin müşterilerini birbirine bağlayan bir şebeke veya ağdır. Lojistik ise tedarik zinciri içinde yapılan faaliyetlerdir. Bu faaliyetler (müşteri tepkileri, stok yönetimi, ulaşım, tedarik, depolama) tedarik zinciri içerisindeki nesnelere birbirine bağlar ve harekete geçirir (Frazelle, 2001: 8).

Tedarik zinciri; iş ortakları, tedarikçiler, imalatçılar, perakendeciler ve müşteriler arasında; iletişim, projeleri ortak bir alan üzerinden takip etme ve yönetme, müşteri isteklerinin en etkin ve verimli bir şekilde karşılanabilmesi, kaynakları en etkin bir biçimde kullanmak, verimliliği artırmak, maliyetleri azaltmak, planlı, hızlı ve esnek bir tedarik, üretim ve dağıtım zincirini ortaya çıkarabilmek ve gerçekleştirmek temelleri üzerine ortaya çıkmış bir kavramdır. Bir şirketin tedarik zinciri; hammadde üreticileri, hammadde ve yarı mamulleri işlenmiş ürüne dönüştürmesi yani imalat işlemleri sırasında tedarik işleri ile uğraşanlar ve bunun ardından bitmiş ürünleri dağıtım kanallarında nihai tüketiciye kadar ulaştırılması sırasında değer yaratan bütün unsurlardır. Yaşanan yoğun rekabet ortamında pazar paylarını kaybetmek istemeyen üreticiler; geniş bir alana dağılan müşterilerine daha yakın olmak, ürün teslim ve servis sürelerini daha da kısaltıp, daha iyi hizmet verebilmek amacıyla bölgesel pazarlama ve bölgesel dağıtım merkezleri kurma yoluna gitmişlerdir. Bu tip işletmeler üretim merkezleri dışında pazarlama, bölgesel dağıtım ve servis merkezleri ağlarına da önem vererek üretimin dışındaki dağıtım ve servis merkezlerini de kontrol altına alma gereği duymuşlardır. Netice olarak Tedarik zinciri, bir işin akışını bilgi yönetimi ve bilgi teknolojileri ile yoğurarak yine teknoloji altyapısı üzerinden yönetmektir (Gökalp, 2006).

Tedarik zinciri yönetimi; mal ve hizmetlerin üretilmesi için gereken ham madde ve malzemelerin tedariki, üretilmesi ve son tüketiciye ulaştırılması için gerekli olan faaliyetler ve bu faaliyetleri gerçekleştiren tedarikçiler, toptancılar, perakendeciler ve müşteriler arasındaki hammadde ve malzemenin, malların, bilginin ve finansal

değerlerin akışının uyumlu bir şekilde planlanması, kontrolü, koordinasyonu ve yönetimidir. Tedarik zincirinin amaçlarından biri organizasyonun performansını arttırmak, diğeri ise bütün tedarik zincirinin performansını geliştirmektir. Günümüzde artık firma ve organizasyonlar değil, tedarik zincirleri rekabet etmekte, nihai müşterilerine daha kaliteli ürün ve hizmeti, uygun fiyat, zaman ve hızda sağlamaya çalışmakta ve böylece sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, ortalamanın üzerinde getiri elde etmeyi hedeflemektedirler.

C. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

Bu bölümde tedarik zinciri ve tedarik zinciri yönetiminin gelişimi ele alınarak, online süpermarketlerde tedarik zinciri uygulamalarının teorik altyapısı oluşturulmaya çalışılacaktır.

İnsanlık tarihinin ilk dönemlerinde tedarik zincirinin en basit yapısı, kendi ihtiyaçlarını karşılamak için üretim yapan ve kendi kendine yeterli olan çiftliklerde görülmektedir. Talep tahmini, üretim yönetimi, stok kontrol ve dağıtımı kapalı bir sistem içindedir. Bir sonraki aşama üretilen ürünlerin çiftlikler ve çiftçiler arasında mübadelesiydi. Pazarlarda üretilen ürünlerin değişimi çiftçilerin her ürünü üretmek yerine en iyi ve bol miktarda üretebileceği ürünlere yönelmesini ve o ürünlerde uzmanlaşmalarını sağladı. Daha derinlemesine bir ürün kategorilerindeki uzmanlaşma tedarik zincirinin gerekliliğini ortaya çıkardı. Bu dönemde belirli alanlarda uzmanlaşmış toptancılar ürünleri çiftçilerden satın aldılar ve birçok perakendecilere sattılar. Endüstriyel üretimin birden çok yerde ve farklı işletmelerde yapılması tedarik zincirinin daha da genişlemesine ve yeni faaliyetleri üstlenmesine neden oldu (Tan, 2000: 39-41).

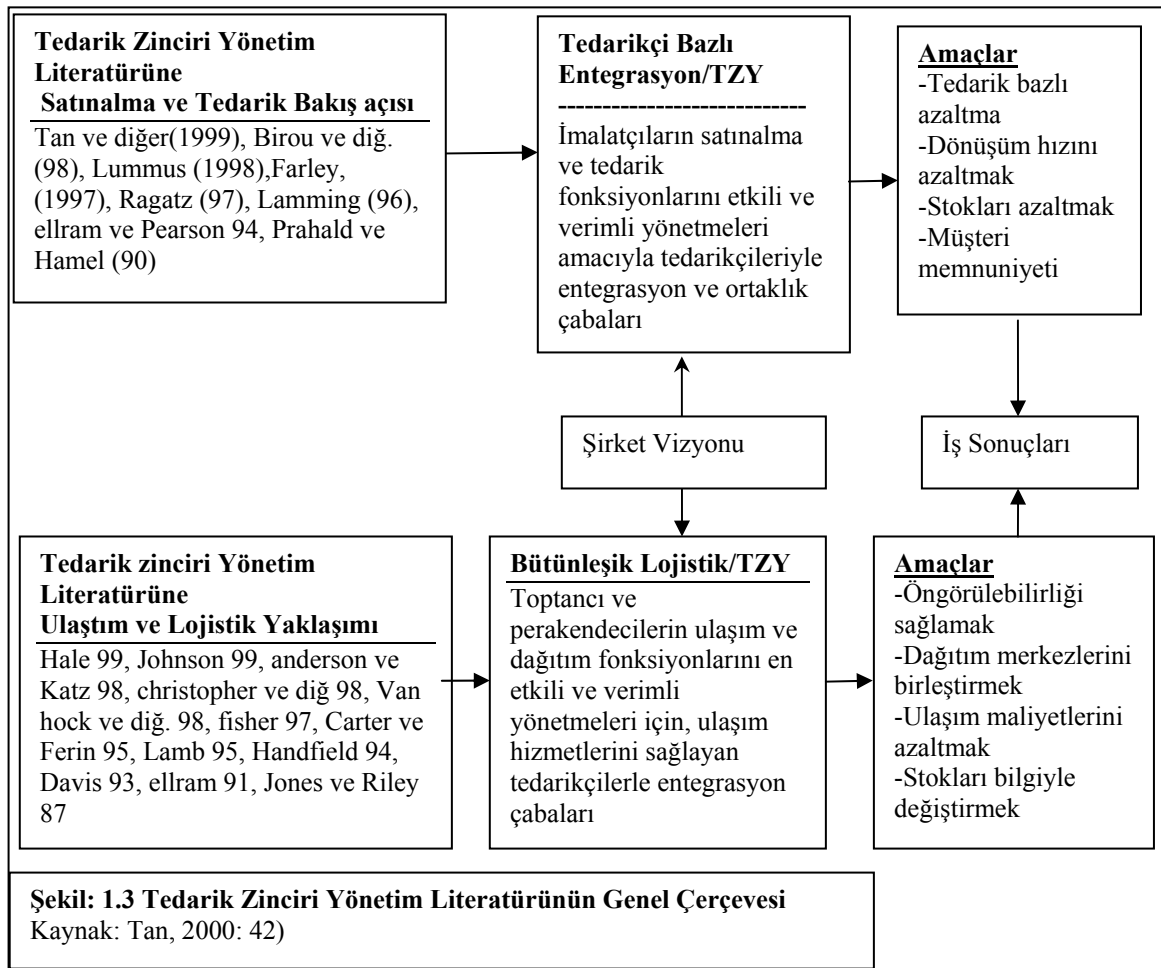
1950 ve 1960'lı yıllarda çoğu üreticiler operasyonel strateji olarak birim üretim maliyetlerini en aza indirmek amacıyla kitle üretimini ön plana çıkardılar ve ürün ve süreç elastikiyeti üzerinde hiç durmadılar. Yeni ürün geliştirme oldukça yavaş ve sadece kendi sahip oldukları teknolojilere bağlı idi. Gerek hammadde ve malzeme ve gerekse nihai ürün stokları ve dolayısı ile stok maliyetleri çok yüksekti. Teknoloji ve bilgi ve deneyimi gerek tedarikçiler ve gerekse müşteriler ile paylaşmak çok riskli, tehlikeli ve kabul edilemez olarak görülüyordu. Özellikle satınalma ve tedarik fonksiyonu üretime bir hizmet olarak algılanıyor ve yöneticiler tarafından yeteri kadar önemsenmiyordu.

1970'li yıllarda Üretim Kaynak Planlaması kullanılmaya başlandı. Yöneticiler, hammadde ve yarı malzeme stoklarının azalmasının, üretim maliyetleri, kalite, yeni ürün geliştirme ve teslimat zamanları üzerindeki etkisini fark ettiler. Üreticiler, yeni ortaya atılan malzeme yönetimi düşüncesini işletmelerinin performansını arttırabilmenin bir yolu olarak görmeye başladılar ve hemen uygulamaya koydular. Yine bu yıllarda işletmeler yeni müşteri kazanmak ve mevcut müşterilerin bağlılığını arttırmak amacıyla detaylı pazarlama stratejileri geliştirmeye başladılar. Bu pazarlama stratejilerini desteklemek için işletmeler mühendislik, tasarım ve üretim fonksiyonlarının da çok iyi olması gerektiğinin farkına vardılar.

1980'li yıllarda uluslararası rekabetin artması organizasyonları kaliteli ve dayanıklı ürünleri en az fiyatla ve büyük oranda tasarım esnekliği de sağlayarak müşterilerine sunmaya mecbur bıraktı. İmalatçılar tam zamanlı üretim (JIT)ve diğer yönetim tekniklerini kullanarak verimlilik ve etkinliği arttırmaya başladılar. JIT, üretim maliyetlerinin düşmesine ve özellikle tedarikçilerle girilen ilişkilerin stok maliyetlerini önemli oranda azalttığını gördüler. İmalatçıların en yakın tedarikçileri ile stratejik ortaklık yapmalarıyla tedarik zinciri yönetimi kavramı ortaya çıktı. Tedarikçi profesyonellere ilaveten, ulaşım ve lojistik uzmanları da malzeme yönetimini bir adım öteye götürerek fiziksel dağıtım ve ulaştırma faaliyetlerini birleştirerek tedarik zinciri olarak bilinen bütünleşik lojistik kavramı oluşturuldu.

1990'lı yıllarda yöneticiler tedarikçilerin sağladığı hammadde, malzeme ve hizmet girdilerinin, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamada ve firma performansında önemli rol oynadığının farkına vardılar. Bu da, organizasyonların tedarik stratejilerine odaklanmalarına neden oldu. Yöneticiler ayrıca sadece kaliteli ürünleri üretmenin yeterli olmadığını farkına vardılar. Bununla birlikte ürünlerin müşterilere istediği zaman, istediği yerde, istediği şekilde ve istediği miktarda en düşük maliyet ve fiyatla ulaşturmaları da gerekti. Bunu başarmak işletmeler açısından büyük bir problemdi. Bunun için imalatçılar değer zincirlerine stratejik tedarikçilerini ve lojistik faaliyetlerini de eklediler. Çoğu imalatçılar ve perakendeciler tedarik zincirinin bütününün verimliliğini arttırmak için tedarik zinciri yönetimi kavramına önemle sarıldılar (Handfield ve Nichols, 1999: 1-2; Tan, 2000: 39-41).

Tan (2000: 42) literatürde tedarik zincirinin iki farklı yoldan geliştiğini ve daha sonra da ikisinin de bütünleştiğini belirtmiştir. Şekil 1.3’de görüldüğü gibi tedarik zinciri yönetimi satın alma ve tedarik faaliyetleri ile ulaştırma ve lojistik fonksiyonlarının bütünleştirilmesiyle gelişmiştir. Literatürdeki satınalma ve tedarik bakış açısı, daha önce endüstriyel alıcıların ayrı yönetim fonksiyonları olan satınalma ve tedarik ile ilgili olduğu halde, literatürdeki tedarik zincirine ulaşım ve lojistik bakış açısı toptancıların ve perakendecilerin ulaşım ve fiziksel dağıtım fonksiyonlarından doğmuştur.



Tedarik zinciri yönetim literatürünü şekil 1.3’deki ayırma paralel olarak açıklayacak olursak 4 dönemden bahsedebiliriz:

1. Endüstriyel Müşterilerin Satınalma ve Tedarik Bakış Açısı

Son zamanlarda tedarik zinciri yönetimi ile ilgili literatür genellikle satınalma ve tedarik bakış açısıyla çalışmalarını yoğunlaştırmışlardır (Farmer 97; Morgan ve Monczka 1996; Lamming ve Hampson, 1996). Tedarik zincirinin bu bakış açısı, tedarikçi bazlı entegrasyonunun eş anlamlısıdır. Bu yönetim anlayışı tedarikçileri bir araya getirerek verimlilik ve optimizasyon sağlamaya çalışmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi, bütün birimleri ve satınalma, talep yönetimi, yeni ürün tasarımı, üretim planlama ve kontrolü gibi operasyonlarını verimli ve etkili yönetmek amacıyla olan birçok bağımsız kurumlardan oluşan sanal organizasyonlar meydana getirir. Tedarik zinciri yönetiminin bu yönü imalat sektörüne odaklanır ve toptan ve perakende sektörüyle pek az ilgilenir. Buradaki tedarik zincirinin kısa vadeli amaçları; verimliliği arttırmak, stokların dönüşüm zamanını azaltmaktır. Uzun dönemli stratejik amaçları ise, bütün sanal organizasyon üyeleri için müşteri memnuniyetini, pazar payını ve karlılığı arttırmaktır. Genel olarak tedarik zinciri yönetimi içsel ve dışsal tedarikçi yetenekleri ile teknolojiyi kullanarak organizasyonların performansını arttırabilmektedir (Tan, 2000: 42-43).

2. Toptancı ve Perakendecilerin Ulaştırma ve Lojistik Bakış Açısı

Bu bakış açısının temelleri, ulaştırma ve lojistik fonksiyonların daha iyi yönetilmesine yönelik çalışmalara dayanmaktadır (Christopher vd., 1998; Christopher, 1992, 1996; Fisher, 1997; Lamb, 1995; Turner, 1993). Bu bakış açısına göre, tedarik zinciri yönetimi, işletmelerin stratejik karar vermesine ve lojistik bakış açısına odaklanmalarını sağlar. İleriye ve geriye doğru entegrasyonun faydaları, değer zincirindeki bağımsız firmaların lojistik operasyonlarının koordinasyonu ile kazanılabilir. Bu açıdan bakıldığında tedarik zinciri yönetimine; literatürde bütünleşik lojistik sistemleri de denmektedir. Bütünleşik lojistik sistemleri stok yönetimini, bayii ilişkilerini, ulaştırmayı, dağıtımı, depolama ve teslimat hizmetlerini kapsamaktadır. Tam zamanlı tedarikte (JIT) stoklar çok hızlı bir şekilde istendiği yerde, istendiği zamanda ve istenilen miktarlarda yerine konmalıdır. Burada amaç stokların yerini bilgi ile ikame etmektir.

3. Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetim Stratejisi Bakış Açısı

Bütünleşik tedarik zinciri stratejisinin amacı, rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyecek etkili bir rekabet avantajı olarak tedarik zinciri boyunca sorunsuz üretim süreçleri ve lojistik fonksiyonları üretmektir (Anderson ve Katz, 1998; Birou vd., 1998; Lummus vd., 1998). İyi bütünleşmiş tedarik zinciri, tedarikçiler, imalatçılar ve müşteriler arasında malzeme ve bilgi akışının koordinasyonunu gerektirir (White vd., 1999; Narasimhan ve Carter, 1998).

4. Yeni Bir Bakış Açısı: Organizasyon Teorisi ve Tedarik Zinciri Yönetimi

Miles ve Snow (2006) geçen 30 yıl içerisinde tedarik zinciri yönetiminin nasıl geliştiğini açıklamakta ve organizasyon tarihinin üç döneme bölünebileceğini ileri sürmektedirler. İlk dönemde; tedarik zinciri faaliyetlerinin nasıl daha verimli bir şekilde yapılabilineceği üzerinde odaklanılmıştır. İkinci dönemde; öncü işletmeler tedarikçileri ve iş ortaklarının fikir ve deneyimlerini tedarik zinciri yönetimine dahil etmeleriyle, verimlilikten etkililiğe odaklanıldı. Üçüncü dönem olan günümüzde; bazı firmalar endüstride daha etkili ve verimli çalışabilmek için tedarik zincirinin diğer endüstrilere kadar nasıl genişletilebileceğini veya uzatılabileceğini araştırmaya başladılar.

Araştırmalarında tedarik zinciri yönetimine üç açıdan bakılabileceğini belirtmişlerdir. Bunlardan ilki, **stratejik seçim bakış açısıdır**. Bu bakış açısına göre endüstri içindeki her bir firma birbirini tamamlayan yetenek ve stratejilere sahip uzman firmaları birbirine bağlayarak kendi tedarik zincirini yaratabilir. Bu da her bir tedarik zinciri verimli oldukça, genel endüstri performansını geliştirir. İkinci bakış açısı, **kaynak yaklaşımıdır**. Öncü ve lider firmalar tedarik zincirindeki iş ortaklarının deneyim ve fikirlerini birleştirerek, onları yenilik yapmaya ve maliyetleri düşürmeye yönlendirebilir. Böylece o endüstri hem yenilikçi ve hem de verimli olabilir. Son yaklaşım ise, **bilgi yönetimi yaklaşımıdır**. Bu bakış açısı firmalara bilgi paylaşımının gücünün farkına varmalarını sağladığını ileri sürmektedir. Bu da işletmelerin güven ve ortak yeteneklere yatırım yapmalarını sağlayarak, oluşturdukları network sayesinde sürekli yeniliklerin yapılmasıyla zenginleşeceğini savunmaktadır. Bu da onların, hem endüstri içersinde ve hem de diğer endüstri dalları arasında daha da gelişip büyüebileceğini belirtmişlerdir (Miles ve Snow, 2006).

C. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN STRATEJİK ÖNEMİ

Organizasyonlar, faaliyette bulunabilmek için birçok konuda karar vermek zorundadırlar. Bu kararların bir kısmı, organizasyonlar için çok önemli ve sonuçları yıllarca hissedilir düzeydedir. Bir kısmı görece daha az önemli ve etkileri sadece birkaç gün ve hatta birkaç saat hissedilir. Önem derecelerine göre organizasyonlarda verilen kararları; Organizasyonun yönünü veya vizyonunu belirleyen, birçok kaynağı kapsayan ve en çok riskli olan *stratejik kararlar*, stratejilerin orta vadede uygulanmasıyla ilgili, daha detaylı, daha az kaynak gerektiren ve daha az riskli olan *taktik kararlar*, daha kısa süreli faaliyetlerle ilgili, çok detaylı, çok az kaynağı kapsayan ve en az riskli olan operasyonel kararlar olarak üçe ayırabiliriz.

Stratejik kararların birçok çeşidi vardır. Bunlar, organizasyonun kuruluş ve var oluş nedenini açıklayan temel amaç ve hedefini net bir şekilde ortaya koyan ifade olan *misyon*; çeşitlendirme yapmış bir organizasyonun misyonunu nasıl başaracağını gösteren *kurumsal stratejiler*; her bir işletme biriminin kurumsal stratejiye nasıl destek vereceğini gösteren *iş yönetim stratejileri*; tedarik zincirini de içine alan her bir fonksiyonun stratejik yönünü açıklayan *işlevsel veya fonksiyonel stratejilerdir* (Strickland, 1996: 38-39).

Üst yönetim veya kurumsal stratejiler organizasyonun genel amaçlarını ve yönünü belirlerken, fonksiyonel stratejiler bunların nasıl başarılacağını gösterir. İş yönetim stratejileri neyin yapılacağını gösterir, lojistik stratejileri de tedarik zincirinin bunu nasıl başaracağını gösterir. Üç tane temel rekabet veya iş yönetim stratejileri vardır. Bunlar; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklaşma stratejileridir. Maliyet liderliği stratejisi verimli tesisleri, maliyetlerin kontrolünü ve yenilikçi teknoloji kullanımını gerekli kılar. Farklılaştırma stratejisi; özel olarak algılanan mal ve hizmetlerin sunulmasını gerektirir. Odaklaşma stratejisi ise müşterilerin spesifik ihtiyaçlarına veya belli bir temel üretim konusu ve pazar bölümüne odaklanmayı ifade eder (Fitzsimmons ve Fitzsimons, 2000: 87–90). Eğer organizasyonun iş yönetim veya rekabet stratejisi maliyet liderliği ise, tedarik zinciri ve lojistik stratejileri maliyetleri minimumda nasıl tutulacağını gösterir. Eğer organizasyon, ürünlerini müşterilerine en hızlı bir şekilde ulaştırarak bir farklılaştırma stratejisi uyguluyor ise, tedarik zinciri ve

lojistik stratejisi bunu gerçekleştirecek politikaları belirler ve uygular. Bütün bunlardan dolayı tedarik zincirinin stratejik bir önemi bulunmaktadır (Waters, 2003: 60-64).

Tedarik zinciri yönetiminin her organizasyon için vazgeçilmez bir rolü ve önemi vardır. Tedarik zinciri yönetimi; tedarikçiler, üreticiler, dağıtıcılar, toptancılar, perakendeciler ve müşteriler arasındaki ilişkileri de kapsamaktadır. Aynı zamanda tedarik zinciri; ulaştırma, bilgi, para ve kredi transferleri ve malzeme transferlerini de içine alır. Tedarik zincirinin temel amacı nihai müşteriye değer yaratmaktır. Organizasyonlar rekabet güçlerini ve rekabet edebilirliklerini kişiselleştirilmiş ürün, yüksek kalite, maliyet azaltma ve hızlilik ile arttırmaya çalışırlar. Bunun içinde tedarik zincirine ekstra önem verilir. Yukarıda da belirtildiği gibi, tedarik zincirinin, organizasyonların iş yönetim veya rekabet stratejilerini desteklemeleri gerekir. Bunun için de tedarik zinciri uygulanan rekabet stratejisini destekleyebilecek şekilde tasarlanmalıdır (Heizer ve Render, 2003: 416–417). Aşağıdaki tabloda detaylı olarak sunulduğu gibi, maliyet liderliği stratejisi, hız stratejisi ve farklılaştırma stratejilerinin her biri, tedarik zincirinden farklı şeyler beklemekte ve istemektedir. Örneğin, (yine Tablo 1.1’ de belirtildiği gibi) düşük maliyet stratejisi, organizasyonların tedarikçilerini genellikle düşük fiyat veya maliyet kriterine göre seçmelerini gerekli kılar. Böyle tedarikçiler de düşük maliyetli ürünleri tasarlayabilme, stok maliyetlerini en düşük tutabilme ve kısa zamanda teslim edebilme yeteneklerine sahip olmalıdırlar. Organizasyonlar etkili ve verimli olabilmeleri, seçmiş oldukları rekabet stratejilerini tedarik zincirlerine de ileriye ve geriye doğru entegre etmelerine bağlıdır (Fisher, 1997: 107-109).

Tablo:1.1: Tedarik Zinciri Yönetimi İşletme Stratejisini Nasıl Destekler:

	Düşük Maliyet Stratejisi	Hız (Response) Stratejisi	Farklılaştırma Stratejisi
Tedarikçilerin Amacı	Talebi mümkün olan en düşük maliyetle karşıla	Değişen talep ve ihtiyaçlara, talebin tamamını karşılamak için çok hızlı cevap ver.	Pazar araştırmasını paylaş, ortaklaşa ürün ve seçenekler geliştir
Öncelikli Seçim Kriteri	En düşük maliyetli olanı seç	Kapasite, hız ve esnek olanı seç	Ürün geliştirme yeteneği olanı seç
Süreç Özellikleri	Kapasite kullanım oranını yüksek tut	Esnek süreçlere ve ek kapasiteye yatırım yap	Ürün seçeneklerine imkân veren modüler süreçler kullan
Stok Özellikleri	Maliyetleri düşük tutmak için, tedarik zincirinin bütün halkalarında stokları minimize et.	Hızlı sistemler geliştir, tedarik etmeyi garanti edecek kadar tampon stok tut	Modası geçme ve kullanılmaz hale gelmelerden kaçınmak için stokları en aza indir
Teslimat Özellikleri	Maliyetleri minimize etmek için kadar teslimat sürelerini kısalt	Üretim teslimat zamanlarını kısaltmak için yatırım yap	Ürün geliştirme zamanını azaltmak için yatırım yap
Ürün-Tasarım Özellikleri	Performansı maksimize ve maliyetleri minimize et	En az kurum ve üretim zamanını sağlayacak tasarımları kullan	Ürün farklılaştırmasını mümkün olduğu kadar alt tedarikçilere götürecekt modüler tasarım kullan

Kaynak: (Fisher, 1997: 108)

Fisher (1997: 106) organizasyonların tedarik zincirlerini tasarlarırken üretmiş oldukları ürünlere olan talebin yapısını çok iyi bilmeleri gerektiğini belirtmiştir. Çünkü, üretilen ürünlerin fonksiyonel ürünler mi yoksa yenilikçi ürünler mi olup olmadığı, hangi tür tedarik zinciri kullanması gerektiğini belirler. Çoğu zaman, organizasyonlarda ürettikleri ürünler ile kullandıkları tedarik zinciri birbiriyle uyuşmamaktadır. Genellikle fonksiyonel ürünler verimlilik odaklı tedarik zincirlerinin kullanılmasını gerekli kılarken, yenilikçi ürünler hızlilik odaklı tedarik zincirlerinin kullanılmasını gerektirmektedir. Çünkü fonksiyonel ürünler genellikle çok temel ihtiyaçları karşılarlar, zaman içersinde çok çabuk değişmez, yaşam döngüleri uzun, öngörülebilir ve istikrarlı bir talebi vardır. Bunlardan dolayı birçok organizasyon bu tür ürünleri üretmeyi tercih ettiklerinden, rekabet fazla ve kar marjları düşüktür. Bundan dolayı bu tür ürünlerde verimlilik ve maliyet, rekabet avantajı için çok önemli olduğundan, tedarik zincirinin de çok verimli ve etkin olması gerekir. Yenilikçi ürünlerde ise, kar marjı çok yüksek

olmasına rağmen ürün hayat döngüsü çok kısa, talep kolay tahmin edilemez ve çok değişken olduğundan, hız rekabet avantajı için en önemli faktördür. Bu nedenle tedarik zincirinin de çok hızlı olması gerekmektedir. Organizasyonlar aşağıdaki matrise bakarak, kendileri için en uygun tedarik zinciri seçim kararlarında kullanabilirler.

		Ürünlere Uygun Tedarik Zinciri Seçimi	
		Fonksiyonel Ürünler	Yenilikçi Ürünler
Verimlilik / Etkinlik Odaklı Tedarik Zinciri	Uyumlu	Uyumsuz	
Hız Odaklı Tedarik Zinciri	Uyumsuz	Uyumlu	

Şekil: 1.4 Ürünlere Uygun Tedarik Zinciri Seçimi Kaynak: Fisher, 1997: 109

Şekil 1.4' deki matriste de görüldüğü gibi fonksiyonel ürünler için verimli ve etkin, yenilikçi ürünler için de hızlı ve uyumlu tedarik zincirleri kullanılmalıdır. Yenilikçi ürünler ve verimli tedarik zinciri ile fonksiyonel ürünler ve hızlı tedarik zinciri olan organizasyonlar problemlidir. Organizasyonların sol-alt köşede olması oldukça nadirdir. Çünkü fonksiyonel ürünler üreten firmalar ürünlerini verimli tedarik zinciri üzerinden göndermesi gerektiğinin farkındadır. Çoğu organizasyonlar kendilerini sağ-üst köşede bulmaktadırlar. Yenilikçi ürün üreten firmaların verimli tedarik zincirlerini kullanmaları anlamsız olabilir. Çünkü, tedarik zincirinin hızını arttırmaya yaptığı yatırımın getirisi, tedarik zincirinin verimliliğini attırmaya yaptığı yatırımın getirisinden oldukça fazladır (Fisher, 1997: 109-110).

Genel olarak organizasyonların rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için birçok şeyi iyi yapmaları gerekmektedir. Ürün kalitesi, hizmet kalitesi, uygun fiyat, hızlı servis, esneklik, ileri teknoloji kullanımı, online hizmet veren şirketler için internet site kalitesi, vb. iyi olmak zorundadır. Fakat uygulamada bu mümkün olmamaktadır. Yani bir organizasyonun yukarıda saydıklarımızın hepsinde iyi olmaları çok zordur. Bundan dolayı organizasyonlar belirli hizmetlere odaklanmayı tercih etmektedirler. Organizasyonların bir kısmı düşük maliyete odaklanırken, bazıları dağıtım hızına, bazıları güvenilir olmaya, bazıları ise esnek olmaya odaklanmışlardır (Porter, 1985: 35-40). Bundan dolayı, tedarik zinciri stratejileri, işletmenin rekabet stratejileri ile uyumlu olmaları ve belli bir stratejiye odaklanmaları gerekir. Bütün buraya kadar olan literatür taraması tezimizin teorik altyapısını oluşturmaktadır. Online süpermarketlerin başarılı olabilmeleri ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri e-iş kalitesine, ürün kalitesine, hizmet kalitesine, müşteriye yarattıkları değere ve uygulamış oldukları tedarik zinciri yönetim stratejilerinin temel rekabet stratejileriyle uyumlu olup olmadıklarına, ayrıca bunların etki derecelerini ortaya koymaktır.

D. TEDARİK ZİNCİRİNİN REKABET AVANTAJINA ETKİSİ

Burada tedarik zinciri yönetim ve uygulamalarının rekabet avantajına etkisi üzerinde durulacaktır. Buna ilaveten online süpermarketlerin tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ile geleneksel süpermarketlere göre daha etkili ve verimli olma potansiyelleri üzerinde durulacaktır.

İşletme ve organizasyonlar rekabet avantajını müşterilerine sunmuş oldukları mal ve hizmetlerde değer oluşturarak elde ederler. Bu değer müşterilerde iki şekilde oluşturulur. Bunlardan ilki, verimliliği arttırarak maliyetleri düşürmek ve ikincisi de sunulan mal ve hizmetlerde farklılık yapmaktır. Maliyet avantajı mal ve hizmetleri rakiplerinden daha az kaynak harcayarak üretmektir. Bu kaynaklar hammadde, malzeme, emek ve sermayedir. Farklılık yaparak değer yaratmak ise müşteriye özel mal ve hizmetler sunmak, müşteri ihtiyaçlarına çok hızlı cevap vermek ve güvenilir olmakla sağlanır.

Rekabet avantajı elde etmek isteyen firma ve organizasyonlar öncelikle, nasıl bir rekabet avantajı kazanmak istediğine ve bunu işletmenin hangi operasyonel alanında başaracağına karar vermelidir. Rekabet avantajı sağlamak istediği stratejiye çok net bir şekilde karar vermelidir (Porter, 1985). Eğer işletme rekabet avantajını tedarik zinciri yönetiminde istiyorsa, bunu şirketin temel yeteneği haline getirmelidir. Bunun anlamı, tedarik zinciri yönetiminin gereklerini en iyi şekilde yerine getirmeli ve organizasyonun bu yöndeki kabiliyet ve yeteneklerini geliştirmelidir.

Günümüzde oldukça çetin olan ulusal ve küresel rekabet ortamında firma ve organizasyonların başarılı olmaları kalite, hız, esneklik ve değer yaratmaya bağlıdır. Miller (1992: 125) de global endüstriyel pazar da işletmelerin rekabet edebilmeleri için gereken temel yeteneklerini, fiyat, esneklik, kalite, dağıtım ve hizmet olarak açıklamıştır. Buna ilaveten özellikle bilişim ve iletişim teknolojilerinin akıl almaz hızda geliştiği ortamda ve müşteri ve tüketicilerin sürekli yeni ürün ve hizmet taleplerinin olduğu pazar ortamında, işletme ve organizasyonların yenilik yapma ve yenilikçi olma yetenekleri de rekabet avantajı sağlamada önemlidir. Yukarıda belirtilen yeteneklerin hepsi doğrudan veya dolaylı olarak tedarik zinciri ile çok yakından ilgilidir. Böylece, işletmelerin başarılı olmaları için tedarik zinciri yönetiminde çok iyi olmaları gerektiği sonucuna ulaşılabilir.

Li ve diğerleri (2006: 107-124) tedarik zinciri uygulamaları ile rekabet avantajı ve organizasyonel performans arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Tedarik zinciri yönetim uygulamaları olarak; stratejik tedarikçi ortaklığı, müşteri ilişkileri, bilgi paylaşımının derecesini ve paylaşılan bilginin kalitesini ele almıştır. Rekabet avantajı sağlayan temel yetenekleri de fiyat, kalite, teslimat güvenilirliği, ürün yeniliği ve pazara ulaşma hızı olarak ele almıştır. 196 organizasyon üzerinde elde ettiği veriler değerlendirildiğinde yüksek düzeyde tedarik zinciri uygulayan organizasyonların yüksek rekabet avantajı elde ettiklerine ve performanslarının da yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna ilaveten rekabet avantajının organizasyonel performans üzerinde direk ve pozitif etkisi olduğunu da belirtmişlerdir.

Literatürde tedarik zinciri uygulamalarından her birinin firma ve organizasyonların performans ve rekabet üstünlüğüne etkisini inceleyen birçok araştırma bulunmuştur. *Stratejik tedarikçi ilişkileri* organizasyon ile onun tedarikçileri arasındaki uzun vadeli ilişkiler diye tanımlanmaktadır. Böylece uzun vadeli amaçlara

ulaşmak için tedarikçi ortakların yetenek ve kabiliyetleri, organizasyonun kendi yetenekleriyle bütünleştirilir (Stuart, 1997: 223-236; Monczka, 1998: 553-577; Noble,1997: 23-27). Tedarikçilerle girilen stratejik ortaklıklar, ürünlerin başarılı olmasında önemli rol oynayacak birkaç tedarikçilerle, daha verimli ve etkili çalışmalarını sağlamaktadır. Özellikle ürün tasarımı aşamasının ilk safhalarında tedarikçilerin de katılımı, daha az maliyetli olan tasarımın, en iyi teknolojinin ve en iyi malzemenin seçilmesinde etkili olur (Tan vd., 2002: 614-631).

Müşteri ilişkileri ise müşterilerle olan uzun vadeli ve müşteri odaklı olmaktan kaynaklanan ilişkileri içermektedir. Yakın müşteri ilişkileri organizasyonlara, ürünlerini rakiplerinden farklılaştırmalarına, müşteri bağlılığının devamlılığına, müşteri memnuniyetinin artmasına ve tedarik zincirini müşteriye kadar uzatarak müşteriye ekstra değer yaratmasına katkı sağlar (Magretta, 1998: 72-84; Claycomb, vd., 1999: 37-58). *Bilgi paylaşım oranının* iki yönü vardır. Bunlar bilginin miktarı ve bilginin kalitesi. Tedarik zinciri yönetim literatüründe bunlar tedarik zincirinin en önemli ve vazgeçilmez unsurları olarak belirlenmiş ve bunların firma performansına etkisi ayrı ayrı ele alınmıştır. Çoğu araştırmacılar sorunsuz bir tedarik zinciri için özellikle pazarlama verilerinin tedarik zincirinin bütün halkaları tarafından paylaşılması gerektiği savunulmuştur. Bu ve diğer verilerin tedarik zincirinin bütün halkalar ile paylaşılması rekabet avantajı kaynağının en önemlilerindedir (Childhouse, ve Towill, 2003: 17-27; Towill, 1997: 37-56; Jones, 1998: 187-192). Sürekli ve düzenli bilgi paylaşan tedarik zinciri ortakları sanki tek bir organizasyonmuş gibi faaliyet gösterebilirler. Bu da onların müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlamalarını ve değişen pazar koşullarına daha iyi adapte olmalarını sağlar. Childhouse ve Towill (2003: 17-27) malzeme akışı ve tedarik zinciri halkaları tarafından kolaylıkla paylaşılabilen bilgi akışının tedarik zincirinin verimli olmasında önemli olduğunu açıklamışlardır. Paylaşılan bilginin miktarı yanında bilgi paylaşımının kalitesi de önemlidir. Kaliteli bilgi paylaşımı ile bilginin doğruluğu, zamanlılığı, yeterliliği ve güvenilirliği kastedilmektedir. Bilgi paylaşımı önemli olmakla birlikte tedarik zinciri yönetimi üzerindeki etkisi ne tür bilginin, ne zaman, nasıl ve kimlerle paylaşıldığına bağlıdır (Holmberg, 2000: 847-868; Moberg, vd., 2002: 755-770).

Tedarik zincirinin rekabet avantajı sağlamada nasıl kullanıldığı bilgisayar üreticisi Dell örneğine bakarak görülebilir. Geleneksel olarak bilgisayar üreticileri tedarik zinciri halkalarından en az bir kaç tanesini kullanarak çalışıyorlardı. Bu halkalardan bazıları toptancılar, dağıtım kanalları ve perakendecilerdir. Bunların hemen hepsinde belli bir stok bulundurmaktaydı ve pazarlama stratejisi olarak itme (push) stratejisini, yani bilgisayarları önce üretiyor sonrada satış kanalları ile satmaya çalışıyorlardı. Dell-Direk devrim niteliğinde bir iş modeli geliştirdi ve uyguladı. Önce bilgisayarları üretip tedarik zincirine göndermek yerine, Dell çekme (pull) modeliyle önce siparişi aldı ve sonra üretip direkt olarak müşteriye gönderdi.

Son kullanıcı veya müşteri Dell'in internet sayfası üzerinden almak istedikleri bilgisayarların özelliklerini girebiliyor ve siparişini veriyor. Dell, siparişi alır almaz müşterinin istediği bilgisayarı birleştiriyor ve direkt olarak son kullanıcıya yani nihai tüketiciye gönderiyor. Dell bütün tedarik zincirini değiştirerek birçok rekabet avantajları sağladı. Öncelikle müşterilerin siparişlerinin fiziksel bir yapı olmadan internet üzerinden alınabilmesi büyük bir verimlilik ve maliyet avantajı sağladı. Bu bir bakıma self servis olarak değerlendirilir. Fakat Dell'in başarısındaki en önemli rekabet avantajı sağlayan faktörlerden biri de müşteriye daha iyi ürün bilgisi, daha çok esneklik ve daha çok seçim yapma imkânının verilmesi, ve böylece müşteri için değer yaratılmış olmasıdır. Bu değişim Dell'in stoklarının azalmasını ve bilgisayarların müşterilere teslimat sürelerinin kısalmasını sağladı. Özellikle stok maliyetlerinin rakiplerinden çok daha az olmasını sağladı, çünkü hammadde ve malzemeyi depolamak, nihai ürün olan bilgisayarları depolamaktan çok daha zor ve maliyetli olmaktadır. Buna ilaveten teslimat sürelerinin büyük ölçüde kısalması Dell' e rakiplerine nazaran büyük bir rekabet avantajı sağladı. Dell örneği bizlere günümüz bilişim teknolojileri altyapısı ve sürekli gelişen iletişim teknolojileri tedarik zincirinin radikal bir şekilde değişmesine imkân vermekte ve bilgi, stokların yerine geçmektedir (Magretta, 1998: 73–84).

Bu çalışmanın amacı, Dell'in bilgisayar tedarik zincirinde başarmış olduğu tedarik zinciri mükemmelliğini ve rekabet avantajını, online süpermarketlerin de başarabileceğini veya en azından böyle bir potansiyelin olduğunu ortaya koymaya çalışmaktır. Çünkü online alışveriş sepetleri (siparişleri) de kişiselleştirilmiş birer ürün olarak görülebilir ve müşteri bunu kendi ihtiyaçlarına göre kişiselleştirebilir. Fakat, online süpermarketlerin tedarik zincirleri çok daha karmaşık, ürün çeşitliliği çok daha

fazla ve müşterilerin geleneksel alışverişe karşı alışkanlıkları bulunmaktadır. Bütün bunlar da tedarik zincirinin sağlayacağı rekabet avantajlarının kazanılmasının biraz daha güç olacağını ve buraya özgü değişik iş modelleri ve tedarik zinciri stratejilerinin uygulanması gerektiğini ortaya koymaktadır.

E. TEDARİK ZİNCİRİ STRATEJİLERİ

Organizasyonların başarısı ürün ve hizmetleri müşterilerine rakiplerinden daha iyi sunmalarına bağlıdır. Tedarik zinciri yönetimi müşteriler açısından önemli olan maliyet, müşteri hizmetleri, güvenilirlik, bulunabilirlik, kalite, zamanlama, esneklik, teslimat süresi, teslimat yeri vb. gibi faktörleri sunmada önemli rol oynamaktadır. Bundan dolayı, uygulanan tedarik zinciri stratejileri, müşterilerin memnuniyetinde, tatmininde ve şirkete bağlılığında önemli rol oynayan faktörleri en iyi şekilde sağlamaya yönelik olmalıdır. Uygulamada organizasyonlar açısından bu faktörlerin hepsini sağlama imkânı çok zor olduğundan, müşteriler açısından en çok değer yaratacaklarını düşündükleri faktörlerden birine odaklanmayı tercih etmektedirler. Organizasyonlar rekabet stratejilerinde yapmak zorunda oldukları stratejik seçim gibi, tedarik zinciri stratejilerinde de bir seçim yapmak durumundadırlar.

Genel olarak organizasyonların uygulayabilecekleri tedarik zinciri stratejilerini üçe ayırabiliriz. Bunlar; verimlilik/etkinlik odaklı tedarik zinciri, esneklik ve hız odaklı tedarik zinciri ve entegre olmuş tedarik zinciri stratejileridir (Waters, 2003: 34-66-67):

1. Verimlilik Odaklı Tedarik Zinciri Stratejisi (Lean – Efficient Supply Chain)

Organizasyonlar tedarik zinciri faaliyetleriyle ilgili maliyetlerin hiçbirisinden kaçınamayacakları için, tedarik zinciri stratejilerinin temel amacı, kabul edilebilir seviyede müşteri hizmetleri sunarak, maliyetleri mümkün olduğunca en azda tutmaktır. “Verimlilik odaklı (Lean) stratejinin amaçları, yapılan her faaliyette her bir kaynağı mümkün olduğunca az kullanmaktır. Bu işgücü, yer, stok, malzeme, zaman, vb. olabilir. Bu strateji malzeme israfının ortadan kaldırılması için malzemenin verimli organize edilmesini, en kısa teslimat süresinin verilmesini, en az stok ve maliyetle faaliyetlerin yürütülmesini sağlar” (Waters, 2003: 66). Toyota tarafından da uygulanan bu stratejinin

beş prensibi vardır. Bunlar; **Değer**; müşteriler tarafından değeri olan bir ürünün tasarımını ifade eder. **Değer Süreci**; Ürünleri üretmek için en iyi süreçlerin kullanılması. **Değer akışı**; tedarik zinciri halkaları boyunca malzeme akışının yönetimi. **Çek**; Müşteri talebine göre ürün yapılması. **Mükemmellik**; Mükemmel bir faaliyete ulaşmak için sürekli gelişme çabaları.

Fisher'e (1997: 108) göre verimli (efficient) tedarik zincirlerinin temel amacı; tahmin edilebilir (öngörülebilir) talebi, verimli bir şekilde ve mümkün olan en düşük maliyetle karşılamaktır. Bunun için, kapasite kullanım oranının yüksek, tedarik zinciri halkaları boyunca stokların en az, teslimat sürelerinin mümkün olduğunca kısa, tedarikçilerin seçiminde en düşük fiyat kriterinin uygulanması, ürün tasarımında performansı en üst düzeyde ve maliyetleri de en az seviyede tutacak tasarımların kullanılması gerekmektedir.

2. Esneklik ve Hız Odaklı Tedarik Zinciri Stratejisi (Agile – Responsive Supply Chain)

Bu stratejiyi savunan araştırmacılar, verimlilik stratejisinin maliyetler üzerinde gereğinden fazla yoğunlaştığını, bundan dolayı da değişen şartlar, artan rekabet ve değişik müşteri taleplerine cevap veremediğini ileri sürmektedirler. Örneğin, bir ürüne olan talep her hafta için sabit olarak 100 adet ise, verimli tedarik zinciri bu talebi malzeme israfını en aza indirerek minimum maliyetle üretir. Fakat talep aniden 110 adede çıkarsa, bu strateji bu talebi karşılayamayabilir. Özellikle değişik pazarlar ve bu pazarlardaki müşteriler çok sayıda çeşit ve kişiselleştirilmiş ürün talebinde buldukları zaman, tedarik zincirinin bütün bu değişik taleplere cevap verebilmesi için esnek olması gerekir. “Esneklik stratejisinin amacı, farklı veya değişen şartlara çok hızlı cevap vererek yüksek müşteri hizmeti sunmaktır” (Waters, 2003: 67).

Esneklik stratejisinin iki yönü vardır. Bunlardan ilki; bu stratejiyi uygulayan organizasyonlar müşteri ihtiyaç ve taleplerini sürekli takip ederek değişikliklere hemen karşılık verir ve kendini uyarlar. Bireysel müşterilerden gelen talebe tedarik zincirini uyarlayabilme yeteneğidir. Buradaki amaç müşteri memnuniyetini en üst düzeyde tutmaktır. Diğer bir deyişle müşteri odaklıdır. Bu bakış açısı müşteri olmadan, organizasyonların satış yapamayacağı, gelir elde edemeyeceği, kar elde edemeyeceği ve sonunda organizasyonun da olmayacağı görüşünü ön planda tutar. Müşteri odaklı olan

organizasyonlar, müşteri tatminini hedefler, müşterilerin organizasyona kolaylıkla ulaşmasına yardımcı olur, müşterilere istediklerini sunar, tedarik zincirini talebi karşılayacak şekilde tasarlar, değişen müşteri ihtiyaçlarına çok hızlı cevap verir ve esnektir, kaliteyi ön planda tutar, satış sonrası müşterileri arayarak memnun olup olmadıklarını kontrol ederler, mevcut ve potansiyel müşterilerle sürekli iletişim halindedirler.

Fisher'e (1997: 108) göre hızlı tedarik zinciri stratejisinin temel amacı, fiyat indirimlerine, stokların bitmesine ve stok fazlalığına meydan vermeyecek şekilde beklenmedik talebi çok hızlı bir şekilde karşılamaktır. Bunun içinde yedek kapasite, yedek stok, teslimat süresinin kısaltılması, tedarikçi seçiminde hız, esneklik ve kalite kriterlerinin kullanılması, ürün farklılaştırma için modüler tasarımların kullanılması gerekmektedir.

Verimli Tedarik Zinciri Stratejisi ile Esnek/Hızlı Tedarik zinciri arasındaki farklar Tablo 1.2' de görülmektedir.

Tablo: 1.2 Verimli ve Esnek/hızlı Tedarik Zincirleri Arasındaki Farklar

Faktör	Verimli	Esnek ve Hızlı
Amaç	Verimli Operasyon	Talebi karşılamak için esneklik
Metot	Bütün israfın önlenmesi	Müşteri memnuniyeti
Kısıtları	Müşteri hizmeti	Maliyet
Değişme Oranı	Uzun süreli istikrar	Değişen şartlara hızlı tepki
Performans Ölçümü	Verimlilik, Kapasite kullanımı	Teslimat süresi, Hizmet seviyesi
İş	Düzenli, Standard	Değişken, daha çok yerel kontrollü
Kontrol	Yapılanmış planlama dönemi	Çalışanların güçlendirilmesiyle yarı yapılanmış

Kaynak: (Waters, 2003: 68)

Her iki stratejinin arasında kesin çizgiler çizmek mümkün değildir. Eğer organizasyon müşterileri ile iletişimde bilişim ve iletişim teknolojilerini kullanırsa, hem müşteri hizmetlerini artırır ve hem de maliyetleri en azda tutabilir. Böylece her iki stratejiyi de uygulayabilir. Aynı şekilde, ürettikleri mal ve hizmetleri online satan organizasyonlar da aynı şekilde hem verimli ve hem de esnek ve hızlı olabilirler. Bu stratejilerin tek başlarına uygulanması çok uç noktaları ifade etmektedir.

3. Tedarik Zinciri Entegrasyon Stratejileri (Integrated Supply Chain)

Tedarik zinciri entegrasyonu; nihai ürün ve hizmetin üretilmesi, dağıtılması ve tüketicilere ulaştırılması sürecinde, tedarikçilerin, üreticilerin, toptancıların, perakendecilerin ve müşterilerin ortak performansı optimize etmek için yönetim teknikleri ile bilişim ve iletişim teknolojilerini kullanarak birlikte çalışmaları ve işbirliği yapmalarıdır. Buradaki tedarik zincirinin halkaları, sanki büyük çeşitlendirilmiş bir organizasyonun bölümleri imiş gibi algılanabilir. Fakat bu bağımsız şirketler, tedarik zincirine sadece güven, ortak amaçlar ve gönüllü olarak yapılan anlaşmalar ile bağlıdır (National Research Council, 2000: 27).

Tedarik zinciri entegrasyonu, organizasyonların nihai müşteri tatminini sağlamak için işbirliği yapmalarını ve birbirleriyle değil diğer tedarik zinciri içindeki organizasyonlarla rekabet etmelerini sağlamaktadır. Tedarik zinciri entegrasyonunun amacı, tedarik zincirinin ihtiyaç duyduğu her bir katılımcının kaynak ve yeteneklerini, tedarik zincirinin genel performansını etkili kılmak için koordine etmek ve yönetmektir. Nihai amaç bütün katılımcıların risklerini azaltmak ve karlarını maksimize etmektir. Geleneksel tedarik zincirleriyle, tedarik zinciri entegrasyonu veya işbirlikçi anlayış arasındaki farkları ve nasıl bir kültürel değişim gerektiği aşağıdaki Tablo 1.3'de özetlenmektedir (Waters, 2003: 44).

Tablo: 1.3 Tedarik Zinciri Yönetimine Çatışmacı ve İşbirlikçi Bakış Açısı

Faktör	Geleneksel Tedarik Zinciri (Çatışmacı Bakış)	Tedarik Zinciri Entegrasyonu (İşbirlikçi Bakış)
Kar	Biri kar ederken diğeri zarar eder	Her ikisi de karı paylaşır
İlişki	Bir taraf baskındır.	Eşit ortaklık
Güven	Çok az	Hayli fazla
İletişim	Sınırlı ve resmi	Yaygın ve açık
Bilgi	Gizli	Açık ve paylaşılabilir
Kontrol	Yoğun politikalar	Yetki devri ve güçlendirme
Kalite	Hatalar için suçlama	Problemleri ortak çözme
Anlaşma / Kontrat	Katı	Esnek
Odaklaşma	Kendi faaliyetleri	Müşteriler

Kaynak: Waters, 2003: 44

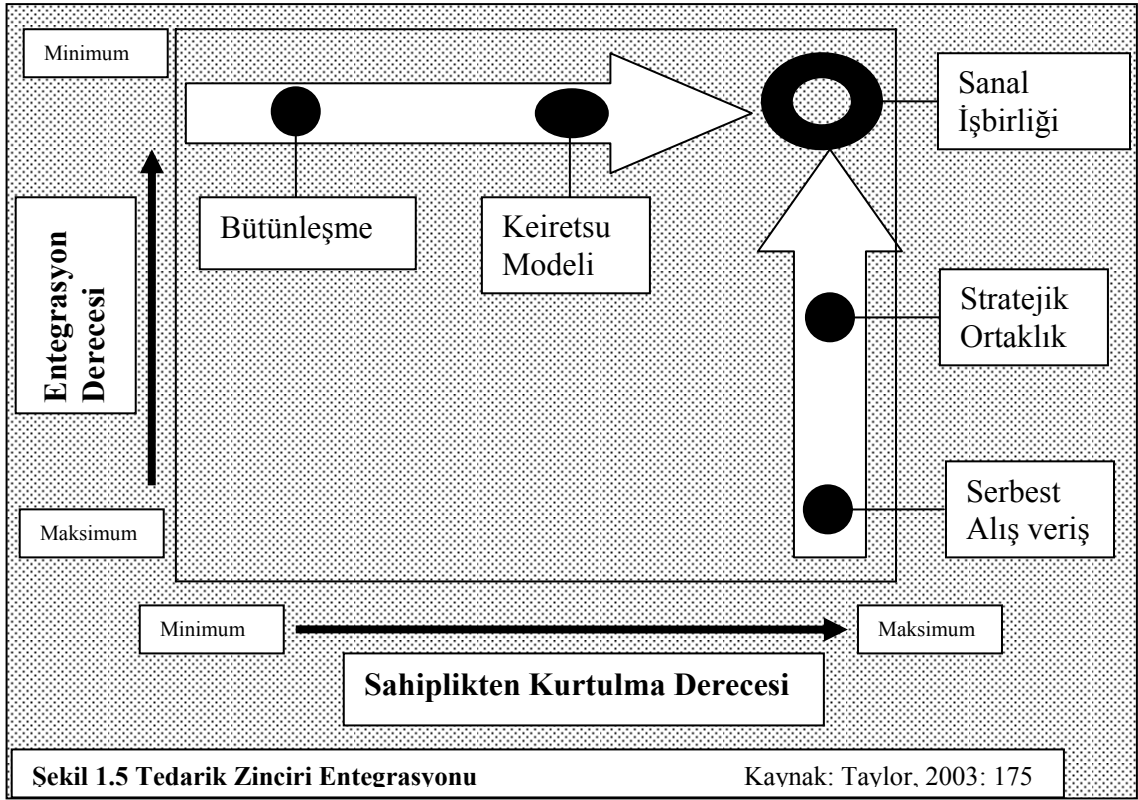
Geleneksel tedarik zincirleri, taraflar arasındaki ilişkiler bir tarafın daima kaybetmesine yönelik, kar ve riskleri paylaşmaktan uzak, uzun vadeli bakış açısı yerine kısa süreli kazanımlara odaklanmış, müşteri memnuniyeti ve değer yaratmaya yönelmek yerine tamamen maliyet ve dağıtım odaklı, çok az iletişim ve karşılıklı ilişkinin olduğu bir yapıya sahiptir. Tedarik zinciri entegrasyonu ise tüm halkaların birbirleriyle olan ilişkilerinde mümkün olduğunca her türlü bilgi paylaşımına açık, uzun vadeli ve bütün tarafların risklerini azaltacak ve karlarını maksimize edecek bir düşünceye sahiptir.

Artan rekabet, azalan ürün yaşam döngüsü, hızlı ürün geliştirme süreçleri, küreselleşme ve kişiselleştirilmiş ürün sunumları ve yüksek oranda kaliteli tedarik zinciri, entegrasyonunun artmasındaki temel etkenlerdir. Tedarik zinciri entegrasyonundan sağlanan en önemli avantaj, stokların azaltılmasıyla elde edilen tasarruflardır. Ayrıca değişen pazar şartlarına hızlı uyum, üretim maliyetlerinin azalması, artan rekabet avantajı ve karlılık da eklenebilir (National Research Council, 2000: 33). Tedarik zinciri entegrasyonunun diğer faydalarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Waters, 2003: 42-43):

- Tedarik zincirindeki bütün halkaları arasındaki samimi işbirliğinin bilgi ve kaynak paylaşımı ile artması,
- Stokların azalması, ölçek ekonomileri ve zaman ve kaynak israfına neden olan ve değer yaratmayan faaliyetlerin elimine edilmesi ile maliyetlerin düşmesi.
- Daha iyi planlama ve yüksek verimlilik ile beraber performansın artması.
- Malzeme akışının iyileşmesi
- Teslimat süresinin kısaltılması, hızlı dağıtım ve daha çok kişiselleştirilmiş hizmet dolayısıyla müşteriye daha iyi hizmet verilmesi.
- Kalitenin artması.

Tedarik zinciri entegrasyonu, zincirin bütün üyelerinin bir araya gelmelerini ve bütün fonksiyonların birbiriyle uyumlu ve sanki tek bir sistem gibi koordineli bir şekilde hareket etmelerini ifade etmektedir. Tedarik zinciri üyeleri değişik şekillerde bir

araya gelmekte ve işbirliği yapmaktadırlar. Bunları entegrasyon ve bağımsızlık derecelerine göre aşağıdaki Şekil 1.5’de gösterilmiştir.



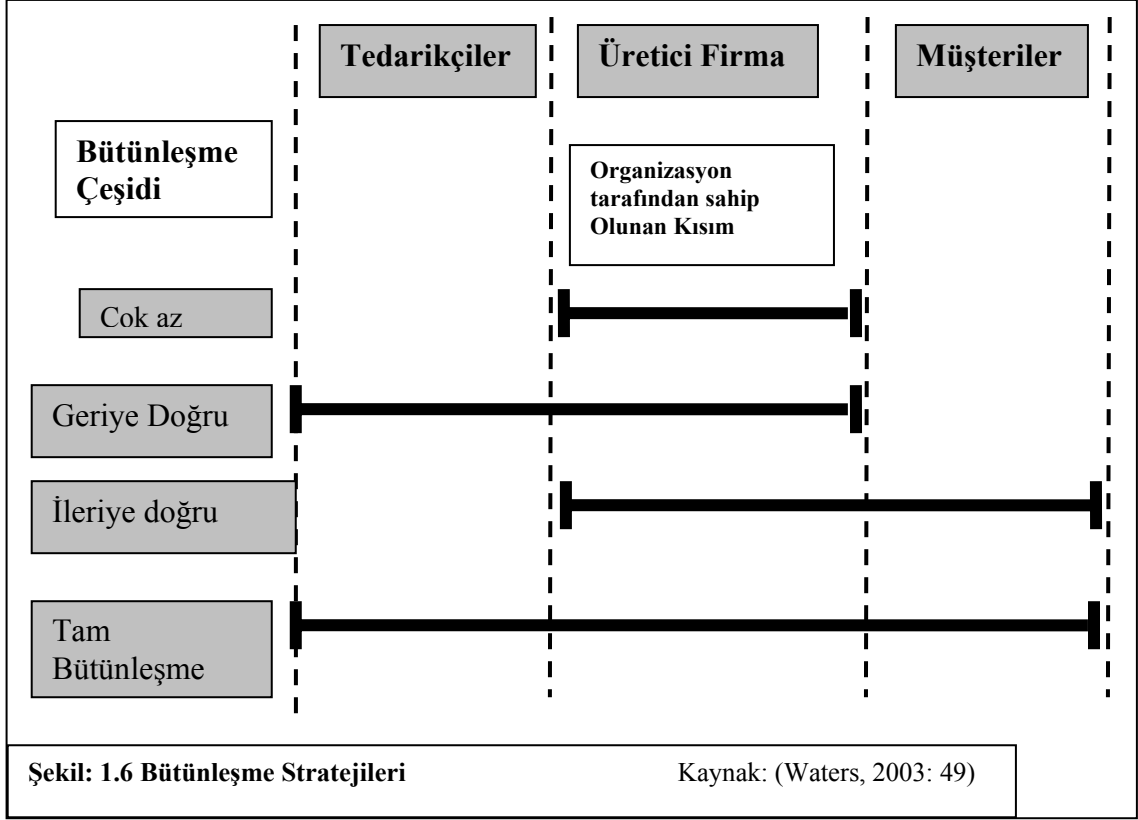
a. Stratejik Ortaklıklar (Strategic Alliances and Partnering)

Bu strateji, taraflar arasında uzun vadeli ve karşılıklı bilgi, risk ve karların paylaşıldığı ilişkilerden oluşmaktadır. Bu stratejinin amacı, birlikte çalışarak ve uzun vadeli işbirliği yaparak tedarik zincirinin verimliliğini ve etkinliğini arttırmaktır. Böyle bir işbirliği oluşturmanın sebepleri, müşteriye daha iyi ve hızlı hizmet, esnekliği arttırmak, maliyetleri düşürmek, ve organizasyonun tesislere daha fazla yatırım yapmasını engellemek, ve sahip olmadığı yetenek ve becerileri diğer ortaklarından sağlamaktır.

b. Bütünleşme stratejisi (Vertical Integration)

Organizasyonlar çeşitli nedenlerle işbirliği yerine tedarik zincirini kendileri kontrol etmek ve yönetmek isterler. Bundan dolayı gerek ileriye ve gerekse geriye doğru tedarik zinciri halkalarını satın alarak bütünleşirler. Bütünleşme, tedarik zinciri halkalarının organizasyon tarafından sahiplik miktarının ifadesidir. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, eğer organizasyon, tedarikçileri satın alarak bütünleşiyorsa geriye,

dağıtıcı, toptancı ve müşterileri satın alarak bütünleşiyor ise ileriye doğru bütünleşme denir.



Bütünleşme, maliyetlerin azalmasına, kalitenin artmasına ve teslimatların zamanında yapılmasına olumlu yönde etki eder. Tam bütünleşme, organizasyonlar çok büyük oranda pazar payına ve yönetim kabiliyetine sahip oldukları zaman iyidir. Fakat geriye doğru bütünleşme, çok hızlı değişim içinde olan endüstrilerde tehlikelidir. Çünkü bu tür endüstriler sürekli yeni teknolojilere yatırım yapmayı gerektirir. Eğer organizasyon, bunu sağlayacak finansal güce ve yapıya sahip değilse büyük kayıplara uğrayabilir (Heizer ve Render, 2003: 422-423).

c. Keiretsu Modeli

Keiretsu, firma ile işbirliği yapan tedarikçileri ifade eden Japonca bir kelimedir. Özellikle Japonya'da yaygın olan bu strateji belirli sayıda tedarikçiler ile bütünleşme karışımı bir modeldir. Nu modelde firmalar ile iştirakleri arasında bankalar yer alır. Bu modele Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Fuyo örnek olarak verilebilir. Üreticiler gerek

sahiplik ve gerekse borç vererek tedarikçilerini desteklerler. Üretici firma Keiretsu üyelerine uzun vadeli ilişkiyi garanti eder ve onlarında sürekli üretim yapmayı ve teknik destek vererek işbirlikçileri olarak fonksiyonlarını yerine getirmelerini beklerler (Heizer ve Render, 2003: 423). Şekil 1.5’de de görüldüğü üzere Keiretsu tedarikçilerde entegrasyon oranı çok yüksek olduğu halde, diğer organizasyonlar tarafından sahip olunma miktarı orta düzeydedir.

d. Sanal Organizasyon (İşbirliği) Stratejisi (Online Collaboration)

Tedarik zinciri stratejilerinin en üst ve arzulanen seviyesi olan sanal işbirlikleri veya sanal organizasyonlardır. Sanal işbirliklerinin amacı tedarikçilerin sahiplik ve kontrolden tamamen bağımsız olarak en yüksek düzeyde entegrasyonu sağlamaktır. Şekil 1.5’de görüldüğü gibi bu stratejide tedarikçiler tamamen bağımsız ve entegrasyon düzeyi çok yüksektir (Taylor, 2003: 176).

II. BİLİŞİM SİSTEMLERİ VE TEKNOLOJİLERİNİN TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDEKİ ROLÜ

Bu bölümde tedarik zinciri yönetiminde önemli rol oynayan bilişim sistemleri ve teknolojilerinin neler olduklarını, bunların tedarik zinciri yönetimi içindeki önemi ve rolünü, bu konuda yapılan akademik çalışmalar ortaya konulacaktır. Daha Sonra bilişim sistemleri ve teknolojilerinin gelişmesi sonucu ortaya çıkan en önemli unsur olan e-ticaret üzerinde durulacaktır. Burada e-ticaretin tanımı, kapsamı, önemi, unsurları, araçları, e-ticaret modelleri ve son olarak da tedarik zinciri yönetimin de oynadığı rol açıklanacaktır.

A) TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ

Günümüzde organizasyonlar rekabet edebilirliklerini arttırmak için inanılmaz bir yarış içersindedirler. Bu özellikle 21. Yüzyılın uluslararası rekabet ortamında rekabet edebilmek için vazgeçilmez bir unsur olmuştur. Değişen pazar şartlarına ve müşteri ihtiyaç ve taleplerine uyum sağlamak için organizasyonlar, çok hızlı hareket edebilme ve aynı zamanda esnek bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bu esneklik ve hızı sağlayabilmek için de organizasyonlar, değer yaratan faaliyetlerin bir kısmında dış

kaynak kullanımı yaparak sanal organizasyonlar oluşturmaya başladılar. Bütün bunlar da bilişim teknolojilerinin bu sanal ortamda organizasyonların tedarikçileri ve stratejik ortakları ile ve tedarik zincirinin bütün halkaları ile bütünleşmelerinde ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Tedarik zinciri yönetimi, tedarik zincirine dahil organizasyonlar arasındaki ürün ve bilgi akışının koordine edilmesi ve yönetilmesiyle ilgilidir. Tedarik zinciri yönetiminin ve uygulamalarının öneminin artmasındaki en önemli faktör, bilişim teknolojilerindeki gelişmedir. Tedarik zinciri yönetimindeki en büyük engel tedarik zincirindeki bağımsız şirketlerin birbirleri ve tedarikçileri ile koordinasyonun sağlanmasından doğan iletişim güçlüğü ve maliyeti olmuştur. Tedarik zinciri yönetimi, mal ve hizmetlerin istenilen miktarda, istenilen yerde, istenilen zamanda, en az maliyet ve en yüksek hizmet kalitesi ile üretilip, müşterilere ulaştırılması için tedarikçilerin, üreticilerin, dağıtım merkezlerinin ve perakendecilerin entegrasyonunu sağlamıştır. Bilişim sistemleri ve teknolojileri olmadan bu entegrasyonu sağlamak imkânsızdır. Çünkü günümüz ekonomilerinde tedarikçiler ve müşteriler bütün dünyaya dağılmış oldukları için, gerek organizasyon içindeki ve gerekse organizasyon dışındaki bütün faaliyetlerin entegrasyonu gerekmektedir. Bu da tedarik zinciri boyunca bütün değer yaratan faaliyetlerle ilgili bilgilerin paylaşılması için bütünleşik bilgi sistemlerini gerektirmektedir.

Tedarik zinciri yönetiminde önemli rol oynayan bilişim teknolojilerini; e-ticaret, bar kodu ve scanner, veri tabanları ve karar destek sistemleri olarak sıralayabiliriz (Handfiled ve Nichols, 1999: 29). Bilişim teknolojileri doğru bilginin, istenilen zamanda ve yerde doğru kişilere çok hızlı bir şekilde ve daha sık aralıklarla ulaştırılmasına imkân vermektedir. Bu sayede tedarik zinciri yönetiminde bilgi transferi verimli ve bilginin zamanında kullanılabilirliğini sağlamaktadır. Özellikle bilişim sistemleri tedarik zincirinin bütün taraflarca görünebilirliğini sağlamakta ve bilginin kolayca akışına ve paylaşımına imkân vermektedir (Boyson vd., 2003: 177).

Gunesakaran ve Ngai (2004: 289) bilişim teknolojilerinin tedarik zinciri yönetimine etkisini araştıran literatürü altı farklı kategoride gruplandırmıştır. Bu kategorilerde yer alan makaleler ve kaynaklar bu konu ile ilgilenenlere kolaylık sağlaması amacı ile Tablo 1. 4’de verilmiştir.

Tablo 1.4 Tedarik Zinciri Yönetimi Literatür Taraması

Kategori Kriteri	Makaleler / Kaynaklar
Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilişim Teknolojilerinin Stratejik Planlanması	Rockhart and Scott Morton (1984), Porter and Millar (1985), Gallupe et al. (1992), Henderson and Venkataraman (1993), Rogerson and Fidler (1994), Webster (1995), Sambasivarao and Deshmukh (1995), Fletcher and Wright (1996), Ho (1996), Maloni and Benton (1997), Williams (1997), Brown and Eisenhardt (1998), Cerpa and Verner (1998), Daniels (1998), King (1978), Bradley (1999), Teo and Ang (1999), Kardaras and Karakostas (1999), Ang et. al. (2000), Zimmerman (2000), Christaanse and Kumar (2000), Talluri (2000), Anderson (2001), Van Hooft and stegwee (2001)
Sanal Organizasyonlar ve Tedarik Zinciri Yönetimi	Davidow and Malone (1992), Webster (1995), Mariotti (1996), Voss (1996), Skyrme (1996), Lewis and Talalayevsky (1997), Clements (1997), clarke (1998), Komelius and Wamalink (1998), Browne and Zhang (1999), Bal and Gundry (1999), Naylor at. al. (1999), Black and Edwards (2000), Boardman and Clegg (2001), Bhatt and Emdad (2001), Sarkis and Sundararaj (2002), Turowski (2002)
E-ticaret ve Tedarik Zinciri Yönetimi	Emmelhainz (1990), Cooper (1994), Chiu (1995), Carbone (1995), Bowersox and Daugherty (1995), Benjamin and Wigand (1995), Kalakota and Whinston (1996), Murray (1996), Christopher (1997), Roberts and Mackay (1998), Froom (1998), feraud (1998), Min and Galle (1999), Walton and Gupta (1999), Bal and Wright (2000), Reynolds (2000), Doherty (2000), elliman and Orange (2000), Emiliani (2000), Fontanella (2000), Hackney et. al. (2000), Kaplan and Sawhney (2000), Lancioni et. al. (2000), Croom (2001), Damen (2001), Murillo (2001), Alshawi (2001)
Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilişim Teknolojileri Altyapısı	Klouwenberg et. al. (1995), Mason-Jones and Towill (1997), Walsh and Koumpis (1998), Haeckel (1999), Al-Mashari and Zairi (2000), Attaran (2001), Lau and Lee (2000), Perry and Sohal (2000), Cheng et. al. (2001), Au and Ho (2002), Sarkis and Sundararaj (2002), Sharma and Gupta (2002), Yamaha et. al. (2002)
Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilişim Teknolojileri ve Bilgi Yönetimi	McCampell et. al. (1999), Angeles and Nath (2000), Motwani et al. (2000), Talluri (2000), Walsh et al. (2000), Boubekri (2001), Nah et al. (2001), Tracey and Smith-Doerflein (2001), Van Hoek (2001), Warkentin et al. (2001), Jutla et al. (2002), Spekman et al. (2002)
Bilişim Teknolojilerinin Tedarik Zinciri Yönetiminde Uygulanması	Cooper and Zmud (1990), Ho (1996), Scot (1996), Hicks (1997), Mullin (1997), Cazla and Passaro (1997), Williams et al. (1998), Williford and Chang (1999), Angeles and Nath (2000), Laurer (2000), Al-Mashari and Zairi (2000), McIvor et al. (2000), Pawar and Driva (2000), Kurupparachchi et al. (2002)

Kaynak: Gunesakaran ve Ngai 2004: 289

B) E-TİCARET

1. E-Ticaret'in Tanımı

E-Ticaret konusunda birçok araştırmacı ve uluslararası kuruluşun yaptığı birbirinden farklı tanımlamalara rastlanmaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir (İTO, 2004: 7).

WTO (Dünya Ticaret Örgütü)'ne göre e-ticaret; “mal ve hizmetlerin üretim, reklâm, satış ve dağıtımlarının telekomünikasyon ağları üzerinden yapılmasıdır.” (WTO, www.wto.org, 2006)

OECD (İktisadi ve İşbirliği Kalkınma Teşkilatı) ‘ye göre e-ticaret; “genel olarak birey ve organizasyonların metin, ses, görüntü ve görsel imajları kapsayan dijital verilerin aktarımına dayalı olarak ticari faaliyetleri yerine getirmeleridir.” (OECD, www.oecd.org, 2006).

UN-CEFACT (BM Yönetim, Ticaret ve Ulaştırma İşlemlerini Kolaylaştırma Merkezi) e-ticareti; “İş, yönetim ve tüketicim faaliyetlerinin yürütülmesi için yapılanmış ve yapılmamış iş bilgilerinin, üreticiler, tüketiciler ve kamu kurumları ile diğer organizasyonlar arasında elektronik araçlar üzerinden (e-posta, elektronik bülten panoları, www teknolojisi, akıllı kartlar, EFT (Elektronik Para Transferi) , EDI (Elektronik Veri Değişimi), v.b.) paylaşılmasıdır.” (Canpolat, 2001: 6).

“E-ticaret; tüketicilerin, işletmelerin, ve kamu kurumlarının elektronik ortamda (internet veya intranet) yazı, ses, ve görüntü şeklindeki sayısal bilgilerin işlenmesi, iletilmesi ve saklanması yoluyla, bilgilenmesi ve araştırma yapması, taahhüde girmesi, mal ve hizmetlerin müşteriye teslim edilmesi, bedelinin ödenmesi, satış sonrası bakım ve destek hizmetlerinin yerine getirilmesi eylemleri süreci olarak tanımlanabilir” (Canpolat, 2001: 6).

E-ticaret; kâğıtsız bir ortamda işlerin yapılabilmesi için kullanılan araç ve teknikleri kapsayan bir terimdir. E-ticaret EDI (Elektronik veri transferi), e-mail, EFT (Elektronik para transferi), elektronik yayıncılık, elektronik reklâm panoları, paylaşılan veri tabanları, bar kodu, internet ve web sitelerini içerir (Handfield ve Nichols, 1999: 29).

Yukarıdaki tanımların ortaya koyduğu ortak özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz;

- E-ticaret internet veya intranet üzerinden yapılmaktadır.
- E-ticaretin tarafları üreticiler, tüketiciler, kamu ve özel kuruluşlar ve diğer organizasyonlardır.
- E-ticaretin araçları TV, Radyo, Fax, EDI (Elektronik Veri Değişimi), EFT, ATM, Telefon ve İnternettir.
- E-ticaret her türlü yazı, ses, görüntü, sayısal bilgilerin girilmesi, işlenmesi, iletilmesi ve saklanmasını içerir.

2. E-Ticaretin Gelişimi

Öncelikle e-ticaret, geleneksel ticarete alternatif bir ticari usuller seti değil, iletişim ve bilgi işleme teknolojilerinin gelişimine paralel olarak ortaya çıkan ve ticareti kolaylaştıran bir yeniliktir. E-ticaretin gelişimi özellikle 1996 yılında şirketler tarafından yoğun olarak kullanılmaya başlaması ile ortaya çıkmıştır. Daha önceki yıllarda da e-ticaret uygulamalarının varlığından bahsedilebilir, fakat bu tür uygulamalar ya “intranet” olarak adlandırılan şirket içi ağlar ya da “ekstranet” adı verilen ve şirketlerin kendi aralarında veya belirli müşterileri ile bilgi alışverişinde ve ticari ilişkide buldukları ve üçüncü taraflara kapalı olan uygulamalardır. EDI, 1990’lı yılların ortalarında ABD ve Avrupa’da yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır. Dünya Bankası’nca 1995 yılında yapılan bir araştırmada, Avrupa’da EDI kullanan şirketlerin sayısının 30 bini bulunduğu tespit edilmiştir. İnternet üzerinden yapılan e-ticaret ise, EDI’den farklı olarak, yalnız belirli üretici, sağlayıcı, dağıtıcıları bir araya getirmeyip, İnternet erişimi olan her bir kullanıcıya eşit fırsatlar yaratabilmektedir. 1989 yılında bulunan “world wide web (www) html dili” (standart kodlama sistemi) ve daha önce 1980’lerin ortalarında geliştirilen TCP/IP transfer protokolü, bilgisayarların açık ağlarda, ya da daha iyi bilinen adıyla “İnternet” üzerinde birbirleri ile iletişime geçmesini sağlamıştır. Daha sonra, tarama, sınıflandırma araçları, hızlı işlemciler, uydular, optik kablolar vb. gibi bilgisayar ve iletişim teknolojilerinde sağlanan diğer gelişmeler, söz konusu iletişimi önceden öngörülemeyen boyutlara taşımıştır (DPT, 1999: 1-6).

E-ticaretin gelişim sürecinin, doğal olarak, İnternet'in gelişimine paralel olduğu gözlenmektedir. Çünkü e-ticaret kavramı; herkese açık elektronik ağ üzerinden gerçekleştirilen ticari faaliyetleri ifade etmektedir. 1999 yılında yaklaşık 300 milyon İnternet kullanıcısı ve 1.3 trilyon USD e-ticaret hacmi varken, 2004 yılı itibariyle İnternet kullanıcıları sayıca 600 milyon civarında ve e-ticaret hacmi 2.5 trilyon USD a ulaşmıştır. Toplam e-ticaretin, 1997 yılında tahmin edilen 26 milyar USD'lık seviyesinden, 2001 yılında 330 milyar USD ve 2005 yılında da 1 trilyon USD seviyesine yükselmesi beklenmektedir. Yine Forrester araştırma şirketine göre 2006 yılında e-ticaret hacminin 12.8 trilyon USD ulaşacağı tahmin edilmektedir. Türkiye'de ise 1998 yılında 8 milyon USD gerçekleştiği tahmin edilirken, bu tutar 2000 yılında 25 milyon USD olarak görülmüştür (İGEME, 2004, 31-34). 2005 yılı sonu itibariyle Türkiye'deki e-ticaret hacminin 3 Milyar USD olduğu tahmin edilmektedir. Bunun yaklaşık 430 milyon USD' ı B2C e-ticaret hacmidir (<http://www.bilisimdunyasi.net.tr>, 7.8.2006).

3. E-Ticaret'in Araçları

E-ticaretin temel araçlarını geleneksel araçlar ve yeni araçlar olarak iki ayrı gruba ayırabiliriz. Bu araçlara baktığımızda bunlardan bir kısmının günlük yaşantımızdan uzun zamandır kullanıldığı görülmektedir. Özellikle Televizyon, Telefon, Fax, EDI (Elektronik veri transferi), EFT (elektronik para transferi) uzun yıllardan beri ticari amaçlarla kullanılmaktadır. E-ticaret özellikle İnternetin yayılmasıyla birlikte, ticari işlemlerde bir veya daha fazla kişi ve kurum tarafından ses, görüntü ve yazılı metinlerin aynı anda interaktif bir biçimde iletilmesi, zaman ve mekan sınırının olmayışı ve nispeten daha düşük maliyetlerle çalışabilmesi e-ticaret kavramının hızla yayılmasına ve kullanılmasına neden olmuştur. Bu nedenle İnternetin diğer elektronik ticaret araçlarına göre daha esnek olmasını sağlamaktadır (DSO, 2006: 2).

Tablo: 1.5 Elektronik Ticaret Araçları

GELENEKSEL ARAÇLAR	YENİ ARAÇLAR
Televizyon	WWW(World Wide Web)
Radyo	FTP
Telefon	Elektronik Posta
Fax	Sözlü Mesaj (Voice Mail)
Elektronik Ödeme ve Para Sistemleri	Konferans Sistemleri
· Bankamatik Makinaları (ATM)(Asynchronous Transfer Mode)	· Telekonferans
· Kredi Kartları	· Data Konferans
· POS makinaları	· Video Konferans
-Intranet: Kapalı Bilgisayar Ağları	-Mobil İletişim için Küresel Sistem Teknolojisi (GSM)
· Elektronik Fon Transferi (EFT)	-Kısa Mesaj Servisi (SMS)
· Elektronik Veri Değişimi (EDI)	-WAP :Telsiz Uygulama Programı Protokolü (Wireless Application Protocol)

Kaynak: Güneş, İ. www.bilgiyönetimi.org, 12.07.2006

Geleneksel e-ticaret araçlarından telefon esnek ve interaktiftir. Faks ise hem pahalı ve hem de interaktif olduğu halde gönderilen dokümanın görüntü kalitesi iyi değildir. Yıllardır ticaret aracı olarak kullanılan televizyon ise sadece tek yönlü bir iletişim aracıdır.

Ticaretin önemli araçlarından olan elektronik ödeme ve fon transfer sistemleri (ATM, kredi kartları, borç kartları ve akıllı kartlar) sadece para aktarılmasında kullanıldığından ticaret sürecinde sınırlı bir bölüme hitap etmektedir.

EDI (Elektronik Veri Değişimi), ticaret yapan iki kuruluş arasında, insan faktörü olmaksızın bilgisayar ağları aracılığı ile belge ve bilgi değişimini sağlayan bir sistem olarak e-ticaretin önemli bir aracıdır. EDI, kamu ve özel sektör kuruluşlarının etkin biçimde iletişim ihtiyacından doğmuştur. EDI ile iki işletme veya işletme ile kamu kuruluşu önceden belirlenmiş bir mesaj formatı, bu formata yerleştirilecek veri ve bu veriyi anlamlı bir dile çeviren bir sözdizim ile bilgisayar arasında bilgi değişimi yapılmaktadır. EDI yapılmış mesaj değişimini sağlamaktadır. Böylece standart bilgilerin diğer bilgisayar sistemlerine kolayca aktarılması olanaklı kılınmaktadır (Canpolat, 2001: 9).

EDI iki organizasyon arasındaki işle ilgili faturalar, siparişler ve teslimat gibi standart belge ve dokümanların direkt olarak bilgisayarlar aracılığı ile değişimidir (Laudon ve Laudon, 1996: 324).

“EDI da amaç, siparişin alınması, ticari sözleşmelerin ve faturaların hazırlanması gibi işlemler ile gümrük, bankacılık ve buna benzer işlemlerin yapılmasında tekrarlar önlenerek maliyetlerin düşürülmesi ve işlemlerin en az hatayla en kısa sürede tamamlanması olarak tanımlanabilir” (İSO, 2004: 17).

İnternet veya WWW (World Wide Web) günümüzde en çok kullanılan ve çok hızlı yayılan e-ticaret aracıdır. İnternet bilgilerin depolanması, erişilmesini, biçimlendirilmesini ve görüntülenmesi ve diğer dokümanlara dinamik linklerini sağlayan bir sistemdir. İnternet verinin resim, film ve video görüntüsü, ses ve metin gibi çok farklı şekillerinin bir arada kullanımı ve bilgiye değişik ortamlardan çeşitli kullanıcıların erişmesini sağlamaktadır. İnternetin organizasyonlara sağladığı faydalar ise iletişim maliyetlerinin azalması, iletişim ve koordinasyonun gelişmesi, bilgi paylaşımının hız kazanması ve e-ticaretin kolaylaşması (Laudon ve Laoudan, 1996: 345-347).

Özellikle internet tedarik zinciri üyelerine büyük ölçüde imkanlar sunmuştur. Özellikle bilginin taraflar arasında çok hızlı, kolay ve çok az maliyetle paylaşılması bunlardan en önemlileridir (Handfield ve Nichols, 1999: 34).

4. E-Ticaret'in Kapsamı

Yukarıdaki tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi, e-ticaret hem kar amacı güden ve hem de kar amacı gütmeyen organizasyonları kapsamaktadır. E-ticaretin kapsamına giren konulardan bazıları şunlardır (Canpolat, 2001: 14):

- Mal ve hizmetlerin elektronik alış verışı,
- Üretim planlaması yapma ve üretim zinciri oluşturma,
- Tanıtım reklâm ve bilgilendirme,
- Sipariş verme,
- Elektronik banka işlemleri ve fon transferi,
- Ortak tasarım geliştirme ve mühendislik,
- Doğrudan tüketiciye pazarlama,

- Elektronik ortamda vergilendirme,
- Elektronik ortamda sevkiyat izleme,
- Elektronik ortamda açık ihaleler,
- Ticari kayıtların tutulması ve takibi.

5. E-Ticaret'in Önemi

E-ticaret'in işletmeler, müşteriler, tedarikçiler ve diğer taraflar için bir çok faydaları vardır. Özellikle e-ticaret, işletmelerin çalışma hayatına devam edebilmesini sağlar, yeni gelir kanalları elde etmesine yardım eder, pazar payını artırır, maliyetleri düşürür, ürün ve servis için kullanılan süreyi kısaltır, tedarik zincirini daha etkin ve verimli ve hızlı bir hale getirir, global olarak erişebilirliği ve işletme faaliyetlerini daha kolay ve elektronik hale getirir, müşteri hizmetlerini ve iletişimini kolaylaştırır, hizmet kalitesini yükseltir ve müşteri tatmini ve bağlılığını arttırarak müşteri sürekliliğini sağlar.

Zhuang ve Lederer (2006: 251-261) e-ticaretin firma performansı üzerine etkisini kaynak bağımlılığı yaklaşımıyla araştırmışlardır. Özellikle insan, firma ve bilişim teknoloji kaynaklarının firmanın rekabet avantajı üzerine etkisinin ne olduğunu bulmaya çalışmışlardır. Araştırma sonucunda firma ve bilişim teknolojileri kaynaklarının e-ticaret performansı veya online süpermarketlerin performansında etkili olduklarını fakat insan kaynağının etkisinin çok çok az olduğunu görmüşlerdir. Aynı zamanda e-ticaret performansının firma performansı üzerinde çok büyük etkisinin olduğunu görmüşlerdir. E-ticaret; yeni bir dağıtım kanalı olması, yeni bir pazarlama iletişim aracı olması ve faaliyet performansını arttırıcı özellikleri ile organizasyon performansını etkilemektedir.

6. E-Ticaret Türleri

E-ticaret değişik şekillerde sınıflandırılmasına rağmen en yaygın olarak kullanılan sınıflama e-ticaretin taraflarını temel alarak yapılan sınıflandırmadır.

Bu sınıflamaya göre e-ticaret (Tassabehji, 2003: 19-22):

- Firmalar arasındaki e-ticaret (B2B)
- Firmalar ve Tüketiciler arasındaki e-ticaret (B2C)

- Müşteriler arasındaki e-ticaret (C2C)
- Firmalar ve Devlet arasındaki e-ticaret (B2G)
- Vatandaş ve Devlet arasındaki e-ticaret. (C2G)

Tablo: 1.6 E-Ticaret Türleri

İşlemi Başlatan ve Yerine Getiren Taraf				
İşlemin Başlatıldığı ve Kabul ettiği Taraftan		Firma	Müşteri	Devlet
	Firma	B2B	B2C	B2G
	Müşteri	C2B	C2C	C2G
	Devlet	G2B	G2C	G2G

Kaynak: (Tassabehji, 2003: 19)

a) Firmalar Arasındaki E-Ticaret (B2B)

İşletmeler arasındaki mal, hizmet ve bilgi alışverişini ifade etmektedir. İşletmelerin kurumsal müşterileri, bayileri, tedarikçileri ve dağıtıcıları ile yaptığı ticareti kapsamaktadır. B2B e-ticaret direkt satış ve hizmeti, işletme için gerekli hammadde ve malzemenin tedarikini, belli bir endüstri dalı, işletme veya çalışanlar hakkında bilgi sunulmasını içerir.

b) Firmalar ve Tüketiciler Arasındaki E-Ticaret (B2C)

İşletme ile tüketiciler arasındaki mal, hizmet ve bilgi alışverişini ifade etmektedir. B2C e-ticaretin ilk örnekleri Amerika'daki amazon.com ve dell.com dur. Türkiye'de ise kangurum.com, estore.com ve idefixe.com gibi gösterilebilir.

“Online alışveriş, bilgilendirme hizmetleri, elektronik ödeme, online banka ve sigortacılık, ücretli televizyon hizmetleri de bu kapsamda yer almaktadır. Emarketer verilerine göre internet üzerinden yapılan alışverişte tüketicilerin en fazla alışveriş yaptıkları alanlar şu şekilde sıralanmıştır; Oyuncak, müzik, bilgisayar yazılımı, kitap, Video/DVD, giyim, sağlık ve güzellik ürünleri, bilgisayar donanımı, evcil hayvan gereksinimleri ve elektronik eşyalar” (Güneş, 2006).

c) Müşteriler Arasındaki E-Ticaret (C2C)

Tüketicilerin kendi aralarında yapmış oldukları mal, hizmet ve bilgi alışverişini ifade etmektedir. Buna en güzel örnek yine Amerika'dan açık arttırma ile ürünlerin alınıp satıldığı ebay.com ve Türkiye'den ise gittigidiyor.com ve sahibinden.com verilebilir. Tüketicilerin şirketler ve ürünler hakkında bilgi edinebildikleri epinions.com ve şikâyetlerini paylaştıkları sikayetvar.com verilebilir.

d) Firmalar ve Devlet Arasındaki E-Ticaret (B2G) ve (G2B)

Firmaların devlet kurumları ile mal, hizmet ve bilgi alışverişini ifade etmektedir. Bu alışverişler firmaların devlet kurumlarının tedarikçisi olarak mal ve hizmet satmasını içerdiği gibi, devlete olan kurumlar vergisi, katma değer vergisi, sigorta primleri gibi ödeme ve yükümlülüklerini de yerine getirmelerini kapsamaktadır.

e) Devlet ve Vatandaş Arasındaki E-Ticaret (E-Devlet) (G2C)

Devlet kurumlarının birtakım bilgi ve formları elektronik ortamda sunduğu ve vatandaşların devlete karşı olan vergi gibi bir takım yükümlülüklerini elektronik ortamda yerine getirebilmelerini ifade etmektedir.

“E-devlet; yönetiminde bilişim teknolojilerinin kullanımı sayesinde, bilgi toplumunun ihtiyaçlarına cevap verebilecek, vatandaşı ve kurumları ile elektronik ortamda iletişimde bulunarak verimliliği, şeffaflığı ve kalkınmayı sağlayacak bir yeniden yapılanma modelidir” (Kuran, 2005: 8).

C) E-TİCARET VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

E-ticaret online bankacılık, online alışveriş, online hisse senedi alım satımı, iş arama, açık arttırma ve benzeri gibi bir çok alanda kullanılmaktadır. Organizasyonlar e-ticaretin günümüz pazar koşullarında rekabet edebilmek için gerekli olduğunun farkına varmışlardır. Bu özellikle ürün ve hizmetlerini online satmak isteyen süpermarketlerde vazgeçilmez bir unsurdur.

Literatürde e-ticaret araç ve bilişim sistemlerinin tedarik zinciri yönetimini nasıl desteklediği araştırılmıştır. Bu konuda yapılan en kapsamlı çalışmalardan bir tanesi Gunasekaran ve arkadaşları (2002: 185-197) tarafından yapılmıştır. Onların geliştirmiş

olduğu tablo, e-ticaret araç ve bilişim sistemlerinin, tedarik zinciri faaliyetlerinden ve organizasyonun fonksiyonlarından olan pazarlama, satınalma, tasarım, üretim, satış ve dağıtım ve insan kaynakları yönetiminde nasıl kullanıldığını göstermektedir. Örneğin; üretim bölümü, internet tabanlı MRP, ERP, SAP, BAAN ve PeopleSoft programlarını, verimli üretim, planlama ve kontrol, stok yönetimi ve kalite kontrolünde kullanmıştı.

Tablo: 1.7 Tedarik Zinciri Yönetiminde E-Ticaret Uygulamaları

Fonksiyonel Bölümler	E-Ticaret Uygulamaları ve Katkıları	E-Ticaret Araç ve Sistemleri
Pazarlama	Ürün promosyonu, Yeni satış kanalı, müşteri hizmetleri	B2B e-ticaret, İnternette Sipariş, Web Sayfası
Satın Alma	Sipariş verme, para transferi, tedarikçi seçimi	EDI, satınalma Entegrasyonu, EFT
Tasarım	Müşteri geribildirimini, müşteri gerekliliklerini araştırma, ürün tasarımı, veri ambarları	CAD, 3D, İnternette veri ve bilgi değişimi
Üretim	Üretim planlama ve kontrol, stok yönetimi, kalite kontrol	B2B e-ticaret, MRP, ERP, SAP, BAAN, PeopleSoft, IBM e-Ticaret
Satış ve Dağıtım	İnternette satış, dağıtım Kanallarının seçimi, ulaştırma, zaman çizelgesi, 3PL	EFT, Online TPS, Bar Kodu sistemleri, ERP, www entegre olmuş stok yönetimi, Ürün ve hizmetlerin internette gönderilmesi
İnsan Kaynakları Yönetimi	e-işe alma, internette eğitim	e-mail, interaktif web siteleri, multimedya uygulamaları
Depolama	Stok yönetimi, talep tahmini, çalışanların çalışma çizelgelerinin yapılması	EDI, EFT, www entegre olmuş stok yönetimi
Tedarikçi Geliştirme	Ortaklık ve işbirliği, tedarikçi geliştirme	www destekli tedarikçi seçimi, e-mail, tedarikçi ve ürün seçimi için akıllı programların kullanımı

Kaynak: Gunasekaran vd., (2002: 195)

Yine Lancioni ve arkadaşlarının bin şirket üzerinde yapmış oldukları araştırmada, araştırmaya katılanların %90.1'i tedarik zinciri yönetiminde interneti kullandıklarını belirtmişlerdir. Tablo 1.8'de internetin tedarik zinciri yönetim faaliyetlerinden hangilerinde hangi oranda kullanıldığı gösterilmiştir (Lancioni vd., 2000: 51).

Tablo: 1.8 İnternetin Tedarik Zinciri Yönetimde Kullanımı

Kullanım Alanı	Kullanma Yüzdesi (%)	Sıralama
Satınalma / Tedarik	45,2	3
Stok Yönetimi	30,1	5
Ulaşım	56,2	1
Sipariş Alma/Hazırlama	50,7	2
Müşteri Hizmetleri	42,5	4
Üretim Planlama	12,3	6
Tedarikçilerle İlişkiler	45,2	3

Tedarik zinciri yönetiminde internetin en çok kullanıldığı alanlar, ulaşım (nakliye), siparişin hazırlanması, tedarikçilerle ilişkiler, satınalma ve tedarik ve müşteri hizmetleridir.

Lee ve Whang (2001: 3) e-ticaretin tedarik zinciri entegrasyonu üzerine etkisini özellikle bilgi paylaşımı, senkronize planlama, iş akışı koordinasyonu ve yeni iş modellerinin gelişimi açısından araştırmışlardır. E-iş modelleri ve e-ticaret'in tedarik zinciri entegrasyonunda kullanılması, organizasyonların etkinlik ve verimliliklerinin artmasını, pazara daha hızlı girebilmelerini, siparişlerin daha kısa sürede hazırlanmasını, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini, yeni pazarlara girebilmelerini ve neticede yatırım karlılıklarının artmasını sağlamıştır. Tablo 1.9'da e-ticaretin bu dört boyutta tedarik zinciri entegrasyonunu nasıl etkilediği görülmektedir.

Tablo:1.9 Tedarik Zinciri Entegrasyon Boyutları

Boyutlar	UNSURLARI	Faydaları
Bilgi Entegrasyonu	-Bilgi paylaşımı ve Saydamlık (Şeffaflık) -Direkt ve Gerçek Zamanlı Erişilebilirlik	-Stok yığılmalarını azaltır. -Problemlerin erken farkına varılmasını sağlar -Hızlılık artar -Güven oluşturur
Senkronize olmuş Planlama	-Ortak planlama, tahmin ve ikmal -Birlikte tasarım	-stok yığılmalarını azaltır. -Maliyetler azalır -Verimlilik ve etkinlik artar -Daha iyi hizmet verilir.
İş Akışı Koordinasyonu	-Üretim planlama, tedarik, sipariş hazırlama, mühendislik tasarım ve değişimi -İş süreçlerinin entegrasyonu	-Verimlilik ve doğruluk artar -Hızlılık artar -daha iyi hizmet verilir -Pazara Erken girilebilir -Şebeke genişler
Yeni İş Modelleri	-Sanal kaynaklar -Lojistiğin yeniden yapılanması -Kişiye özgü ürünlerin kitlesele üretimi (Mass customization) -Yeni hizmetler -Online ve geleneksel iş modelleri	-Kaynakların verimli kullanılması -Verimliliğin artması -Yeni pazarlara girme -Yeni ürünlerin üretilmesi

Kaynak: Lee ve Whang, 2001: 3

Bilgi entegrasyonu, tedarik zinciri halkalarının birbirleri ile bilgi paylaşımını ifade etmektedir. Bu, diğer tedarik zinciri üyelerinin faaliyet ve performansını etkileyebilecek her türlü bilgiyi kapsar. Örneğin; talep, stok durumu, kapasite ve üretim planları, promosyon planları ve dağıtım bilgileri. **Senkronizasyonun planlanması**; yeni ürün sunumları, tahmin ve ikmal planlarının birlikte tasarımını ve uygulanmasını ifade eder. **İş akış koordinasyonu**; tedarik zinciri üyeleri arasındaki iş akışlarının otomatikleştirilmesini vurgulamaktadır. **Yeni iş modelleri ise**; verimlilik artışı sağlamak için işle ilgili yeni yaklaşımları ifade etmektedir. Örneğin tedarik zinciri üyeleri birlikte, belli bir müşteri grubuna veya bölgeye yeni mal ve hizmetler sunabilir.

Sonuç olarak e-ticaret, tedarik zincirlerinin gerekli stok miktarını azaltarak maliyetlerini düşürmesinde ve yeterince stok bulundurarak müşteri memnuniyetini arttırmada önemli rol oynamaktadır. Böylece organizasyonlar faaliyette buldukları pazarda rakiplerine göre rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Bu da e-ticaret'in, tedarik zincirinin bütün halkaları arasındaki bilgi paylaşımına imkân vermesi ile mümkün olmaktadır.

Buraya kadar, genel olarak tedarik zinciri yönetiminin tanımı, tedarik zincirinin stratejik önemi, tedarik zincirinin rekabet avantajına etkisi, tedarik zinciri stratejileri ve bilişim sistemleri ve teknolojilerinin tedarik zinciri yönetimindeki rolü üzerinde duruldu. Bir sonraki bölümde ise çalışmamızın temel konusunu oluşturan geleneksel ve online süpermarketlerde tedarik zinciri üzerinde durulacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

GELENEKSEL VE ONLINE SÜPERMARKETLERDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

I. GELENEKSEL SÜPERMARKETLERDE TEDARİK ZİNCİRİ

Bu bölümde geleneksel süpermarketlerde tedarik zinciri yapısı, geleneksel süpermarketlerdeki son gelişmeler ve geleneksel süpermarketlerdeki tüketici ve müşteri özellikleri üzerinde durulacaktır.

A. GELENEKSEL SÜPERMARKETLERDEKİ SON GELİŞMELER

Geleneksel tedarik zinciri yönetimi, bilgiler, ürünler ve kaynakların, üreticilerden tüketicilere ve bazı durumlarda tekrar üreticilere akışının yönetimi ve kontrolünü kapsar. Süpermarketler için geleneksel tedarik zinciri yönetiminin temel amacı; müşterilere ürünlerin bulunabilirliğini sağlamaktır. Yine müşterilere en iyi ürünü, en düşük maliyetle sağlamak da süpermarketlerin amaç ve görevlerindedir. Süpermarketlerin ürün çeşitliliklerini arttırdıkça, tedarik zincirinin karmaşıklığı da o derece artmaktadır. Fakat, perakende tedarik zincirinde yeni ve sürekli gelişen operasyonel modeller, maliyetleri azaltmada ve müşteri hizmet kalitesini arttırmada önemli rol oynamaktadır. Perakende tedarik zincirinin temel amaçları; zamanında teslimatı arttırmak, doğruluk, stokların azaltılması ve depolama maliyetinin %46,8, taşıma maliyetinin %40.7, sistem maliyetinin %3,4 ve diğer maliyetlerin %9 olan toplam dağıtım maliyetini mümkün olan en düşük düzeye çekmektir (IGD, 1999: <http://www.som.hw.ac.uk>).

Perakende (retail) tedarik zincirindeki son gelişmeler, özellikle İngiltere'deki gelişmelere bakarak çok net bir şekilde değerlendirilebilir. Fernie vd., (2000: 83-90) İngiltere'deki perakende sektöründeki temel aşamaları belirlemiştir:

Birinci Aşama	Tedarikçi Kontrolü	1980 ve Öncesi
İkinci Aşama	Merkezileşme Aşaması	1981-1989
Üçüncü Aşama	Tam zamanlı veya Hızlı Cevap Verme	1990-1995
Son ve Günümüzdeki Aşama	İlişki Aşamasıdır	1996 ve Günümüze Kadar Olan Dönem

Bütün bunlara ilaveten, bu gelişme aşamaları süresince, McKinnon tarafından perakende lojistikte altı trend belirlenmiştir. Bu trendler kısa olarak açıklanacaktır (McKinnon, 1996: 47).

i. Perakendeciler Ürünlerin Depolardan Süpermarkete Dağıtımında Rol Alan bir Alt Tedarikçileri Üzerindeki Kontrolünü Arttırıyorlar: Perakendecinin dağıtım merkezi, tedarikçilerden sipariş verebilmekte ve bu siparişleri teslim alabilmektedir. Aynı zamanda dağıtım merkezi, stok bulundurma merkezi gibi davranmakta ve süpermarketler yapılacak dağıtımları bir merkezde toplayabilmektedir. Perakendeciler, geleneksel toptancı fonksiyonunu kendileri üstlenerek, yalnızca kendi bünyesinde bulundurdukları süpermarketlerin ürün ihtiyacını karşılamaktadırlar. Bunun faydalarını; tedarikçilerden daha ucuza toptan mal alabilme, merkezi depolama ile stokların azalması, daha ucuz depolama yeri, toplanmış dağıtımların daha kolay yüklenip boşaltılabilmesi, ürünlerin daha hızlı ve sık dağıtımı ve ürün çeşitliliğinin arttırılması şeklinde sıralayabiliriz (McKinnon, 1990: 244). Bu da siparişlerin ve faturalama işlemlerinin daha verimli bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır. Fakat günümüzde, lojistik faaliyetler tamamen bilişim teknolojilerine bağlı kalmaktadır, özellikle, stok yenileme entegrasyon sistemleri ürünlerin depolanması ve taşınmasında önemli rol üstlenmektedir.

ii. Operasyon verimliliğini arttırmak ve stokları azaltmak için perakendecilerin Lojistik sistemleri Yeniden Yapılandırıldı: Bunlara örnek olarak “toplu dağıtım”, yavaş hareket eden stokların merkezileştirilmesi verilebilir. Toplu dağıtım, değişik sıcaklık ayarı gerektiren farklı ürün grupları, aynı dağıtım kanalıyla ve aynı araçla gönderilmesini sağlayan bir sistemdir.

iii. Stok Seviyelerinin Azaltılması için Hızlı Cevap Vermenin Benimsenmesi:

Bu, perakende lojistiğe tam zamanında dağıtım prensiplerinin uygulanmasını kapsar. Bu da, hem tedarikçilerle dağıtım merkezleri ve hemde dağıtım merkezleri ile süpermarketler arasında sipariş teslimat zamanının azaltılmasını, daha az miktarlarda ve daha sık dağıtım yapılması demektir. Bunun en önemli faydaları; stokların azaltılması ve stokların dönüşüm oranının artmasıdır. Özellikle hızlı cevap verme EPOS elektronik satış bilgisi (Electronic Point of Sale) ve EDI elektronik veri transferi (Electronic Data Interchange) sayesinde siparişlerin verilmesi ile mümkün olmaktadır.

iv. İlk Dağıtımın Rasyonalizasyonu: Hem hızlı cevap verebilmenin baskısı ve hem de artan rekabet nedeniyle, perakendeciler dağıtım merkezinden önceki faaliyetler ve zincir üzerindeki kontrollerini arttırmaktadırlar. Dağıtım merkezinden süpermarkete olan dağıtımın birleştirilmesi belirli kargo şirketleri aracılığı ile yapılmaktadır. Kargo şirketleri veya taşıyıcılar, ürünleri tedarikçilerden toplamakta veya tedarikçilerin verilen siparişleri taşıyıcının toplama merkezine getirmelerini sağlamaktadır. Çoğu zaman dağıtıcılar, birleştirilen bu siparişleri perakendecinin dağıtım merkezine teslim etmektedir. Lojistik kaynakların verimli kullanılabilmesi için perakendeciler birincil ve ikincil dağıtım faaliyetlerini entegre etmeye çalışmaktadırlar. Özellikle son zamanlarda perakendecilerin araçlarının ürünleri tedarikçilerden toplayıp süpermarketlere getirmesi yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır.

v. Tedarik Zincirinde İşbirliği: Günümüzde çoğu perakendeciler, perakende tedarik zincirinin bütününde verimlilik ve etkinliği maximize etmek için, tedarikçileri ile yakın işbirliğine girmektedirler. Tedarik zinciri yönetimi (SCM) ve Verimli Müşteri Hizmeti (ECR-Efficient Consumer Response) perakendeciler ile tedarikçiler arasındaki faaliyetlerin, verimli koordinasyonunu sağlamada önemli birer yönetim araçlarıdır. ECR özellikle perakende sektöründe, perakendeciler ile tedarikçiler arasında bilgi alışverişini sağlamakta çok yaygın olarak kullanılmaktadır. ECR programının en önemli üç unsuru; kategori yönetimi, operasyon geliştirme ve teknoloji kullanımınıdır. Amacı, çeşitliliği optimize etmek, promosyonlar, ürün tanıtımları, siparişlerin otomatikleştirilmesi, sürekli ürünlerin yerine konulmasını sağlamak, ürün teslimatı, senkronize olmuş üretimdir. ECR prensiplerinin uygulanması hem tedarik zinciri boyunca ürünlerin çok rahat bir şekilde akışını sağlamakta, hem de stok miktarlarını azaltmaktadır. Son zamanlarda perakende sektöründe tedarik zincirinin performansını arttırmak için CPFR

(Collaborative Forecasting ve Replenishment) ortaya çıktı. CPFR tedarik zincirindeki iş süreçlerini ve birimleri kapsamakta ve birden fazla alıcı ve satıcı fonksiyonlarının işbirliği yapmalarına imkân vermektedir. Talep ve arz taraflarındaki faaliyetlerin entegrasyonu ile, CPFR bütün tedarik zincirinde verimliliği ve satışları arttırmakta, sabit varlıkları, çalışma sermayesini ve stokları azaltmakta, ve aynı zamanda müşteri ihtiyaçlarını çok rahat bir şekilde karşılamaktadır. 2004 yılında geçmiş uygulamalar ışığında CPFR modeli iş ortaklarının satışlarını, karlılığını ve sermaye verimliliğini arttırdığı belirlenmiş ve yenilenmiştir. Bu yenilenen model özellikle CPFR nin uluslararası kullanılabilirliği desteklenmeye çalışılmıştır. Bu yeni model yöneticiler için anlaması daha kolay ve uygulayıcılara için ise daha çok bilgi verici ve yönlendirici hale getirilmiştir. Bu yeni model iş ortaklarının hepsinin değişik ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde yenilenmiştir. Bunlar;

- Perakende Etkinlik Koordinasyonu (Retail Event Collaboration): Çeşitli kanal ve kategorilerin teşvik edilmesiyle promosyon ve reklam harcamalarının etkinliğini artırır.
- Dağıtım Merkezi İkmal Koordinasyonu (Distribution Centre Replenishment Collaboration): Perakende sektöründe dağıtım merkezinin kullanılmasıyla, taşıma ve stok maliyetlerini en aza indirir.
- Market Stok İkmal Koordinasyonu (Store Replenishment Collaboration): Direkt süpermarkete dağıtım veya dağıtım merkezinden markete dağıtım ile, süpermarkette fazla stok bulundurulmasını veya stokların bitmesini engeller.
- Ürün Çeşitliliği Planlanması (Collaborative Assortment Planning): Mevsimsel ve modadan kaynaklanan dalgalanmalar nedeni ile, özel sipariş gerektiren durumlarda satış stratejilerinin uyumlaştırılmasını sağlar (www.CPFR.org, 25/7/2006).

vi. Paketleme ve Taşımada Kullanılan Malzemelerin Yeniden Kullanımı:

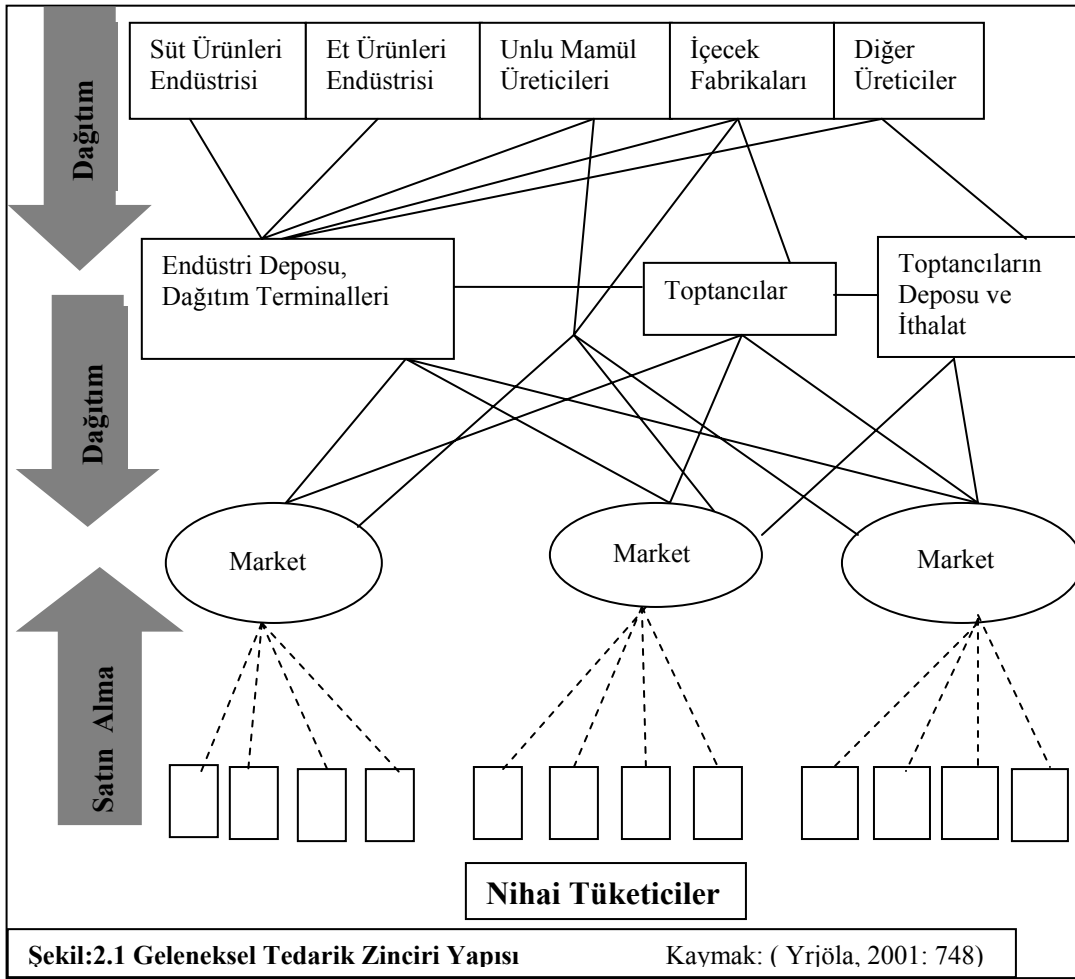
Taşımada kullanılan plastik ve karton kutu gibi paketleme malzemelerin çoğu perakendeciler tarafından yeniden kullanılması için geri gönderilmektedir. Özellikle karton kutuların yerine tekrar kullanılabilen kasalar kullanılmaya başlanmıştır. Tedarikçiler şu üç nedenden dolayı ters veya geriye doğru lojistik faaliyetlerini

geliştirmektedirler. Bunlardan ilki, geri dönüşüm için gönderdikleri paketleme malzemelerinden gelir elde etmek. İkincisi, müşterilerin gözünde çevreye duyarlı bir firma imajı ortaya koymaktır. Üçüncüsü ise işletmelerin ve organizasyonların atıklarını en az düzeye indirmeleri konusundaki hukuki düzenlemelerdir.

McKinnon (1996: 47) aynı zamanda gelecek 10-15 yıl içinde ortaya çıkacak olan müşteriye direkt satışın veya online alışverişin çok büyük bir lojistik güçlükler ortaya koyacağını da belirtmiştir. Ona göre özellikle direkt satışın veya evden alışverişin ortaya çıkaracağı dört lojistik problemin çözülmesi gerektiğini belirtmiştir. Bunlar; siparişin hazırlanması, eve teslimat, geri dönüş akışı ve tedarik zinciri yapısıdır.

B.GELENEKSEL SÜPERMARKETLERDE TEDARİK ZİNCİRİ YAPISI

Bir önceki bölümdeki tedarik zinciri ve lojistik ağında Şekil 2.1’de gösterildiği gibi, süpermarket tedarik zinciri de, perakende sektöründeki üreticiler ile tüketiciler arasındaki bir bağ görevi yapmaktadır. Tedarik zinciri üyeleri, bu şebekenin bir parçası olarak değişik lojistik fonksiyonları yerine getirmektedir. Bu fonksiyonları depolama, taşıma, satış, pazarlama, sipariş alma, müşteri hizmetleri ve dağıtım olarak sıralayabiliriz. Aşağıdaki Şekil 2.1 geleneksel süpermarketlerdeki tedarik zinciri yapısını göstermektedir. Burada, tedarik zinciri, üretimi tamamlanmış ürünleri, üreticilerin fabrikalarından süpermarketlere ulaştıran bir yapı olarak görülebilir. Bu tedarik zincirinin son halkası olan tüketiciler, bu ürünleri süpermarketlerden kendileri alıp evlerine kendi imkânları ile taşımakla sorumludurlar.



Alışveriş ve ürünlerin depolanması geleneksel tedarik zincirinin değişik halkaları tarafından yapılmaktadır. Örneğin; süpermarketler, çiftçiler ve toptancılar gibi tedarik zincirinin değişik halkalarından alım yapılabilir. Siparişler genellikle süpermarketlerden ve depolardan ürünlere olan talep miktarına göre verilir. Nihai ürünler, üreticilerin fabrikalarından toptancılara veya ürünlerin depolandığı süpermarket depolarına dağıtılır.

Geleneksel tedarik zinciri yapısının en önemli özelliği, şekilde de görüldüğü gibi son-adım tedarik zinciri dediğimiz süpermarket ile müşteri arasındaki link in olmayışıdır. Yani, nihai tüketiciler satın almak istedikleri mal ve hizmetler için kendi imkânları ile süpermarkete gitmekte, ürünleri bizzat kendileri seçip alışveriş sepetine koymakta ve almış olduğu ürünleri yine kendi imkânları ile evlerine götürmektedirler.

C.GELENEKSEL SÜPERMARKETLERDE TÜKETİCİLERİN BEKLENTİLERİNDEKİ DEĞİŞİM

Geleneksel perakende tedarik zincirinde alışveriş, müşterilerin ürünleri seçtiği ve satın aldığı süpermarketlerde gerçekleşmektedir. Ürünleri alışveriş sepetine koyup kasiyerlerde satın aldıktan sonra paketlemeyi ve evlerine götürme veya taşıma işini de kendi imkânları ile müşteriler yapmaktadır.

Yukarıda da belirtildiği gibi, süpermarket alışverişinde köklü yapısal değişiklikler olduğu halde, müşterilerin alışveriş alışkanlıklarında önemli bir değişiklik olmadı. Bunun nedenleri olarak; alışveriş mağazalarının yeni fonksiyonlar kazanması, eğlence ve dinlenme imkânları sunmaları, insanların hoşça vakit geçirme istekleri ve alışverişin bir tatmin aracı olarak kullanılması gösterilebilir. Gelecekte geleneksel tedarik zinciri, müşterilerin değişen taleplerinden doğan güçlükler ile karşılaşacaklardır. Özellikle internet kullanıcıların yıldan yıla çok hızlı bir şekilde artması, online hizmetler hakkında müşterilerin bilgisinin artmasına ve online alışverişe karşı olumlu tutumlarının oluşmasını sağlamakta ve perakende sektöründe müşterilerin yeni hizmetlere olan taleplerinin de artmasını sağlayacaktır.

Müşterilerin gözüyle geleneksel süpermarket alışverişi rasyonel ve rutin bir davranış olarak açıklanabilir. Bu tür müşteriler alışverişi sosyal bir aktivite olarak görür ve bunun için zaman ve çaba harcamaktan kaçınmaz. Onlar için bu bir zorunluluk ve düzenli yapılması gereken bir iştir. Bazı müşteriler için ise, bu büyük bir yük, bir an önce ve mümkün olduğu kadar çabuk yapılmak istenen ve en az zaman ve çaba harcanması gereken bir iş olarak görülmektedir. Bazı müşteriler ise alışverişe harcayacak kadar zamanı olmayan ve çok yoğun bir çalışma temposu ve iş hayatı olan bireylerdir. Buna ilaveten çoğu müşterilerin alışveriş harcamaları, alışverişe gidiş sayıları ile doğru orantılıdır ve müşterilerin son 10 yılda alışveriş harcamalarının arttığı gözlemlenmektedir. Bunun nedenleri olarak perakende sektöründe meydana gelen yapısal değişiklikler gösterilebilir. Bu değişiklikler, alışveriş için daha çok yol gidilmesi ve araç kullanımının artmasıdır. Özellikle Türkiye’de petrol fiyatlarının yüksek olması nedeniyle araç kullanım maliyetinin yüksekliği online süpermarket alışverişi ve eve teslimat hizmetlerine olan talebin artmasında önemli rol oynamaktadır.

II. ONLINE SÜPERMARKETLERDE TEDARİK ZİNCİRİ

A.ONLINE SÜPERMARKETLERİN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ VE MOTİVE EDEN FAKTÖRLER:

Online süpermarketlerin ortaya çıkış nedenleri ve motive eden faktörler müşteriler açısından, perakendeciler açısından, geleneksel süpermarketler açısından ve toplum açısından ele alınacaktır.

Tüketicilerin gözüyle bakıldığında online alışveriş imkanı çoğu müşteriler için günlük yaşamı kolaylaştıran yeni ve çekici bir hizmettir. Online süpermarketler sunduğu bu hizmet ile müşteriler siparişlerini internet kanalıyla verecek ve bu siparişler süpermarket tarafından evlerine teslim edilecektir. Kallio ve Kempainen (2000: 40) online süpermarketleri motive eden kullanıcıları yedi ve online alışveriş etmelerinin arkasındaki nedenleri ise sekiz grupta toplamışlardır.

Tablo:2.1 Online Süpermarket Kullanıcıları ve Motive Eden Sebepler

SEBEPLER	Kolay Ulaşım	Daha Az zaman ve Çaba Harcama	Daha Düşük Fiyat	Fiyat Karşılaştırması Yapabilme	Ürün Çeşitliliğinin Fazlalığı	Dolaylı Tasarruf Sağlama	Yeni Hizmet İmkanları	Değer Yaratıcı Hizmetler
KULLANICILAR								
Zamanı Kısıtlı Olan Tüketiciler	X	X						
Ucuzluk Arayanlar			X	X				
Yaşlı ve Fiziksel Engelli Tüketiciler	X				X	X		
Yüksek Kalitede Hizmet Arayan Zengin Tüketiciler					X			X
Şehir Merkezi Dışında Yaşayanlar	X				X			
Bilgisayar Bilgisi Yüksek Olan Tüketiciler	X	X	X	X				
Ticari Tüketiciler		X	X				X	

(Kaynak: Kallio ve Kempainen, 2000: 40)

Özellikle zamanı kısıtlı olan tüketiciler online süpermarketler için büyük bir potansiyeldir. Şehir dışında oturan ve zaman sıkıntısı olan çalışan aileler için online süpermarketler hem zaman tasarrufu sağlamakta hem de en az çaba ile alışverişlerini yapma imkanı bulmaktadırlar. Aynı zamanda çalışma saatleri uzun olan genç tüketicilerde online süpermarketlerin potansiyel müşterileridir. Çünkü online alışveriş zaman sıkıntısı yaşamadan günlük ihtiyaçlarını çok hızlı ve kolay bir şekilde sağlamalarına yardım etmektedir. Yaşlanan nüfus ve fiziksel engelli tüketiciler de online süpermarket alışverişini arttırabilir. Çünkü onların normal ve geleneksel süpermarketlerden alışveriş etmeleri için fiziksel imkânları çok kısıtlıdır. Özellikle Türkiye de fiziksel engellilerin sosyal yaşamlarını kolaylaştırabilecek ve onlara esnek ve geniş bir mobilite sağlayacak imkânlar oldukça sınırlıdır. Online süpermarketler bu tür tüketicilere kolaylık, çok çeşitli ürünlere ulaşma ve tasarruf imkânı sağlamaktadır. Yine büyük şehirlerde yaşayan ucuzluk avcıları da online süpermarketler için büyük bir müşteri potansiyelidir. Online süpermarketlerin ürün fiyatlarını anında karşılaştırma imkânı sunması ucuzluk avcılarında geleneksel süpermarketlerden kolaylıkla yapamayacakları bir imkân sağlamaktadır.

Sorce ve diğerleri (2005: 122-132) yaşlı ve genç müşterilerin online alışverişe karşı tutumlarını ve bunlar arasında bir fark olup olmadığını araştırmışlardır. 300 yaşlı ve genç tüketiciler üzerinde yapmış oldukları araştırmada yaşlı tüketiciler genç tüketicilere göre daha az ürün aradıkları halde genç tüketiciler kadar satın aldıklarını görmüşlerdir. Yine Hansen (2005: 101-121) yapmış olduğu araştırmada özellikle market alışverişini online yapan müşterilerin, diğer online müşterilere göre daha yüksek gelirli olduklarını görmüştür.

Sheng (2005: 1071-1077) yapmış olduğu araştırmada tüketicilerin üçte ikisinin özellikle market alışverişini yapmaktan hoşlanmadığını ve her hafta yapılan market alışverişlerinde satın alınan ürünlerin %70-80 civarında aynı ürünler olduğunu ortaya belirtmiştir. Özellikle çalışan ve küçük çocuklu anneler için alışverişin büyük bir külfet olduğunu, online süpermarketlerin bu tür müşterilere çok büyük bir kolaylık sağladığını belirtmiştir. Amerika'da çalışan kadın oranının en yüksek olduğu Minnesota Twin Cities şehrinde, SimonDelivers.com özellikle zaman sıkıntısı olan ve ürünlerin eve teslimatını tercih eden çalışan kadınlar ve küçük çocuklu aileleri hedef alarak,

“farklılaştırma” ve “niş” stratejisini uygulamaktadır. Böylece SimonDelivers.com, çalışan anneleri bilişim teknolojileri ile buluşturarak, onlara alışverişlerinde büyük bir kolaylık ve zaman tasarrufu sağlamaktadır. Online süpermarketler müşterilere ihtiyaç duydukları ürünleri daha kolay satın almalarını, ödeme yapmalarını ve bizzat alışveriş yapmanın zorluklarından kurtarmakta ve alışveriş için büyük bir esneklik ve zaman tasarrufu sağlamaktadır. Müşterilere **zaman tasarrufu sağlanmak**, müşterinin sipariş vermede, satın almada, ödemede, araştırma yapmada ve bilgi edinmede daha az zaman harcamasını ifade etmektedir. Müşterilere **rahatlık ve kolaylık sunmak** ise, alışverişte zaman esnekliği sağlamayı, teslimatın zamanında yapılmasını, satış sonrası hizmet kalitesinin iyi olmasını ve ürün çeşitliliğinin çokluğunu ifade etmektedir. Kolaylık aynı zamanda internet sayfasının kullanım kolaylığını da içine almaktadır. Online süpermarketin müşterilerinin ürün fiyatlarına karşı daha az duyarlı oldukları yukarıda belirtilmişti. Fakat bu müşterilere uygun fiyat sunulmayacağı veya fahiş fiyat uygulanacağı anlamına gelmemelidir. Sunulan mal ve hizmet **fiyatlarının uygunluğu** da çoğu müşteriler açısından online alışveriş etme nedenlerinden biridir. Özellikle son yıllarda petrol fiyatlarındaki artış da tüketicilerin online alışveriş etme eğilimlerini önemli ölçüde arttırmaktadır. BizRate.com tarafından 3147 müşterinin katıldığı ve 11-18 Nisan 2006 tarihleri arasında yapılan online ankette, müşterilerin %50 si petrol fiyatlarının artmasıyla daha çok online alışveriş edeceklerini belirtmişlerdir (www.internetretailer.com, 2006).

Morganosky & Cude (2000: 17-26 ve 2002: 451-458) yapmış oldukları araştırmalarda müşterilerin online alışveriş etmelerinin arkasındaki motivasyonları rahatlık/kolaylık, zaman tasarrufu sağlama ve geleneksel süpermarketten alışveriş etme külfetinden kurtulmak olarak belirlemişlerdir. Buna ilaveten müşterilerin %15 i online alışverişini, fiziksel bir engeli olduğu için tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

Online süpermarketlerin bakış açısıyla bakıldığında, online alışverişin gelecekte pazar potansiyeli çok yüksek ve bu pazarda müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmek çok yüksek düzeyde müşteri hizmeti vermeye bağlıdır (Lewis, 2001). Online süpermarketi kullanan müşterilerin fiyat elastikiyeti çok daha azdır yani fiyata karşı çok duyarlı değillerdir. Bunun nedeni de, online alışveriş etmelerinin arkasındaki motivasyonlar rahatlık ve kolaylık, zaman tasarrufu sağlama ve fiziksel engel olmasıdır. Ancker vd., (2002: 215) göre online müşteriler geleneksel süpermarketlerden alışveriş eden

müşterilere göre online alışverişin sağladığı faydaların karşılığında biraz fazla ödemeye razılardır. Online süpermarketlerin başarılı olabilmeleri ve rekabet avantajı sağlayabilmelerinin, müşterilerine kolaylık, esneklik ve zaman tasarrufu kazandırmaları ile e-iş, ürün ve hizmet kalitelerine bağlı olduğunu ortaya koymak tezin genel amaçlarındadır.

Geleneksel süpermarketler bakış açısıyla bakıldığında, online süpermarket hizmetlerini ekstra bir pazarlama kanalı olarak kullanma potansiyeli vardır. Geleneksel süpermarketlerin online pazara girmelerindeki temel motivasyonları, rakiplerin ve özellikle e-süpermarketlerin girişlerine bir karşı tepki vermektir. Buna en güzel örnek Tesco verilebilir. Tesco online süpermarket modelini müşterileriyle daha yakın ilişkiler kurmak ve bunu genişletmek için bir potansiyel olarak görmüştür (Hoyt, 2001). Yine geleneksel süpermarketler toplam satışları arttırmak için Online müşterilerine yeni mal ve hizmetler sunabilmektedirler. Online siparişlerin hazırlanması ve paketlenmesinde mevcut altyapının kullanılması da kaynakların daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlamıştır. Geleneksel süpermarketler müşterilerine online hizmet vererek faaliyette buldukları coğrafi bölgeyi de taşıma maliyetlerini de göz önüne alarak genişletebilirler. Müşterilere daha iyi hizmet sunarak yeni müşterilerin ve rakiplerin müşterilerinin kazanılmasıyla elde edilen satışlar ile pazar paylarını da arttırabilirler.

Toplumun genel bakış açısıyla bakıldığında, online süpermarket ve internet hizmetlerinin gelişmesini toplum da istemektedir. Özellikle online alışveriş ve eve teslimat hizmetlerinin gelişmesi evde yaşamak zorunda kalan yaşlı ve fiziksel engelli bir çok insana daha iyi hizmetlerin daha ucuza sunulmasını sağlayacaktır. Diğer bir sosyal boyut ise online süpermarketlerin eve teslimat hizmetlerinin çevreye etkileri, ve özellikle trafik üzerindeki etkisi. Online süpermarketlerin artması toplumun birçok konuda ve özellikle sunulan ürün ve hizmetler konusunda daha detaylı bilgi edinmelerini ve bilinçlenmelerini sağlayabilir. Ayrıca bilgisayar ve internet kullanımının artması ve bilişim teknolojilerinin kullanım kültürünün gelişmesi bu alışkanlığın oluşmasında önemli etkisi olacaktır.

B.ONLİNE SÜPERMARKETLERİN GELİŞİMİ:

Online Süpermarketlerin çok kısa bir geçmişi vardır. İlk online süpermarket 1981 yılında San Fransisko da kurulan “Grocery Express” dir. Müşteriler online, telefon ve fax ile siparişlerini iletiyor ve Grocery Express bu siparişleri müşterilere teslim ediyordu. Fakat Grocery Express lojistik problemleri ve yeterince pazar payı sağlayamamaktan dolayı kapandı (Mendelson, 2001). 1990’ların ortaları ve sonlarına doğru hızlı pazar büyümesiyle birlikte, değişik operasyonel modeller ile Webvan, Streamline, Homegrocer, Peapod, Groceryworks gibi yeni online süpermarketler ortaya çıktı. Fakat bunlarda kısa bir süre sonra ya kapanmak zorunda kaldılar ya da geleneksel süpermarketler tarafından satın alındılar. Tesco gibi başarılı ve karlı online süpermarket modelleri 1996’dan sonra ortaya çıktı. Tesco.com 2002’deki 535 Milyon Avro tutarında satışları ile dünyanın en büyük online süpermarketi oldu. Diğerleri Peapod (120 milyon Avro 2001), Safeway (65 miyon Avro, 2001), Wal-Mart (60 Milyon Avro, 2001), İceland (50 Milyon Avro 2001), ve Carrefour (50 Milyon Avro 2001) (Reinhardt, 2001; Reynolds, 2002).

Online süpermarketlerin pazar payları oldukça düşüktür. İngiltere’de %03-07 (Finch, 2001), Amerika’da %022 (IDC, 2000), Finlandiya’da %01 civarındadır. Bununla beraber online süpermarketlerin Amerika ve Avrupa’da pazar paylarının 2005-2010 arası %3 ile %10 olacağı tahmin edilmektedir. Bundan dolayı, ilk online süpermarketlerin hatalarından öğrenmek ve yeni iş modellerini onların tecrübelerinden faydalanarak oluşturmak gerekmektedir.

Avrupa’da ise, en büyük online süpermarketler İngiltere’de Tesco.com, Sainsbury’s ve Iceland’dır. Fransa’da ise Carrefour’dur. Genellikle siparişlerin hazırlanması ve paketlenmesi, mevcut süpermarketlerden yapılmaktadır. Bununla beraber Fransa’da Telemarket ve İsveç’de Matomera siparişleri dağıtım merkezinden yapmaktadır. 2001 yılına kadar İngiltere’deki Asda ve Sainsbury’s dağıtım merkezini kullanmaktaydı, fakat 2001 yılında mevcut süpermarket modelini kullanmaya başladı (Homeport, 2002).

Amerika’da Webvan, Streamline, Shoplink ve Homeruns 1990’ların sonuna kadar online süpermarket pazarını ellerinde tuttular. Bunlar dağıtım merkezi modelini uygulayan ve daha önce hiçbir perakende faaliyetinde bulunmayan ve ilk defa bu alana yatırım yapan oyuncular. Streamline ve Shoplink gibi bunlardan bazıları teslimatta

teslimat kutusu kullandılar (Streamline 1999, Shoplink 1999). Fakat 2001 yılının sonlarına doğru bunların ikisi de faaliyetlerini durdurmak zorunda kaldılar. Peapod Tesco tarafından ve Groceryworks ise Ahold tarafından satın alındılar.

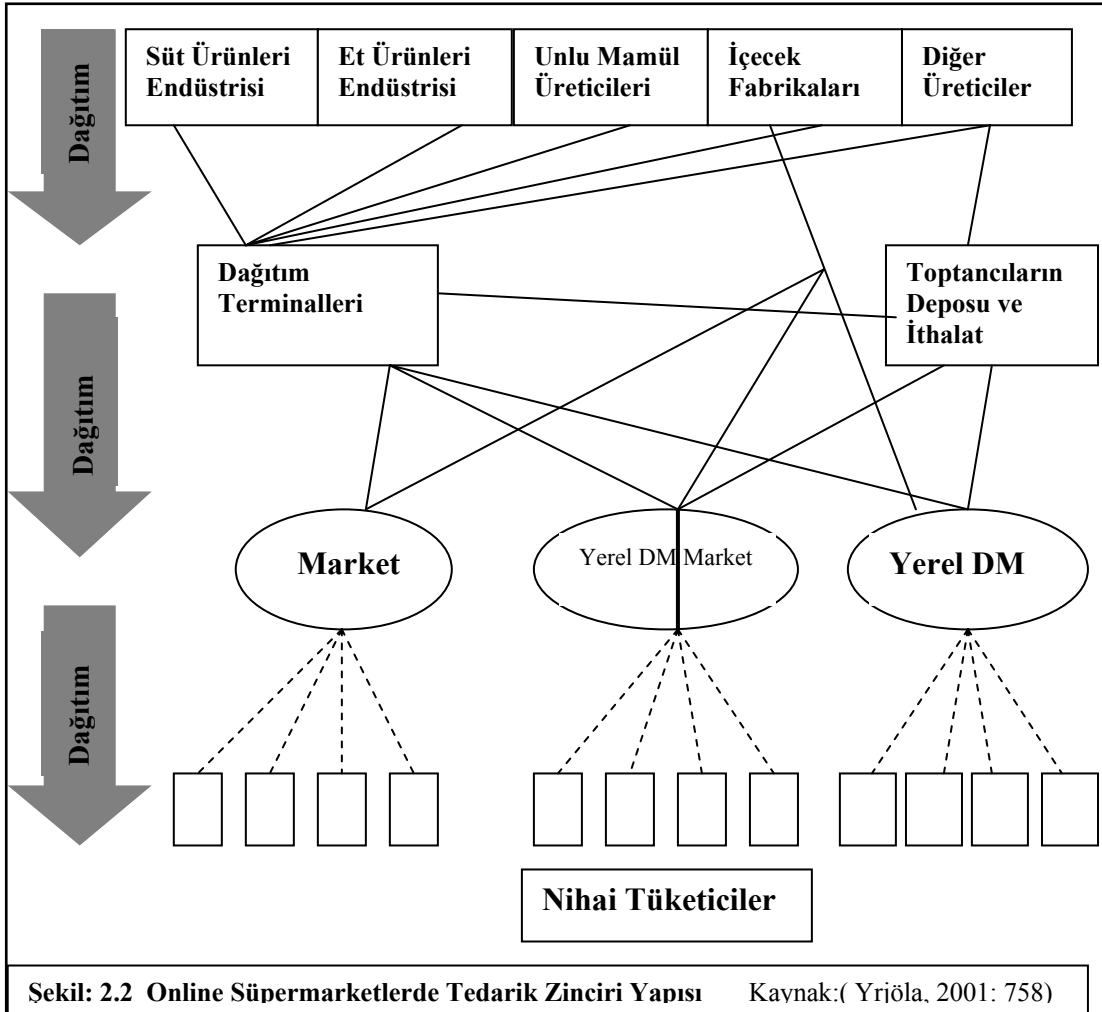
Avrupa’da genellikle büyük geleneksel süpermarketler aynı zamanda online süpermarket modelini ilk kullananlardı. Amerika’da bu modeli ilk olarak direkt e-süpermarketler başlattı. Fakat son iki yıldır bu değişti. Sadece dağıtım merkezini kullanan online süpermarketlerin çoğu iflas etti. Yerini geleneksel süpermarketlerin online hizmet verdiği modeller aldı.

Türkiye’ de ise şu an özellikle süpermarket modeli olarak Migros ve Gima vardır. Bunlar da mevcut altyapılarını ve süpermarketleri kullanarak belirli bölgelerde online hizmet vermektedirler. Bunların her ikisi de strateji olarak siparişlerini müşteriye en yakın mevcut süpermarketlerinden hazırlamakta ve kendi dağıtım araçları ile müşterinin belirttiği zaman aralığında teslimat yapmakta ve bunun için belli bir ücret talep etmektedirler (migros.com ve gima.com). İstanbul da kurulan www.after7.com ise siparişlerini bir dağıtım merkezinden ve kendi araçları ile müşterilere teslim etmektedirler (www.after7.com). Türkiye deki diğer online süpermarketlerin çoğu dağıtım merkezinden faaliyetlerini sürdürmekte ve dağıtımı kargo şirketleri aracılığıyla gerçekleştirmektedirler.

C.ONLINE SÜPERMARKETLERİN TEDARİK ZİNCİRİ YAPISI

Online süpermarketlerin tedarik zinciri yapısı, geleneksel süpermarket tedarik zinciri yapısına benzemektedir. Fakat, Şekil 2.2’de görüldüğü gibi, süpermarketler ile nihai tüketiciler arasındaki okun yönü değişmiştir. Bu da, tedarik zincirinin müşterilere kadar, ürünlerin müşterilerin evlerine teslimatı yolu ile uzatıldığını göstermektedir. Online süpermarketlerdeki tedarik zinciri yapısında, online süpermarketlerin, geleneksel süpermarket tedarik zincirine ek olarak yapması gereken faaliyetler; siparişlerin hazırlanması, paketlenmesi ve eve teslimatıdır (Reda, 1998: 50; Carneal, 2001: 24). Bunun yapılabilmesi ve müşteriler tarafından kabul görmesi için, bu yeni tedarik zinciri yapısının geleneksel yapıya göre çok daha verimli ve etkili olması gerekmektedir. Özellikle müşterilerin alış veriş kendilerinin yapmaları halindeki alışveriş için seyahat maliyetini de göz önüne almaları gerekmektedir. Çoğu müşteriler alışverişe kendi araçları ile gitme maliyetini petrol ve park ücreti olarak hesaplamakta ve araçlarının

servis ve bakım masraflarını ve alışveriş için harcanan zamanın alternatif maliyetini dikkate almamaktadırlar (Lewis, 2001: 40-43).



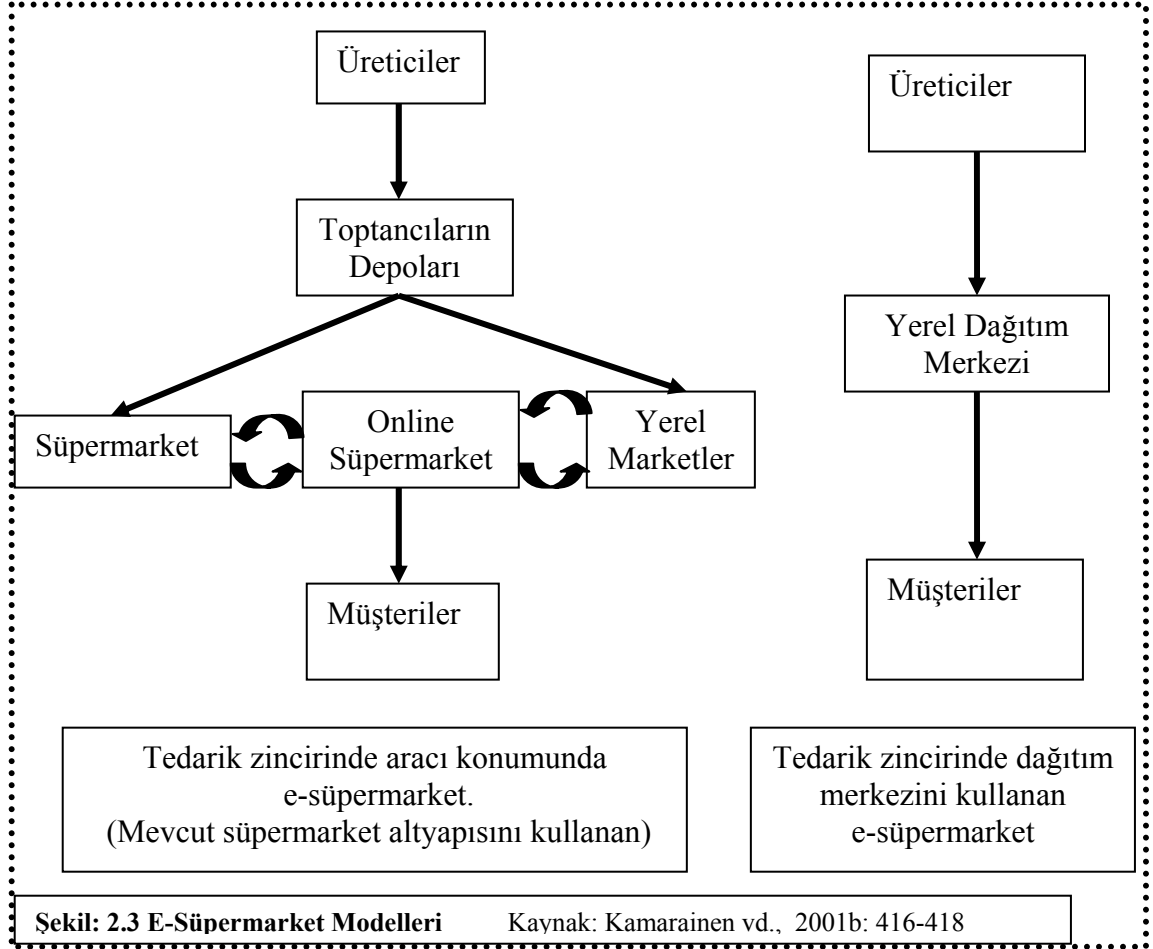
Son-adım tedarik zinciri yönetimi; süpermarketler ile müşteriler arasındaki zinciri kapsayan faaliyetlerdir. Bunlar siparişlerin alınması, hazırlanması, paketlenmesi ve eve teslimatıdır. Online süpermarketlerin karşı karşıya kaldığı en büyük problem, siparişin hazırlanması, paketlenmesi ve eve teslimat faaliyetlerinin en düşük maliyetle yapabilmek ve böylece müşteriye büyük bir rahatlık ve kolaylık sağlamaktır. İşte bu probleme **“son-adım tedarik zinciri problemi”**, bu problemlerin çözümü için geliştirilen stratejilere de **“son-adım tedarik zinciri stratejileri”** denmektedir. Özellikle siparişlerin hazırlanması ve paketlenmesi faaliyetleri iki alternatif stratejiler ile çözümlenmeye çalışılmıştır. Bu stratejilerden ilki; siparişlerin mevcut süpermarketlerin kullanılarak hazırlanması ve paketlenmesidir. Diğeri ise; özel hazırlanmış ve sadece bu

iş için kullanılan dağıtım merkezlerinin inşa edilip kullanılmasıdır. Bu stratejilerden ilki aracı (intermediary) modeli diğeri ise kanal (channel) modeli olarak ortaya atılmıştır (Heikkilä vd., 1998b; Holmström vd., 1999; Kamarainen vd., 2001). Geleneksel süpermarketler genellikle online süpermarket olarak kendi mevcut altyapısını kullanma üzerine kurulu ilk stratejiyi uygulamaktadırlar. İkinci stratejiyi ise bu işe yeni giren rakipler ve e-süpermarketler kullanmaktadır. Yrjöla (2001: 758) siparişlerin hazırlanması ve paketlenmesi için üçüncü bir strateji daha ortaya atmıştır. Bu strateji ise, mevcut süpermarketin bir bölümünün online siparişlerin hazırlanıp paketlenebileceği dağıtım merkezine dönüştürülmesidir.

Tedarik zinciri performansının artırılması günümüzde en büyük yönetim güçlüklerinden biridir (Davis, 1993; Towill, 1997; Lampert vd., 1998). Özellikle B2C e-ticarette, lojistik, özellikle tedarik zincirinin müşteriye kadar bölümünü ifade eden son adım tedarik zinciri problemin en büyüğünü içermektedir (Tanskanen, 2002). Geleneksel süpermarketlerle karşılaştırıldığında e-ticaret tedarik zinciri veya online süpermarketler çok önemli farklılıklar göstermektedir. En büyük farklılık ise siparişin hazırlanması ve müşterilere dağıtımını veya teslimatı alanında görülmektedir. Yukarıda da belirtildiği gibi geleneksel süpermarketlerde, müşteriler ürünlerin süpermarket raflarından alınmasını, paketlenmesini ve evlerine götürme işlerini kendileri bedava olarak yapmaktadır. Online süpermarketlerde ise siparişlerin hazırlanması, paketlenmesi ve eve teslimatı süpermarket tarafından üstlenilmektedir. Dolayısı ile online süpermarketlerin başarısı, bu son adım tedarik zinciri faaliyetlerini çok verimli, etkin ve en düşük maliyetle yapabilmelerine bağlıdır (Lewis, 2001; Lee ve Whang, 2001; Kamarainen ve Punakivi, 2001; Yrjöla, 2001).

Tedarik zinciri perspektifinden bakıldığında iki farklı online süpermarket modeli vardır (Holmström vd., 1999; Kamarainen ve Punakivi, 2001). Şekil 2.3'de online süpermarketlerin uyguladığı iki farklı son adım tedarik zinciri modelleri gösterilmektedir. İlk alternatif model, siparişlerin mevcut süpermarketlerden hazırlanarak müşterilere teslimatıdır. Bu online süpermarketlerde en yaygın olarak kullanılan bir modeldir. Online süpermarket alışverişi, müşterilere ekstra değer oluşturan bir hizmet ve yeni bir pazarlama kanalı olarak sunulmuştur (Kamarainen ve diğ., 2001b). Bu model Amerika'da Peapod.com (www.peapod.com), İngiltere'de Tesco (www.tesco.com), Finlandiya'da Y-halli (www.yhalli.fi) ve Türkiye'de Migros

(www.migros.com), Gima (www.gima.com.tr) tarafından uygulanmaktadır. Bununla beraber, bu hizmetleri kullanan müşteri sayısının artması, süpermarketleri daha verimli ve maliyeti düşük olan çözümler aramaya sevk etmiştir.



Online süpermarket modeli müşterilerin davranışlarında herhangi bir değişiklik yapmayacağı varsayımına dayanmaktadır. Müşterilerin, neyi sipariş vereceklerini önceden planlamalarına gerek yoktur. Herhangi bir ihtiyacı gördükleri anda sipariş verebilmektedirler. Müşteriler bu nedenle sipariş verdikleri ürünleri hemen teslim almak istemekte ve hızlı dağıtım ve teslimatı tercih etmektedirler. Bu da online süpermarketlerin hızlı ve esnek tedarik zinciri stratejisini uygulamalarını zorunlu kılmaktadır. Siparişler çok kısa bir sürede hazırlanmalı ve teslimat zamanı ve aralığı mümkün olduğunca kısa olmalıdır. Bu da online hizmeti zorlaştırmakta ve verimsizleştirmektedir. Fakat eğer müşteri bunu ekstra ve farklı bir hizmet olarak algılasın ve bu hizmet karşılığı belli bir bedel ödemeyi kabul ederse, online süpermarketler için

bu karlı bir faaliyet imkanı oluşturabilir. Satış miktarının düşük olduğu durumlar için bu modeli uygulamak kolaydır. Tesco İngiltere’de bu modeli kısa bir sürede karlı hale getirerek uygulamaktadır (Kamarainen vd., 2001a).

İkinci alternatif ise satış miktarının yeterince büyük olması durumunda, tüketiciler ile üreticiler arasında tamamıyla yeni bir kanal oluşturulmasıdır. Bu modelde online süpermarketler ürünleri doğrudan üretici veya fabrikalardan satın almakta, bunları dağıtım merkezlerinde depolamakta, ve müşterilere direkt olarak buradan dağıtım yapmaktadır. Bu modelde siparişlerin hazırlanması ve paketlenmesi, mevcut süpermarkete göre daha verimli ve az maliyetle yapılabilmektedir. Özellikle dağıtım merkezlerinin, sadece online müşterilere yönelik dağıtımın yapılabilmesi için tasarlandığından, siparişlerin daha hızlı hazırlanıp paketlenmesi mümkün olmaktadır (Holmström vd., 1999). Bununla beraber dağıtım merkezinin ilk yatırım maliyeti çok daha fazla olmaktadır. Örneğin; Webvan’ın otomatik dağıtım merkezlerinin her biri 25 ila 35 milyon dolara mal olmuştur. Daha az teknoloji kullanılan dağıtım merkezlerinin maliyeti de 4 ile 6 milyon dolar arasındadır. Bu modeli Amerika’da Webvan (www.webvan.com) ve Streamline (www.streamline.com), İsveç’de Matomera (www.matomera.com) uygulamıştır. Bu iki model arasındaki farklar Tablo 2.1’de özet olarak gösterilmiştir.

Tablo: 2.2 Mevcut süpermarket ve Dağıtım Merkezi Modeli Arasındaki Farklar

FARKLAR	MEVCUT SÜPERMARKET MODELİ (ARACI)	DAĞITIM MERKEZİ MODELİ
Rolü / Misyonu	Süpermarketler veya toptancılar tarafından eve teslimatın müşteriye ekstra bir hizmet olarak sunulması	Toptancı veya perakendecinin entegrasyon rolü üstlenmesi
Faaliyet Tarzı	Aracı	Üreticiler ile müşteriler arasında yeni bir kanal oluşturma
Değer Yaratma Şekli	Hızlı teslimat	Yeterli ürün bulundurma
Dağıtım Sıklığı	Sipariş üzerine İstenilen zamanda	Bittiği zaman yerine koyma Sabit teslimat sıklığı
Dağıtımın Nereden Yapıldığı	Perakendeci/Toptancı	Yerel Dağıtım Merkezi
Müşteri İlişkileri	Düzenli	Düzenli
Ürünler	Markalı	Özel markalı
Maliyetler	Yüksek değişken maliyet, Düşük Sabit Maliyet	Düşük değişken maliyet, Yüksek Sabit Maliyet
Fiyat Seviyesi	Yüksek	Düşük
Amaç	Yüksek müşteri hizmeti	Yüksek müşteri hizmeti ve düşük fiyat

Kaynak: Holmström vd. (1999: 2)

Siparişlerin hazırlanması ve paketlenmesiyle ilgili modellere ilaveten, siparişlerin teslimatı ile ilgili de modeller geliştirilmiştir. Teslimat veya dağıtımın üç boyutu vardır. Bunlar; teslimat süresi, teslimat zamanı, teslimat zaman aralığıdır (Saranen ve Smaros, 2002). En yaygın olarak kullanılan dağıtım veya teslimat modeli, teslimat için müşterinin belli zaman aralığını seçmesidir. Uygulamada, online süpermarket müşterilere her gün için iki veya üç zaman aralığı seçeneği sunar. Müşteride kendisine en uygun olan gün ve zaman aralığını seçer. Online süpermarkette müşterinin seçtiği gün ve zaman aralığında teslimatı yapar. Fakat müşteri bu belirtilen zaman aralığında evde bulunmak zorundadır ki bu zaman aralığı genellikle iki veya üç saattir.

İkinci teslimat modeli ise siparişlerin müşterinin evde bulunmasına gerek kalmadan yapılan teslimattır. Bunda da siparişler evin belirli bir yerine daha önceden monte edilmiş “teslimat kutusu” na bırakılır. Üç tane teslimat kutusu vardır. Teslimat

kutusu müşterinin garajına veya bahçesine konulan, soğutucu özelliği de olan ve kilitli bir kutudur (Kamarainen vd., 2001b; Punakivi ve Saranen, 2001). Diğer bir teslimat kutusu ise belirli merkezi yerlere konan ve müşteriye ait posta kutusudur. Üçüncü alternatif ise dağıtım kutusudur. Siparişler bu kilitli kutularda müşterilerin evlerinin belirli bir bölümüne bırakılır ve bir sonraki teslimatta geri alınır (Punakivi vd., 2001a).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ONLİNE SÜPERMARKETLERİN UYGULADIKLARI SON -ADIM TEDARİK ZİNCİRİ STRATEJİLERİ VE İŞ MODELLERİ

Sosyal yaşamdaki kalitenin artması, teknolojik gelişmeler ve modern ve yeni yönetim teknikleri özellikle zaman sıkıntısı olan ve rahatlık isteyen tüketicilerin eve teslimat hizmetlerine olan taleplerini arttırmıştır. Özellikle telefon, faks ve en önemlisi internet gibi sipariş verme sistemleri ve yeni tedarik zinciri yönetim teknikleri organizasyonlara, müşterilerine rahatlık, kalite, kişisel hizmet, hoş bir tecrübe yaratan yeni hizmetler sunma imkânları vermiştir. Günümüzde organizasyonlar ve işletmelerin rekabet avantajı sağlamak ve müşterilerine farklılaştırılmış bir hizmet sunmak için kullandıkları temel strateji, tedarik zincirini müşteriye kadar götürmek veya uzatmak olarak tanımlanan “son-adım tedarik zinciri” dir.

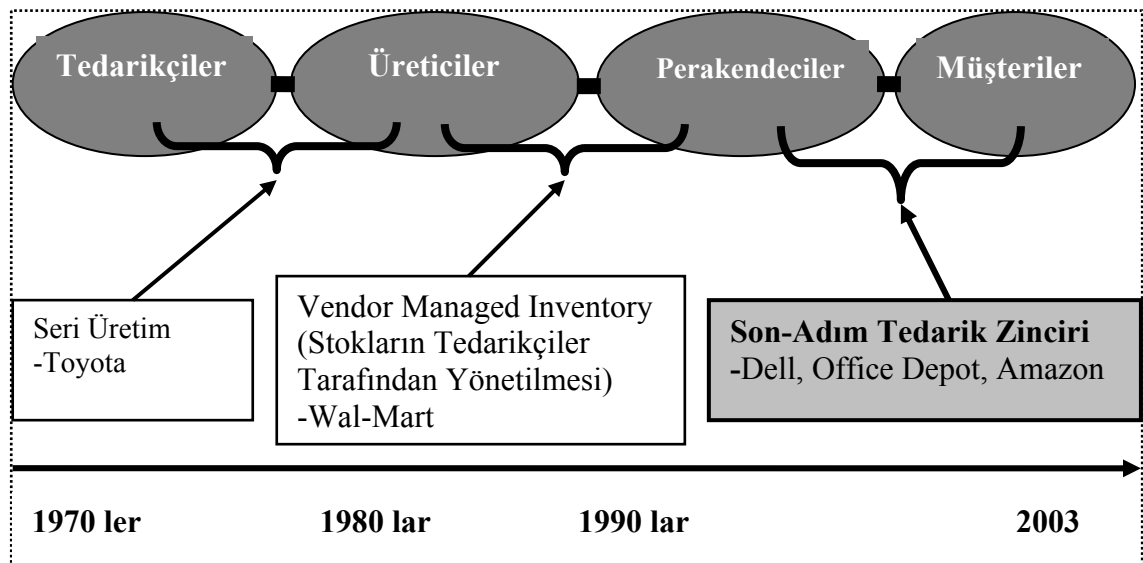
Bu bölümde, tezin odak noktasını oluşturan “Son-Adım Tedarik Zinciri” kavramı üzerinde durulacaktır. Daha sonra online süpermarketlerde uygulanan son adım tedarik zinciri stratejileri ile iş modelleri üzerinde durularak tezin teorik alt yapısı oluşturulmaya çalışılacaktır.

I. SON-ADIM TEDARİK ZİNCİRİNİN TANIMI

Tedarik zinciri bölümünde de değinildiği gibi, Wal-Mart, Ford, ve McDonald’s tedarik zincirlerini müşterilerine farklılaştırılmış bir hizmet sunmak yerine maliyetleri en aza indirecek şekilde dizayn etmişlerdir. Buna karşılık Dell, Amazon, Office Depot ve Tesco bilişim teknolojilerini ve interneti kullanarak hem verimliliği arttırmak ve hem de müşterilerine ekstra değer yaratmak amacıyla tedarik zincirini müşterilerine kadar uzatmışlar veya götürmüşlerdir. Özellikle Dell modeli birçok sektör tarafından araştırılmış ve başarılı bir şekilde uygulanmıştır. Günümüzde ise Dell modeli perakende sektörü tarafından uygulanabilirliği yoğun bir şekilde araştırılmakta ve uygulanmaya konmaktadır.

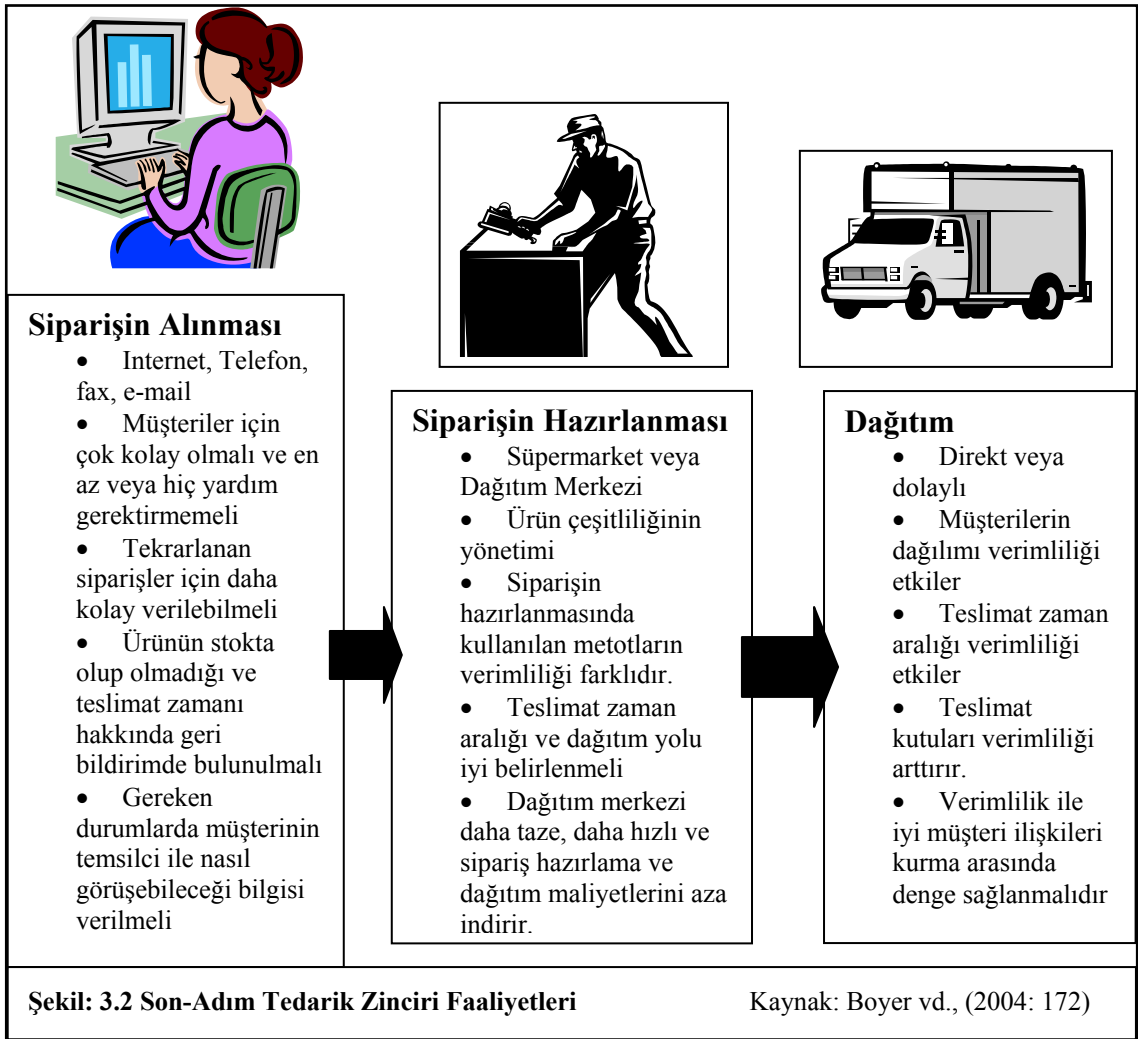
“Son-Adım Tedarik Zinciri” ürünlerin nihai tüketiciye ulaştırılmasıdır (Thirumalai ve Sinha, 2004: 291). Son-adım tedarik zinciri; nihai ürünün perakendeciden (bu fabrikadan, dağıtım merkezinden veya süpermarketten olabilir) direkt olarak müşteriye teslimi veya dağıtımıdır. Ürünlerin direkt olarak müşteriye teslimi, müşteriye sunulan farklılaştırılmış bir hizmettir. Son adım tedarik zinciri, varlıklı ve zamanı kısıtlı olan müşterilere rahatlık sağlamak amacıyla, belli bir fiyat karşılığında işletmelere yeni bir iş imkânı ve müşterileriyle daha yakın ilişki kurma fırsatı vermektedir. Dell, Amazon, Tesco ve Office Depot gibi üretici ve perakendeciler, tedarik zincirlerini müşterilerinin evlerine kadar uzatarak (son- adım tedarik zinciri stratejisi), müşterilerinin biraz daha fazla ödemesini sağlayacak yeni ve farklı bir hizmet sunmaktadırlar. Son- adım tedarik zinciri stratejisi işletmelere, Yirminci Yüzyılda Ford, Wal-Mart ve McDonald’s ın uyguladığı, rakiplerine karşı öncelikle düşük maliyet stratejisi uygulayarak rekabet etme baskısını ortadan kaldırma veya azaltma imkânı vermektedir. Yirmi birinci Yüzyılda İnternet, tüketicilere inanılmaz sayıda perakendeciye, online ulaşma imkanı vermekte, lojistik ve üretim tekniklerindeki gelişmeler, ürünlerin direkt olarak müşterilere daha yüksek kalitede, daha kısa zamanda ve müşterilerin özel ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde teslim edilmesini sağlamıştır. Şekil 3.1 organizasyonlara müşterileriyle daha yakın ve güçlü ilişkiler kurma fırsatı veren **son-adım tedarik zincirini** ve genel olarak tedarik zincirinin gelişimini göstermektedir (Boyer vd., (2004: 7-8).

Şekil: 3.1 Son-Adım Tedarik Zinciri



Amazon ve Dell gibi online süpermarket öncüleri, ürünlerin online sunulması ve müşterilerinin evlerine direkt olarak teslimatının büyük bir pazar potansiyeli olduğunu göstermiştir. Fakat online süpermarketlerin ön yüzü olan internet sayfaları kolaylıkla yapılabildiği halde, internetten sipariş verilen ürünlerin müşterilere ulaştırılması en büyük problemdir. Perakende sektöründe online süpermarket modeli olarak büyük bir kayba uğrayan ve başarısızlıkla sonuçlanan en güzel örnek Webvan' dir. Webvan müşterilerine, geleneksel süpermarket fiyatına online alışveriş yapma imkanı ve siparişleri yarım saat içinde evlere teslim etme sözü vererek faaliyete başladı ve bunun için müşterilerden ekstra bir ücret talep etmeyeceğini belirtti. Fakat bu o kadar kolay değildi. Webvan yaklaşık olarak bir yıl gibi bir zaman diliminde yatırımcılarının 700 Milyon Dolar kaybetmesine neden oldu ve iflas etti. Webvan ile birlikte onun rakipleri olan Homegrocer ve Streamline da aynı şekilde iflas ettiler. Onların bu başarısızlıklarının arkasında iki neden olduğu ileri sürülmüştür. Bunlardan ilki, pazarlama ile tedarik zinciri yönetimi arasındaki uyumsuzluk, diğeri ise tedarik zincirinin iyi yönetilememesidir. Bu başarısız örneklere rağmen Albertson's, Tesco, Safeway, Sainsbury's, Ocado ve FreshDirect gibi firmaların online satışları geçen birkaç yıl içerisinde %50'nin üzerinde bir artış göstermiştir (Boyer vd., 2004: 9).

Son-adım tedarik zincirlerinin yapmak zorunda olduğu temel olarak üç tane faaliyet vardır. Bunlar; siparişin alınması, siparişin hazırlanması ve dağıtımdır (eve teslimattır). Bu faaliyetler ve bu faaliyetlerin alt unsurları Şekil 3.2'da gösterilmektedir.



Son-adım tedarik zinciri faaliyetleri müşterinin siparişi verdiği internet sayfası ile başlamaktadır. İnternet sayfasının kullanılabilirliği ve siparişin verilebilmesi için üç tane temel prensip bulunmaktadır. Bunlar; 1. Müşteri online alışveriş işlemini kendi kendine rahatça yapabilecek kolaylıkta olmalıdır. 2. Müşterinin bir sonraki siparişi daha kolay verebilmesini sağlayacak kadar öğretici olmalıdır. 3. Sipariş verme, siparişin hazırlanması ve dağıtım bilgi sistemleri entegre olmalıdır.

Siparişin hazırlanması ve müşteriye gönderilmek üzere paketlenmesi, ya mevcut süpermarket raflarından yapılmakta veya özellikle son adım tedarik zinciri için tasarlanmış dağıtım merkezlerinden yapılmaktadır. Online süpermarketlerin karşılaştığı problem, dağıtımın mevcut geleneksel süpermarketten mi yoksa dağıtım merkezinden mi yapılmasıdır. Bununla ilgili karar genellikle satış miktarı ile verilmektedir. Eğer satış miktarı fazla değil ise, mevcut süpermarket en az riskli seçim olmaktadır. Eğer satış

miktarı çok fazla ise verimliliğin sağlanması bu iş için özel yapılmış dağıtım merkezlerinin kullanılmasını gerektirmektedir.

Siparişlerin hazırlanıp paketlenmesinden sonra müşterilere ulaştırılması ve dağıtımı en önemli faaliyettir. Burada da siparişler ya online süpermarketin sahip olduğu dağıtım araçları ve kendi elemanları tarafından teslim edilmekte, veya bu konuda uzmanlaşmış kargo şirketleri tarafından siparişin müşteriye ulaştırılması sağlanmaktadır.

II. SON-ADIM TEDARİK ZİNCİRİNİN MÜŞTERİLERE SAĞLADIĞI AVANTAJLAR:

Son-Adım tedarik zincirinin müşterilere sağlanmış olduğu avantajları üç ana başlık altında inceleyebiliriz. Bunlar; rahatlık ve kolaylık, kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler (customization) ve kalitedir.

A. RAHATLIK VE KOLAYLIK:

Müşterilerin gerek telefon ve faks ve gerekse internet aracılığı ile sipariş verebilme imkânı sağlamaya çalışan perakendeci ve süpermarketlerin temel hedefi müşterilerine büyük bir rahatlık ve kolaylık sağlamaktır. Özellikle müşterilerin ihtiyaç duydukları ürünleri istedikleri zamanda ve istedikleri yerden sipariş verebilmeleri onlara büyük bir mutluluk vermektedir. Günümüzde süpermarket ve mağazalara ulaşabilme imkanı oldukça kolay olmasına rağmen, internette vakit geçirmek ve online sipariş vererek ürünlerin kendilerine teslim edilmesini tercih etmektedirler. Burada işletmelerin dikkat etmesi gereken online işlemlerin nasıl gerçekleştirileceği, potansiyel müşterilere bu hizmetlerin nasıl pazarlanacağı ve özellikle son-adım tedarik zinciri içindeki faaliyetlerin en iyi şekilde nasıl yapılacağıdır. Online alışverişin müşterilere sağlanmış oldukları rahatlık ve kolaylık ile müşteri tatmini ve bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalardan bir tanesi önemli bir pozitif ilişki olduğunu bulduğu halde diğeri ilişkinin çok önemli olmadığını bulmuştur (Chang vd., 2005: 547).

E-ticaretin liderlerinden bir tanesi olarak bilinen Amazon.com'un müşterilerine kitap satışında sağlanmış olduğu rahatlık ve kolaylık gerçekten çok büyüktür. Özellikle normal kitapçılarda bulunması zor olan kitapların satın alınmasında sağladığı fayda

inkâr edilemez düzeydedir. Bundan dolayı son-adım tedarik zincirlerinin başarılı olmalarında müşterilere sağlamış oldukları rahatlık ve kolaylık büyük bir rol oynamaktadır (www.amazon.com). Yine Amazon.com'un kurucusu ve CEO'su olan Jeff Bezos online süpermarketlerin başarısının müşterilerin genellikle değişmeyen üç isteğinin karşılanmasına bağlı olduğunu söylemiştir. Bunlar; 1. Ürün çeşitliliği, 2. Düşük fiyat ve 3. Rahatlık ve kolaylıktır. Müşterilerin bu istekleri geçen on yıl içinde aynıydı, gelecek on yıl içinde aynı olacaktır. Başarılı olmak için rakiplerle değil müşterilerle rekabet etmek gerektiğini ve bununda müşteri odaklı olmakla mümkün olacağını söylemiştir (www.gsb.stanford.edu, 15.7.2006).

B. KİŞİSELLEŞTİRİLMİŞ ÜRÜN VE HİZMETLER (CUSTOMIZATION):

Müşterilere kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetlerin sunulması özellikle farklılaştırma ve odaklaşma stratejilerinin kullanılmasını gerektirdiğinden, bu stratejiyi uygulayan firmaların sayıları oldukça az düzeydedir. Bu stratejiyi başarılı bir şekilde uygulayan en iyi bilinen örnek yine Dell Bilgisayardır. Dell'in sağlamış olduğu iki temel avantaj vardı. Bunlardan bir tanesi dağıtım kanalında aracılardan ortadan kaldırılarak ürünlerin direkt olarak müşterilere teslim edilmesidir. İkincisi ve en önemlisi ise tedarik zincirini müşterilerin kendi kişiselleştirilmiş bilgisayarlarını sipariş verebilmelerini sağlayacak şekilde tasarlamasıdır. Müşterilerine Hard drive büyüklüğünü, hızını, ekran büyüklüğünü vb. gibi bilgisayar özelliklerini kendilerinin seçmelerine imkân vermiştir. Dolayısı ile bu Dell'e rakiplerine göre rekabet üstünlüğü sağlamıştır. Son-adım tedarik zincirinin başarılı olmasında müşterilerine kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler sunması önemli faktörlerden birisidir (www.dell.com).

C. KALİTE

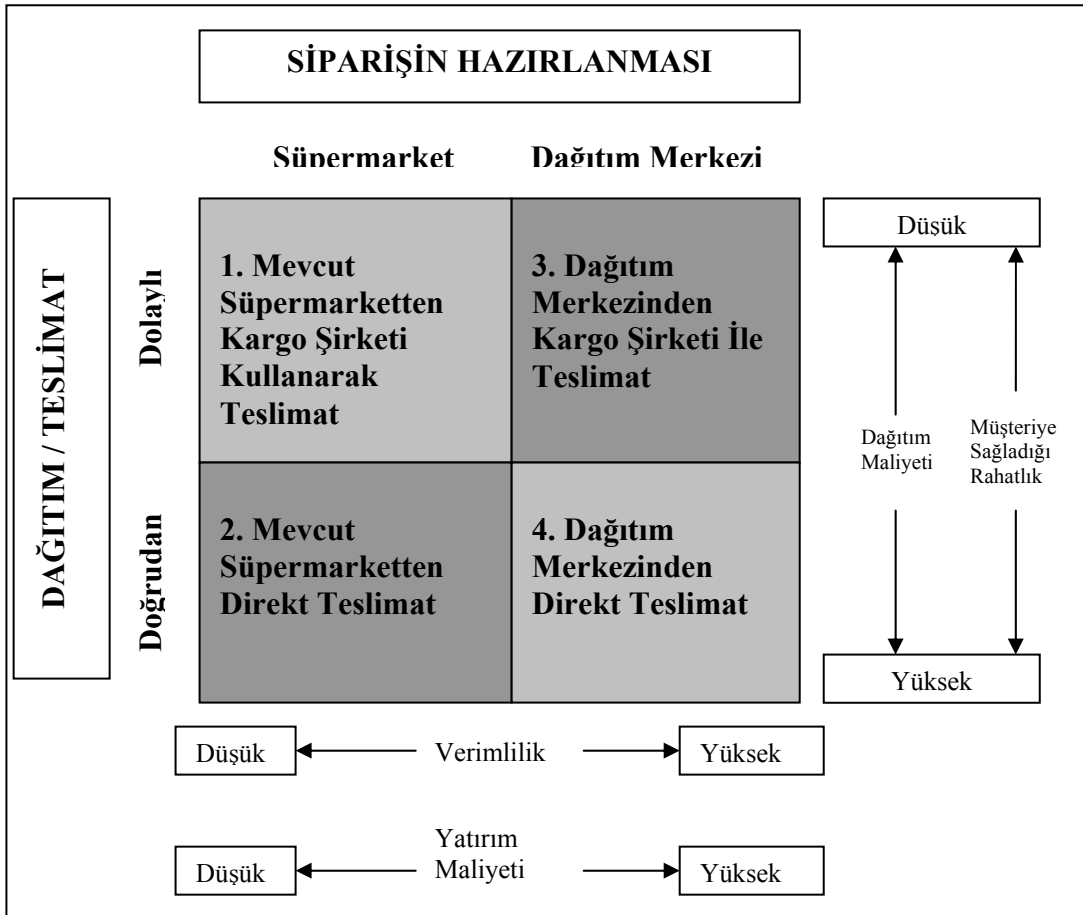
Kalite günümüzde işletmeler tarafından sıkça kullanılan bir misyon terimi haline gelmiştir. "Ben çok ucuza kalitesiz ürünler satıyorum" diyen hiçbir işletmeye rastlamak mümkün değildir. Özellikle perakende sektöründe satılan ürünlerin hemen hemen hepsi günlük yaşantımızda kullandığımız fonksiyonel ürünlerdir. Bu ürünlerin kalitesi hangi süpermarkete gidilirse gidilsin hemen hemen aynıdır. Migros'da satılan Kola veya Pepsi

ile mahalle bakkalında satılan Kola veya Pepsi'nin kalitesinde hiçbir farklılık yoktur. Yine aynı şekilde bu temizlik ürünü olan OMO veya Ariel içinde söylenebilir. Burada kalite, üreticilerin süpermarketlere sağladığı ürün kalitesini ifade etmektedir. O halde perakende sektöründe faaliyet gösteren süpermarketleri birbirinden ayıran kalite kavramı nedir sorusuna verilecek cevap ise "hizmet kalitesidir". Yani süpermarketler artık satmış oldukları ürün kaliteleriyle değil, müşterilerine sunmuş oldukları hizmet kalitesiyle rekabet etmektedirler.

İşletmeler kendilerini rakiplerinden müşterilerine sağlamış oldukları hizmet kalitesi ile ayırt ettiğine göre, son-adım tedarik zincirleri süpermarketlere, hizmet kalitesini normal tedarik zincirine göre arttırma fırsatı vermiştir. Özellikle siparişlerin internetten verilmesi ve müşterilerin evine teslimatı, müşteriler tarafından büyük bir hizmet farklılaştırılması olarak algılanmakta ve şirkete olan müşteri memnuniyeti ve bağlılığı da artmaktadır. Yapılan araştırmalarda özellikle hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyeti ve bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle müşteri hizmetleri ile müşteri tatmini arasındaki pozitif ilişki önemli bulunmuştur (Chang vd., 2005: 550). Son-adım tedarik zinciri aynı zamanda tedarik zinciri halkalarından bir veya bir kaçını elimine ettiğinden tedarik zinciri kısaltmakta ve buda zincirin esneklik ve hızını arttırmaktadır. Özellikle çabuk bozulan ürünlerin alınıp satıldığı tedarik zincirlerinde, zincirin mümkün olduğu kadar kısa ve hızlı olması, ürünlerin kalitesi ve tazeliği üzerinde çok önemli olmaktadır. Bu da hem ürün kalitesini ve hem de hizmet kalitesini olumlu yönde etkilemektedir. Dolaysı ile son-adım tedarik zinciri stratejisini uygulayan işletmelerin başarılı olması, müşterilere sunmuş oldukları ürün ve hizmet kalitesiyle doğru orantılı olmaktadır.

III. ONLİNE SÜPERMARKETLERİN UYGULADIKLARI SON-ADIM TEDARİK ZİNCİRİ STRATEJİLERİ

Son adım tedarik zinciri faaliyetleriyle ilgili alınması gereken iki temel karar vardır. Bunlardan ilki, Siparişlerin hazırlanması yani müşterinin sipariş verdiği ürünlerin tek tek toplanıp paketlenmesini ifade etmektedir. Siparişler ya mevcut süpermarketlerden, ya da bu iş için özel yapılmış dağıtım merkezlerinden hazırlanabilir. İkinci alınması gereken karar ise dağıtımın veya teslimatın direkt olarak kendi dağıtım araçları ve elemanları ile yapılması veya dağıtım konusunda uzmanlaşmış kargo şirketleri aracılığı ile yapılmasına karar verilmesidir. Boyer ve arkadaşları (2004: 21) online süpermarketlerin uygulayabilecekleri dört strateji önermektedirler. Bu dört strateji şekil 3.3' de gösterilmektedir.



Şekil:3.3 Son-Adım Tedarik Zinciri Stratejileri

Kaynak: Boyer vd., (2004:21)

Şekil 3.3’de belirtilen son-adım tedarik stratejilerinin dördü de dört önemli faktör açısından birbirlerinden farklılık göstermektedirler. Bunlar müşteriye sağlanan rahatlık ve kolaylık, dağıtım maliyeti, siparişleri hazırlama maliyeti ve yatırım maliyetidir. Müşterilerine daha fazla kolaylık ve rahatlık sağlamayı hedefleyen şirketler dağıtım ve teslimatı doğrudan kendileri yapmaktadırlar. Örneğin; Office Depot 2 Milyon Doların üzerinde ofis malzemesini müşterilerin ev ve işyerlerine teslim etmiştir. Office Depot son adım stratejisi olarak Dağıtım Merkezinden Direkt Teslimat stratejisini uygulamaktadır, çünkü büyük miktarlardaki online satışlar siparişlerin verimli ve düşük maliyetle hazırlanabilmesi için Dağıtım Merkezinin kullanımını gerekli kılmaktadır.

Tesco da direkt olarak müşterilerin evlerine teslimat yapmaktadır. 2002 yılında 600 Milyon Dolar değerinde siparişi evlere teslim etmiştir. Fakat Tesco son adım tedarik zinciri stratejisi olarak Mevcut Süpermarketten Direkt Teslimat stratejisini uygulamaktadır. Bu strateji Tesco’ya yatırım maliyetini en aza indirme ve bu faaliyetinden kar elde etme imkânı vermiştir. Dell, Amazon ve bunlar gibi yüzlerce online faaliyet gösteren süpermarketler son adım tedarik zinciri stratejisi olarak Dağıtım Merkezinden kargo şirketi kullanarak teslimat yapmaktadır. Bu da işletmelere özellikle dağıtım maliyetlerini en azda tutma fırsatı vermiştir. Tablo 3.1’de bu dört son-adım tedarik zinciri stratejilerinin özet olarak avantaj ve dezavantajları gösterilmektedir.

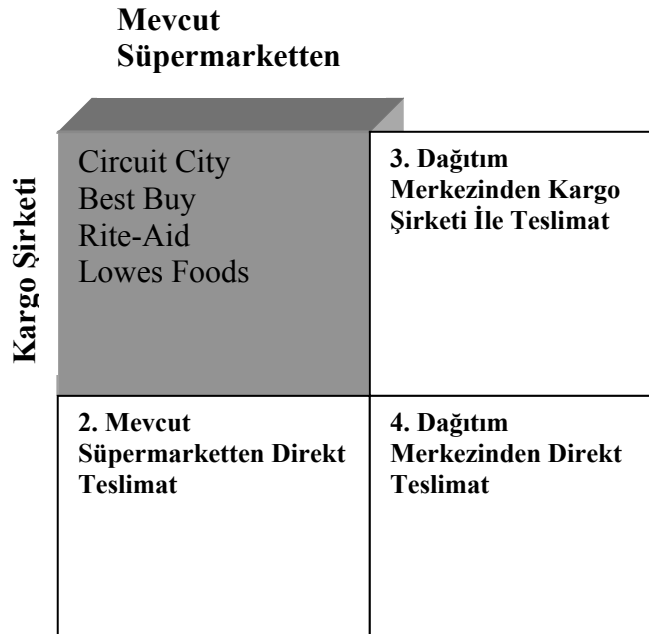
Tablo:3.1 Son-Adım Tedarik Zinciri Stratejilerinin Avantaj ve Dezavantajları

	Avantajları	Dezavantajları	Örnekler
1. Mevcut Süpermarketten Kargo Şirketi Kullanarak Teslimat	<ul style="list-style-type: none"> - Sabit yatırım maliyetinin düşük olması - Markette yaya trafiğinin artması - İki pazarlama kanalının aynı anda kullanımı - Düşük dağıtım maliyeti 	<ul style="list-style-type: none"> -Siparişi hazırlama maliyetinin yüksek olması - Stok takibinin zorluğu - Stokların bitme riskinin yüksekliği -Müşteriye sağlanan rahatlık ve kolaylığın düşük olması 	<ul style="list-style-type: none"> Best Buy Circuit City Lowes Foods Sears Canada Rite-Aid Walgreens
2. Mevcut Süpermarketten Direkt Teslimat	<ul style="list-style-type: none"> - Sabit yatırım maliyetinin düşük olması - İki pazarlama kanalının aynı anda kullanımı - Müşteriye sağlanan rahatlık ve kolaylığın yüksek olması 	<ul style="list-style-type: none"> - Siparişleri hazırlama maliyetinin yüksek olması - Stok takibinin zorluğu -stokların bitme riskinin yüksekliği -Dağıtım maliyetinin yüksekliği 	<ul style="list-style-type: none"> Tesco Grainger Sainsbury Albertsons america Fresh Migros Kangurum Gima
3. Dağıtım Merkezinden Kargo Şirketi İle Teslimat	<ul style="list-style-type: none"> - Stokların bir yerde toplanmış olması - Siparişleri hazırlama maliyetinin düşüklüğü -Özel siparişi hazırlama merkezleri -Ürünlerin tazeliği ve dönüşüm oranının yüksekliği - Siparişlerin isteğe göre hazırlanabilmesi -Stoklarda ürünlerin bitme riskinin az oluşu - Dağıtım maliyetinin düşük olması 	<ul style="list-style-type: none"> - Müşteri tarafından görünebilirliğin düşük olması -Marka imajının veya bilinirliğinin düşük olması -Sabit yatırım maliyetinin yüksek olması -Teslimat süresinin uzun olması 	<ul style="list-style-type: none"> Amazon Dell FreshDirect NetFlix Drugstore.com Hepsiburada.com Bidolu.com Deppo.com Estore.com İdeefixe.com
4. Dağıtım Merkezinden Direkt Teslimat	<ul style="list-style-type: none"> - Stokların bir yerde toplanmış olması - Siparişleri hazırlama maliyetinin düşüklüğü -Özel siparişi hazırlama merkezleri -Ürünlerin tazeliği ve dönüşüm oranının yüksekliği - Siparişlerin isteğe göre hazırlanabilmesi -Stoklarda ürünlerin bitme riskinin az oluşu 	<ul style="list-style-type: none"> -Dağıtım maliyetinin yüksek oluşu - Müşteri tarafından görünebilirliğin düşük olması -Marka imajının veya bilinirliğinin düşük olması -Sabit yatırım maliyetinin yüksek olması -Teslimat süresinin uzun olması 	<ul style="list-style-type: none"> Office Depot Office Max Ocado GroceryGateway Simon Delivers Roomstogo

Kaynak: Boyer vd., (2004: 21)

Bu çalışmanın veya tezin kapsamını bu stratejilerden 2. strateji olan “Mevcut Süpermarketten Direkt Teslimat” ve 3. Strateji olan “Dağıtım Merkezinden Kargo Şirketi Aracılığı ile Teslimat” oluşturmaktadır. Tezin amacı özellikle Türkiye’de faaliyet gösteren online süpermarketlerin uyguladığı son adım tedarik zinciri stratejilerinin performansını ölçerek müşterilerin gözüyle bu stratejilerin başarılı olup olamayacaklarını ortaya koymak ve başarılı olmalarında etkili olan faktörlere dayalı bir model oluşturmaya çalışmaktır. Bu nedenle tezin kapsamını oluşturan stratejilere ağırlık vermek suretiyle tek tek son-adım tedarik zinciri stratejileri açıklanacaktır.

A. MEVCUT SÜPERMARKETTEN KARGO ŞİRKETİ KULLANARAK TESLİMAT (SEMI-EXTENDED SUPPLY CHAINS)



Bu stratejide mevcut altyapının en etkin ve verimli kullanılması ve dağıtımın bu konuda uzmanlaşmış kargo şirketleri aracılığı ile yapılmasıdır. Gerek telefon ve faks ve gerekse internet web sayfası üzerinden siparişlerin alınmasından hemen sonra siparişler mevcut süpermarketten hazırlanmaktadır. Bu stratejide mevcut süpermarket altyapısı ve personeli kullanıldığından en az sabit yatırım maliyetine sahip stratejidir. Günümüzde bu strateji interneti ekstra bir pazarlama kanalı olarak kullanmak isteyen işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu stratejinin temel dezavantajı siparişler mevcut süpermarket raflarından hazırlandığı için dağıtım merkezine göre daha

maliyetli ve verimsiz olmasıdır. Bu stratejinin diğ er bir dezavantajı ise stok yönetiminin güç olmasıdır. İ nternette müşterinin görüp sipariş verdiği ürünün stoklarda olup olmadığ ının takibi oldukça zordur. Bu da müşterilere sipariş verdikleri ürünlerin stokta bitmiş olması nedeniyle onun yerine ikame ürünlerin gönderilmesini gerektirmekte ve buda müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

Bu strateji özellikle Amerika'da faaliyet gösteren Circuit City, Best Buy, Rite-Aid ve Lowes Foods tarafından uygulanmaktadır. Circuit City ve Best Buy bilgisayar ve her türlü elektronik ürün ve beyaz eşya satan bir mağazalar zinciridir. Müş teriler siparişlerini bu mağazaların online web sitelerinden vermekte ve ürünler ya kargo şirketleri aracılığıyla gönderilmekte veya müşteri tercih ederse kendisine en yakın mağazadan kendisi teslim alıp götürmektedir.. Rite-Aid ise ilaç ve hijyenik ürünler satan bir mağazalar zinciridir. Müş teriler reçete numarasını girerek ilaçlarını internet üzerinden sipariş verebilmekte ve en yakın Rite-Aid mağazasına veya eczanesine giderek ilaçlarını alabilmektedirler.

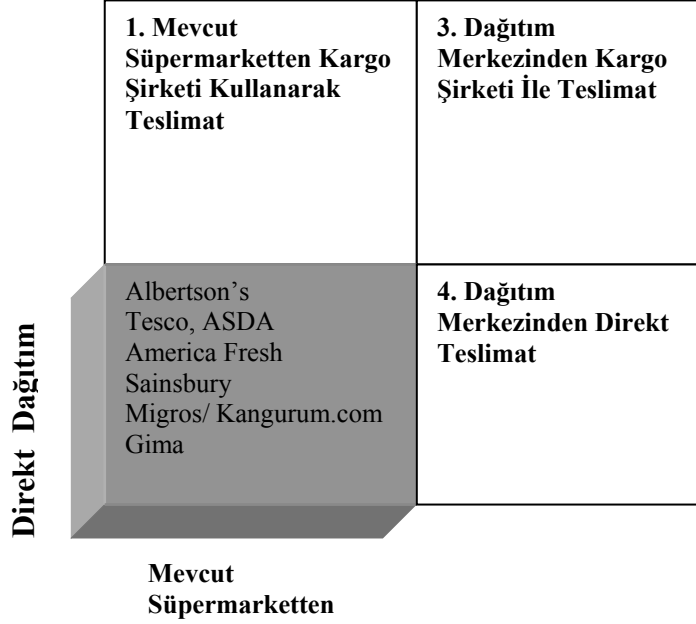
Perakende sektöründe faaliyet gösteren Lowes Foods Amerika'nın North Carolina ve Virginia eyaletlerinde yüzden fazla süpermarket zincirleri olan 1954 yılında kurulan bir firmadır. Lowes Foods rekabet stratejisi olarak kaliteli ürünler, yüksek düzeyde müşteri hizmeti ve alışverişi mümkün olduğu kadar kolay ve rahatlaştırarak sürekli yenilik ve farklılaştırma stratejileri uygulamaktadır. Bu stratejinin devamı olarak 1997 yılında "Lowes Foods To Go" (LFTG) adında siparişlerin telefon ve faks ile verilebildiği bir birim kurdu. 1998 yılında ise MyWebGrocer adıyla internette online satışlara başladı. Ş u anda online hizmet veren 36 süpermarketiyle faaliyetini sürdürmektedir. Boyer vd., (2004: 52-62) Lowes Foods online ve diğ er müşterileri üzerinde yapmış oldukları araştırmada, online müşterilerin Lowes Foods 'tan alışveriş etme nedeni olarak rahatlık ve kolaylığ a 6.76 puan ve fiyata ise 5.12 puan vererek (7'li Likert Ölçeğ inde) rahatlık ve kolaylığı online alışveriş etmede en önemli neden olarak belirtmişlerdir. Fakat online müşteriler ürün kalitesini, bulunabilirliğini ve çeş itliliğini bizzat süpermarketten alış veriş yapan müşterilere göre daha düşük bulmuşlardır. Hizmet kalitesini ise online müşteriler diğ er müşterilere göre daha kaliteli ve yüksek bulmuşlardır. Bu strateji süpermarketlere müşterilerine rahatlık ve kolaylık ile kaliteli hizmet sunma imkânı verdiği halde, ürün kalitesi, çeş itliliği ve bulunabilirliği konusunda da yeterli seviyeye ulaşamamışlardır. Fakat bu dezavantajına rağmen, bu

stratejiyi uygulayan süpermarketlerin sunmuş oldukları hizmetlere değer veren ve talep eden belirli bir müşteri grubu bulunmaktadır. Özellikle hizmet kalitesi, rahatlık ve kolaylık ve zaman kazandırma gibi avantajları, dezavantajlarına göre ağır basmaktadır. Yine müşteriler üzerinde yapılan araştırmada online müşterilerin diğer müşterilere göre şirkete olan bağlılığının daha fazla olduğu ve online müşterilerin alışveriş miktarının yaklaşık 100 dolar civarında iken bizzat alışveriş yapan müşterilerin ortalama 25 dolar harcadıkları görülmüştür.

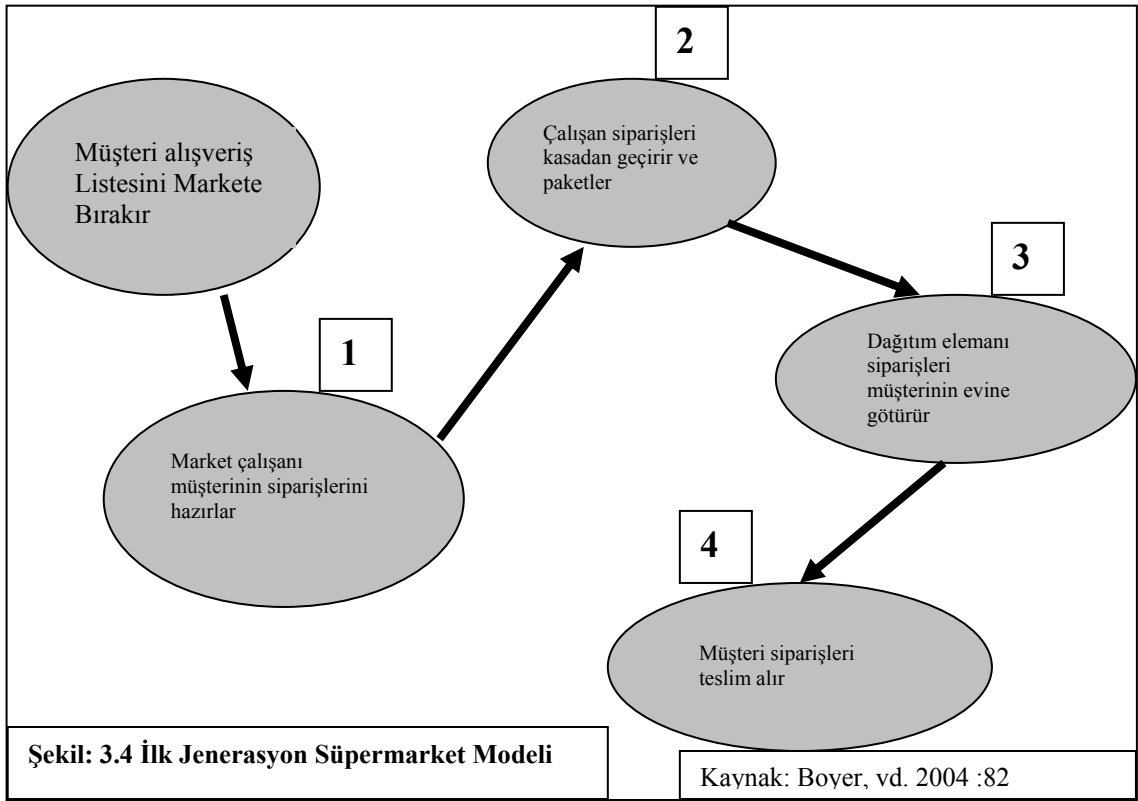
Bu stratejinin başarılı olabilmesi için şirketler birçok konuda detaylı olarak düşünmek ve karar vermek zorundadırlar. Bunlardan ilki, müşterilere sağlanan rahatlık ve kolaylık ile bunun şirkete maliyeti arasındaki dengenin çok iyi sağlanmasıdır. Burada verilmesi gereken en önemli kararlardan bir tanesi, online satışa sunulacak ürünlerin ve bunların çeşitliliğinin belirlenmesidir. Bütün ürünlerin online satışa sunulması hem çok maliyetli ve hem de online satışa sunulan ürünlerin stoklarda bulundurulması çok büyük bir problem oluşturmaktadır. İkinci olarak, süpermarketler online alışverişini mümkün olduğu kadar kolaylaştırmalı ve müşteriye her an doğru bilgiyi sunabilmelidir. Müşteriler web sayfasında bilgi bombardımanına tutulmamalı, mümkün olduğu kadar sade ve kabul edilebilir bir oranda ürün tanıtları ve promosyonlar gösterilmelidir. Örneğin Amazon.com'un giriş sayfası çok sade ve en çok satılan ürünler ile belirli temel kategorilerin listesi gösterilmektedir. Diğer bir kolaylık ise müşterilerin bilgi girişini mümkün olduğu kadar en aza indirmeli ve kolaylaştırmalıdır. Özellikle ilk alışverişte müşteri bilgilerini girdikten sonra, diğer alışverişlerde tekrar bilgi girişine gerek olmaksızın müşteri alışverişini tamamlayabilmeli. Amazon.com bu konuda "one-click" sipariş sisteminin patentini alarak müşterilerin siparişlerini çok kolay gerçekleştirmelerini ve hatta geçmiş sipariş listesini modifiye ederek tamamlama imkânı sunmuştur. Aynı zamanda sipariş verme sistemi stok ve üretim sistemiyle entegre edilmelidir. Böylece müşteri online sipariş verdiği ürünün stoklarda bulunup bulunmadığını, bitmiş ürünlerin yerine ikame edilebilecek ürünleri de görme imkanı da sunulmalıdır (Boyer vd., 2004: 71-78).

Sonuç olarak bu stratejiyi uygulayan firmalar müşteri bağlılığını ve satışlarını arttıracak, rakiplerinin müşterilerinin bir kısmını kapma fırsatı yakalayacaktır. Bu da firmanın uzun dönemde rekabet edebilirliğini ve devamlılığını sağlamada etkili olacaktır.

B. MEVCUT SÜPERMARKETTEN DİREK TESLİMAT (FULLY-EXTENDED SUPPLY CHAINS)



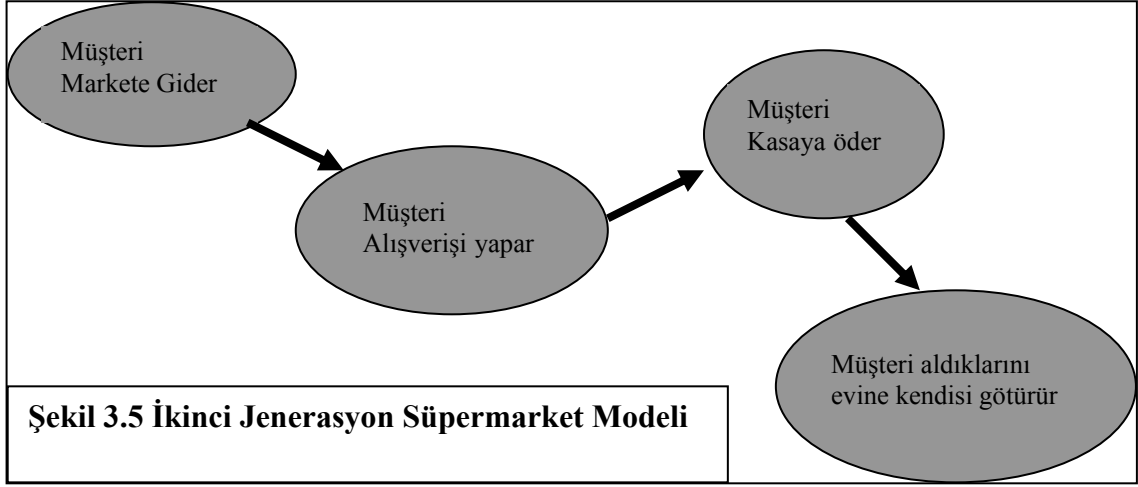
Bu stratejide perakendecilerin tedarik zincirleri, tedarikçilerinden müşterilere kadar uzanmaktadır. Müşteriler siparişlerini internet üzerinden verdikten sonra, siparişler mevcut süpermarketten hazırlanmakta, paketlenmekte ve online süpermarkete ait araçlar ile şirket çalışanları tarafından müşterinin evine teslim edilmektedir. Bu stratejiye entegrasyon stratejisi de denebilir. Bu strateji rekabet stratejilerinden olan farklılaştırma stratejisinin uygulamalarından bir tanesidir. Bu stratejinin temel amacı müşterilere mümkün olduğu kadar kolaylık ve rahatlık sağlamak ve bundan doğan ekstra maliyeti karşılamak amacıyla müşterilerine ortalamanın üzerinde fiyat uygulama imkânı vermektedir (Lankenau vd., 2005: 187-188). Bu strateji aslında yeni uygulanan bir strateji değil, yıllar öncede bu strateji perakende sektörü tarafından uygulanmaktaydı. Müşteriler alışveriş yaptıkları markete alışveriş listelerini bırakır, market elemanı bu listedeki ürünleri toplar, paketler, müşterinin evine teslim eder ve parasını da tahsil ederdi. Şekil 3.4'de gösterilen bu modele ilk nesil süpermarket modeli de denebilir.



Yukarıda süpermarket tarafından yapılan dört faaliyetten en maliyetli olanı işçilik maliyetinin %56 sini oluşturan 3 nolu faaliyet olan siparişlerin müşteriye götürülmesi olan dağıtım ile işçilik maliyetlerinin %37 sini oluşturan 1 nolu faaliyet olan siparişlerin hazırlanması yani tek tek ürünlerin toplanıp sepete konulmasıdır. Bu süpermarketlerin kar marjları, özellikle eve teslimat maliyetlerini fazlasıyla karşılayacak kadar yüksektir. Yani aslında buradaki taşıma maliyeti müşterinin üzerine yıkılmıştır. Bu süpermarket veya marketlerden alışveriş yapan müşterilerde her bir ürün için biraz fazla ödemeyi göze almışlardır. Bunun nedeni de marketin kendilerine sunmuş oldukları ekstra hizmet olan siparişlerin hazırlanması ve evlerine kadar teslim edilmesiyle sağlanan rahatlık ve kolaylıktır (Boyer vd., 2004: 82).

İkinci jenerasyon süpermarket modeli ise günümüzde çok yaygın olan müşterilerin süpermarketlere gelerek satın almak istedikleri ürünleri tek tek kendilerinin seçtiği ve kasiyerde ödedikten sonra evlerine kendi imkanlarıyla götürdüğü modeldir. Daha önceleri market çalışanı tarafından yapılan faaliyetler bu modelde tamamen müşterinin kendisi tarafından yapılmaktadır. Bu model günümüzde geleneksel

süpermarketler tarafından uygulanan ve eve teslimat hizmetlerini de kapsayan son adım tedarik zincirinin ortadan kaldırıldığı Şekil 3.5’de gösterilen modeldir.



Buraya kadar hep ileriye yani müşteriye doğru olan tedarik zincirinden bahsettik. Geriye doğru tedarik zincirinde de yani stok maliyetleri, bina ve diğer sabit yatırım maliyetleri konusundan bahsedilmedi. Çünkü bu maliyetlerde fazla bir değişiklik olmadı. Ürün maliyetleri gibi değişken maliyetler ile sabit maliyetlerde bir değişiklik olmayınca, tek gelir kalemi olan karlarda bir daralma söz konusu oldu. Bu ikinci jenerasyon süpermarketler kar marjlarının düşmesine ve müşterilerin sürekli daha az ödeme yapma isteklerinin artmasına, bu da maliyetler düşmediği için kar marjlarının azalmasına neden olmuştur (Boyer vd., 2004: 85).

İkinci jenerasyon süpermarket sektöründe meydana gelen teknolojik yenilikler, sadece kar marjlarının sürekli düşmesine neden oldu. Yeni bilgisayar sistemlerinin kullanılması daha doğru talep tahminlerinin yapılması ve maliyetlerin düşmesini sağladı. Rakipler de bunu uyguladı ve daha fazla Pazar payı elde etmek için fiyatları düşürdü. Ve diğerleri de rekabet edebilmek için fiyatları düşürmek zorunda kaldı. Daha sonra müşteriler daha düşük fiyat beklentisi içine girdi. İşçilik maliyetlerini düşürmek için bar kod sistemleri kullanılmaya başlandı. Tekrar, rakipler de bu sistemi kullanarak maliyetlerini düşürdüler. Ve tekrar rakiplerden biri pazar payını arttırmak için fiyatları düşürdü. Ve herkes tekrar rekabet edebilmek için fiyatları düşürmek zorunda kaldı. Yine müşteriler yeni bir düşük fiyat beklentisi içine girdiler. Bu sefer de scanners kullanılarak maliyetler düştü. Ve aynı şeyler tekrarlanıp gitti. Yani kısaca teknolojik gelişmeler süpermarketlerin kar marjını arttırmak yerine müşterilerin daha az

harcamasını sağlayacak fiyatların düşmesine neden oldu. Yeni ortaya çıkan online süpermarket modelleri tedarik zincirinde oluşan maliyetleri yeniden müşteriden alıp süpermarketlerin üstlenmesine neden oldu. Tıpkı ilk jenerasyon süpermarket modeli gibi (Boyer vd., 2004: 87).

Mevcut süpermarketten direkt teslimat modelinin başarılı olup olmayacağı sırrı tamamen müşterilerde saklıdır. Daha önce de belirtildiği gibi, genel olarak iki tip müşteri vardır. Bunlar; yeni ve ekstra bir hizmet için ödemede bulunmayı kabul eden müşteriler ve diğeri de ödemede bulunmak istemeyen müşteriler. Eğer müşteri olarak bu servisi istersen, alışveriş listeni süpermarkete bırakacaksın, siparişin evine teslim edilecek ve bu hizmet için ekstra ödemede bulunacaksın. Eğer bu ekstra ödemeyi yapmak istemiyorsan markete gidip alışverişini kendin yapacaksın ve paran cebinde kalacak. Öncelikle ekstra hizmet için ödemek istemeyen müşteriler üzerinde durmak gerekmektedir.

Müşterilerin ekstra hizmet için ödemek istememelerinin arkasında bir çok sebep bulunabilir. Bunların ödeme yapmak istememelerinin temel nedeni genelde para ve zaman da odaklanır. Bazı insanların çok parası vardır. Aynı zamanda onların ekstra zamanları da vardır. Onlar ekstra hizmet için rahatlıkla ödemede bulunacak güçleri varken, genellikle bunu yapmak istemezler. Bazı insanların da o kadar çok paraları yoktur, fakat ekstra zamanları vardır. Buradan çıkarılacak sonuç, ortalama olarak online süpermarket hizmetlerinin kullanıcıları herkes değildir. Dolayısı ile online süpermarketlerin başarılı olmalarının arkasındaki en büyük sırlardan bir tanesi, strateji olarak odaklaşma stratejilerini kullanmaları gerektiğidir. Yani, online süpermarket hizmetlerini herkese sunmak yerine, bu hizmetlerin sağladığı faydalar karşılığında ödeme yapabilecek ve isteyecek müşterilere sunulması çok önemlidir (Boyer vd., 2004: 86).

Bundan sonraki aşama ise bu hizmetlerin hangi tür müşteri grubuna sunulması gerektiğidir. Online süpermarket hizmetlerinin sunulabileceği en iyi müşteri portföyü, ekstra hizmetler için ödeme yapabilecek düzeyde gelire sahip olan, fakat gerek iş yoğunluğundan ve gerekse fiziksel engellerinden dolayı alışverişe ayıracak zamanı olmayan müşterilerdir. Eğer eve teslimat hizmetleri müşteriye birkaç saat zaman kazandırabiliyorsa, bu onun için ödediği ücreti telafi etmektedir. Daha önce online süpermarket kullanıcıları ile yapmış olduğumuz açıklamalar ışığında, online

süpermarketler için en uygun hedef müşteri kitlesi özellikle çalışan kadınlardır. Eğer bunlar aynı zamanda çocukları da olan çalışan kadınlarsa, en iyi hedef kitledir. Çünkü onların yapmak zorunda oldukları işleri, ve bakmak zorunda oldukları çocukları vardır. Bu ikisi onlar üzerinde zaman olarak büyük bir baskı yapar. Bu zaman baskısı onlara yardımcı olacak ekstra hizmetler için ödemede bulunmak istemelerini sağlayacaktır. Erkek kullanıcılarda online süpermarketler için potansiyel müşterilerdir fakat kadınlar kadar değil. Boyer ve arkadaşlarının Amerika'daki 500 online süpermarket müşterileri üzerinde yapmış oldukları araştırmada, müşterilerin %83 ünün kadın, %17 sinin erkek olduklarını görmüşlerdir. Araştırmaya katılan doktor müşterilerin yine %90'nı kadındır. Bu da göstermektedir ki özellikle profesyonel çalışan kadınlar online süpermarket hizmetlerinin en çok kullanıcılarıdır (Boyer vd., 2004: 86-87).

Yine Boyer ve arkadaşlarının yapmış oldukları araştırmada online alışveriş yapan müşterilere kaç defa alışveriş yaptıkları sorulmuş ve yaklaşık %50 sinin en az 7 defa ve daha fazla alışveriş ettiği görülmüştür. Aynı zamanda müşterilerin online alışveriş etme sebepleri sorulduğunda ise en önemli sebep olarak rahatlık ve kolaylık verilmiş. Bunu siparişin doğruluğu, eve teslimatın bedava olması ve teslimat zaman aralığının iki saat olması olarak verilmiştir. Fiyat ise en son sırada yer almıştır. Fakat dikkat edilmesi gereken bir nokta, onların bu araştırmasına cevap verenlerin %80'i kadındır (Boyer vd., 2004: 89).

Dünya da bu stratejiyi başarılı bir şekilde uygulayan ilk online süpermarket Tesco dur. Tesco'nun başarılı olmasının arkasındaki en önemli neden, öncelikle yıllardır hizmet verdiği mevcut bilgi birikimi, tecrübesi ve alt yapısını kullanarak online hizmet vermenin gerektirdiği sabit yatırım maliyetini en aza indirmiştir. Tesco'nun web sayfası online alışveriş, eve teslimat ve ürün ve hizmetleri hakkında yoğun bir bilgi sunmaktadır. Mevcut süpermarketler müşterileri online ve eve teslimat hizmetlerinin sunduğu avantajlar konusunda sürekli bilgilendirmektedir. İkinci olarak ise rekabet stratejisi olarak farklılaştırma ve odaklaşma stratejisini uygulamıştır. Yani özellikle eve teslimat hizmetinin karşılığında müşterilerden ücret talep etmiştir (www.tesco.com). Bu stratejiyi başarılı bir şekilde uygulayan diğer iki örnek online süpermarketler ise İngiltere merkezli Sainsbury's ve Amerika merkezli Albertson's dur. Bunların her ikisi de siparişlerin hazırlanması ve paketlenmesi için mevcut süpermarketleri ve müşteriye teslimatı içinde yine kendi araç ve elemanlarını kullanmaktadır.

Lankenau ve arkadaşlarının beş farklı online ve offline stratejiyi uygulayan süpermarketler üzerinde yapmış oldukları araştırmada; özellikle Tesco gibi entegrasyon stratejisini uygulayan süpermarketlerin online alışveriş hizmeti vermeyen süpermarketlere göre müşteri bağlılığının iki ile üç kat daha fazla oluşunu görmüşlerdir. Örneğin; web sayfasını sadece bilgi amaçlı kullanan Aldi'nin müşteri bağlılığı endeksi 28.13 iken, hem online ve hem de offline hizmet veren Tesco ve Ahold-Peapod'ın müşteri bağlılığı endeksi 75.0'dir. Tesco özellikle online müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarıyla müşteri bağlılığını önemli ölçüde arttırmıştır. Yine Internet organizasyon ve işletmelere online bilgi sunma ve verimli bir şekilde müşterileriyle iletişim kurma imkanı tanımaktadır. Süpermarketlerin web sayfaları da müşterileriyle en ekonomik ve etkili şekilde iletişim kurma fırsatı vermektedir. Müşteriler web sayfası vasıtasıyla kolayca ürün ve hizmetler konusunda geribildirimde bulunabilmektedirler. Süpermarketler müşterilerine ne kadar çok online işlem yapabilmelerini sağlarsa, o kadar çok online iletişim imkan bulmaktadırlar. Yine entegrasyon stratejisini uygulayan Tesco müşterileri ile hem online ve hem de offline iletişim kurma fırsatı yakaladığında iletişim endeksi diğerlerine göre çok yüksektir. Örneğin bu indeks 80 üzerinden Aldi'de 25.00 iken Tesco da 77.78 çıkmıştır (Lankenau vd. 2005: 197-198).

Yine İngiltere'de faaliyet gösteren ve Wal-Mart'ın bir kuruluşu olan ASDA da 1998-2001 yılları arasında uygulamış olduğu dağıtım merkezi stratejisinden vazgeçerek online siparişleri mevcut süpermarketlerden hazırlamaya karar vermiş ve 2002 yılından beri bu stratejiyi uygulamaktadır. ASDA vermiş olduğu online hizmetle müşterilerine rahatlık, ürün çeşitliliği, uygun fiyat ve eve teslimat ile değer oluşturmaya çalışmaktadır (Yousept ve Li, 2005: 70). Şu an uygulanmakta olan bu stratejide müşteriler online siparişlerini internet web sayfasından verdikten sonra, siparişler mevcut süpermarketten hazırlanıp paketlenmekte ve müşterinin belirttiği iki saatlik teslim aralığında şirket araç ve elemanları tarafından müşterinin evine teslim edilmektedir. ASDA her gün sabah 10:00 ile gece 10:00 arasında teslimat yapmaktadır. Teslimat ücreti olarak 3.99 Avro ücret almaktadır. Müşterilerin ASDA kredi kartı ile 50 Avro'nun üzerindeki yaptığı alışverişlerden teslimat ücreti almamaktadır. Aynı zamanda ASDA online ürün fiyatları ile mevcut süpermarketteki ürün fiyatları aynıdır. Bu hizmet İngiltere'de 53 mevcut süpermarketinden yapılmaktadır (www.asda.co.uk).

Türkiye’de ise bu stratejiyi Migros/Kangurum.com, ve Gima uygulamaktadır. Müşteri siparişlerini online verdikten sonra, siparişler müşteriye en yakın marketten hazırlanmakta ve şirket araçları ve elemanları tarafından müşterinin evine teslim edilmektedir. Bu hizmet için her ikisi de müşterilerinden belli bir ücret talep etmektedirler.

Klinger ve arkadaşlarının yapmış oldukları araştırmada Tesco ile Webvan’ın uyguladıkları stratejileri karşılaştırmışlardır. Bu karşılaştırmada ilk olarak pazarlama ve operasyonel stratejilerinin uyumlu olup olmadıklarına, ikinci olarak da uyguladıkları son-adım tedarik zincirlerine bakmışlardır. Özellikle bu stratejiyi uygulayan Tesco’nun Webvan’dan daha başarılı bir model ve strateji uyguladıkları sonucuna varmışlardır (Klinger vd., 2003: 187-197). İdeal bir e-ticaret şirketi hem online ve hem de offline faaliyet gösteren ve bunların her ikisini de başarılı bir şekilde sürdüren süpermarkettir. Bu tür şirketler, sadece online faaliyet gösteren süpermarketlere göre daha başarılıdır (Morganosky ve Cude, 2002: 452).

Buraya kadar bu strateji ile ilgili yapılan açıklamalardan çıkarılan sonuçları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Online süpermarket ve eve teslimat hizmetlerinin maliyeti hiçbir zaman geleneksel süpermarket maliyetinden daha düşük olmayacaktır.
- Online süpermarketler bu hizmetlerini herkese değil, bu hizmetler için ödemeye razı olacak belirli müşteri grubuna sunmalıdırlar. Belli bir müşteri grubunu hedef alarak odaklaşmalıdırlar.
- Online süpermarket kullanıcıların çoğunluğu çalışan kadınlardır. Bundan dolayı online süpermarketler bu hizmetlerini çalışan çocuklu kadınlar ve aileler üzerinde yoğunlaştırmalıdırlar.
- Online süpermarketler müşteri bağlılığını attırmada önemli bir araç olarak kullanılmalıdır.
- Online süpermarketler müşterilerle etkili ve verimli bir iletişim aracı olarak kullanılmalıdır.

C. DAĞITIM MERKEZİNDEN KARGO ŞİRKETİ KULLANILARAK
TESLİMAT (DECOUPLED EXTENDED SUPPLY CHAIN)

Dağıtım Merkezinden	
1. Mevcut Süpermarketten Kargo Şirketi Kullanarak Teslimat	Dell, Amazon FreshDirect Drugstore.com Hepsiburada.com Deppo.com Siberstore.com
2. Mevcut Süpermarketten Direkt Teslimat	4. Dağıtım Merkezinden Direkt Teslimat

**Kargo Şirketi ile
Teslimat**

Geçen on yıl içerisinde dış kaynak kullanımı ve İnternet modern yönetim tekniklerinin en önemli iki aracı haline gelmiştir. Bu ikisinin kombinasyonu yeni bir rekabet stratejisinin gelişmesine neden olmuştur. Bu yeni tedarik zinciri stratejisi Toyota'nın tam zamanlı üretim sisteminden sonra en önemli sistemdir. Bu sistemin öncüsü ve ilk kullanıcısı online perakende sektöründe yeni bir çığır açan Dell ve Amazon.com'dur. Dell ve Amazon günümüzde bile başarılarını bu strateji sayesinde hala devam ettirmektedirler. Bu strateji gerçekten uygulanması çok güç bir stratejidir. Amazon ve Dell'in rakipleri hala bu stratejiyi onlar kadar nasıl başarılı bir şekilde uygulayabileceklerini çözebilmiş değillerdir.

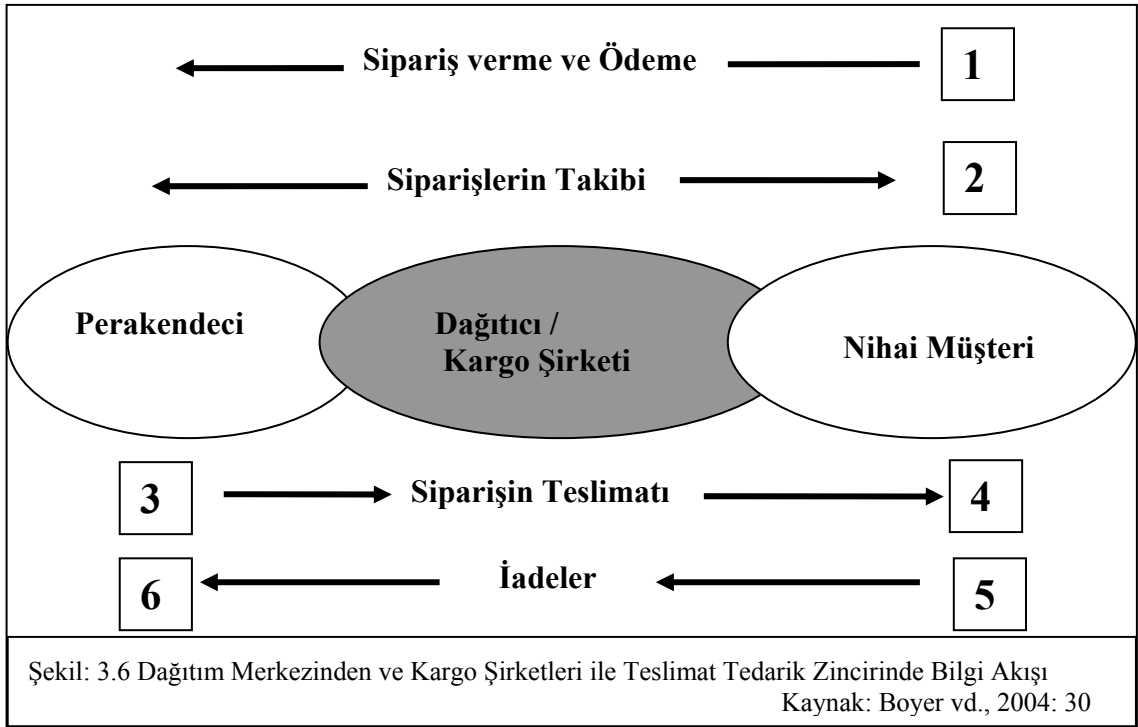
1990'lardaki en önemli modern sonrası yönetim tekniklerinden bir tanesi temel yetenekler ve diğeri ise dış kaynak kullanımı olan outsourcing'dir. Yani firmalar ve organizasyonlar çok iyi yaptıkları faaliyetlerde odaklaşmalı ve diğeri ikincil faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış firmalara outsource etmelidirler. Bu uygulama organizasyonların uzun sürede yaşamını devam ettirebilmeleri ve rekabet avantajı sağlamaları için önemli bir faktör olmuştur. Organizasyonlar işleri için kritik olan faaliyetler dışındaki faaliyetleri diğeri firmalardan satın almaya başlamışlar ve böylece stratejik ortaklıklar ve işbirlikleri ile şebeke organizasyon uygulamaları hızla artmıştır.

Bu da organizasyonların hem geriye doğru birincil ve ikincil tedarikçileri ile ve hem de ileriye doğru toptancı, perakendeci ve müşterileri ile tedarik zincirinde aralarında olan bilgi ve ürün akışının koordine edilmesi ihtiyacı duyulmuştur. İşte bu ihtiyaca en güzel ve verimli bir şekilde cevap verecek olan teknolojik yenilik olarak İnternet devreye girmiştir. İnternet ve Web, tedarik zincirindeki halkalar arasında ürünler ve stoklar ile ilgili anlık bilgi paylaşımını mümkün kılmıştır. İş ortakları talep, arz ve bunlarla ilgili tahminleri paylaşarak faaliyet verimliliklerini arttırmışlar ve karlarını maksimize etmeye başlamışlardır.

Amazon ve Dell dünyada bu stratejiyi en başarılı bir şekilde uygulamaktadırlar. Amazon, dünyanın çeşitli yerlerinde konuşlandırılmış dağıtım merkezleri üzerinde yoğunlaşarak ve geriye doğru olan tedarik zincirin koordinasyonunu sağlamaktadır. İleriye doğru yani son adım tedarik zincirindeki dağıtım faaliyetlerini ise bu konuda uzmanlaşmış dünyanın en büyük dağıtım firmalarından olan UPS, Federal Express ve Airborne gibi firmalara bırakmış ve onlarla işbirliği yapmıştır.

Daha önce de belirtildiği gibi Dell ise masaüstü ve dizüstü bilgisayarlar ve server lar üzerinde odaklanmıştır. Dağıtım merkezinden kargo şirketi aracılığı ile teslimat tedarik zinciri stratejisinin, diğer son-adım tedarik zinciri stratejilerinden farklı olan en önemli özelliği, yüksek düzeyde (customized products) kişiselleştirilmiş ürünlerin sunulmasına imkân vermesidir. Dell, diğer bilgisayar üreticileri rakiplerinden farklı olarak geleneksel dağıtım kanalları yerine, direkt olarak bilgisayarları müşterilerin evlerine ve işyerlerine teslim etmektedir. Müşterilerine sunmuş olduğu diğer bir hizmet ise, müşterilerin sipariş verdikleri bilgisayarları kendi tercihlerine göre modifiye ederek veya kişiselleştirerek sipariş verebilmelerini sağlamasıdır. Yani müşteri sipariş verirken bilgisayarda olmasını istedikleri özellikleri kendileri seçebilmektedir. Buda müşterilerin daha mutlu olmalarını ve müşterinin kendi tercihlerini seçebilmesi Dell'e ürünlerinde daha yüksek kar marjı elde etmesine imkân vermiştir. Dell de Amazon gibi, ürünlerinin müşterilere ulaştırılmasını sağlayan dağıtım ve teslimat işini, bu konuda uzmanlaşmış kargo şirketlerine bırakmıştır.

Dağıtım Merkezinden ve Kargo şirketleri ile teslimat stratejisinin işleyişi Şekil 3.6'da görüldüğü gibidir.



Bu stratejinin başarılı olması için dikkatli bir şekilde tasarlanması ve yönetilmesi gereken altı tane temel bilgi akışı vardır. Bu bilgi akışının dört tanesi müşteri tarafından görülebildiği halde iki tanesi müşteriler tarafından görülmez. Bu bilgi akışı perakendeci ile dağıtım ortakları arasında işletmeler arası ticareti kapsayan tedarik zincirinde giden siparişler ve gelen iadeler ile ilgili bilgi akışıdır.

Bu stratejideki ilk bilgi akışı müşteriler tarafından online süpermarkete siparişlerin verilmesi ve ödemenin yapılmasıyla ilgili bilgi akışıdır ve müşteriden süpermarkete doğru gider. Burada dağıtıcı ile ilgili herhangi bir bilgi akışı söz konusu değildir. Bu stratejide süpermarketler müşteri ile doğrudan bir ilişki ve etkileşim içine girmemektedirler. Yani Müşteri ile şirket elemanları veya şirketin herhangi bir fiziki görünümü karşı karşıya gelmemektedir. Online süpermarketlerin müşteriyile etkileşimi online internet sayfasında olduğundan, e-iş kalitesi veya internet sayfa kalitesi bu stratejiyi izleyen süpermarket ve diğer işletmeler açısından çok önemlidir. İnternet sayfasındaki etkileşim ve bilgi akışının mükemmelliğini sağlamak süpermarketlerin ilk görevidir. Yine Amazon ve Dell müşteriler tarafından en çok beğenilen online süpermarketlerdir. Onların web sayfaları hızlı, güvenli ve alışveriş yapmak çok kolaydır. Online süpermarketlerin kesintisiz 7 gün 24 saat hizmet vermesi çok

önemlidir. 15 dakikalık bir problem bu tür şirketlere 1 Milyon YTL nin üzerinde satışa mal olabilir.

İkinci önemli bilgi akışı siparişlerin takibidir. Bir önceki bilgi akışı kadar önemli olmasa bile, bu bilgi akışı özellikle hem perakendeci ve hem de müşteri açısından çok önemlidir. Siparişin nerde olduğu bilgisi, bu stratejide genellikle dağıtıcı kargo şirketleri tarafından sağlanmaktadır. Bu hizmet müşterilere takibat numarası verilerek gerek süpermarketin kendi sayfasından ve gerekse kargo şirketinin web sayfasına girilerek siparişin o an için nerede olduğu bilgisine kolayca ulaşılabilmektedir. Yine perakendecilerde bu takibat numarası ile müşteriye göndermiş oldukları paketlerin nerede olduğu, teslim edilip edilmediği bilgisine kolayca ulaşabilmektedirler. Bu bilgi akışı hem dağıtıcıdan müşteriye doğru ve hem de perakendeciye doğru olmaktadır.

Üçüncü bilgi akışı perakendeciden dağıtıcıya doğru olan ve müşteri tarafından görülmeyen bilgi akışıdır. Bu bilgi akışı Internet veya EDI aracılığı ile bar kodlama, otomatik faturalama ve ödeme sistemlerinin paylaştığı bilgilerdir. Bu da perakendeci ile dağıtıcı arasındaki işlemlerin otomatik olarak yapılmasına ve maliyetlerin minimumda tutulmasına yardım etmektedir.

Dördüncü bilgi akışı özellikle siparişlerin teslimatı sırasında müşterinin de katılımını sağlayan bilgi akışıdır. Bu stratejiyi uygulayan süpermarketlerde bu bilgi akışı tamamen kargo şirketi ile müşteri arasında olmaktadır. Özellikle parasal değeri fazla olan veya kapıya bırakılamayacak olan siparişler genellikle müşterinin bizzat kendisine teslim edilmesini gerektirmektedir. Böylece müşteri de bizzat bu faaliyete dahil edilmektedir.

Son iki bilgi akışı yani 5. ve 6. bilgi akışı iadeler ile ilgilidir. Özellikle son-adım tedarik zincirinde her şey çok mükemmel olmaktadır, ta ki, müşteri siparişi veya ürünü istemediğini ve iade etmek istediğini söyleyene kadar. Bu aşamada iade edilen ürünleri tekrar müşteriden alıp perakendeciye geri götürmek ve özellikle de ürün zarar görmüş ise, orijinal kutu veya paketleri atılmış ise büyük bir problemdir. Bundan dolayı müşteriden dağıtıcıya iadelerle ilgili bilgi akışı özellikle bu stratejiyi uygulayan son adım tedarik zincirlerinde en çok problemlili olanlardır. Aynı zamanda kargo şirketleri tarafından müşteriden alınan iadelerin tekrar perakendeciye yani süpermarkete iadesi de yine hem problemlili olabilmekte ve hem de maliyetli olabilmektedir.

Boyer ve arkadaşları (2004: 33-34) bu stratejinin en uygun olduğu zamanı gösteren bir model geliştirmişlerdir. Bu modele göre bu strateji, gönderilecek ürünlerin fiziksel olarak boyutlarının küçük ve sipariş miktarının genellikle az olduğu zaman uygulanmalıdır. Şekil 3.7’de gösterildiği gibi Amazon ve Dell’in satmış olduğu ürünler bu stratejiye uygun düşmektedir. Ürünlerinin boyutları genellikle orta ve küçük ve sipariş miktarları ise azdır. Bu stratejide teslimat ücretini müşteri ödediğinden, teslimat ücretlerinin de müşteriler tarafından karşılanabilecek fiyatta olması çok önemlidir.

Büyük	Uygulanabilir Çim Biçme makinesi Büyük Ekran TV Mobilya Yatak	Pratik Değil İnşaat Malzemeleri Odun Bahçe Bitkileri
Ürün Boyutu	İdeal Bilgisayar Kitap CD ve DVD Elbise	Pratik Değil Günlük yiyecekler Kasa Kutu İçecekler Tuvalet Kağıdı Hayvan Yiyecekleri
Küçük	Küçük	Büyük
	Sipariş Miktarı	
Kaynak: Boyer vd., 2004: 32		

Şekil 3.7 Ürün Boyutu ve Uygulanan Tedarik Zinciri Stratejileri

Bu stratejinin en büyük avantajlarından bir tanesi daha önce de belirtildiği gibi rekabet stratejilerinden olan farklılaştırma stratejisinin uygulandığı kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetlerin müşterilere sunulmasına imkân vermesidir. Bu stratejide müşterilerin bireysel ihtiyaçları, tercihleri ve istekleri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin sunulmasını gerekli kılmaktadır. Fakat müşterilere bu tür mal ve hizmetlerin sunulabilmesi için üç temel fonksiyonun bulunması gerekmektedir. Bunlardan ilki, çok hızlı ve müşterinin istediği gibi ürün ve hizmet özelliklerini girebileceği bir siparişin alınabileceği bir internet sayfası ve sipariş verme sisteminin bulunması gerekmektedir. İkinci olarak; müşterilerin kişiselleştirilmiş siparişlerini en uygun fiyatla ve en kısa zamanda yerine getirebilecek esnek bir operasyon yapısının bulunması gerekmektedir. Üçüncü olarak da sipariş verilen ürünlerin müşterilere teslimatını çok hızlı bir şekilde

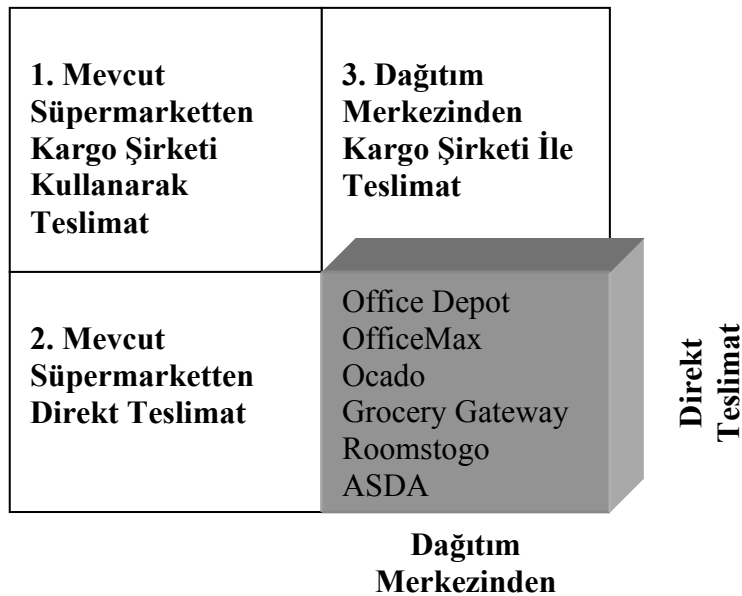
gerçekleştirecek bir dağıtım sisteminin bulunması gerekmektedir. Bu üç fonksiyonun bir araya getirilmesiyle perakende sektöründe başarı sağlanmış olacaktır. Müşteriler ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak siparişleri girebilecekler, perakendeci bu siparişleri en ekonomik ve etkili bir şekilde hazırlayacak, kargo şirketleri de bu siparişleri en hızlı ve güvenli bir şekilde müşterilere teslim edecekler. Dell bu stratejiyi en başarılı bir şekilde uygulayan firmalardan biridir.

Bu stratejiyi uygulayan süpermarketlerin en yakın iş ortaklarından bir tanesi kuşkusuz dağıtım ve teslimat işini yerine getiren kargo şirketleridir. Kargo veya dağıtım şirketleri şekil 3.6'da görüldüğü gibi müşterilerle direkt olarak etkileşim ve iletişimde bulunmakta ve müşteriler ile perakendeciler arasındaki ilişkiyi sağlamaktadırlar. Kargo şirketlerinin bu stratejide üç önemli görev ve fonksiyonu bulunmaktadır. Bunlardan ilki, siparişlerin müşterilere teslimatında çok yenilikçi teslimat çözümleri ve hizmetleri sunarak siparişlerin en kısa zamanda ve güvenli bir şekilde müşterilere ulaştırmaktadır. İkinci fonksiyonu, müşterilere internet üzerinden siparişlerini takip etme imkânı sağlamaktadır. Üçüncü fonksiyonu ise, müşterilerin siparişlerini iade etmek istediklerinde bununla ilgili bilgi ve ürün akışını sağlayarak ürünlerin iadesinin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.

Sonuç olarak bu stratejiyi uygulamak isteyen perakendeci ve süpermarketlerin başarılı olabilmeleri için olması gerekenleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz;

- Mükemmel bir web sayfasına sahip olmalıdırlar.
- Kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler sunmaya ağırlık vermelidirler.
- Dağıtım ve teslimat işini gerçekleştirecek iş ortaklarının çok iyi olması gerekmektedir.
- Son olarak, siparişlerde herhangi bir problem nedeniyle iade edilmesi söz konusu olduğunda, bunu müşteriyi en az sıkıntıya sokacak ve iade işlemini mümkün olduğu kadar kolaylaştıracak bir sistemin olması gerekmektedir.

D. DAĞITIM MERKEZİNDEN DİREK TESLİMAT (CENTRALIZED-EXTENDED SUPPLY CHAINS)



Bu stratejide müşterilerin online vermiş oldukları siparişler bir önceki stratejide olduğu gibi bu iş için tasarlanmış özel dağıtım merkezlerinde hazırlanmakta, paketlenmekte fakat bir önceki stratejiden farklı olarak dağıtım ve müşteriye teslimat direkt olarak online süpermarketin araçları ve elemanları tarafından gerçekleştirilmektedir. Online süpermarketler için en büyük problem siparişlerin müşterilerin evlerine teslimatıdır (Punakivi vd., 2001: 429). Eve teslimat hizmetinin maliyetini etkileyen en önemli faktörlerden bir tanesi her bölgeye veya km² 'ye düşen satış tutarıdır (Yrjola, 2001: 746-761). Satış tutarı ne kadar çok olursa, eve teslimat hizmet maliyeti de o kadar düşük olacaktır. Bu özellikle dağıtım merkezi stratejisi için büyük bir problem oluşturmaktadır. Diğer önemli bir faktör ise müşterilerin seçmiş oldukları teslimat zaman aralıklarıdır. Teslimat zaman aralığı ile ilgili çeşitli kombinasyonlar vardır. Bunlar 1-saat, 2-saat, Bir sonraki gün, veya daha uzun bir zaman dilimi olabilir (Punakivi ve Saranen, 2001: 156-163; Punakivi vd., 2001: 427-439).

Bu stratejinin mevcut süpermarket stratejisine göre üç önemli avantajı vardır. Bunlardan ilki, tedarik zincirindeki bir halkayı Dell modelinde olduğu gibi elimine etmektedir. Özellikle bu strateji, çabuk bozulabilen ürünlerin müşterilere daha hızlı ulaştırılmasını sağladığı için önemli bir avantajdır. Boyer ve arkadaşlarının online süpermarketler üzerinde yapmış oldukları araştırmada online süpermarketlerin sunmuş

oldukları ürünlerin geleneksel süpermarkettekilerden daha taze ve kaliteli olduğunu bulmuşlardır. Daha öncede belirtildiği gibi bu stratejiyi uygulayan Webvan büyük bir başarısızlığa uğramış ve bundan dolayı diğer girişimciler ve süpermarketler bu stratejiye karşı biraz temkinli davranmakta ve uygulamaya çekinmektedirler. Fakat Webvan in uygulamış olduğu strateji dikkatli bir şekilde incelenirse, Webvan bu strateji kötü bir strateji olduğu için başarısız olmadı. Bu strateji yanlış uygulandığı için başarısız olmuştur. Özellikle Webvan'ın en büyük hatası online süpermarket hizmetlerini ekstra bir hizmet ve müşterilere rahatlık, kolaylık ve zaman tasarrufu sağlayan bir hizmet olarak sunmak yerine, süpermarkette sunduğu ürünleri geleneksel süpermarket fiyatına veya daha ucuza sunacağı sözünü vermiştir. Aynı zamanda ürünlerin teslimat süresini 30 dakika gibi başarılması güç bir zaman dilimi ile faaliyete başlamış, bunda başarılı olamayınca bunu 45 dakikaya çıkarmış ve bunda da başarılı olamamıştır. Diğer bir hatası ise online süpermarket pazarı tam oluşmamış iken pazara çok yüksek miktarda sabit yatırımlar yaparak zamansız girmesidir. Pazar böyle bir hizmet için henüz hazır değildir.

Bu stratejinin ikinci avantajı, özellikle bir önceki stratejiden ayıran özelliği dağıtımın direkt ve teslimatın kendi araç ve elemanları vasıtasıyla yapılmasıdır. Özellikle online alışverişlerinde rahatlık ve kolaylığı ön planda tutan ve siparişlerinin en kısa zamanda ve eksiksiz ev ve işyerlerine getirilmesini önemseyen müşteriler için bu çok önemlidir. Dağıtım merkezinden direkt teslimat stratejisi iki koşulda çok iyidir. Bunlardan ilki; müşteriler bu hizmet için ekstra ödemeye razı olmalıdırlar. Yani teslimat ücretini müşteriler ödemelidirler. İkincisi ise; online süpermarket sağlamış olduğu rahatlık ile bunun maliyeti arasındaki dengeyi çok iyi sağlayabilmelidir. Eğer müşteriye teslimat süresi olarak bir iki saat yerine bir saatte teslimatı biraz fazla bir maliyetle sunabiliyorsa, bir saat teslimatı uygulamalı aksi taktirde iki saat teslim aralığında kalmalıdır.

Bu stratejinin üçüncü temel avantajı, mevcut süpermarketten çalışmak yerine dağıtım merkezinden çalışmak daha geniş bir ürün çeşidi sunma ve bunu en stok dönüşüm hızını artırarak en az stok tutarak yapabilmektir. Özellikle siparişlerin hazırlanması sırasında ürünlerin tek tek sepete konması ve paketlenmesi dağıtım merkezinde daha kolay ve verimli yapılabilmektedir. Çünkü dağıtım merkezleri bu amaçla tasarlanmışlardır. Bu stratejinin diğer bir avantajı ise özellikle ürünlerin

müşteriler tarafından iade edilmek istenmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Burada teslimat şirket elemanları ve araçları tarafından yapıldığından iade işlemi çok kolay bir şekilde yapılabilmektedir.

Bütün bu avantajlarına rağmen bu stratejinin bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlardan ilki, dağıtım merkezi yüksek düzeyde sabit yatırım maliyetini gerektirmektedir. İkincisi, dağıtım işinin kendi araçları ve elemanları tarafından yapılması dağıtım ve teslimat maliyetlerinin kargo şirketleri aracılığıyla yapılmasından daha pahalıya mal olmaktadır. Diğer bir dezavantajı ise geleneksel süpermarketlere ve mevcut süpermarket altyapısını kullanan online süpermarketler gibi müşteriler tarafından görülebilen fiziksel bir yüzünün veya yapının olmaması, marka imajı oluşturmasını önemli ölçüde zorlaştırmaktadır. Dünyada bu stratejiyi perakende sektöründe ilk uygulayan firmaların başında 2000 yılında online hizmet vermeye de başlayan ve İngiltere’de faaliyet gösteren ASDA olmuştur. 1998 yılında telefon ve faks ile sipariş alan ve 2000 yılında Internet üzerinden de satışlara ve eve teslimat hizmetlerine başlayan ASDA, siparişlerini hazırlanmasının ve paketlenmesinin daha kolay ve verimli olması nedeniyle online siparişleri bu iş için kurduğu dağıtım merkezlerinden yapmaya başladı. Fakat 18 ay gibi bir süre sonra dağıtım merkezinin işletmenin büyüme trendi için iyi bir strateji olmadığı görüşüne varılarak bundan vazgeçilmiştir. ASDA dağıtım merkezi stratejisinden vazgeçme nedenlerinden diğerlerini de şu şekilde sıralanabilir (Yousept ve Li, 2005: 68):

- Dağıtım merkezinin başa baş noktası olan günde 500 adet sipariş adedine ulaşamamasından dolayı, faaliyet maliyetinin yüksek olması. Ayrıca dağıtım merkezindeki ürünlerin dönüşüm hızının az olmasından dolayı raf ömrü kısa olan ürünlerin çürümesi ve bozulmasından kaynaklanan zararların artması.
- ASDA’nın dağıtım merkezlerinin küçük bir pazar alanını kapsamaması. ASDA’nın dağıtım merkezlerinin İngiltere’deki perakende pazarının sadece %12.29 u gibi az bir paya hitap edebilmesi rakiplerine göre bir dezavantaj olmaktadır.
- Bu strateji ile ASDA’nın Pazar payını arttırması için 13-15 adet daha dağıtım merkezi kurmasını gerektirmekte ve bu da şirkete 26-30 Milyon Avro gibi yüksek bir yatırım maliyetini gerekli kılmaktaydı.

- Kurmuş olduğu dağıtım merkezlerinde sadece 6000 çeşit ürün sunabilmekteydi. Hâlbuki bu mevcut süpermarketlerinde 11000'e kadar çıkmaktaydı. Yeterince ürün çeşitliliği sunamaması, bazı müşterilerini kaybetme riski de yüksekti.

Bütün bunlardan dolayı ASDA 2002 yılında dağıtım merkezi stratejisinden vazgeçerek, online müşterilerine de mevcut süpermarketlerinden hizmet vermeye başlamıştır. Halen online müşterilerinin siparişlerini mevcut süpermarketlerinden hazırlamakta, paketlemekte ve kendi araç ve elemanları ile müşterilerine teslim etmektedir (www.asda.co.uk).

Türkiye'de bu stratejiyi uygulayan online süpermarkete rastlamak çok zordur. Amerika'da ofis malzemeleri üzerine faaliyet gösteren OfisDepot.com ve OfficeMax.com ile İngiltere'de faaliyet gösteren online süpermarket Ocado.com bu stratejiyi başarılı bir şekilde uygulayan işletmelerdir. Office Depot 3.8 Milyar dolarlık online satışları ile dünyanın en büyük e-ticaret şirketlerinden biridir. 1986 yılında kurulan ve şu an 23 ülkede 47000 çalışanıyla hizmet veren Office Depot Sadece Amerika'da Haziran 2006 tarihi itibarıyla 1046 mağazası bulunmaktadır (www.officedepot.com). Office Depot'un üst yönetimi 1997 yılında B2C E-ticaret'in hem stratejik ve hem de operasyonel avantajlar sağlayacağını düşünerek hem bireysel müşterilerine ve hem de küçük ticari müşterilerine internetten de hizmet verme kararı aldı. E-ticaret'in kendilerine sipariş alım maliyetinin düşürülmesi, marka imajı oluşturma, iş verimliliğinin artması, müşteri hizmetlerini iyileştirme, pazar kapsam alanını genişletme, işçilik maliyetlerini düşürme ve bilişim sistemlerinin entegrasyonunu sağlama gibi avantajlar sağlayacağını belirttiler. Bu avantajlardan bir an önce faydalanabilmek ve e-ticaretin sağladığı rekabet avantajını kazanmak için Office Depot Ocak 1998 yılında internet kanalını faaliyete geçirdi. Office Depot'un web sayfası şirketin stok ve sipariş yönetim sistemi ile entegre edilerek tam zamanlı olarak ürünlerin stoklarda bulunup bulunmadığı kontrol ediliyordu. Müşteriler yine ürünlerin stoklarda olup olmadığını kontrol edebiliyor, online sipariş verebiliyor ve iade etmek istedikleri ürünleri gerek dağıtım elemanlarına ve gerekse kendilerine en yakın Office Depot mağazalarına iade edebilmektedir. Online siparişler şirketin dağıtım merkezlerinden hazırlanmakta, paketlenmekte ve müşterilere kendi araç ve dağıtım elemanları tarafından teslim edilmektedir. Ayrıca Office Depot'un kendi müşterileri

üzerinde yapmış oldukları araştırmada online müşterilerin şirkete bağlılığının daha yüksek ve %30 daha fazla ürün aldıklarını görmüşlerdir (Lee, 2006: 145-148).

Bu stratejinin başarılı olması için yapılması gerekenleri şu şekilde özetleyebiliriz:

- Bu stratejiyi uygulayan firmaların başarılı olması öncelikle alışverişte müşterilerine sağlamış oldukları rahatlık ve kolaylığa bağlıdır. Bu stratejiyi uygulayan süpermarketlerin müşterileri kesinlikle kendilerine sağlanan rahatlık ve kolaylıktan dolayı alışveriş etmekte, fiyatların ucuz olmasından dolayı değil. Dolayısı ile temel felsefe rahatlık, rahatlık ve yine rahatlık saylamak çok önemli.
- Yine daha önceki stratejilerde de belirtildiği gibi, bu strateji tüm müşterileri değil bu hizmete değer veren ve bu hizmetin sağladığı faydalar karşılığında ekstra ödemeyi kabul eden müşteri kitlesine sunulmalıdır. Yani Bu hizmet belli bir hedef müşteri kitlesine sunulmalı ve odaklanmalıdır.
- Bu stratejinin en büyük dezavantajı geleneksel süpermarketler gibi marka imajı ve müşterilerle iki yönlü etkileşimde bulunma fırsatının kısıtlı olmasıdır. Fakat yinede dağıtım ve teslimat hizmetlerini kendi araç ve elemanlarıyla yapması bu marka imajı ve müşterilerle birebir ilişki kurma fırsatını yakalamaktadır. Bu yüzden özellikle dağıtım yapan araçlar ve müşteriyle yüz yüze gelen personel çok iyi eğitilmeli ve marka imajı oluşturmak için maksimum düzeyde bunlardan yararlanılmalıdır. Dağıtımda kullanılan araçlar ve personelin üniformaları çekici, etkileyici ve hafızalarda marka imajı oluşturmaya yardım edecek şekilde yer edebilmelidir (Boyer vd., 2004: 109).
- Özellikle müşteriye teslimat tam zamanında yapılmalı, ürünler eksiksiz ve sağlam bir şekilde ulaştırılmalıdır.
- Son olarak da müşterilere götürülen ürünlerin kaliteli ve çabuk bozulabilen ürünlerin ise taze olarak müşteriye sunulması bu stratejinin başarısı için çok önemlidir.

IV. ONLINE SÜPERMARKET İŞ MODELLERİ

Online süpermarketlerin başarısı, ön planda olan web sayfası ile arka planda olan iş ve faaliyetlerin entegrasyonuna bağlıdır. Online süpermarketlerin en zor tarafı ve maliyetli olanı, tedarik zinciri faaliyetleridir ve özellikle dağıtımdır. Etkin ve verimli tedarik zincirini uygulayan firmalar bu rekabette başarılı olacaklardır (Boyer vd., 2004: 171).

Online süpermarketin ön yüzü olan web sayfasının kullanımı kolay ve hızlı olmalıdır. Özellikle müşteriler siparişlerini çok rahat ve kolay bir şekilde verebilmeli, sayfa yedi gün 24 saat kullanılabilir olmalı ve içeriği sürekli güncel tutulmalı ve doğru olmalıdır. Online süpermarketin ön yüzünün başarısı web sayfasının kullanım kolaylığıdır. Fakat online süpermarketin işi asıl web sayfasında müşterilerin siparişleri girmesiyle başlamaktadır.

Online süpermarketin başarısı, asıl arka planda yapılan tedarik zinciri faaliyetlerine bağlıdır. Bu faaliyetlerin entegrasyonu aşağıdaki unsurları içermektedir (Boyer vd., 2004: 200-202):

- Tedarik zinciri yönetim stratejisi: Müşterilere kaliteli ürünler, onların istediği zamanda, yerde ve uygun fiyatta sunulması ve teslim edilmesidir.
- Envanter veya stok sistemi müşteri ihtiyaçlarını en düşük maliyetle sağlayabilecek özelliğe sahip olmalıdır. Ürünlerin stoklarda tükenmesi veya çürümesi gibi durumlar en aza indirilmelidir.
- Müşterilerin siparişleri doğru hazırlanmalıdır. Yani müşteri neyi sipariş vermiş ise o ürün gönderilmelidir. Aynı zamanda müşteri ürünle ilgili bir problem yaşadığında ürünü geri gönderebileceği ve müşteriye en az zaman, para ve efort sarf ettirecek bir mekanizmanın oluşturulması gerekir.
- Dağıtım ve teslimat işlemleri, her bir sipariş için maliyetleri en aza indirecek ve ürünlerin sağlam bir şekilde müşteriye ulaştırılmasını sağlayacak şekilde paketlenmelidir ve yapılmalıdır.

Daha öncede açıklandığı gibi, e-süpermarket uygulaması ile siparişlerin hazırlanması, paketlenmesi ve taşıma maliyetleri müşterilerden online süpermarketlere geçmektedir. Yıllarca müşterilerin üstlendiği bu faaliyet ve bunlarla ilgili maliyetlerin, online süpermarketler tarafından en optimum şekilde yapılabilmesine yönelik faaliyetler

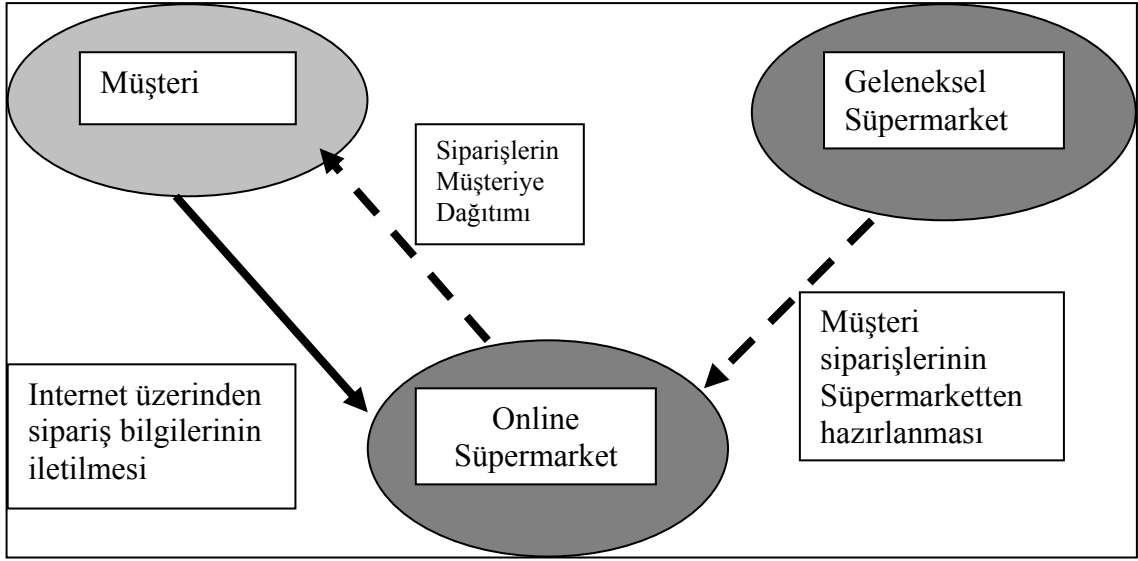
“**son adım tedarik zinciri**” olarak adlandırılmakta, ve bu faaliyetlerin en verimli şekilde yapılmasını sağlamaya yönelik geliştirilen modellere de “**online süpermarket iş modelleri**” denmektedir.

Online süpermarketler son adım tedarik zincirinde kullandıkları iş modellerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Palmer, 2000: 56-64; Bakshi, 2000: 2-7):

- Stratejik Ortaklık Modeli
- Dağıtım Merkezi Modeli
- Toplama Noktaları Modeli
- Niş Modeli
- Online Süpermarket Modeli

A. STRATEJİK ORTAKLIK / PORTAL MODELİ (PARTNERING/PORTAL)

Bu modelde online süpermarket geleneksel süpermarketlerle işbirliği yaparak faaliyette bulunmaktadır. Online süpermarket müşteri siparişini web sitesi üzerinden aldıktan sonra, ürünleri geleneksel süpermarketten ya kendisi toplar veya süpermarketin siparişi hazırlamasını ister. Ve daha sonra bu siparişi süpermarketten alarak müşteriye teslim eder. Burada online süpermarket aslında müşteriye onun yerine alışveriş yapma hizmeti sunar. Bu modelin avantajı geleneksel süpermarketler sabit yatırım maliyeti ile stok bulundurma maliyetini üstlenir. Online süpermarket sadece siparişlerin alınması ve müşteriye teslim edilmesiyle ilgili hizmetleri sunar. Bu model Şekil 3.8’de gösterilmektedir.

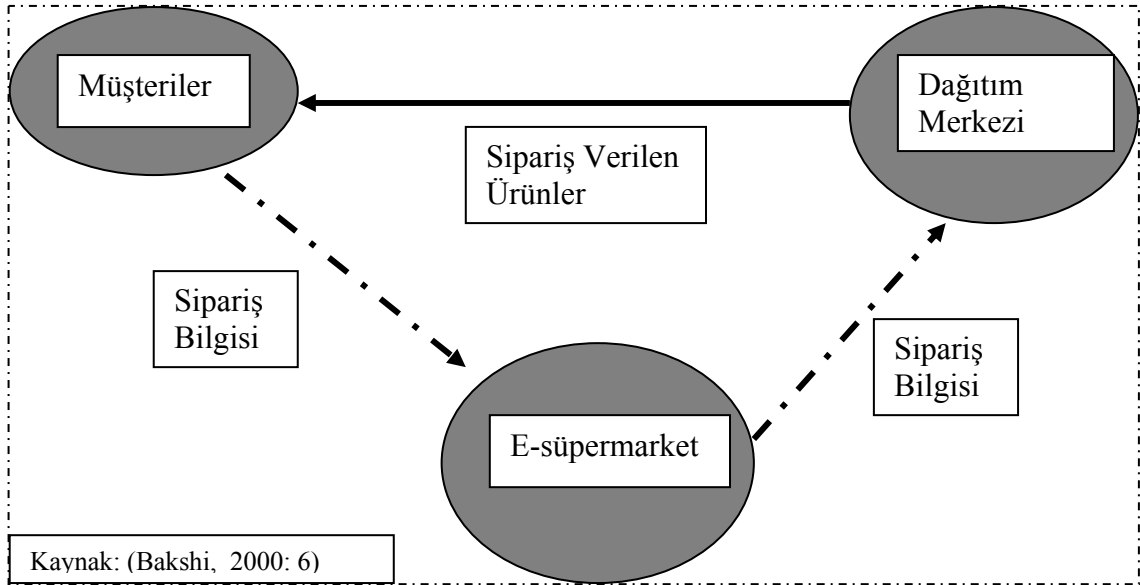


Şekil: 3.8 Stratejik İş Modeli

Bu modeli 1989 yılında Amerika’ da faaliyet başlayan Peapod uyguladı. 1999 yılına kadar 100000 den fazla müşteriye ulaştı. Müşterilerinin %75 i kadın, ve bunların %60’ının çocukları var. Yine %75 i üniversite mezunu ve %85 inin yaşları 25-49 arasında. Peapod müşteri siparişlerini mevcut süpermarketlerden topladı ve müşterilere siparişin alınmasından iki saat içersinde ulaştırdı ve bunun için Müşteriler veya üyeler 4.95 dolar aylık ücret ile yaklaşık alışveriş miktarının %10 ‘u gibi bir dağıtım veya teslimat ücreti ödüyorlardı. Müşteriler internetten sipariş verebildikleri gibi telefon veya fax ile de sipariş verebilmekteydiler. Peapod 1998 de müşteri siparişlerini belirli pazarlarda dağıtım merkezi inşa ederek buradan karşılamaya başladı. 2001 yılında Ahold USA tarafından satın alınan Peapod şu an dağıtım merkezinden direkt kendi araç ve elemanları ile teslimat yapmaktadır. Başlangıçta sadece bireysel müşterilere hizmet ettiği halde şu an ticari müşterilere de hizmet eden Peapod 240000 müşteriye ulaşmıştır. Peapod 8000’in üzerinde ürün çeşidi bulunmakta ve Amerika’da 11 eyalette faaliyet göstermektedir. Müşteri kitlesi olarak çalışan ailelerdir. Teslimat ücreti olarak 6.95 ile 9.95 Dolar talep etmektedir (www.peapod.com).

B. DAĞITIM MERKEZİ MODELİ (WAREHOUSE / OVERBUILD)

Bu modelde online süpermarket ürünlerin depolanacağı ve siparişlerin hazırlanıp paketlenen sonra müşterilere gönderileceği dağıtım merkezleri inşa etmektedir. Bu dağıtım merkezlerinde siparişler çok hızlı ve çok düşük bir maliyetle hazırlanıp paketlenmektedir. Bu modeli Amerika 'da Webvan ve 1998'den sonra Peapod uyguladı. Özellikle Webvan faaliyette bulunduğu bölgelerde her biri 25-35 milyon dolara mal olan son teknolojinin kullanıldığı dağıtım merkezleri kurdular. Müşteriler, sipariş verdikleri andan itibaren yarım saat içinde siparişleri teslim etme vaadi ve garantisi ile hizmet vermeye başladı. Bu modelin en büyük avantajı kapasite artırımının çok kolay ve ucuz olması ve siparişin hazırlanma maliyetinin düşüklüğüdür. Bu modelin dezavantajı ise sabit yatırım maliyetinin çok yüksek olması ve dolayısı ile yeni bir pazar için riskinin de hayli yüksek olmasıdır. Aynı zamanda Webvan dağıtımını da kendi araçlarıyla yapmaktaydı ve 50 Doların üzerindeki siparişlerden dağıtım ücreti alınmıyordu. Bu model Şekil 3.9'da gösterilmektedir (Bakshi, 2000: 6).



Şekil 3.9 Dağıtım Merkezi Modeli

Fakat 2000 çalışması ile yedi farklı eyalette faaliyet gösteren Webvan beklediği kadar müşteri potansiyeline ulaşamaması nedeniyle 2001 yılında faaliyetlerini durdurmak zorunda kaldı. 1999 yılında 15 dolar ile halka açılan ve hisse senedi fiyatı 35 Doları bulan Webvan'ın 2001 yılında hisse senedi fiyatı 0,06 Dolara kadar düştü. 1996

yılında faaliyete başlayan ve 2001 yılında faaliyetini durdurmak zorunda kalan Webvan in toplam zararı yaklaşık olarak 830 Milyon Dolardı (Delgado, 2001).

Webvan in bu başarısızlığı online hizmet vermek isteyen girişimci ve yatırımcıların Dağıtım Merkezi online süpermarket modeline soğuk bakmalarına neden oldu. Bu modeli daha sonra uygulamaya koyan süpermarketler ise öncelikle Webvan'ın başarısız olma nedenlerini araştırdıktan ve ondan bazı dersler çıkarttıktan sonra yatırımlarını gerçekleştirdiler. Şu an bu model Peapod tarafından 6 yıldır başarılı bir şekilde uygulanmaktadır. (www.webvan.com, www.peapod.com)

Bu modeli başarılı bir şekilde uygulayan online süpermarketlerden bir tanesi de 1999 yılında kurulan, 2002 yılında bizzat hizmet vermeye başlayan ve sadece NewYork ve New Jersey de faaliyet gösteren FreshDirect'dir. FreshDirect'in satışlarının %70 ini taze et, deniz ürünleri ve taze meyve ve sebzelerden oluşmaktadır. 250,000 den fazla müşteriye hizmet vermektedir. Satışlarının bu yıl 200 Milyon Doları bulacağı tahmin edilmektedir. İnternet'in kendilerine müşterilerine daha kaliteli ve taze ürünlerin sunulmasına imkân verdiğini ve bunun da müşteri memnuniyeti ve bağlılığını arttırdığını belirtmektedirler (Casper, 2006: 22). FreshDirect şu an et ve et ürünleri, süt ve süt ürünleri, taze meyve ve sebzeler ile hazır yemekler üzerinde yoğunluklu olmak üzere faaliyetini sürdürmektedir. Eve teslimat yapıldığı gibi eğer müşteriler isterlerse siparişlerini internette verip kendileri bizzat da teslim alabilmektedirler. Eve teslimat sipariş verildikten sonraki gün yapılmakta ve 4.95-9.95 dolar arasında teslimat ücreti alınmaktadır. Siparişlerin hazırlanması ve paketlenmesi 2km uzunluğundaki bank üzerinde yapılmakta ve dağıtım ise kendi soğutma tertibatlı araçlar ve kendi elemanları tarafından yapılmaktadır (www.freshdirect.com).

C. TOPLAMA NOKTALARI MODELİ (CACHING)

Bu modelde siparişler mevcut süpermarketler kullanılarak hazırlanmakta, paketlenmekte, fakat teslimat müşterilerin evlerine değil de belirli toplanma merkezlerine yapılarak, müşterinin siparişleri buralarda teslim edilmektedir. Örneğin; siparişler müşterinin çalıştığı işyerinde mesai saati içinde park yerinde teslim edilmektedir. Buna ilaveten şehrin merkezi yerlerinde toplama merkezleri oluşturarak siparişleri toplama merkezlerindeki müşterilere ait posta veya dağıtım kutularına bırakılmaktadır. Toplama merkezleri yine benzin istasyonlarına, işyerlerine de

konabilmektedir. Bu model yine Amerika da yerel süpermarketler zinciri olan Hannaford tarafından uygulanmaktadır. Hannaford müşterilerin siparişlerini mesai saati bitiminde çalıttıkları işyerlerinin parkında teslim etmektedir. Fakat 2001 yılında Homeruns da Webvan gibi faaliyetlerini durdurmak zorunda kaldı ve tasfiye kararı aldı.

D. NİŞ MODELİ (NICHING)

Niş modeli de siparişlerin hazırlanması ve paketlenmesi ve müşterilere teslimatı için mevcut yapıyı kullanarak yapmakta ve belirli bir müşteri grubu veya bölgeyi hedef olarak faaliyette bulunmaktadır. Özellikle www.ethnicgrocer.com ve namaste.com normal süpermarketlerde bulunması zor ve değişik ülkelere ait ürünlerin satış ve pazarlamasına odaklanmıştır. Yine tamamen Türk yiyecek ve ürünlerine ve Amerika'da yaşayan Türk müşterileri hedef alan ve Türk ürünlerini satan www.turkishgrocery.com, www.turkishtaste.com ve www.cafeanatolia.com' da niş modeli uygulamaktadır. Bu modeli uygulayan diğer online süpermarketler ise Meksika ürünleri satan www.mexgrocer.com, ve Hindistan ürünleri satan www.indiangrocery.com dur. Türkiye'de ise niş modelini sadece online kitap satışı üzerine odaklaşan www.kitapyurdu.com 'u ve spor, tiyatro, sinema ve konser bilet satışı üzerine odaklaşan www.biletix.com 'u verebiliriz. Niş modelin en büyük dezavantajı çok dar bir müşteri kitlesine ve ürün yelpazesine sahip olması ve müşteri ve pazar potansiyelinin dar olmasıdır.

E. ONLİNE SÜPERMARKET MODELİ

Mevcut geleneksel süpermarketlerin online süpermarket modelini müşterilerine ekstra bir hizmet olarak sundukları ve siparişlerin hazırlanması, paketlenmesi ve müşterilere gönderilmesinde mevcut altyapılarını kullandıkları bir iş modelidir. Bu modelin en büyük avantajı başlangıçta e-süpermarketlerin katlandıkları sabit yatırım maliyetinin çok düşük olmasıdır. Aynı zamanda pazarlama açısından bakıldığında bu hizmeti mevcut müşterilerine ekstra ve yeni bir hizmet olarak kolayca sunabilmektedir. Günümüzde en yaygın olarak kullanılmaya başlayan bir modeldir. Bu model Amerika da Albertson's, Price Chopper, Hannaford, İngiltere de Tesco, Türkiye' de ise Migros ve Gima tarafından uygulanmaktadır.

38 eyalette 2500 süpermarketiyle faaliyet gösteren Albertson's müşterilerine online alışveriş imkanı da sunmaktadır. Albertson's kendi araçlarını kullanarak müşterilerin evlerine 90 dakika içersinde siparişlerini teslim etmektedir. Aynı zamanda sosyal sorumluluk felsefesini ön planda tutarak her online alışveriş miktarının belirli bir yüzdesini çeşitli sosyal kurumlara bağışlayacağı bir pazarlama programı da uygulamıştır (www.albertsons.com).

Türkiye'de Migros/Kangurum.com ve Gima'da online alışveriş imkanı ve eve teslimat hizmetlerini Ankara, İstanbul, İzmir, Antalya gibi büyük şehirlerde vermekte ve hizmet ağını sürekli büyütmektedir. Siparişlerin hazırlanması ve paketlenmesi müşteriye en yakın olan süpermarketten yapılmaktadır. Hazırlanan siparişler müşterinin talep ettiği belirli zaman aralığında kendi dağıtım araçları ve elemanlarıyla eve teslim edilmektedir (www.migros.com.tr ve www.gima.com.tr).

Bir sonraki bölümde iki farklı son-adım tedarik zinciri stratejisini uygulayan online süpermarketler üzerinde yapılan araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, yöntemi ve elde edilen bulgular değerlendirilecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SON-ADIM TEDARİK ZİNCİRİ STRATEJİLERİNİN ONLINE SÜPERMARKETLERİN PERFORMANSINA ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Tezin amacı, online süpermarketlerin performanslarını ölçecek ve başarı kriterlerini ortaya koyacak bir model oluşturmak ve bu modeli test etmektir. Bu amaçla bu çalışma aşağıdaki alt amaçlardan oluşmaktadır. Tezin ilk amacı mevcut ve yeni ortaya çıkmakta olan online süpermarket modellerini ve uyguladıkları son-adım tedarik zinciri yönetim stratejilerini ortaya koymaktır. İkinci amacı, bu modelleri ve son-adım tedarik zinciri stratejilerini analiz edip performanslarını karşılaştırmaktır. Diğer bir amacı da tedarik zinciri yönetim stratejileri ile pazarlama stratejileri entegrasyonunun müşterilerin tatmin derecesi veya müşterilerin gelecekte tekrar online alışveriş etme niyetleri arasındaki ilişkiyi inceleyerek, online süpermarketlerin performansını ölçmektir.

İki farklı son-adım tedarik zinciri stratejisini uygulayan online süpermarketlerin e-iş kalitesi, ürün kalitesi, hizmet kalitesi, ürün fiyatlarının uygunluğu, müşterilerine ne kadar zaman tasarrufu ve kolaylık sağladıklarını ve bu kriterlerin online süpermarketlerin performansına etkisini ölçerek; online süpermarketlerin başarılı bir iş modeli veya tedarik zinciri stratejisi uygulayıp uygulamadıklarını ve uygulanan son-adım tedarik zinciri stratejileri arasında fark olup olmadığını ortaya koymaya yönelik bir çalışmadır.

Online süpermarketlerin başarısı, özellikle ilk üç fonksiyonel stratejiden her üçünün de en iyi şekilde yapılmasına bağlı olduğu çalışmamızda ortaya konulacaktır.

- Online süpermarketler, online sipariş vermeyi mümkün olduğu kadar kolaylaştırmalı ve kullanım rahatlığı sağlamalı (E-İş Kalitesi).
- Müşteri beklentilerine uygun kaliteli ürünler sunmalı (Ürün Kalitesi)
- İyi bir hizmet vermeli (Hizmet kalitesi)

- Uyguladığı rekabet stratejileri ile tedarik zinciri yönetim stratejileri birbiri ile uyumlu olmalıdır. Fonksiyonel stratejilerin ve üst yönetim stratejilerinin birbiriyle bütünleşik veya uyumlu olmaları gerekir. Örneğin, eğer online süpermarket, rekabet stratejisi olarak düşük maliyet stratejisini seçerse, tedarik zinciri stratejilerinin de bu düşük maliyet stratejisini desteklemesi gerekir. Aksi takdirde firmanın başarılı olması mümkün olmayabilir.

Bu araştırma, Türkiye ‘deki müşterilerin online alışverişe karşı tutum ve davranışlarını ölçmesi ve online süpermarketlerin başarılı bir iş modeli uygulayıp Türkiye’ de başarılı olup olamayacaklarının ortaya konması bakımından önemli bir katkı sağlayacağı umulmaktadır. Özellikle tedarik zincirinin perakendeciden müşteriye kadar uzanması diye tanımlanan tedarik zincirinde son-adım problemi ve bu problemin çözümü için uygulanan son-adım tedarik zinciri stratejilerini ortaya koymak ve Türkiye’deki online süpermarketler ile ABD ve İngiltere’deki online süpermarketlerde uygulanan stratejiler arasında bir karşılaştırma yapmak mümkün olacaktır. Böylece son adım probleminin çözümünde uygulanan en etkin tedarik zinciri yönetim stratejisi ortaya konmaya çalışılacaktır.

Bu çalışma aynı zamanda Türkiye’deki online süpermarketlerin başarılı olabilmeleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, uzun vadede ortalamanın üzerinde getiri sağlayabilmesi ve devamlılığı için en önemli unsur olan müşteri bağlılığı ve tatmini için gerekli kriterleri ortaya kayacak ve onların uzun vadeli stratejileri ile misyon ve vizyonlarına bir yön verecektir. Bu performans değerlemesi sonunda online süpermarketler güçlü ve zayıf yönlerini de görme fırsatı bulacaklar ve gerekli düzeltmeyi geç olmadan yapabileceklerdir. Sonuç olarak; tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye’de online süpermarketlerin başarılı olmalarını sağlayacak bir stratejinin olup olamayacağı ortaya konulmaya çalışılacaktır.

II. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

İşletmelerin başarısı sadece belli bir fonksiyonun, işletme biriminin, fabrikanın veya süpermarketin verimliliğine ve karlılığına odaklanmakla değil, bütün fonksiyonel stratejilerin ve fonksiyonların birbirleriyle uyumlu ve koordineli bir şekilde genel işletme stratejisini başarmak için çalışmalarıyla mümkündür. Bu, teoride çok iyi bir

model olmasına karşın, uygulamada bu uyum ve ahengi yakalamak çok güç olmaktadır (Bozart ve Berry,1997: 121-150).

Birinci bölümde de belirtildiği üzere e-ticaret hem işletmelerin daha verimli ve etkin çalışmaları ve hem de fonksiyonel stratejilerin birbirleri ile ahenk ve uyum içinde olabilmelerini sağlayacak yeni iş yöntem ve metotları sunmuştur. Bunlardan bir tanesi B2B e-ticaret, özellikle firmalar arası ticarete birçok fonksiyonun ve özellikle tedarik ve pazarlama fonksiyonlarının daha etkin ve verimli olmalarında önemli bir rol oynamıştır. Perakende sektöründe de B2C denilen yeni iş modellerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Özellikle online faaliyet gösteren firmalar ilk yıllarda internette faaliyet göstermek için iyi işleyen bir web sitesine sahip olmanın yeterli olacağını düşünüyorlar ve diğer fonksiyonel stratejilere ve özellikle tedarik ve pazarlama fonksiyonlarına o kadar önem vermiyorlardı. Hala günümüzde özellikle de Türkiye’de faaliyet gösteren online süpermarketler web sitelerinin kalitesine büyük önem verdikleri halde, arka planda yer alan operasyonel faaliyetlere gereken önemi göstermemektedirler. Bunlar da özellikle ürün kalitesi ve hizmet kalitesini üst düzeyde tutacak, ürünlerin sağlam ve eksiksiz olarak müşteriye söz verilen en kısa zamanda ulaştırılmasını sağlayacak faaliyetleri kapsamaktadır.

Burada üzerinde durulmak istenen özellikle; online süpermarketlerin başarısının sadece web site kalitesine değil bununla beraber ürün kalitesine, çeşitliliğine ve sağlamış olduğu hizmet kalitesine bağlı olduğunu vurgulamak ve bunu test etmektir. Ayrıca online alışveriş yapan müşterilerin beklentileri olan ürün fiyatlarının uygunluğu, sağlanacak olan rahatlık ve kolaylık ile zaman tasarrufu sağlanmasının da önemli olduğunu ortaya koymaktır. Online süpermarketler yukarıda belirtilen unsurların hepsini de en iyi şekilde sağlamalıdır. Bu da bilişim sistemleri, operasyonel ve pazarlama stratejilerinin entegrasyonu ile mümkün olmaktadır. Dolayısı ile, online süpermarketlerin başarılı olması için teknoloji, operasyonel (tedarik zinciri yönetimi), pazarlama stratejilerinin birbirleri ile ve genel rekabet stratejileri ile entegre edilmesi ve onu desteklemeleri (Uyumlu olması veya bütünleşik olması) gerekir. Bu da E-İş kalitesinin, Ürün Kalitesini ve Hizmet Kalitesinin her üçünün de iyi olmasıyla mümkündür.

A) E-İŞ KALİTESİ

E-iş kalitesiyle ilgili literatürde iki farklı yönden araştırmalar yapılmıştır. Bunlardan ilki algılanan kullanım kolaylığıdır. Kullanım kolaylığı özellikle yazılım programlarının başarılı olup olmadıklarını ortaya koymaya çalışan bir araştırmadır. Algılanan kullanım kolaylığı müşterilerin bakış açılarını yani pazarlama bakış açısı ile şirketlerin müşteri beklentilerine ne derece cevap verebildiklerini ortaya koyan operasyonel bakış açısını içermektedir. E-iş kalitesinde özellikle web sitesinin kullanım kolaylığı ve site içersinde kolayca dolaşabilme önemli iki faktördür (Agarwal ve Prasad, 1999: 361-391).

E-İş kalitesiyle ilgili yapılan diğer araştırmalar ise Boyer ve Olson tarafından yapılan ve site içinde dolaşabilme, sitede alışveriş yapabilmek için yapılması gereken işlemlerin mantıksal bir sıralaması ve site içinde araştırma (search) yapabilmek kolaylığını içermektedir. Yapılan araştırmalar, geleneksel süpermarketlerde yukarıda belirtilen faktörlerin müşteri bağlılığı ve tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle mağaza içinde rahat dolaşabilmek ve aradığını kolayca bulabilmenin müşteri için önemli bir faktör olduğu belirtilmiştir (Boyer ve Olson, 2002: 180-198).

Online süpermarketler basit ve kolay anlaşılabilir ve kullanımı kolay bir web sitesine sahip olmalı ve online alışverişin tamamlanması için gerekli olan aşamalar mümkün olduğu kadar açık ve anlaşılır olmalıdır. Bu özelliklere sahip online süpermarket müşterilerinin şirkete bağlılığı ve memnuniyeti de artacaktır.

H1: Online süpermarketlerin E-İş Kalitesi ile online süpermarketlerin performansı (Müşterilerin Şirkete bağlılığı ve tatmini) arasında pozitif bir ilişki vardır.

B) ÜRÜN KALİTESİ

Online süpermarketlerin karşılaştığı en büyük problemlerden bir tanesi, müşterilerini, online satmış oldukları ürünlerin kalitesinin mağazalarda satılanlar ile aynı kaliteye sahip olduğuna ikna etmektir. Satmış oldukları ürünler standart paketlenmiş ve bilinen marka ürünler ise, bu o kadar büyük bir problem olmamaktadır. Fakat eğer satmış oldukları ürünler çabuk bozulabilen ve hazırlanması gereken ürünler ise, yiyecekler, meyve ve sebze, et ürünleri vb. gibi, müşterileri ürün kalitesi konusunda ikna etmek büyük bir problem olmaktadır. Yapılan araştırmalarda eğer online

süpermarket gıda ve yiyecek ürünlerini de online satıyor ve strateji olarak dağıtım merkezi ve kendi araç ve elemanları ile dağıtım stratejisini kullanıyorsa (Ocado, Fresh Direct, Grocerygateway gibi), tedarik zinciri direkt olduğundan ürünler en az geleneksel süpermarkettekiler kadar taze olmaktadır. Zamanla müşterilere gıda ve yiyecek türü ürünlerinde online alınabileceği öğretilbildiği de görülmektedir (Ellis, 2003: 8).

Ürün kalitesi, ürün çeşitliliğinin ve bulunabilirliğinin çok olması ile pazarlama fonksiyonunu, stokta bitmiş ürünlerin yerine ikame ürünlerin kullanılması ve yeterince stok bulundurulabilmesi ile de, tedarik zinciri fonksiyonunu ilgilendirmektedir. Online süpermarketlerin ürün kalitesini yüksek tutmak için karşılaştığı en büyük problem mümkün olduğu kadar çok ürün sunabilmek ve bu ürünleri stoklarında bulundurabilmektir (Schmenger ve Swink, 1998: 97-113). Özellikle ortalama 40000 adet ürün bulunduran ve stokların bitme oranının %5 ile %8 arasında olduğu bir sektörde bunu başarmak oldukça güçtür (Frankel vd., 2003: 57-72). Bunu başarabilen online süpermarketlerin performansı diğerlerine göre daha yüksek olacaktır.

Özellikle online süpermarketlerde pazarlama ve tedarik zinciri fonksiyonlarının entegrasyonu, şirket performansı için çok önemlidir. Çalışmamızda ürün kalitesi ile ilgili üç temel unsura değinilmektedir. Bunlardan ilki; müşterinin gözünde ürünlerin fiziksel kalitesi, ikincisi; ürün çeşitliliği, ve üçüncüsü de online süpermarketlerin sunmuş oldukları ürünleri stoklarında bulundurup bulunduramadıklarıdır. Online süpermarketlerin başarısı ve performansında bunun kritik bir unsur olduğu düşünülmektedir. Bunun için aşağıdaki hipotez test edilecektir.

H2: Online Süpermarketlerin sunmuş oldukları ürünün kalitesi ile online süpermarketlerin performansı (müşteri bağlılığı ve tatmini) arasında pozitif bir ilişki vardır.

C) HİZMET KALİTESİ

Hizmet kalitesinin firma performansı ve özellikle de müşteri tatmini ve bağlılığı üzerine etkisi 20 yıldır araştırılmaktadır (Lovelock, 1983: 9-20; Shostack, 1977: 73-80). Buna ilaveten hizmet kalitesi ile ilgili literatürde daha birçok çalışmaya rastlanmıştır. Bu araştırmalar, fiyat ve ürün kalitesi sabit olmak şartıyla, müşterilerin daha iyi hizmeti veren firma ve mağazaları tercih edeceklerini ileri sürmektedirler (Boulding vd., 1999: 463-484; Zeithaml vd., 1996: 31-46). Özellikle geçen bir kaç yıldır online süpermarketlerde hizmet kalitesinin ölçülmesi ve firma performansına etkileri üzerinde

araştırmalar dikkat çekmiştir (Parasuraman vd., 2004: 112; Rabinovich ve Bailey, 2003: 651-672). Genel olarak müşteriler online almış oldukları hizmet ile geleneksel süpermarketlerde almış oldukları hizmetleri farklı algılamaktadırlar. Siparişlerin online verilmesi ve evlerine teslim edilmesiyle ilgili sunulan hizmet kalitesi, bizzat kendilerinin mağazalardan alışveriş etmeleri durumunda almış oldukları hizmet kalitesini farklı algılamakta ve değerlendirmektedirler (Boyer ve Hult, 2006: 128).

Buna ilaveten mevcut süpermarketten kendi araç ve elemanları ile hizmet veren online süpermarketin sağladığı hizmet ile dağıtım merkezinden ve kargo şirketleri aracılığı ile teslimat yapan online süpermarketlerin sağladığı hizmet kalitelerinin de müşteriler tarafından farklı algılanacağı ileri sürülmektedir. Özellikle benzer ürünlerin ve markaların satıldığı perakende sektöründe online süpermarketlerin başarıları sunmuş oldukları hizmet kalitesine bağlı olmaktadır. Hizmet kalitesinde sunulan bir farklılık, müşterilerin şirkete olan bağlılığı ve memnuniyetini sağlayacak ve rakiplere karşı bu da bir rekabet avantajına dönüőecektir. Bu nedenle aşağıdaki üçüncü hipotez test edilecektir.

H3: Online süpermarketlerin hizmet kalitesi ile online süpermarketlerin performansı (müşterileri bağlılığı ve tatmin derecesi) arasında pozitif bir ilişki vardır.

D) ÜRÜN FİYATLARININ UYGUNLUĞU

Mathwick, Malhotra, ve Rigdon (2001: 39-56) kadın giyimi ve ev tekstili üzerinde faaliyet gösteren 213 internet müşterileri ve 302 katalog müşterileri üzerinde yapmış oldukları araştırmada ürün fiyatları ile müşteri memnuniyeti ve bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Yine Vijayasathy ve Jones (2000: 191-202) bireysel müşterilerin online ve katalog alışverişe karşı tutumlarını karşılaştırdıkları araştırmalarında, ürün fiyatlarının uygunluğu ve müşterilerin online veya katalogdan alışveriş etme tutum ve niyetleri arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Buradan hareketle online süpermarketlerin başarılı ve yüksek performansla sahip olabilmeleri, müşterilerine sunmuş oldukları ürünlerin fiyatlarının uygunluğuna bağlı olduğu ortaya konacaktır. Bundan dolayı aşağıdaki dördüncü hipotez test edilecektir.

H4: Online süpermarketlerin ürün fiyatlarının uygunluğu ile online süpermarketlerin performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

E) SAĞLANAN KOLAYLIK VE RAHATLIK

Yapılan literatür taramasında online alışveriş yapan müşterilerin online alışveriş yapma nedenleri olarak sağlanan kolaylık ve rahatlığa büyük önem verdikleri görülmüştür. Yine amazon.com un kurucusu ve CEO su online süpermarketlerin başarısında müşterilere sağlanan kolaylık ve rahatlığın çok önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu nedenle çalışmada aşağıdaki hipotez test edilecektir.

H5: Online süpermarketlerin sağladığı kolaylık ve rahatlık düzeyi ile performansları arasında pozitif bir ilişki vardır.

F. ZAMAN TASARRUFU SAĞLAMASI

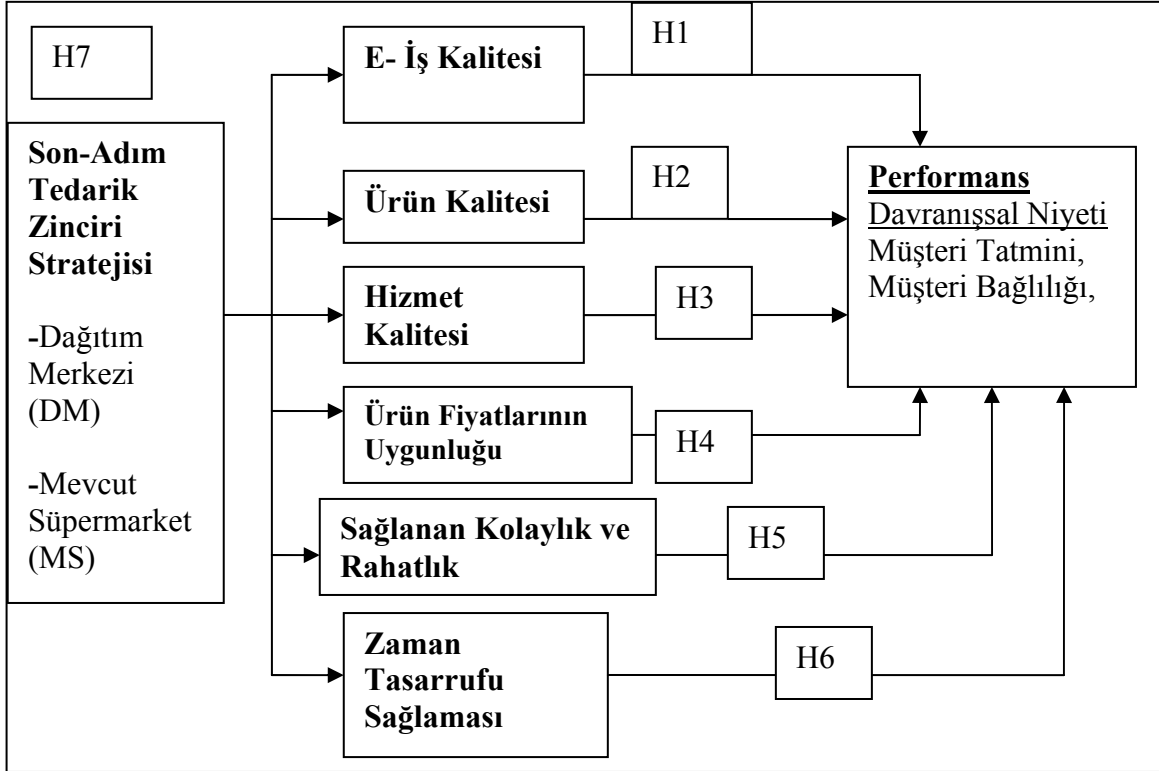
Online alışveriş etme nedenleri arasında en çok belirtilen nedenlerden bir tanesi de zaman tasarrufu sağlayan hizmetlerdir. Daha önceki bölümlerde belirtildiği gibi, online alışveriş yapan müşterilerden bir tanesi de, alışveriş için harcayacak zamanı olmayan meşgul müşterilerdir. Online alışveriş bu tür müşterilere, istedikleri zaman ve istedikleri yerde ihtiyaç duydukları ürünleri satınalma ve kullanma imkânı sunmaktadır. Online süpermarketler müşterilerine hem ürünler hakkında en kısa sürede bilgi edinmelerine yardımcı olarak zaman tasarrufu sağlamak da ve hem de alışverişlerini kendi istedikleri ve en müsait oldukları bir zamanda yapma fırsatı vererek zaman kazandırmaktadır. Bhatganar, Misra ve Rao (2000: 98-105) ve Donthu ve Garcia (1999: 52-58) yapmış oldukları araştırmalarda online alışveriş yapan müşterilerin online alışveriş yapma nedenlerinden zaman tasarrufu sağlamayı çok önemli gördüklerini bulmuşlardır. Literatür taramasında yine online alışverişe karşı tutum ile zaman tasarrufu sağlama arasındaki ilişkiyi inceleyen ve bunlar arasında pozitif bir ilişki olduğunu ileri süren araştırmalara rastlanmıştır. Bu araştırmalar Eastlick ve Feinberg (1999: 281-290), Bellman, Lohse ve Johnson (1999: 32-38) ve Alreck ve Settle (2002: 25-35) tarafından yapılmıştır. Yukarıdaki açıklamalara dayanarak zaman tasarrufu sağlama ile online süpermarketlerin performans belirleyicileri olan müşteri bağlılığı ve tatmini arasındaki ilişki araştırılacaktır.

H6: Online süpermarketlerin sağladığı zaman tasarrufu ile performansları arasında pozitif bir ilişki vardır.

G) UYGULANAN SON-ADIM TEDARİK ZİNCİRİ STRATEJİLERİNİN PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ

Üçüncü bölümde son-adım tedarik zinciri stratejileri ile ilgili yapılan açıklamalara dayanarak, iki farklı son-adım tedarik zinciri stratejisini uygulayan firmaların performansları arasında bir fark olup olmadığı ve hangisinin performansının daha fazla olduğu araştırılacaktır. Karşılaştırma yapılacak iki farklı stratejiden bir tanesi “Mevcut altyapılarını ve kendi dağıtım kanalını kullanan süpermarket” ve diğeri ise “Dağıtım Merkezini ve kargo şirketlerini kullanan online süpermarket” dir. Bu iki farklı stratejiyi uygulayan online süpermarketlerin e-iş kalitesi, ürün kalitesi, hizmet kalitesi, ürün fiyatlarının uygunluğu, sağladığı kolaylık ve rahatlık ile zaman tasarrufu sağlayabilmesinin her birinin müşteri bağlılığı ve tatmini üzerinde ne derece etkili oldukları da araştırılacaktır.

H7: Online süpermarketlerin uyguladıkları son-adım tedarik zinciri stratejileri ile performansları arasında farklılıklar vardır. (Mevcut altyapılarını ve kendi dağıtım kanalını kullanan süpermarketlerin performansı, Dağıtım Merkezini ve Kargo Şirketlerini kullanan online süpermarketlerin performansından daha yüksektir.)



Şekil 4.1. Araştırma Modeli: Online Süpermarketlerin Performans Modeli

Burada performans değişkeni olarak Müşterinin davranışsal niyeti alınmıştır. Olumlu Müşteri davranışsal niyeti ve tatmini (Müşteri bağlılığı ve Tatmini), firmaların müşterilerine 1. Firma hakkında olumlu şeyler söylemelerine, 2. Diğer müşterilere tavsiye etmesine, 3. Sürekli müşterisi olmasına 4. Buradan yaptığı harcamalarını arttırmalarına ve 5. Yüksek fiyat uygulamalarına katkı sağlar (Boyer ve Hult, 2006 :133)

III. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırmanın kapsamı Türkiye’de faaliyet gösteren ve iki farklı son-adım tedarik zinciri stratejisini uygulayan online süpermarketler ile sınırlıdır. Türkiye de şu anda son-adım stratejisi olarak mevcut alışveriş merkezlerinden ve kendi dağıtım kanalını kullanan MİGROS/KANGURUM.COM ile Dağıtım Merkezinden (Distribution Center) ve kargo şirketlerini kullanan (3PL) HEPSİBURADA.COM’un performansları karşılaştırılarak hangi tür son-adım tedarik zinciri stratejisinin daha başarılı bir model olduğu ortaya konmaya çalışılacaktır. Araştırmada kullanılacak anketler www.migros/kangurum.com ve www.hepsiburada.com müşterileri veya bu sitelerden alışveriş yapan müşteriler veya tüketiciler üzerinde uygulanmıştır.

Araştırma için Migros/Kangurum'un seçilmesinin nedeni, son-adım tedarik zinciri stratejilerinden olan "Mevcut Süpermarketten Direk Teslimat Stratejisini" uygulamakta olması ve bu alanda lider olmasıdır. Müşteri siparişleri mevcut süpermarketlerden hazırlanıp paketlenmekte ve müşteriye şirket araçları ve dağıtım elemanları tarafından götürülüp teslim edilmektedir. Sanal Merkez T.A.Ş.'nin bünyesinde 6 yıldır faaliyet gösteren www.migros.com.tr ve www.kangurum.com 100 bin çeşitten fazla ürünü müşterilerine sunmaktadır. Kangurum ve Migros'da yer alan, markaları ve kaliteleri ile kendilerini ispatlamış mağazalardan 2005 yılında günde ortalama 358 adet sipariş (2004 yılı: 335 adet) Türkiye çapında teslim edilmiştir. 2004 yılı sonunda 35.375 olan sipariş veren müşteri sayısı 2005 yılı sonu itibariyle 47.764'e ulaşmıştır. 2004 yılında 86,8 ABD Doları olarak gerçekleşen ortalama sipariş tutarı, 2005 yılında %44'lük artış ile 125,3 ABD Doları seviyesinde gerçekleşmiştir.

Sanal Merkez T.A.Ş. kanuni sonuçlarına göre 2004 yılında gerçekleştirdiği 13,6 Milyon YTL tutarındaki cirosunu 2005 yılında 18,6 Milyon YTL' ye çıkarmıştır. Başka bir ifade ile 2005 yılında bir önceki yıla göre Şirket cirosu %36 oranında artmıştır. Kangurum'un satış gelirlerinin büyük bir kısmını oluşturan Migros Sanal Market, 2005 yılında 6 il ve 13 mağaza ile hizmet vermiştir. Araç sayısı 23, dağıtım personeli sayısı 75 dir (Migros Türk T.A.Ş. Faaliyet Raporu, 2005: 24-25). Migros Sanal Market ve Kangurum şu an İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya, Adana, Mersin, Fethiye-Göcek, Bodrum, Marmaris, Didim ve Çeşme olmak üzere 10 ayrı bölgede hizmet vermektedir (www.kangurum.com, 01.09.06).

Bu çalışmada diğer bir örneklem olan Hepsiburada.com' un seçilmesindeki temel neden, araştırmanın amacına uygun olarak karşılaştırma yapılmak istenen son-adım tedarik zinciri stratejilerinden biri olan "Dağıtım Merkezinden Kargo Şirketi Kullanarak Teslimat" stratejisini uygulamakta olmasıdır. Yani Hepsiburada.com 'un sadece online hizmet vermesi ve müşterilerin alışveriş yapacağı fiziksel bir mağazasının olmayışı ve ürünlerin müşterilerine teslimatında kendi araç ve elemanlarını değil, kargo şirketleri vasıtasıyla yapmasıdır. Aynı zamanda Hepsiburada.com bu stratejiyi uygulayan lider bir firma olmasıdır. 1998 yılında faaliyete başlayan Hepsiburada.com Türkiye'de e-ticaret sektöründe hem satış miktarı olarak ve hem de üye ve ziyaretçi sayısı olarak lider konumundadır. Hepsiburada.com müşterilerine 21 farklı kategoride 70.000' den fazla ürün sunmaktadır. Hepsiburada.com'un Pazar payı %35 civarında ve

yaklaşık olarak 100 çalışanıyla hizmet vermektedir (Doğan Holding 2005 Yılı Faaliyet Raporu: 93). Hepsiburada.com'un Temmuz-2006 Ziyaret Bilgileri tablo 4.1 da verilmiştir (www.hepsiburada.com, 29.8.06).

Tablo 4.1. Hepsiburada.com Web Site İstatistikleri (Temmuz 2006)

HİT SAYISI	
Tüm Site (Başarılı)	184,015,423
Günlük Ortalam	5,935,981
Ana Sayfa	3,232,854
SAYFA GÖRÜNTÜLEME	
Toplam	107,635,821
Günlük Ortalama	3,472,123
Tekil Kullanıcı İçin Ortalama	104
Görüntülenen Farklı Sayfa	38,346,595
ZİYARETLER	
Toplam	3,545,500
Günlük Ortalama	114,370
Ortalama Ziyaret Süresi	00:07:37
ZİYARETÇİLER	
Tekil Ziyaretçi Sayısı	1,027,473
1 Kere Ziyaret Edenler	413,797
1 den Fazla Ziyaret Edenler	613,676

IV. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

A. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE VERİ TOPLAMA

Çalışmada veri olarak birincil veriler kullanılmıştır. “Araştırmacının çalışması için ihtiyaç duyduğu özgün verileri değişik araçlar kullanarak kendisinin toplaması ile oluşan verilere birincil veriler denmektedir” (Altunışık vd., 2005: 68). Birincil veri toplama yöntemi olarak da anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, “cevaplandırıcının daha önce belirlenmiş bir sıralamada ve yapıda oluşturulan sorulara karşılık vermesiyle veri elde etme yöntemidir”(Altunışık vd., 2005:68). Araştırmada anket yöntemlerinden hem geleneksel anket yöntemlerinden olan ve cevaplandırıcının yönettiği elden bırakıp alma yöntemi ve hem de modern anket türlerinden olan e-posta anketi ve internet anketi

kullanılmıştır. Geleneksel anket türlerinden olan bizzat elden bırakıp alma yöntemi Migros/Kangurum müşterilerine Ankara MMM süpermarketlerdeki müşterilere buradan online alışveriş yapıp yapmadıkları sorularak, yaptılarsa ankete katılmaları rica edilerek bizzat anketi doldurmaları istenmiş ve anket doldurulduktan sonra geri alınmıştır. Yine aynı şekilde Afyon Kocatepe Üniversitesi'ndeki öğrencilere sınıflarda belirtilen online süpermarketlerin herhangi birinden alışveriş yapıp yapmadıkları sorularak, yapanların anketi doldurmaları istenmiş, ve anket doldurulduktan sonra toplanmıştır.

Yine modern anket türlerinden olan e-posta anketi ile Türkiye'de ki Vakıf ve Devlet Üniversitelerindeki akademisyenlere, çeşitli meslek gruplarına ve diğer e-mail gruplarına e-mail gönderilerek Hepsiburada.com veya Migros/Kangurum.com' dan herhangi birinden alışveriş yapıp yapmadıkları sorulmuştur. Eğer alışveriş yaptılar ise ya ekte gönderilen anketi doldurup geri göndermeleri veya www2.aku.edu.tr/~dyoruk adresinden veya direk olarak www2.aku.edu.tr/~dyoruk/anket.php adresindeki ankete katılmaları rica edilmiştir. Dolayısı ile modern anket yöntemlerinden olan Internet anketi de kullanılmıştır. E-posta ve Internet anketleri hem hız ve maliyet avantajı sağlamakta ve hem de daha geniş bir kitleye ulaşma imkânı sağlamaktadır. Modern anket türlerinin sağladığı avantajlar şunlardır (Altunışık vd., 2005: 72):

- Cevaplayıcıya internete bağlanabildiği her an ankete cevap verme kolaylığı sağlaması;
- E-posta sahibi olanların günde en az bir kere postalarını kontrol etmesi sebebiyle anketi gözden kaçırmamasının imkânsızlığı;
- “Anket formu elimize geçmedi” bahanesinin ortadan kaldırılması;
- Sanal ortamın getirdiği rahatlıkla nesnelliğin artması;
- Telefon gibi araçlarla karşılaştırıldığında zaman sınırlamasının olmaması;
- Giden e-postalar da kaydedilebildiği için anketin ulaştığı denek sayısı konusunda hata yapma ihtimalinin azalması.

Yukarıda belirtilen üstünlüklerine karşı, bu anket türlerinin bazı zayıf yönleri de bulunmaktadır. Bunlar (Altunışık vd., 2005: 72):

- Sadece e-postası olan deneklere uygulanabilir olmasının getirdiği kısıtlama;
- E-postaya sahip olanların bir kısmının gerçekten e-posta ve bilgisayar kullanımı konusunda yeterli olmamaları;
- Her hangi bir zorlama olmaması sebebiyle cevaplandırıcının anketi görmezden gelme veya dikkate almama ihtimalinin varlığı.

Daha önce de belirtildiği gibi çalışmanın evrenini Migros/Kangurum.com ile Hepsiburada.com dan online alışveriş yapan müşteriler oluşturmaktadır. Bu nedenle bu firmaların müşterilerine uygulanmak amacı ile hazırlanan anket (EK-1), e-iş kalitesini, hizmet kalitesini, ürün kalitesini, şirket performansını ölçmeye yönelik sorular ve demografik sorulardan oluşmaktadır. E-iş kalitesi, hizmet kalitesi, ürün kalitesi ve performans ile ilgili oluşturulan ölçekler aşağıda açıklanacaktır. Demografik sorular ise cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleği ve aylık ortalama gelir düzeyi ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Bunun yanında online süpermarketlerin hangisinden ve kaç kez alışveriş yaptığı da sorulmuştur. Demografik sorular anketin ilk yedi sorusunda sorulmuştur.

Araştırmada örnekleme yöntemi olarak basit tesadüfi örnekleme yöntemini kullanmak planlanmıştır. Fakat firmaların çalışmada bize yardımcı olamayacaklarını söylemeleri üzerine olasılığa dayalı olmayan örnekleme türlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme ankete cevap veren herkesin örneğe dahil edilmesidir (Altunışık vd., 2005: 131-132). Çalışmanın kapsamını oluşturan online süpermarketlerden alışveriş yapmış olan her karşılaşılan veya tanışılan birey örneğe dahil edildi.

Tablo 4.2 her bir online süpermarket için veri toplama tekniği, her bir firma için gönderilen anket sayısını, her bir firma için dönüş sayısını ve dönüş oranını göstermektedir. Araştırmamızda Migros/Kangurum bir firma ve Hepsiburada.com diğer firma olarak incelenmiştir.

Tablo 4.2. Veri Toplama Yöntemi

Veri Toplama Yöntemi	Migros/Kangurum	Hepsiburada.com	TOPLAM
Örneklem Seçimi	Rastgele, Olasılığa Dayalı Olmayan Örnekleme	Rastgele, Olasılığa Dayalı Olmayan Örnekleme	
Müşteriye Ulaşma Şekli	E-mail ve Yüz yüze	E-mail ve Yüz yüze	
Anket Yöntemi	Geleneksel (Elden Bırakıp alma) Modern (Internet Anketi ve E-Posta Anketi)	Geleneksel (Elden Bırakıp alma) Modern (Internet Anketi ve E-Posta Anketi)	
Tekrar Hatırlatma Yapıldımı	Hayır	Hayır	
Gönderilen E-mail ve ulaşılan Kişi Sayısı	5270	5270	5270
Dönen Anket Sayısı	327	391	718
Dönüşüm Oranı	%6,2	%7,4	%13,6
Kullanılmayan anket Sayısı	12	22	34
Kullanılan Anket Sayısı	315	369	684
Uygulanan Strateji	Mevcut Süpermarketten Kendi Dağıtım Araçları ile Teslimat	Dağıtım Merkezi ve Kargo Şirketleri Aracılığı ile Teslimat	

Yapılan araştırmada veri toplama hedefi her bir online süpermarket için en az 300 cevaba ulaşmaktı. Çalışma sonucunda her iki firma için de cevaplanan veya dönen anket sayısı bu hedefin üzerinde oldu. Her iki firmayla yapılan görüşmelerde anketin uygulanmasında kendilerinin yardımcı olamayacağını söylediler. Kendilerine defalarca müşteri ve kendileriyle ilgili herhangi bir özel ve gizli bilgi talep edilmediğini ve gerekirse anketi bizzat kendilerinin müşterilerine göndererek uygulatıp doldurulmuş anket sonuçlarının verilmesinin yeterli olacağı söylenildiği halde yardımcı olamayacaklarını yinelediler. Bu nedenle veri toplama yöntemi olarak firmaların müşterilerine dolaylı olarak ulaşılmaya çalışıldı. Bu amaçla öncelikle değişik online gruplara, çalışmaya konu olan firmalardan alışveriş yapıp yapmadıkları ve yaptılar ise online ankete katılmaları konusunda talepte bulunuldu. Yine Türkiye’de ki bütün devlet

ve vakıf üniversitelerinin değişik bölümlerindeki akademisyenlere e-mail gönderildi ve hem kendilerinin ve hem de eğer varsa öğrencilerinin katılımları istendi. Bunun dışında değişik meslek gruplarına e-mail gönderildi ve eğer alışveriş yaptılarsa ankete katılmaları istendi. Ayrıca Üniversitemizde bu firmalardan alışveriş yapan Lisans, Y.Lisans ve Doktora öğrencilerine yüz yüze anket uygulandı. Yine Ankara'daki Migros MMM süpermarketlerindeki müşterilere hemen katılmak isteyenlere yüz yüze anket, sonra katılmak isteyenlere ise ankete online katılabilecekleri web adresini içeren bir davetiye verildi.

Tablo 4.2 de görüldüğü gibi ulaşılan 5270 kişiden 1133 kişi cevap verdi. Bunlardan 415'i e-mail ile Migros/Kangurum ve Hepsiburada.com un hiçbirinden alışveriş yapmadığını ve bu nedenle ankete katılmadıklarını belirttiler. 327 Tanesi Migros/Kangurum ve 391 tanesi de Hepsiburada.com' dan ve toplamda 718 kişi alışveriş ettiklerini belirterek anketi cevapladılar. Dolayısı ile örnek büyüklüğü 718'dir. Bu da belli evrenler için kabul edilebilir örnek büyüklüğü olan ve 10,000,000'luk bir evreni temsil yeteneğine sahip olan 384 örnek sayısından büyüktür. 30'dan büyük ve 500 den küçük örnek büyüklükleri birçok araştırma için yeterlidir (Altunışık, 2005: 127). Anketin doldurulması için gönderilen e-mail ve dağıtılan davetiye sayısına dikkate alındığında ve şirketlerin hiçbirinden alışveriş yapmadığını ve bu nedenle ankete katılamayacaklarını bildirenler ile birlikte cevaplanma oranı toplamda %21,4'tür. Migros/Kangurum için ankete katılanların oranı %6,2 ve Hepsiburada.com için ise %7,4' ve anketin cevaplanma oranı %13,6'dır. Dönen anketlerden toplamda 34 tanesi bir ve birden fazla cevaplanmayan sorular olduğu yani eksik cevaplı olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle anketlerin 34 tanesi 1. örnek boyutu büyük olduğu için, 2. eksik cevaplı anketlerin oransal olarak %10 u geçmediği için, 3. cevap vermeyenler anketin temel değişkenlerine cevap vermediği için değerlendirme dışı bırakılmış ve iptal edilmiştir. Araştırmamızla ilgili veriler 1 Temmuz- 31 Ekim 2006 tarihleri arasında toplanmıştır.

B.ÖLÇEKLERİN OLUŞTURULMASI

Bu bölüm araştırmada yer alan belirli öğelerin ölçülmesi için kullanılan ve oluşturulan ölçekleri açıklamaktadır. Bu çalışmada mümkün olduğu kadarıyla daha önce bu konuda kullanılan ölçekleri kullanmaya özen gösterildiği gibi, bu ölçeklere gerek yeni sorular ekleyerek ve gerekse bazı soruları değiştirerek online süpermarketlerde daha kullanılabilir ve anlamlı sonuçlar alınabilir hale getirildi. Araştırmada çoklu ölçek türlerinden olan 7’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. “Bu ölçekte deneğe çeşitli ifadeler ve yargılar yöneltilir. Denekten bu yargılara veya ifadelere katılıp katılmama derecesi istenir. Likert ölçeğinin seçenekleri Katılıyorum-Katılmıyorum şeklindeki cevaplardan oluşur. Bu ölçek daha çok kişilerin tutumlarını ve eğilimlerini ölçme amaçlı olarak kullanılmaktadır” (Altunışık vd. 2005: 107-108). Aşağıda araştırma modelinde yer alan her bir bölüm ve bunlar için kullanılan ölçekler ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

1.Kalite Ölçekleri

a) E-İş Kalitesi

E-iş kalitesi veya en yaygın anlamıyla web sitesinin kullanılabilirliği ve işlevi de Agarwal ve Prasad (1999: 361-391), Boyer ve Olson (2002: 180-198) ve Boyer ve Hult (2005: 73-104) dan uyarlanan 13 sorudan oluşmaktadır. Burada web sitesinin kullanım kolaylığı, işlevselliği, güncelliği ve güvenilirliği ile ilgili sorular sorularak e-iş kalitesi veya web site kalitesi ölçülmeye çalışılmıştır. Buradaki amaç iki farklı stratejiye sahip online süpermarketlerin e-iş kalitelerini ölçmek ve aralarında anlamlı bir fark olup olmadığını bularak bunun firma performansı üzerindeki etki derecesini belirlemektir.

b) Ürün Kalitesi:

Ürün kalitesini ölçmekte kullanılan ölçek Bruks, Zeithaml ve Naylor’un (2000: 359-374), Carsky ve diğerleri (1998: 132-144) ve Garvin’in (1987: 101-109) ürün kalitesini ölçmekte kullandıkları ölçeklerden uyarlanan 4 soru ile ölçülmektedir. Bu ölçek hem ürün kalitesini, hem ürün çeşitliliğini ve hem de ürünün bulunabilirliğini ölçen sorulardan oluşmaktadır. Bunların üçü de özellikle online süpermarketlerin başarılı olmasında çok önemli olan faktörlerdir. Burada aynı zamanda online süpermarketlerin sunmuş oldukları ürün kalitesi ile geleneksel süpermarketlerdeki ürün

kalitesi arasında bir fark olup olmadığı ve müşterilerin geleneksel süpermarketlerde buldukları ürünleri online süpermarketlerde de bulabilip bulamadıkları da sorulmuştur. Çalışmada karşılaştırma yapılan online süpermarketlerin ürün kaliteleri, çeşitliliği ve bulunabilirliğini ne ölçüde sağladıklarını, bunlar arasında farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek hedeflenmiştir.

c) Hizmet Kalitesi:

Daha önce de açıklandığı gibi hizmet kalitesinin firma performansı üzerindeki etkisi ve hizmet kalitesinin içeriği geçen 15 yıldır tartışılmakta ve araştırılmaktadır. Bu konuda yapılan literatür taramasında Cronin ve Taylor' un (1992: 55-68) çalışması, Teas' in (1993: 18-34), Van Dyke, Prybutok ve Kappelman'ın (1999: 877-891) çalışmaları gösterilebilir. Ayrıca Zeithaml, Berry ve Parasuraman'ın (1996: 31-46) yapmış oldukları hizmet kalitesinin ölçülmesi ile ilgili çalışmaları önemli bir yer tutmuştur. Çalışmamızda hizmet kalitesi Gotlieb ve diğerlerinin (1994: 875-885), Parasuraman ve diğerlerinin (1985: 41-50) ve Zeithaml, Berry ve Parasuraman'ın (1996: 31-46) geliştirmiş oldukları ölçeklerden uyarlanan 13 soru ile ölçülmüştür. Bu ölçek aynı zamanda Kettinger, Lee ve Lee (1995: 569-588) tarafından da kullanılmıştır. Uygulanan bu ölçekle Migros/Kangurum ve Hepsiburada.com un hizmet kalitelerini ölçmeyi ve hizmet kaliteleri arasında bir fark olup olmadığını ve ayrıca hizmet kalitesinin performans üzerindeki etkisinin ne derecede olduğunu belirlemek hedeflenmiştir.

d) Ürün Fiyatlarının Uygunluğu:

Burada müşterilerin belirtilen online süpermarketlerden alışveriş etme nedenleri ve bu nedenleri firmaların ne derece sağladığı bir soruyla sorulmuştur. Daha öncede belirtildiği gibi müşterilerin online alışveriş yapma nedenlerinden bir tanesi de ürün fiyatlarının uygunluğu. Buradaki amaç bunun Migros/Kangurum ve Hepsiburada.com tarafından ne derece sağlandığını belirlemektir.

e) Sağlamış Olduğu Kolaylık ve Rahatlık

Bir önceki bölümlerde insanların online alışverişe yönelmelerindeki temel etkenlerden en önemlilerinden bir tanesi sağlamış olduğu kolaylık ve rahatlıktı. Burada tek bir soru ile çalışmamıza konu olan online süpermarketlerin bu rahatlık ve kolaylığı müşterilerine ne derece sağladığını ölçmek hedeflenmektedir. Özellikle müşterilerin online olarak oturdukları yerden ürünler hakkında daha detaylı bilgi alabilmeleri, sipariş verebilmeleri, sipariş verdikleri ürünlerin evlerine teslim edilerek taşıma ve ulaşım külfetinden kurtulmaları sağlanan kolaylık ve rahatlıklardan sadece birkaçı olarak sıralanabilir. Diğer bir amaç, farklı son-adım tedarik zinciri stratejileri uygulayan firmaların sağlamış oldukları kolaylık ve rahatlık arasında bir farklılık olup olmadığını ve bunun firma performansı üzerine etkisini belirlemektir.

f) Zaman Tasarrufu Sağlama

Online süpermarket müşterilerin online alışveriş yapma nedenlerini araştıran çalışmalarda müşterilerin zaman tasarrufu kazanmak veya sağlamak amacıyla online alışveriş yaptıkları görülmüştür. Özellikle zaman sıkıntısı yaşayan ve çok yoğun çalışan bireyler için online alışveriş bir kurtarıcı olmuştur. Çalışmaya konu olan online süpermarketlerin müşterilerine ne derece zaman tasarrufu sağladıkları tek bir soruyla ölçmek hedeflenmiştir. Ankette bu şirketlerden alışveriş yapmanın kendilerine zaman tasarrufu sağlayıp sağlamadıkları sorulmuştur. Örneğin; müşteri alışveriş veya ihtiyacı olan bir ürünü online satın alması, geleneksel süpermarketlerden bizzat giderek satın almasına göre daha az zaman gerektirecektir. Yine buradaki temel hedeflerden bir tanesi de iki farklı stratejiyi uygulayan firmalar arasında zaman tasarrufu sağlama açısından bir farklılık olup olmadığını ortaya koymaktır.

2. Performans Ölçeği

Burada performans değişkeni olarak Müşteri bağlılığı ve memnuniyeti alınmıştır. Çalışmamızda performans ölçeğinde Cronin ve diğerleri (2000: 193-218) ve Zeithaml ve diğerleri (1996: 31-46) den uyarlanan 7 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular müşterilerin çalışmamıza konu olan online süpermarketlere bağlılık ve memnuniyet düzeylerini ölçen sorulardan oluşmaktadır. Olumlu Müşteri davranışsal niyeti ve tatmini (Müşteri bağlılığı ve Tatmini), firmaların müşterilerine 1. firma hakkında olumlu şeyler

söylemelerine, 2. Diğer müşterilere tavsiye etmesine, 3. sürekli müşterisi olmasına 4. Buradan yaptığı harcamalarını arttırmalarına ve 5. Yüksek fiyat uygulamalarına katkı sağlar (Boyer ve Hult, 2006: 133). Her işletmede olduğu gibi online süpermarketlerinde başarısı ve devamlılığı tamamen müşteri bağlılığı ve memnuniyetine bağlıdır. Eğer müşteri bağlılığı ve memnuniyeti az ise o firmanın devamlılığını sürdürmesi de tehlikeye girecektir. Müşterisi olmayan bir firmanın başarılı olmasından söz edilemez. Bunun en güzel örneğinin Webvan olduğu bir önceki bölümde belirtilmişti. Burada yine temel amaç farklı son adım tedarik zinciri stratejilerini uygulayan online süpermarketlerin performansları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak ve online süpermarketlerin başarılı olmasında etkili olan faktörlerin performans üzerinde ne derece etkili olduklarını belirlemeye çalışmaktır.

C. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın en önemli ve belki de Türkiye’de özellikle sosyal bilimlerde çalışmalarını yürüten araştırmacı ve akademisyenlerin karşılaştıkları kısıt veya engel araştırmaya konu olan firmaların bu konuda araştırmacılara veri sağlamada isteksiz davranmaları, veri vermemeleri veya hiç yardımcı olmak istememeleridir. Bu araştırma da da aynı problemle karşılaşmıştır. Çalışmaya konu olan her iki firma da veri sağlama ve anketlerin müşterilere uygulanması konusunda yardımcı olamayacaklarını belirtmişlerdir. Geliştirilen anketin online süpermarketlerin müşterileri üzerinde uygulanması gerekmektedir. Bu nedenle anketin firmaların online alışveriş yapmış müşterilerince doldurulması bir gerekliliktir. Firmalar bu konuda yardımcı olmadıkları için, bu firmalardan alışveriş yapmış olan müşterilere dolaylı olarak ulaşıldı. Bu da örneklem kitlesinin belirli bir meslek veya diğer gruplarda yoğunlaşmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle bu çalışmadaki örneklem kitlesinin de ağırlıklı olarak akademisyenler olabileceği tahmin edilmektedir. Fakat bunun dezavantajının yanında, anketlerin eğitim düzeyi yüksek ve bu konuda bilinçli kişiler tarafından doldurulması, veri kalitesinin ve anketin güvenilirlik ve geçerliliğini de arttırabilir.

Diğer bir kısıt ise araştırmamızda sadece Ankara’daki MMM Migros/Kangurum müşterilerine yüz yüze anket yöntemi uygulanabilmiştir. Yine Hepsiburada.com ile ilgili sadece Afyon Kocatepe Üniversitesindeki bu şirketten alışveriş yapan bazı

akademisyen ve öğrencilere yüz yüze anket yöntemi, diğer üniversitelerde e-mail ve Internet anket uygulanmıştır.

Araştırmanın diğer bir kısıtı ise araştırmada her bir strateji için sadece birer online süpermarketlerin üzerinde yapılmış olmasıdır. Türkiye’de Mevcut süpermarketten direkt teslimat stratejisini uygulayan Migros/Kangurum.com ile beraber Gima.com.tr’ de bu stratejiyi kullanmaktadır. Fakat Gima sadece İstanbul ve Ankara’da hizmet vermesi ve sunulan ürünlerin yaklaşık %80’i gıda ürünlerinden oluşması nedeniyle araştırma kapsamına alınmamıştır.

Çalışmada araştırma yöntemlerinden mülakat yönteminin de kullanılması planlanmıştır. Fakat, örneklemin, Türkiye’nin çok çeşitli bölge ve şehirlerine dağılmış olmasından dolayı hem ekonomik ve hem de fiziksel olarak yapılmasının çok güç olacağı görülmüş ve vazgeçilmiştir.

V. ARAŞTIRMA BULGULARI

A. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNİN ÖZELLİKLERİ:

Çalışmamızda geri dönen ve cevapsız sorusu bulunmayan 684 adet anket verileri analizde kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünde cevaplayıcıların özellikleri ile ilgili demografik sorular yer almıştır. Bu sorular cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslek ve gelir durumu ile ilgilidir. Bunun yanında birde hangi online süpermarketten ve kaç kez alışveriş ettiği de sorulmuştur. Bunlara 684 cevaplayıcı tarafından verilen cevapların istatistikî sonuçları aşağıdaki Tablo 4.3’de yer almaktadır.

Tablo 4.3: Ankete Katılanlara İlişkin Özellikler

	MİGROS		HEPSİBURADA.COM		TOPLAM	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
CİNSİYET						
Erkek	203	41	291	59	494	72
Bayan	112	59	78	41	190	28
YAŞ						
0 – 25	52	39	80	61	132	19
26-35	129	37	220	63	349	51
36-45	134	67	66	33	200	29
45-55	--	00	3	00	3	00
EĞİTİM						
Lise	--	00	9	00	9	01
Ön Lisans	35	81	8	19	43	06
Lisans	73	46	86	54	159	23
Lisansüstü	207	44	266	56	473	69
MESLEK						
Akademisyen	126	41	178	59	304	44
Öğretmen	33	80	8	20	41	06
Mühendis/Mimar	45	35	84	65	129	19
Memur	33	70	14	30	47	07
Öğrenci	35	35	64	65	99	14
Yönetici	12	60	8	40	20	03
Teknik Personel	9	60	6	40	15	02
Doktor	4	67	2	33	6	01
Serbest Meslek	18	78	5	22	23	03
GELİR DURUMU						
0-1000 YTL	23	23	79	77	102	15
1001-2000 YTL	149	48	160	52	309	45
2001-3000 YTL	131	58	95	42	226	33
3001-4000 YTL	12	36	21	64	33	05
4001-5000 YTL		00	5	00	5	01
5001 ve Yukarısı		00	9	00	9	01
ALIŞVERİŞ YAPMA SAYISI						
1-2 Kez	204	62	123	38	327	48
3-6 Kez	60	28	153	72	213	31
7 ve Daha Fazla	51	35	93	65	144	21
TOPLAM	315	46,1	369	53,9	684	100

B. ANKET FORMUNUN GÜVENİLİRLİĞİ VE GEÇERLİLİĞİ:

Birçok araştırmada kullanıldığı gibi bu araştırmada da anketin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach's Alpha güvenilirlik testi kullanılmıştır. Bu test katsayısı 0 ile 1 arasında bir sayıdır. "Bu sayı 1'e ne kadar yakın olursa güvenilirliği de o derece yüksek demektir" (Özdamar, 2004: 633). "Alfa değerinin en az .7 olması arzu edilir. Ancak inceleme türü çalışmalarda bu değer 0.5'e kadar makul kabul edilebileceği de bazı araştırmacılarca öngörülmektedir" (Altunışık vd., 2005: 116). Araştırmada kullanılan ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,93 olarak hesaplanmıştır. Bu değerde ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. SPSS Versiyon 12.0 sonuçları Tablo 4.4 de verilmektedir.

Tablo 4.4 Anket Güvenilirlik Test Sonucu

Cronbach's Alpha	N of Items
,933	40

Geliştirilen bir ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olması o ölçeğin geçerliliğini desteklemektedir. Ancak yüksek güvenilirlik ve iç tutarlılık, ölçeğin yapısal geçerliliğinin ön şartı olsa da yalnız başına yeterli değildir. Yapısal geçerlilikle ilgili temel kuramsal kriterin içerik geçerliliği olduğu ifade edilmektedir. İçerik geçerliliğinde ölçeğin, öngörülen konuları ölçüp ölçmediği, soruların ölçülen kavramın anahtar yönlerini kapsayıp kapsamadığı araştırılmaktadır. İçerik geçerliliğinin değerlendirilmesi nicel olmaktan ziyade nitel yaklaşım olmasıdır. İçerik geçerliliği, ölçek haline getirilen kavram ve onun açıklanmasındaki eksiksizlik ve ölçekteki tutum cümlelerinin kavramı temsil etme derecesi olmak üzere iki noktanın incelenmesiyle yapılmaktadır. İçerik geçerliliği için en yaygın kullanılan yöntem ölçülecek konu hakkındaki uzman kişilerin görüşlerinin alınmasıdır (Baş, 2001: 187-188). Bu araştırmada kullandığımız ölçeklerde yer alan sorular daha önce yabancı literatürde geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış ölçeklerden elde edilmiştir. Bu ifadeler İngilizceden Türkçeye çevrilirken başta bu tez çalışmasını izleyen komite olmak üzere uzman öğretim elamanlarının görüşlerine başvurulmuştur. Gerek konunun uzman öğretim üyeleriyle gerekse uygulayıcılarıyla yapılan görüşmeler, anketin geçerliliğini desteklemektedir.

Ayrıca bir ölçeğin hangi kavram ve özellikleri ölçtüğünün belirlenmesi için yapısal geçerliliğinin olması gerekmektedir. Bu amaçla yakınsak geçerlilik (convergent validity) ve ayırdedici geçerlilik (discriminat validity) kavramlarının uygulanması gerekmektedir. Yakınsak geçerlilik, söz konusu ölçeğin aynı yapıyı ölçen diğer ölçütlerle ne derece örtüştüğünün göstergesidir. Aynı yapıyı ölçtüğü düşünülen ölçekler arasında yüksek korelasyonun olması beklenmektedir. Ayırdedici geçerlilik ise bir yapıya ilişkin ölçekle farklı yapıları ölçen ölçekler arasında düşük korelasyonun olması anlamına gelmektedir (Altunışık vd., 2005: 113). Bu çalışmada geliştirilen ölçeklerde yer alan faktörlere ilişkin değişkenler arasında istatistiksel olarak orta düzeyde ve anlamlı korelasyonların olması ölçeklerin yakınsak geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir (EK2). EK2'deki tabloda hem belirli faktörlere ilişkin korelasyon katsayıları ve anlamlılık düzeyleri ve hem de farklı faktörlere ilişkin değişkenlerin korelasyon katsayıları ve anlamlılık düzeyleri gösterilmiştir. Ayrıca farklı faktörlere ilişkin değişkenler arasındaki korelasyonların çok düşük olması ve istatistiksel olarak anlamlı olmaması ölçeklerin ayırt edici geçerliliğini desteklemektedir (EK2).

C. ONLINE SÜPERMARKETLER İLE İLGİLİ ELDE EDİLEN GENEL SONUÇLAR:

8. E-İş Kalitesi İle İlgili Sonuçlar:

Tablo 4.5 de online süpermarketlerin E-İş kalitelerinin ne derece iyi olduğunu belirlemek amacıyla E-iş kalitesini ölçmek amacıyla sorulan her bir soruya ilişkin değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve yüzdelik dağılımları verilmiştir. Tablo 4.5 verilen tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, online süpermarketlerin web sitelerine her zaman girilebildiği 6.5 ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Şirketin web sitesinde stokta olan ürünlerle ilgili bilgiler günceldir sorusu ise 5.5 ortalama ile en düşük ortalamaya sahiptir. Şirketin web sitesinden alışveriş yapmayı güvenli buluyorum sorusu ise 5.9 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle araştırmaya katılanların %86.4'ü belirttikleri online süpermarketlerden alışveriş yapmayı güvenli bulduklarını belirtmişlerdir. Bu da online süpermarketlerin güvenlik konusundaki müşteri korkularını bir nebze de olsa azaltmış olduklarını göstermektedir. E-iş kalitesi ile ilgili 13 soruya verilen cevapların genel ortalaması ise 7 üzerinden 5.93 olduğu görülmüştür. Her iki farklı stratejiyi izleyen online süpermarketlerin e-iş kaliteleri ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.5 E-İş Kalitesiyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

					Kesinlikle Katılmıyorum			Kararsızım			Kesinlikle Katılıyorum
		N	\bar{X}	SS	%	%	%	%	%	%	%
WEB1XYZ Şirketinin Web Sitesine her zaman girilebiliyor.	Genel	684	6,5	0,8	0,0	0,0	1,0	2,2	4,5	27,6	64,6
	Migros	315	6,4	0,9	0,0	0,0	2,2	3,2	5,7	33,3	55,6
	Hepsiburada.com	369	6,7	0,6	0,0	0,0	0,0	1,4	3,5	22,8	72,4
WEB2XYZ Şirketinin Web Sitesi hızlı bir şekilde yükleniyor.	Genel	684	6,0	0,9	0,0	0,4	0,4	5,0	20,6	37,1	36,4
	Migros	315	5,9	0,8	0,0	0,0	0,0	3,2	25,1	45,4	26,3
	Hepsiburada.com	369	6,1	1,0	0,0	0,8	0,8	6,5	16,8	30,1	45,0
WEB3XYZ Şirketinin Web Sitesinin nasıl kullanılacağını hatırlamak benim için çok kolay.	Genel	684	6,0	1,1	0,0	0,0	4,5	3,4	18,0	35,4	38,7
	Migros	315	5,8	1,2	0,0	0,0	8,3	2,9	21,6	36,8	30,5
	Hepsiburada.com	369	6,2	0,9	0,0	0,0	1,4	3,8	14,9	34,1	45,8
WEB4XYZ Şirketinin Web Sitesine yaptırmak istediğim her Şeyi kolayca yaptırabiliyorum.	Genel	684	5,6	1,1	0,0	2,0	3,2	8,3	26,5	36,4	23,5
	Migros	315	5,4	1,2	0,0	3,2	3,5	12,1	27,0	41,3	13,0
	Hepsiburada.com	369	5,8	1,1	0,0	1,1	3,0	5,1	26,0	32,2	32,5
WEB5Benim XYZ Şirketinin Web Sitesi ile etkileşim ve iletişimim açık ve anlaşılır.	Genel	684	5,8	1,1	1,5	0,1	11,0	20,5	37,3	29,7	0,0
	Migros	315	5,5	1,3	3,2	0,0	0,3	17,5	15,6	44,4	19,0
	Hepsiburada.com	369	6,0	0,9	0,0	0,0	0,0	5,4	24,7	31,2	38,8
WEB6Genelde, XYZ Şirketinin Web Sitesinin kullanımının kolay olduğuna inanıyorum.	Genel	684	6,0	0,9	0,0	0,0	0,1	6,4	18,9	38,5	36,1
	Migros	315	6,0	0,9	0,0	0,0	0,3	5,7	18,7	41,9	33,3
	Hepsiburada.com	369	6,1	0,9	0,0	0,0	0,0	7,0	19,0	35,5	38,5
WEB7 Sitede dolaşmak çok kolay.	Genel	684	5,9	1,1	0,0	0,0	4,1	5,8	21,3	31,0	37,7
	Migros	315	5,7	1,2	0,0	0,0	7,9	6,0	26,0	25,7	34,3
	Hepsiburada.com	369	6,1	0,9	0,0	0,0	0,8	5,7	17,3	35,5	40,7
WEB8XYZ Şirketinin Web Sitesinde, siparişin tamamlanması için gerekli olan aşamalar anlaşılabilir ve açıktır.	Genel	684	6,1	0,9	0,0	0,3	1,6	2,6	16,5	42,4	36,5
	Migros	315	5,9	0,9	0,0	0,0	3,5	1,9	18,7	50,2	25,7
	Hepsiburada.com	369	6,2	0,9	0,0	0,5	0,0	3,3	14,6	35,8	45,8
WEB9XYZ Şirketinin Web Sitesinde arama yapmak kolaydır.	Genel	684	5,8	1,2	0,0	1,8	5,1	6,1	15,8	38,7	32,5
	Migros	315	5,7	1,2	0,0	2,9	6,7	2,5	16,8	47,0	24,1
	Hepsiburada.com	369	5,9	1,2	0,0	0,8	3,8	9,2	14,9	31,7	39,6
WEB10XYZ Web Sitesinin içeriği ve ürün fiyatları günceldir.	Genel	684	6,0	1,1	0,0	0,0	1,8	9,5	15,9	30,8	42,0
	Migros	315	5,8	1,1	0,0	0,0	3,2	11,1	19,7	30,8	35,2
	Hepsiburada.com	369	6,2	1,0	0,0	0,0	0,5	8,1	12,7	30,9	47,7
WEB11XYZ Web Sitesinde yeni ürünlerle ilgili bilgiler günceldir.	Genel	684	5,9	1,1	0,0	0,4	4,1	7,5	16,8	39,3	31,9
	Migros	315	5,6	1,1	0,0	0,0	7,9	6,0	21,0	46,0	19,0
	Hepsiburada.com	369	6,1	1,1	0,0	0,8	0,8	8,7	13,3	33,6	42,8
WEB12XYZ şirketinin Web Sitesindeki stokta olan ürünlerle ilgili bilgiler günceldir.	Genel	684	5,5	1,3	1,3	2,0	4,4	8,8	29,2	27,2	26,9
	Migros	315	5,3	1,4	2,9	3,5	3,2	7,0	40,3	22,5	20,6
	Hepsiburada.com	369	5,7	1,2	0,0	0,8	5,4	10,3	19,8	31,2	32,2
WEB13XYZ şirketinin Web Sitesinden alışveriş yapmayı güvenli buluyorum.	Genel	684	5,9	1,2	0,0	1,3	2,9	9,4	14,8	33,9	37,7
	Migros	315	5,5	1,3	0,0	2,9	6,3	8,9	24,1	33,3	24,4
	Hepsiburada.com	369	6,2	0,9	0,0	0,0	0,0	9,8	6,8	34,4	49,1

9. Ürün Kalitesi İle İlgili Sonuçlar:

Ürün kalitesiyle ilgili sorulan ve online süpermarketlerin ürün kalitelerini ölçmede kullanılan her bir soruya verilen cevapların ortalaması Tablo 4.6 verilmiştir. Burada en yüksek ortalama değere 6.07 ile ürünlerin kalitesinin süpermarkettekiler ile aynı olduğu, en düşük ortalama değeri ise 4.58 ile stokta bitmiş ürünlerin yerine ikame gönderilen ürünlerin kabul edilebilir bir düzeyde olduğu görülmüştür. Ankete cevap verenlerin %91.8'i online süpermarketlerin satmış oldukları ürünlerin kalitesinin süpermarkettekiler ile aynı kaliteye sahip olduğunu görülmektedir. Bütün veriler dikkate alındığında ürün kalitesini ölçmek amacıyla sorulan sorulara verilen cevapların genel ortalaması ise 5.60 olduğu görülmüştür (Tablo: 4.12).

Tablo 4.6: Ürün Kalitesiyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

		N	\bar{X}	SS	Kesinlikle Katılmıyorum			Kararsızım			Kesinlikle Katılıyorum	
					2	3		5	6	%	%	
					%	%	%	%	%	%	%	
ÜK1 XYZ Şirketi yüksek kalitede ürünlere sahiptir.	Genel	684	5,82	0,97	0,0	0,0	0,3	11,7	20,8	40,2	27,0	
	Migros	315	5,89	0,83	0,0	0,0	0,0	6,0	22,2	48,9	22,9	
	Hepsiburada.com	369	5,76	1,08	0,0	0,0	0,5	16,5	19,5	32,8	30,6	
ÜK2 XYZ Şirketi çok geniş bir ürün çeşitliliğine sahiptir. İstedğim ürünü bulabiliyorum.	Genel	684	5,93	1,04	0,0	0,4	2,2	6,1	22,1	33,6	35,5	
	Migros	315	6,03	1,00	0,0	0,0	3,2	4,8	15,2	39,7	37,1	
	Hepsiburada.com	369	5,84	1,07	0,0	0,8	1,4	7,3	27,9	28,5	34,1	
ÜK3 XYZ Şirketinin ürünleri, süpermarkettekiler ile aynı kaliteye sahiptir.	Genel	684	6,07	1,03	0,4	0,0	1,2	6,6	16,4	33,0	42,4	
	Migros	315	6,10	0,94	0,0	0,0	1,9	3,2	18,4	35,9	40,6	
	Hepsiburada.com	369	6,05	1,10	0,8	0,0	0,5	9,5	14,6	30,6	43,9	
ÜK4 Stokta bitmiş ürünlerin yerine ikame ürünlerin gönderilmesi kabul edilebilir bir düzeydedir.	Genel	684	4,58	1,78	10,7	4,8	5,7	22,4	20,3	23,2	12,7	
	Migros	315	4,87	1,62	6,3	6,7	6,7	5,7	32,7	32,4	9,5	
	Hepsiburada.com	369	4,33	1,87	14,4	3,3	4,9	36,6	9,8	15,4	15,4	

10. Hizmet Kalitesi İle İlgili Sonuçlar:

Tablo 4.7 de hizmet kalitesiyle ilgili sorulan her bir sorunun tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Hizmet kalitesinin ölçülmesi için sorulan sipariş verdiğim ürünler sağlam ve kusursuz bana ulaştırılıyor sorusuna ankete katılanların %94'ü 6.1 gibi en yüksek ortalama değeri ile katıldığını ifade etmiştir. Bütün veriler dikkate alındığında online süpermarketlerin hizmet kalite ortalamasının 7 üzerinden 5.73 olduğu görülmüştür (Tablo: 4.12). Bu da online süpermarketlerin hizmet kalitesinin iyi olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 4.7. Hizmet Kalitesiyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

		N	\bar{X}	SS	Kesinlikle	2	3	Kararsızım	5	6	Kesinlikle
					Katılmıyorum						Katılıyorum
					%	%	%	%	%	%	%
HK1XYZ Şirketi beklemediğim hizmeti göstermede güvenilir.	Genel	684	5,94	1,110	0,0	0,0	6,9	3,5	12,9	42,1	34,6
	Migros	315	5,79	1,159	0,0	0,0	9,2	2,9	15,6	44,1	28,3
	Hepsiburada.com	369	6,07	1,052	0,0	0,0	4,9	4,1	10,6	40,4	40,1
HK2XYZ Şirketi benim gereksinim duyduğum hizmetleri anlıyor.	Genel	684	5,63	1,114	0,3	0,7	3,2	10,4	25,4	37,0	23,0
	Migros	315	5,59	0,955	0,0	0,0	2,9	8,6	31,7	40,6	16,2
	Hepsiburada.com	369	5,66	1,234	0,5	1,4	3,5	11,9	20,1	33,9	28,7
HK3XYZ Şirketi benim hizmet isteklerime cevap veriyor.	Genel	684	5,70	1,019	0,0	0,0	3,8	7,2	26,8	39,5	22,8
	Migros	315	5,70	0,929	0,0	0,0	2,9	6,7	25,7	47,6	17,1
	Hepsiburada.com	369	5,71	1,091	0,0	0,0	4,6	7,6	27,6	32,5	27,6
HK4XYZ Şirketi müşterilere beklenen hizmeti sunmada yeterli.	Genel	684	5,67	1,101	0,9	1,6	1,0	7,6	24,4	44,2	20,3
	Migros	315	5,66	1,008	0,0	2,9	0,0	6,0	27,0	47,9	16,2
	Hepsiburada.com	369	5,68	1,176	1,6	0,5	1,9	8,9	22,2	40,9	23,8
HK5XYZ Şirketinin çalışanlarına güven duyuyorum.	Genel	684	5,43	1,176	0,0	1,6	1,2	24,7	16,1	37,6	18,9
	Migros	315	5,48	1,007	0,0	0,0	0,0	24,4	16,5	45,4	13,7
	Hepsiburada.com	369	5,39	1,302	0,0	3,0	2,2	24,9	15,7	30,9	23,3
HK6XYZ Şirketinin çalışanları sorularıma cevap vermede ulaşılabilirler.	Genel	684	5,38	1,317	1,6	2,3	2,0	20,2	17,0	38,5	18,4
	Migros	315	5,57	1,099	0,0	2,9	0,3	15,9	12,4	54,6	14,0
	Hepsiburada.com	369	5,21	1,458	3,0	1,9	3,5	23,8	20,9	24,7	22,2
HK7XYZ Şirketinin Görünen Yüzü mükemmel.	Genel	684	5,56	1,161	0,4	0,9	4,5	10,5	24,9	37,6	21,2
	Migros	315	5,77	1,013	0,0	0,0	5,1	3,2	25,4	42,5	23,8
	Hepsiburada.com	369	5,38	1,248	0,8	1,6	4,1	16,8	24,4	33,3	19,0
HK8XYZ Şirketini ihtiyaçlarımı gidermede güvenilir buluyorum.	Genel	684	5,76	1,053	0,0	1,2	2,8	8,2	17,4	47,8	22,7
	Migros	315	5,84	0,894	0,0	0,0	3,2	3,2	20,6	52,7	20,3
	Hepsiburada.com	369	5,69	1,169	0,0	2,2	2,4	12,5	14,6	43,6	24,7
HK9XYZ Şirketi ile hizmet ihtiyaçlarım ile ilgili rahatlıkla iletişim kurabiliyorum.	Genel	684	5,45	1,297	1,8	1,0	3,9	16,7	16,2	40,9	19,4
	Migros	315	5,60	1,009	0,0	0,0	3,5	14,9	13,3	54,9	13,3
	Hepsiburada.com	369	5,33	1,490	3,3	1,9	4,3	18,2	18,7	29,0	24,7
HK10XYZ Şirketi siparişlerimi zamanında teslim ediyor.	Genel	684	5,85	1,240	2,0	0,7	1,6	5,1	22,1	32,7	35,7
	Migros	315	6,03	0,910	0,0	0,0	0,0	4,8	25,7	31,7	37,8
	Hepsiburada.com	369	5,71	1,449	3,8	1,4	3,0	5,4	19,0	33,6	33,9
HK11XYZ Şirketinin sipariş teslim süresi aralığı kabul edilebilir düzeydedir.	Genel	684	5,86	1,098	1,2	0,1	2,2	5,7	18,7	42,7	29,4
	Migros	315	5,91	0,754	0,0	0,3	0,0	2,9	21,3	55,9	19,7
	Hepsiburada.com	369	5,82	1,322	2,2	0,0	4,1	8,1	16,5	31,4	37,7
HK12XYZ Şirketi siparişlerimi eksiksiz gönderiyor.	Genel	684	6,08	1,077	0,4	0,4	2,0	5,1	15,8	32,3	43,9
	Migros	315	5,94	0,854	0,0	0,0	0,0	5,4	23,2	43,2	28,3
	Hepsiburada.com	369	6,19	1,226	0,8	0,8	3,8	4,9	9,5	23,0	57,2
HK13XYZ Şirketi sipariş verdiğim ürünleri sağlam ve kusursuz bana ulaştırıyor.	Genel	684	6,12	0,934	0,0	0,0	0,9	3,9	21,3	30,4	43,4
	Migros	315	5,94	0,846	0,0	0,0	0,0	2,9	30,2	36,8	30,2
	Hepsiburada.com	369	6,26	0,980	0,0	0,0	1,6	4,9	13,8	24,9	54,7

11. Ürün Fiyatlarının Uygunluğu İle İlgili Sonuçlar:

Online süpermarketlerin fiyatlarının uygunluğundan dolayı alışveriş yaptıklarını ifade eden denekler şirketlerin bunu 7 üzerinden 5.5 ortalama değerinde sağladığı tespit edilmiştir. Online alışveriş yapan belirtilen şirketlerin Müşterilerinin %79.9 u online şirketlerin sunmuş oldukları ürünlerin fiyatlarının uygun olduğunu belirttiği görülmüştür.

Tablo 4.8. Ürün fiyatlarının Uygunluğu İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

		N	\bar{X}	SS	Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	Kararsızım	5	6	Kesinlikle Katılıyorum
					%	%	%	%	%	%	
XYZ Şirketinin Ürün Fiyatlarının Uygunluğu	Genel	684	5,50	1,278	0,4	2,2	4,8	12,7	23,0	32,6	24,3
	Migros	315	5,00	1,244	0,0	3,2	8,9	21,6	27,3	29,2	9,8
	Hepsiburada.com	369	5,94	1,143	0,8	1,4	1,4	5,1	19,2	35,5	36,6

12. Sağlanan Kolaylık ve Rahatlık Düzeyi İle İlgili Sonuçlar:

Online süpermarketlerden alışveriş etme nedenleri arasında en önemlilerinden biri sağlanan kolaylık ve rahattır. Deneklere online alışveriş yaptıkları şirketlerin bunu ne derece sağladıkları sorulduğunda 7 üzerinden 6.2 ortalama gibi bir cevap ortaya çıkmıştır. Bu da çalışmaya konu olan her iki online süpermarketinde müşterilerine oldukça kolaylık ve rahatlık sağladığını göstermektedir. Ankete katılanların %94.1 i online alışveriş ettikleri şirketlerin kendilerine rahatlık ve kolaylık sağladığını belirtmişlerdir.

Tablo 4.9. Sağlanmış Olduğu Kolaylık ve Rahatlık İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

		N	\bar{X}	SS	Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	Kararsızım	5	6	Kesinlikle Katılıyorum
					%	%	%	%	%	%	
XYZ Şirketinin Sağlanmış Olduğu Kolaylık ve Rahatlık	Genel	684	6,24	1,016	0,0	1,2	1,6	3,1	11,8	30,8	51,5
	Migros	315	6,35	0,987	0,0	1,9	0,0	3,2	8,6	28,9	57,5
	Hepsiburada.com	369	6,15	1,032	0,0	0,5	3,0	3,0	14,6	32,5	46,3

13. Zaman Tasarrufu Sağlama İle İlgili Sonuçlar:

Yine online süpermarketlerden alışveriş etme nedenleri arasında zaman tasarrufu sağlaması da önemli etkenler arasında idi. Ankette deneklere alışveriş yapmış oldukları şirketlerin ne derece kendilerine zaman tasarrufu sağladığı sorulduğunda alınan cevapların ortalaması 7 üzerinden 6.2 ortalama değere sahip olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan cevaplayıcıların %92.50 si müşterisi olduğu ve alışveriş yaptığı şirketlerin kendilerine zaman tasarrufu sağladığını ifade ettikleri görülmüştür.

Tablo 4.10. Zaman Tasarrufu Sağlama İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

		N	\bar{X}	SS	Kesinlikle	2	3	Kararsız	5	6	Kesinlikle
					Katılmıyor						Katılıyor
					%	%	%	%	%	%	%
XYZ Şirketten alışveriş yapmanın bana Zaman Tasarrufu Sağlaması	Genel	684	6,30	1,083	0,4	0,7	2,0	4,4	8,8	24,9	58,8
	Migros	315	6,36	1,022	0,0	0,0	3,2	5,7	4,4	25,7	61,0
	Hepsiburada.com	369	6,25	1,132	0,8	1,4	1,1	3,3	12,5	24,1	56,9

14. Online Süpermarketlerin Performansı İle İlgili Sonuçlar:

Süpermarketlerin performanslarını ölçen soruların her birine verilen cevapların ortalaması Tablo 4.11 de gösterilmiştir. Performansla ilgili sorulara verilen cevapların ortalaması 7 üzerinden 4.9 çıkmıştır. En yüksek değeri 5.8 ile 5. ve 6. sorular alırken en düşük değeri 2.9 ile 3. soru almıştır. Yani müşteriler daha fazla ödemek zorunda kalsalar başka bir online şirkete geçebileceklerini belirtmişlerdir. Bu da online süpermarketlere olan bağlılığın çok olmadığını göstermektedir. Ankete cevap verenlerin %92.30 u online süpermarketlerin kendilerine vermiş oldukları hizmetten memnun, mutlu ve eş, dost ve arkadaşlarına tavsiye edeceğini belirtirken, sadece %45.7 si kendisini müşterisi olduğu şirketin bağımlı bir müşterisi olarak gördüğünü, %39.1 i başka bir online alışveriş sitesine geçmeyi düşünmediğini, %22.10 u daha fazla ödemek zorunda kalsam bile belirttiği şirketten alışveriş yapmaya devam edeceğini belirttiği görülmüştür.

Tablo 4.11. Performansa Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

					Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	Kararsızım	5	6	Kesinlikle Katılıyorum
		N	\bar{X}	SS	%	%	%	%	%	%	%
P1 Kendimi XYZ Şirketinin bağımlı bir müşterisi olarak görüyorum.	Genel	684	3,99	1,877	19,2	4,4	11,7	19,0	19,4	21,2	5,1
	Migros	315	4,15	1,801	16,5	0,0	19,0	15,2	17,8	28,6	2,9
	Hepsiburada.com	369	3,86	1,933	21,4	8,1	5,4	22,2	20,9	14,9	7,0
P2 Başka bir online alışveriş sitesine geçmeyi düşünmüyorum.	Genel	684	4,02	1,801	14,9	5,1	14,2	26,6	15,9	14,0	9,2
	Migros	315	4,23	1,711	13,3	0,0	17,5	22,5	19,7	20,6	6,3
	Hepsiburada.com	369	3,85	1,859	16,3	9,5	11,4	30,1	12,7	8,4	11,7
P3 Daha fazla ödemek zorunda kalsam bile XYZ Şirketinden alışveriş yapmaya devam edeceğim.	Genel	684	2,90	1,839	37,6	12,4	7,0	20,9	11,0	9,5	1,6
	Migros	315	3,33	1,757	26,3	9,5	10,5	24,8	16,2	12,7	0,0
	Hepsiburada.com	369	2,54	1,831	47,2	14,9	4,1	17,6	6,5	6,8	3,0
P4 XYZ Şirketinin vermiş olduğu hizmetten memnunum.	Genel	684	5,87	0,989	0,3	0,7	1,6	5,1	19,6	46,8	25,9
	Migros	315	5,84	0,813	0,0	0,0	0,0	5,7	24,8	48,9	20,6
	Hepsiburada.com	369	5,89	1,119	0,5	1,4	3,0	4,6	15,2	45,0	30,4
P5 XYZ Şirketinin vermiş olduğu hizmetten mutluyum.	Genel	684	5,83	0,984	0,0	0,3	2,0	7,3	21,2	43,1	26,0
	Migros	315	5,86	0,812	0,0	0,0	0,0	5,7	23,5	49,5	21,3
	Hepsiburada.com	369	5,80	1,110	0,0	0,5	3,8	8,7	19,2	37,7	30,1
P6 XYZ Şirketi hakkında eş, dost ve arkadaşlarıma olumlu şeyler söylerim	Genel	684	5,89	1,064	0,4	0,0	1,0	8,3	25,1	29,4	35,7
	Migros	315	5,98	1,005	0,0	0,0	0,0	7,9	27,6	23,2	41,3
	Hepsiburada.com	369	5,81	1,107	0,8	0,0	1,9	8,7	23,0	34,7	30,9
P7 XYZ Şirketini eş, dost ve arkadaşlarıma tavsiye ederim	Genel	684	5,88	1,120	0,0	0,1	4,2	7,9	18,9	33,0	35,8
	Migros	315	5,89	1,247	0,0	0,3	8,3	5,1	15,6	29,8	41,0
	Hepsiburada.com	369	5,87	1,001	0,0	0,0	0,8	10,3	21,7	35,8	31,4

Tablo 4.12 Online Süpermarketlerin Genel Ortalamaları

		N	\bar{X}	SS
Web Site Kalitesi	Genel	684	5,93	0,634
	Migros	315	5,74	0,625
	Hepsiburada.com	369	6,10	0,595
Ürün Kalitesi	Genel	684	5,60	0,865
	Migros	315	5,72	0,820
	Hepsiburada.com	369	5,50	0,888
Hizmet Kalitesi	Genel	684	5,73	0,806
	Migros	315	5,76	0,616
	Hepsiburada.com	369	5,70	0,939
Performans	Genel	684	4,91	0,952
	Migros	315	5,04	0,938
	Hepsiburada.com	369	4,80	0,952
Ürün Fiyatlarının Uygunluğu	Genel	684	5,50	1,278
	Migros	315	5,00	1,244
	Hepsiburada.com	369	5,94	1,143
Sağlamış Olduğu Kolaylık ve Rahatlık	Genel	684	6,24	1,016
	Migros	315	6,35	0,987
	Hepsiburada.com	369	6,15	1,032
Zaman Tasarrufu Sağlaması	Genel	684	6,30	1,083
	Migros	315	6,36	1,022
	Hepsiburada.com	369	6,25	1,132

D. HİPOTEZ TEST SONUÇLARI: KORELÂSYON ANALİZİ İLE HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ

Çalışmanın en önemli amaçlarından bir tanesi de daha önceki bölümde de belirtildiği gibi online süpermarketlerin başarısına veya performansına direkt olarak etki eden faktörlerin belirlenebilmesi için bir model oluşturmaktır. Bunun için öncelikle performans üzerinde literatür taraması sonucunda ortaya çıkan ve modelin hipotezlerinde yer alan faktörler ile performans arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak için korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın düzeyini veya şiddetini belirleyen bir analiz tekniğidir. Bu testin güvenilir sonuçlar verebilmesi için, verinin metrik özellikler taşıması gerekir. Bu analizde ölçülmeye çalışılan ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olan kısmıyla

ilgilenir. Korelasyon analizi ile hesaplanan korelasyon katsayısı r ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değerler alabilir. Katsayının +1 olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal pozitif ilişkinin (x değişkeni bir birim artarken, y değişkeninin değeri de bir birim artmaktadır) olduğunu gösterirken, -1 olması değişkenler arasında yine mükemmel bir ters yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Katsayının sıfır olması iki değişken arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı anlamını taşımaktadır (Altunışık vd., 2005: 197-198). Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde tam olarak görüş birliğine varılan aralıklar bulunmamakla birlikte, şu sınırların kullanıldığı görülmektedir. Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0,70-1,00 arasında olması yüksek; 0,70-0,30 arasında olması orta; 0,30-0,00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilmektedir (Büyüköztürk, 2002: 32).

Öncelikle hipotezlerin test edilmesinde korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Hipotez testleri Tablo 4.13-A, Tablo 4.13-B ve Tablo 4.13-C de verilen korelasyon analiz sonuçlarına göre yapılmıştır. Tablo 4.13-A bütün veriler üzerinde yapılan korelasyon analiz sonuçlarını, Tablo 4.13-B Mevcut Süpermarketten Direkt Teslimat son-adım tedarik zinciri stratejisini uygulayan online süpermarket korelasyon analiz sonuçlarını ve Tablo 4.13-C ise Dağıtım Merkezinden Kargo Şirketi Kullanarak Teslimat son-adım tedarik zinciri stratejisini uygulayan online süpermarket korelasyon analiz sonuçlarını göstermektedir. Bu tablolarda verilen sonuçlara göre hem bütün veriler ve hem de her iki farklı son-adım tedarik zinciri stratejisini uygulayan firmalar açısından tek tek ilk altı hipotez test edilecektir.

1. Web-Site Kalitesi İle Performans Arasındaki İlişkinin Analizi:

H1: Online süpermarketlerin web sitelerinin kalitesi (E-İş Kalitesi) ile online süpermarketlerin performansı (Müşterilerin Şirkete bağlılığı ve tatmini) arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bütün veriler dikkate alındığında, Tablo 4.13-A da gösterildiği gibi Web site kalitesi ile Performans arasındaki ilişkiye baktığımızda %41,5 oranında ve %1 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Böylece bütün veriler dikkate alındığında bu hipotez desteklenmektedir ($r = 0,415$, $P = 0,000$).

Mevcut Süpermarketten Direkt Teslimat stratejisini uygulayan online süpermarketlerde bu ilişkinin %49,5 oranında ve %1 anlamlılık düzeyinde olduğu

($r = 0,495$, $P = 0,000$), Dağıtım Merkezinden Kargo Şirketi Kullanarak Teslimat stratejini uygulayan online süpermarketlerde ise %45,2 oranında ve %1 anlamlılık düzeyinde ($r = 0,452$, $P = 0,000$) olduğu görülmektedir. Dolayısı ile her iki farklı stratejiyi uygulayan online süpermarketlerde bu ilişkinin istatistiki olarak anlamlı ve orta düzeyde pozitif olduğu görüldüğünden H1 hipotezinin desteklendiği görülmüştür.

2. Ürün Kalitesi ile Performans Arasındaki İlişkinin Analizi:

H2: Online Süpermarketlerin sunmuş oldukları ürünün kalitesi ile performansı (müşteri bağlılığı ve tatmini) arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 4.13-A da gösterildiği gibi online süpermarketlerin ürün kalitesi ile performansları arasında %51,9 oranında ve %1 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür ($r = 0,519$, $P = 0,000$). Bu ilişkinin Mevcut Süpermarketten Direkt Teslimat stratejisini uygulayan online süpermarketlerde %57,8 oranında ve %1 anlamlılık düzeyinde ($r = 0,578$, $P = 0,000$), Dağıtım Merkezinden Kargo Şirketi Kullanarak Teslimat stratejisini uygulayan süpermarketlerde %46,1 oranında ve %1 anlamlılık düzeyinde ($r = 0,461$, $P = 0,000$) olduğu sırasıyla Tablo 4.13-B ve Tablo 4.13-C de gösterilmiştir. Bu da gerek bütün veriler dikkate alındığında ve gerekse her iki farklı stratejiyi uygulayan online süpermarketler ayrı ayrı dikkate alındıklarında ürün kalitesi ile performans arasında istatistiki olarak anlamlı ve orta düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu görüldüğünden H2 hipotezinin de desteklendiği gösterilmiştir.

3. Hizmet Kalitesi İle Performans Arasındaki İlişkinin Analizi:

H3: Online süpermarketlerin hizmet kalitesi ile performansı (müşterileri bağlılığı ve tatmin derecesi) arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 4.13-A da gösterilen korelasyon sonuçlarına göre Online süpermarketlerin hizmet kalitesi ile performansları arasında %62,7 oranında ve %1 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r = 0,627$, $P = 0,000$). Bu ilişkinin Mevcut Süpermarketten Direkt Teslimat stratejisini uygulayan online süpermarketlerde %63,7 oranında ve %1 anlamlılık düzeyinde ($r = 0,637$, $P = 0,000$), Dağıtım Merkezinden Kargo Şirketi Kullanarak Teslimat stratejisini uygulayan süpermarketlerde %64,2 oranında ve %1 anlamlılık düzeyinde olduğu ($r = 0,642$, $P = 0,000$) sırasıyla Tablo 4.13-B ve Tablo 4.13-C de gösterilmiştir. Bu da gerek bütün veriler dikkate alındığında

ve gerekse her iki farklı stratejiyi uygulayan online süpermarketler ayrı ayrı dikkate alındıklarında hizmet kalitesi ile performans arasında istatistiki olarak anlamlı bir düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu görüldüğünden H3 hipotezi de desteklenmiştir.

4. Ürün Fiyatlarının Uygunluğu İle Performans Arasındaki İlişkinin Analizi:

H4: Online süpermarketlerin ürün fiyatlarının uygunluğu ile performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Online süpermarketlerin ürün fiyatlarının uygunluğu ile performansı arasında %28,1 oranında ve %1 anlamlılık düzeyinde ($r = 0,281$, $P = 0,000$) pozitif bir ilişki olduğu Tablo 4.13-A da gösterilmektedir. Bu ilişkinin Mevcut Süpermarketten Direkt Teslimat stratejisini uygulayan online süpermarketlerde %41,8 oranında ve %1 anlamlılık düzeyinde ($r = 0,418$, $P = 0,000$), Dağıtım Merkezinden Kargo Şirketi Kullanarak Teslimat stratejisini uygulayan süpermarketlerde %29,7 oranında ve %1 anlamlılık düzeyinde ($r = 0,297$, $P = 0,000$) olduğu sırasıyla Tablo 4.13-B ve Tablo 4.13-C de gösterilmiştir. Bu da gerek bütün veriler dikkate alındığında ve gerekse her iki farklı stratejiyi uygulayan online süpermarketler ayrı ayrı dikkate alındıklarında ürün fiyatlarının uygunluğu ile performans arasında istatistiki olarak anlamlı bir düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu görüldüğünden H4 hipotezi de desteklenmiştir.

5. Sağlanan Kolaylık ve Rahatlık İle Performans Arasındaki İlişkinin Analizi:

H5: Online alışveriş yapmanın sağladığı kolaylık ve rahatlığı ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 4.13-A da gösterilen korelasyon analiz sonuçlarına göre bütün veriler dikkate alındığında Online süpermarketlerin sağladığı kolaylık ve rahatlık ile performans arasında %39,7 oranında ve %1 anlamlılık düzeyinde ($r = 0,397$, $P = 0,000$) pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu ilişkinin Mevcut Süpermarketten Direkt Teslimat stratejisini uygulayan online süpermarketlerde %43,8 oranında ve %1 anlamlılık düzeyinde ($r = 0,438$, $P = 0,000$), Dağıtım Merkezinden Kargo Şirketi Kullanarak Teslimat stratejisini uygulayan süpermarketlerde %35,1 oranında ve %1 anlamlılık düzeyinde ($r = 0,351$, $P = 0,000$) olduğu sırasıyla Tablo 4.13-B ve Tablo

4.13-C de gösterilmiştir. Bu da gerek bütün veriler dikkate alındığında ve gerekse her iki farklı stratejiyi uygulayan online süpermarketler ayrı ayrı dikkate alındıklarında sağlanan kolaylık ve rahatlık ile performans arasında istatistiki olarak anlamlı bir düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu görüldüğünden H5 hipotezi de desteklenmiştir. Fakat bu ilişkinin ikinci stratejiyi uygulayan online süpermarkette daha düşük olduğu görülmüştür. Bunun en önemli sebebi de bu süpermarketlerin ürün teslimat sürelerinin daha uzun olması, arızalı ürünlerin geri iade işlemlerinin daha zor olmasıyla açıklanabilir.

6. Sağlanan Zaman Tasarrufu İle Performans Arasındaki İlişkinin Analizi:

H6: Online süpermarketlerin sağladığı zaman tasarrufu ile performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Online süpermarketlerin sağlanmış olduğu zaman tasarrufu ile performansları arasında %30,2 oranında ve %1 anlamlılık düzeyinde ($r = 0,30$, $P = 0,000$) pozitif bir ilişki olduğu Tablo 4.13-A da verilen korelasyon analizi sonuçları da gösterilmiştir. Bu ilişkinin Mevcut Süpermarketten Direkt Teslimat stratejisini uygulayan online süpermarketlerde %26,8 oranında ve %1 anlamlılık düzeyinde ($r = 0,268$, $P = 0,000$), Dağıtım Merkezinden Kargo Şirketi Kullanarak Teslimat stratejisini uygulayan süpermarketlerde %32,3 oranında ve %1 anlamlılık düzeyinde ($r = 0,323$, $P = 0,000$) olduğu sırasıyla Tablo 4.13-B ve Tablo 4.13-C de gösterilmiştir. Bu da gerek bütün veriler dikkate alındığında ve gerekse her iki farklı stratejiyi uygulayan online süpermarketler ayrı ayrı dikkate alındıklarında zaman tasarrufu sağlamak ile performans arasında istatistiki olarak anlamlı bir düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu görüldüğünden H6 hipotezi de desteklenmiştir.

7. Uygulanan İki Farklı Son-Adım Tedarik Zinciri Stratejilerinin Karşılaştırılması:

H7: Online süpermarketlerin uygulamış oldukları son-adım tedarik zinciri stratejileri ile performansları arasında farklılıklar vardır. (Mevcut altyapılarını ve kendi dağıtım kanalını kullanan süpermarketlerin performansı, Dağıtım Merkezini ve 3PL li kullanan online süpermarketlerin performansından daha yüksektir.

Bu hipotezi test etmek için Bağımsız Örneklem (Independent Samples) T-Test uygulanmıştır. Sosyal bilimlerin birçok alanında farklı evrenlerden gelen kişiler arasında karşılaştırmalar yapılmaktadır. Örneğin; belirli bir markayı kullananlar ve kullanmayanların söz konusu markaya karşı olan tutumlarında farklılığın olup olmadığının tespit edilmesi gibi konular ikili karşılaştırmaları gerektirmektedir. T-testi sadece iki grup arasında karşılaştırma yapmaya imkan tanımaktadır (Altunışık vd., 2005: 175). Buna göre %1 anlamlılık düzeyinde son-adım tedarik zinciri stratejilerinden Mevcut Süpermarketten Direkt Teslimat Stratejisini uygulayan online süpermarketlerin performansı 5.04 ortalama ile, Dağıtım Merkezinden Kargo Şirketi Kullanarak Teslimat stratejisini uygulayan online süpermarketlerin performansından 4.8 ortalama ile daha yüksek olduğu görülmüştür. Türkiye’de online süpermarketler tarafından uygulanmakta olan son-adım tedarik zinciri yönetim stratejilerinden “Mevcut Süpermarketten Direkt Teslimat” stratejisinin performansı, “Dağıtım Merkezinden Kargo Şirketi Kullanarak Teslimat” stratejisinden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 4.13-A. KORELASYON ANALİZİ (BÜTÜN VERİLER)

		WEB SİTE KALİTESİ	HİZMET KALİTESİ HKORT	ÜRÜN KALİTESİ	ÜRÜN FİYATLARIN UYGUNLUĞU	SAĞLAMİŞ OLDUĞU KOLAYLIK VE RAHATLIK	ZAMAN TASARRUFU SAĞLAMASI
PERFORMANS	Pearson Correlation	,415(**)	,627(**)	,519(**)	,281(**)	,397(**)	,302(**)
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	683	684	683	684	684	684

** %1 Anlamlılık anlamlılık seviyesinde değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.13-B KORELASYON ANALİZİ (MEVCUT SÜPERMARKETTEN DİREK TESLİMAT / MİGROS/KANGURUM.COM)

		WEBSİTE KALİTESİ	HİZMET KALİTESİ	ÜRÜN KALİTESİ	ÜRÜN FİYATLARININ UYGUNLUĞU	SAĞLAMİŞ OLDUĞU KOLAYLIK VE RAHATLIK	ZAMAN TASARRUFU SAĞLAMASI
PERFORMANS	Pearson Correlation	,495(**)	,637(**)	,578(**)	,418(**)	,438(**)	,268(**)
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	315	315	315	315	315	315

** %1 Anlamlılık anlamlılık seviyesinde değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

TABLO 4.13-C KORELASYON ANALİZİ (DAĞITIM MERKEZİNDEN KARGO ŞİRKETİ KULLANARAK TESLİMAT STRATEJİSİ: HEPSİBURADA.COM)

		WEB SİTE KALİTESİ	HİZMET KALİTESİ	ÜRÜN KALİTESİ	ÜRÜN FİYATLARININ UYGUNLUĞU	SAĞLAMİŞ OLDUĞU RAHATLIK VE KOLAYLIK	ZAMAN TASARRUFU SAĞLAMASI
PERFORMANS	Pearson Correlation	,452(**)	,642(**)	,461(**)	,297(**)	,351(**)	,323(**)
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	368	369	368	369	369	369

** %1 Anlamlılık anlamlılık seviyesinde değişkenler arasında anlamlı bir vardır.

Mevcut Süpermarketten Direkt Teslimat son adım tedarik zinciri stratejisini uygulayan online süpermarketler ile Dağıtım Merkezinden Kargo Şirketleri Aracılığıyla Teslimat son-adım tedarik zinciri stratejisini uygulayan online süpermarketlerin incelenen değişkenler açısından istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığını araştırmak için T-test uygulanmıştır. Tablo 4.14’de gösterilen test sonuçları Web site kalitesi, Ürün Kalitesi, Performans ve Ürün fiyatlarının uygunluğu değişkenleri arasında %99 güven aralığında veya %1 anlamlılık düzeyinde bir farklılık olduğu görülmüştür. Her iki farklı stratejiyi uygulayan şirketlerin belirtilen değişken değerleri tablo 4.14 de gösterilmiştir. Buna göre ilk stratejiyi uygulayan şirketin ürün kalitesi, hizmet kalitesi, performansı, sağlamış olduğu kolaylık ve rahatlık, zaman tasarrufu sağlaması ikinci stratejiyi uygulayan şirketten yüksek olduğu halde, web site kalitesinin ve fiyatlarının uygunluğu düşük olduğu görülmüştür. Online süpermarketlerin uygulamış oldukları son-adım tedarik zinciri stratejileri ile performansları arasında farklılıklar vardır. Mevcut altyapılarını ve kendi dağıtım kanalını kullanan süpermarketlerin performansı, Dağıtım Merkezini ve Kargo şirketlerini kullanan online süpermarketlerin performansından daha yüksektir olan H7 hipotezini Tablo 4.14 deki sonuçlar desteklemiştir.

Mevcut süpermarketten direkt Teslimat stratejisinin online süpermarketlere sağlamış olduğu avantaj ve etkiler şu şekilde sıralanabilir;

- Ürün kalitesi kapsamında bu strateji online süpermarkete daha fazla ürün çeşidi sunabilme imkanı vermiş ve ürünlerin stokta bulunabilirliğini sağlamıştır.
- Hizmet kalitesi kapsamında ürünlerin veya siparişlerin zamanında teslimini sağlamıştır.
- Müşterilerine daha fazla rahatlık ve kolaylık sağlama imkânı vermiştir.
- Müşterilerine daha fazla zaman kazandırmıştır.

Dağıtım Merkezinden Kargo Şirketi Aracılığı İle Teslimat stratejisi online süpermarketlere hem siparişin daha az maliyetle hazırlanması ve hem de taşıma ve ulaştırma maliyetlerinin daha az maliyetle yapılması nedeniyle ürünleri daha uygun fiyata sunma fırsatı vermiş ve düşük maliyetle rekabet avantajı sağlamıştır. Bunun yanında siparişlerin hem eksiksiz ve hem de kusursuz bir şekilde müşterilerine ulaştırma imkânı vermiştir.

4.14. T-TEST İki farklı Son-Adım Tedarik Zinciri Stratejilerinin Karşılaştırılması

	Uygulanan Son-Adım Tedarik Zinciri Stratejisi	N	Mean \bar{X}	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig. 2 (tailed) P
WEB SİTE KALİTESİ	Mevcut Süpermarket Direkt Teslimat (Migros/Kangurum.com)	315	5,7426	,62519	,03523	,000
	Dağıtım Merkezi Kargo Şirketi ile Teslimat (Hepsiburada.com)	368	6,0987	,59547	,03104	
ÜRÜN KALİTESİ	Mevcut Süpermarket Direkt Teslimat (Migros/Kangurum.com)	315	5,7214	,82045	,04623	,001
	Dağıtım Merkezi Kargo Şirketi ile Teslimat (Hepsiburada.com)	368	5,4952	,88843	,04631	
HİZMET KALİTESİ	Mevcut Süpermarket Direkt Teslimat (Migros/Kangurum.com)	315	5,7553	,61564	,03469	,370
	Dağıtım Merkezi Kargo Şirketi ile Teslimat (Hepsiburada.com)	369	5,6998	,93890	,04888	
PERFORMANS	Mevcut Süpermarket Direkt Teslimat (Migros/Kangurum.com)	315	5,0404	,93781	,05284	,001
	Dağıtım Merkezi Kargo Şirketi ile Teslimat (Hepsiburada.com)	369	4,8018	,95162	,04954	
SAĞLANAN KOLAYLIK VE RAHATLIK	Mevcut Süpermarket Direkt Teslimat (Migros/Kangurum.com)	315	6,3492	,98651	,05558	,009
	Dağıtım Merkezi Kargo Şirketi ile Teslimat (Hepsiburada.com)	369	6,1463	1,03222	,05374	
ZAMAN TASARRUFU SAĞLAMASI	Mevcut Süpermarket Direkt Teslimat (Migros/Kangurum.com)	315	6,3556	1,02233	,05760	,213
	Dağıtım Merkezi Kargo Şirketi ile Teslimat (Hepsiburada.com)	369	6,2520	1,13200	,05893	
ÜRÜN FİYATLARININ UYGUNLUĞU	Mevcut Süpermarket Direkt Teslimat (Migros/Kangurum.com)	315	5,0000	1,24409	,07010	,000
	Dağıtım Merkezi Kargo Şirketi ile Teslimat (Hepsiburada.com)	369	5,9350	1,14260	,05948	

E. ONLİNE SÜPERMARKETLERİN PERFORMANSI ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLERİN REGRESYON ANALİZİ İLE BELİRLENMESİ:

Yukarıdaki hipotez testlerinde de açıklandığı üzere, Web-Site Kalitesi ile performans arasında ($r=,415$), ürün kalitesi ile performans arasında ($r=,519$), hizmet kalitesi ile performans arasında ($r=,627$), Ürün fiyatlarının uygunluğu ile performans arasında ($r=,281$), sağlanan kolaylık ve rahatlık ile performans arasında ($r=,397$) ve son olarak zaman tasarrufu sağlaması ile performans arasında ($r=,30$) %99 güven aralığında orta düzeyli ve pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Daha sonra bu ilişkinin şiddeti konusunda bilgi elde etmek ve model oluşturmak için bütün örneklem üzerinde çoklu regresyon modeli uygulanmış ve daha sonra da iki farklı son adım tedarik zinciri stratejilerini uygulayan online süpermarketler için ayrı ayrı iki farklı model daha oluşturulmuştur. Çoklu regresyon analizi, bağımlı değişkenle ilişkili olan iki yada daha fazla bağımsız değişkene dayalı olarak, bağımlı değişkenin tahmin edilmesine veya açıklanmasına yönelik bir analiz tekniğidir. Çoklu regresyon analizi, bağımsız değişkenler tarafından bağımlı değişkende açıklanan toplam varyansın yorumlanmasına, açıklanan varyansın istatistiksel anlamlılığına, bağımsız değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlılığına ve bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönüne ilişkin yorum yapma olanağı vermektedir (Büyüköztürk, 2003: 94).

Regresyon modelimizde bağımlı değişken Performans olarak alınmış ve bu performansı açıklamakta kullanılacak bağımsız değişkenler ise Web-Site kalitesi, hizmet kalitesi, ürün kalitesi, fiyatların uygunluğu, sağlanan rahatlık ve kolaylık, zaman tasarrufu sağlaması olarak alınmıştır. Regresyon modeli ilk olarak bütün veriler üzerinden ve daha sonrada her iki farklı stratejiyi uygulayan online süpermarketler için ayrı ayrı yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.15 da gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre Web-site kalitesi, Ürün kalitesi, Hizmet kalitesi, Zaman Tasarrufu Sağlaması, Ürün Fiyatlarının Uygunluğu ve Sağlanan Rahatlık ve Kolaylık bağımsız değişkenlerden oluşan modelin Düzeltilmiş R-kare değeri %46,1'dir. Bu da modelin online süpermarketlerin performansındaki değişimi bu oranda açıklayabildiğini göstermektedir. Model %46,1 oranında online süpermarketlerin performansını %1 anlamlılık düzeyinde açıklayabilmektedir. Bağımlı değişkendeki değişimin %46,1'i bağımsız değişkenlerce açıklanabilmektedir. Bu modeli açıklamakta en önemli faktörlerin Hizmet Kalitesi %52,6, Ürün Kalitesi %29,9 ve Ürün Fiyatlarının uygunluğu %7,6 oranında ve %1

anamlılık düzeyinde performans üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Web site kalitesinin, Şirketin sağlamış olduğu kolaylık ve rahatlığın ve Zaman tasarrufu sağlamanın performans üzerinde istatistiki olarak %99 ve %95 güven aralığında anlamlı düzeyde etkili olmadığı görülmüştür. Bu da genel olarak online süpermarketlerin performansında hizmet kalitesi, ürün kalitesi ve fiyatlarının uygunluğunun etkileyici veya belirleyici olduğunu göstermektedir.

Mevcut Süpermarketten Direkt teslimat son-adım tedarik zinciri stratejisini uygulayan online süpermarketlerin performansında Ürün Kalitesi %35, hizmet kalitesi %53, ürün fiyatlarının uygunluğu %13 oranında %99 güven aralığında etkili olduğu görülmüştür. Web site kalitesi, sağlanan kolaylık ve rahatlık ve zaman tasarrufu sağlamanın performans üzerinde istatistikî olarak anlamlı düzeyde etkili olmadığı görülmüştür. 314 örneklem üzerinde uygulanan regresyon modelinde Düzeltmiş R-Kare %51,2 çıkmıştır. Bu da modelin Mevcut Süpermarketten Direkt Teslimat son-adım tedarik zinciri stratejisini uygulayan online süpermarketlerin performansının %51,2'sini açıklayabildiğini göstermektedir.

Dağıtım Merkezinden Kargo Şirketi Kullanarak Teslimat son-adım tedarik zinciri stratejisini uygulayan online süpermarketlerin performansında ürün kalitesi %19, hizmet kalitesi %51 ve ürün fiyatlarının uygunluğu %7 oranında ve %99 ve %95 güven aralığında etkili olduğu görülmüştür. Web site kalitesi, sağlanan kolaylık ve rahatlık ve zaman tasarrufu sağlamanın performans üzerinde istatistikî olarak anlamlı düzeyde etkili olmadığı görülmüştür. 367 örneklem üzerinde uygulanan regresyon modelinde Düzeltmiş R-Kare %44,7 çıkmıştır. Bu da modelin bu stratejiyi uygulayan online süpermarketlerin performansındaki değişimin %44,7'sini açıklayabildiğini göstermektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre online süpermarketlerin performansının açıklanmasına ilişkin regresyon modelleri hem bütün veriler, hem Mevcut Süpermarketten direkt teslimat son-adım tedarik zinciri stratejisini uygulayan online süpermarketler ve hem de Dağıtım Merkezinden Kargo Şirketi Kullanarak Teslimat son-adım tedarik zinciri stratejisini uygulayan online süpermarketler için ayrı ayrı verilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasında %99 güven aralığında veya %1 anlamlılık düzeyinde istatistikî olarak

anlamli iliskinin bulunduğunu ve dolayısı sonuçların H1, H2, H3, H4, H5 ve H6 yı desteklediği görülmüştü.

Burada da Tablo 4.15’da verilen regresyon analizi sonuçlarına göre her bir hipotez tekrar test edilecektir. Bütün veriler dikkate alındığında Web site kalitesi ile performans arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısı ile H1 desteklenmemiştir. Ürün Kalitesi ile performans arasında 0,299 oranında ve %1 anlamlılık düzeyinde ilişki olduğu görülmüş ve H2 hipotezi güçlü bir şekilde desteklenmiştir. Hizmet kalitesi ile performans arasında %52,6 oranında ve %1 anlamlılık düzeyinde bir ilişkinin olduğu görülmüş ve H3 hipotezi desteklenmiştir. Ürün fiyatlarının uygunluğu ile performans arasında %7,6 oranında ve %1 anlamlılık düzeyinde olumlu bir ilişkinin olduğu görülmüş ve H4 hipotezi zayıf da olsa desteklenmiştir. Sağlanan kolaylık ve rahatlık ile performans arasında %5,5 oranında ve %11 anlamlılık düzeyinde olumlu bir ilişki olduğu görülmüş ve H5 hipotezi çok düşük düzeyde de olsa desteklenmiştir. Zaman tasarrufu sağlama ile performans arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görüldüğünden H6 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 4.15 regresyon sonuçlarına göre Mevcut Süpermarketten Direkt Teslimat son-adım tedarik zinciri stratejisini uygulayan online süpermarket sonuçlarına göre hipotezler test edilmiştir. Buna göre Web site kalitesi ile performans arasında %15,5 oranında %8 anlamlılık düzeyinde olumlu bir ilişkinin olduğu görülmüştür. . Dolayısı ile H1 %8 anlamlılık düzeyinde az da olsa desteklenmiştir. Ürün Kalitesi ile performans arasında %35,6 oranında ve %1 anlamlılık düzeyinde ilişki olduğu görülmüş ve H2 hipotezi güçlü bir şekilde desteklenmiştir. Hizmet kalitesi ile performans arasında %53,6 oranında ve %1 anlamlılık düzeyinde bir ilişkinin olduğu görülmüş ve H3 hipotezi desteklenmiştir. Ürün fiyatlarının uygunluğu ile performans arasında %13,4 oranında ve %1 anlamlılık düzeyinde olumlu bir ilişkinin olduğu görülmüş ve H4 hipotezi desteklenmiştir. Sağlanan kolaylık ve rahatlık ile performans arasında %4,1 oranında ve %42 anlamlılık düzeyinde olumlu bir ilişki olduğu görülmüş ve H5 hipotezi çok düşük düzeyde de olsa desteklenmiştir. Zaman tasarrufu sağlama ile performans arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin olmadığı görüldüğünden H6 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 4.15 Regresyon sonuçlarına göre Dağıtım Merkezinden Kargo Şirketi Kullanarak Teslimat son-adım tedarik zinciri stratejisini uygulayan online süpermarket sonuçlarına göre hipotezler test edilmiştir. Buna göre Web site kalitesi ile performans arasında %2,3 oranında %78 anlamlılık düzeyinde olumlu bir ilişkinin olduğu görülmüştür, fakat bu kabul edilebilir bir anlamlılık düzeyi olmadığından H1 desteklenmemiştir. Ürün Kalitesi ile performans arasında %19,5 oranında ve %1 anlamlılık düzeyinde olumlu bir ilişki olduğu görülmüş ve H2 hipotezi güçlü bir şekilde desteklenmiştir. Hizmet kalitesi ile performans arasında %51 oranında ve %1 anlamlılık düzeyinde olumlu bir ilişkinin olduğu görülmüş ve H3 hipotezi desteklenmiştir. Ürün fiyatlarının uygunluğu ile performans arasında %7,9 oranında ve %1 anlamlılık düzeyinde olumlu bir ilişkinin olduğu görülmüş ve H4 hipotezi desteklenmiştir. Sağlanan kolaylık ve rahatlık ile performans arasında anlamlı bir ilişki görülemediğinden H5 desteklenmemiştir. Zaman tasarrufu sağlama ile performans arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin olmadığı görüldüğünden H6 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 4.15 REGRESYON SONUÇLARI

Bağımlı değişken Performans olarak alınmıştır.	Bütün Veriler		Mevcut Süpermarketten Direkt Teslimat		Dağıtım Merkezinden Kargo Şirketi Kullanarak Teslimat	
	Beta Değerleri	Anlamlılık Düzeyi	Beta değerleri	Anlamlılık Düzeyleri	Beta Değerleri	Anlamlılık Düzeyleri
Sabit Değer	-0,369	0,169	-1,316	0,001	0,003	0,994
Web Site Kalitesi	-0,024	0,671	0,155	0,076	0,023	0,782
Ürün Kalitesi	0,299	0,001	0,356	0,001	0,195	0,001
Hizmet Kalitesi	0,526	0,001	0,536	0,001	0,51	0,001
Ürün fiyatlarının Uygunluğu	0,076	0,001	0,134	0,001	0,079	0,024
Sağlamış Olduğu Kolaylık ve Rahatlık	0,055	0,104	0,041	0,429	-0,003	0,943
Zaman Tasarrufu Sağlaması	-0,004	0,893	-0,092	0,041	0,037	0,338
Düzeltilmiş R Kare	0,461		0,512		0,447	
N Örneklem sayısı	684		314		367	

Tablo 4.16: Oluşturulan Regresyon Modelleri:

Bütün Veriler (Her İki Strateji Birlikte Dikkate Alındığında)	PERFORMANS= -0,369 + (-0,024 WEB SİTE KALİTESİ) + 0,299 ÜRÜN KALİTESİ + 0,526 HİZMET KALİTESİ + 0,076 ÜRÜN FİYATLARININ UYGUNLUĞU + 0,055 SAĞLANAN KOLAYLIK VE RAHATLIK + (-0,004 ZAMAN TASARRUFU SAĞLAMASI) H2, H3, H4, H5 DESTEKLENMİŞ FAKAT H1 VE H6 DESTEKLENMEMİŞTİR
Mevcut Süpermarketten Direkt Teslimat	PERFORMANS= -1,316 + 0,155 WEB KALİTESİ + 0,356 ÜRÜN KALİTESİ + 0,536 HİZMET KALİTESİ + 0,134 ÜRÜN FİYATLARININ UYGUNLUĞU + 0,041 SAĞLANAN KOLAYLIK VE RAHATLIK + (-0,092 ZAMAN TASARRUFU SAĞLAMASI) H1, H2, H3, H4, DESTEKLENMİŞ, FAKAT H5 VE H6 DESTEKLENMEMİŞTİR.
Dağıtım Merkezinden Kargo Şirketi Kullanarak Teslimat	PERFORMANS= 0,003 + 0,023 WEB KALİTESİ + 0,195 ÜRÜN KALİTESİ + 0,51 HİZMET KALİTESİ + 0,079 ÜRÜN FİYATLARININ UYGUNLUĞU + (-0,003 SAĞLANAN KOLAYLIK VE RAHATLIK + 0,037 ZAMAN TASARRUFU SAĞLAMASI) H2, H3, H4 DESTEKLENMİŞ VE H1, H5 H6 DESTEKLENMEMİŞTİR.

Tablo 4.15’da verilen regresyon sonuçlarına göre online süpermarketlerin performansını belirleyen üç ayrı regresyon modeli kurulmuştur. Bu oluşturulan üç matematiksel model Tablo 4.16’da gösterilmiştir. Her iki stratejiyi uygulayan firmaların verileri dikkate alınarak yapılan regresyon analizinde elde edilen sonuçların H2, H3, H4 ve H5 hipotezlerini desteklediği görülmüştür.

“Mevcut Süpermarketten Direkt Teslimat” stratejisini uygulayan firmanın verileri dikkate alınarak yapılan regresyon analiz sonuçları H2, H3, H4 ve H5 hipotezlerini desteklemiş, H1 ve H6 hipotezlerini desteklememiştir.

“Dağıtım Merkezinden Kargo Şirketi Kullanarak Teslimat” stratejisini uygulayan firmanın verileri dikkate alınarak yapılan regresyon analizinde elde edilen sonuçlar H2, H3, H4 ü desteklemiş, fakat H1, H5 ve H6 yı desteklememiştir.

VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde öncelikle araştırma sonuçları veya bulguları kısaca özetlenecek ve bunun online ve geleneksel süpermarketler açısından önemi üzerinde durulacaktır. Daha sonra bu çalışmanın literatüre yapmış olduğu katkı ve bundan sonra bu konuda yapılması gereken çalışmalar için önerilerde bulunulacaktır.

A. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ ÖZETİ:

Bu bölümde öncelikle araştırma sonuçları Tablo 4.17’ de kısaca özetlenecek, tezin amacı ile sonuçlar karşılaştırılacak ve daha sonra değerlendirme ve önerilerde bulunulacaktır.

Tezin genel amacı Türkiye’de faaliyet gösteren online süpermarketlerin performanslarını ölçecek ve başarı kriterlerini ortaya koyacak bir model oluşturmak ve bu modeli test etmektir. Yine temel amaçlardan bir tanesi de online süpermarketlerin başarısında ve performansında etkili olan faktörlerin ne derece etkili olduklarını belirlemeye çalışmaktır. Bunun içinde tez aşağıdaki alt amaçlardan oluşmakta idi. Tezin ilk amacı mevcut ve yeni ortaya çıkmakta olan online süpermarket modellerini ve uyguladıkları son-adım tedarik zinciri yönetim stratejilerini ortaya koymaktır. İkinci amacı, bu modelleri ve son-adım tedarik zinciri stratejilerini analiz edip performanslarını karşılaştırmaktır. İki farklı son-adım tedarik zinciri stratejisini uygulayan online süpermarketlerin e-iş kalitesi (internet site kalitesi), ürün kalitesi, hizmet kalitesi, ürün fiyatlarının uygunluğu, müşterilerine ne kadar zaman tasarrufu ve kolaylık sağladıklarını ve bu kriterlerin online süpermarketlerin performansına etkisini ölçerek, online süpermarketlerin başarılı bir iş modeli veya tedarik zinciri stratejisi uygulayıp uygulamadıklarını ve uygulanan son-adım tedarik zinciri stratejileri arasında fark olup olmadığını ortaya koymaktır. Özellikle son-adım tedarik zinciri faaliyetlerinden siparişin hazırlanış yeri ve siparişin teslimat şekli dikkate alınmıştır. Bu stratejilerden ilki siparişin hazırlandığı yer olarak mevcut süpermarket ve dağıtım şekli olarak direkt teslimatı içeren “Mevcut Süpermarketten Direkt Teslimat” Stratejisi, ve diğeri siparişin hazırlandığı yer olarak dağıtım merkezi ve siparişin teslimat şekli olarak kargo şirketleri

aracılığı ile teslimatı içeren “Dağıtım Merkezinden Kargo Şirketleri Aracılığı İle Teslimat” Stratejilerini karşılaştırmaktı.

Bu amaçla literatürde online süpermarketlerin performansında etkili olan ve tek tek araştırma konusu yapılan faktörleri bir bütün olarak ele alarak bir performans modeli oluşturmaya çalışıldı. Bu amaçla aşağıdaki hipotezler belirlenerek test edildi. Elde edilen sonuçlar Tablo 17’ de özetlenmiştir.

Tablo 4.17 Araştırma Sonuçlarının Özeti

HİPOTEZLER	SONUÇLAR
<p>Hipotez 1: <i>Online süpermarketlerin E-İş Kalitesi ile online süpermarketlerin performansı (Müşterilerin Şirkete bağlılığı ve tatmini) arasında pozitif bir ilişki vardır.</i></p>	<p>Desteklenmemiştir. Hem bütün veriler dikkate alındığında ve hem de her iki farklı son-adım tedarik zinciri stratejisini uygulayan online süpermarketler ayrı ayrı dikkate alındığında, tek başına web-site kalitesi ile performans arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Fakat model içerisinde diğer faktörlerle birlikte dikkate alındığında bu hipotez desteklenmemektedir.</p>
<p>Hipotez 2: <i>Online Süpermarketlerin sunmuş oldukları ürünün kalitesi ile online süpermarketlerin performansı (müşteri bağlılığı ve tatmini) arasında pozitif bir ilişki vardır.</i></p>	<p>Desteklenmiştir. Online süpermarketlerin performansında ürün kalitesi çok önemli bir faktör olmaktadır. Hem tek başına ve hem de model içerisinde ürün kalitesi ile performans arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu ilişki düzeyi mevcut süpermarketten direkt teslimat son-adım tedarik zinciri stratejisini uygulayan online süpermarketlerde diğerine göre daha yüksektir.</p>
<p>Hipotez 3: <i>Online süpermarketlerin hizmet kalitesi ile online süpermarketlerin performansı (müşterileri bağlılığı ve tatmin derecesi) arasında pozitif bir ilişki vardır.</i></p>	<p>Desteklenmiştir. Online süpermarketlerin hizmet kalitesi ile performansı arasında hem tek başına ve hem de model içerisinde yüksek düzeye yakın bir ilişki olduğu görülmüştür. Her iki stratejiyi uygulayan online süpermarketlerin performansında bu ilişki yüksek düzeydedir.</p>
<p>Hipotez 4: <i>Online süpermarketlerin ürün fiyatlarının uygunluğu ile online süpermarketlerin performansı arasında pozitif bir ilişki vardır</i></p>	<p>Desteklenmiştir. Ürün fiyatlarının uygunluğu ile performans arasında hem tek başına ve hem de model içerisinde orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu ilişkinin performans üzerindeki etki düzeyi mevcut süpermarket stratejisini uygulayan online süpermarketlerde diğerine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.</p>
<p>Hipotez 5: <i>Online alışveriş yapmanın sağladığı kolaylık ve rahatlığı ile online süpermarketlerin performans arasında pozitif bir ilişki vardır.</i></p>	<p>Desteklenmemiştir. Bu ilişki sağlanan kolaylık ve rahatlık tek başına dikkate alındığında orta düzeyde olduğu görülmüştür. Fakat model içerisinde diğer faktörlerle birlikte dikkate alındığında etki düzeyinin çok az olduğu görülmüştür. Bu ilişki model içerisinde her iki strateji içinde çok düşük düzeydedir.</p>
<p>Hipotez 6: <i>Online Süpermarketlerin sağladığı zaman tasarrufu ile online süpermarketlerin performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.</i></p>	<p>Desteklenmemiştir. Zaman tasarrufu sağlama tek başına dikkate alındığında her iki stratejide de performans ile aralarında orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüş. Fakat model içerisinde diğer faktörlerle birlikte dikkate alındığında böyle bir ilişki görülmemiştir.</p>
<p>Hipotez 7: <i>Online süpermarketlerin uygulamış oldukları son-adım tedarik zinciri stratejileri ile performansları arasında farklılıklar vardır. (Mevcut altyapılarını ve kendi dağıtım kanalını kullanan süpermarketlerin performansı, Dağıtım Merkezinden Kargo şirketi ile teslimat yapan online süpermarketlerin performansından daha yüksektir.</i></p>	<p>Desteklenmiştir. Her iki farklı son-adım tedarik zinciri stratejisini uygulayan online süpermarketlerin performanslarının farklı olduğu görülmüştür. Yine Mevcut süpermarketten direkt teslimat stratejisini uygulayan online süpermarketin performansının, dağıtım merkezinden kargo şirketi aracılığıyla teslimat stratejisini uygulayan online süpermarketten yüksek olduğu görülmüştür.</p>

Yapılan araştırmalar geleneksel süpermarketlerde olduğu gibi online süpermarketlerde de özellikle mağaza içinde rahat dolaşabilmek ve aradığını kolayca bulabilmek müşteri için önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir ve bu faktörlerin müşteri bağlılığı ve tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Boyer ve Olson, 2002: 180-198). Online süpermarketler basit ve kolay anlaşılabilir ve kullanımı kolay bir web sitesine sahip olmalı ve online alışverişin tamamlanması için gerekli olan aşamalar mümkün olduğu kadar açık ve anlaşılır olmalıdır. Bu özelliklere sahip online süpermarket müşterilerinin şirkete bağlılığı ve memnuniyeti de artacaktır. Araştırma sonuçları literatürdeki bilgilerle çelişmemektedir. Türkiye'deki online süpermarketlerin web-site kaliteleri ile performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Online süpermarketlerin ürün kalitesini yüksek tutmak için karşılaştığı en büyük problem mümkün olduğu kadar çok ürün sunabilmek ve bu ürünleri stoklarında bulundurabilmektir (Schmenner ve Swink, 1998: 97-113). Özellikle ortalama 40000 adet ürün bulunduran ve stokların bitme oranının %5 ile %8 arasında olduğu bir sektörde bunu başarmak oldukça güçtür (Frankel vd., 2003: 57-72). Bunu başaran online süpermarketlerin performansı diğerlerine göre daha yüksek olacaktır. Literatürde ürün kalitesi, çeşitliliği ve stoklarında bulunabilirliği yüksek olan online süpermarketlerin performansının diğerlerine göre yüksek olduğu ve bunlarla performans arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Araştırma sonuçları literatür ile aynı bilgilere ulaşmıştır. Araştırmada ürün kalitesi ile performans arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Yine ürün kalitesi yüksek olan online süpermarketin aynı zamanda performansının da diğerine göre yüksek olduğu görülmüştür. Türkiye'de faaliyet gösteren online süpermarketlerin ürün kalitesi ile performansları arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hizmet kalitesi ile ilgili bölümde açıklandığı üzere, literatürde fiyat ve kalite aynı olmak ve sabit kalmak şartıyla müşterilerin daha iyi hizmet veren veya hizmet kalitesi yüksek olan işletmeleri tercih edeceği ve bunların performansının diğerlerine göre daha yüksek olacağına rastlanmıştır. Çalışmada elde edilen sonuçlar bunu desteklemektedir. Öncelikle hizmet kalitesi ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bunun yanında hizmet kalitesi yüksek olan online süpermarketin performansının da yüksek olduğu görülmüştür. Tablo 4.14'de görüldüğu

gibi hizmet kalitesi 5,73 olan Migros'un performansı 5,04 olduğu halde, hizmet kalitesi 5,6 olan Hepsiburada.com'un performansının 4,8 olduğu görülmüştür.

Ürün fiyatlarının uygunluğu ile ilgili literatür taramasında Charla Mathwick, Naresh Malhotra, ve Edward Rigdon (2001: 39-56) kadın giyimi ve ev tekstili üzerinde faaliyet gösteren 213 internet müşterileri ve 302 katalog müşterileri üzerinde yapmış oldukları araştırmada ürün fiyatları ile müşteri memnuniyeti ve bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Yine Vijayasathy ve Jones (2000: 191-202) bireysel müşterilerin online ve katalog alışverişe karşı tutumlarını karşılaştırdıkları araştırmalarında, ürün fiyatlarının uygunluğu ve müşterilerin online veya katalogdan alışveriş etme tutum ve niyetleri arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışma sonuçları da literatür ile bağdaşmaktadır. Online süpermarketlerin sunmuş oldukları ürün fiyatlarının uygunluğu ile performansları arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Bhatganar, Misra ve Rao (2000: 98-105) ve Donthu ve Garcia (1999: 52-58) yapmış oldukları araştırmalarda online alışveriş yapan müşterilerin online alışveriş yapma nedenlerinden zaman tasarrufu sağlamayı çok önemli gördüklerini bulmuşlardır. Literatür taramasında yine online alışverişe karşı tutum ile zaman tasarrufu sağlama arasındaki ilişkiyi inceleyen ve bunlar arasında pozitif bir ilişki olduğunu ileri süren araştırmalara rastlanmıştır. Bu araştırmalar Eastlick ve Feinberg (1999: 281-290), Bellman, Lohse ve Johnson (1999: 32-38) ve Alreck ve Settle (2002: 25-35) tarafından yapılmıştır. Çalışmada elde edilen sonuçlar literatür bilgileri ile çelişmemektedir. Çalışmada online süpermarketlerin zaman tasarrufu sağlama oranları ile performansları arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Fakat bu ilişkinin düzeyi düşüktür. Ayrıca diğer faktörlerle birlikte modele dâhil edildiğinde bunun etkisinin hemen hemen hiç olmadığı görülmüştür. Bu da araştırmanın Türkiye'deki online süpermarketler üzerinde yapılmış olması ve Türkiye'deki online süpermarketlerin müşterilerince diğer faktörlerden olan ürün kalitesi, hizmet kalitesi ve fiyatların uygunluğunun daha önemli bulmalarıyla açıklanabilmektedir.

Son olarak online süpermarketlerin uyguladıkları son-adım tedarik zinciri stratejisi ile performansları arasında farklılıklar olduğu ve Mevcut Süpermarketten Direkt Teslimat stratejisini uygulayan online süpermarket performansının Dağıtım

merkezinden kargo şirketi aracılığıyla teslimat stratejisini uygulayan online süpermarketten daha yüksek olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak Türkiye'deki online süpermarketlerin web-site kalitesi, ürün kalitesi, hizmet kalitesi, ürün fiyatlarının uygunluğu, sağlanan kolaylık ve rahatlık ve zaman tasarrufu sağlaması ile performansı arasında orta düzeyde bir ilişki vardır. Fakat bu faktörlerin birlikte değerlendirilmeleri durumunda performans üzerindeki bazı faktörlerin etki dereceleri ya azalmakta ya da önemli bulunmamaktadır. Yukarıda sayılan bütün faktörler dikkate alınarak her iki strateji birlikte değerlendirilerek bir model oluşturulduğunda, online süpermarketlerin performansında etkili olan en önemli faktörlerin Hizmet Kalitesi (%52,6), Ürün Kalitesi (%29,9) ve Ürün fiyatlarının uygunluğu (%7,6) olduğu görülmüştür.

Bu faktörlerin önem derecesi Mevcut Süpermarketten Direkt Teslimat Stratejisini uygulayan online süpermarketler de Hizmet Kalitesi (%53), Ürün Kalitesi (%35) ve ürün fiyatlarının uygunluğu (%13) olduğu görülmüş ve Dağıtım Merkezinden Kargo Şirketi Kullanarak Teslimat stratejisini uygulayan online süpermarketlerde ise Hizmet Kalitesi (%51), Ürün Kalitesi (%19) ve Ürün fiyatlarının uygunluğu (%7) oranında etkili olduğu görülmüştür.

Türkiye'deki online süpermarketlerin performans ve başarısında etkili olan faktörler önem derecesine göre;

1. Hizmet Kalitesi
2. Ürün Kalitesi
3. Ürün fiyatlarının Uygunluğu olarak sıralayabiliriz. Online süpermarketlerin başarısı bu üç faktörün hepsinde iyi olmasına bağlıdır.

Bu sonuçlar ışığında bazı genellemeler yapmak mümkün olmaktadır. Bunlardan ilki; Tablo 4.12'de gösterilen toplam veriler 4.9'luk ortalama ile Türkiye'de müşteriler online alışverişini sevmektedirler. İkinci olarak online süpermarketler hizmet ve ürün kalitelerini arttırdıkça ve sunmuş oldukları ürün ve hizmetleri daha uygun fiyata sundukça müşteri memnuniyeti ve bağlılığı ile ifade edilen performansları da artacaktır. Üçüncü olarak online süpermarketler hizmet kalitesini, ürün kalitesini ve fiyatların uygunluğunun hepsini birlikte sağlamalıdır. Bunların sadece birinde veya ikisinde çok iyi olmaları yeterli olmamaktadır. Bunların birinde başarısız olmaları diğerlerinde de başarısız olma sonucunu doğurabilmektedir. Mevcut Süpermarketten direkt Teslimat

stratejisini uygulayan online süpermarket ürün ve hizmet kalitesinde diğerine göre iyi olduğu halde, fiyatlarının uygunluğunda ise diğerine göre daha kötüdür.

Düşük fiyat veya düşük maliyet stratejisiyle değil de farklılaştırma stratejisiyle rekabet etmek isteyen işletmeler veya şirketler daha kaliteli ürün ve hizmetleri, daha uygun fiyata, daha çok kolaylık ve rahatlık sağlayarak ve daha çok kişiselleştirilmiş hizmetler sunmalıdırlar. Bunu başarabilmenin yolu son-adım tedarik zinciri stratejilerinden birini uygulamaktan geçer. Çünkü son-adım tedarik zinciri stratejileri rahatlık, kişiselleştirilmiş hizmet, daha iyi ürün ve hizmet kalitesi ve müşteriye hoş bir tecrübe sunabilme gibi avantajlara sahiptir. İşletmeler kendileri için sunulan dört adet son-adım tedarik zinciri stratejilerinden kendileri için en uygun olanı seçmeli ve uygulamalıdırlar.

Dünyada birçok son-adım tedarik zinciri stratejilerinden birini uygulayan Dell, Office Depot, amazon ve Net Flix gibi firmalar yukarıda belirtilen dört avantajdan birini yakalayarak başarılı olmuşlardır. Bunlardan Dell hem rahatlık ve kolaylık sağlamakta hem de müşterilerine kişiselleştirilmiş ürünler sunmaktadır. Amazon hem rahatlık ve kolaylık ve hem de müşterilerine geleneksel kitapçılardan çok daha farklı bir tecrübe sunmaktadır. Araştırmamıza konu olan Hepsiburada.com hem rahatlık ve kolaylık ve hem de uygun fiyat sunmaktadır. Migros/Kangurum ise hem yüksek ürün ve hizmet kalitesi ve hem de rahatlık ve kolaylık sağlamaktadır.

Bu araştırma sonucu oluşturulan model diğer ve farklı stratejileri uygulayan online süpermarketlerin performanslarının ölçülmesinde de çok rahat bir şekilde uygulanabilir. Bu modelin uygulanmasıyla online süpermarketler kendi performanslarını çok daha az maliyetle ve kısa bir süre içerisinde öğrenme fırsatı bulacaklar ve elde edilen sonuçlar neticesinde vizyon, misyon ve iş stratejilerini yeniden gözden geçirerek gerekli tedbirlerin bir an önce alacaklar ve fırsatlardan yararlanacaklardır.

Yine bu araştırma sonuçları offline faaliyet gösteren geleneksel süpermarket ve diğer işletmelerin online veya internet ortamında faaliyette bulunmak amacıyla son-adım tedarik zinciri stratejilerinden birini firmalarında veya işletmelerinde uygulamak istemeleri durumunda hangi stratejinin kendilerine daha uygun olduğunu ve bu stratejinin başarı kriterlerinin neler olduğunu görebilmelerine yardımcı olacaktır. Aynı zamanda şansını bir de internet ortamında denemek isteyen girişimcilere, bu işin

olmazsa olmalarının neler olduğunu ve bunun dışında rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri için hangi kriterlerde veya faktörlerde rakiplerine göre daha iyi olmaları gerektiğini görmelerine yardımcı olacaktır.

Amazon.com'un kurucusu ve CEO'su olan Jeff Bezos online süpermarketlerin başarısının müşterilerin genellikle değişmeyen üç isteğinin karşılanmasına bağlı olduğunu söylemiştir. Bunlar 1. Ürün Kalitesi ve Çeşitliliği, 2. Düşük fiyat veya fiyatların uygunluğu, 3. Rahatlık ve Kolaylık. "Müşterilerin bu istekleri geçen on yıl da aynıydı, gelecek on yıl da aynı olacaktır" demiştir. Başarılı olmak için rakiplerle değil müşterilerle rekabet etmek gerektiğini ve bununda müşteri odaklı olmakla mümkün olacağını söylemiştir (<http://www.gsb.stanford.edu/news/audiovideo.html>). Araştırma sonuçları Jeff Bezos'un online süpermarketlerin başarısında etkili olan faktörler konusunda ne kadar haklı olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

B. ÇALIŞMANIN BİLİMSEL LİTERATÜRE KATKISI:

Çalışmanın literatüre hem teorik ve hem de metodolojik olarak birçok katkıları olmuştur. Öncelikle tedarik zinciri yönetimine yeni bir boyut kazandırmış ve tedarik zincirinin sadece tedarikçilerle üretici firma arasında cereyan eden bilgi ve malzeme akışını içermediğini, aynı zamanda perakendeci ile müşteri arasında da çok önemli bir bilgi, ürün ve finansal değer akışı olduğunu ortaya koymakta ve bunu "son-adım tedarik zinciri" olarak tanımlamaktadır. Dünya'da ve özellikle Türkiye'de uygulanan son-adım tedarik zinciri stratejilerini belirleyerek bunların en yaygın olarak kullanılan iki son-adım tedarik zinciri stratejilerinin performanslarını karşılaştırmıştır. Bu karşılaştırmayı yaparken genellikle finansal performanslarının karşılaştırılmaları yerine, veya şirketlerin yöneticilerinin kendilerini değerlendirmeleri sonucu elde edilen verilerin kullanılması yerine, tamamen müşterilerin alışveriş yaptıkları veya müşterisi oldukları şirketlerin performanslarını değerlendirmeleri sonucu elde edilen veriler kullanılmıştır. Böylece hem online süpermarketin müşteri gözünde çeşitli faktörler açısından kalitesi ölçülmüş ve hem de müşterilerin şirkete bağlılığı ölçülerek performans veya rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği belirlenmeye çalışılmıştır.

Diğer bir katkı ise literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında online süpermarketlerin performansına etki ettiği düşünülen faktörler tek tek ele alınmıştır. Yapılan çalışmada ise literatürde online süpermarketlerin performansına etki ettiği

görülen faktörler bir bütün olarak ele alınarak bunlardan altı tanesi ile bir model oluşturulmuştur ve bu model neticesinde online süpermarketlerin performansında en çok etkili olan ilk üç faktör etki dereceleri ile birlikte belirlenmiştir. Bu faktörler hem her iki farklı stratejiyi uygulayan online süpermarket verileri birlikte değerlendirilerek ve hem de her iki strateji ayrı ayrı değerlendirilerek üç ayrı model oluşturulmuştur.

Literatürde tek tek ele alındığında online süpermarketlerin performansında etkili olduğu görülen faktörlerden web-site kalitesi, sağlanan kolaylık ve rahatlık ile zaman tasarrufu sağlamanın diğer faktörlerle birlikte değerlendirildiğinde etki derecelerinin ya olmadığı veya çok az olduğu görülmüştür. Bu da literatüre yeni bir katkı olarak aslında bunların online süpermarketlerin başarısında olmazsa olmaz şartlarından biri olduğu, yani nasıl ki offline faaliyet gösterebilmek için iyi bir yere kurulmak, güzel bir görünüme sahip olmak, ulaşılabilir olmak ve işletmeyi açık tutmak olağan bir gereklilik veya bütün müşteriler tarafından beklenen şey ise, online faaliyette bulunmanın ilk şartı da iyi, ulaşılabilir ve kullanılabilir bir web sitesine sahip olmak başarının olmazsa olmazlarından. Yani müşteriler tarafından asgari düzeyde olması gereken şeydir. Aynı şekilde online alışverişin kolay ve rahat olması ile geleneksel alışverişe göre daha kısa zamanda yapılıyor olması da online süpermarketlerin faaliyet göstermeleri için olmazsa olmazlarından. Yani bütün online süpermarketler bu üç kriterde mutlaka sahip olmalı, aksi takdirde online faaliyette bulunamazlar.

Yukarıda belirtilen kriterleri sağladıktan sonra rakiplerine göre rekabet avantajı elde etmeleri ve performanslarının rakiplerine göre daha yüksek olması ise diğer üç kriterin veya faktörün kalitesine bağlıdır. Bunlar da önem sırasına göre hizmet kalitesi, ürün kalitesi ve ürün fiyatlarının uygunluğudur. Rakipler arasındaki rekabet ve üstünlük ve sürdürülebilirlik bu üç kriterde gösterilen başarıya bağlıdır. Bu modelin en önemli özelliği online süpermarketlerin faaliyette bulunabilmeleri için olmazsa olmazlarını ve bunları sağladıktan sonra performanslarında ve başarılarında etkili olan faktörlerin neler olduğunu önem derecesine göre belirtiyor olmasıdır. Aynı zamanda bunların uygulanan iki farklı son-adım tedarik zinciri stratejileri açısından bir farklılık olup olmadığını ve şu anda Türkiye’de uygulanan bu stratejilerden hangisinin daha başarılı ve müşterinin gözünde performansının yüksek olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Bu da geliştirilen modelin online süpermarketlerin performanslarını belirlemede işlevsel olduğunu ve kolayca uygulanabilir olduğunu göstermektedir.

C. GELECEKTE BU KONUDA YAPILACAK ARAŞTIRMALAR İÇİN

ÖNERİLER:

Bu çalışmada tamamen Türkiye'deki online süpermarketlerde son adım tedarik zinciri ve son adım tedarik zinciri stratejilerinden Mevcut süpermarketten direkt teslimat ve Dağıtım merkezinden kargo şirketleri ile teslimat stratejisi üzerinde durulmuş ve online süpermarketlerin performans ve başarısında etkili olan kriterler belirlenmeye çalışılmıştır. İleride yapılacak olan çalışmalarda diğer son-adım tedarik zinciri stratejilerini uygulayan online süpermarketlerin performanslarında etkili olan faktörlerin neler olduğu, teslimatta müşterinin evde bulunma veya teslimat sırasında bulunma zorunluluğunu ortadan kaldıran teslimat kutusu veya başka bir sistemin kullanılmasının performans üzerindeki etkisi, tedarikçilerle yapılacak işbirlikleri ve entegrasyon stratejilerinin online süpermarketlerin performansında ne derece etkili olduğu, siparişlerin özellikle günümüzde kullanım oranı yüksek düzeyde olan cep telefonları aracılığı ile verilebilmesinin online süpermarketlerin performansına etkisi, eğer mümkünse farklı son-adım tedarik zinciri stratejilerini uygulayan online süpermarketlerin finansal performanslarının da dikkate alınarak karşılaştırılma yapılması gibi araştırma konuları önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Agarwal, R. Prasad, J. 1999, “Are individual differences germane to the acceptance of new information technologies”, *Decision Sciences*, v. (30), s. 361-391.
- Alreck, P.L. ve Settle, R.B. 2002, “The Hurried customer: Time-Saving Perceptions of Internet and Catalogue shopping”, *Journal of Database Marketing*, v.(10), Issue (1), s. 25-35.
- Altunışık, R. Coşkun, R. Bayraktaroğlu, S. Yıldırım, E. 2005, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, 4. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Anchar, B., Walden, J. Jelassi, T. 2002 „“Creating customer value in online grocery shopping”, *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. (30), No.(4), s. 211-220.
- Bakshi, K. 2000, “Webvan: Groceries on the Internet”, Harvard Business School, Case: 9-500-052. USA
- Ballou, R.H. 1999, *Business Logistics Management- Planning, Organizing and Controlling the Supply chain*, fourth edition, Prentice-Hall Inc, New Jersey
- Baş, T. 2001, *Anket, Anket Nasıl Hazırlanır, Uygulanır, Değerlendirilir*, Seçkin Kitabevi, Ankara.
- Bellman, S. Lohse, G.L. ve Johnson, E.J. 1999, “Predictors of Online Buying Behavior”, *Communications of the Association for Computing Machinery*, v. (42), Issue(12), s. 32-38.
- Bhatnagar, A. Misra, S. ve Rao, H.R. 2000, “On risk, Convenience and Internet shopping Behavior”, *Communications of the Association for computing Machinery*, v. (43), Issue (12), s. 32-38.
- Boulding, W. Kalra, A. ve Staelin, R. 1999, “The quality double whammy”, *Marketing Science*”, v. (18), Issue (4), s.463-484.
- Boyer, K.K. Frohlich, M.T. ve Hult, G.T. 2004, *Extending the Supply Chain: How Cutting-Edge Companies Bridge the Critical Last Mile Into Customer’s Homes*, AMACOM, First edition, New York.
- Boyer, K.K. Olson, J.R. 2002, “Drivers of internet purchasing”, *Production and Operations Management*, v. (11), Issue (4), s. 180-198.
- Boyer, K.K. ve Hult, G.T.M. 2005, “Extending the supply chain: Integrating operations and marketing in the online grocery industry”, *Journal of Operations Management*, Corrected Proof. Available Online. s. 73-104

- Boyer, K.K. ve Hult, T.M. 2006, “Customer behavioral intentions for online purchases: An examination of fulfillment method and customer experience level”, *Journal of Operations management*, v. (24), Issue (2), s. 124-147.
- Bozart, C.C ve Berry. W.L. 1997, “Measuring the congruence between market requirements and manufacturing: a methodology and illustration”, *Decision Sciences*, v. (28), s. 121-150.
- Brucks, M. Zeithaml, V. A. ve Naylor, G. 2000, “Price and brand name as indicator of quality dimensions for consumer durables”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, V. (28), (3), s. 359–374.
- Büyüköztürk, Ş. 2003, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 1. Baskı, Pegem AYayımları, Ankara.
- Canpolat, Ö. 2001, *e-Ticaret ve Türkiye’deki Gelişmeler*, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Hukuk Müşavirliği, Ankara
- Carneal, T. (2001), “Online Grocers Eyes Wide Shut”, *Food Logistics*, Issue (44), s. 23-26.
- Carsky, M.L, Dickson, R. and Canedy, C. 1998, “The evolution of quality in consumer goods”, *Journal of Macromarketing*, (18), (2), s.132–144.
- Casper, C. 2006, “Online Grocers rise again”, *Food Logistics*, Iss. (84), s.18-22.
- Chang, M.K. Cheung, W. Ve Lai, V.S. 2005, “Literature derived models for adoption of online shopping”, *Information & Management*, Vol. (42), Issue (4), s. 543-559.
- Childhouse, P. and Towill, D.R. 2003, “Simplified material flow holds the key to supply chain integration”, *OMEGA* (31), (1), s. 17–27.
- Christopher, M. 1998, *Logistics and Supply chain Management strategies for reducing Cost and Improving Service*, Pearson educational Limited, Great Britain
- Claycomb, C., Droge, C. Ve Germain,R., 1999, “The effect of just-in-time with customers on organizational design and performance”, *International Journal of Logistics Management* (10), (1), s. 37–58.
- CPFR. 2006, <http://www.cpfr.org> , (25.07.2006)
- Cronin Jr. and S.A. Taylor, 1992, “Measuring service quality: a reexamination and extension”, *Journal of Marketing* (56), (3), s. 55–68.
- Cronin Jr., M.K. Brady, G. Tomas and M. Hult, 2000, “Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments”, *Journal of Retailing* (76), Issue (2), s. 193–218.
- Davis, T. 1993, “Effective supply chain management”, *Sloan Management Review*, V. (34), Issue (4), s. 35-48.

- Delgado, R. 2001, "Webvan goes under Online grocer shuts down -- \$830 million lost, 2,000 workers fired" SanFrancisco Chronicle.
- Doğan Holding 2005 Yılı Faaliyet Raporu, s. 93.
- Donthu, N. ve Garcia, A. 1999, "The Internet shopper", Journal of Advertising Research, v. (39), Issue (3), s. 52-58.
- DPT, 1999, "Elektronik Ticaret: Gelişme yolundaki ülkeler için imkanlar ve politikalar", s. 1-6.
- DSO, 2006,"e-ticaret",www.dso.org.tr/e-ticaret/genel.htm, (12.7.2006)
- Eastlick, M.A. ve Feinberg, R.A. 1999, "Shopping Motives for Mail Catalog shopping", Journal of Business Research, v. (45), Issue (3), s. 281-290.
- Ellis, C.(2003, "Lessons from online groceries", Sloan Management Review, V. (44), Issue (2), s. 8.
- Ellram, L. 1991, "Supply chain management: the industrial organization perspective", International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol.(21), Iss.(1), s.13-22.
- Eraslan, E., (2003), "Multi-echelon envanter modelleri", <http://baskent.edu.tr/~eraslan/multi.doc>, (10.07.2006)
- Fernie, J. Pfab, F. ve Marchant, C. (2000), "Retail Grocery Logistics in the UK", The International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. (11), No (2), s. 83-90.
- Finch, J. (2001), "e-grocery sales soar in Britain", Guardian, Feb 23,2001, <http://77guardian.co.uk/archive/article/0,4273,4140780,00.html>, (13.7.2006)
- Fisher, M.L. 1997, "What is the right supply chain for your product", Harvard Business Review, March-April 1997
- Fitzsimmons, J.A. ve Fitzsimmons, M.J, 2000, Service Management, operations, Strategy, and Information Technology, Third Edition, Irwin/Mc-Graw Hill, New York
- Frankel, R. Goldsby, T.J. ve Whipple, J.M. 2003, "Grocery industry collaboration in the wake of ECR", International Journal of Logistics Management, v. (13), Issue (1), s. 57-72.
- Frazelle, E.H. 2001, Supply Chain Strategy, McGraw-Hill Education Group, <http://www.ebrary.com/lib/afyon/Doc?id=10041412>, (5.7.2006).
- Garvin, D.A. 1987, "Competing on the eight dimensions of quality", Harvard Business Review (65), s. 101–109.

- Gökalp, Z. 2006, “Tedarik Zinciri Yönetimi”, <http://www.bilgiyonetimi.org>, (10.07.2006)
- Gotlieb, J.B. Grewal, D. and Brown, S.W. 1994, “Consumer Satisfaction and perceived quality: complementary or divergent constructs”, *Journal of Applied Psychology* (79), (6), s. 875–885.
- Gunasekaran, A. 2002, “E-commerce and its impact on operations management”, *International Journal of Production Economics*, Vol. (75), s. 185-197.
- Gunasekaran, A. ve Ngai, E.W.T. (2004), “Information systems in supply chain integration and management”, *European Journal of Operational research*, V. (159), Iss. (2), s. 269-295.
- Güneş, İ. 2006, “Elektronik Ticaret ve kobiler için yeni fırsatlar”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=242, (12.7.2006)
- Handfield, R.B. ve Nichols, E.L., 1999, *Introduction to supply chain management*, Prentice-Hall, New Jersey,
- Hansen, T. 2005, “Consumer adoption of online grocery buying: a discriminant analysis”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. (33), No.(2), s. 101-121.
- Heikkila, J. Kallio, J. Saarinen, T. and Tuunainen V.K. (1998b), “Analysis of expectations of electronic grocery shopping for potential Customer segments”, *Australian Journal of Information systems*, Special Issue, s. 56-69
- Heizer, J. ve Render, B. 2003, *Principles of Operations Management*, Prentice Hall, Fifth edition, New Jersey.
- Holmberg S. (2000), “A systems perspective on supply chain measurements, *International Journal of Physical Distribution and Logistics*” *Management* 30 (10), s. 847–868.
- Holmström, J. Tanskanen, K. ve Kamarainen, V. 1999, “Redesigning the Supply Chain for Internet shopping- Bringing ECR to the households”, *Logistics Research Network Conference Proceedings*, Newcastle, UK
- Homeport 2002, <http://www.homeporthome.com>, November 2001
- Hoyt, D. 2001, “Tesco delivers”, Case Number EC32, Graduate School Of Business, Stanford University, September 2001
- IDC, 2000, “Online grocery sales will skyrocket”, June 13, 2000.
- IGD, 1999, “Retail Logistics, IGD Annual Survey”, <http://www.som.hw.ac.uk/logistics/download.html>, (7.2.2006)

- İGEME, 2004, "KOBİ'lerin uluslararası rekabet güçlerini artırmada tedarik zinciri yönetiminin önemi", www.igeme.org.tr/tur/pratik/tedarik.pdf, (08.07.2006)
- İGEME, 2004, "Bilgi çağında e-ticaretin dış ticarete etkileri", www.igeme.org.tr, (8.7.2006)
- İSO, 2004, İşletme yönetiminde yeni eğilimler dizisi: Sorularla e-ticaret, e-iş, Yayın No: 2004-27.
- Jones, C. 1998, "Moving beyond ERP making the missing link", Logistics Focus **6** (7), s. 2-7.
- Jones, T. Ve Riley, D. (1985), "Using the inventory for competitive advantage through supply chain management", International journal of Physical distribution and Logistics Management, Vol.(15), Iss. No.(5) s.16-26.
- Kallio, J. ve Kemppainen, K. 2000, "Driving forces for electronic grocery shopping in Finland", Proceedings of The Second electronic Grocery shopping (EGS) Workshop, March 2000.
- Kamarainen, V. Samaros, J. Holmström, J. Jaakola, T. (2001a), "Cost effectiveness in the e-grocery business", International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. (29), Number (1), s. 41-48.
- Kamarainen, V. Saranen, J. Holmström, J. (2001b), "The reception box impact on home delivery efficiency in the e-grocery business", International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. (31), Num. (6), s. 414-426.
- Kamarainen, V. ve Punakivi, M. (2001), "Development of cost effective supply chain in the e-grocery business", The ECOMLOG Research Programme, www.tuta.hut.fi/ecomlog, (13.7.2006)
- Kettinger, W. J. Lee, C. C. ve Lee, S. 1995, "Global Measures of Information Service Quality: A Cross National Study", Decision Sciences, V. (26), Iss. (5), s. 569-588.
- Klinger, K.D. Boyer, K.K. ve Frochlich, M. 2003, "The return of online grocery shopping: A comparative analysis of Webvan and Tesco's operational methods", The TQM Magazine, Vol. (15), Iss. (3), s.187-197.
- Kuran, H.N.2005, "E-Devletin Tanımı ve Kapsamı", İnfomag – E-Devlet, ss.8-9, Bilgi Üniversitesi Yayını.
- Lampert, D.M. Cooper, M.C. Pagh, J.D. 1998, "Supply chain management: Implementation issues and research opportunities", International Journal of Logistics Management, Vol.(9), Iss. (2). s.1-17.
- Lancioni, R.A. Smith, M.F. ve Oliva, T.A. 2000, "The role of internet in supply chain management", Industrial Marketing Management, vol.(29), Iss. (1), s. 45-56.

- Lankenau, C.M. Wehmeyer, K. Ve Klein, S. 2005, "Serving Customers in a Hybrid World: Multi-Channel Strategies in Retailing", Saarinen, T. (Editör), *Managing Business in a Multi-channel World: Success Factors for e-Business*, Hershey, PA, USA.
- Laudon, K.C. ve Laudon, P.J. 1996, *Management Information System*, fifth edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Lee, H.L. ve Whang, S. 2001, "E-Business and supply chain integration", *Stanford Global Supply Chain Management Forum*, s.1-20.
- Lee, Hau, L. and Whang, S. 2001, "Winning the last mile of e-commerce", *MIT Sloan Management Review*, vol. (42), issue (4), s. 54-62.
- Lee, I. 2006, "Office Depot's e-Commerce Evolution", *Edit Book*, Khosrow-Pour, M. *Cases on electronic Commerce Technologies and Applications*, Idea Group Publishing, USA.
- Lewis, C. 2001, "Leap of Faith", *Logistics Europe*, s. 40-46.
- Li, S. Nathan, B.R. ve T.S, Rao, S.S. (2006), "The impact Of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance", *Omega*, v.(34), Iss. (2), s. 107-124.
- Lovelock, C.H. 1983, "Classifying services to gain strategic marketing insights", *Journal of Marketing*, v. (47), s.9-20
- Magretta,J. (1998), "The power of virtual integration: an interview with Dell Computer's Michael Dell", *Harward Business Review*, March-April, s.73-84.
- Mathwick, C., N.i Malhotra, ve E. Rigdon (2001), "Experiential Value: conceptualization, measurement and application in the catalog and internet shopping environment", *Journal of Retailing*, v. (77), s. 39-56.
- McKinnon, A. 1990, "The Advantages and disadvantages of Centralized distribution", *Retail Distribution Management*, ss. 75-89, Editor: Fernie, John, Kogan Page, London, s.244
- McKinnon, A. (1996), "The Development of Retail Logistics in the UK" , Report to UK Technology Foresight Program Retail and Distribution Panel, School of Management Heriot-Watt University, October 1996, s. 47
- Mendelson, H. (2001), "Webvan: The new and improved Milkman", *School of Business Stanford University*, Case number EC-31, March 2001, s.15
- Miles ve Snow (2006), "Organization theory and supply chain management: An evolving research perspective", *Journal of Operations Management*, In press. Available Online, 3 July 2006. Miller, J. 1992, *Benchmarking Global manufacturing. Understanding International Suppliers, Customers and Competitors*", Irvin, Illinois.

- Moberg C.R., Cutler B.D., Gross A. and Speh T.W. 2002, "Identifying antecedents of information exchange within supply chains", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 32 (9), s. 755–770.
- Monczka, R.M., Petersen, K.J., Handfield, R.B. and Ragatz, G.L. 1998, "Success factors in strategic supplier alliances the buying company perspective", *Decision Science* 29, (3), s. 5553–5577.
- Morgansky, M. A., Cude, B.J. 2000, "Consumer demand for online food retailing: is it really supply side issue?", *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 30, No (10), s. 451-458.
- Morgansky, M. A., Cude, B.J. 2000, "Consumer response to online grocery shopping", *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 28, No (1), s. 17-26.
- National Research Council, 2000, *Surviving Supply chain Integration: strategies for Small Manufacturers*, National Academy Press, Washington D.C.
- Noble, D. 1997, "Purchasing and supplier management as a future competitive edge", *Logistics Focus*, (5), s. 23–27.
- Özdamar, K. 2004, *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi I*, 5. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özdemir, Ş. 2006, *Endüstriyel Ürün Pazarlaması: Analitik bir yaklaşım*, Seçkin, Ankara.
- Paksoy, T. 2005, "Tedarik zinciri yönetiminde dağıtım ağlarının tasarımı ve optimizasyonu: Malzeme ihtiyaç kısıtı altında stratejik bir üretim-dağıtım modeli", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı (14), s.21-34
- Parasuraman, A. Valarie, L.L. Zeithaml and Berry, 1985, "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing* (49), s. 41–50.
- Parasuraman, A. Zeithalm, V.A. ve Malhotra, A. 2004, "E-S-Qual: a multiple item scale for assessing electronic service quality", *Marketing Science Institute, Working Paper Series*, No. 04-003, s. 4-112
- Porter, M.E., 1985, *Competitive advantage creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York.
- Punakivi, M. Yrjola, H. Ve Holmstrom, J. 2001, "Solving the last mile issue: Reception box or delivery box", *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 31 (6), s. 427-439
- Punakivi, M., ve Saranen, J. 2001, "Identifying the success factors in e-grocery home delivery", *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 29 (4), s.156-163

- Rabinovich, E. ve Bailey, J.P. 2003, "Physical distribution service quality in internet retailing: service pricing, transaction attributes, and firm attributes", *Journal of Operations Management*, v. 21, sayı (6), s. 651-672.
- Reda, S. 1998, "Internet Food retailers Face Tough Picking, Delivery Issues", *Stores*, March, s. 50-51
- Reinhardt, A. 2001, "Tesco Bets Small – and Win Big", *Business week Online*, October1, www.businessweek.com/magazine/content/0104/b3751622.htm, (19.7.2006).
- Reynolds, J. 2002, "charting the multi-channel future: retail choices and constraints", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 29, no.(6), s. 264-271.
- Sandor, B. Corsi, T. ve Verbraeck, A. 2003, "The e-supply chain portal: a core business model", *Transportation research Part E: Logistics and Transportation Review*, Vol. 39, Iss. (2), s.175-192.
- Saranen, J. ve Smaros, J. 2002, "An analytical model for home delivery in the new economy", *The ECOMLOG Research Programme*, www.tuta.hut.fi/ecomlog, (7.7.2006).
- Schmenner, R.W. ve Swink, M.L. 1998, "On theory in operations management", *Journal of Operations Management*, v. 17, sayı (1), s. 97-113.
- Sheng, M. L. 2005, "The Wired Mother", *Technovation*, Volume 25, Issue (9), s. 1071-1077.
- Shostack, G.L. 1977, "Breaking free from product marketing", *Journal of Marketing*, v.(41), April, s.73-80.
- Sorce, P. Perotti, V. Ve Stanley, W. 2005, "Attitude and age differences in online buying", *International Journal of Retail & distribution Management*, vol. 33, no.(2), s.122-132.
- Strickland, T. 1996, *Strategic Management; Concepts & Cases*, Times Mirror Higher education Group, Ninth Edition, USA.
- Stuart, F.I., 1997, "Supply-chain strategy organizational influence through supplier alliances", *British Academy of Management* 8, (3), s. 223–236.
- Tan, K.C. 2001, "A framework of supply chain management literature", *European Journal of Purchasing & supply Management*, (7), s. 39-48.
- Tan, K.C., Lyman, S.B. and Wisner, J.D. 2002, "Supply chain management a strategic perspective", *International Journal of Operations and Production Management* 22 (6), s. 614–631.

- Tanskanen, K. 2002, "Logistical strategies for electronic grocery shopping", The ECOMLOG Research Programme, www.tuta.hut.fi/ecomlog, (3.7.2006)
- Tassabehji, R. 2003, Applying E-commerce in Business, Sage Publications, London, www.ebrary.com, (12.7.2006)
- Taylor, D.A. 2003, Supply chains: A Manager's Guide, Addison Wesley Professional, <http://proquestcombo.safaribooksonline.com/020184463X/ch03lev1sec5>, (07.07.2006)
- Teas, R. K. 1993, "Expectations, Performance evaluation, and Consumer's Perception of Quality", Journal of Marketing, v. (57), s. 18-34.
- Thirumalai, S. ve Sinha, K.K. 2005, "Customer satisfaction with order fulfillment in retail supply chains: implications of product type in electronic B2C transactions", Journal of Operations Management, Vol. (23), Issue, 3-4, s. 291-303.
- Towill, D.R.1997, "The seamless supply chain-the predator's strategic advantage", International Journal of Technology Management, Special issue on Strategic Cost Management, vol. (13), No (1), s. 37-56.
- Ülgen, H. Mirze, S.K 2004, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Van Dyke, T.P. Prybutok, V.R. ve Kappelman, L.A.1999, "Cautions On the Use of the SERVQUAL Measure to assess the Quality of Information system Services", Decision Sciences, V. (30), issue (3), s. 877-891.
- Vijayasarathy, L. R. ve Jones, J. M. 2000, "Print and Internet Catalog Shopping: assessing attitudes and intentions", Internet research-electronic Networking applications and Policy, v. (10), issue (3), s. 191-202.
- Waters, D. 2003, Logistics: an Introduction to Supply Chain Management, Palgrav Macmillan, <http://site.ebrary.com/lib/afyon/Doc?id=100768332&ppg=1>, (5.7.2006)
- WTO, "WTO, E-commerce, and Information Technologies, http://www.wto.org/english/tratop_e/serve/symapril05e/wunschvincente.pdf, (8.7.2006)
- www.albertsons.com, (5.7.2006)
- www.amazon.com, (5.7.2006)
- www.asda.co.uk, (6.7.2006)
- www.bestbuy.com, (6.7.2006)
- www.biletix.com, (7.7.2006)

www.bilimdunyasi.net.tr/yazi.asp?sayi=4&yazi=355, (20.8.2006)

www.businessweek.com/ebiz/006/dm0613.htm, (19,7,2006)

www.cafeanatolia.com, (7.7.2006)

www.circuitcity.com, (8.7.2006)

www.dell.com, (8.7.2006)

www.ethnicrocer.com, (8.7.2006)

www.freshdirect.com, (9.08.2006)

www.gima.com.tr, (9.7.2006)

www.groceryworks.com, (10.7.2006)

www.gsb.stanford.edu/news/audiovideo.html, (10.10.06)

www.hepsiburada.com, (29.8.06)

www.indiangrocery.com, (11.7.2006)

www.internetretailer.com/dailynews.asp?id=18332, (21.04.2006)

www.kangurum.com, (13.7.2006)

www.kitapyurdu.com, (14.7.2006)

www.lowesfoods.com, (14.7.2006)

www.mexgrocer.com, (15.7.2006)

www.migros.com.tr, (15.7.2006)

www.namaste.com, (15.7.2006)

www.ocado.com, (15.7.2006)

www.officedepot.com, (16.7.2006)

www.officemax.com, (10.07.2006)

www.peapod.com, (10.7.2006)

www.rite-aid.com, (11.7.2006)

www.Sainsbury.com, (15.7.2006)

www.tesco.com, (15.7.2006)

www.turkishgrocery.com, (18.7.2006)

www.turkishtaste.com, (18.7.2006)

www.wal-mart.com, (19.7.2006)

www.webvan.com, (8.7.2006)

www.yhalli, (8.7.2006)

Yousept, I. ve Li, F. 2005, "Building an Online Grocery Business: The Case of asda.com", Hersey, PA, USA

Yrjöla, H. 2001, "Physical distribution considerations for electronic grocery shopping", *International Journal of Physical distribution and Logistics Management*, Vol. 31, No. (10), s. 746-761

Zeithaml, V.A. Berry, L.L. ve Parasuraman, A. 1996, The behavioral consequences of service quality, *Journal of Marketing* 60, (April), s. 31-46.

Zhuang, Y. Lederer, A. L. 2006, "A resource-based view of electronic commerce", *Information and Management*, v. 43, s. 251-261

EKLER
EK 1: ANKET

ONLİNE SÜPERMARKETLERDEN ALIŞVERİŞ YAPMA KARARINIZDA
ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

Sayın Katılımcı;

Bu araştırma, Türkiye'deki **online süpermarketlerin performansını** siz müşterilerinin gözüyle değerlendirip ölçmeyi amaçlayan ve böylece onların sizlere hizmet vermekte ne derece başarılı olduklarını ve başarı kriterlerini ortaya koymaya çalışan bir araştırmadır. Akademik bir çalışmanın parçası olarak tasarlanan bu anketi doldurmak sureti ile siz de bu amaca yardımcı olabilirsiniz.

Anketi tamamlamak 5 dakikadan fazla vaktinizi almayacaktır. Bu anket tamamen akademik amaçlarla kullanılacak olup, burada sağlamış olduğunuz bilgiler hiçbir surette kimseyle paylaşılmayacaktır. Burada sağlanan bilgiler ve neticesinde yazılacak olan doktora tezi ve makalelerde kesinlikle sizin ve firmanızın ismi anılmayacaktır.

İlgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Durmuş YÖRÜK

Afyon Kocatepe Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Programı

Tel: 272-228-1292 / 260

E-Mail: dyoruk@aku.edu.tr

(...) gördüğünüz yere ve uygun gördüğünüz numaraların üzerine
(X) işareti koymanız yeterli olacaktır.

1. Cinsiyetiniz?

(...) Erkek (...) Bayan

2. Yaşınız?

(...) 25 ve daha az (...) 26-35 Arası (...) 36-45 Arası (...) 46-55 Arası (...) 56 ve
Daha Fazla

3. Eğitim Durumunuz ?

(...) İlköğretim (...) Ortaöğretim (...) Lise (...) Ön lisans
(...) Lisans (...) Lisansüstü

4. Mesleğiniz:

5. Ailenizin Aylık Ortalama Gelir Düzeyi (YTL)

(...) 0-1000 (...)1001-2000 (...)2001-3000 (...)3001-4000 (...)4001-5000
(...)5001 ve Yukarısı

6. Aşağıdaki online süpermarketlerden en çok hangisinden alışveriş yaptınız. Lütfen sadece birini seçiniz. Bundan sonraki sorulardaki (XYZ Şirketini) seçtiğiniz şirket olarak kabul ederek cevap veriniz.

(...) Migros.com.tr (...) Kangurum.com (...) Hepsiburada.com

7. XYZ Şirketinden kaç kez online alışveriş ettiniz?

(...) 1-2 (...) 3-6 (...) 7 ve daha fazla

1. WEB SİTE (E-İŞ) KALİTESİ (Web Sitesinin Kullanılabilirliği)

1: Kesinlikle Katılmıyorum

4: Kararsızım

7: Kesinlikle Katılıyorum

1. XYZ Şirketinin Web Sitesine her zaman girilebiliyor.	1	2	3	4	5	6	7
2. XYZ Şirketinin Web Sitesi hızlı bir şekilde yükleniyor.	1	2	3	4	5	6	7
3. XYZ Şirketinin Web Sitesinin nasıl kullanılacağını hatırlamak benim için çok kolay.	1	2	3	4	5	6	7
4. XYZ Şirketinin Web Sitesine yaptırmak istediğim her şeyi kolayca yaptırabiliyorum.	1	2	3	4	5	6	7
5. Benim XYZ Şirketinin Web Sitesi ile etkileşim ve iletişimim açık ve anlaşılır.	1	2	3	4	5	6	7
6. Genelde, XYZ Şirketinin Web Sitesinin kullanımının kolay olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
7. Sitede dolaşmak çok kolay.	1	2	3	4	5	6	7
8. XYZ Şirketinin Web Sitesinde, siparişin tamamlanması için gerekli olan aşamalar anlaşılabilir ve açıktır.	1	2	3	4	5	6	7
9. XYZ şirketinin Web Sitesinde arama yapmak kolaydır.	1	2	3	4	5	6	7
10. XYZ Web Sitesinin içeriği ve ürün fiyatları günceldir.	1	2	3	4	5	6	7
11. XYZ Web Sitesinde yeni ürünlerle ilgili bilgiler günceldir.	1	2	3	4	5	6	7
12. XYZ şirketinin Web Sitesindeki stokta olan ürünlerle ilgili bilgiler günceldir.	1	2	3	4	5	6	7
13. XYZ şirketinin Web Sitesinden alışveriş yapmayı güvenli buluyorum.	1	2	3	4	5	6	7

2. ÜRÜN KALİTESİ / ÇEŞİTLİLİĞİ / BULUNABİLİRLİĞİ

1: Kesinlikle Katılmıyorum

4: Fikrim Yok

7: Kesinlikle Katılıyorum

1. XYZ Şirketi yüksek kalitede ürünlere sahiptir.	1	2	3	4	5	6	7
2. XYZ Şirketi çok geniş bir ürün çeşitliliğine sahiptir. İstediğim ürünü bulabiliyorum.	1	2	3	4	5	6	7
3. XYZ Şirketinin ürünleri, süpermarketekiler ile aynı kaliteye sahiptir.	1	2	3	4	5	6	7
4. Stokta bitmiş ürünlerin yerine ikame ürünlerin gönderilmesi kabul edilebilir bir düzeydedir.	1	2	3	4	5	6	7

3. XYZ ŞİRKETİNİN WEB SİTESİNDEN ALIŞVERİŞ YAPMA KARARINIZDA AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİLERİ NE KADAR ETKİLİ OLDU?

1: Kesinlikle Etkili Olmadı

4: Fikrim Yok

7: Kesinlikle Etkili Oldu

1. XYZ Şirketinin Ürün Fiyatlarının Uygunluğu	1	2	3	4	5	6	7
2. XYZ Şirketinin Sağlamış olduğu Kolaylık ve Rahatlık (Siparişin eve teslimatı, taşıma külfetinden kurtulma v.b.)	1	2	3	4	5	6	7
3. XYZ Şirkettinden alışveriş yapmanın bana Zaman Tasarrufu Sağlaması (Bana zaman kazandırması) (Alışveriş için daha az zaman harcama)	1	2	3	4	5	6	7

3. HİZMET KALİTESİ

	1: Kesinlikle Katılmıyorum	4: Fikrim Yok	7: Kesinlikle Katılıyorum				
1. XYZ Şirketi beklediğim hizmeti göstermede güvenilir.	1	2	3	4	5	6	7
2. XYZ Şirketi benim gereksinim duyduğum hizmetleri anlıyor.	1	2	3	4	5	6	7
3. XYZ Şirketi benim hizmet isteklerime cevap veriyor.	1	2	3	4	5	6	7
4. XYZ Şirketi müşterilere beklenen hizmeti sunmada yeterli.	1	2	3	4	5	6	7
5. XYZ Şirketinin çalışanlarına güven duyuyorum.	1	2	3	4	5	6	7
6. XYZ Şirketinin çalışanları sorularıma cevap vermede ulaşılabilirler.	1	2	3	4	5	6	7
7. XYZ Şirketinin Görünen Yüzü (Dağıtım araçlarının görünüşü, çalışanlar, ürünler, paketler v.b.) mükemmel.	1	2	3	4	5	6	7
8. XYZ Şirketini ihtiyaçlarımı gidermede güvenilir buluyorum.	1	2	3	4	5	6	7
9. XYZ Şirketi ile hizmet ihtiyaçlarım ile ilgili rahatlıkla iletişim kurabiliyorum.	1	2	3	4	5	6	7
10. XYZ Şirketi siparişlerimi zamanında teslim ediyor.	1	2	3	4	5	6	7
11. XYZ Şirketinin sipariş teslim süresi aralığı kabul edilebilir düzeydedir.	1	2	3	4	5	6	7
12. XYZ Şirketi siparişlerimi eksiksiz gönderiyor.	1	2	3	4	5	6	7
13. XYZ Şirketi sipariş verdiğim ürünleri sağlam ve kusursuz bana ulaştırıyor.	1	2	3	4	5	6	7

5. XYZ ŞİRKETİNE OLAN BAĞLILIK VE MEMNUNİYET DÜZEYİNİZ

	1: Kesinlikle Katılmıyorum	4: Fikrim Yok	7: Kesinlikle Katılıyorum				
1. Kendimi XYZ Şirketinin bağımlı bir müşterisi olarak görüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
2. Başka bir online alışveriş sitesine geçmeyi düşünmüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
3. Daha fazla ödemek zorunda kalsam bile XYZ Şirketinden alışveriş yapmaya devam edeceğim.	1	2	3	4	5	6	7
4. XYZ Şirketinin vermiş olduğu hizmetten memnunum.	1	2	3	4	5	6	7
5. XYZ Şirketinin vermiş olduğu hizmetten mutluyum.	1	2	3	4	5	6	7
6. XYZ Şirketi hakkında eş, dost ve arkadaşlarıma olumlu şeyler söylerim	1	2	3	4	5	6	7
7. XYZ Şirketini eş, dost ve arkadaşlarıma tavsiye ederim	1	2	3	4	5	6	7

- KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM -