
E-MARKET TEDARİK ZİNCİRİNDE DİRENCİN KIRILMASI: E-PERAKENDE, LOJİSTİK VE KENTSEL PLANLAMA İŞBİRLİĞİ¹

Ronan DE KERVENOEL*

İpek KOÇOĞLU**

Seda UĞURLU***

Burçin BOZKAYA****

ÖZET

Bu çalışma, e-market uygulamalarını mağaza sınırlarının dışına taşıyarak, e-lojistik optimizasyonu ve kentsel planlama imkânları sayesinde tüketicilerin gelişen metropoldeki sosyo-ekonomik ve mekânsal şartlarını göz önünde bulunduran sürdürülebilir verimlilikte bir e-dağıtım modeli oluşturmanın mümkün olduğunu savunmaktadır. Mevcut uygulamada, e-market tedarik zinciri sürecini yöneten üç ana aktör; e-perakendeciler, lojistik firmaları ve şehir planlama uzmanları, işbirliği içinde ortak bir yapıda hareket etmedikleri sürece, e-market tedarik zincirinde çok tedarikçili dağıtım toplamalı bir e-market lojistik modelinin benimsenmesi mümkün olmayabilir. Bu çalışmanın amacı, süreci yöneten üç tarafın, gelişmekte olan bir ülkenin dinamik pazar yapısı içerisinde e-market dağıtım, planlama ve uygulama süreçlerine gösterdikleri dirençleri detaylı olarak incelemektir. Çalışmada, daha yenilikçi e-market fırsatlarına yönelik benimsenen direnme stratejileri dikkate alınmış, e-perakende, lojistik ve kentsel plan-

¹ Bu araştırma TÜBİTAK tarafından 108K345 numaralı ARDEB projesi kapsamında desteklenmektedir.

* Yrd.Doç.Dr., Sabancı Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi, ve Aston University, İngiltere,
e-mail:dekervenoel@sabanciuniv.edu

** Sabancı Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi, e-mail:ipekocoglu@sabanciuniv.edu

*** İstanbul Teknik Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, e-mail:sedayanik@itu.edu.tr

**** Doç., Burçin Bozkaya, Sabancı Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi,
e-mail:bbozkaya@sabanciuniv.edu

lama alanlarında uzman 29 kişiyle yapılan derinlemesine anketlerden yola çıkarak 4 ana direnç stratejisine ulaşılmıştır. Literatüre paralel olarak bu 4 ana direnç stratejisi, ideolojik direnç, fonksiyonel direnç, pazar yönlendirmeli direnç ve pozisyonel direnç olarak belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: E-perakendecilik, lojistik, kentsel planlama, gelişen pazar, direnç stratejileri.

THE EFFECT OF COMPETITIVE METHODS ON FIRM PERFORMANCE: A FIELD STUDY ON EXPORTER FIRMS OPERATING IN INEGOL

ABSTRACT

This chapter investigates the different patterns of resistance facing and deployed by online retailers, logistics firms and urban planners, in the case of online grocery logistics within an emerging market metropolis, and the role they play in supporting and preventing collaboration. Recent studies have shown that significant shifts in working practices are occurring towards improving online logistics management. These are paralleled by a need of cross-functional collaboration and integration between the geographically dispersed online trading partners. In turn, both aim at addressing the anticipated requirement for increased collaborative distribution service performance. Similarly, it is now recognized that collaborative business practices need to be grounded within the local level to leverage the evolution and sophistication of modern logistics, Information Communication Technologies (ICT) and supply chain operations. We argue that unless there is a substantial change in online operational practices, and within online retailers' business organization, the last mile digital revolution leading to multi-actor integration and multi-product sourcing provision in supply chain management (SCM) will take a significant amount of time to become a reality. Despite these ongoing challenges, we contend that multi-product sourcing provision and use of geodemographics offer large potential to design a sustainable online delivery model that takes into account choice from a demand side perspective while also recognizing the importance of local government's regulatory authority. We draw from 29 in-depth interviews with experts in online retail, logistics and urban planning, in Istanbul, Turkey and investigate the different patterns of resistance to collaboration faced and deployed, to deliver advanced web-based collaborative process for online supermarket retailers.

Keywords: E-retailing, logistics, urban planning, emerging market, resistance strategies.

1. Giriş

Günümüzde e-market uygulamalarında işbirliğine gösterilen direnç, modern e-tüketicilerin özellikli ürün ve servis fırsatlarından faydalanmasını engellemektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde olduğu gibi lojistikte de son zaman-

larda kaydedilen ilerlemeler mevcut market perakendeciliği modellerinde büyük bir etki yaratmıştır. İşbirliği ağları, kurulan iletişimin zenginliğini ve etkililiğini artırarak çevrimiçi küresel perakendecilik alanında anahtar rolü oynamaktadırlar. İşbirliği “ortak amaçlara ulaşmak için sağlanan yararları kaldıraç kuvveti olarak kullanmak” olarak tanımlanır (Bowersox vd., 2000). Bu sebeple, firmaların günümüzün küresel rekabet koşullarına ayak uydurmaları için giderek daha fazla işbirlikçi bir yapıda olmaları gerekmektedir.

En az düzeyde bilgi paylaşımı ve ayrıık teknolojik/fonksiyonel sistemlerle tanımlanan, kopuk tedarik zinciri ilişkilerinden, işbirliğine dayalı uzun vadeli ilişkilere geçiş, tedarik zinciri ortakları için performans artışını kolaylaştıracaktır (Simatupang ve Sridharan, 2005; Sheu vd., 2006). Tarafların işbirliği içerisinde olduğu ve senkronize bir tedarik zincirinin e-perakendecilere; envanter azaltma, maliyet düşürme ve teslimat hızındaki artış ve esneklik sayesinde müşteri memnuniyetini artırma gibi verimlilik ve rekabetçi avantaj sağlayan birçok faydası olduğu hem teorik hem de deneysel olarak kanıtlanmıştır (Chou vd., 2004). Bu tedarik zinciri işbirliği e-perakendecilerin, gelişen tüketici ihtiyaçlarına cevap verme, uyum sağlama ve böylelikle beklentileri karşılama daha başarılı olmalarını sağlamaktadır (Clarke, 2000; de Kervenoael vd., 2006).

Tüketicilerin coğrafi ve demografik koşulları, özellikle gelişmekte olan pazar şartlarında, büyükşehirlerde trafik yoğunluğu, perakende imkânlarına erişimin zorlaşması, şehir merkezinden şehir dışına taşınan yerleşim alanları ve güvenli sitelerin inşası ile değişmekte ve vakti kısıtlı ama ekonomik gücü yüksek bireylerin katma değerli yeni ve farklı seçenek beklentileri içerisine girmelerine yol açmaktadır. Ayrıca açıkça var olan bir kentsel planlama eksikliği, bu yeni yapıların perakende altyapılarının gelişmesini geciktirmekte ve bu süreç içinde tüketicilerin ihtiyaçlarını özgürce karşılayabilecekleri perakende seçeneklerine erişimini kısıtlamaktadır (Punakivi ve Saranen, 2001). Bu bağlamda; süreçte önemli rollere sahip olan üç ana aktör: e-perakende firmaları, lojistik firmaları ve kentsel planlama yetkilileri yerel coğrafyanın ortaya çıkardığı yeni düzen içerisinde giderek birbirlerine daha fazla bağlı olmaktadır. Bir başka deyişle ortaya çıkan bu coğrafi ve demografik değişimi müşterilere değer yaratabilecek, bütünleşik bir tedarik zinciri sürecine dönüştürebilmek için işbirliği temel faktördür.

Literatürde üç temel eksikliğe rastlanmaktadır. İlk olarak, yayınlanan çalışmalar neredeyse sadece önceden seçilmiş ortakların entegrasyon ve operasyonel anlamda birlikte çalışmasına odaklanarak, e-tüketici talepleri tarafından belirlenen seçeneklerin de e-perakendecilerce müşteriye ulaştırılması gerektiği ko-

nusu üzerinde durmamıştır. Buradan yola çıkarak, çalışmamız tedarik zincirinde e-perakendeciler, lojistik firmaları ve kentsel planlama otoriteleri tarafından işbirliğine yönelik uygulanan direnç Őekillerini incelemiştir. İkinci olarak, kentsel planlayıcıların, sürdürülebilir dağıtımın sağlanması için işbirliğine potansiyel katkıları olan aktif birer düzenleyici oldukları göz ardı edilmektedir. Son olarak, e-market uygulamaları gelişmiş ekonomilerde halen çoğunlukla tartışılıyor olsa da, gelişmekte olan pazarlarda bu konu üzerinde durulmamaktadır.

Bu alışma, e-market uygulamalarını mağaza sınırlarının dışına taşıyarak, e-lojistik optimizasyonu ve kentsel planlama imkânları sayesinde tüketicilerin gelişen metropoldeki sosyo-ekonomik ve mekânsal Şartlarını göz önünde bulduran sürdürülebilir verimlilikte bir e-dağıtım modeli oluşturmanın mümkün olduğunu savunmaktadır. Mevcut uygulamada, e-market tedarik zinciri sürecini yöneten üç ana aktör; e-perakendeciler, lojistik firmaları ve Şehir planlama uzmanları, işbirliği içinde ortak bir yapıda hareket etmedikleri sürece, e-market tedarik zincirinde, çok tedarikçili dağıtım toplamalı bir e-market lojistik modelinin benimsenmesi mümkün olmayabilir. Bu sebeple bu çalışmanın amacı, süreci yöneten bu üç tarafın gelişmekte olan bir ülkenin, dinamik pazar yapısı içerisinde e-market dağıtım planlama ve uygulama süreçlerine gösterdikleri direnci detaylı olarak incelemektir.

Makalemiz Őu Şekilde devam etmektedir: 2. bölümde tedarik zincirinde işbirliğine yönelik gösterilen direnci konu alan literatür çalışmaları incelenerek kavramsal ereve sunulmuştur. 3. bölümde önerilen evrimii lojistik işbirliği modelinin özellikleri açıklanmıştır. 4. bölümde çalışmanın yöntemi sunulmuştur. 5. bölümde bulgular tartışılmış ve son olarak teorik katkılar, sonuç ve neriler Şeklinde sunulmuştur.

Kavramsal ereve

Tedarik zincirinde işbirliği, riski azaltması, süreyi kısaltması, kalite artışı, küresel kaynaklama ve güvenilirlik gibi sağladığı çeşitli faydalarla inanılabilirliğini artırmıştır (Mentzer vd., 2001). Tedarik zinciri sayesinde bilgi paylaşımı, yayılımı, esneklik ve örgütsel sınırların dışında hareket edebilme imknı artmış olsa da, seçenekler halen mağazaların "içerisinde" sunulanlarla sınırlıdır. Oysa temelde, ürün ve yenilikçi hizmetler konusunda iyi seçeneklere sahip olunması ve tüketicilerin hayat tarzına göre Őekillendirilmiř zm çeşitliliği vurgulanmalıdır (Kirkup vd. 2004; Garling ve Axhausen, 2003; Clarke, 2000; 2004; de Kervenoael vd., 2006; Wrigley, 1998a; Wrigley vd., 2003).

Teknoloji seçenekleri, e-tüketicilerin nereden ve ne tür bilgiyi transfer edeceği konusunda kontrol sahibi olmalarını ve tedarikçilerin/e-tüketicilerin belirli seçeneklerle sınırlı kalmamalarını sağlamaktadır. Araştırma çalışmaları, “seçeneği oluşturan [...] tüketicilerin yeni [...] ve var olan perakende imkânlarını nasıl algıladıkları ve deneyim ettikleri”ni savunurlar (Clarke vd., 2006, p28). Buna paralel teknoloji üzerine yapılan çalışmalar Ram ve Sheth’in (1989, p.6), “tatmin edici bir statükoya yönelik çeşitli değişiklikler yarattığı ya da düşünce yapılarından farklılık gösterdiği için, [bireyler] tarafından... yeniliğe gösterilen direnç”, bilinçli bir seçim (Szmigin ve Foxall, 1998) tanımı üzerine kurulmuştur. Web tabanlı işbirliğine gösterilen direnç çeşitli düzeylerde olabilir; i) sorumluluk paylaşımı, ii) yönetim otoritesi, iii) performans ölçümü, iv) planlama, v) envanter planlama, vi) ücretlendirme, vii) hizmet seviyesi, viii) bilgi teknolojilerinde standardizasyon. Çoğu zaman işbirliği yapmak ya da yapmamak son karar değildir, tıpkı Greenleaf ve Lehmann’ın (1995) tedarik zinciri yönetiminde bir işbirliği şekli olarak önerdiği “erteleme” gibi. Türkiye Lojistik Derneği başkanının altını çizdiği gibi “Yerel lojistik firmalarının bilgi teknolojileri altyapısı yeterli değil. ERP, ana performans göstergeleri ve tedarik zinciri yönetimi programlarında ileri teknolojinin kullanımı neredeyse yok. Stok yönetimi, ulaşım planlama ve barkod sistemleri gibi gerekli operasyonel programlar çoğu firma tarafından kullanılmamakta. Firmalar tüm operasyonları için yenilenen ve gelişen teknolojilere yatırım yapmalıdırlar”. Bu yatırım pazara güven, görünürlük ve sıklıkla riski en aza indirmeye yardımcı olan işbirliği temelli ortaklıklar gerektirmektedir (Yıldıztekin, 2005).

İşbirliği uygulamaları ticari ortakların ilişkileri üzerinde tarafların gücünü somutlaştıran bilfiil sınırlar yaratmaktadır. Bu da “bizim” yerine “senin görevin”, “yerel düzenleme böyle”, “burada bunu yapamazsın” gibi söylemlerle tarafların sorumluluklarını savarak, işbirliğini zorlaştırmalarına neden olmaktadır (Pile ve Keith, 1997). Wainwright (2007), direnç ve hâkimiyetin bir arada olmasının “güç çatışmalarına” yol açtığını vurgulamaktadır. Bizim durumumuzda, e-market uygulamalarının üç aktörü örgütsel desteğe sahip olmayıp (ör. konsorsiyum, dernek vb.), aynı zamanda tedarik zinciri yönetiminde işbirliği çabalarını destekleyen liderlik ve yenilik öncüleri de bulunmamaktadır. Her bir taraf kendi sınırları içerisinde birbirinden bağımsız olarak gelişmekte ve böylelikle tedarik zincirinde yaratılabilecek potansiyel bir sinerji ortamını engellemektedir. Selwyn (2003) yeni teknolojinin kullanımını engelleyen direnci “taktik direnç” olarak tanımlar ve bunun dört kaynağını; i) malzeme ve bilinçsel eksiklikler, ii) teknolojik isteksizliği gösteren teknofobi, iii) ideolojik reddetme, iv) teknoloji dağılımı olarak belirler. Hakikaten, gelişmekte olan bir pazar ortamında birçok online firmanın internet üzerinden alışveriş yapmaya

imkân verecek web sitesi bulunmamaktadır. E-tüketicie daha çok seçenek sunuluyor gibi gözükse de, katma değer sağlayabilecek birçok seçenek “direnc” engeliyle karşılaşarak sunulmamaktadır.

Aynı zamanda, yönetim literatüründe direnc; Collinson (1994, p.49) tarafından “hüküm süren varsayımları, yaklaşımları ve güç ilişkilerini zorlamayı, tartışmayı veya tersine çevirmeyi talep eden bir davranış” olarak değerlendirir. Direnc, birçok çalışma tarafından aktörlerin günlük aktivitelerin uygulanmasında katılımcı olamadıkları, çevrenin bir bipolarizasyonu olarak nitelendirilir (Knights ve McCabe, 2000; Fleming, 2005). Oreg (2003 ve 2006) lojistik ve dağıtım faaliyetlerinin dış kaynaklama yoluyla alındığı iř modelinde işbirliğı çabalarını kısıtlayabilecek ana direncin altı nedeninden bahsetmiştir; i) kontrolü kaybetme korkusu, ii) bireyin değişime olan yaklaşımını sınırlayan dogmatizm, iii) daha önceki uygulamaların hatalı olduğunu itiraf etmekten kaçınan psikolojik direnc, iv) değişimin gerektirdiğı uyum sürecine tahammül edeme, v) yenilik ve değişim uyarılarına olan ihtiyacın azlığı, vi) eski alışkanlıklardan vazgeçmeyi engelleyen “rahatlık alanı”.

Yöntem

Bu sorunlara odaklanabilmek için, İstanbul’da 15’i e-perakendeciler, 7’si lojistik firmalar ve 7’si de kentsel planlama birimlerinden olan ve alanlarında 10 senenin üzerinde deneyimi olan toplam 29 uzman ile mülakat yapılarak görüşleri alınmıştır (Bkz. Tablo 1- Mülakat yapılan uzman listesi). Veri toplama yöntemi olarak görüşme tekniğinin seçilmesi, sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda, bireyin deneyimlerine, tutumuna, görüşlerine, şikâyetlerine, duygularına ve inançlarına ilişkin bilgi elde etmekte oldukça etkili bir yöntem olmasından kaynaklanmaktadır (Mil, 2007). Uzmanlar ile telefon üzerinden gerçekleştirilen 50-60 dakikalık yarı yapılandırılmış mülakatlar sayesinde, özellikle ürünlerin çeşitli tedarik kaynaklarından temin edildiğı büyük bir metropol örneğı olan İstanbul’da coğrafi-demografyayı göz önünde bulunduran e-market lojistik işbirliğıne gösterilen direnc türleri ve sebepleri incelenmiştir. Görüşmelerin daha esnek olabilmesi için kişisel ve iletişime dayalı verilerin ortaya çıkarılmasında görüşme yöntemi olarak yarı-yapılandırılmış telefon görüşmeleri kullanılmıştır. Görüşme yapılacak uzmanlar, öncelikle ulaşılacak ilk birim belirlendikten sonra bu birim üzerinden elde edilen veriler ışığında kartopu örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir.

Tablo 1. Anket Yapılan Uzmanların Listesi

Cevaplayan Şirket	Pozisyon	Yaş Aralığı	Şirket Profili	
			Sektör	Kuruluş Yılı
Tesco Kipa	Müdür	35-40	Perakende	1992
Dupont	Lojistik Uzmanı	25-30	Perakende	1992
Omsan Lojistik	Uzman	25-30	Lojistik	1978
Omsan Lojistik	Uzman	25-30	Lojistik	1978
Philip Morris	Analist	30-35	Perakende	1991
Şenpiliç Gıda Sanayi A.Ş.	Müdür	30-35	Perakende	1978
Borusun Lojistik	Müdür	40-45	Lojistik	1973
Unilever	Lojistik Müdürü	30-35	Perakende	1953
Horoz Lojistik	Strateji Geliştirme ve IT Müdürü	30-35	Lojistik	1942
Johnson&Johnson	Lojistik, Satış Müdürü	35-40	Perakende	
Bahçivan Gıda	Lojistik Müdürü	40-45	Perakende	1956
Düzye Pazarlama	Lojistik Koordinatörü	30-35	Lojistik	1975
Ekol Lojistik	Depo ve Kontrat Müdürü	25-30	Lojistik	1990
Frito Lay Gıda Sanayi ve Ticaret	Lojistik Müdürü	30-35	Perakende	1993
Coca Cola	Marka Müdürü	25-30	Perakende	1964
Kaanlar Gıda Sanayi ve TAŞ.	Proje ve AR-GE Direktörü	30-35	Perakende	1978
Danone	Satış Uzmanı	30-35	Perakende	1997
Nestle	Satış Müdürü	30-35	Perakende	1927
Tacıroğlu-Peyşan Gıda A.Ş.	Satış Koordinatörü	40-45	Perakende	1945
Altıparmak Gıda Sanayi ve Kolektif Şirketi	Proje ve Satış Müdürü	35-40	Perakende	1980
Elit Çikolata ve Şekerleme	Lojistik Uzmanı	30-35	Perakende	1924
TNT	Yurtiçi Satış Müdürü	30-35	Lojistik	2000
Bayrampaşa Belediyesi	Şehircilik ve İmar Müdürü	45-50	Kentsel Planlama	-
Vektör	Kentsel Planlama	40-45	Kentsel Planlama	2005
Bayrampaşa Megacenter	Genel Müdür- Yapı Denetçisi	40-45	Kentsel Planlama	1984
Bayrampaşa Megacenter İşletme Müdürü	Çanta ve Kınalı Belediyeleri eski Fen İşleri Müdürü	50-55	Kentsel Planlama	1984
Muhtar	Muhtar	40-45	Kentsel Planlama	-
İBB	Kentsel Planlayıcı	40-45	Kentsel Planlama	-
İBB	Kentsel Planlayıcı	35-40	Kentsel Planlama	-

Görüşmede sorulacak sorular huni şeklinde sıralanmış, geniş ve açık uçlu birincil sorulardan, giderek daralan daha özel ve kapalı uçlu ikincil sorulara geçilerek kademeli bir yol izlenmiştir. Birincil soru grubu, her cevaplayanın günlük uygulamalarda tedarik zinciri yönetiminde işbirliği ile ilgili görüşlerini almayı amaçlayan bir yapıda oluşturulmuştur. Yasal düzenleyici çevrenin yönlendirdiği, lojistik ve farklı e-perakende firmaları arasında işbirliği kurmanın zorlukları ve işbirliğini kuvvetlendirebilecek fırsatlar mülakat için bir başlangıç noktası olarak belirlenmiştir.

İkincil soru grubu, işbirliğine gösterilen farklı direnç türlerini belirlemeyi ve sınıflandırmayı amaçlamaktadır. Her uzmanla, sesli düşünme teknikleriyle gerçekleştirilen yarı-yapılandırılmış mülakatlar (Miles ve Huberman, 1994; Preissle vd., 1994) kullanılmış ve Yin'in (1994) "şekle uydurma stratejisi" takip edilmiştir. Sonrasında, bulguların ve analizlerin teoriye aktarılması ile devam edilmiştir (Meriamm, 1998). Görüşme ile elde edilen veriler cihaz ile kaydedilmiş ve not alma yöntemiyle desteklenmiştir. Öncelikle tüm görüşmelerin ses kayıtları yazıya dökülmüştür. Her mülakat biter bitmez değerlendirilerek benzer cümle, kelime, düşünce yapıları ve savunulan fikirler belirlenmiştir. Mülakatların erken analizi, diğer mülakatlarda, önceden edinilen bilgi ve görüşlerden faydalanılmasını sağlamıştır (Strauss ve Corbin, 1990). Sonrasında mülakatlar bir bütün olarak analiz edilmiş ve yazarlar arasında takım değerlendirmesine dayalı, kavramların belirlenmesini amaçlayan bir kodlama gerçekleştirilmiştir. Her kavram, tekrarlamalı bir sarmal süreci ile derinlemesine tartışılmış ve bulgular, teorik altyapı ışığında tekrar yorumlanmıştır (Flint ve Woodruff, 2001).

Bulgular ve Tartışma

Bu çerçeve doğrultusunda bu çalışma, gelişmekte olan ülke şartlarında, teknolojik ve sosyal çevrenin giderek bir gereklilik haline getirdiği işbirliği uygulamalarına gösterilen direnci analiz etmektedir. Bulgular, işbirliğine gösterilen bu direncin uygulamada karşımıza dört farklı şekilde çıktığını gösteriyor; i) *ideolojik direnç*, ii) *fonksiyonel direnç*, iii) *pazar yönlendirmeli direnç*, iv) *coğrafi-demografik (pozisyonel) direnç*. Bununla bağlantılı olarak bu direncin sebepleri ve türleri de belirlenmiştir. İşbirliğine gösterilen direncin üç ana sebebi olduğu anlaşılmıştır; i) hızla gelişen perakende yapılanmasının etkisi (ör. Perakendecilerin uluslararası yapıları), ii) farklı kanallar (ör. e-perakende ve geleneksel perakende), perakende formları (ör. süpermarketler, alışveriş merkezleri ve küçük bakkallar) ve kentsel gereklilikler (ör. yeni yerleşim yerleri, şehir dışındaki güvenli siteler, trafik, kirlilik, otopark) arasında işbirliği bağlarını geli-

tirme gereği ve iii) bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde daha fazla işbirliği, takip edilebilirlik, kalite kontrolü ve etkin dağıtım planları sağlayan gelişmiş lojistik modelleri.

Ayrıca gıda ürünleri için e-market lojistiği gibi bir hızlı tüketim sektöründe, rastlanılan direncin kaynağı olarak maliyetle ilgili mevzular gösterilmektedir. Ortak bir lojistik işbirliği düzeyine erişmede ve korumadaki sıkıntılar, entegrasyon kararını ertelemeye iten bir güç olarak belirlenmiştir. Bu da e-market sürecinde işbirliğinin, değişim ve statükonun korunması arasında gidip gelen bir mücadeleyi göstermektedir.

İdeolojik direnç; taraflar arasında ortak düzeyde bir lojistik bilgi ve becerisinin oluşturulamaması, güç dengesinin sağlanamaması ve görünmez sınırlar çizilerek profesyonel sorumlulukların diğer tarafa atılmasından kaynaklanmaktadır.

“Lojistik sektöründe işbirliği küçümseniyor; kalifiye insanlar burada çalışmak istemiyor. Maaş politikası, kalifiye eleman eksikliği ve genel olarak düşük kazanç bizim için en büyük zorluklar olarak tanımlanabilir” (Lojistik Firma)

“Lojistik firmalar müşterilere ve ürün yönetimine yönelik detaylara gerekli önemi göstermiyor. Profesyonellik anlamında bizim eriştiğimiz düzeye erişemedikleri gibi bize zorluklar çıkarıyorlar. Bu durumda işbirliği ancak sınırlı bir seviyede olabilir” (E-perakende Firması)

“Alışveriş merkezleri ve küçük teslim araçları mantar gibi şehrin her yerinde çoğalıyor. Perakende altyapısı insanların hayat standartlarını kısıtlamayacak bir şekilde gelişmeli. Popülist politikalar izlemeyen daha uygun bir kentsel planlama işbirliğine ihtiyaç duyuluyor” (Kentsel Planlama)

Fonksiyonel direnç; e-kanalların geleneksel kanallara oranla kar yaratamadığı düşüncesiyle tarafların eski alışkanlıklarından vazgeçmeye yanaşmamalarına neden olmaktadır. Teknolojik uygulamalar sayesinde yaygınlaşan lojistik alanındaki değişimlerin tutarlı ve homojen olmaması nedeniyle yüksek risk teşkil ettiği düşüncesi eski uygulamaların yanlış olduğunun kabulünü zorlaştırır ve değer yaratabilecek bu işbirliği potansiyelinin göz ardı edilmesine sebep olur.

“Tabii ki e-kanallar için de hizmet veriyoruz ve dağıtımını gerçekleştiriyoruz, ancak talep henüz kritik düzeye ulaşmadı. Satışlar bizi işbirliğine götürecektir düzeyde değiller” (E-perakende Firması)

“Cep telefonu ve el terminallerinin yardımıyla aracın yeri, ürünün durumu ile ilgili bilgi, araç kasasının anlık sıcaklığı, aracın hızı ve kapısının pozisyonu gibi birçok bilgiye erişebiliyoruz. E-perakendecilerle işbirliği sayesinde hizmet kalitesini etkileyebiliriz ancak bundan şimdilik kazancımız olmayacağı için gerek duymuyoruz” (Lojistik Firma).

“Türkiye’de birçok lojistik firma genel kayıt ve uygun muhasebe standartlarını sahip değil. Bazı firmalar lojistik alanında faaliyet gösteriyor ama çoğu yasadışı uygulamalara dayanıyor. İşbirliği hakkında düşünmeye başlamadan önce ihtiyacımız olan; daha açık kurallar, daha profesyonel standartları olan adil bir rekabet ve yönetim sistemi” (Lojistik Firma)

Pazar yönlendirmeli direnç; modern e-perakendede yasal düzenlemelerin süreci kolaylaştırabilecek ve olası karmaşaları engelleyebilecek düzeyde olmaması sebebiyle tarafların değişime ve sahip oldukları otorite ve gücü karşı tarafla paylaşmaya çekinmeleri dolayısıyla oluşmaktadır.

“E-perakendede işbirlikli bir ortam için gerekli olan düzenlemeler henüz yapılmadı, dolayısıyla maliyetler olması gerekenden daha yüksek ve işbirliği de sınırlı düzeydedir” (E-perakende Firması)

“Yasa ve düzenlemelerde tutarlılıktaki eksiklik, lojistik sektörünün hızlı bir şekilde olgunlaşmasını engelliyor. Bu eksiklik, çoğunlukla adil rekabet ve adil işbirliğinin anlamını göz önünde bulundurduğumuzda belirgin bir şekilde karşımıza çıkıyor” (Lojistik Firması)

“Yabancı yatırımcılar Türkiye’nin lojistik potansiyelini ciddi bir şekilde değerlendirmiyorlar çünkü yasal düzenlemeler işbirliği potansiyelini sınırlandırıyor. Altyapısal problemler, örneğin Dubai ile karşılaştırıldığında daha fazla. Yabancı yatırım ve vergileme gibi mevzularda değişiklikler yapılmalı” (Lojistik Firma)

Coğrafi-demografik (Pozisyonel) direnç; şehrin eski coğrafi yapısının modern lojistik faaliyetlerini desteklememesi nedeniyle ortaya çıkarak, var olan bu durumda daha iyisinin nasıl yapılacağına yönelik bir değerlendirmeyi gerekli kılıyor. Kentsel yapının getirdiği engellerin değiştirilemeyeceğini, statükonun korunması gerektiğini düşünen e-perakende ve lojistik firmaları bu pazarın potansiyel gücünü göz ardı ederek gelişmekte olan ülke şartlarında değişen ve gelişen demografik koşullara ve hayat tarzına cevap veren bir e-market lojistik sürecini zorlaştırmaktadırlar.

“Şehrin ve müşterilerin ihtiyaçları öyle hızlı değişiyor ki, bazı bölgelerde değerlendirme yapıp kapasitemizi ona göre ayarlayamıyoruz. Birçok adresi ve sokağı bulamıyoruz. Çok yoğun olduğumuz için, tüketiciler de ürünlerin iadesinde zorlanıyor ve yasal süreçlerden dolayı nasıl yapacaklarını bilmiyorlar” (Lojistik Firma)

“İstanbul homojen bir şehir değil, bazı bölgelerde çoklu dağıtım gerekiyor ve belki de daha büyük araçlara ya da başka firmalarla işbirliği kurmaya ihtiyacımız var. Bu gerçekten ciddi anlamda maliyet yükselten bir problem” (E-perakende Firması)

“Etkin perakendecilik tüketici ihtiyaçlarını içinde buldukları yerel çevreyi göz önünde bulundurarak planlamayı ve böylelikle karşılaşılan durumları öngörerek tatmin edici bir çözüm bulmayı gerektiriyor. Hepimiz değişen trafik akışının, hava şartlarının, kaza oranlarının ve gelişen bir metropol hayatının diğer yönlerinin farkındayız. Perakendecilerin daha çok işbirliğinde bulunması ve tüketiciye uyarlanmış dağıtım çözümleri bulmaları gerekiyor” (Kentsel Planlama)

Sonuç ve Öneriler

E-market şekillenmesinde yeni teknolojinin kullanım oranı ve amacı arttıkça, işbirlik ile ilgili direnç ve entegrasyon eksikliğine dair yeni görüşler ortaya çıkmaktadır (Bijker ve Law, 1990). Tedarik zinciri yönetiminde işbirliğine yönelik anlaşılması gereken nokta, uygulayıcılar, teknoloji ve çevreleyen alanlar arasında karşılıklı bir etkileşim olması gerektiğidir. Bu etkileşimin gerçekleşebilmesi ticari ortakların yerel çevreleri içinde işbirliğine gösterdikleri direnç türlerine karşı detaylı bir bilgi gerektirmektedir.

Yapılan 29 mülakatın bulguları farklı düzeylerde birkaç şekilde açıklanabilir. Perakende seçenekleri ve gösterilen direnç çerçevesinden bakıldığında mülakat yapılanların çoğu tedarik zinciri yönetiminde işbirliğine, günden güne değişebilen stratejilerin belirlenmesinde etkili olan direnç kapsamında incelenmesinin önemli ve değerli olduğu görüşünü savunmaktadırlar. Bulgular, tedarik zinciri yönetiminde, e-kanal lojistik entegrasyonuna gösterilen direncin aldatıcı noktalarından birinin belirgin bir karşı çıkıştan çok bir araya gelip organize olmaya karşı bir isteksizlik olduğunu yansıtmaktadır. Bu bulgular geleneksel tedarik zinciri stratejilerinin a) kesin reddetmenin dışında, tedarik zinciri yönetiminde işbirliğine karşı daha soyut ve dinamik direnç biçimlerini, b) günlük mikro boyuttaki işbirliği faaliyetleri üzerinde makro çevrenin etki ve önemini, c) işbirliği faaliyetlerine katılmamak için ticari ortaklar arasındaki direncin

çoklu gerekçelerini dikkate almadığını göstermektedir. Bu da işbirliğinde eylemsizliğin sebeplerinin her zaman açık ve kesin olmadığını vurgulamaktadır.

Bu çalışma bulguları doğrultusunda bir dizi sektörel öneride bulunmaktadır. Öncelikle, bilgi sistemleri sayesinde örgüt içi işbirliği çabaları coğrafi bilgi sistemlerinden daha fazla yararlanılarak coğrafi-demografik verilerle desteklenmelidir. Ticari ortaklar birbirlerinden kopuk bir biçimde geliştirilmiş olan bilgi sistemlerinden uzaklaşarak, karşılıklı işbirlikli veri paylaşımı optimizasyonuna doğru ilerlemeliler. Son olarak ve en önemlisi, bir dizi konsolidasyon ve transfer noktası, kentsel planlama birimleri tarafından, metropolün fiziksel kısıtlarını göz önünde bulundurarak lojistik faaliyetleri optimize edecek şekilde düzenlenmelidir.

Gelecek çalışmaların, e-market sürecindeki ticari ortakların farklı çözümlerini, daha kuvvetli web tabanlı işbirliği ortamının geliştirilmesinde işbirliğine gösterilen dirençle nasıl başa çıktıklarını ve nasıl ikilemlerle karşılaştıklarını detaylı bir biçimde incelemeleri önerilir.

Kaynakça

- Bijker, W. E. ve Law, J. (1990). Shaping Technology-Building Society. Cambridge, MA: MIT Press.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J. ve Keller, S. B. (2000). How supply chain competency leads to business success. Supply Chain Management Review, 4(4), 70-78.
- Clarke, I. (2000). Retail power, competition and local consumer choice in the UK grocery sector. European Journal of Marketing, 34, 975-1002.
- Clarke, I., Hallsworth, A., Jackson, P., De Kervenoael, R., Kirkup, M. ve Del Aguila, R. P. (2004). Retail competition and consumer choice: contextualising the 'food deserts' debate. International Journal of Retail & Distribution Management, 32(2), 89-99.
- Clarke, I., Hallsworth, A., Jackson, P., De Kervenoael, R., Del Aguila, R. P. ve Kirkup, M. (2006). Retail restructuring and consumer choice 1. Long-term local changes in consumer behavior: Portsmouth, 1980-2002. Environment and Planning A, 38(1), 25-46.
- Collinson, D. (1994). Strategies of resistance. J. Jermier, D. Knoghts ve W. Nord (Der.), Resistance and Power in Organizations. London, Sage.
- Mil, B. (2007). Nitel Araştırma Tekniği Olarak Görüşme. A. Yüksel, B. Mil, Y. Bilim (Der.), Nitel Araştırma: Neden, Nasıl, Niçin? Ankara, Detay Yayıncılık.
- De Kervenoael, R., Hallsworth, R. A. ve Clarke, I., (2006). Macro-level change and micro level effects: A twenty-year perspective on changing grocery shopping behavior in Britain. Journal of Retailing and Consumer Services, 13(6), 381-392.
- Fleming, P. (2005). 'Kindergarten Cop': Paternalism and Resistance in a High-Commitment Workplace. Journal of Management Studies, 42(7), 1470-1489.
- Flint, D. J. ve Woodruff, R. B. (2001). The initiators of Changes in Customers' Desired Value; Results from a Theory Building Study. Industrial Marketing Management, 30(4), 321-337.
- Garling, T. Ve Axhausen, K. W. (2003). Habitual Travel Choice. Transportation, 30, 1-11.
- Greenleaf, E. A. ve Lehmann D. R. (1995). Reasons for substantial delay in consumer decision making. The Journal of Consumer Research, 22, 186-199.
- Gunasekaran, A. ve Ngai, E. W. T. (2004). Virtual Supply Chain Management. Production Planning & Control, 15(6), 584-595.
- Kirkup, M., De Kervenoael, R., Hallsworth, A., Clarke, I., Jackson, P. ve Del Aguila, R. P. (2004). Inequalities in retail choice: exploring consumer experiences in suburban neighbourhoods. International Journal of Retail and Distribution Management, 32(11), 511-522.
- Knights, D. Ve McCabe, D. (2000). Ain't misbehavin? Opportunities for resistance under new forms of "quality" management. Sociology, 34(3), 421-436.
- Mentzer, J. T., De Witt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. V., Smith, C. D., Ve Zacharia, Z. G. (2001). Defining Supply Chain Management, Journal of Business Logistics, 22(2), 1-25.

- Merriam, S. (1998). Qualitative Research and Case Study Applications in Education. San Francisco: Jossey-Bass.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). Qualitative data analysis: An expanded sourcebook. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measures. Journal of Applied Psychology, 88(4), 680-693.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. European Journal Work and Organizational Psychology, 15(1), 73-101.
- Pile, S. ve Keith, M. (1997). Geography of resistance. London: Routledge.
- Preissle, J., Tesch, R. ve Lecompte, M. (1994). Ethnography and Qualitative Design in Educational Research, Orlando: Academic Press.
- Punakivi, M. ve Saranen, J. (2001). Identifying the success factors in e-grocery home delivery. International Journal of Retail and Distribution Management, 29, 156-163.
- Ram, S. Ve Sheth, J. N. (1989). Consumer resistance to innovations: the marketing problem and its solutions. Journal of Consumer Marketing, 6, 5-14.
- Selwyn, N. (2003). Apart from technology: understanding people's non-use of information and communication technologies in everyday life. Technology in Society, 25, 99-116.
- Sheu, C., Yen, H. R. ve Chae, B. (2006). Determinants of supplier-retailer collaboration: evidence from an international study. International Journal of Operations & Production Management, 26 (1/2), 24-49.
- Simatupang, T. M. ve Sridharan, R. (2005). The collaboration index: A measure for supply chain index. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 35(1), 44-62.
- Strauss, A. ve Corbin, J. (1990). Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques, Newbury Park: Sage.
- Szmigin, I., ve Foxall, G. (1998). Three forms of innovation resistance: The case of retail payment methods, Technovation, 18(6/7), 459-468.
- Yildiztekin, A. (2005). İndirilime tarihi 14 Ocak 2010, WWW:Web: <http://www.atillayildiztekin.com/?p=208>
- Yin, R. (1994). Case Study Research: Design and Methods. London: Sage.
- Wainwright, E. (2007). Detailing spaces and processes of resistance: Working women in Dundee's jute industry. Geoforum, 38, 688-697.
- Wrigley, N. (1998a). How British retailers have shaped food choice. A. Murcott, (Der.) TheNation's Diet: The Social Science of FoodChoice. Harlow: Addison-Wesley-Longman.
- Wrigley, N., Warm, D. ve Margetts, B. (2003a). Deprivation, diet and food retail access: findings from the Leeds 'food deserts' study. Environment & Planning A, 35, 151-188.