



T.C.
KTO Karatay Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

**PERAKENDE SEKTÖRÜNDE STRATEJİK TEDARİKÇİ
DEĞERLENDİRMESİ:
SÜPERMARKET İŞLETMELERİNDE YILBAŞI
TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME
KARARLARI İÇİN BİR UYGULAMA MODELİ**

HASAN KAZAK

Yüksek Lisans Tezi

KONYA

Mart, 2016

PERAKENDE SEKTÖRÜNDE STRATEJİK TEDARİKÇİ
DEĞERLENDİRMESİ:
SÜPERMARKET İŞLETMELERİNDE YILBAŞI
TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME
KARARLARI İÇİN BİR UYGULAMA MODELİ

HASAN KAZAK

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

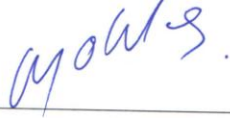
KONYA

Mart, 2016

KABUL VE ONAY

Hasan KAZAK tarafından hazırlanan "PERAKENDE SEKTÖRÜNDE STRATEJİK TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRMESİ: SÜPERMARKET İŞLETMELERİNDE YILBAŞI TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME KARARLARI İÇİN BİR UYGULAMA MODELİ" başlıklı bu çalışma, 17 Mart 2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

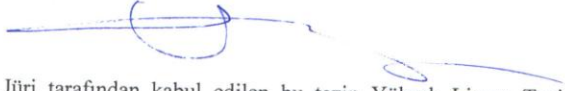
Prof. Dr. Osman OKKA (Danışman)




Prof. Dr. Çağatay ÜNÜSAN



Doç. Dr. Murat CANİTEZ



Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Yrd. Doç. Dr. Fatma Didem TUNÇEZ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü V.

ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez/Proje Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

17/03/2016

Hasan KAZAK



TEŞEKKÜR

Yıllarca özel sektörde çeşitli görevlerde bulunduktan sonra, iş hayatının yoğun iş temposu içinde öğrencilik hayatıma geri dönerek bu anlatılamaz mutluluğu bana yaşatan KTO Karatay Üniversitesi'nin değerli öğretim üyelerine, aileme ve bana destek olan çalışma arkadaşlarıma öncelikle teşekkür ediyorum.

Gerek lisans öğrenimimde gerekse yüksek lisans öğrenimimde bana her zaman örnek olan, bu çalışmamda da bana rehberlik eden değerli hocam Prof. Dr. Osman Okka başta olmak üzere Prof. Dr. Çağatay Ünüsan ve Doç. Dr. Murat Canitez hocalarıma ayrı ayrı teşekkür ediyorum.

Son olarak, emek ve özveri ve fedakârlık isteyen bu zorlu dönemde, şahsımdan ilgisini, desteğini ve sevgisini esirgemeyen can yoldaşım eşime, biricik kızlarım ve oğluma, her zaman dualarında beni anan biricik anneme, her zaman beni yüreklendiren çalışma arkadaşlarıma, dostlarıma teşekkür ederim.

ÖZET

PERAKENDE SEKTÖRÜNDE STRATEJİK TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRMESİ: SÜPERMARKET İŞLETMELERİNDE YILBAŞI TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME KARARLARI İÇİN BİR UYGULAMA MODELİ

KAZAK, Hasan
Yüksek Lisans, İşletme Bölümü
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Osman OKKA
Mart, 2016

Bu çalışmanın konusu; perakende sektörü içerisinde yer alan süpermarket sektöründe yılsonlarında yapılan ve bir sonraki yılın satınalma politikalarının belirlendiği, tedarikçi değerlendirme ve satınalma kararlarında optimum kârlılık hedeflerine ulaşılmasını sağlayan bir model oluşturmaktır. Perakende sektörü çok geniş bir sektör olduğu ve sektör içerisinde yer alan alt sektörlerin tedarikçi değerlendirme ve satınalma kararlarında kendilerine has farklılıkları bulunduğundan, tüm perakende sektörünü kapsayacak bir model geliştirmek oldukça zordur. Bu nedenle perakende sektörü içerisinde yer alan süpermarket sektörü üzerinde bu çalışma yapılmıştır.

Bu modelin geliştirilmesinde öncelikle daha önce yapılan çalışmalar incelenmiş ve tedarikçi değerlendirme ve satınalma kararlarında kullanılan kriterlerin daha çok endüstriyel sektörler için hazırlandığı görülmüştür. Perakende sektörüne yönelik sınırlı sayıda çalışma yapıldığı, yapılan bu çalışmaların birçoğunun da endüstriyel sektörler için yapılan çalışmaların perakende sektörüne uyarlanması şeklinde olduğu görülmüştür. Bu çalışmada tamamen perakende sektörü penceresinden meseleye bakılmış, bu sektörün doğasına uygun bir model geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu sektörün endüstriyel sektörlerden en temel farkı, endüstriyel sektörlerde olduğu gibi ürünlerin bir işlemden geçirilerek değil, üreticilerden alındığı şekli ve markası ile nihai tüketiciye sunulmasıdır. Bu nedenle süpermarket perakendecilerinin satınalma ve tedarik kararlarında temel belirleyici etken nihai tüketicinin seçimi ve kararıdır. Bu modelde perakendeciler hem nihai tüketicilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alacaklar hem de kârlılıklarını maksimize etmeye çalışacaklardır. Bu iki isteği tek bir noktada

birleřtiren modelin perakendecilerin tedarikçi seřim ve satınalma kararını verecekleri optimum kararı oluřturmalarını saęlayacaęı dūřunūlmektedir.

Anahtar kelimeler: Perakendecilik, Sūpermarket, Satınalma, Tedarik, Tedarikçi Seřimi, Yılsunu Satınalma Kararları

ABSTRACT

STRATEGIC SUPPLIER ASSESSMENT IN RETAIL MARKET: A (AN APPLICATION) MODEL FOR SUPPLIER ASSESSMENT DECISION MAKING PROCESS IN SUPERMARKET INDUSTRY

KAZAK, Hasan
Master Of Business Administration
Supervisor: Prof. Dr. Osman OKKA
March, 2016

The present study aims to create a model which allows to determine the next year's purchasing policy based on the annual supplier evaluation and helps to achieve optimum profitability targets in procurement decisions for the supermarket industry. It's quite difficult to create a model to cover the entire retail sector due to the fact that retail sector has massive size and sub-sectors have their unique differences in supplier assessment and purchasing decisions.

Through the development of this model, earlier studies have been primarily examined and it is observed that the procurement and supplier evaluation criteria used in the decision making process were mostly for the industrial sectors. It is also noticed that there is a limited number of studies conducted on the retail sector, many of which were found to be made in the form of work to be adapted to the retail sector. This study focuses on the issue entirely from the retail sector point of view and has tried to develop a model appropriate to the nature of this sector. The main difference of this sector from the industrial sectors lies in the product. In the industrial sectors products are presented as they are processes, whereas in the supermarket industry, they are presented as received from the manufacturer and is offered to the end consumer. Therefore, the supermarket retailer basic determining factor in the purchasing and procurement decisions is based on the ultimate consumer choice and decision. In this model retailers are assumed to take into account the needs and expectations of the end users and they try to maximize profitability at the same time. This model which combines these two criteria is expected to ensure the optimum decision in supplier selection and purchasing decision of the retailers.

Keywords: Retailing, Supermarket, Purchasing, Procurement, Supplier Selection, Annual Purchasing Decisions

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
KABUL VE ONAY	ii
ETİK BEYAN	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR	xiv
TABLolar LİSTESİ	xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xviii
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

PERAKENDE SEKTÖRÜ VE SÜPERMARKETLER

1.1. PERAKENDE SEKTÖRÜNÜN ÖZELLİKLERİ VE SÜPERMARKETLER	3
1.2. PERAKENDE VE ENDÜSTRİYEL SEKTÖRLER ARASINDAKİ FARKLAR ...	9
1.2.1. Perakende ve Endüstriyel Satınalma Arasındaki Farklar	9
1.2.2. Perakende Ve Endüstriyel Satış Arasındaki Farklar	12
1.3. PERAKENDECİLER TARAFINDAN YERİNE GETİRİLEN İŞLEVLER	14
1.4. PERAKENDE YÖNETİMİNDE TEMEL PRENSİPLER	17
1.4.1. Doğru Ürün	18
1.4.2. Doğru Veri ve Analiz	19
1.4.3. Doğru Yer	20
1.4.4. Doğru Fiyat	21

1.4.5. Doğru Miktar	25
1.4.6. Doğru Zaman	26
1.5. PERAKENDECİ KURULUŞLARIN SINIFLANDIRILMASI.....	27
1.5.1. Genel Sınıflama	28
1.5.2. Örgütsel Yapı ve Yöntemlerine Göre Perakendeci Mağazalar.....	31
1.5.3. Ölçek Büyüklüğüne Göre Perakendeci Mağazalar.....	33
1.5.4. Fiziksel Mağaza Kullanılıp Kullanılmamasına Göre Perakende İşletmeciliğinin Sınıflandırılması.....	35
1.5.5. Pazarlanan Ürünün Niteliğine Göre Perakendeci İşletmeler	36
1.6. GÜNÜMÜZDEKİ PERAKENDECİLİĞİN GÖRÜNÜMÜ	37
1.6.1. Dünyada Perakendecilik	38
1.6.2. Türkiye’de Perakendecilik.....	42

2. BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE SATINALMA STRATEJİLERİ

2.1. TEDARİK ZİNCİRİ VE TEDARİK YÖNETİMİ.....	51
2.1.1. Tedarik Zinciri Üyeleri	55
2.1.1.1. Üreticiler	57
2.1.1.2. Dağıtımıcılar	57
2.1.1.3. Perakendeciler.....	58
2.1.1.4. Müşteriler.....	58
2.1.1.5. Lojistik Hizmet Sağlayıcılar	58
2.1.2. Tedarik Zinciri Üyeleri Arasındaki Çatışmalar	59
2.1.3. Tedarik Zinciri Çeşitleri	60
2.2. SATINALMA VE TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ.....	62
2.2.1. SATINALMANIN DEĞER ZİNCİRİNDEKİ ROLÜ	64

2.2.2. SATINALMA FAALİYETİNİN AMAÇLARI ve FAYDALARI.....	67
2.2.3. SATINALMA SÜRECİ	69
2.2.3.1. Satınalma Süreçlerinin Genel Değerlendirilmesi	70
2.2.3.2. Satınalma Süreçlerinin Yapısı	74
2.2.4. TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME VE SEÇİMİ.....	75
2.2.4.1. Temel Tedarikçi Seçim Stratejileri.....	76
2.2.4.1.1. Performansa Dayalı Ortaklık	78
2.2.4.1.2. Rekabete Dayalı Fiyat Teklifi.....	79
2.2.4.1.3. Tedarik Sürekliliğini Sağlama	79
2.2.4.1.4. Tedarikçi Sınıflama Yöntemi ve e-temin çözümleri.....	79
2.2.4.2. Tedarikçi Seçim Süreci.....	80
2.2.4.2.1. Tedarikçi Seçiminin Amacının Belirlenmesi.....	80
2.2.4.2.2. Karar Ölçütlerinin Tanımlanması	80
2.2.4.2.3. Potansiyel Tedarikçilerin Ön Seçimi	82
2.2.4.2.4. Son Seçim	83

3. BÖLÜM

PERAKENDE SEKTÖRÜNDE TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRMESİNDE STRATEJİK KARAR KRİTERLERİ

3.1. PERAKENDE SEKTÖRÜ İLE ENDÜSTRİYEL SEKTÖR TEDARİKÇİ SEÇİM KARARLARINDA TEMEL FARKLILIKLAR	85
3.2. PERAKENDE SEKTÖRÜNDE TEDARİKÇİ SEÇİM KARARLARI	88
3.3. KATEGORİ YÖNETİMİ	92
3.3.1. Kategori Yönetiminin Tanımı	92
3.3.2. Kategori Yönetiminin Gelişim Süreci	92
3.3.3. Kategori Yönetim Süreci	95
3.3.4. Kategori Yönetimi ve Yıl Sonu Satınalma Kararları.....	102

3.3.4.1. Quadrant Analizi.....	103
3.3.4.2. Blattberg Kategori Rol Matrisi	104

4. BÖLÜM

SÜPERMARKET İŞLETMELERİNDE YILBAŞI TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME KARARLARI İÇİN BİR UYGULAMA MODELİ

4.1. ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ.....	113
4.1.1. Çalışmanın Ana Kütlesi (Evreni) ve Örneklemi.....	113
4.1.2. Çalışmanın Konusu, Kapsamı	114
4.1.3. Çalışmanın Kısıtları	114
4.1.4. Çalışmanın Amacı	115
4.1.5. Çalışmanın Modeli.....	115
4.2. VERİLERİN ANALİZİ VE MODELİN UYGULAMASI.....	123
4.2.1. Doğru Veri Elde Etmede Karşılaşılan Zorluklar Ve Model Gereksinimleri	123
4.2.1.1. Kullanılacak Olan Bilgisayar Programının Seçimi.....	123
4.2.1.2. Ürün Ağacının (Ürün Kategorilerinin) Doğru Bir Şekilde Oluşturulması	124
4.2.1.3. Kârlılık Tespitinde Karşılaşılan Zorluklar.....	127
4.2.1.3.1. Tedarikçilerin Fiyatlandırma Politikalarından Kaynaklanan Sorunlar	127
4.2.1.3.2. Alım Faturasını Direkt İlgilendiren Fiyat Farkları	128
4.2.1.3.3. Stok Fiyat Farkları	129
4.2.1.3.4. Dönem Sonu Ciro Primlerinin Ürün Maliyetlere Yansıtılması Sorunu	130
4.2.1.3.5. İlave Faydaların Ürün Maliyetlere Yansıtılması Sorunu	131
4.2.1.3.6. İnsert-Aktivite Dönemlerindeki Fiyatların Maliyetleri ve Kârlılıklarının Hesaplanması Sorunu	131

4.2.1.3.7. Stok Kayıt Problemlerinden Kaynaklanan Hatalar.....	132
4.2.1.3.8. Eksiye Düşen Ürün Sorunları	133
4.2.1.3.9. Üretim Yapılan Ürün Maliyetlerinden Kaynaklanan Sorunlar	134
4.2.2. Modelin Kurulması ve Süpermarket İşletmesinde Uygulaması	135
4.2.2.1. Uygulama yapılan süpermarketin genel özellikleri	135
4.2.2.2. Modelde veri altyapısının yer aldığı ve analizlerin yapıldığı programların genel özellikleri	135
4.2.2.3. Doğru veri elde etmede karşılaşılan zorlukların çözümünde kullanılan yöntemler.....	136
4.2.2.4. Modelin Örnek Olarak Seçilen Süpermarket İşletmesinde Uygulanması	136
4.2.2.4.1. Quadrant Grafiğinin Hazırlanması.....	136
4.2.2.4.2. Quadrant Grafiğinin Sektör Ortalamaları Dikkate Alınarak Yeniden Hazırlanması.....	140
4.2.2.4.3. Doğrusal Programlama Yöntemi İle Nihai Kararın Verilmesi	142
4.2.2.4.3.1. Doğrusal Programlama	142
4.2.2.4.3.2. Doğrusal Programlama Problemlerinin Ms. Excel İle Çözümü	145
4.2.2.4.3.3. Doğrusal Programlama Yöntemi İle Yıl Sonu Satınalma Kararlarının Verilmesi.....	146

5. BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	155
KAYNAKÇA	161
İNTERNET KAYNAKLARI.....	170
EKLER.....	171

SİMGELER VE KISALTMALAR

AMA :	Amerikan Pazarlama Derneği
AVM :	Alışveriş Merkezi
AYD :	Alışveriş Merkezleri ve Yatırımcıları Derneği
B2B :	Business to business
B2E :	Business to Employee (Hedef kitle çalışanlar (intranetler))
CMA :	Category Management Association (Kategori Yönetimi Derneği)
CRM :	Customer Relationship Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)
CSCMP:	Tedarik Zinciri Yönetimi uzmanları Konseyi
ECR :	Etkin Tüketici Müşteri Tepkisi
FIFO :	First İn First Out (İlk Giren İlk Çıkar)
GDRI :	Fiziksel ve online kanallar aracılığıyla malların perakende satışını tanımlayan bir indeks
GMA :	Grocery Manufactures Association (Amerika Bakkaliye Üreticileri)
GSM :	Global System for Mobile Communications (Bir cep telefonu iletişim protokolü)
GSYH :	Gayrisafi Yurt İçi Hâsıla
HTP :	Hızlı Tüketim Pazarları
Ms :	Microsoft
NACE :	Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistikî Sınıflaması
ODBC :	Open Database Connectivity (Açık Veritabanı Bağlantısı)
POS :	Point Of Sale (Perakende Satış Noktası)
PWC :	PricewaterhouseCoopers (Amerika merkezli danışmanlık şirketi)
SDH :	Stok Devir Hızı
SKU :	Stock Keeping Unit (Stok Tutma Birimi)
SQL :	Structured Query Language (Verileri yönetmek ve tasarlamak için kullanılan bir veritabanı yönetim sistemi)
TCMB:	Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
TDK :	Türk Dil Kurumu
TEPAV:	Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı
TOBB :	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TÜİK :	Türkiye İstatistik Kurumu

TZY : Tedarik Zinciri Yönetimi
ULI : Urban Land Institutite

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Fiyatlandırma Stratejileri.....	23
Tablo 2. AC Nielsen Perakendeci Tanımları	34
Tablo 3. TEPAV (Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı) Perakendeci Sınıflaması	34
Tablo 4. 2012 Yılı Küresel perakendeciler İlk 10 firma.....	39
Tablo 5. 2013 Yılı Küresel perakendeciler İlk 10 firma.....	40
Tablo 6. 2013 Yılı Küresel Perakendeciler Dünya Dağılımı.....	41
Tablo 7. 2013 Yılı Küresel Perakendeciler Q Rasyo Oranları	41
Tablo 8. İktisadi Faaliyet Kollarına Göre Cari Fiyatlarla Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla	43
Tablo 9. 2015 Küresel Perakende Gelişim İndeksi (GRDI).....	45
Tablo 10. Gıda perakendecileri mağaza sayıları.....	49
Tablo 11. Fortune 500’de Yer Alan Perakendeciler	50
Tablo 12. Dickson Tedarikçi seçim kriterleri	81
Tablo 13. Perakendecilik ve Üretim Sektörlerine Ait Bazı Finansal Oranlar	85
Tablo 14. Perakendecilik ve Üretim Sektörlerine Ait Bazı Finansal Oranlar (2003-2005 Yılları).....	86
Tablo 15. Puan Kartı Örneği.....	100
Tablo 16. Kategori Satınalma Dinamikleri ile Kategori Stratejileri Eşleştirme..	101
Tablo 17. Amiral Gemisi (En Çok Sevilen)	105
Tablo 18. Nakit Makinesi (Para Getiren)	107
Tablo 19. Sürdürülebilir.....	108
Tablo 20. Ana Trafik (En Çok Satılan)	110
Tablo 21. Ateş Altında (İzlenmesi Gereken).....	111
Tablo 22. Rehabilitasyon	112
Tablo 23. Örnek olarak alınan Matik kategorisinin satış verileri	138
Tablo 24. Satış verilerinin Quadrant grafiğine uygun şekilde kâr yüzdeleri şeklinde gösterimi	138
Tablo 25. Satış Ciro ve Kârlılık Değerlerinin Excel’de Kaydı.....	146
Tablo 26. Pazar Paylarının %100’e Yuvarlanması.....	147
Tablo 27. Yeni Eklenen Sütunlar.....	147

Tablo 28. Yeni Eklenen Sütunlar (En Küçük Paylar).....	148
Tablo 29. Yeni Eklenen Sütunlar (En Büyük Paylar).....	148
Tablo 30. Yeni Eklenen Sütunlar (Yeni Ciro).....	150
Tablo 31. Yeni Eklenen Sütunlar (Optimizasyon Hücresi)	150
Tablo 32. Yeni Eklenen Sütunlar (Çözüm)	153
Tablo 33. Yeni Eklenen Sütunlar (Eski ve Yeni Kârlılık).....	153

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Bir Dağıtım Kanalı Örneği	15
Şekil 2. Perakende Sektörü Değer Zinciri Şeması	16
Şekil 3. Perakendenin Doğruları	17
Şekil 4. Tüketicilerin alışveriş yapma alışkanlıkları	32
Şekil 5. Fiziksel Mağaza ile Online Mağazacılık Etkileşimi	35
Şekil 6. Türkiye’de Perakende Satışlar Yıllar İtibariyle	44
Şekil 7. Ülkelerin Perakende Pazarındaki Konumları ve Fırsat Penceresi	46
Şekil 8. En Cazip Ülkeler Listesi	47
Şekil 9. Kategoriler Bazında Ciro Endeksi	47
Şekil 10. Tedarik Zinciri İşleyiş Şeması	53
Şekil 11. Tedarik Zinciri Ağ Yapısı.....	55
Şekil 12. Basit Tedarik Zinciri	55
Şekil 13. Genişletilmiş (Sarmal) Tedarik Zinciri.....	56
Şekil 14. Tek Safhalı Tedarik Zinciri Modeli	61
Şekil 15. Çok Safhalı Tedarik Zinciri Modeli	61
Şekil 16. Satınalma ve değer zinciri.....	64
Şekil 17. Satınalma gündeminin yönetilmesi: Maliyet-risk-değer dengelemesi.....	68
Şekil 18. Satınalma basamakları	70
Şekil 19. Satınalma süreci.....	71
Şekil 20. Problem Türleri, Karar Türleri ve Örgüt Düzeyi	72
Şekil 21. Satınalma Karar Süreçleri	75
Şekil 22. Satın Alınan Ürün Portfolyosu	77
Şekil 23. Tedarikçi Portfolyosu	78
Şekil 24. Satınalma Davranışı	89
Şekil 25. Geleneksel Yaklaşım	90
Şekil 26. Tüketici Odaklı Yaklaşım.....	91
Şekil 27. Kategori Yönetimi İş Süreci	95
Şekil 28. Kategori Rollerini Gruplandırılması	97
Şekil 29. Dört Perspektiften Kategori Değerlendirmesi	98

Şekil 30. Quadrant Analizi	104
Şekil 31. Blattberg Kategori Rol Matrisi	105
Şekil 32. Uygulama Modeli	117
Şekil 33. Modelin Tüm kategorilere uygulanması	117
Şekil 34. Ürün Ağacı Ana Kırımları	124
Şekil 35. Ürün Ağacı-Temizlik Ana Kırımının 1. Alt Kırımı	125
Şekil 36. Ürün Ağacı-Sıvı Deterjanlar Kırımının Alt Kırımları	125
Şekil 37. Ürün Ağacı-Çamaşır Suyu Kırımının Alt Kırımları	126
Şekil 38. Fatura satırları data kayıtları örneği	129
Şekil 39. Fatura satırları data kayıtları örneği (Stok Fiyat Farkı)	129
Şekil 40. Ciro primlerinin tanımlanması	130
Şekil 41. Toz Deterjan (Matik) Kategorisi Quadrant Grafiği	139
Şekil 42. Toz Deterjan (Matik) Kategorisi Pazar Paylarına Göre Düzenlenmiş Quadrant Grafiği	141
Şekil 43. Excel Eklentilerine Gidiş Yolu	145
Şekil 44. Excel Çözücüsünün Etkinleştirilmesi	145
Şekil 45. Çözücüsünün Eklentisinin Görüntüsü	146
Şekil 46. Çözücü Parametreleri Girişi (Hedef Hücre ve Değişen Hücreler).....	152
Şekil 47. Çözücü Parametreleri Girişi (Kısıtlar)	152
Şekil 48. Çözücü Parametreleri Girişi (Kısıtlar) Devamı	152

GİRİŞ

Perakende sektörü rekabetin çok yoğun olarak yaşandığı sektörlerdendir. Artan rekabet şartlarında sektörün verimli ve etkin bir şekilde yönetilmesinde satınalma ve tedarik fonksiyonunun çok önemli bir yeri ve işlevi vardır.

Perakende işletmelerin başarısını etkileyen en önemli eylemlerden birisi, tüketicilerin gereksinimlerinin olabildiğince doğru tahmin edilmesi ve gereksinimlerin yönünün doğru olarak belirlenmesidir. Mağazalarda satışa sunulan ürünlerin, değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yönetilmesi gerekir. Müşteri ihtiyaçlarının ve değişen trendlerin izlenmesi satınalma fonksiyonunun en önemli görevidir.

Müşteri istek ve ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve bunlara uygun ürünlerin sunulmasında satınalma yöneticileri çok fazla ürün alternatifleriyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu alternatifler o kadar fazla olabilmektedir ki satınalmacılar bu konuda karar vermekte oldukça zorlanmaktadırlar. Bu sebeple gerek ihtiyaçların tespitinde ve gerekse satınalma kararlarında önemli stratejik kriterlerin belirlenmesi işlerin rasyonelliğinin ve verimliliğinin önemli oranda artmasını sağlayacaktır. Literatürde bulunan tedarikçi değerlendirme ve seçme çalışmalarının birçoğunun endüstriyel satınalmalar üzerine gerçekleştirilmiş olması, perakende sektörüne yönelik çok az çalışmanın olması ve Türkiye’de perakende sektöründe tedarikçi değerlendirme ve seçim kriterleri üzerine yapılmış çalışmalarda süpermarket sektörü ve kategori yönetimi baz alınarak yapılmış bir çalışmanın olmaması sebebiyle bu çalışmanın yapılması kanaatimizce oldukça önemli gözükmiştir. Bu sebeple orta çapta bir KOBİ için yılbaşı tedarikçi seçim politikası üzerinde çalışmak ve ortaya bir model önerisi koyabilmek çalışmanın amaçlarından birisi olmuştur. Yapılan bu çalışmanın perakende sektöründe faaliyette bulunan işletmelere ışık tutacağı ve verimliliklerini artırmada onlara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı; stratejik bir yılbaşı tedarikçi seçimini sağlamak ve bu konuda bir model geliştirmektir. Çalışmada öncelikle konunun teorik çerçevesi incelenecek, daha sonra orta ölçekli bir süpermarket zincirinde fiili bir uygulama ile bu konuda örnek bir model ortaya konulacaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde model önerisinin yapılacağı perakende sektörü incelenmiştir. Perakende sektörünün genel özellikleri, diğer sektörlerden ayıran nitelikleri ve Dünyadaki ve Türkiye'deki gelişimi ele alınmıştır.

İkinci bölümde tedarik zinciri yönetimi ve satınalma ele alınmıştır. Bu bölümde tedarik zinciri ve yönetimi kavramları ele alınmış, tedarik zincirinin temel süreçleri açıklanmıştır. Daha sonra satınalma ve tedarikçi ilişkileri ele alınmış ve tedarikçi değerlendirme ve seçimi üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde Perakende sektöründe (süpermarket işletmeleri) tedarikçi değerlendirmesinde stratejik karar kriterleri ele alınmıştır. Bu bölümde perakende sektörünün diğer sektörlerden farklılığı incelenmiş, bu sektöre özel tedarikçi değerlendirme ve seçimi üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde süpermarketlerde yeni yılbaşı tedarikçi seçimi ve satın alma kararları için bir model önerisi sunulmuştur.

Beşinci bölüm ise değerlendirme ve sonuç bölümüdür.

1. BÖLÜM

PERAKENDE SEKTÖRÜ VE SÜPERMARKETLER

Ekonomiler incelendiğinde sektörlerin iki ana başlığa ayrıldığı görülür: Endüstriyel sektör ve perakende sektörü. Perakende sektörünün dışarısında bulunan bütün sektörler endüstriyel sektör olarak adlandırılır. Endüstriyel sektörün içerisine üretici firmalar, dağıtıcı firmalar, toptancı firmalar, sanayi tesislerini kuran firmalar vb. tüm firmalar girer. Perakende sektörü endüstriyel sektörlerin altında yer alır ve bu sektörlerden gelen tüketim mallarını nihai tüketicilere ulaştırırlar. Bu çalışmada biz perakende sektörünü inceleyeceğiz.

1.1. PERAKENDE SEKTÖRÜNÜN ÖZELLİKLERİ VE SÜPERMARKETLER

Tüketim mallarının dağıtımı, dağıtım kanalının ilk üyesi olan ve endüstriyel sektörde yer alan üretici ile başlar nihai tüketici ile sona erer. Perakendecilikte baz alınan nihai tüketicidir. Ülkemizde ve dünyada ekonomik, teknolojik, sosyal ve kültürel alanlardaki gelişmeler sebebi ile tüketici sayısı ve tüketim hacmi sürekli artmaktadır. Teknolojinin gelişmesi ve bilgiye çok kolay ulaşılabilmesi, küresel ticaretin gelişmesi, ürün ve hizmetlerin ve bu ürünlerin üreticilerinin hızla çoğalması tüketiciyi çok fazla ürünle karşı karşıya getirmektedir. Tüm bu gelişmeler perakende sektörünü de doğru orantılı olarak büyütüştür. Çok sayıda ürün çeşidinin tüketiciye sunulabilmesi için doğru ve etkili dağıtım kanallarına ihtiyaç duyulmuştur. Dağıtım kanalının önemli bir üyesi olan perakende sektörü de üretici firmaların desteği ve tüketici talebi ile birlikte çok önemli bir yere sahip olmuştur.

Perakendeciler, hem üretici firmaların ürünlerinin tüketiciye ulaştırılması açısından hem de tüketici istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi açısından çok önemli bir görevi ifa etmektedirler.

Perakendecilik kelimesinin İngilizce karşılığı retailing kelimesidir. Retail kelimesi, Fransızca retailler (Türkçe karşılığı budamak) kelimesinden gelmekte ve

1433'lü yıllarda Fransa'da isim olarak "küçük miktarlarda satma" anlamında kullanılmıştır. Fransızca gibi, Hollandaca ve Almancada da kelime ögelerin küçük miktarlarda satışı anlamına gelir. Retailler kelimesinin İngilizce karşılığıysa "cutting off, clip and divide" olup, bu kelimelerin Türkçe karşılığıysa parçalamak, bölmek, uygun hale getirmektir. (<https://en.wikipedia.org>)

Türk dil kurumu perakendeyi "Malların teker teker veya birkaç parça durumunda azar azar satılmasına dayanan (satış biçimi), toptan karşıtı" olarak tanımlamaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>).

Perakende endüstrisini tanımlayan en temel olgu bir ürün üretiminin olmamasıdır (Hansen ve Skytte, 1998) ve genellikle perakendeci firmalar ürünlerde herhangi bir dönüşüm gerçekleştirmeden ürünleri aynen satmaktadırlar.

Perakendecilik büyük miktarlarda alınan ürünlerin küçük parçalara, miktarlara bölünerek nihai tüketiciye ulaştırılmasını içerir. Perakendecilikte baz alınan nihai tüketicidir. İstek ve ihtiyaçları karşılanmaya çalışılan nihai tüketici değilse örneğin endüstriyel bir alıcının ürünlerinde kullanacağı bir hammadeden bahsediyorsak perakendecilikten bahsedemeyiz. Burada bahsedilen nihai tüketici ürünü tüketim veya kullanım amaçlı olarak alan son kişidir. Bu kişinin birey veya kurum olmasının önemi yoktur.

Perakende satış yapan kuruluşun perakende satış amaçlı olarak kurulup kurulmamasının da bir önemi yoktur. Örneğin bir üretici veya toptancı nihai tüketiciye internet üzerinden direkt bir satış yapmışsa perakendecilik yapmış olur. Bu konuda farklı görüşler de var olmakla birlikte önemli olan kimin mal sattığından ziyade kime satıldığıdır. Mal ve hizmetlerin nasıl satıldığı (kişisel satış, posta, telefon, internet, tv üzerinden, otomatik satış makineleri ile) ya da nerede satıldığı (mağaza, metro istasyonu, bilgisayar, ev) önemli değildir (Kotler, 2003:534).

Türk Mevzuatında Perakende kavramına baktığımızda, Katma Değer Vergisi Mükelleflerinin Ödeme Kaydedici Cihazları Kullanmaları Mecburiyeti Hakkında 3100 Sayılı Kanunda perakende satış dolaylı olarak tanımlanmaktadır. Bu kanunun 1 inci maddesinin birinci fıkrasında, "Satışı yapılan malları aynen veya işlendikten sonra satışını yapanlar dışındaki kimselere satan veya aynı kimselere hizmet veren birinci ve

ikinci sınıf tüccarlar, bu Kanuna göre ödeme kaydedici cihaz kullanmak mecburiyetindedirler." hükmü yer almaktadır. Maddede tanımı yapılan perakende satıştan maksat, satışı yapılan madde veya malzemenin aynen veya işlendikten sonra satışını yapanlar dışındakilere (nihai tüketicilere) satılması veya aynı kimselere hizmet verilmesidir.

29 Ocak 2015 tarih ve 29251 sayılı Perakende Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında düzenlenen Kanunda perakende işletme ve perakende ticaret tanımlanmaktadır. İlgili kanunda perakende işletme; "Alışveriş merkezi, büyük mağaza, zincir mağaza, bayi işletme, özel yetkili işletme, perakende ticaretle uğraşan diğer ticari işletmeler ile esnaf ve sanatkâr işletmelerini", Perakende ticaretse "Mal ve hizmetlerin perakende işletmelerce satışı ve pazarlanmasıyla ilgili faaliyetler bütünü" ifade eder denmektedir.

Literatüre baktığımızda perakendecilik kavramı ile ilgili birçok farklı tanımın olduğu görülmektedir. Peterson ve Balasubramanian (2002:9-16) tarafından yazılan bir makalede, perakendecilik terimi geleceğe ışık tutmak amacıyla geniş olarak ele alınmıştır. Bu çalışma sonunda, perakendeciliğin kesin ve temel bir tanımının bulunmadığı ve perakendeciliği anlamak, daha etkili ve verimli hale getirmek için iki önemli şeyin yapılması gerekliliğinden bahsetmişlerdir. Birincisi, perakendecilik kavramının gerçekten neyi yansıttığını, nasıl kavramsallaşacağını ve ölçülebileceğini belirleyen yeni bir tanımın gerekliliğidir. İkincisi ise, daha kapsamlı çalışmalar ile bu yeni tanıma dayalı perakendeciliğin kapsamlı teorilerinin ortaya konması gerekliliğidir (Peterson ve Balasubramanian, 2002:15).

Perakendecilik kavramı tarihsel süreç içerisinde gelişerek bugüne gelmiştir. Perakendeciliğin bu gelişiminin arkasında devletler ve egemen güçler, sosyal, politik ve ekonomik koşullarındaki değişikliklerin yanı sıra tüketici zevk ve tercihleri vardır (Mulhern, 1997: 106).

Başlangıçta perakende "ürün odaklı olarak nihai tüketicilere (bireyler ve hane) ürün ve hizmetlerin ulaştırılması ve kârlılık sağlamaya yönelik bir faaliyet" olarak fonksiyonel bir yaklaşımla lojistik faaliyeti olarak ele alınmıştır (Mulhern, 1997: 105-106). Yine Dunne ve Lusch (1999: 5) tarafından perakendecilik "farklı bir yerde imal

edilen malların tüketicilere ulaştırılmasında veya hizmet sağlamada malların ve hizmetlerin dağıtımını gerçekleştirmek için gerekli olan nihai faaliyetlerdir” şeklinde dağıtım kanalının son aşaması olarak tanımlanmıştır. Bu yaklaşımda perakendeciler üreticileri ve son kullanıcıları bir tedarik zinciri içerisinde birbirine bağlayan son düğümlerdir (Varley, 2001; Weele, 2014). Perakendeciliğin gelişiminin bu ilk aşamasında perakendeciler nispeten düşük fiyatlar ve ürün kalitesiyle ve düşük maliyetli operasyonlarla tüketici pazarlarına girmek istemişlerdir (Hollander, 1960:37). Sanayi ve teknolojinin yeni geliyiyor olması nedeni ile üretim imkânlarının kısıtlı olduğu, çok az ürün çeşidinin bulunduğu, rekabetin yoğun olmadığı dönemlerde perakendeciliğin bu bakış açısı ile hareket etmesi gayet olağan bir durumdur. Zamanla, teknolojinin ve sanayinin gelişmesi ile birlikte ürün çeşitliliği ve rekabet artmış ve perakendeciler yeni pazarlara girebilmek için mevcut konumlarını değiştirerek daha yüksek seviyede hizmet, kalite ve fiyat ile pazarda var olmaya çalışmışlardır (Mulhern, 1997:106).

Perakendecilik kavramının tanımlanmasında ikinci yaklaşımsa üzerinde en çok durulan ve vurgu yapılan satış odaklı yaklaşımdır (Gilbert, 2003:6). Bu yaklaşıma göre, perakendeciliğin temel niteliği, mal ve hizmetlerin nihai kullanıcılara satışı faaliyetlerinden oluşmasıdır (Aydın, 2007:9). Perakendeciliği satınalma ile birlikte satış odaklı tanımlama Rosenberg tarafından “müşteriye tekrar satış için satınalma faaliyeti” olarak tanımlanmıştır (Rosenberg, 1993:291). Bir başka tanımda perakendecilik, nihai tüketicinin kişisel ve ailevi ihtiyaçlarını karşılamak üzere tüketeceği ya da kullanacağı mal ve hizmetlerin satışına ilişkin eylemlerinin bütününden meydana gelir (Cemalcılar, 1988:239). Perakendeci dağıtım kanalında, nihaî tüketicie üreticiden veya toptancıdan ürünleri alıp satan birimdir (Arslan, 2004:20). Yine Berman ve Evans (1992:3)’a göre perakendecilik, tüketicilerin kişisel veya ailevi ihtiyaçlarını karşılamak için yapılan mal ve hizmet satışlarına yönelik tüm eylemleri içeren dağıtım kanalının en son aşamasıdır. Yine dağıtım ve satış fonksiyonu olarak perakendecilik, üreticiler ve tüketiciler arasındaki dağıtım zincirinin nihai aşamasıdır. En basit formuyla perakendecilik, mal ve hizmetlerin satın alınması ve tüketilmesi arasında devreye giren faaliyet koludur (Arıkbay, 1996:572).

Literatürde en fazla kabul gören satış odaklı perakendecilik tanımıysa “mal ve hizmetlerin, ticari bir amaç güdülmeden kişisel kullanım amacıyla nihai tüketicie

yapılan doğrudan satışı ile ilgili tüm işletme faaliyetlerinden oluşur” şeklinde yapılan tanımdır (Mccarthy ve Perreault, 1990: 296; Stanton vd., 1994: 390; Kotler, 1997:6563; Perreault ve Mccarthy, 1997:282; Berman ve Evans, 2004:3; Kotler ve Keller, 2006: 504).

Perakendecilik hem dağıtım hem de satış fonksiyonları açısından ele alındığında sadece fiziksel ürünlerin satış ve dağıtımını değil, hizmet satış ve dağıtımını da içermektedir. Hizmet ürünlere bağlı olabildiği gibi üründen bağımsız sadece hizmet satışını da içerebilmektedir. Perakendecinin alışveriş yapan müşterilerine sağladığı evlere servis hizmeti ürüne bağlı bir hizmet olarak perakendecilik kapsamında yer alırken, sadece hizmet satışı amacı ile kurulmuş firmaların nihai tüketicilere yönelik satış ve dağıtım faaliyetleri de yine perakendecilik kavramı içerisinde yer almaktadır. Örneğin; nihai tüketicilere yönelik, Ulaşım (Uçak-otobüs vs), GSM, telefon, internet servis hizmetleri, otelcilik hizmetleri, evden eve nakliyat hizmetleri, hastane muayene hizmetleri, berber hizmetleri hepsi birer perakende kuruluşudur.

Perakendecilik kavramına bakış açılarından üçüncüsü, pazarlama odaklı bakış açıdır. Pazarlama odaklı bakış açısı ile perakendecilik, “temel işlevleri perakendecilik olan kişi veya kuruluşlarca tüketicilere yönelik olarak sarf edilen pazarlama gayretleridir” (Karafakıoğlu, 2006:205). Yine perakende “ürün kalite iyileştirme programlarıyla nihai tüketicinin faydasını ve tatmini artırmak için yapılan pazarlama çalışmalarıdır” (Hasty ve Rearden, 1997:10). Gilbert’ e göre (2003:6) perakendecilik; bir dağıtım aracı olarak, satılan ürün ve hizmetlerin organizasyonuna bağlı bulunmakta olan son tüketici memnuniyetiyle ilgili pazarlama çabalarını yönetmektedir. Kotler ve Keller (2006:17) “tüketici tatmini oluşturmak amacıyla mal ve hizmetlerin satış faaliyetlerini de kapsayan tüm pazarlama faaliyetleri” şeklinde pazarlama bakış açısıyla perakendeciliği tanımlamışlardır.

Diğer kurumlar gibi, perakendeciler de ürün, dağıtım, promosyon ve fiyat gibi pazarlama karması kararlarını vermek durumundadırlar (Perreault vd., 2013:296).

Perakendeci önüne gelen her ürünü rafına koyup satan bir işletme değildir. Perakendeci; tüketici istek ve ihtiyaçlarını analiz eden, buna uygun ürün, hizmet ve markaları tedarik eden, bu ürünleri uygun maliyetle, uygun lojistik imkânlarını

kullanarak, uygun zamanda tedarik eden işletmedir. Yine perakendeci, bu ürünleri uygun yerde ve zamanda sergileyen (fiziksel veya sanal), ürünlerin tüketiciye ulaşımını da üstlenmişse uygun zamanda teslim eden, uygun fiyata tüketicilere ulaştıran, satış ve satış sonrası hizmet organizasyonlarını yapan işletmedir. Perakendeci, bu faaliyetleri sürdürürken, gerekli reklam, halkla ilişkiler, eğitim çalışmalarını yapan, doğru lokasyonlarda mağaza ve yer seçimi yapan, doğru stok ve maliyet politikaları oluşturan, mağaza dizaynı ve görselliğine önem veren, çeşitli satış geliştirme, indirim politikaları oluşturan vs. tüm pazarlama argümanlarını kullanan işletmedir.

Perakendecilik kavramına bakış açılarından dördüncüsü, değişim (Exchange) işlemine odaklı bakış açısıdır. Amerikan Pazarlama Derneği perakendecilik kavramını, “satış işleminin belirli bir mağazada yapılıp yapılmadığına bakılmaksızın mal ve hizmetlerin kişisel, ailevi veya ev kullanımı amacıyla taraflar arasında değişim işlemi gerçekleştirmek için yürütülen bir dizi işletme faaliyetleri” olarak tanımlamıştır (<https://www.ama.org>).

Perakendecilik kavramına bakış açılarından beşincisi, değer odaklı bakış açısıdır. Değer odaklı bakış açısı ile perakendecilik kavramı; “tüketiciye satılan mal ve hizmetlere değer ekleyen işletme faaliyetleri” şeklinde tanımlanmıştır (Sheth ve Sisodia, 1998:207; Mathwick vd., 2001:40; Baker vd., 2002: 121). Perakendeciler çeşitli fonksiyon ve faaliyetleri üstlenerek tüketicilere sattıkları ürün ve hizmete ilave değer katmaktadırlar (Akturan, 2007:190).

Perakendecilik kavramına bakış açılarından altıncısı, deneyim odaklı yaklaşımdır. Deneyim odaklı yaklaşım ile perakendecilik; "tüketicilerin ihtiyaç duydukları malların tüketicilere küçük miktarlarda satışı veya pazarlanması faaliyetinin çok ötesinde, tüketici deneyimlerini planlayıp yöneten ve tüketicilere benzersiz deneyimler geliştirerek sunan, tüketicilere fonksiyonel, duygusal, sosyal ve deneyimsel değerler sunan, eğlenme, öğrenme ve boş zaman değerlendirme ile alışveriş yapma imkânlarını bütünleştiren faaliyetler bütünü" olarak tanımlanmaktadır (Varinli ve Oyman, 2013:6).

Tüm sektörlerde olduğu gibi perakende sektöründe de artan rekabet, perakendeci kuruluşları deneyim odaklı yaklaşıma doğru itmiştir. Neredeyse ürün çeşidi, mağaza dizaynı, hizmet kalitesinde birbirinin aynısı hale gelen perakendeciler müşterilerine

eşsiz deneyimler sunarak rekabette bir adım öteye geçebilmenin mücadelesini vermektedirler.

Perakendecilikle ilgili literatürde yer alan önemli bütün yaklaşımlar yukarıda ele alınmıştır. Biz kanaatimizce bu çalışmaya temel teşkil etmek üzere şöyle bir tarifi yapabiliriz: Perakendecilik; nihai tüketicilerin kişisel ve ailevi istek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak üzere, tüketeceği ya da kullanacağı mal ve hizmetleri uygun ürün ve marka çeşitleri ile uygun maliyetle ve uygun fiyatla, uygun zamanda ve uygun yerde sunmak amacı ile yürütülen pazarlama ve satış faaliyetleri bütünüdür.

Süpermarketler günümüzde perakendeciliğin kısmen veya tamamen organize olmuş ve binlerce ürünü belirli bir mekânda tüketicilere sunan işletmelerdir. Bunlar genelde anonim, limited ya da başka türde bir şirket şeklinde kurulmuş firmaların tüketicilere mal ve hizmet sunan ticari birimleri yani işletmeleri şeklinde faaliyet göstermektedirler. Bir şirketin tek bir tane süpermarket işletmesi olabildiği gibi farklı mekânlarda kurulmuş ve farklı tüketicilere hitap eden (n) adet süpermarketi de olabilir. Firmanın süpermarket sayısı ne ölçüde çoksa ölçek ekonomilerinden o ölçüde yararlanmakta ve firma kârları da artmaktadır. Günümüzde uluslararası çaptaki süpermarketlere örnek Wal-Mart, Costco, Carrefour, Tesco, Metro, Target ile ülkemizde Migros, BİM, Makro, A101, Şok Marketler, Adese, Beğendik vb.'dir.

1.2. PERAKENDE VE ENDÜSTRİYEL SEKTÖRLER ARASINDAKİ FARKLAR

Perakende ve endüstriyel sektörler arasındaki farkları satınalma açısından ve satış açısından olmak üzere iki şekilde inceleyebiliriz.

1.2.1. Perakende ve Endüstriyel Satınalma Arasındaki Farklar

Perakende işletmeler ile diğer sektör işletmelerinin mal alımları ve yine aynı şekilde mal satışı yaptıkları müşterileri arasında belirgin farklılıklar vardır. Şöyle ki:

- Perakende sektöründe yapılan alımlarda amaç; alınan ürünü müşterilerin ihtiyaçlarını gidermek amacı ile alınan şekli ile satmak olduğu halde, endüstriyel alıcılar üretim yapmak, üretim yapacakları nihai ürünlerde kullanmak amacı ile satınalma yaparlar.
- Perakendeciler ürün satınalma tercihlerinde özgür değildirler. Bir perakende yöneticisi veya satınalmacısı kendisinin çok hoşuna giden bir ürünü kalite, fonksiyonellik, kullanım faydası yüksek olsa dahi hemen satınalma kararı veremezler. Perakendeci kendisinin değil hizmet verdiği müşterilerinin satınalmak istediği ürünü satmak zorundadır. Perakendeci üretici firmalar gibi ürün üzerinde değişiklik yapmadan çoğunlukla aldığı şekli ile (ambalajı, markası) ürünlerini rafına koyarak satmak durumundadır. Bazen çok az kâr marjları ile ve bazen rekabetten dolayı aldığı fiyatın bile altında satmak durumunda kaldığı ürünleri rafta bulundurmamak ve hatta pazar payından dolayı rafta da en iyi konumu ve payı vermek zorunda kalabilir. Perakendeciye yönlendiren tüketicinin istek ve tercihleridir.
- Endüstriyel satınalmacılar da nihai ürünlerinde, tüketici tercih ve isteklerini dikkate almak durumundadırlar. Fakat ürünün bünyesine giren hammadde ve yarı mamuller konusunda çoğunlukla nihai müşteriler bilgi sahibi değildir. Bir bisküvi üreticisi ürünlerinde kullandığı yağ markası veya un markası tercihinde özgürdür. Burada üreticiyi ilgilendiren konu, belirlenmiş olan kalite standartlarındaki ürünleri, satıcılardan zamanında uygun fiyata temin edebilmektir.

Çok az perakendeci satın aldığı ürünlerin özellikleri ve fonksiyonları ile ilgili bilgi sahibidir. Örneğin; bir deterjan satınalması yapan satınalma yöneticisi deterjanların temizleme güçleri (içerisindeki aktif madde oranı, aktif madde olarak anyonik ve nanyonik aktif madde dağılımı, hammadde olarak labsa ve sles içeren ürünlerden hangilerini hangi oranlarda kullandığı, toz deterjanın içerisindeki renkli boncukların ne olduğu ve temizlik performansına katkısı gibi) hakkında hemen hemen hiç bilgi sahibi değildir. Satınalma yöneticisi sadece mağazalarına gelen müşterilerin tercihlerini dikkate alarak, belki de eve götürdüğü deterjanı kullanan hanımının bilgileri doğrultusunda ürünler hakkında bilgi sahibi olur. Bazı perakendeci kuruluşların laboratuvarları bulunmakta ve

satılan ürünler zaman zaman alınan numunelerle kontrol edilmektedir. Burada amaç ürünlerin kalite ve fonksiyonellik açısından sınıflandırılıp satın almalarının bilgilendirilmesi veya yönlendirilmesi olmayıp, ürünlerin mevzuatlara uygun olup olmadığının denetlenmesidir. Bazı perakendeciler market markalı ürün (private label) ürettirmeleri halinde ürünlerin özellikleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilmektedirler.

Endüstriyel satınalmacılar aldıkları tüm ürünlerin kalite ve fonksiyonlarını bilmek zorundadırlar. Bu amaçla hazırlanmış kalite spesifikasyonları mevcut olup, her alınan ürün analizlere tabi tutulup (görsel, mekanik veya laboratuvar şartlarında) satınalma ve mal kabulleri buna göre yapılmaktadır. Örneğin bir makarna tesisinde buğday satınması yapan satınalmacı buğdayın tüm özelliklerini (protein miktarı (gluten), camsılık özelliği, unsu madde oranı, sertlik yüzdesi, hektolitresi, emgili tane oranı gibi birçok özellik) kontrol ederek satınalma ve fiyatlandırma yapmaktadır. Oysa bir perakendeci herhangi bir marka un satın alırken bu detaylarla ilgilenmemektedir.

- Perakende sektöründe satınalmacı seçiminde çok fazla bir eğitim kriteri aranmamaktadır. Her meslekten ve eğitim seviyesinden (ilkokul mezunundan üniversite mezununa) satınalmacı istihdam edilmektedir.

Endüstriyel işletmelerdeyse satınalmacılar çoğu zaman teknik ve mühendislik fakülte mezunlarından seçilmeye çalışılır. Bir gıda işletmesiye gıda mühendisi veya teknikeri tercih edilirken, otomotiv yedek parça üretimi yapan bir sektörde makine mühendisi veya teknikerleri veya teknik lise mezunları tercih edilmektedir.

- Perakende sektöründe satınalma personelin seçiminde cinsiyet ayrımı yapılmaz. Hem kadın hem de erkek satınalmacılar sektörde bulunmaktadır.

Endüstriyel işletmelerde özellikle makine imalat sektörlerinde erkek satınalmacılar istihdam edilmektedir.

- Perakendeci kuruluşların sipariş miktarları ve yıl içi talepleri çoğu zaman kolaylıkla tahmin edilebilir. Bir perakende mağaza yapısının (yeni ilave şubeleri hariç olmak üzere) bir sonraki yıl hangi mağazada hangi büyüklükte satış yapacağı geçmiş yıl verilerine bakılarak kolaylıkla tahmin edilebilir. Bir mağazanın müşteri sayısının azalması veya artması ani dalgalanmalarla değil bir

süreç içerisinde gerçekleşir. Bir perakendeci yılbaşında karar verdiği tedarikçileri ile çoğu zaman yıl boyunca belirlenen şartlarda çalışmaya devam ettiğinden çoğu zaman talep tahminleri tutarlı olacaktır.

Endüstriyel işletmelerse yurt içinde ve yurt dışında bulunan değişken nitelikli alıcılara satış yapmak durumunda oldukları için çoğu zaman satınalma talepleri dalgalanma gösterir. Rakiplerin stratejileri, ulusal ve uluslararası ekonomik politikalar, satılan ürünlerin ikame ürünlerinin seyri, döviz kurları, devletlerin kararları talep dalgalanmaları oluşturduğundan bütçelenmiş satış ve satınalma talepleri yıl içerisinde sık sık revize edilmektedir.

1.2.2. Perakende Ve Endüstriyel Satış Arasındaki Farklar

- Perakende sektörünün satış yaptığı tüketiciler kişisel ve ailevi ihtiyaçların tatmini amacıyla alım yaparlarken, endüstriyel satıcılar ürünleri ya üretimde kullanacak ya da tekrar satışta kullanacak kişi veya firmalara satış yaparlar.
- Perakende sektörünün en belirgin özelliği malların küçük parçalar halinde nihai müşteriye satışıdır. Endüstriyel satıştaysa genellikle sipariş miktarları büyük partiler halindedir.
- Perakende sektörü genellikle bireysel tüketicilere satış yaparken, endüstriyel sektörler kurumsal müşterilere satış yaparlar.
- Perakende sektöründe satışlar genellikle peşin veya kredi kartı ile bazen ise kısa vadeli olarak satış yapılmaktadır. Endüstriyel satışlarda çoğu zaman vadeli ve bazen çok uzun vadeli.
- Perakende sektöründe müşteri sayısı çok fazla olup, yeni ve değişken müşteri sayısı da çok fazladır. Endüstriyel satışlardaysa müşteri sayısı genellikle sınırlıdır.
- Perakende sektöründe ilave şubeler ile müşteri sayısını aniden aşırı yükseltebilmek mümkünken, endüstriyel sektörlerde bu mümkün değildir.
- Perakende satışta çoğu zaman (internet satışları, tv satışları gibi istisnaları vardır) müşteriler mağazaya gelir. Endüstriyel satışta satıcılar müşterilerin ayağına gider. Her ne kadar B2B sistemleri ile endüstriyel satışta siparişler artık internet üzerinden gelse de yine de sık sık ziyaret gereklidir.

- Perakende sektöründe müşteriye satış yapan personel çoğu zaman profesyonel değildir. Perakende sektöründe personel devir hızı çok yüksek olduğu ve çok düşük maaşlarla reyon personelleri istihdam edildiği için tecrübesiz, eğitimsiz ve ürünler hakkında çok fazla bilgi sahibi olmayan satış personelleri ürünleri satmaktadır. Endüstriyel sektör satıcılarıysa ürünler hakkında bilgi sahibi olan eğitilmiş profesyonel satıcılardır.
- Perakende sektöründe çoğu zaman satış müşteri tarafından kendiliğinden gerçekleştirilir. Ürünlerin raflara ve tezgâhlara düzgün, görülür ve incelenebilir tarzda yerleştirilmesi yeterlidir. Tüketiciler kendi ürünlerini herhangi bir profesyonel yardıma ihtiyaç duymadan kendileri alabilirler. Oysa endüstriyel satıcılar bizzat satış sürecinin içindedirler.
- Perakende sektöründe satınalma güdüsü çoğu zaman duygusaldır. Zaman mekân ve şartlara göre değişebilir. Endüstriyel tüketicilerse daha rasyoneldir.
- Perakende sektöründe nihai müşteriler birilerini mutlu etmek için alışveriş yaparlar. Bu bazen kendisi, bazen eşi, bazen çocuğu bazen sevgilisi bazen anne veya babası olabilir. Endüstriyel alıcılarsa matematiksel zekâ ile alım yaparlar.
- Perakende sektöründe nihai müşteriler plansız ve anlık kararlar ile satınalma yapabilirlerken, endüstriyel alıcılar planlı ve programlı bir şekilde alım yaparlar.
- Perakende sektöründe talep çoğu zaman çok dalgalanma göstermez. Endüstriyel pazarlardaysa talep büyük dalgalanmalar gösterebilir, fiyat esnekliği karar vermenin karmaşık yapısı nedeniyle tüketici pazarına göre daha düşüktür.
- Perakende sektöründe müşteriler satınalma kararları çoğu zaman kendi başlarına alırlarken, endüstriyel satınalma kararlarında müzakereler ve yoğun etkileşim ile satınalma kararları verilmektedir.
- Perakende sektöründe genellikle müşteriler satın aldıkları ürünleri kendi imkânları ile (bazı perakendeciler servis hizmeti vermektedir) evlerine götürmektedirler. Endüstriyel satıştaysa genellikle ürünler alıcıya yerinde teslim edilmektedir.

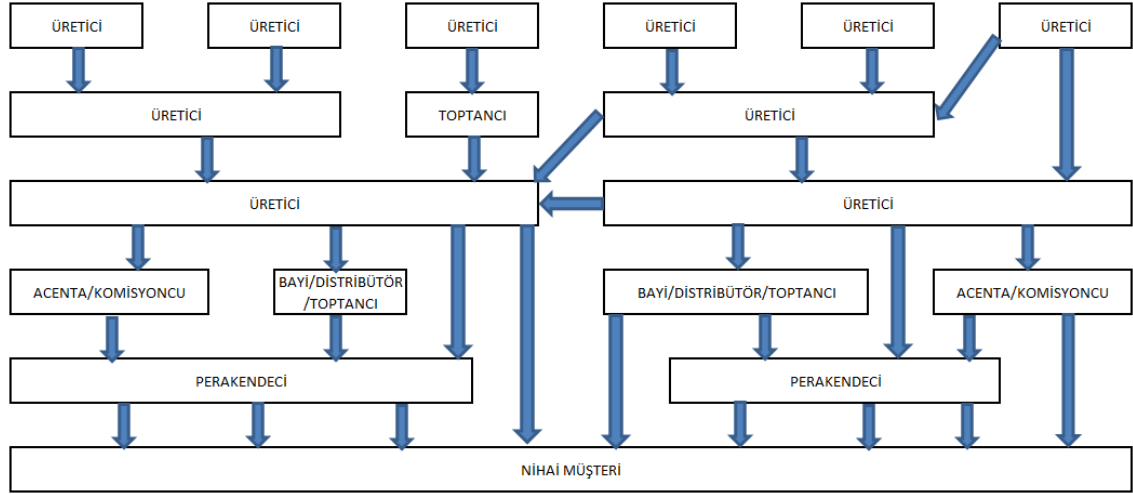
- Perakende sektöründe çoğu zaman lojistik maliyeti ve riski nihai müşteriye aitken, endüstriyel işletmelerde genellikle satıcıya aittir.
- Nihai tüketiciler satın aldıkları ürünler hakkında kısmi ve bazen yanlış bilgiye sahiptirler. Sahip oldukları bilgiler sübjektif ve etkilenmeye açıktır. Endüstriyel alıcılarsa ürünler ve özellikleri hakkında profesyonel olarak bilgi sahibidirler.
- Nihai tüketiciler yönlendirmeye daha açıktırlar. Sosyal medya, reklam, arkadaş tavsiyesi, kulaktan kulağa reklam, bir gruba aidiyetin desteklenmesi ile satınalma kararları verebilirler. Pazarlamanın tüm tutundurma kararları çok rahat bir şekilde uygulanabilir. Endüstriyel alıcılarsa en az satıcılar kadar ve bazen daha fazla bilgi sahibi olduklarından sübjektif yönlendirilmeleri kolay değildir.
- Nihai tüketiciler için ürünle etkileşim, marka bağlılığı çoğu zaman satınalma kararlarında çok önemli bir yer tutar. Endüstriyel alıcılarsa marka bağlılığından kurtularak daha objektif kararlar verebilirler.

1.3. PERAKENDECİLER TARAFINDAN YERİNE GETİRİLEN İŞLEVLER

Perakendeciler dağıtım kanalının tüketici ile buluştuğu noktada yer alan önemli bir unsurdur. Perakendecinin ortaya koyduğu en önemli işlev “fayda meydana getirme ve hizmet sunma” işlevidir. Dağıtım kanalı; ürünlerin üretim aşamasından tüketim aşamasına kadar geçirdiği evreleri ifade eder. Dağıtım kanalının en başında üreticiler ve en sonunda da nihai tüketici yer alır. Bütün işletmelerin fayda meydana getirirken ve hizmet sunarken tek bir amacı vardır: Satış yapmak ve hayatta kalabilmek. Perakende, dağıtım kanalının nihai tüketiciye satış noktasındaki en uç birimdir. Perakendenin dağıtım kanalındaki yeri, vücutta insülin hormonunun yeri gibidir. Nasıl ki kanda insülin hormonu, enerji içeren besinlerin hücrelere girmesini sağlayan bir anahtar rolünü üstleniyorsa, perakende de piyasada dolaşan milyonlarca ürünün müşteriye ulaştırılması rolünü üstlenmektedir.

Üretici işletmeler, perakendeci işletmelere büyük oranda bağımlıdırlar. Her işletmenin bir uzmanlık alanı vardır. Bir işletme her alanda faaliyet göstererek

hayatietini devam ettiremez. İşte üretimden sonraki süreçte dağıtım kanalının diğer üyeleri ile birlikte perakendeci devreye girer. Aşağıda uygulamada tipik bir dağıtım kanalı örneği görülmektedir.



Şekil 1. Bir Dağıtım Kanalı Örneği

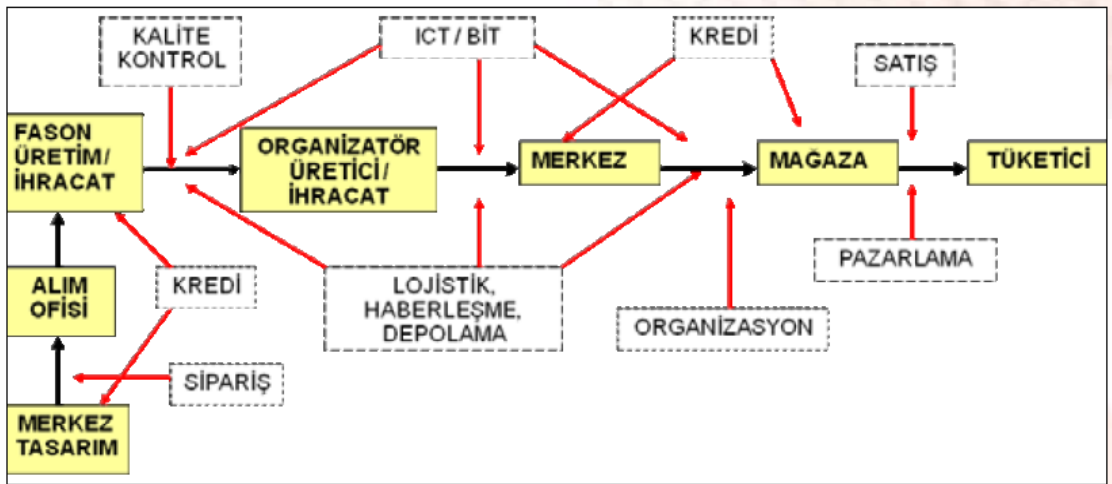
Perakendecinin yerine getirdiği işlevler şunlardır:

- Üreticilerin ürünlerini nihai tüketicilere ulaştırma (Dağıtım faydası),
- Ürün ve hizmete kolay ulaşım sunma (Zaman ve yer faydası),
- Ürünleri satın alarak üretici, toptancı, diğer dağıtım kanalı üyelerinin riskini üzerine alma (Mülkiyet faydası) (Cemalcılar, 1998:198),
- Ürün ve hizmette çeşit ve alternatif sunma (Miktar ve çeşit faydası) (Levy ve Barton'dan Aktaran: Arslan, 2004:21),
- Nihai tüketicinin ihtiyaçlarını tahmin etmek ve bunları temin etme (Tüketici tatmini faydası),
- Nihai tüketicinin ihtiyaç duyduğu her an ürünlere ulaşabilmenin sağlanması (Stok faydası),
- Yeni çıkan ürünlerden ve teknolojiden haberdar etme (Bilgi faydası),
- Ürünleri nihai tüketicinin alabileceği küçükliklerde bölerek tüketicinin alımına sunma (Ulaşılabilirlik faydası),
- Üreticinin nihai tüketicilere ulaşmasında aracılık etme (Köprü faydası),
- Ekonomiye canlılık getirme (Ekonomik Fayda),
- Nihai tüketicie verilen hizmetler ile hoşça vakit geçirmelerini sağlama (Sosyal fayda) sayılabilir.

Organize perakende sektörü tüm bu faydaları yerine getirmekte ve ülkelerin gelişimine çok ciddi katkılar sağlamaktadır. Örneğin; TOBB tarafından 2012 yılında hazırlanan Türkiye Perakendecilik Meclisi Sektör Raporuna göre Türkiye perakende sektörü gelişirken aşağıdaki faydaları sağlamıştır (TOBB, 2012). Buna göre perakende;

- İşsizlikle mücadelede önemli görevler üstlenmiş,
- Enflasyon oranlarının düşmesine önemli katkılarda bulunmuş,
- İç piyasa ekonomisinin canlanmasını sağlamış,
- İmalat sektörü için talep oluşturmuş,
- Mali kriz döneminde piyasanın canlı kalmasında ana aktörlerden birisi olmuş,
- Yatırımların sürekliliğini sağlamış,
- Doğrudan yabancı yatırımlar için önemli bir çekim merkezi olmuş,
- Kayıt içi ekonominin güçlenmesinde kaldıraç işlevi görmüş,
- Yaratıcılık, yenilik ve teknolojinin tutunmasında ve yerleşmesinde amir rolü üstlenmiştir.

Perakende sektörünün bir değer zinciri içerisinde nasıl bir katkı oluşturduğu Şekil 2’de görülmektedir.

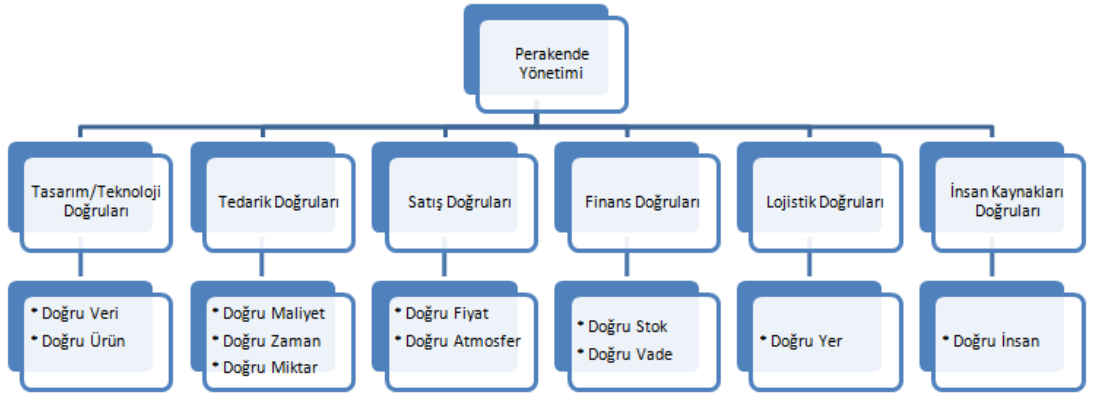


Şekil 2. Perakende Sektörü Değer Zinciri Şeması (TOBB, 2012)

1.4. PERAKENDE YÖNETİMİNDE TEMEL PRENSİPLER

Tüketicilerin istek ve beklentileri doğrultusunda doğru ürünlerin, doğru zamanda, doğru fiyattan, doğru miktarlarda ve doğru yerlerde bulundurulmasını hedefleyen dağıtım kanalının en önemli halkalarından biri, üretilen ürünler ile son tüketiciler arasındaki pazarlama zincirinin en son halkasını oluşturan perakendecilerin belirli prensiplere (kurallara) göre hareket etmelerinin gerektiğidir (Carpenter vd., 2005:43; Kotler, 2000; Tek, 1984:609).

Perakende yönetiminin temel prensibi belirli sahalarda belirli doğrulara göre hareket etmek gerekliliğidir. Bu doğrular perakendeci firmaların iştiğal sahalarına, ulaşmak istediği müşteri yapılarına ve portföyüne göre artırılabilir. Bununla birlikte temel doğrular temelde onbir doğrudur (bu artırılabilir), ayrıca bu doğruların iyi yönetilmesi gereklidir. Bu doğruların bir veya birkaçında yapılacak hata diğer doğruları da yok edebilecektir. Perakendecilerin bu nedenle tüm bu doğruları uygulayabilecekleri sistemi ve alt sistemlerini kurmak ve yönetmek zorunlulukları vardır. Bu doğrular perakendeci kuruluşun en temel kuruluş amacı olan kâr etme ve varlığını devam ettirme güdüsünü sağlayacaktır. Bu doğruların doğru bir şekilde uygulanması perakendeci kuruluşu rakiplerinden ileriye taşıyacak ve yaşam seyrinin uzamasını sağlayacaktır.



Şekil 3. Perakendenin Doğruları

Bu doğrulardan önemli gördüklerimiz kısaca aşağıda açıklanmıştır.

1.4.1. Doğru Ürün

Tüm sektörlerde olduğu gibi perakende sektöründe de müşteriyi elde etmenin yolu müşteriyi anlamak, onun ihtiyaçları doğrultusunda doğru ürün veya hizmeti sunabilmekten geçmektedir. Tüm işletmeler kendilerini ürün ve hizmet üreticisi gibi değil müşteri satın alan, insanları iş yapmak için isteklendiren şeyler yapan bir hizmet ve ticaret kurumu gibi düşünmeyi öğrenmelidirler (Levitt, 1960:56). “Pazarlamanın özgün formülü şudur: “*Gereksinimleri bul ve onları karşıla.*” Şirket, gereksinimleri, müşterileri dinleyerek veya onlarla görüşmeler yaparak bulur ve sonra her gereksinime uygun bir çözüm hazırlar” (Kotler, 2005:100). Müşteri istek ve ihtiyaçlarını tespit etmek sadece bugünle ilgili bir kavram da değildir. Müşterilerin ne isteyebileceklerini nelere gereksinimlerinin olabileceğini de keşfedebilmektir. “Böyle şirketler yalnız pazar tarafından yönelimi belirlenen (müşteri gereksinimleri yoluyla) şirketler olmakla kalmıyor, pazarı yönlendirici (yenilik yoluyla) bir konumda da bulunuyorlar” (Kotler, 2005:101). Levitt 1960 yılında yazdığı pazarlama miyopluğu makalesinde Henry Ford’dan bahsetmiş ve Ford’un asıl başarısının seri üretimi keşfetmesi değil, müşterilerin ihtiyacını keşfetmesidir demiştir. Henry Ford müşterilerin hangi fiyattan ne kadar araba alabileceğini öncelikle keşfetmiş (500 dolara milyonlarca araba satabilirim), bu satış fiyatını yakalayabilmek için de maliyeti nasıl düşürürüm üzerinde düşünerek seri üretim bandını keşfetmiştir. Seri üretim, düşük fiyatların sebebi değil sonucudur (Levitt, 1960:51-52).

Perakendecinin ürün seçimi konusundaki işi üretici firmalara benzer özellikler taşımakla birlikte çok daha zordur. Çok fazla ürün çeşidinin olduğu, sürekli yeni ürünlerin piyasaya girdiği, moda adı altında sürekli değişimlerin yaşandığı, bu kadar ürün çeşidinin içerisinde tüketicilerin kafalarının karmakarışık olduğu bir ortamda doğru ürün portföyünü oluşturabilmek çok önemlidir.

Temel formül, Kotler’in dediği gibi müşterilerin gereksinimlerini (isteklerini değil) bulmak ve onları karşılamaktan geçmektedir. Bu gereksinimler sürekli değişmekte olduğundan perakendeci sürekli uyanık olmak ve kendini geliştirmek zorundadır.

1.4.2. Doğru Veri ve Analiz

Perakende yöneticilerinin diğer bütün doğruları yönetebilmesi ve geliştirebilmesi için doğru verilere ihtiyacı vardır. Doğru ürün, doğru fiyat, doğru miktar, doğru zaman, doğru stok, neredeyse tüm doğrular doğru verilere ve onların doğru analizine bağlıdır. Pek çok perakendeci olacakları önceden kestiremediği için ve olanların sonucunu çok geç fark ettiği için piyasadan silinip gitmiştir. Bugün bilgi ve teknoloji en önemli güçtür. Tüm firmalar gibi perakendecinin de başarısı müşterilerini tanımaktan geçtiğine göre örneğin alışveriş yapan müşterilerinin analizini bir CRM uygulaması ile takip etmesi perakendeciye çok önemli bir rekabet avantajı kazandıracaktır. Yine perakendecinin çok fazla sayıdaki mağazasını ayrı ayrı gelir (ciro, kar, diğer gelir) ve giderler açısından analiz edebilmesi doğru bir veritabanı alt yapısına sahip olmasına ve doğru analizler yapabilmesine bağlıdır. Perakendeci her bir ürünün, markanın, tedarikçinin maliyetlerini, sağladıkları kârlılıkları ve kendi aralarındaki karşılaştırmalarını doğru yapabildiği ölçüde başarılı olabilecektir. Birçok perakendeci geçmiş tecrübelerine dayanarak bazı şeylerin doğru olduğunu düşünür, oysa bir şeyin doğru olduğunu düşünmemiz onun doğru olduğunu bildiğimiz anlamına gelmez.

Perakendecinin başarısı doğru verileri elde etmek, bu verileri işleyebileceği doğru bir veritabanında saklamak ve gerektiğinde doğru analiz araçları, bilgisayar programları ve doğru analizciler kullanarak analiz edebilmek, bu analiz sonuçlarını özet ve anlaşılır bir şekilde karar vericilere iletebilmek ve bu sonuçlar ışığında karar verebilmelerine bağlıdır.

Analize dayalı rekabetçi olabilmek için (Davenport, 2006);

- Analizcilerden oluşan bir ekip kurup onları desteklemek,
- Veri toplama ve analiz faaliyetlerini sistemli hale getirmek,
- Analiz çabalarına odaklanmak ve onlar için kaynaklar oluşturmak,
- Tüm işletme birimlerinin analizi benimseyecekleri bir analiz kültürü oluşturmak,
- Doğru insanları işe almak ve onlara sahip çıkmak,
- Doğru teknolojiyi (veri tabanları, yazılımları, programları) kullanmak gerekmektedir.

1.4.3. Doğru Yer

Tüm ekonomik olgular coğrafi bir mekân içinde cereyan eder (McCann, 2001:1). Bu coğrafi mekânın doğru seçimi perakende sektöründe en hayati konulardan birisidir. Perakendeci diğer tüm doğruları yerine getirse bile yanlış bir lokasyon seçimi tüm doğruları siler, yok eder. Çok şubeli perakendecilikte, bir şubenin yanlış seçilmesi kararı perakendeciye çok etkilemeyebilir. Çünkü perakendeci bu yanlış kararından o şubesini acilen kapatarak veya yeni bir lokasyona taşıyarak zararın büyümesini engelleyebilir. Elbette bunun tüketici açısından oluşturduğu negatif imaj riski her zaman vardır.

Kuruluş yeri seçiminde;

- Ülke ve bölge analizi (makro analiz) (bölgenin demografik yapısı, beklenen talep düzeyi, rekabet koşulları, kültür, altyapı ve ekonomik ölçütler),

- Ticari alan analizi (mikro analiz; demografi, ekonomik durum, alt kültür, talep) yapılmalıdır (Aydın, 2007:153-159).

ULI (Urban Land Institute)'nin 2001 yılında Kaliforniya'da yaptığı Emlak çalıştayında alışveriş merkezlerinin yer seçiminde aşağıdaki hususların değerlendirilmesi öngörülmüştür (Aktaran: ERSOY, 2006:32). Bu hususlar:

- Bölgenin demografik yapısı,
- Rekabet unsurları,
- Bulunduğu lokasyon,
- Ulaşım imkânları,
- Görünürlük,
- Potansiyel kiracılar,
- Ana kavşaklara ulaşım imkânı,
- Arsanın yapısal şekli,
- Arsa büyüklüğünün yeterliliği,
- Topoğrafisi,
- Altyapı imkânları,
- Çevresi ve çevresel etkiler,

- İmar durumu ve kamusal kısıtlamalar,
- Bölgenin arazi fiyatları ve yerin arazi fiyatı,
- Ticari etki alanıdır.

Kuruluş yerinin seçiminde dikkat edilmesi gereken en önemli husus perakendecinin kendisini konumlandığı pozisyona uygun müşterilerin bulunduğu bir yer seçmektir. Kalite ve marka olgusu yüksek ve pahalı ürünleri satan ve kendisini kalite ve hizmette üst segmente konumlandıran bir mağaza, gelir seviyesi orta ve alt seviye olan ve fiyata çok duyarlı bir lokasyonda mağaza açması halinde başarısız olabilecektir. Yine ekonomik fiyatlarla ön plana çıkan ve temel iddiası bu olan hizmet ve kalite daha sonraki sıralarda olan bir mağaza, lüks ve gelir seviyesi yüksek bir alanda konumlandırılırsa o da başarısız olabilecektir.

Kuruluş yeri seçimi sanal ortamlarda perakendecilik yapan kuruluşlar içinde önemlidir. Sanal mağazanın hangi ülkede faaliyet göstereceği, bölgesel veya yerel hizmet vereceği, ürünlerin bulunduğu yer dolayısı ile teslim süreleri, internet sayfasında bulunan adresin imajı (mesela küçük bir ilde genel merkezi bulunan mağaza tüketiciler açısından güven vermeyebilecektir), internet adresinin hizmet verdiği hosting adresi, konumu ve hızı önemlidir.

1.4.4. Doğru Fiyat

Perakendeci açısından doğru fiyatlandırma çok önemlidir. Fiyatlandırma mağazanın kendisini konumlandığı pozisyon ve verdiği hizmetlere göre değişmelidir. Perakendecinin;

- Verdiği hizmetlerden dolayı hizmet maliyetleri yüksek bir mağazacılık yapıyor olması,
- Marka imajının ve hizmet kalitesinin yüksek olması,
- Toptancı mantığı ile perakende mağazacılık konseptinde olması,
- Discount mağazacılık yapması,
- Yerel veya ulusal olması,
- Alışveriş merkezi içerisinde veya bağımsız lokasyonda hizmet vermesi,
- Mağaza metrekareleri,

- Mağaza ürün çeşidi,
- Mağazanın bulunduğu yerin demografik yapısı,
- Genel yönetim giderlerinin mağazalara yükünün ağırlığı,
- Bulduğu bölgede yer alan diğer perakendecilerin rekabet ve fiyat politikaları,
- Rakiplerin sayısında artma veya azalma,
- Rakiplerin politika değişiklikleri,
- Dönemsel ve mevsimsel faktörler,

fiyatlandırma yapısını değiştirebilmektedir.

Fiyat, perakendecinin operasyonel maliyetlerini ve kârlılığını koruyacak düzeyde olmalıdır. Perakendecinin bunu sağlayacak ürün çeşidini oluşturması çok önemlidir. Fiyat, büyük ölçüde arz-talep dengesine göre rekabete göre belirlenir. Bir üründe bir markanın perakende satış fiyatı, maliyetler temel alınarak doğrudan oluşturulamaz. Rakiplerin fiyatları bu şekilde davranmaya bir engeldir ve ekonomik seviyesi ne olursa olsun tüketici fiyatlar konusunda seçicidir. Bir mağazanın pahalı imajına sahip olması o perakendecinin sonu olabilir. Bazı ürünlere tüketici talebinin çok yüksek olması ve fiyatlar konusunda bilgi sahibi olunması dolayısı ile bu ürünler çok düşük kâr marjları ile satılmak zorunda kalınabilir. Bu nedenle doğru bir ürün çeşidi oluşturmak fiyatlandırma açısından da çok önemlidir. Bazı ürünleri kâr hedeflerinin altında (bazen operasyonel maliyetlerin de altında) satarken bazı ürün çeşitleri ile kârlılık artırılabilir. Rakiplerin hizmet vermediği alanlarda oluşturulan ürün çeşitlerinde kâr marjları daha yüksek seviyelerde belirlenerek toplam kârlılık artırılabilir.

Doğru fiyat= Ürün maliyeti + Operasyon maliyetleri + (Maliyet x Kâr yüzdesi) şeklinde belirlenemez. Doğru fiyat tüketiciyi rahatsız etmeyecek, mağaza marka imajını koruyacak, ürün çeşidinin toplam karının operasyon maliyetleri ve hedef karlılığı sağlayacak şekilde oluşturulması ile elde edilecek fiyattır. Buna göre fiyatlandırma;

$$[(\text{Ürün Grubu } X_1, \text{ Marka } Y_1 \text{ Hedeflenen Satış Miktarı} \times \text{Maliyet} \times (1 + \text{Grubun Kâr yüzdesi})) + (\text{Ürün Grubu } X_1, \text{ Marka } Y_2 \text{ Hedeflenen Satış Miktarı} \times \text{Maliyet} \times (1 + \text{Grubun Kâr yüzdesi})) + \dots + (\text{Ürün Grubu } X_n, \text{ Marka } Y_n \text{ Hedeflenen Satış Miktarı} \times \text{Maliyet} \times (1 + \text{Grubun Kâr yüzdesi}))] - (\text{Tüm Operasyonel Maliyetler} + \text{Toplam Satınalma Maliyetleri}) > \text{Hedeflenen kâr}$$

şeklinde yapılacaktır. Burada görüldüğü gibi fiyatlandırmayı ve kârlılığı etkileyen en önemli unsur ürün gruplarının doğru tespitidir. Ayrıca tüketici yönlendirici sunum ve sergileme teknikleri ile hedef kâr marjı yüksek olan ürünlerin satış miktarının artırılması da fiyatlandırmada etkili olacaktır.

Firmanın misyonu, marka imajı ve ulaşmak istediği amaçlarıyla bağlantılı olarak ürünlerin nasıl fiyatlanacağına ilişkin birçok karar alınmalıdır. Firmanın belirlediği fiyatlandırma stratejisi firmanın diğer iş stratejileri ve amaçlarına uygun olmalıdır (Kunz, 2008:219).

Grace I. Kunz tarafından geliştirilmiş (özellikle tekstil ve hazır giyim sektörlerinde kullanılabilir) fiyatlandırma stratejileri sınıflandırılması Tablo 1’ de örnek olarak gösterilmiştir (Kunz, 2008:221).

Tablo 1. Fiyatlandırma Stratejileri

FİYATLANDIRMA STRATEJİLERİ			
Stratejinin Bileşenleri	Prestij Fiyatlandırma	Her Gün Düşük Fiyat Uygulaması	Yüksek-Alçak Fiyatlandırma
Stratejinin Konsepti	"Normal" fiyatı ödemeye gönüllü insanlar için kalite/değer/hizmet imajı	Kendi iyilikleri için müşterilerin değere odaklanmasını sağlar.	Müşteri trafiğini teşvik etmek için dönemsel fiyat promosyonları
Pazar fiyatı pozisyonu	Fiyatlar rakip firmaların fiyatlarından daha yüksek olabilir; müşterilerin arzu ettiği özel hizmet ve/veya kalite/performansa yanıt verebilir.	Fiyat eşleştirme politikası sayesinde fiyat pazarlığına tabi olabilir.	Fiyatlandırma rakip firma fiyatlarına odaklı olabilir; rakip firma fiyat değişikliği yapınca fiyat değişikliği yapılır.
Fiyat çeşitliliği	Uygulanır.	Uygulanabilir.	Uygulanır.
Fiyat Sonlaması	İlk ve premium fiyatta çift rakamla biten fiyat sonlaması; indirimli satışlarda tek rakamla biten fiyat sonlaması uygulanır.	Bütün fiyatlarda muhtemelen tek rakamla biten fiyat sonlaması uygulanır.	Fiyat promosyonları sırasında tek rakamla biten fiyat sonlaması yaygın olarak kullanılır.

FİYATLANDIRMA STRATEJİLERİ

İlk Fiyatın Rolü	Premium fiyat için ilave fiyat artışı ve indirimli satışlar için fiyat indirimleri temel alınır; promosyon ve Pazar altı fiyatlar kullanılmaz.	Malların büyük bir kısmı ortalama fiyat artışının biraz altındaki ilk fiyattan satılır; premium ve promosyon fiyatları çok nadir olarak kullanılır.	Karşılaştırmalı fiyatlar ve geçici fiyat indirimleri için ilave fiyat artışı temel alınır; indirimli satış promosyonlarında Pazar fiyatının altına inilebilir.
Fiyat indirimlerinin Rolü	Mevsimsel ya da altı ayda bir yapılan indirimli satışlardaki envanter yönetimi için kalıcı fiyat indirimleri kullanılır.	Mevsimsel ya da altı ayda bir yapılan indirimli satışlardaki envanter yönetimi için kalıcı fiyat indirimleri kullanılır.	Müşteri trafiğini teşvik etmek için geçici fiyat indirimleri haftalık olarak kullanılır; indirimli satışlar için kalıcı fiyat indirimleri kullanılır.
Fiyat Tanımları	Kurumsal ve imaj reklamlar markalar, moda, kalite, hizmet, işlevsel tasarımı tanıtır.	Değerin, kolaylığın ve normal fiyatların reklamı yapılır.	Geçici fiyat indirimlerinin sabit olarak reklamının yapılması.
Stratejinin Bileşenleri	Hızlı İndirim Fiyatlandırması	Nüfuz etme Fiyatlandırması	Artı Maliyet Fiyatlandırması
Stratejini konsepti	Daha ucuz fiyattan ürün satınalmak isteyen müşteriler için vazgeçilmezdir.	Değer imajını ve Pazar payını belirler.	Satılan her üründen belirli bir oranda fiyat artışı sağlamak.
Pazar fiyatı pozisyonu	Her bir zaman diliminde fiyatlar sabitlenir; malların büyük bir kısmı ilk fiyattan ya da daha azına satılır.	İlk fiyat rakip firmaların göz önündeki mallarının fiyatının biraz altında belirlenir; ilk fiyat ürün tanıtıldıktan sonra yükseltilebilir.	Fiyat birim maliyetinin "makul" fiyat artışı ile çarpılması ile belirlenir.
Fiyat çeşitliliği	Uygulanabilir.	Uygulanabilir.	Uygulanabilir.
Fiyat Sonlaması	Bütün fiyatlarda muhtemelen tek rakamla biten fiyat sonlaması uygulanır.	Bütün fiyatlarda muhtemelen tek rakamla biten fiyat sonlaması uygulanır.	Çift rakamla biten fiyat sonlaması kullanılamaz.
İlk Fiyatın Rolü	İlave fiyat artışının ve geçici fiyat indirimlerinin temelini oluşturur; premium fiyat karşılaştırma fiyatını belirler.	Malların büyük bir kısmı ortalama fiyat artışının biraz altındaki ilk fiyattan satılır; göze çarpan ürünler için pazar altı fiyatı kullanılır.	Malın satıldığı fiyat; geleneksel fiyat artışı seviyesi.

FİYATLANDIRMA STRATEJİLERİ			
Fiyat indirimlerinin Rolü	Daha önceden belirlenmiş kalıcı fiyat indirimleri satış dönemi boyunca uygulanır.	Fiyat eşleştirmesi yapmak için geçici fiyat indirimleri; envanter yöntemi için kalıcı fiyat indirimleri.	İstenildiği gibi; fiyat değiştirdikçe envanter değeri değişmez.
Fiyat Tanıtımları	Yüzde bazında yapılan indirimler sık sık reklam yapılır ya da ağızdan ağıza dolaşmasına dayanır.	Değerin reklamı yapılır.	İstenildiği gibi yapılır.

1.4.5. Doğru Miktar

“Ürünün doğru miktarı, belirli bir yerdeki ürünün talebi, belirli ürün çeşitleri ve doğru fiyatın bir fonksiyonudur” (Aydın, 2007:19). Yukarıda da belirtildiği gibi doğru miktar ve doğru fiyat toplam ve hedef kârlılığı belirlemede birlikte hareket ederler. Perakendeci toplam karlılığını ve fiyat rekabetini doğrudan etkileyecek satış miktarını kontrol etmek isteyecektir. Yine yukarıda belirtildiği gibi tüketici yönlendirici sunum ve sergileme teknikleri ile hedef kâr marjı yüksek olan ürünlerin satış miktarının artırılması fiyatlandırma ve rekabet açısından çok önemlidir.

Perakendeci açısından miktar ciro demektir. Ciroya işletmenin maliyetlerini karşılayacak ve kârlılığını sağlayacak yegâne unsurdur. Perakendecilikte tüm giderler ve mağaza verimlilikleri ciroya endeksenerek ölçülür. Burada önemli olan husus, hangi üründen, hangi fiyatla, hangi miktarlarda, satış yapılarak ciro hedefine ulaşılmalıdır. Birçok mağaza sadece ciro hedefleri ile istediği hedeflere ulaşmaya çalışır. Fakat hangi ürünlerden, hangi fiyata ve ne kadar satıldığı mağaza kârlılığını oluşturduğuna göre bu denklemin doğru şekilde kurulması önemlidir. Yukarıda belirtilen fiyatlandırma denkleminde ürün satış miktarlarını etkileyebilecek argümanlarla istenilen ürün gruplarında satış miktarlarının artırılması, istenilen ürün gruplarında satış miktarlarının kontrol altında tutulması perakendecinin kârlılığını artırmayı sağlayacaktır. Bu nedenle doğru miktar en çok miktar değil, en çok istenilen miktardır.

1.4.6. Doğru Zaman

Perakendecilikte zaman her açıdan önemlidir. Doğru ürünlerin doğru zamanlarda bulundurulması çok önemlidir. Yeni çıkan bir ürünün doğru bir zamanlama ile raflarda yer alması (ne çok erken, ne çok geç, ürünün lansman kampanyaları başladığında rafta bulunur olması) ilk meraklı tüketicilerin ürünü alması ile mağazaya ciro katkısı oluşturacaktır. Yine dönemsel ürün dalgalanmalarında ürünlerin ilgili dönemde raflarda yer alması da önemlidir. Normal zamanlarda satışı olmayan veya az olan bazı ürünler ilgili dönemlerde talep patlaması yaşayabilirler. Örneğin;

- Ramazan ve kurban bayramları öncesinde bayramlık elbiseler, şeker ve kolonya satışları,
- Ramazan döneminde gıda ürün satışları ve ramazana özel ürünlerin satışları,
- Okul açılış öncesinde kırtasiye ve diğer okul ürünlerinin ve çocuklara yönelik ürünlerin satış artışları,
- Okulların açılış döneminden sonra kahvaltılık ürün satışlarında artışlar,
- Anneler günü, babalar günü, sevgililer günü gibi özel günlere özel ürünlerin satışlarındaki artışlar

gibi nedenlerle bu günlerden önce hazırlıkların yapılması, ürünlerin tedarik edilmesi, stokların oluşturulması önemlidir. Sezonluk ürünlerde sezonunda ürün tedarik edilmesi yine bu kapsamda önemlidir. Örneğin şarküteri ürünlerinde iddialı olan bir mağaza zinciri koyun sütünden imal edilen yöresel ürünleri koyun sütünün elde edildiği ilkbahar döneminde tedarik etmek zorundadır. Daha sonraki dönemlerde koyun sütü bulunamayacağı için ya çok yüksek fiyatlarla ürün temin edecek veya yok satacak veya kaliteden taviz vermek zorunda kalacaktır.

Doğru zaman aynı zamanda stok politikaları ile de ilgilidir. Ürünlerin doğru periyotlarla ve doğru zamanda siparişlerinin verilmesi de çok önemlidir. Örneğin kurların çok yükseldiği bir dönemde hammaddesi dövize bağlı olan ürünlerin tedarik edilmesinde yaşanan gecikmeler perakendeciye rekabette ve kârlılıkta çok zor durumda bırakacaktır.

Doğru zaman sadece ürünlerin tedarik edilmesi açısından değil tüm mağazacılık faaliyetleri açısından önemlidir. Örneğin potansiyeli yüksek bir yerde mağaza açılışının geciktirilmesi bölgenin bir başka rakibe kaptırılması ile sonuçlanabilecektir.

1.5. PERAKENDECİ KURULUŞLARIN SINIFLANDIRILMASI

Perakendecilik insanlığın tarihi kadar eski bir sektördür. Zaman içerisinde pek çok değişikliğe uğramış, yeni türler ortaya çıkmış ve gelecekte de çıkmaya devam edecektir. Dinamik bir sektör olan perakendeciliğin sınıflandırılmasında literatürde pek çok sınıflama yapılmıştır. Temel olarak birçok açıdan birbirine benzer olan sınıflamalar bazı açılardan farklılıklar göstermektedir.

Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistikî Sınıflaması (NACE); Avrupa'da ekonomik faaliyetlerle ilgili istatistiklerin üretilmesi ve yayılması amacına yönelik bir başvuru kaynağıdır. NACE kodlamasında faaliyet konularına göre işyerlerine/işletmelere altı haneli bir kod verilmektedir. Ülkemizde birçok alanda yürütölen Avrupa Birliğine uyum çalışmaları kapsamında, NACE kodu uygulaması da kullanılmaya başlanmıştır. TOBB ve TÜİK'in koordineli bir biçimde yürüttüğü çalışmalar neticesinde, yeni kodlama rehberi hazırlanmış ve 14 Ocak 2008 tarihindeki Türkiye ticaret sicili gazetesinde "oda ve borsalarımızda mesleklerin gruplandırılması rehberi" adı altında yayınlanmıştır. NACE kodu uygulamasında perakendecilik Ek-1'deki şekilde sınıflandırılmıştır (<http://www.kto.org.tr>).

Literatürdeki çalışmalar incelendiğindeyse dünyada perakende ticaretle uğraşan işletmeler beş değişik açıdan sınıflandırılmışlardır: (1) Genel sınıflama, (2) Örgütsel yapı ve uygulanan yöntemlere göre, (3) Ölçek büyüklüğüne göre, (4) Fiziksel Mağaza (yapı, bina) kullanılıp kullanılmamasına göre, (5) Pazarlanan ürün ve hizmetlerin niteliğine göre (Tek ve Orel, 2006: 39).

1.5.1. Genel Sınıflama

Perakendeci kuruluşlar, genel sınıflama kapsamında satılan ürüne göre dört ana grupta sınıflandırılabilir (Markin, 1971'den Aktaran: Tek ve Özgül, 2005:579; Tek ve Orel, 2006:39-40).

1- Satılan Ürüne Göre

- Her türlü tüketim ürünü satanlar (köy, kasaba bakkalı vb.)
- Gıda Perakendecileri:
 - Süpermarketler
 - Hipermarketler
 - Mini marketler (Süperetler)
 - Toptancı (depo) kulüpleri
 - Büfeler (Kolayda mağazalar - Kolaylık mağazaları)
 - Şarküteriler
 - Manavlar
- Genel Ürünler Perakendecileri
 - Bölümlü (departmanlı) mağazalar
 - İndirim mağazaları
 - Özellikli (İhtisas) mağazalar
 - Konsept mağazaları
 - Designer mağazaları (Polo, Ralph Lauren vb.)
 - Çok ürün dizisi bulunduran kolaylık mağazaları
 - Kategori öldüren mağazalar
- Kolay bulunan ürünleri satanlar (büfeler, bakkallar)
- Beğenmelik ürün satanlar (konfeksiyon, mobilya vb) ve
- Özellikli ürün satanlar (video, bilgisayar vb.)
- Hizmet satışı yapanlar (Berber, Seyahat acentesi vb)

2- Görülen İşlevlere Göre

- Servis (Hizmet) Mağazaları (Kişilerin Tek Başına veya Yardımcıları İle Hizmet Verdiği Mağaza Veya Dükkânlar) ve Designer Mağazaları
- Self-Servis Mağazaları
- Peşin Öde-Götür (Cash&Carry) Mağazaları
- Depo Kulüpleri
- Süpermarketler
- Hizmet Satış İşletmeleri
- Mağazasız Perakendecilik
 - Doğrudan pazarlama
 - Posta (mektup) ile satış mağazaları
 - Tele pazarlama
 - Televizyonlu pazarlama
 - Elektronik perakendecilik (İnternet, akıllı telefonlar)
 - Video centers
 - Doğrudan satış (kapıdan kapıya)
 - Bağımsız satış temsilci zincirleri
 - Otomatik (makinel) satışlar (otomatlar)

3- Mülkiyete (Sahipliğe) Göre

- Mülkiyetin Genişliğine Göre
 - Bağımsız (tek) perakendeciler (küçük veya büyük mağazalar)
 - Birleşik perakendecilik (ticaret)
 - Gönüllü zincirler
 - Perakendeci kooperatifleri
 - Perakendeci grupları
 - Zincir mağazalar
 - Franchising mağazaları(McDonald's, Burger King)
 - Şube mağazaları
 - Perakendeci konglomerasyonları

- Çok uluslu perakendeciler (CarrefourSA, Real, Migros, Wal-Mart)
- Mülkiyetin Niteliğine Göre
 - İmalatçının kendi perakende satış mağazaları
 - Designer mağazaları
 - Kiralanmış reyonlar
 - Corner Shop
 - Kamu (devlet ve yarı resmi) mağazaları
 - Kooperatif mağazaları

4- Yerleşme Yerine Göre

- Mahallelerde yer alan mağaza ve dükkânlar
- İkincil Ticaret Merkezleri
- Ticaret Merkezlerindeki Mağazalar
- Alışveriş Merkezlerindeki Mağazalar
- Semt Pazarlarındaki Tezgâhlı Satıcılar
- Karayolları Kenarlarındaki Satıcılar
- Benzin İstasyonları İçinde veya Yanındaki Fast-Food Mağazaları
- Benzin İstasyonlarına Ait Marketler
- Havaalanı Mağazaları
- Köy ve Kasabalardaki Dükkânlar
- Seyyar (Gezgin) Satıcılar, İşportacılar (Araçlı-Araçsız)
- İnternet Ağı (Sanal Mağazacılık, Elektronik Perakendecilik)
- Kamyonlu (Araçlı, Mobil) Satıcılar
- Açık Oto Pazarları
- Self Servis Birimler

1.5.2. Örgütsel Yapı ve Yöntemlerine Göre Perakendeci Mağazalar

1- Klasik (Geleneksel) ve Modern (Organize) Perakendeciler

Klasik (Geleneksel) satış noktalarının en önemli özelliği bağımsız, küçük aile işletmeleri niteliğinde şubesiz veya az şubede faaliyet gösteren, kişisel hizmetin ön planda olduğu perakende işletme niteliğinde olmalarıdır. Tedarik yönetimi ve modern pazarlama yöntemlerinin çok uzağında olmaları, kalifiye insan gücüne sahip olmamaları sebebi ile düşük verimlilikle çalışmalarına neden olmakta ve modern perakendecilik geliştikçe toplam pazardan aldıkları pay azalmaktadır. Bu perakendeciler geçmişte hayatımızda oldukça büyük yer tutan ve sayıları ve etkinlikleri güç geçtikçe azalan bakkal, manav, kasap, büfe, küçük market gibi bireylerin kendi gayretleri ile faaliyette buldukları perakende yapılarıdır.

Modern (Organize) perakendecilerse belirli bir sistem ve disiplin içinde çalışan, organizasyonlarını tamamlamış, kalifiye insan gücüyle çalışan, her şeyin kayıtlı olduğu, genellikle birden fazla şubede faaliyet gösteren süpermarket, hipermarket veya zincir marketler ve mağazalardır. Bu mağazaların pazardan aldıkları pay her geçen gün artmaktadır.

2- Çok Kanallı Perakendeciler

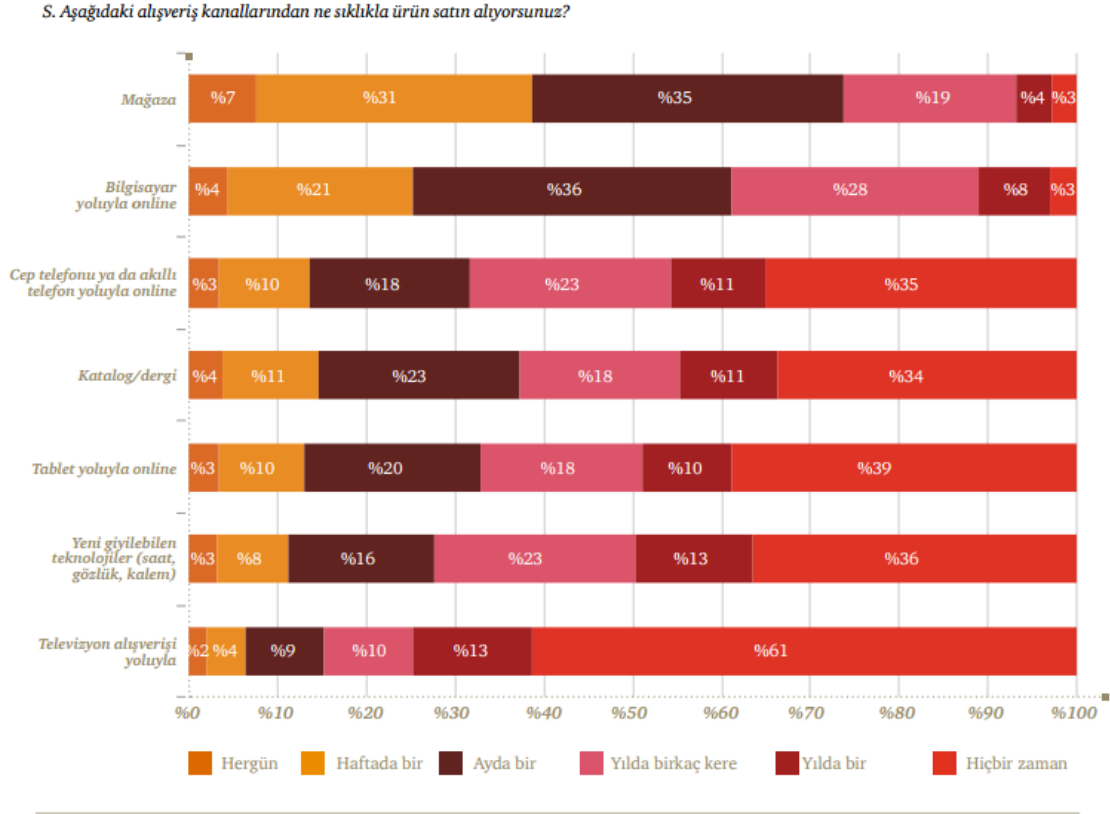
Müşteri pazar segmentlerinin ve yeni pazarlama ve dağıtım kanallarının ortaya çıkmasıyla birlikte, birçok işletme çok kanallı pazarlama yöntemlerini tercih etmeye başlamıştır (Tek ve Orel, 2006:41).

Çok kanallı perakendeciğin gelişmesindeki temel etkenler;

- Teknolojini özellikle internetin ve akıllı telefonların hızla gelişimi,
- Bilgiye hızlı ulaşım (Dünya tüketicilerin ellerinin içinde),
- Sosyal ağların artan önemi ve artan etki gücü,
- Tüketicilerin gelişen ekonomik refah, kültür, bilgi ve eğitim seviyelerinin artması ile birlikte müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının artması ve ayrışması,
- Küresel demografik değişimler,

- Kuşaklar arasındaki ayrışmaların derinleşmesi olarak sayılabilir.

PwC Yıllık Küresel Toplam Perakende Tüketici Araştırması (Nisan 2015) raporunda tüketicilerin mağaza ve mağaza dışında alışveriş yapma alışkanlıkları sorulduğunda aşağıdaki cevapların alındığını görüyoruz.



Şekil 4. Tüketicilerin alışveriş yapma alışkanlıkları (PwC, 2015)

Perakendeciler bu gelişmelerin altında ezilerek pazar kaybetmektense bunu fırsata dönüştürebilirler. Perakendeciler birden fazla kanal bileşimini kullanarak her bir kanalın sağladığı kendisine özgü avantaj ve fırsatlardan faydalanarak toplam faydayı artırabilirler. Bu alternatif kanallar firmaların ürün ve hizmetlerinin satışı sebebiyle sadece firma açısından değil, o firmanın müşterilerini tatmin ve mutlu edecek başka ürün ve hizmetlerin de aynı alternatif kanallardan satın alınabilmesine yardımcı olma açısından da çok önemlidir (Tek ve Orel, 2006:86).

1.5.3. Ölçek Büyüklüğüne Göre Perakendeci Mağazalar

Ölçek büyüklüğü açısından perakendeci mağazalar, küçük, orta ve büyük ölçekli olarak ayrılmaktadır. Burada bahsedilen sınıflama perakendecinin kendisinin veya mağazalarının kategorize edilmesi şeklinde iki türlü olabilmektedir.

Ölçek büyüklüğüne göre sınıflama yapılmasında perakendecinin kendisinin;

- Toplam mağaza sayısı,
- Toplam yıllık ciro büyüklüğü,
- Toplam satış alanı,
- İşletmenin toplam sermayesi,
- Toplam çalışan iş gücü sayısı,
- Toplam yıllık net kâr tutarı

baz alınırken perakendecinin mağazalarının ölçek büyüklüğüne göre sınıflanmasında;

- Mağazaların her birinin satış alanı,
- Mağaza başına yıllık ciro
- Yazar kasa adedi,
- Mağaza başına düşen müşteri sayısı,
- M2 başına ciro (yıl/ay/gün),
- Çalışan başına düşen ciro (yıl/ay/gün),
- Sepet alışveriş ortalaması,

baz alınabilmektedir.

Bu ölçütler bir arada, ayrı ayrı veya bir kombinasyon halinde kullanılabilir.

Türkiye’de mağazaların ölçek büyüklüğüne göre sınıflandırılmasında AC Nielsen tarafından 2002 yılında yapılan sınıflandırma genel kabul görmüş olup, sektör tarafından genellikle bu sınıflandırma kullanılmaktadır. AC Nielsen, satış alanı büyüklüğü ile uzmanlaşma ve ürün çeşit sayısı gibi farklılıkları göz önüne alan bir perakendeci sınıflaması yapmaktadır. AC Nielsen tarafından satış büyüklüğüne göre yapılan sınıflama aşağıdadır.

Tablo 2. AC Nielsen Perakendeci Tanımları

Perakendeci Tanımları			
	Satış alanı (m ²)	Yazar kasa(Adet)	Diğer özellikler
Hipermarketler	2500	8	Self servis, park,ATM
Büyük süpermarket	1000-2499	3-7	Self servis
Küçük süpermarket	400-999	2	Self servis
Süpermarket	100-399	2	Self servis
Market	51-99	1	Ana cadde, yan sokak
Bakkal	10-50	1	Sokak, cadde

Kaynak: AC Nielsen Zet

TEPAV (Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı) tarafından yapılan bir sınıflamada mağazaların çeşitli özellikleri dikkate alınarak bir sınıflama yapılmıştır.

Tablo 3. TEPAV (Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı) Perakendeci Sınıflaması

	Yapı	Sahiplik	Kategori çeşidi	Marka çeşidi	Hizmet seviyesi	Fiyat Seviyesi	Yaygınlık
Süpermarket	Modern	Zincir	Çok	Çok	Orta	Orta	Ulusal
Yerel Mrkt.	Az Modern	Bağımsız	Çok	Çok	Orta	Orta	Yerel
Bakkal	Geleneksel	Bağımsız	Orta	Az	Yüksek	Yüksek	Yerel
Uzman	Geleneksel	Bağımsız	Az	Çok	Yüksek	Yüksek	Yerel
Pazar	Geleneksel	Bağımsız	Az	Az	Düşük	Düşük	Yerel

Kaynak: Türkiye’de Alışveriş Davranışı (Tepav, 2010)

Tepav tarafından yapılan yukarıdaki tablodaki “HTP sınıflamasında geleneksel kesimde görünen tüm kuruluşlar üç alt gruba ayrıştırılmıştır. HTP verilerinde göre benzer özelliklerde olup ayrı görülen, orta büyüklükteki marketler, kooperatifler ve toptancılar, bakkal ile birlikte ‘Bakkal’, kapıdan alışveriş semt pazarları ile birlikte ‘Pazar’, kuruyemişi ve büfe ile evde satış ve Cosmo gibi küçük parfümeri zincirleri ‘Uzman Mağazalar’ olarak gruplanmıştır” (Batislam ve Filiztekin, 2010:19).

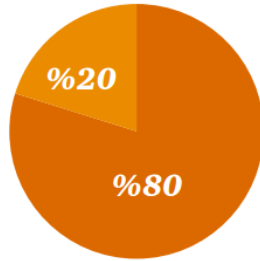
1.5.4. Fiziksel Mağaza Kullanılıp Kullanılmamasına Göre Perakende İşletmeciliğinin Sınıflandırılması

Genel olarak perakende mağazacılık denilince ilk akla gelen fiziksel olarak bir mağazanın olması anlaşılacakla birlikte günümüzde teknolojinin gelişmesi ile birlikte herhangi bir mekân ihtiyacı olmadan da perakendecilik yapılabilmektedir. Geçmişte postayla (mektup), tele pazarlamayla, televizyonlu pazarlamayla, doğrudan satışla (kapıdan kapıya) mağazasız perakendecilik yapılmaktayken günümüzde sanal mağazacılık ve mobil mağazacılık çok ciddi bir şekilde ortaya çıkmıştır.

Yukarıda mağaza dışı perakendenin (PwC Yıllık Küresel Toplam Perakende Tüketici Araştırması) ne kadar büyük ve önemli bir hale geldiğinden bahsedilmişti. Yine PwC'nin yaptığı aynı araştırmada bireylerin mağazalı perakendeciler ile online perakendeyi birbiri ile etkileşim halinde kullandıklarını göstermektedir.

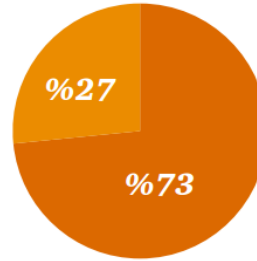
“Web-rooming” de en az “showrooming” kadar önemli

Bir ürünü mağazada inceleyip daha sonra online olarak satın almaya karar verdiğiniz oldu mu?



■ Evet ■ Hayır

Bir ürünü online olarak inceleyip daha sonra mağazadan satın almaya karar verdiğiniz oldu mu?



■ Evet ■ Hayır

Şekil 5. Fiziksel Mağaza ile Online Mağazacılık Etkileşimi (PwC, 2015)

Günümüzde elektronik perakendecilik, geleneksel perakendecilik için rekabetçi bir tehdit değildir. Teknoloji gelişip yeni uygulamalar ortaya çıktıkça ve perakendeciler bu konuda tecrübeler kazandıkça elektronik perakendecilik de gelişecektir (Kalakota vd., 1997:221'den Aktaran: Enginkaya, 2009:10).

1.5.5. Pazarlanan Ürünün Niteliğine Göre Perakendeci İşletmeler

Bir ürün tamamen fiziksel bir ürün olabileceği gibi, tamamen hizmet içeren bir ürün de olabilir. Ancak, bazen perakendecilik fiziksel ürünlerin bir hizmetle birlikte sunulmasından oluşur (Tek, 2006:43). Pazarlanan ürününü niteliğine göre perakendeciler üç gruba ayrılır.

1- Fiziksel Ürün Pazarlayan Perakendeciler

Fiziksel ürünlerin (elle tutulur, gözle görülür) satışını gerçekleştiren perakendecilerdir. Perakendecilerin büyük bir bölümü bu gruptadır. Her gün alışveriş yaptığımız market, bakkal, alışveriş merkezleri içerisindeki mağazalar bu grupta yer almaktadırlar. Bu perakendeciler de aslında fiziksel ürünle birlikte bir hizmet sunmaktadırlar ama asıl işlevleri fiziksel ürün satmaktır.

2- Hizmet Perakendecileri

Hizmet perakendecilerinin fiziksel ürün pazarlayan perakendecilerden farkı, asıl uğraşı konularının fiziksel değil, hizmet türünde olmasıdır. Hizmet işletmelerinde perakendeci aynı zamanda üretici olup, ürettiği hizmeti satmaktadır (Tek, 2006:43). Örneğin, seyahat acenteleri, kara, hava deniz yolları seyahat işletmeleri, otelcilik, bankacılık, hastane, özel okul işletmeleri, bakım onarım, restoran, berber, kuru temizleyici ve benzerleri bu gruba girmektedir. Satılan hizmet stoklanamaz, kalitesi insan kaynağı ile direkt ilişkilidir, standardize edebilmek çok güçtür ve hizmet verildiği anda tüketim de gerçekleşmiş olur.

3- Fiziksel Ürün ve Eşlik Eden Hizmeti Pazarlayan Perakendeciler

Fiziksel ürün ve hizmet perakendeciliğinin birleşimi olan perakendecilik türüdür. Örneğin, Oto kiralama firmaları ürünü satmazlar, ürünün belirli bir süre kullanım hakkını müşterilere sunan kiralama hizmeti verirler. Bazı ürünlerin "hizmet" destekli satışı yapılırken, bazı hizmetlerin de "ürün" destekli satışı yapılır (Tek, 2006:43).

1.6. GÜNÜMÜZDEKİ PERAKENDECİLİĞİN GÖRÜNÜMÜ

İnsanoğlu var olduktan ve işbölümü gerçekleşmeye başladıktan sonra ticaret ortaya çıkmış ve bu toplumlarda mal alışverişi, değiş tokuş / takas ticareti veya doğal alışveriş olarak bilinen, ürüne/mala karşı ürün/mal olarak yapılmıştır (<https://tr.wikipedia.org>). Bu yapılan alışverişler perakendeciliğın temelini oluşturmaktadır. Paranın keşfi, ticaretin kolaylaşmasını ve yaygınlaşmasını sağlamıştır. Taşımacılığın ve iletişimin de gelişmesi ile birlikte ticaret ve perakende bugünkü halini almıştır (<https://tr.wikipedia.org>).

Perakendenin gelişiminde 1800'lü yıllardan sonrası önemlidir. Bu yıllara kadar panayırılar, pazaryerleri, seyyar satıcılar, çerçiler, küçük dükkânlar söz konusuken 1800'lerin ortalarında perakendecilik beş ana alanda önemli bir değişim geçirmiştir. Perakendeciler biçimleri, teknolojileri, mülkiyet şekilleri, müşteri tipleri ve coğrafi bölge açısından değişim geçirdiler (Chandler'den Aktaran: McArthur vd., 2015:1).

Perakendeciliğın asıl gelişimi 19. yy'ın ikinci yarısından itibaren olmuştur. Bu dönemde bölümlü mağazalar görülmeye başlamıştır. Dönemin karakteristik özellikleri satılacak ürünlerin büyük alanlarında sergilenmesi ve satışların büyük miktarlarda yapılması ve satış fiyatlarının düşük olmasıdır. 20.yy'ın başlarında zincir mağazalar görülmeye başlamıştır. Zincir mağazaların ortaya çıkmasını sağlayan temel etken 1860'lı yıllardaki kooperatifçilik hareketleridir (Cengiz ve Özden, 2007:2) 1860'lı yıllarda kooperatifçiliğın gelişmesiyle birlikte bu tip mağazalar İngiltere'de 1880'de, Hollanda'da 1932'de Almanya'daysa yüzyılın sonunda ortaya çıkmıştır (Dilbaz, 1998:19).

1930'lar ABD oluşumlarından etkilenen dönem olmuştur. Bu dönemde self servis hizmet, yerleşim merkezleri dışı lokasyon, otopark ihtiyacı sebebi ile bu konuya eğilim, merkezi satınalma ve iyi bütçeleme ile hacim büyütme ve düşük satış fiyatları temel gelişmeler olmuştur (Dilbaz, 1998:19).

Perakendecilik uygulamalarında 20. Yüzyılın sonlarına doğru meydana gelen bir gelişme olan alışveriş merkezleri önemli bir dönüm noktası olmuştur. Alışveriş merkezleri bir müşterinin hemen hemen her türlü ihtiyacını (alışveriş, eğlence, yemek,

sosyal aktivite vs) tek bir alışveriş mekânında toplu bir şekilde karşılama amacıyla tasarlanıp inşa edilmişlerdir. Söz konusu alışveriş merkezleri ilk kuruluş aşamasında kenar mahallelerde yaşayan nüfusun ihtiyaçları için düşünülse de şu anda şehirlerin hemen her yerinde yer almaktadır (Aydın, 2007:2). Perakendeciliği dünya ve Türkiye boyutunda ele almak açıklayıcı olacaktır.

1.6.1. Dünyada Perakendecilik

Perakendecilik bütün dünyada en önemli sektörlerden birisidir. Özellikle istihdama olan katkısı nedeni ile çok büyük bir önem arz etmektedir. Perakende satış ciroları ve sektörde çalışan kişi sayısı bir ülkenin genel ekonomik durumunu yansıtan önemli göstergelerdir (Berman ve Evans, 2004:13).

Dünya ticaretinde, perakende sektörü önemli gelişmeler göstermektedir. 2013 yılı sonunda 16,6 trilyon dolarlık hacme oluşan sektör, bir önceki yıla göre % 2,2 oranında büyüme gerçekleştirmişti. 2013 yılında yiyecekte büyüme oranı yüzde 3,1iken, yiyecek harici perakendedeyse bu oranın yüzde 1,3 olarak gerçekleşti. 2015 yılındaysa sektörün dünyada 22 trilyon dolarlık bir hacme ulaşacağı tahmin edilmektedir. (Deloitte, 2015)

Deloitte Perakende Sektörünün Küresel Güçleri Araştırması 2015 araştırma sonuçlarına göre 2013 yılın sonu itibariyle perakendenin küresel güçleri ilk 250 firması yayınlanmıştır. Rapora göre, 2013 mali yılında dünyanın en büyük 250 perakende şirketi toplamda yaklaşık 4,4 trilyon dolar gelir elde etti. Listede bulunan şirketlerin yıllık ortalama geliriye 17,4 milyar dolar oldu. Avrupa'daki durgunluk ile Amerika ve Çin'deki büyümenin yavaş seyretmesi gibi sebepler, hem tüketicilerin finansal hareket kabiliyetlerini sınırladı; hem de perakende satışlarının düşmesine sebep oldu. Buradan hareketle, dünyanın en büyük 250 perakendecisinin 2011 yılında aşağı yönlü harekete geçen ciroal büyüme oranları, 2013 mali yılında da yavaşlamaya devam etti. Rapora göre, satışa göre ağırlıklandırılmış, kur farkı dikkate alınarak hesaplanmış perakende cirosu 2012 mali yılında % 4,9 artarken, 2013 yılındaki artış oranı %4,1 oldu. Düşük büyümeye rağmen listede yer alan perakendecilerin yaklaşık % 80'i (199 şirket) 2013 mali yılında kâr açıkladı (Deloitte, 2015).

Bu araştırmanın ilk 121 firması Ek-2’de verilmiştir. İlk 250 firma içerisinde Türkiye’den sadece BİM Birleşik Mağazalar A.Ş. 6.242 Milyon Dolar’lık cirosuyla 151. Sırada yer almıştır. BİM 2013 yılında 2012 yılına göre 16 basamak yukarı çıkarak 151’inci sıraya yükselmiştir. 2012 yılında 5,8 milyar dolar olan gelirini 2013 yılı sonunda 6,2 milyar dolara yükselten BİM, 2008-2013 arası % 22,8 büyüme sağlamış ve en hızlı büyüyen 50 perakendeci arasında 17. sırada yerini almıştır (Deloitte, 2015).

Ek-2’deki tabloya baktığımızda 476.294 Milyon Dolar’lık ciro ile 28 ülkede operasyon yürüten Wal-Mart birinci sırada bulunmakta ve onu 105.156 Milyon Dolar’lık ciro ile Costco takip etmektedir. Wal-Mart en yakın rakibi ikinci sıradaki Costco’nun 4,5 katından daha fazla ciroya sahiptir. Wal-Mart’ın cirosu küresel (ilk 250) perakende güçlerinin toplam cirosu içerisindeki payı yaklaşık %11 seviyesindedir.

2012 yılının ilk on firması ile 2013 yılının ilk 10 firmasında şu değişiklikler olmuştur.

Tablo 4. 2012 Yılı Küresel perakendeciler İlk 10 firma

Top 10 retailers worldwide, 2012

Top 250 rank	Name of company	Country of origin	Retail revenue (US\$mil)	Retail revenue y-o-y growth	Net profit margin	Return on assets	# countries of operation	% retail revenue from foreign operations
1	Wal-Mart Stores Inc.	U.S.	469,162	5.0%	3.8%	8.7%	28	29.1%
2	Tesco PLC	U.K.	101,269	0.5%	0.2%	0.2%	13	33.5%
3	Costco Wholesale Corporation	U.S.	99,137	11.5%	1.8%	6.5%	9	27.6%
4	Carrefour S.A.	France	98,757	-5.5%	1.7%	2.9%	31	54.0%
5	The Kroger Co.	U.S.	96,751	7.1%	1.6%	6.1%	1	0.0%
6	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Germany	87,236 e	6.6%	n/a	n/a	26	57.7%
7	Metro AG	Germany	85,832	0.1%	0.2%	0.3%	32	61.6%
8	The Home Depot Inc.	U.S.	74,754	6.2%	6.1%	11.0%	5	11.2%
9	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Germany	73,035 e	7.5%	n/a	n/a	17	59.2%
10	Target Corporation	U.S.	71,960	5.1%	4.1%	6.2%	1	0.0%
Top 10*			\$1,257,892	4.2%	2.8%	5.8%	16.3**	32.3%
Top 250*			\$4,287,587	4.9%	3.1%	5.0%	10.0**	24.3%
Top 10 share of Top 250 retail revenue			29.3%					

* Sales-weighted, currency-adjusted composites

** Average

Source: Published company data and Planet Retail

Kaynak: Deloitte, 2015

Tablo 5. 2013 Yılı Küresel perakendeciler İlk 10 firma

Top 10 retailers worldwide, 2013

Top 250 rank	Name of company	Country of origin	2013 Retail revenue (US\$mil)	2013 Retail revenue growth	2013 Net profit margin	2013 Return on assets	CAGR* Retail revenue 2008-2013	# countries of operation	% retail revenue from foreign operations
1	Wal-Mart Stores, Inc.	U.S.	476,294	1.5%	3.5%	8.2%	3.3%	28	28.9%
2	Costco Wholesale Corporation	U.S.	105,156	6.1%	2.0%	6.8%	7.7%	9	28.2%
3	Carrefour S.A.	France	98,688	-2.4%	1.8%	3.1%	-3.0%	33	52.7%
4	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Germany	98,662 ^e	9.5%	n/a	n/a	6.5%	26	58.2%
5	Tesco PLC	U.K.	98,631	-2.0%	1.5%	1.9%	2.9%	13	32.3%
6	The Kroger Co.	U.S.	98,375	1.7%	1.6%	5.2%	5.3%	1	0.0%
7	Metro Ag ¹	Germany	86,393 ^e	-2.5%	0.7%	1.4%	-0.9%	32	62.3%
8	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Germany	81,090 ^e	4.7%	n/a	n/a	5.5%	17	59.2%
9	The Home Depot, Inc.	U.S.	78,812	5.4%	6.8%	13.3%	2.0%	4	10.8%
10	Target Corporation	U.S.	72,596	0.9%	2.7%	4.4%	2.9%	2	1.8%
Top 10 ²			\$1,294,698	2.0%	2.8%	6.0%	3.0%	16.5 ³	32.5%
Top 250 ²			\$4,354,562	4.1%	3.4%	5.3%	4.2%	10.2 ³	24.2%
Top 10 share of Top 250 retail revenue			29.7%						

*Compound annual growth rate

¹ Metro changed its fiscal year from end of December to end of September. Fiscal 2013 results reported here include the 9 months ended 30 September 2013 plus the quarter ended 31 December 2013 to create a 12-month period equivalent to prior years.

² Sales-weighted, currency-adjusted composites

³ Average

e = estimate

n/a = not available

Kaynak: Deloitte, 2015

Yukarıda da görüldüğü gibi Wal-Mart her yıl olduğu gibi liderliği korumaya devam etmiştir. 2012 yılında ikinci sırada bulunan Tesco beşinci sıraya gerileyerek yerini geçen sene üçüncü sıra bulunan Costco firmasına kaptırmıştır. Carrefour ise geçen yıla göre bir basamak yukarı çıkmıştır. Ülkemizin listeki firması BİM ise 2012 yılında 167. sıradayken 2013 yılında 151. sıraya yükselmiştir. Küresel en büyük 10 firmanın ilk 250 firma içerisindeki ciro payı %29'ların üzerindedir.

Küresel perakendeci güçleri dünya üzerinde dağılımına baktığımızda en büyük payın 79 firma ile Amerika Birleşik Devletlerinde olduğunu görebiliriz. Kıta olarak en büyük payın 90 firma ile Avrupa kıtasına ait olduğunu görmekteyiz.

Tablo 6. 2013 Yılı Küresel Perakendeciler Dünya Dağılımı

Region/country profiles, 2013

	# retail companies	Average retail revenue (US\$mil)	Share of Top 250 Companies	Share of Top 250 Revenue
Top 250	250	\$17,418	100.0%	100.0%
Africa/Middle East	7	\$6,384	2.8%	1.0%
Asia/Pacific	55	\$11,121	22.0%	14.0%
Japan	31	\$9,835	12.4%	7.0%
Other Asia/Pacific	24	\$12,782	9.6%	7.0%
Europe	90	\$18,840	36.0%	38.9%
France	14	\$29,279	5.6%	9.4%
Germany	17	\$27,060	6.8%	10.6%
U.K.	14	\$19,391	5.6%	6.2%
Other Europe	45	\$12,316	18.0%	12.7%
Latin America	10	\$7,757	4.0%	1.8%
North America	88	\$21,875	35.2%	44.2%
U.S.	79	\$23,108	31.6%	41.9%
Canada	9	\$11,052	3.6%	2.3%

Results reflect Top 250 retailers headquartered in each region/country

Level of globalization by region/country, 2013

	% retail revenue from foreign operations	Average # of countries	% single-country operators
Top 250	24.2%	10.2	34.8%
Africa/Middle East	25.1%	12.1	0.0%
Asia/Pacific	14.0%	5.4	43.6%
Japan	9.4%	3.9	45.2%
Other Asia/Pacific	18.9%	7.4	41.7%
Europe	38.6%	16.2	22.2%
France	43.6%	28.6	7.1%
Germany	45.4%	15.4	5.9%
U.K.	21.5%	16.1	21.4%
Latin America	22.9%	2.3	40.0%
North America	14.7%	7.8	44.3%
U.S.	15.4%	8.5	40.5%

Results reflect Top 250 retailers headquartered in each region/country

Kaynak: Deloitte, 2015

Tablo 7’de en büyük küresel perakende güç listesindeki firmaların q rasyo oranlarına baktığımızda BİM Birleşim Mağazalar A.Ş. firmasının yatırımcıya kazanç açısından üçüncü sırada olduğunu görmekteyiz.

Tablo 7. 2013 Yılı Küresel Perakendeciler Q Rasyo Oranları

Top retailers by Q ratio

Name of Company	Country	Q ratio
H & M Hennes & Mauritz AB	Sweden	6.465
Tractor Supply Company	U.S.	5.176
BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	Turkey	4.759
Next plc	U.K.	4.679
Inditex, S.A.	Spain	4.570
Dollar Tree, Inc.	U.S.	4.514
Nike, Inc.	U.S.	4.353
The TJX Companies, Inc.	U.S.	4.338
Ross Stores, Inc.	U.S.	4.331
Fast Retailing Co., Ltd.	Japan	3.951

Kaynak: Deloitte, 2015

1.6.2. Türkiye’de Perakendecilik

Türkiye’de perakendecilik, ülkenin ekonomik ve sosyal gelişimine paralel olarak gelişmiştir. 1950’li yıllara kadar perakendecilikte küçük ölçekli işletmeler ve ticaret (geleneksel bakkal ve pazar tipi) devam etmiştir. 1950 yıllardan sonra perakendecilikte ufak çaplı değişikliklerin olduğu görülmüştür. Bu yıllarda ilk zincir mağaza olan Sümerbank kurulmuştur. Ardından 1954 yılında İsviçre Migros Kooperatifler birliği ülkemize davet edilmiş ve Migros Türk olarak faaliyetlerine başlamış, perakendeciliğin gelişimine önder olmuştur. Ardından 1954 yılında GİMA A.Ş. faaliyetine başlamıştır. 1960-1970 dönemi belediyelerce kurulan tanzim satış mağazalarının ve tüketim kooperatiflerin kurulduğu, ucuz ve toplu alışveriş alışkanlıklarının başladığı yıllardır. Bu yıllar özel sektörün de yavaş yavaş konuya ilgi duymaya başladığı ve şubeleşmelerin artmaya başladığı, çok katlı mağazacılığın görülmeye başladığı yıllardır. Yine bu yıllarda ülkemizde Beymen, Vakko, İstanbul Giyim Sanayi gibi büyük mağazaların da açıldığı görülmektedir. Perakendeciliğin asıl gelişimi ise 1980 yıllardan sonra olmuştur. 24 Ocak 1980 kararları ile birlikte ithal ikameci ekonomi modelinin terk edilmeye başlaması ile birlikte piyasada ürün bollaması yaşanmış ve ticaret ve hizmet sektörlerinin ekonomideki ağırlıkları artmaya başlamıştır. 1983-1990 yıllarında alınan ekonomik kararlar ile liberal ekonomi politikaları sanayi işletmelerinin gelişmesini ve buna bağlı olarak tüketim alışkanlıklarının da değişmesini sağlamıştır. Tüm bu gelişmeler perakendeciliğin büyüebileceği uygun ortamları sağlamıştır. 1990’lı yıllarda yerli ve yabancı sermaye yatırımlarında patlama yaşandığı ve birçok ulusal ve uluslararası perakendecinin atılımlarında çok ciddi artışlar yaşandığı yıllardır. 1990’lı yıllar için "perakendecilik çağı" ifadesinin kullanımı oldukça isabetli olacaktır (Tek ve Ünüsan, 1999:174).

Günümüzde perakendecilik ulusal ve uluslararası perakende zincirlerinin, yerel zincirlerin, küçük ölçekli süpermarket işletmelerinin ve halen varlıklarını sürdürmekte olan bakkalların da yer aldığı dev bir sektör haline gelmiştir. Büyük şehirlerimizde birbirini ardına açılan alışveriş merkezleri ile sektör, çok yoğun rekabetin yaşandığı, perakendenin her türünü görebildiğimiz büyük bir sektör halini almıştır.

Toptan ve perakende ticaret sektörünün Türkiye ekonomisi içinde oldukça önemli bir payı vardır. Son on yılın TÜİK verilerine baktığımızda Toptan ve perakende ticaret sektörünün GSYH katkısı da yıllar itibariyle artış göstermektedir. 2014 yılında toptan ve perakende ticaret %11,08 büyürken GSYH da %11,49 büyümüş görülmektedir. Yıllar itibariyle GSYH’da yer alan faaliyetlerin katkı payları Tablo 8’de görülmektedir.

Tablo 8. İktisadi Faaliyet Kollarına Göre Cari Fiyatlarla Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla

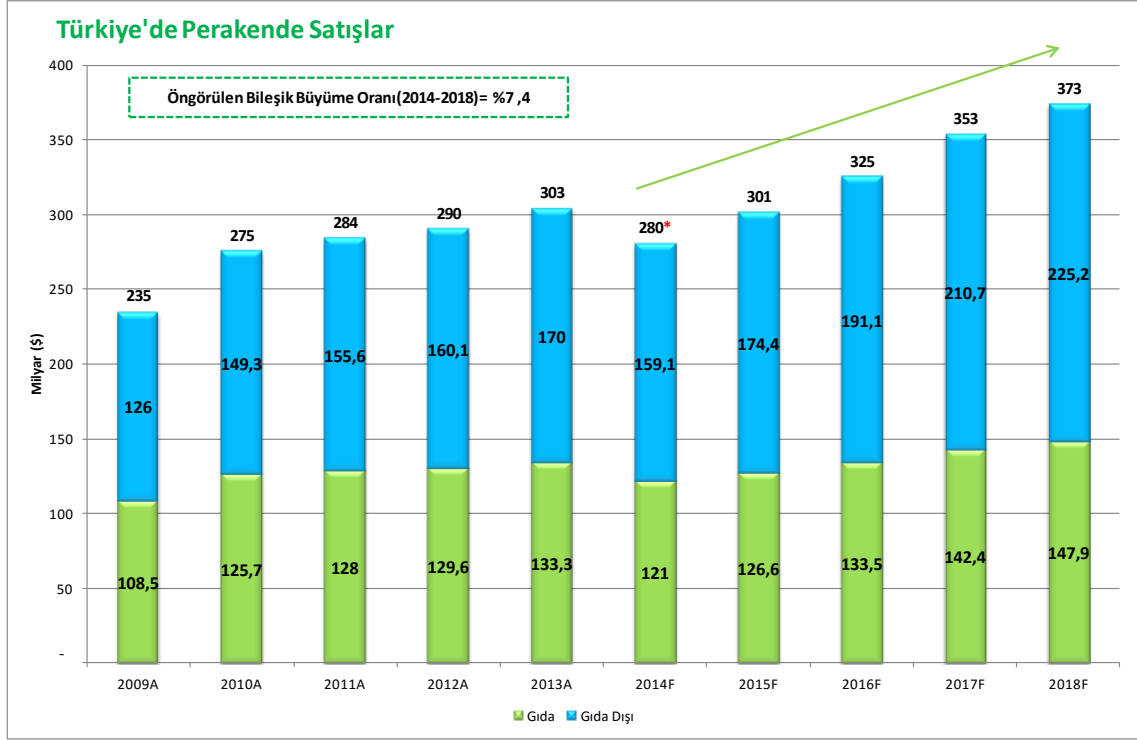
BÜYÜME HIZI		YIL									
ANA SEKTÖR	TALİ SEKTÖR	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
☐ TARIM	Tarım, ormancılık ve balıkçılık	14,56	3,21	2,66	12,35	9,00	17,73	11,75	7,77	3,56	7,72
☐ SANAYİ	Elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme üretimi ve dağıtımı	19,23	14,10	24,10	32,48	10,31	10,10	10,90	13,44	10,54	1,21
	İmalat Sanayi	15,34	16,42	8,78	8,41	5,82	18,88	22,49	5,01	9,36	15,13
	Madencilik ve Taşocakçılığı	29,33	17,35	17,63	27,80	5,77	10,89	21,21	10,81	3,37	16,14
	Su temini; kanalizasyon, atık yönetimi ve iyileştirme faaliyetleri	1,41	10,62	9,07	12,38	9,11	15,86	18,54	10,67	14,00	17,20
☐ HİZMETLER	Bilgi ve iletişim	25,40	10,54	17,02	11,35	2,35	6,91	5,69	12,18	8,50	6,05
	Diğer hizmet faaliyetleri	7,61	17,97	13,43	11,62	1,62	20,11	20,10	1,29	7,00	17,64
	Eğitim	17,42	19,52	15,97	13,17	14,11	15,68	16,07	15,68	12,44	16,83
	Finans ve sigorta faaliyetleri	1,74	19,50	25,31	20,60	29,21	5,12	0,18	14,69	12,77	0,96
	Gayrimenkul faaliyetleri	24,98	23,84	22,34	16,57	10,52	5,18	5,35	7,27	9,13	10,01
	Hanehalklarının işverenler olarak faaliyetleri	22,06	23,41	21,57	14,14	8,32	13,52	13,48	14,20	13,62	11,72
	İdari ve destek hizmet faaliyetleri	17,92	20,78	18,89	15,76	2,61	15,59	18,25	15,21	12,62	15,32
	İnsan sağlığı ve sosyal hizmet faaliyetleri	27,11	16,57	15,27	12,02	5,60	9,11	8,07	12,86	7,34	15,73
	İnşaat	16,35	24,94	14,40	8,89	18,09	24,86	26,45	7,63	11,91	14,58
	Kamu yönetimi ve savunma; zorunlu sosyal güvenlik	4,16	13,84	11,40	10,42	13,27	11,68	13,36	16,62	8,87	11,68
	Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri	14,41	17,30	11,93	10,28	12,74	7,91	17,34	11,12	18,11	13,87
	Kültür, sanat, eğlence, dinlenme ve spor	24,73	24,24	17,33	9,24	5,30	12,09	10,57	12,92	11,28	15,01
	Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler	19,68	23,06	24,35	17,50	11,02	16,71	15,50	15,97	14,55	20,56
	Toptan ve perakende ticaret	13,35	18,26	8,72	12,77	11,04	16,84	28,99	8,82	11,94	11,08
	Ulaştırma, depolama	15,97	18,32	12,52	15,25	6,21	14,65	23,79	12,99	9,57	11,62
☐ DİĞER	Dolaylı ölçülen mali aracılık hizmetleri	1,76	12,15	23,25	15,46	45,42	10,54	10,79	26,57	14,91	0,53
	Vergi-Sübvansiyon	17,51	16,05	1,25	9,00	0,96	25,36	19,55	6,79	16,29	6,53
☐ GSYH	Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla (Alıcı fiyatlarıyla)	16,08	16,87	11,18	12,73	0,21	15,35	18,10	9,18	10,62	11,49

Kaynak: TÜİK

Yine 2014 yılında toptan ve perakende ticaretin GSYH içerisindeki payına baktığımızda %11,98 gibi bir oranla üçüncü büyük sektör olduğu anlaşılmaktadır. GSYH içerisindeki Vergi-Sübvansiyon’ları hariç tuttuğumuzdaysa 13,68 gibi bir oranla İmalat sanayinden (%18,08) sonra yine perakendeci sektörünün gelmekte olduğu görülmektedir.

Deloitte tarafından hazırlanan Perakende Sektörü Değerlendirmesi 2013 raporunda, Şekil 6’da görüldüğü gibi Türkiye perakende sektörünün büyüklüğünün 300 milyar doları aşmış olduğu belirtilmekte ve sektörün 2014-2018 yılları yıllık bileşik büyüme oranının %7 olacağı öngörülmektedir. Raporda ayrıca süpermarket ve AVM’lerde kredi ve para kartlarla yapılan perakende alışverişlerininse son beş yılda

ortalama %15 büyüyerek 2013 yılında 34 milyar dolarlık seviyeye ulaştığı belirtilmektedir.



Şekil 6. Türkiye'de Perakende Satışlar Yıllar İtibariyle (Deloitte, 2014)

* 2014 yılında TL/ABD\$ (Yıllık bazda) ortalamasında %14 gibi tahmin edilen devalüasyon nedeniyle hafif bir azalma söz konusudur. Sektör TL bazlı satış rakamlarının 2014 yılında %10 oranında büyüyeceği tahmin edilmektedir.

A: Gerçek, F: Tahmin

Dünya ülkeleri arasında AT Kearney'in 2015 küresel perakende gelişim indeksi raporuna, Tablo 9'a baktığımızda 2014 yılı itibari ile Türkiye'nin GRDI¹ skoru açısından 11. Sırada yer aldığı görülmektedir. Türkiye açısından 11. Sırada olmak önemli bir skordur. Türkiye perakende çekiciliği açısından halen önemli bir konumda bulunmaktadır.

¹GRDI fiziksel ve online kanallar aracılığıyla malların perakende satışını tanımlayan bir indekstir. İndexte yer alan kategoriler bakkaliye, güzellik ve kişisel bakım, giyim ve aksesuarları, ev eşyaları, oyuncak, elektronik, ve ev aletleri. Motorlu araçlar satışı ve otel ciroları bu indeks kapsamına alınmamıştır. Tüm parasal rakamlar ABD doları cinsinden yer almaktadır.

Tablo 9. 2015 Küresel Perakende Gelişim İndeksi (GRDI)

2015 Sıra Sı	Ülkeler	Pazar çekiciliği (%25)	Ülke Riski (%25)	Pazar Doygunluğu (%25)	Presedürler (%25)	GRDI skoru	2014 Sırası	Nüfus (Milyon)	Kişi başına düşen GRDI (Bin)
1	China	66.7	55.7	42.3	96.6	65.3	1	1,364	13
2	Uruguay	93.3	60.4	68.0	38.9	65.1	1	3	20
3	Chile	98.2	100.0	13.0	37.9	62.3	2	18	23
4	Qatar	100.0	89.4	34.3	12.8	59.1	N/A	2	144
5	Mongolia	22.4	19.9	93.1	100.0	58.8	N/A	3	10
6	Georgia	36.5	39.1	78.8	79.2	58.4	1	5	8
7	United Arab Emirates	97.6	84.0	16.5	33.9	58.0	3	9	65
8	Brazil	98.0	60.4	45.2	28.0	57.9	3	203	15
9	Malaysia	75.6	68.8	29.3	52.7	56.6		30	25
10	Armenia	35.4	37.1	82.1	66.3	55.2	4	3	7
11	Turkey	83.1	48.1	40.2	44.8	54.1		77	20
12	Indonesia	50.6	35.5	55.1	65.9	51.8	3	251	10
13	Kazakhstan	49.6	34.2	72.5	50.7	51.8	-3	17	24
14	Sri Lanka	15.8	34.4	77.8	78.8	51.7	+4	21	10
15	India	30.5	39.8	75.7	58.5	51.1	+5	1,296	6
16	Peru	48.9	43.9	58.6	51.8	50.8	-3	31	12
17	Saudi Arabia	78.6	64.4	30.4	27.0	50.1	-1	31	54
18	Botswana	49.2	62.5	33.3	54.2	49.8	+8	2	16
19	Panama	62.3	46.8	49.7	37.6	49.1	-5	4	20
20	Colombia	55.6	49.3	52.0	39.1	49.0	+1	48	13
21	Russia	94.9	28.4	24.5	46.6	48.6	-9	144	25
22	Azerbaijan	33.9	26.9	82.4	46.8	47.5	+8	10	18
23	Nigeria	19.6	8.3	94.0	66.5	47.1	-4	178	6
24	Philippines	39.6	36.0	51.6	60.7	47.0	-1	100	7
25	Jordan	51.1	35.5	64.2	36.8	46.9	-3	8	12
26	Oman	75.0	77.3	24.9	9.8	46.7	-9	4	44
27	Kuwait	81.0	68.1	33.2	0.0	45.6	-19*	4	71
28	Costa Rica	66.9	49.2	38.7	25.1	45.0	-4	5	15
29	Mexico	82.5	56.1	0.2	38.8	44.4	-4	120	18
30	Angola	22.4	9.2	99.4	45.0	44.0	N/A	22	8

0 = low attractiveness

100 = high attractiveness

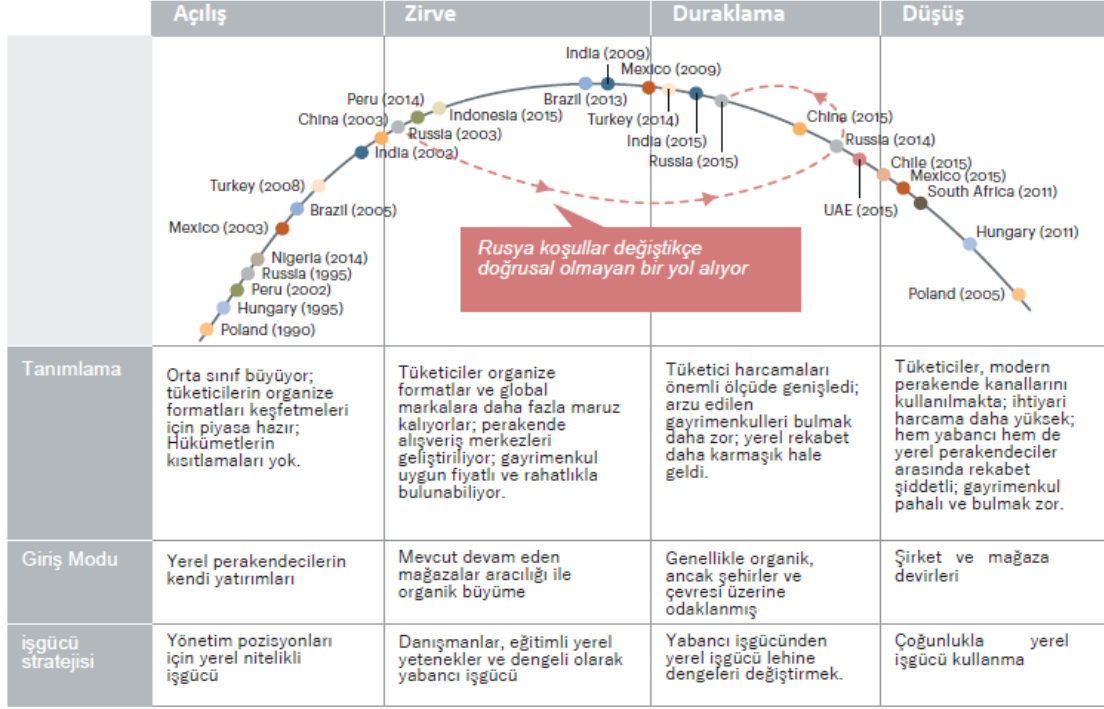
0 = high risk
100 = low risk0 = saturated
100 = not saturated0 = no time pressure
100 = urgency to enter

Kaynak: A.T.Kearney, 2015

Yine aynı rapora baktığımızda 2014 yılı itibari ile Türkiye'nin perakende de zirveyi yenice tamamlayarak duraklama dönemine yenice girmeye başladığı görülmektedir. Bu dönem yerel ve uluslararası rekabetin kızıştığı, rekabetin daha karmaşık bir hal aldığı dönemdir. Fakat halen pazar çekiciliği yüksek ve perakendecilik

açısından önemli bir konumdur. Önemli fırsatlar içermektedir. Sadece artan ve kızışan rekabet dolayısı ile perakendecilik çok daha zor bir hal almıştır. Aşağıdaki tabloda ülkelerin fırsat açısından konumları görülmektedir.

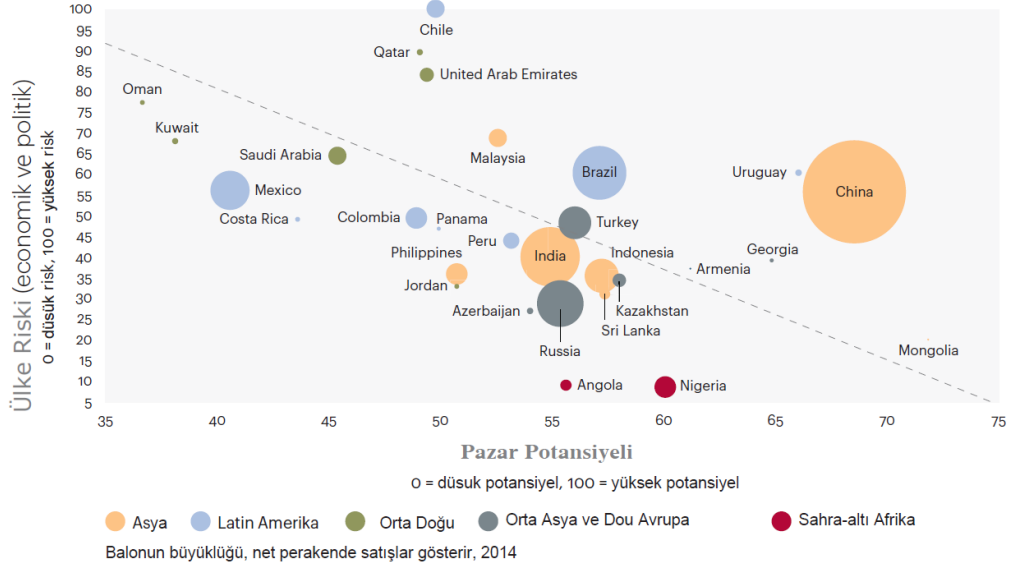
Fırsat Penceresi



Şekil 7. Ülkelerin Perakende Pazarındaki Konumları ve Fırsat Penceresi (A.T.Kearney, 2015)

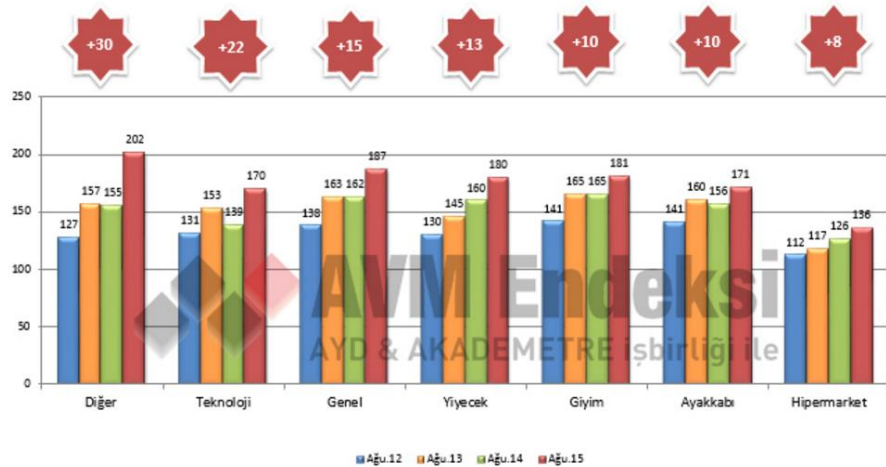
Yine A.T.Kearney'in 2015 yılı küresel perakende gelişim indeksi raporunda perakendecilik açısından en cazip ülkeler grafiğinde Türkiye piyasa potansiyeli (Pazar çekiciliği, Pazar doygunluğu ve Ülke riski) açısından yatırım yapılmaya değer ülkeler arasında bulunmaktadır. İlgili raporda Türkiye için genç ve büyüyen bir nüfusa sahip olunması ve artan gelirler ve harcama trendi önemli bir fırsat olarak görülmekte, fakat perakende tedarik zincirinde yaşanan zorluklar ve daha az örgütlü küçük dükkânlar (geleneksel perakende) ile zorlu rekabetin olduğu belirtilmektedir. Yine raporda yeni nesil alışveriş merkezlerinin özellikle İstanbul başta olmak üzere inşa edilemeye devam edildiği, perakende satış alanlarının %5,4 büyüyerek 10 Milyon metrekare seviyelerine ulaştığı belirtilmektedir. Hipermarketler ve büyük mağazalar iddialı büyüme hedeflerini karşılamak ve sektörde mücadele için daha fazla mağaza açarak rekabet savaşını vermekte oldukları belirtiliyor.

2015 En Cazip Ülkeler Listesi



Şekil 8. En Cazip Ülkeler Listesi (A.T.Kearney, 2015)

Perakende sektöründeki büyümenin hangi kategorilerde olduğuna bakacak olursak tüm kategorilerde büyümenin olduğu görülecektir. AYD (Alışveriş Merkezleri ve Yatırımcıları Derneği) tarafından yayınlanan Kategoriler Bazında Ciro Endeksine baktığımızda yıllar itibari ile kategorilerde şöyle bir tablo görülmektedir.



Şekil 9. Kategoriler Bazında Ciro Endeksi (AYD)

Türkiye Perakende Sektörü Değerlendirmesi 2013 raporunda perakende sektörü ile ilgili öne çıkan başlıklar şu şekildedir (Deloitte, 2013):

- Gıdanın %44 paya sahip olduğu perakendecilik sektöründe, organize perakendeciler de %55'lik paya ulaşarak, gıda dağıtım alanında liderliği ele almış bulunuyor.
- 2013 yılında 51 milyar dolar hacme ulaşan ev perakendeciliği sektörünün, kentsel dönüşüm ve şehirleşme oranındaki artışa paralel olarak 2018 yılına kadar yıllık ortalama %6 büyümesi beklenirken, son yıllarda önemli ölçüde yatırımcı ilgisi çeken giyim ve ayakkabı kategorisi büyüklüğünün de önümüzdeki 5 yılda yıllık ortalama %8 büyümesi bekleniyor.
- Son 10 yılda dört kat artarak 333'e ulaşan ülke genelindeki toplam AVM sayısının, 2015 yılı sonunda 409'a çıkması bekleniyor.
- Rapora göre, 2013 yılında perakende alanında toplam büyüklüğü 1,2 milyar dolar olan 31 adet işlem yapıldı.
- 2014 yılının ilk beş ayında perakende sektöründe üçü internet perakendeciliği olmak üzere toplam 12 adet birleşme ve satınalma işlemi gerçekleştiği görüldü.

21 Nisan 2015 tarihinde TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği) tarafından yapılan VII. Türkiye Sektörel Ekonomi Şurası Türkiye Perakendecilik Meclisi verilerine göre perakende sektörünün diğer sektörler içerisindeki durumu şu şekildedir. Buna göre;

- Her 1000 istihdamda sektörün istihdamı 114 kişi,
- Her 1000 işyerinde sektörün işyeri sayısı 214,
- 2014 açılan her 1000 şirkette sektörün şirket sayısı 167,
- Özel sektördeki firmaların vergi öncesi karlarında sektörün payı %9,8,
- En büyük 500 şirket arasında sektörün şirket sayısı 25,
- En hızlı büyüyen 100 şirket arasında sektörün şirket sayısı 5,
- Ödenen her 1000 TL'lik kurumlar vergisinde sektörün ödediği vergi 70 TL,
- Ödenen her 1000 TL'lik gelir vergisinde sektörün ödediği vergi 234 TL,
- Her 1000 kurumlar vergisi mükellefi içerisinde sektörün mükellef sayısı 148,
- Her 1000 gelir vergisi mükellefi içerisinde sektörün mükellef sayısı 278'dir.

Nielsen verilerine göre, Türkiye’de 2013 yılı başı itibari ile gıda perakendecileri mağaza sayıları ve dağılımı da şu şekildedir.

Tablo 10. Gıda perakendecileri mağaza sayıları

Gıda Perakendecileri Mağaza Sayıları					
	2009	2010	2011	2012	2013
Hipermarketler	214	230	264	285	292
Süpermarketler	7.476	7.327	7.626	8.704	9.430
İndirim Mağazaları*	3.647	4.552	5.789	6.851	7.419
Büfe, Kuruyemişci, Benzin İstasyonu	33.088	32.162	32.600	32.372	31.305
Bakkallar	151.505	148.754	148.395	146.499	143.090
* BIM, A101, ŞOK, DIA					
Kaynak: Nielsen census çalışması; her yılın başlangıcı itibariyle					

Yukarıdaki tabloya baktığımızda yıllar itibari ile bakkal kanalı dükkân adedinin ciddi düştüğü, süpermarket ve indirim mağazalarında sayıların ciddi arttığı görülmektedir. Yine hipermarket sayısının arttığını, büfe türü küçük noktaların azaldığını görmekteyiz.

Ipsos tarafından yapılan 2015 yılı perakende ticaret istatistiklerinde Türkiye’de satışların hangi kanalda daha fazla olduğuna baktığımızda; tekil süpermarketlerin 2015 yılında %25,8 gibi bir oranla en fazla alışveriş yapılan kanal olduğu görülmektedir. İndirim marketleri % 19,4’le ikinci sırada, yerel zincirler %11,9’la üçüncü sırada, Ulusal zincirler %11,2 ile dördüncü sırada, Pazar kanalı %9,2 ve bakkal kanalı %8,4’le sonuncu sırada yer almaktadır. (Ipsos, 2015)

Yine aynı istatistikte, yıllar itibari ile değişime baktığımızda en büyük büyümenin indirim market kanalında olduğu anlaşılmaktadır. Burada en büyük pay BİM İndirim marketlerinden kaynaklanmaktadır. Tekil süpermarketlerin çok ufak bir büyüme gösterdiği, yerel zincirlerin biraz düştüğü, ulusal zincir kanalının ve bakkal kanalının düştüğü pazar kanalının ise büyüdüğü görülmektedir. (Ipsos, 2015)

Türkiye’de perakende sektöründe bulunan en büyük firmalar baktığımızda Fortune 500 listesinde aşağıdaki perakendecilerin bulunduğunu görmekteyiz:

Tablo 11. Fortune 500'de Yer Alan Perakendeciler

2015 FORTUNE 500 DE PERAKENDECİLER						
SN	F 500	FİRMA ADI	SATIŞ CİROSU	FVÖK(TL)	NET SATIŞ DEĞİŞİM %	ÇALIŞAN SAYISI
1	9	BİM BİRLEŞİK MAĞAZALAR A.Ş.	14.463.059.000	520.761.000	22,10	28.098
2	18	MİGROS TİC. A.Ş.	8.122.667.000	366.991.000	14,00	19.037
3	27	LC WAIKIKI MAĞAZACILIK HİZMETLERİ A.Ş.	5.554.740.061	952.899.670	26,30	26
4	36	CARREFOURSA CARREFOUR A.Ş.	3.126.334.716	149.170.728	20,20	7.996
5	39	TEKNOSA İÇ VE DIŞ TİCARET A.Ş.	3.016.438.000	-1.798.000	2,00	3.511
6	55	BİZİM TOPTAN SATIŞ MAĞAZALARI A.Ş.	2.279.397.165	23.341.291	1,40	1.810
7	57	TESCO KİPA A.Ş.	2.247.398.000	-502.885.000	6,20	8.735
8	83	BOYNER BÜYÜK MAĞAZACILIK A.Ş.	1.673.667.213	78.935.085	18,20	5.640
9	96	ATÜ TURİZM İŞLETMECİLİĞİ A.Ş.	1.442.157.962	178.490.055	14,60	1.505
10	104	BİMEKS BİLGİ İŞLEM VE DIŞ TİC. A.Ş.	1.260.907.454	59.341.135	81,00	1.334
11	119	EVKUR ALIŞVERİŞ MERKEZLERİ TİC. A.Ş.	1.192.068.751	183.393.765	22,30	3.650
12	126	MAKRO MARKET A.Ş.	1.154.942.376	8.009.335	3,20	5.199
13	128	KOÇTAŞ YAPI MARKETLERİ TİC. A.Ş.	1.146.368.000	65.418.000	13,10	3.038
14	148	KİLER ALIŞVERİŞ HİZMETLERİ A.Ş.	996.770.000	55.855.000	-1,70	3.007
15	196	ÖZDİLEK ALIŞ VERİŞ MERKEZLERİ A.Ş.	774.156.151	38.614.264	14,90	4.272
16	213	REAL HİPERMARKETLER ZİNCİRİ A.Ş.	723.496.461	-33.693.534	39,60	1.731
17	249	ADESE ALIŞVERİŞ MERKEZİ TİC. A.Ş.	609.265.238	43.022.086	3,50	2.861
18	271	GOLD TEKNOLOJİ MARK. SAN.VE TİC. A.Ş.	557.891.014	18.995.612	3,60	855
19	286	YUNUS MARKET İŞLETMELERİ TİC. A.Ş.	512.668.822	7.208.090	12,10	2.187
20	296	BEĞENDİK MAĞAZA İŞLETMELERİ A.Ş.	497.770.156	10.794.232	13,10	2.696
21	299	ÖZEN ALIŞVERİŞ HİZÖETLERİ A.Ş.	495.374.819	3.065.401	25,70	2.394
22	335	TEKZEN TİCARET YATIRIM A.Ş.	431.053.626	15.034.014	18,60	1.966
23	338	CGS ÇETİNKAYA GİYİM SAN.VE TİC. A.Ş.	424.646.661	26.614.959		2.054
24	349	UYUM GIDA VE İHT. MAD. SAN. VE TİC. A.Ş.	408.663.778	8.492.302	4,60	1.640
25	465	HALİL PEKDEMİR ÇİFT. GIDA VE İHT. LTD.	303.696.886	4.935.905	8,40	1.250
26	477	GROSERİ GIDA VE İHT. MAD. TİC. SAN. LTD.	297.352.002	1.876.993	14,10	1.233

Kaynak: Fortune Türkiye, 2015

Fortune 500 2015 listesine 9. sırada yer alan BİM A.Ş. Dünyanın en büyük küresel perakendeciler listesinde de 151. Sırada yer almıştır.

Tablolarda görüldüğü gibi perakende sektörü dünyada olduğu gibi ülkemizde de çok önemli bir sektör olup gelecekte de ağırlığını ve önemini korumaya devam edeceği anlaşılmaktadır.

Perakende sektöründe tedarik zinciri yönetimi ve burada takip edilecek stratejiler başarının anahtarı olmaktadır. Gelecek iki bölümde bu konu incelenecektir.

2. BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE SATINALMA STRATEJİLERİ

Günümüzde işletmeler, artan rekabet koşulları nedeni ile tüm alanlarda başarılı olmak ve doğru teknikler ve stratejiler geliştirmek zorundadırlar. Tedarik zinciri yönetimi bir işletmenin en önemli yönetim birimlerini kapsamaktadır. Günümüzde işletmelerin satış hacimleri içerisinde kullanılan hammadde, yarı mamul, yedek parça ve hizmet alımları çok büyük bir bölümü oluşturmaktadır. Bu nedenle işletmelerin hem kendi tedarikçileri ile hem de tedarikçisi oldukları kişi ve kurumlarla verimli ve yapıcı ilişkiler kurmaları işletmelerin başarılı olabilmeleri ve hayatiyetlerini devam ettirebilmeleri için hayati önem taşımaktadır.

2.1. TEDARİK ZİNCİRİ VE TEDARİK YÖNETİMİ

Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğünde tedarik “araştırıp bulma, sağlama, elde etme” şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2015). İşletmelerde tedarik ile satınalma kavramı aynı kavramlar olarak kullanılmaktadır. Buna göre tedarik; üçüncü kişilere olduğu gibi satmak amacıyla satın alınan mal ve hizmet ile birlikte, mal ve hizmet üretebilmek için gerekli olan hammadde, yarı mamul, malzeme, personel gibi üretim girdilerinin ve bina, makine, tesisat gibi üretim faktörlerinin satın alınması işlemlerini kapsamaktadır.

Terminolojide "tedarik zinciri yönetimi" 1980'lerin başında tanıtıldı ve daha sonra büyük ilgi topladı. 1990'ların başından beri, akademisyenler tedarik zinciri yönetimine bir yapı kazandırmak için çalışmaktadırlar (Lambert vd., 1998:66).

Tedarik zinciri ile ilgili literatürün gelişiminde üreticilerin “üretim ve tedarik” ağırlıklı anlayışı ile hizmet sektörünün özellikle perakendecilerin “lojistik” ağırlıklı anlayışı etkili olmuştur (Tan, 2002:42).

Tedarik zinciri ve tedarik zinciri yönetimi ile ilgili olarak literatürde çok tanım yapılmıştır. Bunlardan önemli gördüğümüz bazıları şöyledir:

Wikipedia ansiklopedisinde tedarik zincirinden Şu Şekilde bahsedilmektedir. “Bir tedarik zinciri, ŐrŐnlerin, tedarikçiler, Őreticiler, toptancılar, dağıtımcılar, perakendeciler ve nihai olarak da tŐketiciler arasındaki hareketini sağlayan ilişkiler ve bağlantılar bŐtŐnŐdŐr. Mal ve hizmetlerin tedarik aşamasından, Őretimine ve nihai tŐketicie ulaŐmasına kadar birbirini izleyen tŐm halkaları kapsar. İŞ sŐreçleri aÇısından bakıldığında, tedarik zinciri; satış sŐreci, Őretim, stok yönetimi, malzeme temini, dağıtım, tedarik, satış tahmini ve mŐŐteri hizmetleri gibi pek çok alanı iÇine almaktadır.” (wikipedia, 2015)

Hammervoll’a göre tedarik zinciri, “partnerlerin arasında finansal, veri, ŐrŐn ve hizmet akışı olan ticari ortaklıklar meydana getirir” (Hammervoll, 2009:220-241).

Simchi-Levi’ye göre “Tedarik zinciri yönetimi, ticari malların doğru zamanda, doğru yerde ve doğru miktarda Őretimi ve dağıtımı işin ve bu işlemleri hizmet dŐzeyini yŐksek tutmak ve toplam maliyetleri minimize etmek ũzere, tedarikçilerin, Őreticilerin, ambarların ve mağazaların etkin bir biÇimde entegre edilmesine yönelik bir yaklaşımlar kŐmesidir” (Levi vd., 2003’den Aktaran: Uslu vd., 2015:4).

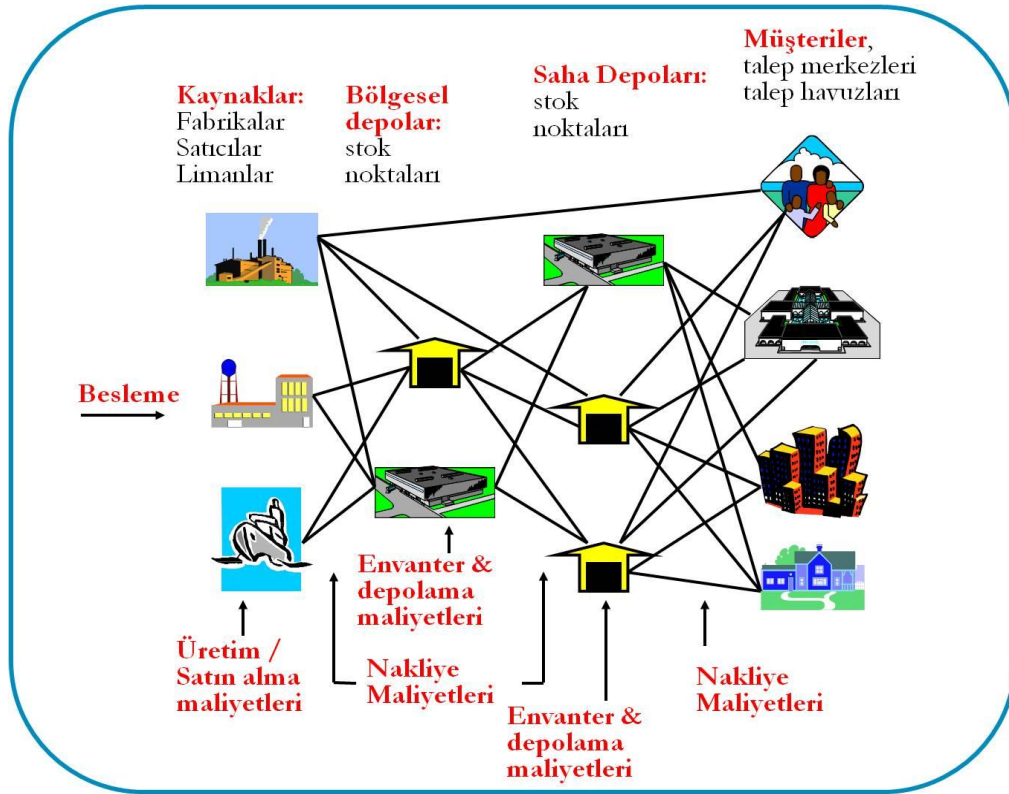
Hammaddelerin ilk kaynağından çeşitli firmalar aracılığıyla ayıklanması, işlenmesi, imalat ve montajlarının yapılması perakendeciler vasıtası ile tŐketicilere ulaştırılmasını iÇeren toplam zincirdir (Saunders, 1995’den Aktaran: Croom vd., 2000:69).

Amerikan Pazarlama Derneği tedarik kavramını tedarik zinciri de iÇerecek Şekilde Şu Şekilde tanımlamıştır: Tedarik; malzemelerin nihai tŐketicie ulaŐtırılmasına kadar olan tŐm satınalma dŐngŐlerini iÇerir. Tedarik, satıcının seÇilmesi, fiyat mŐzakereleri, kalite gŐvencesi ve teslimat sorumluluklarını iÇerir, aynı zamanda ulaşım, teslim alma, ŐrŐn muayene, envanter kontrolŐ vb. sorumluluklarında buna dâhildir. Genellikle satınalma departmanı tarafından gerçekteŐtirilen bir eylem olmaktadır (AMA, 2015) .

Tedarik Zinciri YÖnetimi uzmanları Konseyi (CSCMP) tarafından Tedarik Zinciri YÖnetiminin kapsamlı bir tanımı yapılmıştır. Buna göre;

“Tedarik zinciri yönetimi (TYZ); kaynakların bulunması, tedariklerinin yapılması, bu kaynakların dŐnŐŐtŐrŐlmesi ile ilgili tŐm faaliyetlerin ve tŐm lojistik faaliyetlerinin

planlanmasını ve yönetimini kapsamaktadır. En önemlisi, TZY bu süreçte yer alan tedarikçiler, araçlar, üçüncü parti servis sağlayıcılar ve müşterileri içine alan tüm kanal ortakları ile koordinasyon ve işbirliğini kapsamaktadır. Özünde, tedarik zinciri yönetimi şirketler arasında arz ve talep yönetimini bütünleştirir. Tedarik Zinciri Yönetimi kaynaşmış ve yüksek performanslı iş modeli halinde birincil sorumluluğu şirketler arasında büyük iş fonksiyonları ve iş süreçlerini birbirine bağlamak olan entegre bir fonksiyondur. TZY belirtilen tüm bu lojistik faaliyetleri yanında tüm üretim işlemleri süreç ve faaliyetleriyle, bütün pazarlama, satış, ürün tasarımı, finans ve bilişim teknolojilerinin koordinasyonunu yürütür” (CSCMP, 2015). Bir tedarik zinciri örneği aşağıda Şekil 10’da gösterilmiştir:



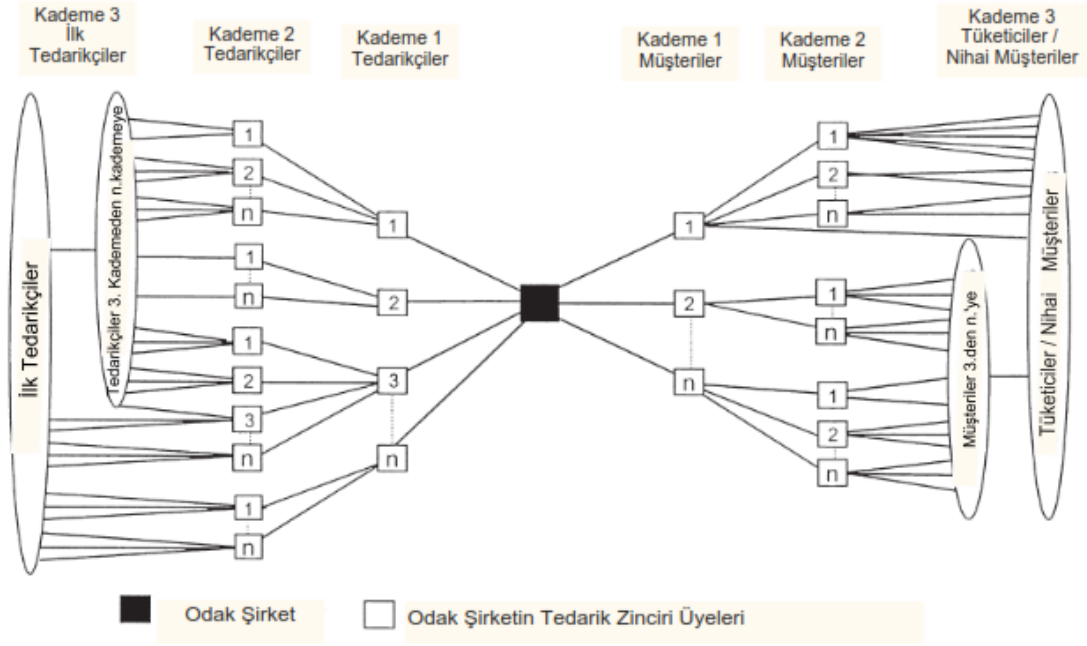
Şekil 10. Tedarik Zinciri İşleyiş Şeması (Simchi-Levi David vd., 2003)

Bu tanımların ışında tedarik zinciri yönetimi şu fonksiyonları bünyesinde barındırdığını söyleyebiliriz. TZY hammadde kaynağının bulunmasından başlayıp nihai tüketicinin ürünü kullanmasından sonra da devam edip tekrar üreticiye geri dönen sonsuz bir süreçtir. (Nihai tüketicinin artıkları da tekrar üretime geri dönmektedir)

- 1- Tedarik zinciri, üreticiler, tedarikçiler, aracılar, üçüncü parti servis sağlayıcılar, lojistik firmaları ve tüketicileri gibi kanal üyeleri ile koordinasyon ve işbirliğini kapsayan bir süreçtir.
- 2- Tedarik zinciri, arz ve talep arasındaki köprülerdir.
- 3- Tedarik zinciri, üretim ve hizmet sürecindeki tüm firmaları birbirine bağlayan bir ilişkiler ağıdır.
- 4- Tedarik zinciri, içerisinde, fiziksel ürünler, finans, haber, teknoloji ve bilgi akışı vardır.
- 5- Tedarik zinciri yönetimi, mal üretilen ve dağıtılan tarafların; tedarikçiler, fabrikalar, depolar ve mağazaların verimli entegrasyonu ile ilgilidir. Malzeme ve hizmetlerin;
 - Doğru miktarlarda,
 - Doğru yerlerde,
 - Doğru zamanda bulundurulması,
 - Toplam tedarik maliyetlerini minimum seviyelerde gerçekleştirmek,
 - Müşteri istek ve ihtiyaçlarının maksimum seviyede tatmin etmektir.
- 6- TZY lojistik faaliyetleri, üretim işlemleri süreç ve faaliyetleriyle, bütün satınalma, pazarlama, satış, ürün tasarımı, stok yönetimi, muhasebe, finans ve bilişim teknolojilerinin koordinasyonunu yürütür.
- 7- TZY zincirin her bir üyesinin yapılan eyleme ilave artı bir değer kattığı değerler birikimidir. Bu anlamda tedarik zinciri bir değer zinciridir.
- 8- Tedarik zincirinin tüm üyeleri tek bir kişiye yani nihai müşteriye hizmet ederler. Zincirin birincil ve ortak amacı müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap vermektir. Zincirin en başındaki halkadan en son basamağına kadar olan artı değer eklemeleri nihai müşteri için toplam değeri oluşturmaktır.
- 9- “Tedarik zinciri” içerisindeki faaliyetler beş ana grupta toplanabilir: Bunlar tedarik, üretim, lojistik, satış ve ara hizmetlerdir. TZY bu çabaları planlamak, koordine etmek, yürütmek ve denetlemek amacıyla çalışır.

Tedarik zincirinin yönetimi zordur. Tedarikçilerden müşteriye kadar devam eden zincir içerisinde çok fazla sayıda kademe söz konusudur. Bu kademelerin her birinin kendi özelinde ulaşmak istediği hedefleri olup, bazı durumlarda bu kişisel hedeflerde çatışmalara sebep olabilmektedir. Bu çatışmaların ortak bir doğruda birleştirilerek

tedarik zincirinin yönetilmesi problemin temelini teşkil eder. Aşağıda bir tedarik zincirindeki örnek kademeler gösterilmiştir.



Şekil 11. Tedarik Zinciri Ağ Yapısı (Lambert vd., 1998:3)

2.1.1. Tedarik Zinciri Üyeleri

En basit haliyle, tedarik zinciri; işletme, tedarikçileri ve işletmenin müşterilerinden oluşur. Bu oluşum basit tedarik zincirinde yer alan temel grupları ifade etmektedir.



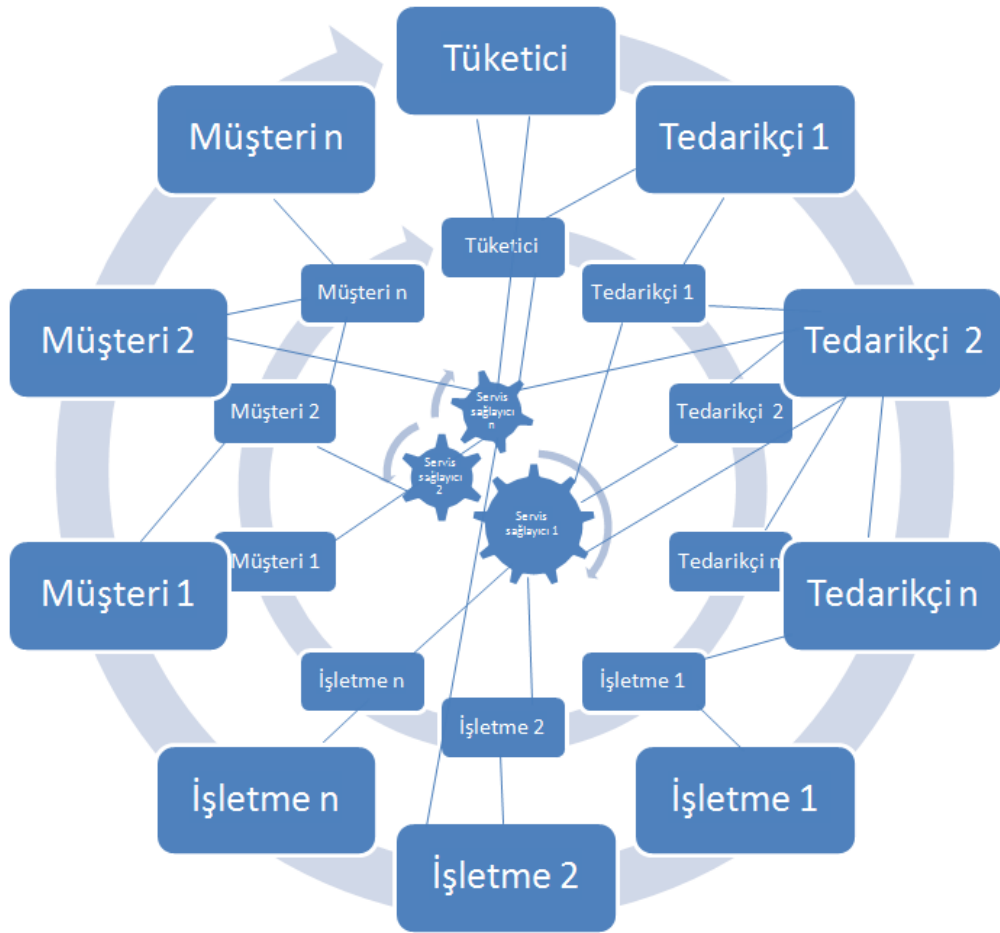
Şekil 12. Basit Tedarik Zinciri

Süreçler her zaman böyle değildir. Sistemin bu üç temel aktörü sistemde yalnız değildir. Tedarikçide ürünlerini bir yerlerden tedarik etmektedir. İşletme birden fazla tedarikçiden ürün temin etmektedir. Müşterilerin de nihai müşteriye kadar mal sattığı başka müşterileri söz konusudur.

Daha genel bir yaklaşımla tedarik zincirinin bu üç temel aktörüne tedarikçilerin tedarikçileri, müşterilerin müşterileri, perakendeciler, nihai tüketiciler ve hizmet

sağlayıcılar (depolama, lojistik, finans kuruluşları, bağımsız pazarlama kuruluşları, teknoloji ve bilişim firmaları vb.) araya girmek suretiyle geniş bir tedarik zinciri oluşmaktadır. Birden fazla tedarik zinciri üyesi başka tedarik zincirlerinin de alt veya üst üyesi olabilmektedirler. Bu durumda aşağıdaki gibi tedarik zincirleri sarmalı oluşmaktadır.

Tedarik zincirinin toplam değeri, tedarik zinciri üyelerinin marjinal faydalarının toplamına eşittir. Bu nedenle tedarik zinciri verimli bir şekilde yönetilerek, zincir üyelerinin bireysel menfaatleri değil, zincirin ortak menfaatleri düşünülerek hareket edilmelidir. Herhangi bir zincir üyesinin buna uymaması tüm zincir içerisinde menfaat dağılımının değişmesine, diğer zincir üyelerinin zarar görmesine ve zincirin toplam değerinin düşmesine sebebiyet verebilecektir.



Şekil 13. Genişletilmiş (Sarmal) Tedarik Zinciri

Aşağıda tedarik zinciri üyelerinden bazıları kısaca incelenecektir.

2.1.1.1. Üreticiler

Üreticiler temin ettikleri ürünler (ham materyaller, yarı mamuller, ara mamuller) üzerinde işlemler yaparak yeni bir ürün meydana getiren işletmelerdir. Bir işletmenin üretici olarak anılabilmesi için mutlaka temin ettiği materyal üzerinde işlem yaparak ilave bir katma değer oluşturması gereklidir.

Tedarik zincirinin üyesi olan üreticiler, genellikle birden fazla tedarikçi ile ve ara üretici ile temasta bulunan birden fazla malzemedan yeni mamul oluşturan işletmelerdir. Yine imalat sürecinde sadece malzeme değil, hizmet de satınalmakta ve işgücü maliyetlerine katlanmaktadır. Üreticiler ürettikleri ürünlerin ortaya çıkmasından sonra bu ürünlerin müşterilere ulaşmasını (nihai müşterilerine ulaşıncaya kadar tüm müşteriler) bir veya birden fazla dağıtım kanalı vasıtası ile yapmaktadırlar. Dolayısı ile tedarik zincirinde önemli bir konumda olan üreticiler birden fazla bağ ile çok fazla sayıda tedarik zinciri üyesi ile bağlantılar kuran zincir üyeleridir.

2.1.1.2. Dağıtımçılar

Tedarik zinciri üyeleri arasındaki fiziksel ürün akışına aracılık eden kuruluşlardır. Tedarikçilerden üreticilere, üreticilerden, satıcılara, satıcılardan müşterilere, müşterilerden tüketicilere kadar olan süreçte el değiştiren tüm hammadde, yarı mamul, ara mamul, işletme malzemesinin taşıma, depolama, envanter vb. faaliyetleri üstlenen tedarik zinciri üyeleridir.

Dağıtımçılar aldıkları ürünleri depolayarak tedarik zinciri üyelerinin risklerini ve envanter maliyetlerini de üstlenmektedirler. Depolama, taşıma, güzergâh planlama, zamanında teslimat, envanter yönetimi konularında en uygun çözümleri bulmak ve uygulamak zorundadırlar. Dağıtımçılar, üretici firmaların ürettikleri ürünlerin ellerinde durmasının oluşturduğu baskıyı bertaraf etmek, arz talep dengesizliklerinde tampon görevi görmek, bayilere veya perakende satış noktalarına yakın noktalarda buldukları için ürünlere hızlı ulaşım sağlayabilmek, hizmet verdikleri firmalara üretici firmaların

vermeyeceği finansal kredi imkânlarını sağlamak (vadeli mal satımı) gibi çok önemli stratejik görevler üstlenmektedirler.

2.1.1.3. Perakendeciler

Perakendeciler üretici ve dağıtıcılardan kendilerine gelen büyük hacimli ürünleri nihai tüketicilerin alabileceği küçüklükte parçalara ayırarak tüketicilere sunan tedarik zincirinin üyeleridir. Perakendeciler tüketicilerin ihtiyaç duydukları tüm ürünleri tek bir noktadan almalarını sağlamak amacıyla çok yüksek sayıda stok bulunduran, tüketicilerle birebir diyalog kuran, onların istek ve ihtiyaçlarını geri bildirimde bulunmak suretiyle kanalın diğer üyelerine ileten çok önemli bir zincir üyesidir.

Perakendeciler, hem üretici firmaların ürünlerinin tüketiciye ulaştırılması açısından hem de tüketici istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi açısından çok önemli bir görevi ifa etmektedirler.

2.1.1.4. Müşteriler

Müşteriler, tedarik zinciri üyelerinin tamamının hizmet verdiği en önemli tedarik zinciri üyesidir. Tedarik zinciri içerisinde çok sayıda müşteri ve en sonundaysa nihai müşteri (tüketici) bulunmaktadır. Tüm kanal üyelerinin amacı müşteri veya tüketicilerini tatmin etmek, ihtiyaçlarını gidermektir. Bu amaca ne kadar yaklaşırsa tüm kanalın toplam menfaati o kadar artacaktır.

2.1.1.5. Lojistik Hizmet Sağlayıcılar

Lojistik hizmet sağlayıcılar, belirli bir ücret karşılığında tedarik zinciri üyelerine hizmet üreten zincir üyeleridir. Lojistik hizmet sağlayıcılar tedarik zincirine iki yönlü katkıda bulunmaktadırlar. Birincisi, diğer zincir üyelerinin yapmak zorunda oldukları lojistik faaliyetleri için sabit yatırım ve sermaye gereksinimlerini ortadan kaldırarak gerçek faaliyet konularına odaklanmalarına imkân vermeleridir. İkincisi, lojistik hizmet firmaları kendi alanlarında uzmanlaştıkları ve birçok firmaya aynı hizmeti

verdiklerinden dolayı ölçek ekonomisi çerçevesinde maliyetleri minimize edebilmektedirler.

Lojistik hizmet sağlayıcılar, lojistik hizmetlerinin tamamını kendileri karşılayabildikleri gibi, bunları alt gruplara parçalayarak başka hizmet sağlayıcılardan tedarik edebilmektedirler. Lojistik hizmet sağlayıcıları burada organizasyon ve koordinasyon kabiliyetleri ile çok daha verimli hizmet verebilmektedirler.

2.1.2. Tedarik Zinciri Üyeleri Arasındaki Çatışmalar

Tedarik zinciri sisteminin uyumlu bir şekilde işleyişi zordur. Bunun sebepleri;

- 1- Tedarik zinciri karmaşık bir süreçler zinciridir.
- 2- Farklı zincir üyelerinin menfaatleri bazı noktalarda birleştiği gibi bazı noktalarda da çelişen, çatışan hedefleri söz konusudur.
- 3- Tedarik sistemi dinamik bir sistemdir.
- 4- Sistem zamanla değişir.

Tedarik zinciri üyelerinin çelişen hedeflerine bir göz atacak olursak şu durumlarla karşı karşıya kalındığını görürüz.

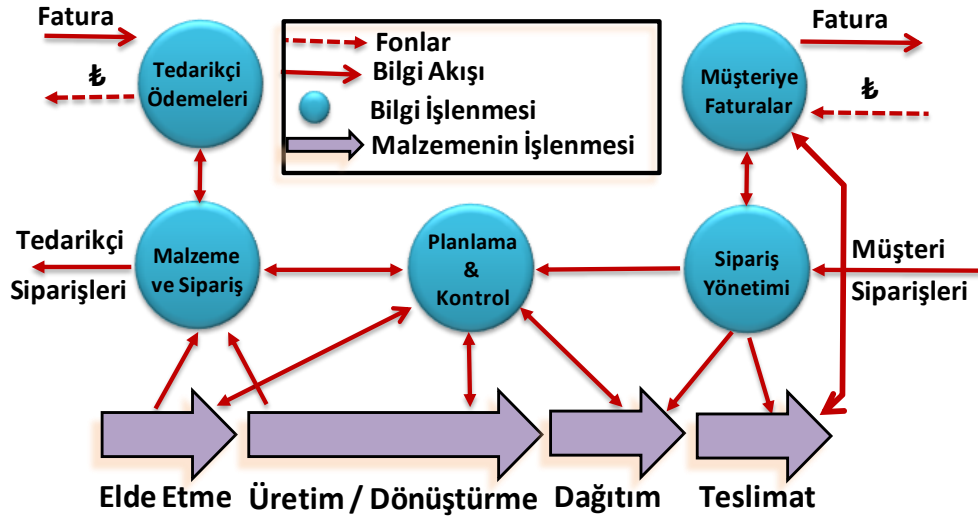
- 1- Satınalma açısından;
 - İstikrarlı sipariş periyotları ve miktarları,
 - Esnek teslimat süreleri,
 - Değişik teslim yerlerine teslimat,
 - Düşük miktarlı siparişler, belirli periyotlarda sık teslimatlar,
 - Büyük miktarlı alımların zamanında teslimi,
- 2- Üretim açısından;
 - Fasılasız, uzun dönemli üretim yapabilmek,
 - Yüksek kalite ve sürekliliği,
 - Yüksek verimlilik,
 - Düşük üretim maliyeti,
 - Yüksek fiyatlı ve kârlı ürün satışı,
- 3- Lojistik açısından;

- Uygun lokasyonlarda taşımacılık,
 - Maksimum taşıma fiyatları ve yüksek kârlılık,
 - Tek noktaya ürün indirme,
 - Hızlı yükleme ve boşaltma süreleri,
- 4- Depolama açısından;
- Asgari stok seviyelerinde çalışabilmek,
 - Minimum taşıma maliyetleri,
 - Hızlı ikmal kabiliyeti,
- 5- Müşteriler açısından;
- Hızlı teslimat süreleri,
 - Yüksek stok bulunurluluğu,
 - Sınırsız ürün çeşidi,
 - Düşük fiyatlar konusunda çatışmalar karşımıza çıkar.

Yukarıda da görüldüğü gibi tedarik zinciri üyelerinin kendi hedefleri bir başka zincir üyesinin hedefi ile çatışabilmektedir. Yüzde yüz her tarafın her istediğine ulaşabilmesi mümkün değildir. Önemli olan asgari müştereklerde buluşarak sistemin toplam verimliliği ve kârlılığını maksimum tutabilmektir.

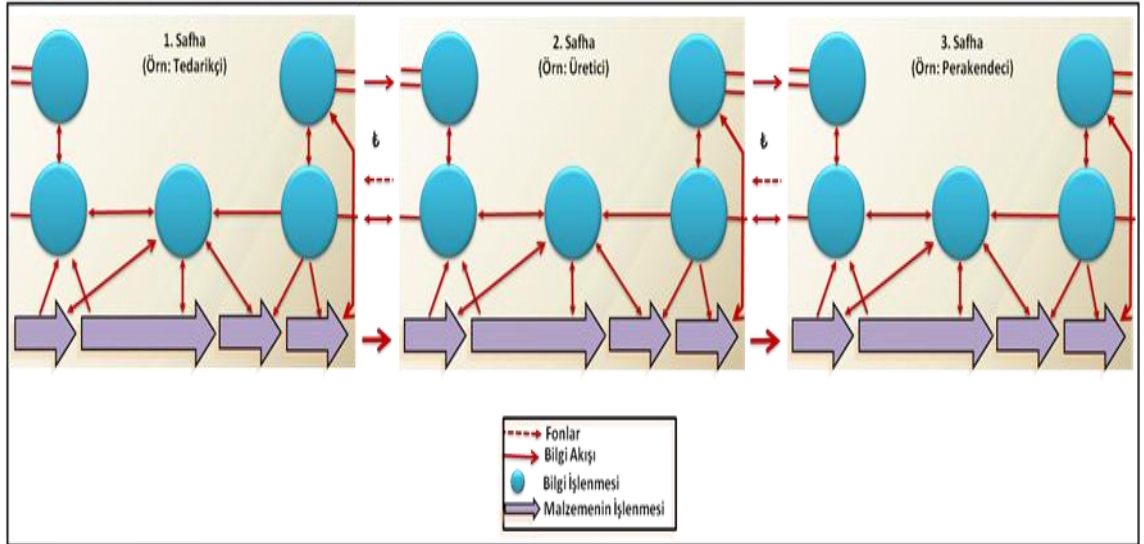
2.1.3. Tedarik Zinciri Çeşitleri

Tedarik zincirinin artan karmaşıklığına bağlı olarak farklı çeşitleri oluşmaktadır. Şekil 14 tek aşamalı tedarik zincirini göstermektedir. Bu zincir öncelikle hammaddelerin ve yarı mamullerin elde edilmesi, imalat süreçleri, dağıtım ve teslimattan oluşan malzeme akış fonksiyonlarını içeriyor. Yine bilgi işleme ve karar verme fonksiyonlarını içeren bilgi akışları yer almaktadır. Tüm bu süreçlerin işlenmesi sermayeye ihtiyaç duymaktadır. Borçlar ve alacaklar şeklinde cereyan eden fon akışları envanter ve üretim yönetimi kadar önemlidir. Tipik olarak bu tek kademeli tedarik zinciri, tedarik zinciri yönetiminin anlaşılması açısından tedarik zinciri yönetiminin odak noktasını oluşturmaktadır. Şekil 14’de tek aşamalı tedarik zinciri modeli gösterilmiştir.



Şekil 14. Tek Safhalı Tedarik Zinciri Modeli (Metz, 1998:47)

Gerçek manada tedarik zinciri yönetimi çok safhalıdır. Çok safhalı tedarik zinciri aşağıda Şekil 15’de görüldüğü gibi tek safhalı tedarik zincirlerinin kombinasyonundan oluşur.



Şekil 15. Çok Safhalı Tedarik Zinciri Modeli (Metz, 1998:47)

2.2. SATINALMA VE TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ

Satınalma, tedarik zinciri yönetimi içerisinde önemli bir kavramdır. Tedarik zinciri üyelerinin her birisi bu eylem ile karşı karşıyadır. Üretici, dağıtıcı, müşteri, perakendeci, tüketici her birisi bir şekilde satınalma faaliyetinde bulunmaktadır.

Tedarik zinciri yönetiminin artan önemi ile birlikte satınalma yönetimi, belirsiz bir satınalma işlevi olmaktan stratejik iş ortaklığı yönetimi şeklinde gelişmiş ve giderek daha stratejik bir rol üstlenmeye başlamıştır (Ellram ve Carr, 1994; Cooper ve Ellram, 1993).

Satınalma en yalın haliyle; bir ürün ya da hizmetin bir bedel karşılığında bunu sağlayan tedarikçilerden temin edilmesidir. Satınalma işleminde alınan mal ve hizmetin karşılığının bir bedelle ödenmesi söz konusudur, alıcı ve satıcı arasındaki nakit akışı satınalmanın temel özelliklerindedir. Fakat para akışı her zaman ve her koşulda geçerli olmayabilir. Bazen bağış veya aynı yardımlar gibi bir karşılık olmadan yapılan ürün ve hizmet temini de söz konusu olabilmektedir. Yardım kuruluşları ve vakıfların bir bedel ödemediği satınalma faaliyetleri bu kapsamda değerlendirilebilir.

İhtiyacın belirlenmesi veya ortaya çıkması, satınalma kararının verilmesi, tedarik kaynaklarının seçilmesi, hizmet ya da ürünün satınalma kriterlerine uygun olup olmadığına karar verilmesi ve bedeli ödenerek bu ürün ya da hizmete erişme operasyonlarının tümü satınalma faaliyetini oluşturur.

Literatürde farklı birçok satınalma tanımı bulunmaktadır. Bunlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

Satınalma, organizasyonun ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetlerin optimum maliyetle ve güvenilir kaynaklardan temin edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Scheuing, 1989:4). Satınalma, işletme tarafından ihtiyaç duyulan tüm malzemelerin sağlanmasından sorumludur. Ürün, hizmet ve diğer malzemelerin tedarikçiden işletmeye akışını organize eder (Monczka vd., 2009:10).

Satınalma; işletme ihtiyaçlarının karşılanması için doğru ürünleri (uygun donanım, malzeme ve hizmetleri) doğru kalitede, doğru miktarda, doğru yer ve

zamanda, doğru maliyetle ve doğru kaynaktan sağlamaktır (Burt, 2011:1; Aljian, 1984:3'den Aktaran: Weele, 2014:8, Monczka vd., 2014:39).

Literatürdeki tanımlardan yola çıkılarak satınalmanın yedi doğrusunu içerecek şekilde satınalma şu şekilde tanımlanabilir (Erdal, 2014:8);

“Satınalma,

- Doğru malzeme, ürün ve hizmetlerin,
- Doğru miktarlarda,
- Doğru tedarikçilerden (doğru kaynaktan),
- Doğru kalitede (kullanıcı ihtiyaçlarını karşılayan doğru spesifikasyon),
- Doğru fiyattan,
- Doğru zaman ve yerde teslim alınması ve
- Doğru müşteriye (iç veya dış talep sahibine) teslim edilmesidir.”

Bu yedi doğru ilave ve düzenlemelerle bize göre 11 doğru olarak şu şekilde yazılabilir. Buna göre;

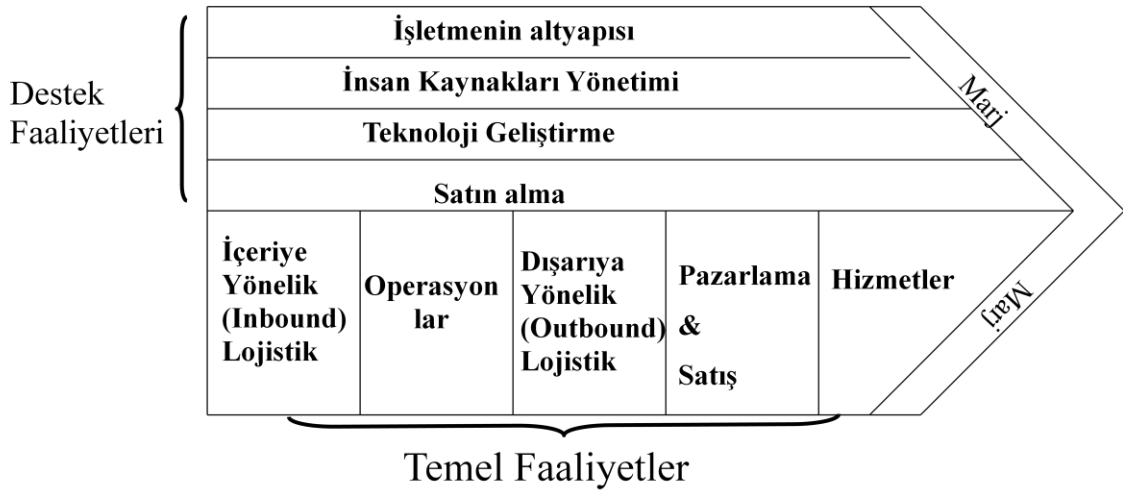
Satınalma; işletmenin hayatiyetini sürdürebilmesi ve yönetilebilmesi için, işletmenin ihtiyacı olan tüm ürün, hizmet, malzeme, bilgi ve teknolojileri karşılamak amacıyla;

- Doğru ihtiyaçların,
- Doğru miktarlarda,
- Doğru periyotlarla,
- Doğru sipariş partileriyle,
- Doğru tedarikçilerden (doğru kaynaklardan),
- Doğru kalitede (işletme ihtiyaçlarını karşılayacak doğru spesifikasyon, marka),
- Doğru maliyetlerle (Temin fiyatı, ilave maliyet kalemleri, finans maliyetleri ve diğer maliyetler toplamı),
- Doğru lojistik kanalları kullanılarak,
- Doğru finans kaynakları kullanılarak,
- Doğru zaman ve yerde teslim alınması ve

- Doğru müşteriye (iç ve dış talep sahibine) teslim edilmesi sürecinin yönetilmesidir, şeklinde toparlayıcı bir tanım yapabiliriz.

2.2.1. SATINALMANIN DEĞER ZİNCİRİNDEKİ ROLÜ

“Değer zinciri kavramı” Michael Porter tarafından ortaya konmuştur. Porter’e göre firmaların müşterilerine sağladığı değer o firmaya rekabet üstünlüğü sağlar. Yine Porter’e göre ürünün her girdiği işlem ona bir değer katar. Değer, tüketicilerin işletmenin kendilerine sunduğu faydaya karşılık olarak ödemeye razı oldukları bedeldir. Ürünün değeri birikimli olarak ilerler ve bu ilerleme esnasında her birimin katacağı marjinal değer ürünün toplam değerini artırır. Değer toplam gelir şeklinde ifade edildiğinde, bir işletmenin kârlı olabilmesi için işletmenin ortaya koyduğu değer, ürünün üretilmesi ilgili maliyetlerden fazla olması gerekir (Porter, 1985:38).



Şekil 16. Satınalma ve değer zinciri (Porter, 1985:37)

Porter değer zincirinde firma faaliyetlerini temel faaliyetler ve destek faaliyetleri şeklinde ayırma tabi tutmuştur. Temel faaliyetler 5 kategoride, destek faaliyetler ise 4 kategoride yer almıştır. Temel faaliyetler işletmenin müşterilerine ürün sunmak için yapılan fiziksel faaliyetleri içerir. Destek faaliyetlerse temel faaliyetlerin yapılmasını mümkün kılar ve onları destekler. Destek faaliyetler temel faaliyetlerin birisine yönelmiş olabileceği gibi tüm sürece de yönelmiş olabilir. Bu faaliyetlere ayırma, değer zinciri analizinde maliyet avantajını ve farklılığı ortaya koymak ve her bir faaliyetin

rakiplerin değer zincirindeki benzer faaliyetleri ile karşılaştırılarak rekabet avantajına sahip olup olmadığını anlamak açısından önemlidir (Porter, 1985:38-39).

Temel faaliyetleri, tüketiciye sunulacak nihai ürünün fiziksel dönüşü ile ilgili olarak, tedarikçilerden hammadde ve malzeme temininden, ürünün ya da hizmetin üretim süreci, ürünün pazarlanması, ürünün satışı ve alıcıya ulaştırılması ve hatta satış sonrası hizmetleri de içeren faaliyetlerdir. Şöyle ki;

- İçer Doğru (inbound) Lojistik: Üretilecek ürünle ilgili girdilerin alımı ile ilgili olarak, gelen malların denetimi, mal kabulü, ürünlerin yüklenmesi ve boşaltılması, depolanması, stok kontrol faaliyetleri ve ilgili üretim yerlerine dağıtılması ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır.
- Operasyon/Üretim: Girdilerin son ürün haline dönüştürülmesindeki tüm üretim faaliyetlerini (makinede işleme, montaj, paketlenme, vs) kapsamaktadır.
- Dışer Doğru Lojistik: Üretimi tamamlanmış nihai ürünlerin depolama, sipariş işlemleri, ürünlerin yüklenmesi ve boşaltılması, nakliye, müşteriye ulaştırılması gibi faaliyetleri kapsamaktadır.
- Pazarlama ve Satış: Fiyatlandırma, dağıtım kanalları seçimi ve ilişkileri, reklam, promosyon, satış gücü planlaması gibi pazarlama faaliyetleri ile satış süreçlerini içermektedir.
- Satış Sonrası Hizmetler: Satılan ürün ile ilgili müşteri memnuniyeti sağlamak ve memnuniyeti devam ettirilmesi amacıyla satış sonrasındaki montaj, tamir, bakım, yedek parça temini gibi satış sonrası hizmetlerini içermektedir.

Destek faaliyetleri ise; temel faaliyetlerin yürütülmesini destekleyen teknoloji, insan kaynakları, genel satınalma gibi işletme içi diğer faaliyetlerden oluşmaktadır:

- Satınalma (Temin) : Temin bir işletmenin değer zincirindeki faaliyetlerde kullanılacak olan girdilerin tedarik edilmesi işlevidir. Satın alınan girdiler, hammaddeler, yarı mamulleri, işletme malzemeleri ve diğer tüketilebilir girdiler olduğu gibi; makine, laboratuvar aletleri, ofis malzemeleri ve binalar gibi varlıklar da olabilir. Satınalma işlevi işletmenin tüm temel ve

destek faaliyetlerinin değer oluşturma süreçlerine katkıda bulunmaktadır ve sadece satınalma birimi tarafında değil de işletme genelinde yapılan bir faaliyettir. Porter temini temel faaliyet olarak değil, destek faaliyeti olarak sınıflamasının bir nedeni satınalmanın sadece temel faaliyetlerle ilgili değil, destek faaliyetlerle de ilgili olması ve tüm işletmeyi kapsamasıdır.

- İşletme Altyapısı: İşletme altyapısı, işletmedeki tüm yönetim işlevleriyle, genel yönetim birimleri, planlama, muhasebe, finans, hukuk ve kalite yönetimi gibi işletmenin tüm değer zincirini desteklemektedirler. İşletmenin tüm birimleri bu faaliyetlerin muhatabıdır.
- İnsan Kaynakları Yönetimi: Değer zincirindeki hem temel hem de destek faaliyetleri kapsayan insan kaynakları yönetimi, işe alım, eğitim, geliştirme ve cretlendirme, bordrolama gibi personel ile ilgili tüm faaliyetlerden oluşmaktadır. Ayrıca geleceğe yönelik insan kaynağı planlaması da önemli işlevlerden birisidir.
- Teknoloji geliştirme: Teknoloji çok geniş bir alanı kapsar. Teknoloji, uzmanlık, yöntemler, süreç ve donanımlar olarak tüm değer zinciri faaliyetleri (temel ve destek) içerisinde ve ortaya çıkan ürünün kendisinde yer almaktadır. Araştırma geliştirme faaliyetini de içeren teknoloji, rekabetçi avantaj elde etmek için günümüzde tüm değer zinciri üyelerini kapsamak zorundadır. Gerek nihai ürünün ortaya çıkarılmasında temel değerlerin teknoloji kullanımı, gerekse destek faaliyetlerinin hızlı ve doğru iş yapabilmesinde teknoloji kullanımı vazgeçilmez bir hale gelmiştir.

Tüm bu faaliyetlerin değer zincirine olan katkıları ve değer zinciri içerisindeki önemleri içinde buldukları endüstriye bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Üretim işletmelerinde üretim süreci kritik önem taşıyan faaliyet olabilirken; ana faaliyet konusu dağıtım olan bir işletme için, ie ve dışa doğru lojistik kritik öneme sahip faaliyetler olabilir (Porter, 1985:40).

İşletme içerisindeki tüm faaliyetler öyle bir şekilde koordine edilmeli ve uygulamalar buna uygun olmalıdır ki, müşterilerin algıladığı toplam değer, maliyetlerin toplamından daha fazla olmalıdır. İşte bu süreçte satınalma (temin, tedarik) fonksiyonuna çok ciddi görevler düşmektedir. Her ne kadar değer zincirinde destek

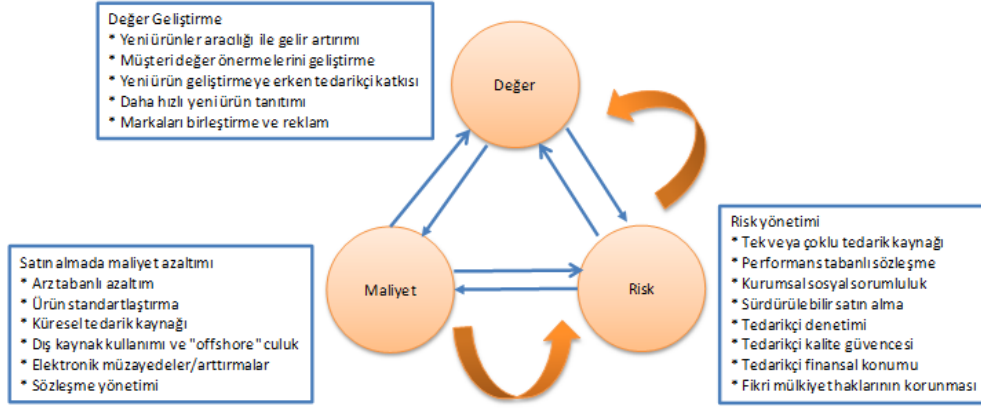
faaliyeti olarak yer alsa da satınalma bir işletmenin bel kemiği niteliğindedir. Yukarıda da belirttiğimiz gibi satınalmanın destek faaliyeti olarak yer almasının sebebi, temel ve destek tüm faaliyetlerin kendisini ile bağlantısı ve işi olmasındandır.

2.2.2. SATINALMA FAALİYETİNİN AMAÇLARI ve FAYDALARI

Satınalma faaliyetlerinin genel amaçları şu şekilde sıralanabilir (Leendres vd., 1993:28-29'dan Aktaran: Erdal, 2014:27):

- İşletmenin operasyonel süreçlerinde gerekli olan tüm ürün, malzeme ve hizmetlerin kesintisiz bir şekilde tedariklerinin sağlanması, böylece üretimde devamlılığın sağlanması,
- Envanter yatırım maliyeti ve kayıplarının minimize edilmesi,
- Kalite standartlarının korunması ve devamlılığının sağlanması,
- Yeterli sayıda alternatif rekabetçi tedarikçilerin oluşturulması veya geliştirilmesi,
- Satın alınan eşyaların mümkün olduğunca standardize edilmesi, standartlarının oluşturulması,
- Satın alımı yapılacak tüm gerekliliklerin (ürün, malzeme, hizmet, demirbaş vs.) minimum fiyattan satın alınması,
- İşletmenin rekabetçi konumunun korunması,
- İşletme içindeki diğer birimlerle yapıcı bir işbirliği içinde hareket edilmesi,
- Satınalma amaçlarına, yönetsel maliyetler mümkün olan en az seviyede tutularak ulaşılması,
- Etkin bir işletme yönetiminin oluşturulabilmesi için strateji, yapı ve delegasyon ilişkilerinin doğru oturtulması.

Satınalma yönetimi ve tedarik yönetimi aşağıdaki üç temel değeri dengelemek durumundadır. Bu satınalma yönetiminin temel görev ve sorumluluğudur. Bu dengelerden birisi lehine dengenin bozulması örgütün toplam değerine zarar verecektir.



Şekil 17. Satınalma gündeminin yönetilmesi: Maliyet-risk-değer dengelemesi (Weele, 2014:55)

Etkin bir satınalma fonksiyonu işletmeye şu faydaları sağlar (Monczka vd., 2009:13-14):

- Tüm işletme birimlerine etkili bir hizmet sağlar.
- Herhangi bir birimin malzeme veya hizmet ihtiyacı olduğunda, işletmeye ihtiyaç olan girdilerin zamanında ve kesintisiz akışını sağlar.
- En iyi tedarikçileri seçer ve alternatiflerini belirler ve onlarla kalıcı iyi ilişkiler kurar.
- Tedarikçilerle yapıcı iş birliği içerisinde bulunarak ürün gelişimi için destek vermelerini işletmeyle bütünleşmelerini sağlar.
- En iyi malzeme, hizmet ve tedarikçiyi kullanarak ürün kalitesini sürekli geliştirir.
- İhtiyaç duyulan malzeme ve hizmetin birim fiyatını düşürmek için yapıcı müzakereler yapar.
- Satınalma ve sipariş planlamasının yapılması, optimum stok miktarı ile çalışılmasını sağlar.
- Stokların azalması durumunda daha önce alt yapısını oluşturduğu temin zincirinden zamanında ve hızlı malzeme akışını sağlar.
- Planlı ve programlı hareket ederek, hizmet ve işlemlerde esnek olma imkânı sağlar.
- Farklı malzemelerin satın alınmasını bir plan dâhilinde yaparak, az çaba ile maksimum fayda elde edilmesini sağlar.

2.2.3. SATINALMA SÜRECİ

Satınalma, çerçevesi belirlenmiş satınalma politikaları ve prosedürleri doğrultusunda yapılmaktadır. Satınalma fonksiyonu değer zinciri içerisindeki en önemli fonksiyonlardan birisi olarak belirli bir sistematik içerisinde işlevlerini yapmak durumundadır. Temel olarak organizasyonlar satınalma sürecinde belirli karar alma mekanizmalarından geçerek ihtiyaçlarını tedarik etme yoluna gitmektedirler. Süreç genel olarak bir ihtiyacın ortaya çıkması ile başlar ve ürünlerin tedarik edilmesi ve siparişin kapatılması işlemleri ile sora erer.

İşletmelerin genel olarak ihtiyaç duydukları satınalma kalemleri şunlardır.

- Herhangi bir üretim işleminden geçirilmeyen, alındığı gibi satılan ticari mallar.
- Üretim işlemlerinde üretilen ürünün bünyesine giren,
 - Hammadde
 - Yarı mamul
 - Aksesuar
- Üretim işlemlerinde üretilen ürünün bünyesine girmeyen fakat üretim esnasında tüketilen yardımcı malzemeler
- İşletme malzemeleri
- Fason işçilikler
- Arge ve laboratuvar malzemeleri
- Yönetim faaliyetleri ile ilgili alınan mal ve hizmetler,
- Pazarlama ve satış ile ilgili alınan mal ve hizmetler,
- Duran varlık alımları (Fabrika, bina, arsa, arazi vs.)
- Üretim ekipmanları alımları (Makine, teçhizat vs.)
- Muhtelif hizmet alımları

2.2.3.1. Satınalma Süreçlerinin Genel Değerlendirilmesi

Yukarıda sayılan malzeme ve hizmetlerin satın alınması sürecinde bir dizi kararın alınması gereklidir. Kotler ve Armstrong satınalma sürecini aşağıdaki şekilde temel basamaklara ayırmışlardır.



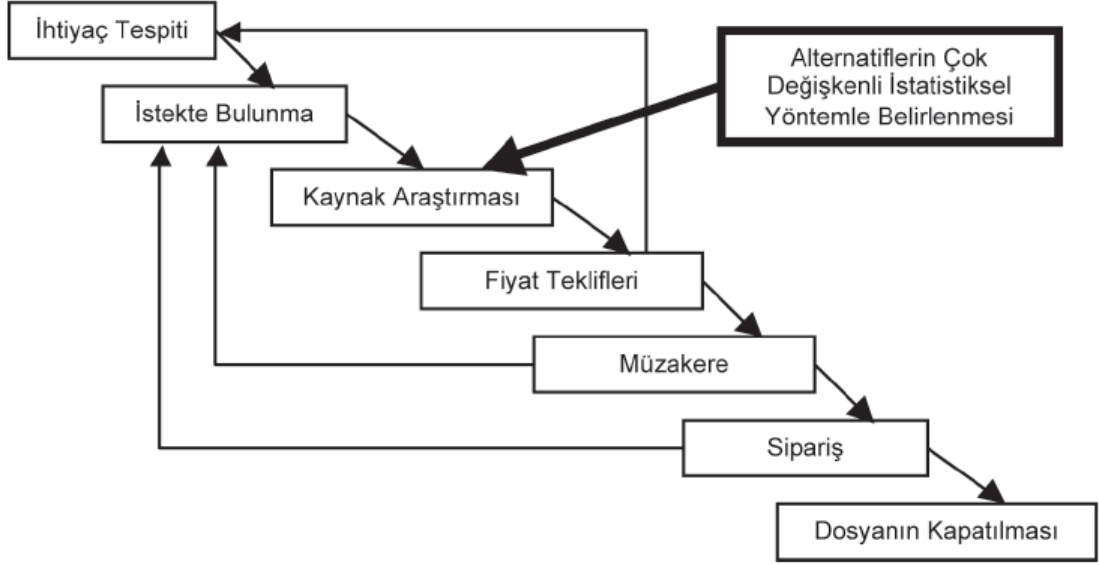
Şekil 18. Satınalma basamakları (Kotler vd., 2004:224)

Yukarıda yapıda satınalma süreci problemin ortaya çıkması ile başlamakta, satınalma işleminden sonra yapılan performans değerlendirmesi ile son bulmaktadır.

Hutt ve Speh satınalma sürecini şu şekilde tanımlamışlardır (Hutt vd., 2001);

- 1- Problemin farkına varılması,
- 2- Gereksinim duyulan ürünün özellikleri ve miktarının belirlenmesi,
- 3- Olası tedarikçilerin araştırılması ve derecelendirilmesi,
- 4- Tedarikçilerden tekliflerin toplanması ve analiz edilmesi,
- 5- Tekliflerin değerlendirilip, tedarikçinin belirlenmesi,
- 6- Sipariş şekli ve sürecinin belirlenmesi,
- 7- Ürün performansının değerlendirilmesi aşamalarıdır.

Satınalma süreci Pooler vd. tarafından ise aşağıdaki gibi gösterilmektedir.



Şekil 19. Satınalma süreci (Pooler vd., 2004:10)

Her satınalma işleminde yukarıdaki süreçlerin takibi söz konusu olamaz. Bu bahsedilen süreçler genellikle ilk ürün alımında tamamen kullanılır. İşletmelerde satın alınan ürünün türüne göre veya içinde bulunulan zamanın şartlarına göre sürecin bazı basamakları atlanarak satınalma faaliyeti gerçekleştirilir. Bu bağlamda ürünün/hizmetin kaçınıcı kez alındığı veya daha önceki alımlara benzeyip benzemediği, süreç adımlarını belirlemektedir. Bu benzerlik ve yineleme parametresine göre üç çeşit satınalma söz konusudur (Reeder vd., 1987:75-76; Faris vd., 1967) . Bunlar;

- İlk defa satınalma (Yeni alım)
- Doğrudan yeniden satınalma (Rutin alım)
- Geliştirilmiş yeniden satınalma

Örgütler karar alırken problem ve karar türlerine göre farklı tavır sergilemekte ve farklı örgüt düzeyinde karar vermektedirler. Problemler bazen oldukça doğrusaldır, karar alıcının amacı net, problem daha önceden karşılaşılmış ve tanımlanmış olabilir. Bu tür sorunlar yapılandırılmış sorunlardır. Bazense (iş hayatında yaşanan birçok durum da olduğu gibi) problem veya sorunla ilk defa karşılaşılmıştır. Karar vermek oldukça zordur, genellikle beklenmedik bir şekilde ortaya çıkmıştır. Bu tür sorunlar yapılandırılmamış sorunlardır (Robbins vd., 2013:81).

Problemlerin türleri ve karar türlerinin çeşitliliğine bağlı olarak çeşitli örgüt düzeylerinde karar verilir ve aralarında bir ilişki söz konusudur. Aşağıdaki şekilde aralarındaki ilişki gösterilmiştir (Robbins vd., 2013:81).



Şekil 20. Problem Türleri, Karar Türleri ve Örgüt Düzeyi (Robbins vd., 2013:81)

Satınalma çeşitlerini aşağıdaki şekilde inceleyebiliriz.

1- İlk defa satınalma:

Karar vericilerin problemi veya ihtiyacı daha önceki deneyimlerinden farklı algıladıkları, ilk defa satınalma durumudur. Problem yapılandırılmamıştır. Bu durumda satınalma karar vericileri önemli miktarda yeni bilgiye ihtiyaç duyarlar. Satınalma karar vericileri böyle bir durumda (tüketicilerin ev veya araba satınalma kararı vermelerinde olduğu gibi) kapsamlı problem çözme veya yoğun sorun çözme olarak adlandırılan karar verme aşamasına geçer. Satın alınacak malzeme veya hizmetin finansal büyüklüğüne göre satınalma yoğunlaşması farklıdır. Yukarıdaki karar verme şekillerinde problem türü yapılandırılmamıştır. Satın alınacak ürün ve hizmetlerin maddi değerine ve stratejik değerine bağlı olarak belirsizlik ve değer arttıkça, problem türü yukarıya doğru kayacak ve örgüt düzeyi de buna bağlı olarak yukarıya kayacaktır.

2- Doğrudan Yeniden Satınalma:

Doğrudan yeniden satınalma daha önceden tanımlanmış, bilinen bir ihtiyacın tekrar hâsıl olması halinde ortaya çıkan satınalmadır. Bu durumda satınalmacılar tecrübe sahibi oldukları için yeni bilgiye pek ihtiyaç duymazlar. Yeni bilgi toplanması ve araştırma yapılması zaman kaybına yol açacağından veya zaten bu tür araştırmalar defalarca yapıldığından tekrar yapılmasına gerek duyulmaz. İşletmenin elinde tüm

mevcut tedarikçi listeleri ve özellikleri, performans değerlendirmeleri mevcuttur. Ürünün tüm kalifikasyonları tanımlanmış ve kayda alınmıştır. Bu satınalma sürecinde rutin problem çözme yaklaşımı geçerlidir. Daha önceden tanımlanmış olan satınalma problemine uygun satınalma prosedürleri uygulanır. Şekil 20’de bu tür durumda problem türü yapılandırılmıştır ve yapılacak satınalmanın stratejik değerine göre örgüt düzeyi konumlanacaktır.

Doğrudan yeniden satınalma yaklaşımında üç farklı karar alma türü söz konusudur. Bunlar, “gelişi güzel satınalma” ve “önceliği düşük rutin satınalma” (Hutt vd., 2007) ve “Tanımlanmış ürün satınalma”dır.

Gelişigüzel satınalma en basit satınalma türüdür. Herhangi bir araştırma ve analiz süreci içermezler. Bu ürünler genellikle işletmenin asıl faaliyetlerinde kullanılan malzemelerden ziyade yardımcı malzemelerin alımında söz konusudur. Satın alınacak ürün veya hizmet çok düşük öneme sahiptir. Örneğin idari binada kullanılacak fotokopi kâğıdının alınması bu tür bir satınalma ile yapılır.

Önceliği düşük rutin satınalma işletme için az da olsa önem arz etmekte ve az da olsa analiz gerekmektedir. Bu tür satınalma gelişigüzel satınalma ve standart ürün satınalma arasında bulunan malzemelerin alımında kullanılan satınalma türüdür.

Tanımlanmış ürün satınalma ise işletme için önem arz etmekle birlikte sürekli alımı yapılan standardı tanımlanmış ürünlerle ilgilidir. Bu ürünler organizasyonun ihtiyacı olan sürekli satınalmalar olduğu için (nispi olarak finansal değeri yüksek olmayan hammadde ve malzemelerin alımı) üzerinde zaten çok fazla çalışılmış ve ürünlerle ilgili, alternatifleri ile ilgili ve tedarikçilerle ilgili tüm standartlar ve listeler oluşturulmuştur. Belirli dönemlerde üst satınalma yönetimi tarafından sınırları çizilmiş bir kural dâhilinde alt satınalma kadrosunun rutin satınalma faaliyetleri de bu kapsamda değerlendirilir.

3- Geliştirilmiş Yeniden Satınalma:

Geliştirilmiş yeniden satınalma durumunda satınalma karar vericileri, alternatifleri yeniden değerlendirerek yeni ve ilave faydalar kazanabilecekleri düşünürler (Hutt vd.

2007). Doğrudan yeniden satınalma süreçlerinin belirli periyotlarla alt satınalma kadroları tarafından yapıldığını söylemiştik. Satınalma ve/veya üst satınalma yönetimi (bazı durumlarda üst yönetim) belirlenen periyotların sonunda veya ihtiyaç duymaları halinde tekrar piyasa analizi yapmak ve kuralları yenilemek veya kontrol etmek isterler. Bu durumda piyasaya yeni çıkan ürün alternatifleri, mevcut tedarikçilerin derinlemesine analizi, yeni ve alternatif tedarikçilerin varlığının veya yeni tedarikçi olma taleplerinin incelenmesi, mevcut satınalmaların performansının değerlendirilmesi şeklinde genişletilmiş yeniden satınalma yapılır. Bazen firmanın rekabette zorlanması, yeni rakiplerin piyasaya girmesi, ulusal ve uluslararası ekonomik gelişmeler, döviz kurlarının hareketliliği de bu tür satınalma faaliyetini gerekli kılar. Bazen de mevcut tedarikçilerden memnuniyetsizlik veya tedarikçilerin rutin satınalmalardan dolayı rehavete kapılması da bu satınalma yöntemini gerekli kılar.

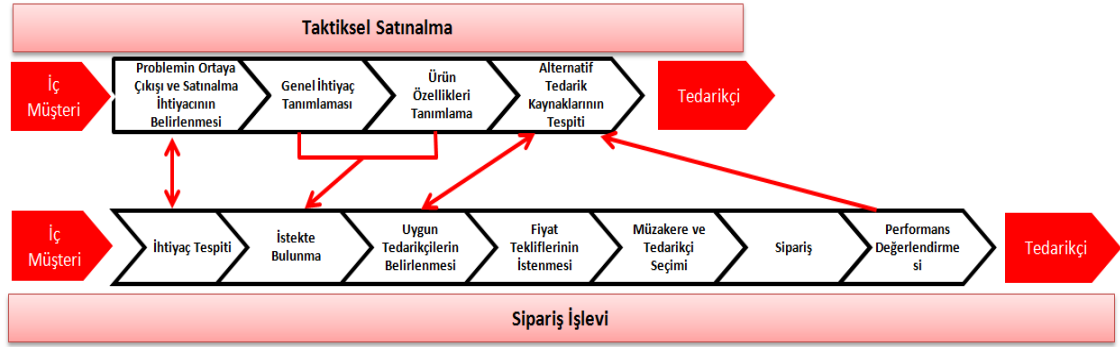
Geliştirilmiş satınalma faaliyetine üst satınalma yönetimi (bazı durumlarda üst yönetim) dâhil olur. Gelişmeleri izler ve kararlarda katılımcı olur. Bu tür satınalma faaliyetinde rutin satınalmaya göre daha fazla katılımcı olur. Bu satınalma türünde de alınacak kararın önemine göre katılımcılar belirlenir.

2.2.3.2. Satınalma Süreçlerinin Yapısı

Yukarıdaki bölümde satınalma sürecinin basamaklarını açıklayan bazı literatür çalışmalarına yer verilmişti. Genel olarak sürecin şu basamaklardan oluştuğu görülmüştü:

- Problemin ve sorunun orta çıkması (İhtiyaç tespiti)
- Genel ihtiyaç tanımlaması
- Ürün Özelliklerini tanımlama
- Tedarik Kaynakları Araması
- Teklif isteğinin yapılması
- Tedarikçi seçimi
- Rutin Sipariş İşlemi
- Performans Değerlendirmesi

Yukarıdaki bölümde de detaylı olarak anlatıldığı gibi bu basamakların her satınalma faaliyetinde birebir izlenmesi söz konusu değildir. Satınalma işlemi aslında taktiksel satınalma faaliyeti ve sipariş işleminden oluşmaktadır. Bu nedenle satınalma süreçlerini aşağıdaki şekilde gösterebiliriz.



Şekil 21. Satınalma Karar Süreçleri

Taktiksel satınalma süreci yoğun sorun çözme tekniklerinin kullanıldığı işletmenin satınalma ve tedarikçi standartlarının oluşturulduğu süreçtir. İlk defa satınalma ve geliştirilmiş yeniden satınalma faaliyetleri bu süreçte gerçekleştirilir. Sipariş süreciyse daha önceden standartları oluşturulmuş, tedarikçi alternatifleri belirlenmiş doğrudan yeniden satın alma durumunda karşılaşılan süreçtir. Her iki süreç içerisinde birbirlerine geçişler söz konusudur. Taktiksel satınalma süreci şeklinde başlayan bir süreç bir basamağından itibaren sipariş sürecine, sipariş süreci şeklinde başlayan bir süreç bir basamağında taktiksel satınalma sürecine dönüşebilir.

İlgili satınalma süreçleri son basamağından sonra da devam etmektedir. Satınalma ürünlerin nakliyesinin, teslim alınmasının, ürün vasıflarının uygunluğunun denetiminin, irsaliye ve faturalaşma süreçlerinin ve ödeme süreçlerinin de takipçisi olmak durumundadır. Dış tedarikçiye karşı çoğu zaman satınalma birimi tek muhatap olduğu için bu işlemlerden dolayı da sorumluluk üstlenmektedir.

2.2.4. TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME VE SEÇİMİ

Üretim işletmeleri üretimlerini gerçekleştirirken yıllık giderlerin içerisinde satınalma harcamaları %50-90 arasında değişmektedir (De Boer vd., 2001:75). Perakende işletmelerde bu oran daha yüksektir. Bu nedenle işletmelerde “tedarikçi

seçim kararı” işletmelerin başarısında rol oynayan en önemli kararlar arasında yer almaktadır.

Satınalma ve tedarik yönetimi açısından potansiyel tedarikçilerin belirlenmesi, seçilen tedarikçilerin yeteneklerinin analizi, kategorize edilmesi, mevcut tedarikçilerin performans ölçümlerinin yapılması, tedarikçilerle nitelikli ve kalıcı ilişkiler kurulması çok önemlidir.

“İşletmeler gelecekte ihtiyaçlarının ve mevcut arz tabanının ayrıntılı analizine dayanarak, her harcama kategorisi için gelecekteki tedarik kaynak stratejisine karar vermelidir. Burada önemli sorular, arz tabanı ihtiyaçlarının düşürülmesi veya artırılması gerekip gerekmediği ve tedarikçilerin nereli olması gerektiğidir. Bir başka soru, işletmenin bu tedarikçilerle ne tür bir ilişki sürdürmesi icap ettiğidir. Son husus da işletmenin bu tedarikçilerle ne tür bir sözleşmeyi uygulamaya koyacağıdır.” (Weele, 2014:214)

Bir kategori tedarik kaynağı stratejisinin ele alınması gereken meseleleri şunlardır (Weele, 2014:214):

- Tek veya çoklu tedarik kaynağı ihtiyacının belirlenmesi,
- Küresel ve yerel tedarik kaynaklarının kullanılmasının belirlenmesi,
- Tedarikçilerle ortaklık veya rekabet ilişkisi içerisinde ilişkileri götürme kararı,
- Sözleşmeye dayalı veya spot alım stratejisi kararı,
- Fiyat ve performans anlaşmaları ve detaylarının tespiti.

Tedarikçi seçiminin temel amacı, işletmenin ihtiyaç duyduğu gereksinimleri, kabul edilebilir bir maliyet ile sürekli karşılayabilecek yüksek nitelikli tedarikçilerin belirlenmesidir. İyi bir tedarikçi seçimi sürecinde, taraflar kârlarını arttırmak için tedarik zinciri seçimi ve performansını etkileyen faktörleri göz önünde bulundurmalarıdır (Yang vd., 2008:1481).

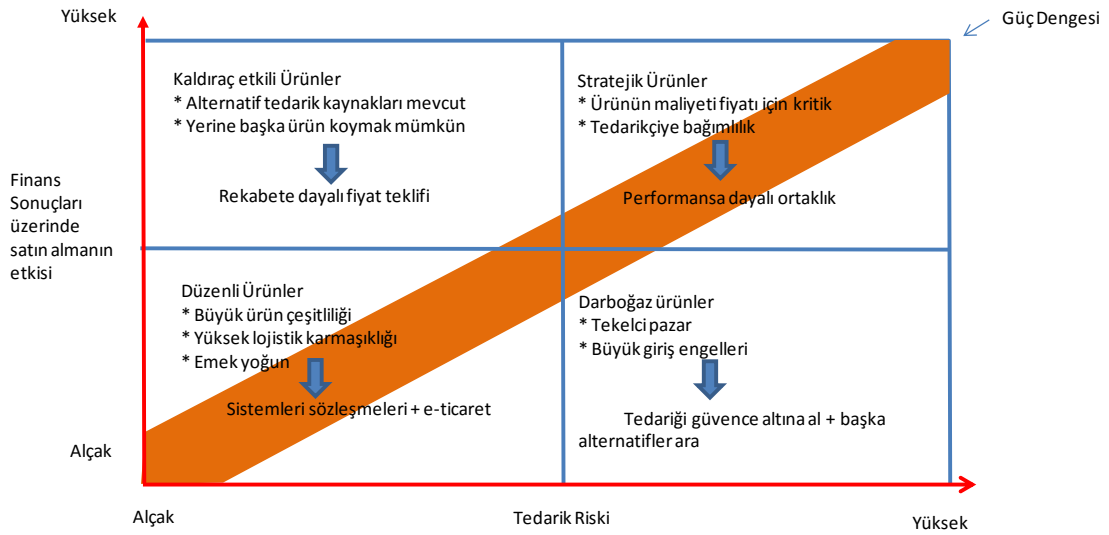
2.2.4.1. Temel Tedarikçi Seçim Stratejileri

Temelde dört farklı tedarikçi stratejisi uygulanabilir. Bunlar (Weele, 2014:198);

- Performansa dayalı ortaklık,
- Rekabete dayalı fiyat teklifi,
- Tedarik sürekliliğini sağlama,
- Tedarikçi sınıflama yöntemi ve e-temin çözümleri.

Satınalma tedarikçi seçim tercihlerini belirlerken bu temel stratejilere uygun hareket etmek durumundadır.

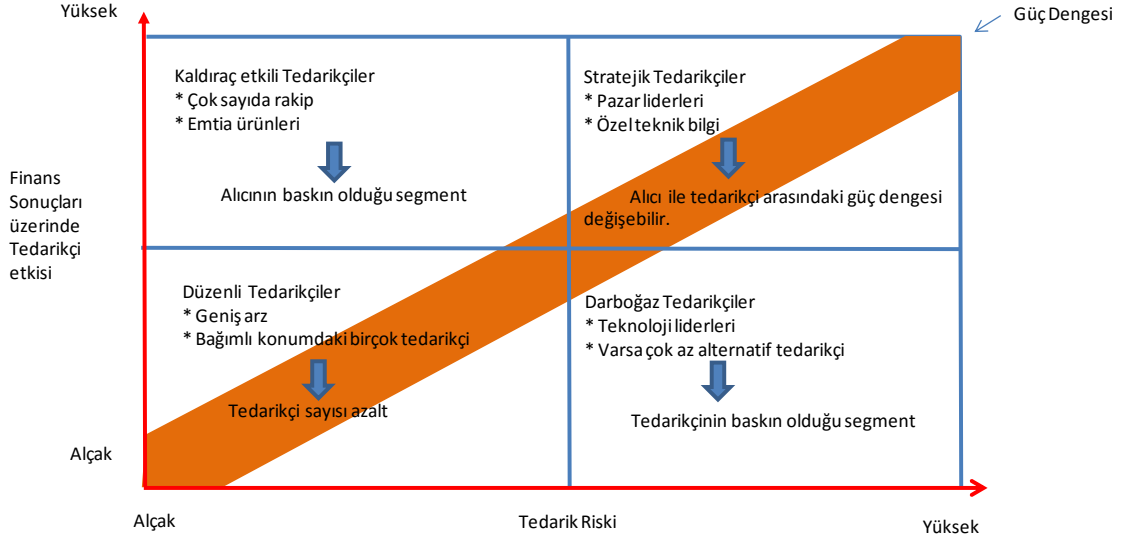
Bu stratejilerin belirlenmesi aşamasında öncelikle satın alınan ürünlerin ve tedarikçilerin portfolyosu oluşturulmalıdır. Portfolyo yaklaşımı ilk olarak 1983 de Kraljic tarafından önerilmiştir (Weele, 2014:194).



Şekil 22. Satın Alınan Ürün Portfolyosu (Weele, 2014:197)

Tedarikçiler satın aldıkları ürünleri bu grafik üzerindeki konumlarına göre sınıflandırarak, her bir ürün için ayrı ayrı satınalma politikaları geliştirmek zorundadırlar. Buna göre kaldıraç etkili ürünlerde rekabete dayalı fiyat teklifleri, stratejik ürünlerde performansa dayalı ortaklık projeleri, düzenli ürünlerde sistemli tedarikçi sözleşmeleri ve e-ticaret ile alım politikaları, darboğaz ürünlerdeyse öncelikle tedariki garanti altına almalı ve darboğazdan kurtulma çabaları için alternatif tedarikçi kaynakları araştırmaları yapılmalıdır.

Satın alınan ürün açısından bakılarak hazırlanan portfolyodan sonra tedarikçi firmaların değerlendirileceği Şekil 23’de gösterildiği gibi tedarikçi portfolyosu da hazırlanmalıdır.



Şekil 23. Tedarikçi Portfolyosu (Weele, 2014:197)

Hazırlanan bu çalışma ile de tedarikçiler tedarik riski ve finans sonuçlarına etkisi bakımından değerlendirilmeye alınmalıdır. Bu değerlendirme sonucunda; kaldıraç etkili ürünlerde alıcı kararlarda söz sahibidir. Darboğaz tedarikçilerde ise tedarikçi kararlarda söz sahibidir. Düzenli tedarikçilerde çok fazla tedarikçi ile çalışmanın anlamı yoktur, bu nedenle sayılarını azaltmak doğru olacaktır. Stratejik tedarikçilerde ise çok dikkatli davranılmalıdır.

Tedarikçi seçiminde yukarıdaki değerlendirmeler yapıldıktan sonra tedarikçi seçim süreçlerine geçilmelidir.

2.2.4.1.1. Performansa Dayalı Ortaklık

Stratejik ürünler, kaldıraç etkili ürünlerle birlikte toplam iş hacminin %80’ini oluşturmaktadırlar. Bu ürünlerde tedarikçinin ağırlığı söz konusudur ve risk almamak gerekir. Tedarikçiye bağımlılık söz konusu olduğundan, tedarikçilerle müzakereler yapıcı ilişkiler üzerine kurulmalıdır. Bu ürünlerin fiyatlarındaki çok küçük değişiklikler nihai ürünün maliyeti üzerinde hemen ve önemli ölçüde etkide bulunacaktır. Bu nedenle

ürünlerin fiyat ve maliyetlerdeki değişimler ve tedarikçi pazarındaki gelişmeler yakından takip edilmelidir (Weele, 2014:198).

Bu ilişkide tedarikçi ile performansa dayalı “kazan kazan” mantığına dayalı bir ilişki kurmak çok önemlidir. Tedarikçi açısından da aslında alıcı çok önemlidir. Alıcının korunduğu ve sürekli desteklendiği, rekabet gücü yüksek durumda olduğu her durumda uzun vadede tedarikçi de bu ilişkiden yüksek menfaatler elde edebilecektir.

2.2.4.1.2. Rekabete Dayalı Fiyat Teklifi

Bu ürünler birçok seri imalat yapan üretim işletmesinde toplam alımın önemli bir kısmını oluşturur. Bu tür ürünlerde piyasada oldukça fazla sayıda tedarikçi mevcuttur. Bu tedarikçilerin seçiminde tüm nitel ve nicel seçim yöntemleri kullanılarak tedarikçi seçimi yapılabilir. Burada önemli olan en düşük maliyetle en yüksek kalitenin ve en iyi hizmetin alınabildiği tedarikçilerin oluşturulmasıdır. Tedarikçi alternatiflerinin sürekliliğinin korunması, birden fazla tedarikçiden alım yapılması firmanın satınalma ve pazarlık gücünü yüksek tutacaktır.

2.2.4.1.3. Tedarik Sürekliliğini Sağlama

Bu ürünlerle ilgili satınalma politikası sürekliliğin sağlanması üzerinde olmalıdır. İşletme açısından finansal riski düşük olan ve çoğu zaman işletme malzemesi niteliğinde ürünler olduğu için ek masraf gerektirse bile süreklilik sağlanmaya çalışılmalıdır. Elbette yeni imkânlar söz konusu olduğunda darboğazdan kurtulmak için harekete geçilmelidir. Bu konuda alternatif ürün çalışmaları mutlaka yapılmalıdır. Tedarikçi arayışları ise her zaman yapılmalıdır. Belki uluslararası düzeyde tedarikçi arayışları bile söz konusu olabilir.

2.2.4.1.4. Tedarikçi Sınıflama Yöntemi ve e-temin çözümleri

Bu ürünler işletmelerin satınalma için emek sarf etmek istemedikleri çoğunlukla standart alım prosedürleri izledikleri ürün gruplarıdır. Bu tür ürünlerde seçilmiş bir tedarikçi listesi (az sayıda) oluşturulmalı ve alımlar gelişmiş bilgisayar programları

aracılığı ile mümkün olduğunca standart hale getirilmelidir. Çoğu zaman B&B, e-ihale çözümleri bu tür ürünlerin satın alınmasında en doğru çözümdür. Bu tür ürünler uzmanlaşmış satınalma ofislerine veya ticari araçlara da devredilebilir.

Bu portfolyoların değerlendirilmesinde en önemli husus alıcı firma açısından satın alınan ürünün stratejik değeri ile satıcı açısından stratejik değerinin aynı olmaması durumunda çok dikkatli olmak gereklidir. Etkili bir işbirliği geliştirebilmek için alıcı ile satıcının portfolyolarında bir uyumun olması gereklidir (Weele, 2014:200).

2.2.4.2. Tedarikçi Seçim Süreci

Tedarikçi seçim süreci, tedarikçi seçiminin amacının belirlenmesi, karar ölçütlerinin tanımlanması, potansiyel tedarikçilerin ön seçimi ve son seçim olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır (De Boer vd., 2001: 79).

2.2.4.2.1. Tedarikçi Seçiminin Amacının Belirlenmesi

Bu aşama, karar vericileri destekleyen bir süreç olarak dikkatli bir şekilde karar almayı gerektiren ihtiyaçların ve uygun alternatiflerin sorgulanmasıdır (De Boer vd, 2001). Bu aşamada tedarikçilerin seçimi ile sağlanacak katkılar belirlenir. Daha sonraki aşamalarda alınacak kararlar bu aşamada belirlenen amaca uygun olacaktır.

2.2.4.2.2. Karar Ölçütlerinin Tanımlanması

Tedarikçi seçiminde kullanılacak literatürde tanımlanmış çok fazla sayıda ölçüt vardır. Kullanılacak ölçütlere karar verilmesi bu aşamada gerçekleşecektir. Geleneksel tedarikçi değerlendirme yöntemleri karar verme sürecinde sadece finansal ölçütleri kullanırken, sonraki yıllarda geliştirilen yöntemler, tedarikçi değerlendirme ve seçim işlemi için fiyat ölçütünün tek başına yeterli olmadığını, bunun yanı sıra başka ölçütlerinde göz önüne alınması gerektiğini ortaya koymuşlardır (Türer vd., 2008:32).

Tedarikçilerin değerlendirilmesi ve seçilmesinde kullanılan ölçütler için yapılan en kapsamlı ve yaygın olarak kullanılan çalışmalardan birisi Dickson (1966) tarafından,

ABD ve Kanada Ulusal Satınalma Müdürleri Topluluğundan seçilmiş 273 satınalma sorumlusu ve müdürüyle yapılmış çalışmadır. Bu çalışma neticesinde, tedarikçi değerlendirme ve seçimi için aşağıda belirtilen 23 temel kriter tanımlanmıştır (Türer vd., 2008: 32).

Tablo 12. Dickson Tedarikçi seçim kriterleri

Sıra	Faktör	Ortalama Puan	Değerlendirme
1	Kalite	3,508	Yüksek önemli 
2	Teslimat	3,417	Oldukça önemli 
3	Perfromans geçmişi	2,998	Oldukça önemli 
4	Garanti ve şikayet politikası	2,849	Oldukça önemli 
5	Üretim yetenekleri ve kapasitesi	2,775	Oldukça önemli 
6	Fiyat	2,758	Oldukça önemli 
7	Teknik kapasite	2,545	Oldukça önemli 
8	Finansal pozisyon	2,514	Oldukça önemli 
9	Prosedürlere uyum	2,488	Ortalama önemli 
10	İletişim sistemi	2,426	Ortalama önemli 
11	Ün ve endüstrideki pozisyonu	2,412	Ortalama önemli 
12	İş yapma isteği	2,256	Ortalama önemli 
13	Yönetim ve organizasyon	2,216	Ortalama önemli 
14	Operasyon kontrol	2,211	Ortalama önemli 
15	Onarım servisleri	2,187	Ortalama önemli 
16	Davranış	2,120	Ortalama önemli 
17	Etki	2,054	Ortalama önemli 
18	Paketleme kabiliyeti	2,009	Ortalama önemli 
19	İşçi ilişki kayıtları	2,003	Ortalama önemli 
20	Coğrafi konum	1,872	Ortalama önemli 
21	Geçmiş iş tutarı	1,597	Ortalama önemli 
22	Eğitim yardımları	1,537	Ortalama önemli 
23	Karşılıklı düzenlemeler	0,610	Düşük önemli 

Kaynak: (Türer vd.,2008:32'den düzenlenerek alınmıştır)

Bu çalışmadan sonra yapılan diğer önemli çalışmalar şunlardır:

- Wind ve Robinson; (Wind vd., 1968:29-41).
- Cardozo ve Cagley; (Cardozo ve Cagley, 1971:329-334),
- Sheth; (Sheth, 1973:50-56)

- Hirschman; (Hirschman, 1981:1-5)
- Kraljic; (Kraljic, 1983:109-117).
- Benton; (Benton, 1985:1025-1047)
- Francis ve Brown; (Francis ve Brown, 1985: 1-8)
- Dada ve Srikanth; (Dada ve Srikanth, 1987:1247-1252),
- Jacobson ve Aaker; (Jacobson ve Aaker, 1987:31-44)
- Fraizer, Spekman ve O’neal; (Fraize vd., 1988:52-67)
- Ronen ve Trietsch; (Ronen veTrietsch, 1988:882-890)
- Wagner, Ettenson ve Parrish; (Wagner vd., 1989:58-79).
- Dağdeviren ve Eren; (Dağdeviren ve Eren, 2001:41-52)
- Öz ve Baykoç; (Öz ve Baykoç, 2004:275-286).
- Liu ve Hai; (Liu ve Hai, 2005:308-317)
- Pi ve Low; (Pi ve Low, 2006:625-630)
- Vd.

Bu çalışmalara bakıldığında önemli tedarikçi seçim kriterleri kalite, fiyat, teslimat, coğrafi konum, üretim tesisleri, teknik yeterlilik, yönetim ve organizasyon, paketleme ve tamir hizmeti olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kriterlerin yanı sıra tedarik seçimini etkileyen fakat önem ağırlıkları daha az olan birçok kriter de bulunmaktadır.

2.2.4.2.3. Potansiyel Tedarikçilerin Ön Seçimi

Ön seçimlerin yapılmasında çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Ön seçim aşaması sıralamadan ziyade sınıflandırma, eleme sürecidir. Tedarikçilerin önseçiminde, kategorik yöntemler, veri zarflama analizi, kümeleme analizi ve olay tabanlı çıkarsam sistemler yaygın olarak kullanılmaktadır. Tedarikçilerin elenmesi de kullanılan yöntemler arasında bulunmaktadır. Bu yöntem ile tedarikçilerden her bir ölçüt için istenen minimum şartlar belirlenmekte ve eğer bu ölçütlerin en az birinde bile istenen minimum değer yoksa tedarikçi listeden elenmektedir. Diğer bir ön seçim yönteminde, en önemli ölçüt belirlenmekte ve tüm tedarikçiler bu ölçüte göre değerlendirilmektedir. En iyi ölçüt değerine sahip tedarikçi seçilmektedir. Eğer yoksa, ikinci en iyi ölçüte göre değerlendirme yapılmakta ve tedarikçiler belirlenmektedir (Boer vd., 2001:80).

2.2.4.2.4. Son Seçim

Tedarikçi seçiminde odaklanılan konu tüm gereksinimleri sağlayacak tedarikçi karışımını seçmektir. Tedarik edilmesi gereken her şeyin eksiksiz olarak belirlenerek, bunları sağlayacak olan tedarikçilerin hepsinin birden seçilmesi gereklidir. Bu nedenle, bu basamakta sistem kısıtları ile birlikte nicel ve nitel tüm ölçütler göz önüne alınarak en son tedarikçiler tanımlanır ve siparişlerin bu tedarikçiler arasında dağıtımı yapılır (Kağnıcıoğlu, 2007:93).

Tedarikçi seçiminde kullanılan çeşitli modeller bulunmaktadır. Geliştirilen bu modellerin sınıflandırılması genel olarak dört ana başlıkta toplanabilir (Kağnıcıoğlu, 2007:120).

- 1- Doğrusal Ağırlıklandırma Modelleri
 - Kategorik Yöntem
 - Ağırlıklı Nokta Yöntemi
 - Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP):
- 2- Toplam Maliyet Modelleri
 - Maliyet Oran Yöntemi
 - Sahipliğin Toplam Maliyeti:
- 3- Matematiksel Programlama Modelleri:
 - Doğrusal Programlama
 - Karışık Tamsayılı Programlama
 - Çok Amaçlı Programlama
 - Hedef Programlama
- 4- İstatistiksel Modeller

3. BÖLÜM

PERAKENDE SEKTÖRÜNDE TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRMESİNDE STRATEJİK KARAR KRİTERLERİ

İkinci bölümde tedarik zinciri yönetimi ve satınalma yönetimi genel olarak ele alınmıştır. Perakende sektörü açısından bakıldığında, sektörün kendine has özellikleri nedeniyle farklı bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gereklidir.

Perakendecilik, tanımı gereği malı ya da hizmeti üreticisinden veya tedarik zincirindeki bir önceki basamaktaki dağıtıcı, distribütör veya bayiden satın alarak üzerinde bir değişiklik yapmadan nihai tüketiciye sunmaktır. Yapısı gereği perakende, endüstriyel sektörlerden ve özellikle üretim işletmelerinden çok farklıdır. Üretim işletmelerinde kullanılan tedarikçi değerlendirme yöntemlerinin birebir perakende sektöründe kullanılması halinde çok anlamlı ve doğru sonuçlara ulaşılamayacaktır. Perakende sektörü içerisinde yer alan hazır giyim ürünlerinde, market markalı ürün tedarikçilerinin seçiminde, züccaciye, ayakkabı gibi non-food ürün gruplarında, üretim işletmelerinde kullanılan tedarikçi değerlendirme yöntemleri kısmen uyarlanarak kullanılabilir. Fakat nihai tüketicinin ürün ve marka seçim kararlarında çok fazla etkin olduğu süpermarket sektöründe farklı tedarikçi değerlendirme ve satınalma yöntemleri kullanılmak zorundadır. Gerek tedarik politikalarında süpermarketlerin yapısal farklılığı gerekse perakende sektörünün çok geniş bir portföyü kapsamından dolayı çalışmanın daha anlamlı hale gelmesi için perakendecilik alanı daraltılarak “Süpermarket Sektörüne” indirgenmiştir. Süpermarket sektörü yukarıda yer alan mal ve hizmet gruplarının tedarikinden bazı noktalarda önemli ayrıcalık göstermektedir, bu sebeple çalışmanın bundan sonraki kısmı, perakende sektörünün önemli bir segmentini oluşturan süpermarket sektörüyle ilgili olacaktır.

3.1. PERAKENDE SEKTÖRÜ İLE ENDÜSTRİYEL SEKTÖR TEDARİKÇİ SEÇİM KARARLARINDA TEMEL FARKLILIKLAR

Endüstriyel sektörler ile perakende sektörünün farklılıklarını anlamak için TCMB verilerine bakabiliriz. Bu verilere baktığımızda endüstri sektörü üyelerinden üretim işletmeleri ile perakende işletmelerin yapı farklılıkları görülebilir. Aşağıdaki tabloda perakendecilik ve üretim sektörlerine ait bazı finansal oranlar verilmiştir.

Tablo 13. Perakendecilik ve Üretim Sektörlerine Ait Bazı Finansal Oranlar

ORANLAR TABLOSU		PERAKENDE			ÜRETİM		
		2011	2012	2013	2011	2012	2013
A-	LİKİDİTE ORANLARI						
	1-Cari Oran	1,27	1,32	1,28	1,45	1,45	1,44
	2-Likidite (Asit Test) Oranı	0,70	0,74	0,72	0,94	0,95	0,95
	3-Nakit Oranı	0,22	0,23	0,22	0,26	0,28	0,28
	4-Stoklar / Aktif Toplamı Oranı (%)	26,96%	27,62%	27,87%	21,52%	20,64%	20,32%
B-	FİNANSAL YAPI ORANLARI						
	1-Yabancı Kaynaklar / Aktif (Kaldıraç Oranı) (%)	62,41%	63,72%	67,66%	59,12%	58,48%	61,62%
	2-Öz Kaynaklar / Aktif Toplamı Oranı (%)	37,59%	36,28%	32,34%	40,88%	41,52%	38,38%
	3-K. V. Yabancı Kaynaklar / Pasif Toplamı Oranı (%)	47,66%	47,79%	49,12%	41,87%	41,20%	41,84%
	4-Dönen Varlıklar / Aktif Toplamı oranı (%)	60,41%	63,03%	63,03%	60,69%	59,91%	60,09%
C-	DEVİR HIZLARI						
	1-Stok Devir Hızı (Kez)	5,62	5,61	5,36	4,84	5,13	4,68
	2- Çalışma Sermayesi Devir Hızı (Kez)	3,02	2,96	2,85	2,02	2,03	1,87
	3-Net Çalışma Sermayesi Devir Hızı (Kez)	14,32	12,25	12,93	6,52	6,52	6,15
D-	KARLILIK ORANLARI						
	1-Kar ile Sermaye Arasındaki İlişkileri Gösteren Oranlar						
	a)Net Kar (Zarar) / Öz Kaynaklar Oranı (%)	8,97%	10,60%	9,30%	16,48%	15,89%	14,63%
	b)Net Kar (Zarar) / Aktif Toplamı Oranı (%)	3,37%	3,84%	3,01%	6,74%	6,60%	5,61%
	2-Kar ile Satışlar Arasındaki İlişkileri Gösteren Oranlar						
	a)Brüt Kar (Zarar) / Net Satışlar oranı (%)	16,42%	16,20%	16,09%	14,09%	12,14%	14,02%
	b)Faaliyet Karı (Zarar) / Net Satışlar oranı (%)	2,96%	2,32%	1,90%	6,85%	4,75%	6,47%
	c)Net Kar (Zarar) / Net Satışlar oranı (%)	1,78%	1,96%	1,58%	5,07%	4,97%	4,59%
	d)Satılan Malın Maliyeti / Net Satışlar Oranı (%)	79,78%	79,06%	78,62%	78,34%	79,69%	77,81%
	Firma Sayısı	500	500	500	3.506	3.506	3.506

Kaynak: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası (TCMB) Sektör Bilançoları (2011-2012-2013).

Yukarıdaki tablo aslında bazı açılardan perakendenin olması gereken durumda olmadığını gösteriyor. Şöyle ki, Kültür ve Demirgüneş tarafından 2007 yılında yazılan bir makalede benzer bir değerlendirme yapılmış ve 2003-2004-2005 yıllarına ait perakende ve üretim işletmelerinin karşılaştırması yapılmıştı. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar o yıllarda perakendeciliğin aslına uygun davrandığına işaret etmektedir. Aşağıda yer alan Tablo 14'de perakendenin yapısının önemli bir ölçüde değiştiğini göstermektedir.

Tablo 14. Perakendecilik ve Üretim Sektörlerine Ait Bazı Finansal Oranlar (2003-2005 Yılları)

ORANLAR/SEKTÖRLER	PERAKENDECİLİK			ÜRETİM		
	2003	2004	2005	2003	2004	2005
Likidite Oranları (Ortalama)						
Cari Oran	1,33	1,36	1,40	1,55	1,56	1,53
Nakit Oranı	0,17	0,19	0,21	0,19	0,19	0,19
Stoklar/Aktif Toplamı Oranı (%)	33,70	31,10	29,50	28,90	26,70	26,30
Kısa Vadeli Alacaklar/Aktif Top. Oranı (%)	34,30	32,90	34,30	27,60	30,50	29,10
Finansal Yapı Oranları (Ortalama)						
Dönen Varlıklar/Aktif Top. Oranı (%)	82,60	77,80	78,10	68,80	63,40	64,20
Mad. Duran Varlıklar/Aktif Top. Oranı (%)	12,00	15,60	15,50	27,00	30,50	29,10
Devir Hızları (Ortalama)						
Stok Devir Hızı (Kez)	13,20	12,20	10,60	6,70	6,30	5,80
Alacak Devir Hızı (Kez)	11,80	10,90	9,70	7,20	6,90	6,30
Çalışma Sermayesi Devir Hızı (Kez)	4,00	3,70	3,30	2,40	2,20	2,10
Kârlılık Oranları (Ortalama)						
Net Kar (Zarar)/Aktif Toplamı Oranı (%)	3,60	2,70	2,90	3,60	2,60	2,60
Faaliyet Karı (Zararı)/Net Satışlar Oranı (%)	2,70	2,80	2,80	4,50	4,10	3,50

Kaynak: (Külter, Demirgüneş, 2007,449)

Yaklaşık 8 yıl aradan sonra yapılan karşılaştırmada perakendenin verimliliğini çok fazla kaybettiği görülmektedir. Örneğin; satılan malın maliyetinin, stoklara bölünmesiyle bulunan ve stokların ortalama yılda kaç kez yenildiğini gösteren (Okka, 2009:107) stok devir hızına baktığımızda şu tablo ortaya çıkmaktadır: 2003-2005 dönem aralığında perakendenin stok devir hızı imalat işletmelerinin yaklaşık iki katı seviyesindedir. İmalat sanayi yılda ortalama 6,27 kez stokları çevirebilirken, perakende sektörü 12 kez çevirmektedir. Yine firmanın kârının elde edilmesi için aktif varlıkların hangi ölçüde etkin kullanıldığını gösteren yatırımların kârlılık oranı da denilen aktif kârlılık oranına (Okka, 2011:54) baktığımızda imalat sanayi ortalaması 2,93'ken perakende sektörü ortalaması 3,06 gibi bir yüzde ile imalat sektörünün üzerinde verimliliğe sahip görünmektedir. Aynı oranlara 2011-2013 dönem aralığında baktığımızda stok devir hızı perakende sektöründe çok ciddi bir düşüş göstererek imalat sektörüne yaklaşmıştır. Bu dönemde imalat sektörünün stok devir hızı 4,88 iken perakende sektörünün stok devir hızı 5,53 olmuştur. Aktif kârlılık oranına baktığımızda 2003-2005 yıllarının aksine perakende sektörünün imalat sektörünün altında kaldığı görülmektedir. Bu dönemde imalat sektörünün aktif kârlılık oranı 6,32 iken perakende sektörü 3,41 gibi seviyeye inmiştir. Faaliyet kârları iki dönem karşılaştırmasında imalat

sektörü lehine olumlu yönde gelişirken perakende sektöründe düşüş eğilimine girmiş bulunmaktadır.

İki ayrı dönemsel tabloların değerlendirmesinden sonra üretim ve perakende sektörüne bakıldığında, üretim sektörü ile perakende sektörü birbirinden çok farklı finansal yapıya sahip iki sektör olduğu görülmektedir. Perakende sektöründe stok devir hızı yüksek, işletme sermayesi düşük (uygulamada eksi olduğu dahi görülmektedir), işletme sermayesi devir hızı, kısa vadeli borçların toplam borçlara oranı, dönen varlıkların aktif içerisindeki payı yüksek bir sektördür. Üretim sektörüyse perakende sektörüne kıyasla stok devir hızı daha düşük, işletme sermayesi daha yüksek, dönen varlıkların aktif içerisindeki payı nispeten daha düşük, çalışma sermayesi ve aktif devir hızı daha düşüktür.

Perakende sektörü ürünler üzerinde değişiklik yapmadan aldığı ürünleri nihai tüketiciye ileten ve bu iletimi yıl içerisinde defalarca yapan stok devir hızı yüksek kuruluşlardır. Bu nedenle perakende işletmelerinde satınalma kararları hayati derecede önemlidir. Perakende sektörü üretim sektöründen farklı olarak ürünler üzerinde ürünün niteliğini değiştirecek bir işlem yapamamaktadır. Ürünler üzerinde satış geliştirme çalışmaları ve hizmetler eklenerek tüketiciye en iyi şekilde sunulmaya çalışılmaktadır. Perakende sektörünün başarısı şu şartların sağlanmasına bağlıdır;

- Müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürün kategorilerinin ayrıntılı ve doğru bir şekilde saptanması,
- Bu kategorilerde yer alacak optimum ürün ve marka sayılarının tespiti,
- Her kategoride yer alacak ürünlerin, bu ürünlerin marka ve üreticilerinin belirlenmesi,
- Belirlenen markaların ambalaj ve gramaj çeşitlemelerinin belirlenmesi,
- Belirlenen ürünlerin doğru tedarikçilerden, doğru fiyatlarla, doğru zamanda, doğru miktarlarda, doğru vadelerle temini,
- Alınan ürünlerin doğru zamanlarda ve miktarlarda lojistik faaliyetlerinin organize edilmesi,
- Belirlenen ürün ve markaların doğru teşhir yerlerinde sergilenmesi,
- Tüm mağazalar ve merkez depoda optimum stok seviyesinin bulunması ve uygulanması,

- Mağaza içi satış ve hizmet faaliyetlerine önem verilmesi,
- Personel kalitesi ve hizmet sunumuna gereken önemin verilmesi, optimum personel sayılarının tespit edilmesi ve kontrol edilmesi,
- Mağaza şubelerinin direkt maliyetlerinin (personel, kira, elektrik, su vs.) kontrol altına alınması, belirli kurallara bağlanması ve kontrol edilmesi,
- Genel yönetim giderlerinin bütçelenmiş bir şekilde belirlenmesi ve kontrol edilmesi,
- Doğru lokasyonlarda ve doğru şube sayısı ile faaliyette bulunulması,
- Finans yönetiminin doğru yapılmasıdır.

Perakende tedarikçi seçiminin doğru kavranabilmesi için endüstriyel satınalma ve perakende satınalma sürecindeki temel farkların bilinmesi gereklidir. Bunlar 1.2.1 Perakende ve endüstriyel satınalma arasındaki farklar başlığında ele alınmıştır.

3.2. PERAKENDE SEKTÖRÜNDE TEDARİKÇİ SEÇİM KARARLARI

Literatürde bulunan tedarikçi değerlendirme ve seçme çalışmalarının birçoğu endüstriyel satınalmalar üzerine gerçekleştirilmiştir. Perakende sektöründe bu konuyla ilgili yapılan çalışmalar çok kısıtlı sayıdadır (Wagner vd., 1989). Perakende sektörü satınalma kararları ile ilgili olarak yapılmış ve organizasyonel satınalma davranışını, perakende sektörü satınalmalarını da kapsayacak şekilde genişleten ilk çalışmalardan biri Wind ve Webster'ın çalışması olmuştur (Wind ve Webster, 1972:5-16).

Wagner, Ettenson ve Parrish, 1989 yılında perakende sektöründe yaptıkları çalışmalarında, brüt kâr, satış tarihçesi ve teslimat kriterlerinin öne çıktığı bir dizi tedarikçi değerlendirme ve seçim kriteri belirlemişlerdir. Bu çalışmada; satış tarihçesi, brüt kâr, teslimat, kalite, moda, ün kriterleri “yüksek önemli” ve üretildiği ülke, hizmet kriterleri de “düşük önemli” olarak tespit edilmiştir (Wagner vd., 1989).

Perakende satınalma, kurumsal satınalmanın özel bir durumu olarak düşünülmektedir (Bahng vd., 2014:2; Hansen vd., 1998). Perakende satınalma, tarihsel olarak akademisyenler tarafından endüstriyel ya da organizasyonel satınalmanın bir alt-kümesi olarak muamele görmüştür (Johansson ve Burt, 2004:802).

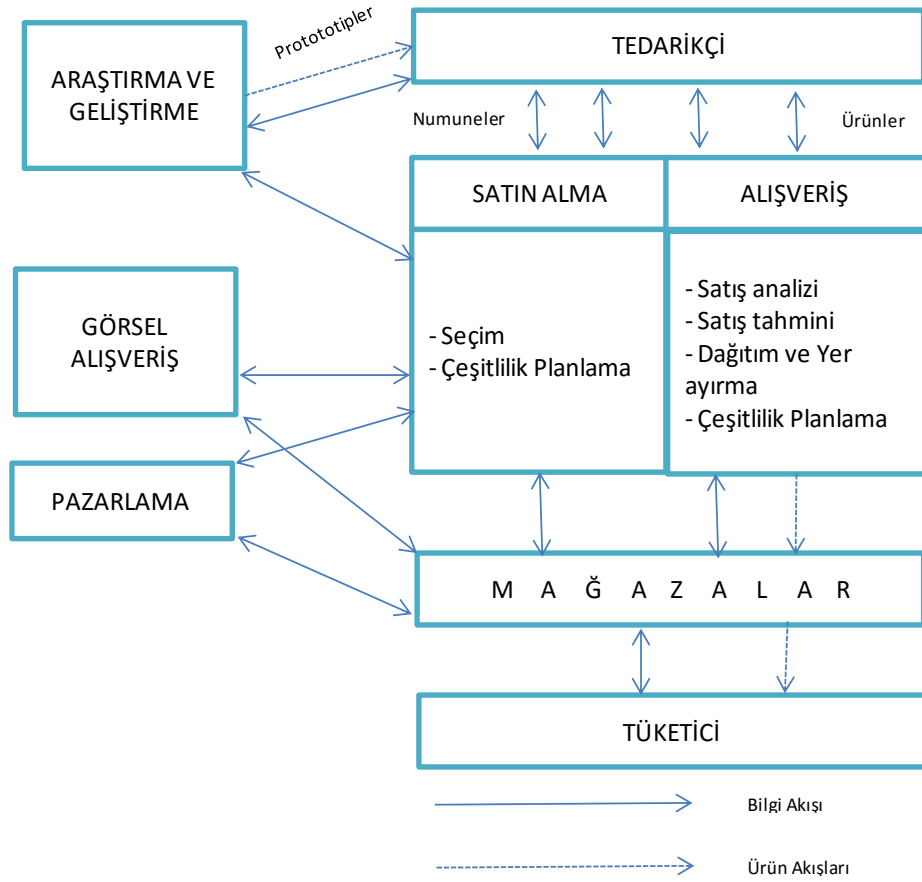


Şekil 24. Satınalma Davranışı (Bahng vd., 2014:2)

Johansson'a göre perakende satınalma teorileri de genelde satınalma veya almama fiili ve nihai kararına ve bu belirli kararı etkileyen fiyat, kalite ve teslimat güvenilirliği gibi unsurlara odaklanmaktadır (Johansson, 2001).

Perakende satınalma kararlarında Dickson'la başlayan tedarikçi değerlendirme kriterleri başta olmak üzere birçok kriter kullanılabilir. Fakat burada önemli olan perakende satınalmanın doğası ile endüstriyel satınalmanın doğasının farklılığıdır. Endüstriyel satınalmacı tamamen objektif kriterlere göre tedarikçi değerlendirmesi yaparak ve tedarikçi seçim kriterleri kullanarak tedarikçi seçim yapar. Buna karşılık perakendeci, nihai tüketicinin penceresinden bakmak ve onun adına satınalma yapmak durumundadır. Perakendeci, nihai tüketicinin bir ürün veya hizmeti almak için kiraladığı bir aracı gibidir. Kuralları tüketici belirler, perakendeci bunları uygulamak zorundadır. Yoksa tüketici bir başka perakendeciye gidecektir.

1980'ler sonrası satınalma niteliksel ve sayısal satınalma olmak üzere iki bölüme ayrılmıştır. Tedarikçi sayısal satınalma kararlarından sorumlu olurken, satınalmacı niteliksel rolü gerçekleştirmektedir. Satınalmacıların odağı, doğru ürün özelliklerini tespit etmek ve fiyat, kalite, kapasite, teslimat koşulları vs. gibi önceden belirlenmiş gerekliliklere göre uygun tedarikçiyi seçmek olmuştur. Diğer taraftan tedarikçi satış tahmini, stok planlama ve ürün satışına odaklanmıştır. Bu yaklaşım Şekil 25'de görüldüğü gibi geleneksel yaklaşım olarak adlandırılmıştır (Varley, 2001:38).



Şekil 25. Geleneksel Yaklaşım (Varley, 2001:38)

1990'lar sonrasında "tüketici öncelikli" yaklaşım gelişmiştir. Bu yaklaşımda perakendeci tüketicinin gerçek ihtiyaçlarına odaklanmakta ve onu tatmin edecek bir alım politikası gerçekleştirmektedir. Bu yaklaşımda kategori takımları oluşturulmuş ve farklı kategorilerden sorumlu kategori yönetim rolü, Şekil 26'da görüldüğü gibi, ortaya çıkmıştır (Varley, 2001:38; Van Weele, 2010).



Şekil 26. Tüketici Odaklı Yaklaşım(Varley, 2001:38)

Stratejik perakende satınalma kararlarının odak noktası “kategori kâr optimizasyonu” olacaktır. Perakendeci ürün gruplarını doğru kategorilere ayıracak ve her bir kategorinin toplam cirosunu düşürmeden ve hatta artırarak toplam kârlılığını maksimize etmeye çalışacaktır. Burada en önemli husus geçmiş yıl datalarının sağlam, doğru sınıflandırılmış ve raporlanabilir olmasıdır. Kategori kâr optimizasyonunda tüketicinin tercihleri dikkate alınarak maksimum tüketici memnuniyeti ve maksimum perakendeci kârlılığı sağlanmaya çalışılacaktır. Burada asıl karar noktası perakendecinin kâr optimizasyonu olmakla birlikte buna ulaşmada tedarikçilerle işbirliği içerisinde olunacaktır. Yapılacak olan çalışma şeffaf şekilde tedarikçilere sunulacak ve onlarla birlikte kategori büyütme plânları yapılacaktır. Perakendecinin kategorideki ürünlerin raf payları da cirolarına veya pazar paylarına göre değil, bu çalışmalar neticesinde çıkan tabloya göre şekillenecektir. İşte bu aşamada kategori yönetimi işin içerisine girmektedir.

3.3. KATEGORİ YÖNETİMİ

Perakendecilikte tüketici odaklı yaklaşım gelişmeye başlamasıyla birlikte tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına odaklanılmaya başlanmıştır. Bu yaklaşım pazarlama odaklı yaklaşım olup kategori yönetiminin de temelini oluşturmaktadır. Kategori yönetimi ile tüketici istek, ihtiyaç ve beklentileri baz alınacak, oluşan müşteri memnuniyeti ve tercihi ile stratejik perakende satınalma kararlarının odak noktası olan kategori kâr optimizasyonu sağlanacaktır.

3.3.1. Kategori Yönetiminin Tanımı

Kategori yönetimini şöyle tarif edebiliriz:

“Kategori yönetimi; tüketici ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak, satış ve kâr amaçlarına ulaşmak için ürünleri stratejik işletme birimleri olarak belirli kategorilere ayıran bir perakende iş yönetim sürecidir. Diğer bir ifadeyle, her bir ürün kategorisinin ayrı birer stratejik işletme birimi olarak yönetilmesidir” (Varinli, 2008:198).

Diğer bir tanımda kategori yönetimi; tedarikçi, dağıtıcı ve toptancı/perakendecinin; bir kategorinin toplam kârlılığında etkisi olan her ürüne ayrı bir biçimde odaklanmasını esas alan esnek/değişken bir organizasyonel yaklaşımdır. Kategorideki yer, fiyat, promosyon, maliyet vb. etkenleri etkileyen tüm fonksiyonlar tek bir yöneticinin kontrolüne verilmiştir (IDDA, 1993'den aktaran: Dussart, 1998:51).

Kategori Yönetimi Derneği (CMA) tarafından yapılan kapsamlı bir tanımla kategori yönetimi; ticaret ortakları ile işbirliği içerisinde, fiyatlandırma, promosyon, raf düzeni, ürün yelpazesinin en optimum şekilde belirlenerek, maksimum kârlılık ve müşteri memnuniyetinin oluşturulmasıdır (<http://www.cpgcatnet.org>).

3.3.2. Kategori Yönetiminin Gelişim Süreci

Kategori yönetimi kavramı ilk olarak üretim işletmelerinde ortaya çıkmıştır. Terim olarak kategori yönetimi ilk olarak 1985 yılında Procter And Gamble şirketi tarafından tartışılmaya başlanmıştır. Zaman içerisinde önemi kavranmış ve bugün tüm

sektörlerdeki şirketlerin ihtiyaç duyduğu ve uygulamaya çalıştığı bir yönetim biçimi olarak kendini kabul ettirmiştir. Kategori yönetiminin ilk uygulamaları da 1985-86 yılları arasında Procter And Gamble şirketi tarafından yapılmıştır. Procter And Gamble şirketi daha önce diğer üretim işletmeleri gibi marka ve ürün odaklı pazarlama çalışmaları yaparken, bu yıllarda kategori yönetimini içeren bir yaklaşımla süreçleri yeniden yapılandırmıştır. Şirket kategori yönetimine ilk olarak pazarda önemli bir yere sahip olan ve ilk üretimlerinden biri olan temizlik sabunları kategorisinde kullanmıştır. Bu çalışmaların başlamasından kısa bir süre sonra ise bu kategorideki malların pazar payı ciddi boyutlarda artmıştır. Artık bugün konuyla ilgili olan tüm taraflar kategori yönetiminin tüm tüketici odaklı iş stratejilerinin en önemli bileşenlerinden biri olduğu konusunda birleşmektedirler. Özellikle perakende sektörü açısından her ne kadar izlenecek yol uzun, kısıt ve engellerle dolu olsa da kategori yönetimi vazgeçilemez bir yönetim biçimidir (Çınar, 2002:30). Procter And Gamble kategori yönetimi çalışmalarını perakendecilerle birlikte geliştirmiş özellikle Wal-Mart perakende zinciri ile yaptığı üst seviyede görüşmeler kategori yönetiminin gelişmesine çok önemli katkılarda bulunmuştur (Aydın vd., 2013:64).

Kategori yönetimi 1980'li yıllardan sonra tedarikçilerin ve perakendecilerin rollerinin değiştirmek için anahtar bir oyuncu olmuştur. Wal-Mart bu yeni teoriyi, kendi geliştirdikleri tek çatı altında geniş bir ürün yelpazesini taşıyan "Supercenter" biçimi şeklinde gerçekleştirmiş ve başarı ile uygulamıştır (ACNielsen vd., 2006:13).

Kategori yönetiminde öncülük eden perakendeciler ABD'deki en büyük perakende zincirleri arasında yer almaktadırlar. Safeway, Kroger, Albertson's ve Publix gibi perakendecileri kategori yönetimini 1990'ların erken dönemlerinde tecrübe etmişlerdir. Supervalu ise bu süreci küçük bağımsız perakendecilere ulaştıran ilk toptancı olmuştur. Diğer yandan Coca Cola ve Philip Morris, üretici cephesinin öncüleri olmuştur (ACNielsen vd., 2006:20-21).

Günümüzdeki kategori yönetimi uygulamalarının temelini oluşturmada Etkin Tüketici Müşteri Tepkisi (ECR)² uygulamalarının çok önemli bir yeri vardır. ECR, 1990'lı yılların başlarında Amerika Bakkaliye Üreticileri Endüstri Birliği (GMA) tarafından geliştirilmiştir. ECR, endüstrinin “en iyi uygulamaları” baz alınarak oluşturulmuştur (Aydın ve Candan, 2007:33). ECR uygulamaları ile “talep yönetiminin bir parçası olarak; tüketici odaklı bir tedarik zincirini geliştirmenin bir şekli olarak tarafların birlikte çalışmasıyla kategori faaliyetleri geliştirilmiştir” (Aydın ve Candan, 2007:33).

1990'larda, giderek daha karmaşık ve rekabetçi hale gelen bir ortamda performanslarını geliştirmek için perakendeciler, daha fazla çaba göstermeye başlamışlar ve bu çabalar kategori yönetiminin de benimsenmesini kolaylaştırmıştır (ACNielsen, 2004'den Aktaran: Gajanan vd., 2007:135).

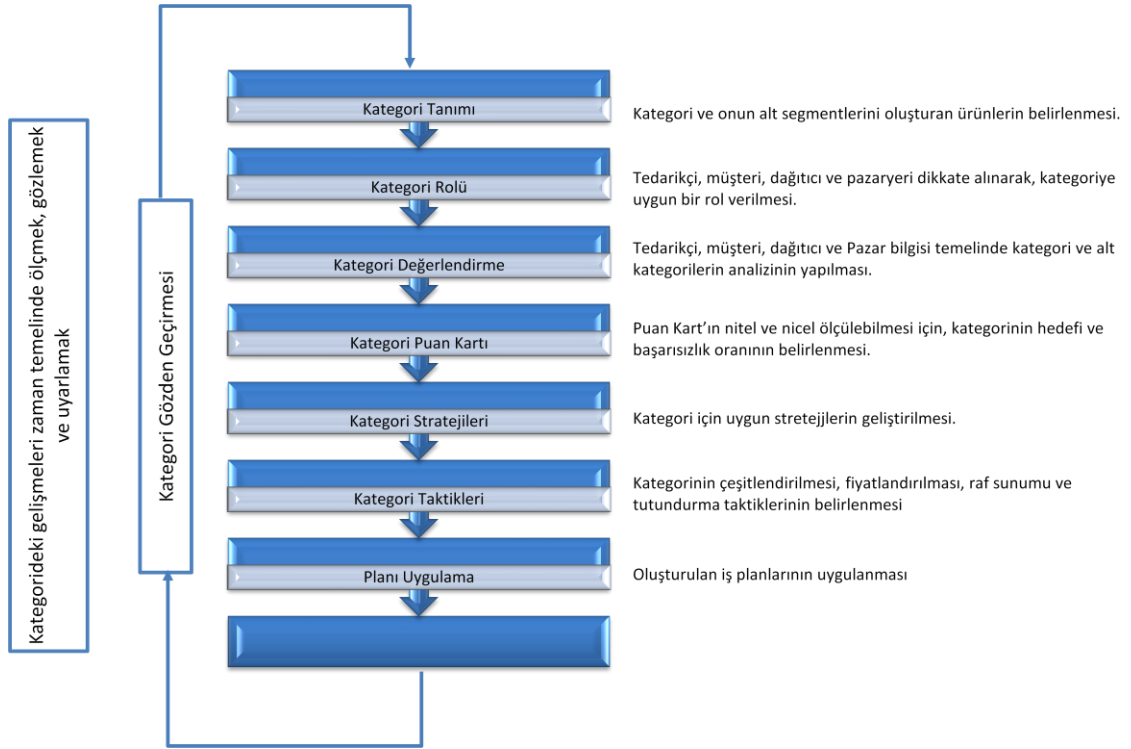
Günümüzde, büyük Amerikan perakendecileri bir şekilde kategori yönetimini benimsemişlerdir. Örneğin, ACNielsen (2004) tarafından yapılan bir çalışma, üreticilerin ve perakendecilerin %98'inin kategori yönetimini karşılaştıkları en önemli/kritik konu olarak gördüklerini ortaya çıkarmıştır. Kategori yönetiminin uygulanmasında, yöneticiler bir dizi faaliyet yürütürler; örneğin raf yönetimi, ürün çeşitlendirme planlaması, kategori iş planlaması ve promosyon planlaması gibi. Bu faaliyetler arasında, ürün çeşitlendirme en önemlilerden biridir. 2003 yılında hangi faaliyetleri kendi kategori yönetim süreçlerinin bir parçası olarak dâhil ettikleri sorulduğunda, üreticilerin %91'i ve perakendecilerin %96'sı ürün çeşitlendirme faaliyeti yanıtını vermişlerdir (ACNielsen, 2004'den Aktaran: Gajanan vd., 2007:135).

Kategori yönetiminde süreç önemli bir etken olarak firmaların karşısına çıkmaktadır.

²Etkin Tüketici Tepkisi (ECR) bugün bir organizasyon olarak faaliyetlerine devam eden bir kuruluştur. ECR tüketici talebine daha duyarlı ve bir bütün olarak hareket eden perakende sektörünü yapılandırma ve tedarik zincirini gereksiz maliyetlerden arındırma için çalışan ortak bir ticaret ve sanayi kuruluşudur. (https://en.wikipedia.org/wiki/Efficient_Consumer_Response)

3.3.3. Kategori Yönetim Süreci

The Partnering Group Inc. işletmelere kategori yönetimi sürecinde yön gösterecek Şekil 27’de gösterilen 8 adımdan oluşan bir model geliştirerek uygulamacılara sunmuşlardır (ACNielsen vd., 2006:47).



Şekil 27. Kategori Yönetimi İş Süreci (The Partnering Group, Inc'den aktaran: ACNielsen vd., 2006:47)

Kategori Tanımlama: Bu aşamada müşteri istek, ihtiyaç ve beklentileri göz önüne alınarak perakendeci tarafından kategoriye oluşturacak ürünlerin seçimi, kategori, alt kategori ve onun alt segmentlerinin belirlenmesi yapılır. Bu aşamada en önemli aşamadır. Bu aşamada yapılacak olan hata tüm süreçleri etkileyecektir. Burada dikkat edilmesi gereken ve en çok perakendecilerin yanılığa düştükleri husus, perakendecilerin nasıl satın aldıklarına göre değil, müşterilerin nasıl aldıklarına tanımlama yapılması gerekliliğidir. Örneğin; yoğurtlar genellikle markalarına göre tüketicilere sunulurlar ve müşteriler yoğurt çeşitlerine göre alışveriş yaparlar; kaymaklı, kaymaksız, diyet, düşük kalorili, katkılı (meyve vs). Bu sınıflandırmalardan sonra müşteriler bir de aromasına göre tercihlerde bulunurlar (Kunz, 2008:173).

Bir kategori tanımlanırken birbirinin yerini kolayca ikame edebilecek ve birbiriyle yakın ilişkili ürünlerin bir araya getirilmesi ve sınırların çizilmesi gerekmektedir (Basuroy vd., 2001:17).

Ürünler bir kategoriye dâhil olduktan sonra alt kategorilere bölünürler. Bu bölümlendirmede aşağıdaki şekilde bir kategorizasyon düşünülebilir (Karczewski, 2001'den aktaran: Kunz, 2008:173);

- Trafik Yapıcılar: Pazar payı fazla olan ürünler,
- Geçiş yapıcılar: Sepet ortalamasını artıran, fazladan alışveriş yapılan tahrik edici ürünler,
- Nakit Üreticileri: Stok devir hızı yüksek olan veya toplamda daha fazla kâr getiren ürünler,
- İmaj Oluşturanlar: Perakendeciye prestij kazandıran, özel grup müşterileri çeken markalara sahip ürünler,
- Heyecan Vericiler: Müşterilerin beğenilerini kazanan moda ürünleri.

Kategori Rolü: Kategorilerin tanımlanmasından sonra ikinci aşama, perakendeci, tedarikçi, tüketici ve piyasa şartlarının analizine dayalı olarak her bir kategori için bir rol belirlenmesidir (Desrochers ve Nelson, 2006:358).

Kategoriye rol verilmesinde kullanılacak analitik araçlar şu şekildedir (Aydın vd., 2007:101).

- Ürün Sepet analizi,
- Müşteri Alışveriş Sıklığı Verileri,
- Hane halkı panelleri verileri,
- Satış Noktası Verileri,
- Fırsat Analizi,
- Doğru Pay ve Talep Açığı,
- Finansal Analiz.

Geleneksel olarak kategori rolleri 4 'e ayrılmıştır. Bunlar (Aydın vd., 2007:107-108);

- **Hedef Kategoriler:** Bu kategori perakendecinin alâmetifarikası olan kategoridir. Müşteriler açısından perakendeciye tercih etme sebebi olan bir başka yerde

aynısını aynı kalite seviyesinde bulamayacağı veya ilk olarak tercih edeceği ürünlerden oluşan kategoridir.

- **Rutin Kategoriler:** Müşterilerin rutin ihtiyaçlarının bulunduğu kategorilerdir. Bu ürün kategorileri alışveriş listelerinde mutlaka bulunur temel ihtiyaç maddelerinden oluşur. Örneğin; ekmek, ayçiçeği yağı, şampuan, sabun vb.
- **Sezon Kategorileri:** Belirli zaman dilimlerinde satışlarında artış yaşanan diğer zaman dilimlerinde ya hiç satılmayan veya az satılan ürün kategorileridir. Sezon kategorilerinden bazıları kendi sezonlarında perakendeciler tarafından hedef kategoriler olarak kullanılabilirler.
- **Özel Kategoriler:** Bazen perakendeciler bir ürün veya ürün grubunun tek tedarikçisi konumunda olabilir. Bu konumdan dolayı pazarda çok özel bir yer edinebilir. Bu ürüne ihtiyaç duyan müşteriler bu konumundan dolayı bu perakendeciye tercih etmek zorunda kalabilirler. Bu özel ürünlerden doğru şekilde faydalanmayı bilen perakendeciler o ürün için gelen müşterilere diğer ürünleri de satarak toplam cirolarını artırabilirler.

Kategori rollerinin değerlendirilmesinde kategorilerin hane halkı tarafından alım yüzdeleri (penetrasyon) ve satın alım sıklıkları dikkate alınarak, Şekil 28'deki gibi bir gruplama yapılabilir (FMI Category Management Guide #1, 1995'den Aktaran: Dhar, 2001:170).

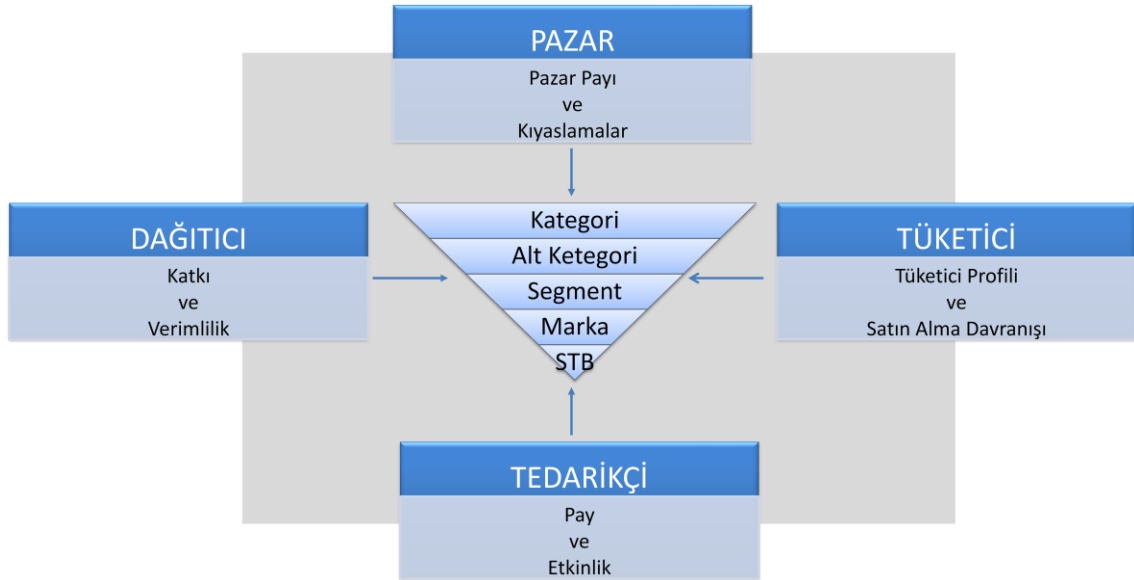
Hane halkı Satın Alım Yüzdesi

Satın Alım Sıklığı	Yüksek Penetrasyon	Düşük Penetrasyon
Yüksek Sıklık	TEMEL ÜRÜN <ul style="list-style-type: none">- Ekmek- Yumurta	NİŞ ÜRÜN <ul style="list-style-type: none">- Sigara- Kolalı İçecekler- Mama
Düşük Sıklık	ÇEŞİTLİLİĞİN ARTIŞI <ul style="list-style-type: none">- Ayçiçek Yağı- Pirinç	STOK EKSİKLİĞİNİN GİDERİLMESİ <ul style="list-style-type: none">- Soslar, Sirkeler- Kek kalıpları

Şekil 28. Kategori Rollerini Gruplandırılması (FMI Category Management Guide #1, 1995'den aktaran: Dhar, 2001:170)

Kategoriler “yüksek” ve “düşük” penetrasyonlar (bir kategoride satın alan hane halkının oranı) ve sıklık (yıl bazında satın alınan kategorilerin ortalama sayısı) kategorileri olarak sınıflandırılmış ve 4 grupta toplanmıştır. Bunlar; (1) Temel Ürün (yüksek penetrasyon / yüksek sıklık) , (2) NİŞ (düşük penetrasyon /yüksek sıklık), (3) çeşitliliğin artışı (yüksek penetrasyon / düşük sıklık) ve (4) stok eksikliğinin giderilmesi (düşük penetrasyon/düşük sıklık)’dir (Dhar, 2001:170).

Kategori Değerlendirme: Bu aşamada tüm kategori ve alt kategorileri için satışlar, kârlılıklar, stok devir hızları, geçmiş yıllara göre, diğer ürün gruplarına göre ve sektöre göre ciro ve kârlılık büyüme grafikleri incelenir. Kazançlı ve kazancı artan kategoriler, markalar ve ürünler belirlenir. Kategorilerin değerlendirilmesinde Şekil 29’da görüldüğü gibi, dört perspektiften yararlanılabilir (ACNielsen vd., 2006:70).



Şekil 29. Dört Perspektiften Kategori Değerlendirmesi (The Partnering Group, Inc'den aktaran: ACNielsen vd., 2006:70)

Bu değerlendirme oldukça önemlidir. Değerlendirmede odak noktası her zaman müşteri olmakla birlikte, sadece tüketici açısından değil, aynı zamanda tedarikçi açısından, dağıtıcı (perakendeci) açısından ve pazar açısından da bakılarak dört perspektiften değerlendirme yapılmaktadır.

Tüketicilerin, pazarın, perakendecinin ve tedarikçinin değerlendirilmesinde aşağıdaki hususlar dikkate alınacaktır (Pradhan, 2010:170).

Tüketicilerin değerlendirilmesinde;

- Tüketicilerin belirli bir kategoriye niçin satın aldıkları,
- Satınalma kararlarında onları en çok nelerin etkilediği,
- Kategorinin satınalma fırsatları,
- Tüketici satınalma süreci,
- Satınalma sürecinde kategoriler arasındaki ilişkiler,
- Satınalma yapılan konum değerlendirilecektir.

Pazarın değerlendirilmesinde;

- Rekabet şartları dikkate alınarak ürünlerin fiyatlandırılması,
- Kategoriler, alt kategoriler, segmentler ve markalar bazında pazardaki satış ve tüketici eğilimleri,
- Tüm kategoriler ve alt kategorileri için perakendecinin pazar payı,
- Pazar fırsatları ve boşlukları,
- Temel rakiplere göre perakendecinin ürün yelpazesinin karşılaştırılması yapılacaktır.

Perakendecinin değerlendirilmesinde;

- Perakendecinin satış trendleri,
- Kâr eğilimleri ve faaliyet giderleri,
- Ürün elde etme maliyetleri,
- Hizmet düzeyleri,
- Mevcut kategorilerin verimliliği dikkate alınacaktır.

Tedarikçilerin değerlendirilmesinde;

- Kategorideki tedarikçiler arasındaki satış ve pazar payı eğilimleri,
- Tedarikçinin bilgi ve fiziksel akış etkinliği,
- Tedarikçinin perakendeci için marka geliştirme potansiyeli dikkate alınacaktır.

Kategori Puan Kartı (Scorecard) : Bu aşamada değerlendirme yapılacak performans kriterlerinin belirlenmesi gereklidir. Bir puan kartı örneği aşağıda verilmiştir.

Tablo 15. Puan Kartı Örneği

	Mevcut	Hedeflenen
Tüketici		
Müşteri Tutma Seviyesi	-----	-----
Satınalma Sıklığı	-----	-----
Satınalma Tekrarı	-----	-----
Memnuniyet Oranı	-----	-----
Pay		
Departmandaki Kategori	-----	-----
Piyasadaki Kategori	-----	-----
Satışlar		
Kategori (\$/TL)	-----	-----
Büyüme	-----	-----
Satışlar/m2/hafta/gün	-----	-----
Kar		
Brüt Kâr (\$/TL)	-----	-----
Brüt Kâr Marjı %	-----	-----
Brüt Kâr/m2/hafta/gün	-----	-----
Perakendeci Markası		
Satışlar	-----	-----
Brüt Kârın Yüzdesi	-----	-----
Brüt Kâr Marjı	-----	-----
Ürün Tedariki		
Tedarik Süresi/Günleri	-----	-----
Envanter (\$/TL)	-----	-----
SDH	-----	-----
GMROI	-----	-----
Hizmet Kalite Seviyesi	-----	-----

Kaynak: The Partnering Group, Inc'den aktaran: ACNielsen vd., 2006:78

Kategori Stratejileri: Bu aşamada tanımlanan ve rolleri belirlenen kategorilerin puan kartındaki hedefleri gerçekleştirebilmek için stratejilerin oluşturulması aşamasıdır. Bu stratejilerin oluşturulmasında aşağıdaki analitik araçlar kullanılır (ACNielsen vd., 2006:85).

- Perakendecinin Satış Noktası (POS) verileri,
- Çeşitli kuruluşlarca yapılan hane halkı panellerinin verileri,
- Perakendecilerin şirket içi verileri.

Perakendecilikte yedi adet pazarlama stratejisi genel kabul görmektedir. Bunlar (ACNielsen vd., 2006:85-86);

- Trafik Oluşturmak: Müşterileri mağazaya çekmek, mağaza içerisinde gezinmelerini sağlamak, tüm kategorilere ulaşmalarını sağlayacak önlemler almak,
- İşlem Yoğunluğu Oluşturmak: Satınalma büyüklüğünü artırmak,
- Kâr Oluşturmak: Toplam kârları maksimize etmek,
- Nakit Oluşturmak: Satınalma vadeleri ve SDH arasında optimum denge kurarak nakit kaynakları oluşturmak,
- Heyecan Oluşturmak: Tüketicilerde perakendeci ve kategorilerle ilgili, ilgi, heyecan ve coşku oluşturmaya çalışmak,
- İmaj Güçlendirmek: Perakendeci marka imajının güçlenmesi için çalışmak,
- Savunma: Perakendeciyi ve kategorileri rakip perakendecilere karşı güçlü bir biçimde konumlandırmaktır.

Kategori stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanması aşamaları bir sanat olduğu kadar yüksek bilimsellik de gerektirmektedir. Kategori stratejilerinin belirlenmesine yardımcı olmak için ölçülebilir kategori alım dinamikleri gereklidir. Bu konuda yararlanılabilecek genel kurallar aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 16. Kategori Satınalma Dinamikleri ile Kategori Stratejileri Eşleştirme

Kategori Stratejileri	Kategori Satınalma Dinamikleri
Trafik Oluşturmak	Yüksek satış hızı, sık satınalma, yüksek kategori payı
İşlem Yoğunluğu Oluşturmak	Sık Satınalma, yüksek satış hızı
Kâr Oluşturmak	Daha yüksek SDH ve marjı
Nakit Oluşturmak	Daha yüksek satış ve SDH
Heyecan Oluşturmak	Yeni ve mevsimlik ürünler, tüketici odaklı olmak

Kategori Stratejileri	Kategori Satınalma Dinamikleri
İmaj Güçlendirmek	Perakendeciye özgün ürünler ve kategoriler, Reklam, promosyon, müşteri sayısı artışı, yüksek ciro
Savunma	Geleneksel bağımlı müşteri sayısı artırmak

Kaynak: The Partnering Group, Inc'den aktaran: ACNielsen vd., 2006:86

Kategori Taktikleri: Bu aşamada tanımlanan ve rolleri belirlenen, puan kartları oluşturulan ve stratejileri belirlenen kategorilerin belirlenen stratejiler doğrultusunda güncel taktiklerin uygulanmasını içermektedir. Bu aşamada kategorinin ve ürünlerin fiyat yapısına, yapılacak promosyonlara, kategoride yer alacak ürün çeşitlerinin belirlenmesine ve raf yönetimine ait kararların verilmesi gerekmektedir. Bu taktiklerin oluşturulması ve uygulanmasında perakendeci, tüketici, tedarikçi ve pazar dengelerinin doğru bir şekilde kurgulanması gerekmektedir.

Planları Uygulama: Bu aşamada oluşturulan plan ve taktiklerin planlanan şekli ile ve planlanan zamanlarda doğru olarak uygulanması gerçekleştirilir.

Gözden Geçirme: Bu aşamada yapılan tüm çalışmaların ve uygulamaların kontrolü yapılır. Uygulama sonuçlarına göre belirlenen hedeflere ulaşmada tespit edilen sapmalara göre tüm kategori çalışmaları en baştan gözden geçirilir. Gerekli düzenleme ve revizyonlar yapılır.

3.3.4. Kategori Yönetimi ve Yıl Sonu Satınalma Kararları

Stratejik perakende satınalma kararlarında ulaşılmak istenen hedef tüm kategoriler için kâr optimizasyonunun sağlanmasıdır. Bunun gerçekleştirilmesiyle kategorilerin tedarikçilerle işbirliği içerisinde, tüketici odaklı olarak oluşturulmasına bağlıdır.

Yılsonu satınalma kararlarının alınmasında her bir kategori için kategoriye oluşturan markaların performanslarının bir grafik üzerinde gösterildiği analiz yöntemleri kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden önemli olan ikisi aşağıda sunulmuştur.

3.3.4.1. Quadrant Analizi

Her bir kategori farklı analiz seviyeleri gerektirir. Her bir kategori için hedeflenen rollerin gerçekleşip gerçekleşmediği doğru analiz yöntemleri ile analiz edilmelidir. Tüketicileri değerlendirmelerinin temel amacı tüketici davranışlarının arkasındaki gerçek nedenleri anlamak olmalıdır. Tüketicilerin satınalma kararlarını etkileyen birçok sebep olabilir, fiyat, marka imajı, reklam, promosyon, teşhir, raf payı. Tüm bunların doğru şekilde analiz edilmesi çok önemlidir.

Kategori değerlendirmesinin temel amacı, kategori içerisinde yer alan ürünlerin ve ürün grupları veya markaların hangilerinin diğerlerine göre daha iyi durumda olduklarını analiz edebilmektir.

Bu analizleri yapmak için kullanılan yöntemlerden biri Quadrant Analizi olarak adlandırılır. Bu analiz yatay ve dikey eksenlerde yer alan iki değişkenin arasındaki ilişkiden yararlanılarak bu ilişkiden etkilenen diğer değişkenlerin konumlandırılmasından oluşan grafik korelasyon tekniğidir. Konumlandırma iki ana değişkenin orta noktalarından bölünen dört çeyrek bölgeden oluşmaktadır. Quadrant analizinden, birbirinden oldukça farklı alanlarda (finans, satış, pazarlama, iktisat, tarım, kütüphanecilik, tıp gibi) yararlanıldığı görülmektedir. Bu analiz pazarlama ve finans dünyasında özellikle ciro ile diğer bir değişkenin (Pazar payı, risk, kâr vs) etkisi altında analiz edilecek değişkenlerin konumlarının belirlenmesinde kullanılmaktadır.

Örneğin bu analiz sayesinde, satış performansı ve pazar payı eksenleri içerisinde, kategori içerisindeki ürünlerden kazandıranlar, uyuyanlar, tartışmalılar ve fırsatlar tespit edilebilecektir (Pradhan, 2010:169). Örnek bir Quadrant Analizi şekil 30'da gösterilmiştir.

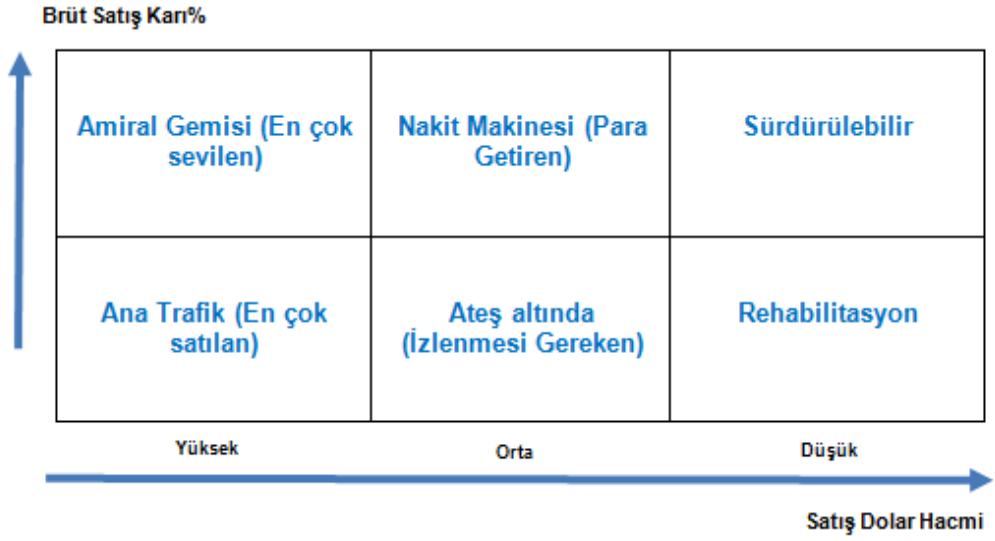
Bu analizde kategori içerisindeki ürünler piyasa pazar payları ve firma satış performansı açısından değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Pazar Payı	+	<p>Uyuyanlar</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kategori içerisindeki önemli ürünleri tespit et. -Yavaş hareket eden marjinal ürünleri raftan çıkar. -Hızlı hareket edebilme potansiyeli olan ürünlerin raf alanını artır -Kar marjlarını kontrol et, doğru kar marjları oluştur. 	<p>Kazandıranlar</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mevcut politikaları devam et. -Yoka düşme sorunları gibi operasyonel sorunları en aza indir. -Kar marjlarını optimize et.
		<p>Tartışnaahlar (Gözden Geçirilecekler)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Çekirdek ürünlerden oluşan sınırlı ürün çeşidi oluştur. -Marjinal ürünleri raftan çıkar. -Raf alanlarını minimize et ve karlılıklarını yükseltmek için bir yol ara. -Lojistik faaliyetlerini transfer et ve operasyonel işleri üçüncü şahıslara devret. 	<p>Fırsatlar</p> <ul style="list-style-type: none"> -Pazar eğilimleri ile ürün karmasını uyumlaştır. -Anahtar ürünler için düşük fiyatlar üzerinden fiyat imajını geliştir. -Kategori içerisinde raf alanını maksimize et. -Ana Kalemlerde promosyon desteği oluştur. -Birim kar marjını artıracak politikalar oluştur
			+
		Satış Performansı	

Şekil 30. Quadrant Analizi (Indian Food Retailing, Industry Insight, pg 8, October 2004, Cygnus Business Consulting and Research'dan Aktaran: Pradhan, 2010:169)

3.3.4.2. Blattberg Kategori Rol Matrisi

Northwestern Üniversitesi'nden Prof. Dr. Robert Blattberg tarafından geliştirilen bu matriste 6 rol tanımlanmıştır. Bunlar matriste yüksek satış hacmi-yüksek kâr marjı rolünden, düşük satış hacmi-düşük kâr marjı rolüne kadar olan alanda tanımlanan 6 rolden oluşmaktadır (ACNielsen vd., 2006:62). Blattberg Kategori Rol Matrisi Şekil 31'de gösterilmiştir.



Şekil 31. Blattberg Kategori Rol Matrisi (Robert Blattberg, PhD'den aktaran: ACNielsen vd., 2006:62)

Yukarıda Şekil 31'de gösterilen her bir rol için yapılması gerekenler aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 17. Amiral Gemisi (En Çok Sevilen)

Hedef	Opsiyon 1 Satışları Artırmak/ Karını Korumak	Opsiyon 2 Satışları Korumak / Karı artırmak
Fiyatlandırma	<ul style="list-style-type: none"> • Rekabete ayak uydur ama başı çekme. • Asla fiyat düşüşü başlatma. • Kâr marjlarını mümkün olduğunca kuru. • “Her gün Düşük Fiyat” fiyatlandırmasından kaçın. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rekabete ayak uydur ama başı çekme. • Asla fiyat düşüşü başlatma. • Mümkünse fiyat artışını siz başlatın. • Kâr marjlarını mümkün olduğunca kuru. • “Her gün Düşük Fiyat” fiyatlandırmasından kaçın.
Promosyonlar	<ul style="list-style-type: none"> • Eğer agresif olarak promosyon yapıyorlarsa rekabete ayak uydurun. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agresif promosyonlarla rekabet etmeyeceğinizin sinyalini verin. • Kârı azaltacak promosyonlardan kaçın.

Hedef	Opsiyon 1 Satışları Artırmak/ Satış Karını Korumak	Opsiyon 2 Satışları Korumak / Karı artırmak
Ürün Çeşitlendirmesi	<ul style="list-style-type: none"> Müşterilerin satınalma olanaklarını artırmak için mümkün olduğunca çok alt kategori oluşturun. 	<ul style="list-style-type: none"> Müşterilerin satınalma olanaklarını artırmak için mümkün olduğunca çok alt kategori oluşturun.
	<ul style="list-style-type: none"> Gerektiğinde kulüp paketleri ekleyin. Yüksek kalitede özel markalar oluşturun. 	<ul style="list-style-type: none"> Kulüp paketlerinden kaçının. Yüksek kalitede özel markalar oluşturun.
Mağaza Bölümlendirmesi	<ul style="list-style-type: none"> Öncelikli konumlandırmaya daha çok kâr getiren ürünleri koyun. Yüksek hacimli, yüksek kâr getiren ürünlere yer ayırın. Stokta ürün kalmamasından kaçının. 	<ul style="list-style-type: none"> Öncelikli konumlandırmaya daha çok kâr getiren ürünleri koyun. Yüksek hacimli, yüksek kâr getiren ürünlere yer ayırın. Stokta ürün kalmamasından kaçının.
Öncelikli Reklamlar	<ul style="list-style-type: none"> Rekabete ayak uydurun. Satışları, karı ve ayırt edici özelliği sıklıkla artıran ürünleri seçin. A kalite ürünlere yönetin, AA kalite ürünlere değil. 	<ul style="list-style-type: none"> Agresif fiyatlardan kaçının. Satışları, karı ve ayırt edici özelliği sıklıkla artıran ürünleri seçin.
Sunum	<ul style="list-style-type: none"> Mümkün olduğunca sık görsel sunum yapın. 	<ul style="list-style-type: none"> Mümkün olduğunca sık görsel sunum yapın.
Konumlandırma	<ul style="list-style-type: none"> Kalite düzeylerini çoğaltın. Geniş çeşit sağlayın. Makul değer sunun. 	<ul style="list-style-type: none"> Kalite düzeylerini çoğaltın. Geniş çeşit sağlayın. Makul değer sunun.

Kaynak: Robert Blattberg, PhD'den aktaran: ACNielsen, vd. 2006:62

Tablo 18. Nakit Makinesi (Para Getiren)

Hedef	Opsiyon 1	Opsiyon 2
Fiyatlandırma	Satışları Artırmak/ Satış Karını Korumak <ul style="list-style-type: none">• Fiyat noktalarını rekabetçi nitelikte tutun.• “Her gün düşük fiyat” stratejisinde ürünleri kullanmaktan kaçının.	Satışları Korumak / karı artırmak <ul style="list-style-type: none">• Seçilmiş ürünler eğer fiyat bağımsız ise fiyatlarını yükseltin.• “Her gün düşük fiyat” stratejisinde ürünleri kullanmaktan kaçının.
Promosyonlar	<ul style="list-style-type: none">• Satışları artırmak için karlı ürünlere promosyon uygulayın.• Asla zararına satış yapmayın.• Fiyat iskontosu önermek için zararı azaltırken kupon kullanın.	<ul style="list-style-type: none">• Yalnızca karı artırmak için promosyon uygulayın.• Asla zararına satış yapmayın.
Ürün Çeşitlendirmesi	<ul style="list-style-type: none">• Büyüyen kategorilerde çeşitliliği artırın.• Daha az kâr getiren ürünleri kesin.• Ekonomik getirisi gösterilebilecek yüksek hacimli ürünleri kullanarak yüksek kalitede özel marka yaratın.	<ul style="list-style-type: none">• Büyüyen kategorilerde çeşitliliği artırın.• Daha az kâr getiren ürünleri kesin.• Ekonomik getirisi gösterilebilecek ise yüksek hacimli ürünleri kullanarak yüksek kalitede özel marka yaratın.
Mağaza Bölümlendirmesi	<ul style="list-style-type: none">• Kategori için yeri artırın.• Daha karlı ürünleri daha öncelikli konumlara yerleştirin.• Yüksek kâr getiren ürünlere oran gözetmeksizin yer ayırın.	<ul style="list-style-type: none">• Daha karlı ürünleri daha öncelikli konumlara yerleştirin.• Yüksek kâr getiren ürünlere oran gözetmeksizin yer ayırın.
Öncelikli Reklamlar	<ul style="list-style-type: none">• Asla zararına satış yapmayın.• Kategoride ilgi yaratmak amacıyla A reklam grubundaki ürünleri kupon kullanarak ön plana çıkarın.• Karlılığı artırmak için B reklam grubundaki çoğu ürünü kullanmaya çalışın.• Reklamlarda kategori kullanarak satış yaratın ancak reklamlarda agresif fiyat noktalarından kaçının.	<ul style="list-style-type: none">• Asla zararına satış yapmayın.• B reklam grubundaki ürünleri karlılığı artırmak için ön plana çıkarın.

Hedef	Opsiyon 1	Opsiyon 2
	Satışları Artırmak/ Satış Karını Korumak	Satışları Korumak / karı artırmak
Sunum	<ul style="list-style-type: none"> • Raf reklamlarını kullanarak en karlı alışverişleri ön plana çıkarın. • Müşterinin kategoriye olan ilgisini artırmak için olabildiğince sık görsel sunum yapın. 	<ul style="list-style-type: none"> • Raf reklamlarını kullanarak en iyi alışverişleri ön plana çıkarın. • Müşterinin kategoriye olan ilgisini artırmak için olabildiğince sık görsel sunum yapın.
Konulandırma	<ul style="list-style-type: none"> • Müşteri denemelerini artırın. • İyi çeşitlendirme yapın. • Müşterinin mağaza değiştirmesine izin vermeyecek şekilde fiyat konumlandırma yapın. • Promosyonlarla iyi değerde ürün sunun. 	<ul style="list-style-type: none"> • İyi çeşitlendirme yapın. • Müşterinin mağaza değiştirmesine izin vermeyecek şekilde fiyat konumlandırma yapın. • Promosyonlarla iyi değerde ürün sunun.

Kaynak: Robert Blattberg, PhD'den aktaran: ACNielsen, vd. 2006:63

Tablo 19. Sürdürülebilir

Hedef	Opsiyon 1	Opsiyon 2
	Satışları Artırmak/ Satış Karını Korumak	Satışları Korumak / karı artırmak
Fiyatlandırma	<ul style="list-style-type: none"> • Asla “Her gün düşük fiyat” stratejisinde ürünleri kullanmayın. • Kategorideki ürünlerin yüksek kâr marjında olduğundan emin olun. • Potansiyel olarak fiyatlandırmayı rekabetin üzerinde yapın. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiyat noktalarını rekabetçi tutun. • Asla “Her gün düşük fiyat” stratejisinde ürünleri kullanmayın.
Promosyonlar	<ul style="list-style-type: none"> • Promosyonda kâr marjı yüksek olduğunda yalnızca “ekonomik düşünen müşteriler” için reklam yapın. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satışları artırmak için karlı ürünleri promosyona koy. • Asla zararına satış yapma. • Zararı azaltırken fiyat iskontosu sunmak için kupon kullan.

Hedef	Opsiyon 1 Satışları Artırmak/ Satış Karını Korumak	Opsiyon 2 Satışları Korumak / karı artırmak
Ürün Çeşitlendirmesi	<ul style="list-style-type: none"> • Daha az kâr getiren sınırdaki ürünleri kesin. • Fazla ürünlerden kaçınarak çeşitlendirmeyi azaltın. • Eğer kategori hacmini ya da karı artırmıyorsa kategoriye ürün eklemekten kaçının. 	<ul style="list-style-type: none"> • Büyüyen kategorilerdeki çeşitlendirmeyi artırın. • Daha az kâr getiren ürünleri kesin. • Eğer ekonomik getiri gösterilebiliyorsa yüksek hacimli ürünleri kullanarak yüksek kalitede özel marka oluşturun.
Mağaza Bölümlendirmesi	<ul style="list-style-type: none"> • Yüksek satış karı getiren ürünleri en iyi yerlere koyun. • Yüksek karlı ürünler için oransız olarak yer ayırın. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kategoriye ayrılan yeri artırın. • Daha karlı ürünleri öncelikli konumlara yerleştirin. • Yüksek karlı ürünler için oransız olarak yer ayırın.
Öncelikli Reklamlar	<ul style="list-style-type: none"> • Ürünleri yalnızca B ürünleri olarak kullanın. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asla zararına satışta ürün kullanmayın. • Ürünleri, kategoride ilgi yaratmak için kupon kullanarak A ürünleri olarak kullanın. • Pek çok ürünü, karlılığı artırmak için B ürünü olarak kullanmaya çalışın. • Kategoriyi reklamlarda satış yaratmak için olabildiğince sık kullanın ancak agresif fiyat noktalarından reklamlarda kaçının.
Sunum	<ul style="list-style-type: none"> • Kategoriyi nadiren görsel olarak sunun. • En iyi alışverişleri raf reklamları ile tanımlayın. 	<ul style="list-style-type: none"> • En iyi alışverişleri raf reklamları ile tanımlayın. • Müşterinin kategoriye olan ilgisini artırmak için olabildiğince sık görsel sunum yapın.
Konulandırma	<ul style="list-style-type: none"> • Orta derecede ürün çeşitlendirme. • İhtiyaç duyulduğunda mevcut olma. • Promosyonla iyi değerde ürün sunma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Müşteri denemelerini artırın. • İyi çeşitlendirme yapın. • Müşterinin mağaza değiştirmesine izin vermeyecek şekilde fiyat konumlandırma yapın. • Promosyonlarla iyi değerde ürün sunun.

Kaynak: Robert Blattberg, PhD'den aktaran: ACNielsen, vd. 2006:64

Tablo 20. Ana Trafik (En Çok Satılan)

Hedef	Opsiyon 1 Satışları Artırmak/ Satış Karını Korumak	Opsiyon 2 Satışları Korumak / karı artırmak
Fiyatlandırma	<ul style="list-style-type: none">• Her gün düşük fiyat stratejindeki ürünlerin sayısını azaltın.• Raf fiyatındaki kâr marjlarını azaltarak ürünün elden çıkarılması için hacmini artırın.	<ul style="list-style-type: none">• Ana ürünler için her gün düşük fiyat stratejisini kullanın.• Raf fiyatındaki kâr marjlarını azaltarak ürünün elden çıkarılması için hacmini artırın.
Promosyonlar	<ul style="list-style-type: none">• Ürünlere ait agresif promosyonları azaltın.• Zararına satıştaki kategorinin sıklığını azaltın.	<ul style="list-style-type: none">• ürünlere agresif olarak reklam yapın sıklıkla da zararına satış olarak.
Ürün Çeşitlendirmesi	<ul style="list-style-type: none">• Markasız ancak karlı ürünlere odaklanın ve bu ürünlerden geniş çeşit sunun• Ulusal markaların kategorideki sayısını azaltın ve düşük hacimli olanları elden çıkarın.• Yüksek ve düşük kalitede özel marka oluşturun.	<ul style="list-style-type: none">• Markasız ancak karlı ürünlere odaklanın ve bu ürünlerden geniş çeşit sunun• Yüksek ve düşük kalitede özel marka oluşturun.
Mağaza Bölümlendirmesi	<ul style="list-style-type: none">• Daha karlı ürünleri öncelikli konumlara yerleştirin.• Özel markaya oransız olarak yer ayırın.	<ul style="list-style-type: none">• Daha karlı ürünleri öncelikli konumlara yerleştirin.• Özel markaya oransız olarak yer ayırın.
Öncelikli Reklamlar	<ul style="list-style-type: none">• Öncelikli Reklamların sıklığını azaltın.• Çeşitliliğe ihtiyaç duyulduğunda yalnızca AA reklamları kullanın.• A ürünleri kullanın.• İyi değer getiren ve kategori için karlı olan fiyat noktalarındaki ürünleri yayımlayın.	<ul style="list-style-type: none">• Rekabete ayak uydurun.• AA reklamlarında ürünleri kullanın.• Zararına satış için gerektiğinde reklama çıkın.
Sunum	<ul style="list-style-type: none">• Olabildiğince az sıklıkta görsel sunum yapın.• Tamamlayıcı kâr getiren ürünlerle görsel sunum yapın.	<ul style="list-style-type: none">• Hacmi korumak için gerektiğinde görsel sunum yapın.• Tamamlayıcı kâr getiren ürünlerle görsel sunum yapın.
Konumlandırma	<ul style="list-style-type: none">• İyi fiyat noktaları• Bu ürünleri almak için müşteri mağaza değiştirmeyecektir.• İyi özel marka değeri.	<ul style="list-style-type: none">• Mükemmel fiyat noktaları• Bu ürünleri almak için mağaza değiştirmeye değer.• İyi özel marka değeri.

Kaynak: Robert Blattberg, PhD'den aktaran: ACNielsen, vd. 2006:65

Tablo 21. Ateş Altında (İzlenmesi Gereken)

Hedef	Opsiyon 1 Satışları Artırmak/ Satış Karını Korumak	Opsiyon 2 Satışları Korumak / karı artırmak
Fiyatlandırma	<ul style="list-style-type: none">• Fiyat noktalarını mümkün olan yerlerde artırın.	<ul style="list-style-type: none">• Promosyonel olmayan hacmi artırmak için her gün düşük fiyat stratejisini kullanın.• Gerektiğinde rekabete ayak uydurun.
Promosyonlar	<ul style="list-style-type: none">• Zararına satış promosyonlarından kaçının.• Promosyon sıklığını azaltın.	<ul style="list-style-type: none">• Agresif olarak promosyon yapın ancak zararına satıştan kaçının.
Ürün Çeşitlendirmesi	<ul style="list-style-type: none">• Fazlalıktan kaçınarak çeşitlendirmeyi azaltın.• Düşük kâr getiren/düşük hacimli ürünleri kesin.• Ekonomik getiri gösterecekse yüksek hacimler için düşük kalitede özel marka oluşturun.	<ul style="list-style-type: none">• Önde giden ürünlerin satışını daha düşük hacimli daha karlı ürünleri kullanmaya başlayarak parça parça azaltın.• Kâr sağlamayan ürünleri kesin• Ekonomik getiri gösterecekse yüksek hacimler için düşük kalitede özel marka oluşturun.
Mağaza Bölümlendirmesi	<ul style="list-style-type: none">• Öncelikli konumlara özel markayı yerleştirin.• Yüksek kâr getiren ürünleri oransız olarak yerleştirin.• Kategori karlılığını artırmak için alanları azaltın.	<ul style="list-style-type: none">• Yüksek kâr getiren ürünleri oransız olarak yerleştirin.• Düşük kâr getiren hacmi önde gelen ürünleri azaltmak için boş alan kullanın.
Öncelikli Reklamlar	<ul style="list-style-type: none">• Zararına satıştan kaçının.• Karlılığı artırmak için yalnızca kısmi promosyonlar sunarak B ürünü olarak kullanmaya çalışın.	<ul style="list-style-type: none">• Zararına satıştan kaçının.• Hareketliliği ve karı artıracak kupon mevcut olduğunda A ürünü olarak hareket edin.• Karlılığı artırmak için yalnızca kısmi promosyonlar sunarak B ürünü olarak kullanmaya çalışın.
Sunum	<ul style="list-style-type: none">• Kategoride düşük kâr getiren ürünler için büyük görsel sunumlar kullanmaktan kaçının.• Daha karlı ürünleri ön plana alabilmek için raf reklamlarını kullanın.	<ul style="list-style-type: none">• Eğer kârlıysalar daha fazla ürün için görsel sunum yapın.• Hacmi desteklemek üzere en iyi alışverişi vurgulamak için raf reklamlarını kullanın.
Konumlandırma	<ul style="list-style-type: none">• Ödenecek değere yönlendiren iyi değer.• Orta derecede çeşitlendirme	<ul style="list-style-type: none">• Önde gelen markalar için iyi değer alternatifleri.• Diğer perakendeciler için bir hayli rekabetçi.

Kaynak: Robert Blattberg, PhD'den aktaran: ACNielsen, vd. 2006:65

Tablo 22. Rehabilitasyon

Hedef	Opsiyon 1 Satışlar Azalırken Karı Artırın
Fiyatlandırma	<ul style="list-style-type: none">• Ürünleri asla her gün düşük fiyat stratejisinde kullanmayın.• Satış karını artırmak için fiyatları artırın.
Promosyonlar	<ul style="list-style-type: none">• Promosyonlarda marjlar yüksek olduğunda sadece “ekonomik düşünen müşteriler” için promosyon yap.• Promosyona doğru yönelmeyi kısıtlayın.
Ürün Çeşitlendirmesi	<ul style="list-style-type: none">• Artık sınırda olan daha az karlı ürünleri kesin.• Fazla ürünlerden kaçınarak çeşitlendirmeyi azaltın.• Eğer kategori hacmini ya da karını artırmayacaksa kategoriye ürün eklemekten kaçının.
Mağaza Bölümlendirmesi	<ul style="list-style-type: none">• Yüksek kâr marjı getiren ürünleri göze çarpan yerlere yerleştirin.• Yüksek kâr getiren ürünleri oransız olarak yerleştirin.• Kategoriye ayrılan yeri azaltın.
Öncelikli Reklamlar	<ul style="list-style-type: none">• Kategorinin reklamını yapmayın.
Sunum	<ul style="list-style-type: none">• Kategoriyi görsel sunuma koymayın.• Raf reklamlarını kullanarak en iyi alışverişini tanımlayın.
Konulandırma	<ul style="list-style-type: none">• Sınırlı çeşitlendirme yap.• Perakendecinin müşteriye sunacağı çeşitleri hazır bulundur.

Kaynak: Robert Blattberg, PhD'den aktaran: ACNielsen, vd. 2006:63

4. BÖLÜM

SÜPERMARKET İŞLETMELERİNDE YILBAŞI TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME KARARLARI İÇİN BİR UYGULAMA MODELİ

Çalışmanın ilk bölümünde çalışmaya temel teşkil eden perakende sektörü ve süpermarketler incelenmiştir. İkinci bölümde tedarik zinciri yönetimi ve satınalma stratejileri, üçüncü bölümdeyse perakende sektöründe (süpermarket işletmeleri) tedarikçi değerlendirmesinde stratejik karar kriterleri ele alınmıştır. Tüm bu literatür taramaları ve incelemelerden sonra bu bölümde süpermarket işletmelerinde yılbaşı tedarikçi değerlendirme kararları için bir uygulama modeli ve bir örnek firma üzerinde uygulaması sunulmuştur. Modelin ortaya konmasından önce çalışmanın evreni ve örnekleme, konusu, kapsamı, kısıtları ve amacı aşağıda açıklanmıştır.

4.1. ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ.

4.1.1. Çalışmanın Ana Kütlesi (Evreni) ve Örnekleme

Çalışmanın ana kütlesi (evreni) perakende sektörü içerisinde yer alan süpermarket sektörüdür. Bu sektörde yer alan tüm işletmelere ulaşmanın mümkün olmaması, çalışmanın yapılabilmesi için gerekli olan bilgilerin şirket sınırları kapsamında olması dolayısıyla ile kolaylıkla ulaşılamaması nedenleriyle ana kütle içerisinde kasti (kararsal) örnekleme yöntemiyle Konya’da yerel ölçekte faaliyet gösteren Özçelikkayalar süpermarket zinciri örneklem olarak seçilmiştir. Kasti (Kararsal Örneklem); araştırmanın yapılacağı ana kütleden (evrenden) araştırmacının araştırma problemine doğru cevapları bulacağına inandığı denek, kişi, öge veya grupların örneklem içerisine alındığı (Altunışık, 2012:142) veya araştırma konusu hakkında uzman olan araştırmacının yaptığı ön çalışmalardan sonra araştırmaya konu evren içindeki farklı özellik sergileyen denek, kişi, öge veya grupların örneklem içerisinde yer alması amacıyla kullanılan bir yöntemdir (Berg, 2001:32). Bu yöntemde örnekleme dâhil

edilen denek, kişi, öge veya grupların belirlenmesinde temel ölçüt araştırmacının kişisel yargısıdır (Altunışık, 2012:142).

4.1.2. Çalışmanın Konusu, Kapsamı

Stratejik perakende satınalma kararlarında ulaşılmak istenen hedef, “tüm kategoriler” için kâr optimizasyonunun sağlanmasıdır. Perakendeci firmalar, genellikle aralık ayı içerisinde gelecek yılı yani 12 ayı kapsayacak şekilde, neleri alıp neleri satacaklarını, müşteri taleplerini göz önünde bulundurarak ve kâr optimizasyonu hedefini de nazara alarak satınalma planlaması yaparlar. Bu planlama çalışmaları genelde Kasım ayında başlar ve 31 Aralık tarihinde tamamlanması planlanır. Uygulamada bu alım planlamasına ve alım kararlarına “yılbaşı tedarikçi seçim kararları” denir. Burada önemli hedef yılbaşı satınalma kararlarında bu amaca hizmet edecek “doğru markalarla çalışma” kararlarının alınmasıdır. Yanlış tedarikçi ve marka seçimi hem tedarik riskini hem de müşteri memnuniyetsizliği ve müşteri kayıpları riskini birlikte getirir. Bu sebeple yılbaşı tedarikçi seçim kararları perakendeci firmalar için hayati öneme haizdir ve özel bir uzmanlık gerektirir. Kararların optimal alınmasını temin etmek üzere bu çalışmada süpermarket işletmelerinde yılbaşı tedarikçi değerlendirme kararlarının doğru bir şekilde alınmasında uygulanabilecek bir model önerisi sunulmaya çalışılmıştır.

Model Konya’da faaliyet gösteren Özçelikkayalar marketler zincirinde 2012-2015 yıllarında her yılsonunda tedarikçi değerlendirme kararlarında uygulanmış ve model test edilerek geçerliliği de görülmüştür. İlgili şirket 14 şubesi bulunan bir yerel perakende süpermarket zinciridir. Ticari sırlar gereği firma verileri üzerinde aslına sadık kalınarak değerlik yapılmış gerçek firma verileri yansıtılmamıştır.

4.1.3. Çalışmanın Kısıtları

Bu alışma süpermarket işletmelerinde uygulanabilecek bir model önerisi sunmaktadır. Perakende sektörünün diğer temsilcilerini kapsamamaktadır. Yapılacak ek çalışmalarla perakende sektörünün diğer üyeleri için de farklı model önerileri geliştirilebilir. Çalışmanın diğer bir kısıtı doğru veri elde etmede karşılaşılan

zorluklardır. Verilerin doğru bir şekilde elde edilememesi bu modelin geçerliliğini ortadan kaldırır.

4.1.4. Çalışmanın Amacı

Literatürde bulunan tedarikçi değerlendirme ve seçme çalışmalarının birçoğunun endüstriyel satınalmalar üzerine gerçekleştirilmiş olması, perakende satınalmanın doğası ile endüstriyel satınalmanın doğasının farklılığı dolayısı ile perakende sektörüne yönelik bir tedarikçi değerlendirme modeline ihtiyaç duyulmaktadır. Perakende sektöründe tedarikçi seçim kararları bir sonraki yılın bir önceki yılsonunda değerlendirilmesi şeklinde oluşturulduğundan hareketle, bu çalışmada yılbaşı tedarikçi değerlendirme kararları için bir uygulama modeli oluşturulmuştur. Bu modelin oluşturulmasındaki temel amaç perakende sektörü tedarikçi değerlendirme kararlarındaki literatürdeki eksikliğin doldurulması, perakende sektörü üyelerinin bu modeli kullanarak optimum kârlılık hedeflerine ulaşmalarının sağlanmasıdır.

4.1.5. Çalışmanın Modeli

Yukarıda tedarikçi seçim kararlarına yönelik çalışmaların ağırlıklı olarak endüstriyel sektörler için oluşturulduğu ve perakende sektörüne yönelik çalışmaların sınırlı sayıda olduğu belirtilmişti. Yapılan çalışmaların endüstriyel sektörlerin perakende sektörüne bir uyarlaması şeklinde olduğu, istenilen amacı sağlamadığı ve perakende sektörünün gerçekleri ile tam örtüşmediği yönünde bir kanâat oluşmuştur³. Diğer bir ifadeyle uygulanan bu yöntemlerin perakende sektörü için optimal kârlılığı sağlamanın mümkün olmadığı anlaşılmaktadır. Bu sebeple aşağıdaki model geliştirilmeye çalışılmıştır.

Geliştirilen bu model, endüstriyel sektörlerde kullanılan tedarikçi değerlendirme yöntemlerinden çok farklı bir yapıya sahiptir. Daha önce yukarıda ayrıntılı olarak açıklandığı gibi endüstriyel sektörlerde, tedarikçi değerlendirme ve satınalma kararlarında, objektif ve subjektif değerlendirme kriterlerinin her ikisi de kullanılabilmekte, sektörün doğası gereği bu hareket tarzı uygun olmaktadır. Çünkü bu

³ -Bkz. Bölüm 3.2 Perakende Sektöründe Tedarikçi Seçim Kararları

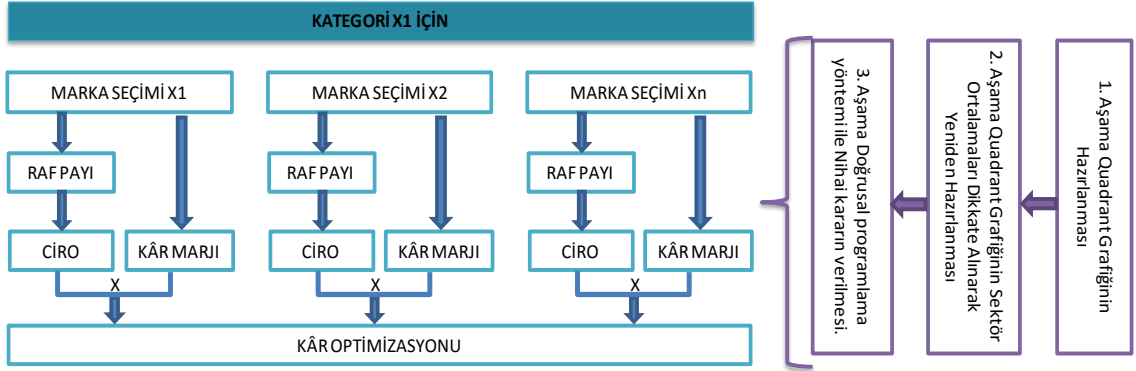
sektörlerde ürünler alındığı şekli ile tüketicilere sunulmamakta, üzerinde değişiklikler yapılarak kendi nihai ürünleri haline getirdikten sonra tüketiciye kendi markaları altında satılmaktadır. Oysa perakende sektöründe benzer davranmak mümkün değildir ve alınan ürünler üzerinde hiçbir işlem yapılmadan, üreticinin markası altında, nihai tüketiciye sunulmaktadır. Bu durumda perakendecinin satınalacağı ve tüketiciye sunacağı ürünleri tercih eden, gerçek satınalma kararını veren “nihai tüketicidir” ve perakendeci tedarik zinciri çerçevesinde burada bir ara istasyon görevini yürütmektedir. Perakendeci tedarik fonksiyonunu yerine getirirken bir ikilem içerisinde kalmaktadır: Perakendeci, tüketicinin istediği marka imajı yüksek ve aynı zamanda kârlılıkları düşük, ürünleri rafına koymakla, tüketicinin pek tanımadığı ve kısmen marka imajı düşük az tercih edilen fakat aynı zamanda kârlılığı yüksek ürünleri rafına koymak arasındaki seçimde karar vermekte zorlanmaktadır. Şimdi soru şudur: Bu durumda kârı ve memnuniyeti maksimize edecek optimum modeli ne olmalıdır? İşte geliştirilen bu model bu soruya cevap aramakta ve perakendecinin kararları en doğru şekilde almasını sağlayarak, bir yandan nihai tüketici memnun edilirken diğer yandan da optimum kârlılığı sağlamaktadır. Modelin felsefesi; geçmiş yıl verileri ile birlikte piyasa pazar verileri de dikkate alınarak, doğrusal programlama yöntemiyle gelecek yıl için raflarda yer alacak ürünlerin seçimini kategori bazlı olarak yapmak suretiyle, hem müşteri memnuniyetini optimal noktada sağlamak hem de kategori bazlı kârlılığı optimize etmektedir. Bu yöntemde kategori bazlı optimizasyon modeli tüm kategoriler için uygulandığından firmanın toplam kâr optimizasyonu da sağlanacaktır.

Burada önemli her bir kategori için çalışılacak olan markaların seçimidir. Markaların belirlenmesi büyük bir oranda tedarikçi firmalarında belirlenmesi anlamına gelmektedir. Süpermarket sektöründe çalışılacak olan markaları tedarik edecek firmalar belirli kurallara bağlı olarak üretici firmalar tarafından belirlenmektedir. Üretici firma dağıtım kanallarını belirlemekte ve bu kararlara büyük bir oranda uygun hareket edilmektedir. Dağıtım kanalı üyeleri arasında geçişler, kaymalar ve istisnalar yaşanabilse de bu ayrı bir konu olup bu çalışmanın dışında tutulmuştur.

Modelde endüstriyel tedarikçi değerlendirme kriterleri yeniden düzenlenmiş ve modelin değişkenleri olarak; tedarikçi değerlendirilmesinde kullanılan kriterlerden satış cirosu ve kârlılık, temel değişkenler olarak da satış cirosu üzerinde belirleyici olan raf

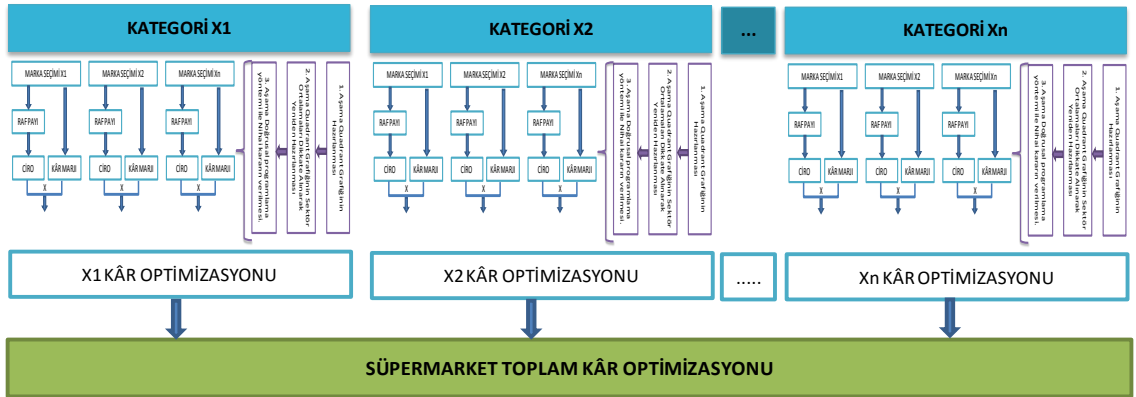
payı ve markaya yer verilmiştir. Çünkü kârlılığı perakende sektöründe etkileyebilecek ve ölçülebilecek somut kriterler bunlardır ve bunların temel kriter olarak alınması sistemin mantığı gereğidir. Bağımlı değişkense kârın optimizasyonudur.

Oluşturulan model öncelikle aşağıda Şekil 32’de grafiksel olarak gösterilmiştir.



Şekil 32. Uygulama Modeli

Model her bir kategori için kâr optimizasyonu oluşturmaya hizmet etmektedir. Model süpermarket işletmesindeki tüm kategoriler için (X1,X2,Xn) Şekil 33’de görüldüğü gibi ayrı ayrı uygulanacak, sonuçta süpermarket işletmesinin toplam kâr optimizasyonu sağlanacaktır.



Şekil 33. Modelin Tüm kategorilere uygulanması

Model, temel olarak firmanın bir önceki yıl verileri ve piyasa Pazar payı verileri dikkate alınarak bir sonraki yıl için optimum kârlılık hedeflerine ulaşılmasını temin edecektir.

Model, aşağıda 4.2.2.5 Modelin rnek Olarak Seçilen Süpermarket İşletmesinde Uygulanması bölümünde fiili uygulama ile detaylı olarak nasıl işlediği gösterilmiştir. Bu bölümde modelin işleyişi kısaca anlatılmış, ayrıntılar uygulama bölümünde verilmiştir.

Model, her bir kategoride bir sonraki yıl yer alacak markaları üç aşamalı bir süreçten geçerek seçmektedir. Bu aşamalar şu şekilde gerçekleşmektedir.

1.Aşamada firmanın içinde bulunduğu yıldaki satış ciroları ve kârlılık verileri kullanarak quadrant grafiği oluşturulmakta ve analizleri yapılmaktadır. Burada önemli olan, kârlılık verilerinin elde edilmesinde ve kullanılmasında gerçek kârlılık verilerinin kullanılmasıdır. Yukarıda 4.2.1.3 Kârlılık Tespitinde Karşılaşılan Zorluklar bölümünde bu konu detaylı olarak açıklanmıştır.

Bu analiz sonucunda firmanın mevcut yıl içerisinde çalıştığı firmaların performansları net olarak görülmektedir. Bu veriler hem 3. Aşamada kullanılacak hem de bir sonraki yıl için satınalma sözleşmeleri yapılırken firmalardan ilave istenecek değer artışları ile ilgili olarak satınalmacılaraya yol gösterecektir. Örneğin bir firmanın X markası quadrant analizinde sağ alt çeyrekte yer alıyorsa bu ürün firma için cirosal olarak önemli bir markadır. Piyasa verilerinde de bu şekilde yer alıyorsa bu marka firma için vazgeçilemez derecede önemlidir. O halde yapılması gereken bir taraftan 3. aşamada çıkan sonuçlara göre hareket ederken, diğer taraftan buna ilave olarak kârlılık oranlarını artırmaya yönelik tedarikçi firma ile pazarlıklar yapılacaktır. Tedarikçi firmadan ilave kârlılık sağlamaya yönelik, ilave ciro primleri, kârlılık hedefi odaklı garanti anlaşmaları, ilave katılım bedelleri vb. istenerek bir sonraki yıl markanın quadrant grafiğinde daha doğru bir noktada yer alması sağlanmaya çalışılacaktır. Uygulamada çoğu zaman tedarikçi firma ile quadrant analizi açıkça paylaşmak istenilen sonuçlara daha kolay ulaşılabilmesini sağlamaktadır. Bu durumda tedarikçi klasik bir sadece istemeye yönelik satınalmacı ile karşıya olmadığını, istenilen şeylerin makul ve mantıklı olduğunu görmekte ve kazan kazan esasına dayalı bir çalışma için kendisi gönüllü olmaktadır.

2. aşamada markaların piyasada yer aldığı konumları da analize dâhil edilmektedir. 1. aşama sadece süpermarket işletmesi açısından görünen durumken bu

aşamada piyasa verileri de işin içerisinde girmektedir. Sadece firma penceresinden bakıldığında mevcut yılda yapılan yanlışlıklar üzerinde bir sonraki yılı bina etmek gibi bir yanlış içerisine girilecektir. 2. Aşama pazardaki fırsatları ve tehditleri görmemizi, neyi yanlış ve neyi doğru yaptığımızı anlamamızı sağlamaktadır.

Süpermarket işletmeleri çoğu zaman yılsonu satınalma kararlarına tek taraflı olarak bakmaktadırlar. Bazı firmalar sadece içe dönük kendi verilerine dayalı veya dışa dönük olarak pazarın verilerine dayalı kararlar almaktadırlar. Uygulamada gerek içe dönük gerekse dışa dönük olsun çoğu zaman baz alınan sadece cirolardır. Oysa doğru olan her iki veriyi de dikkate alarak verileri doğru şekilde harmanlayabilmektir. Tedarikçi firmalar, özellikle pazar payı yüksek olan firmalar pazardaki hâkimiyetlerini ve konumlarını tüm perakendecilerde uygulamak isterler. Örneğin bir firmanın ilgili kategorideki pazar payı %30 ise tüm perakendecilerde ciro içerisindeki payının, raf payının, kendisine gösterilen ilgi ve alakanın vb. %30 ve üzeri olmasını ister. Kuralları ve şartları kendisinin belirlemesi en temel isteğidir. Böyle bir firmanın 1.Aşama quadrant grafiğinde sağ alt çeyrekte bulunduğu konum daha soldayken, 2. Aşama quadrant grafiğinde pazar payından dolayı daha sağda yer alıyorsa ve perakendeci bu pazar payının altında oluşturduğu ciroyu daha kârlı bir firmaya aktararak satış yapmışsa daha doğru bir karar almış süreci doğru yönetmiş demektir. Daha farklı bir örnek olarak bu firma alt çeyrekte değil de üst çeyrekte yer alan bir marka olsaydı, bu durumda perakendecinin süreci doğru yönetmediği bir sonraki yıl için değerlendirebileceği ve kârlılığı artırabileceği bir fırsatının olduğu görülecektir.

3. aşama bir sonraki yıl için kâr optimizasyonu sağlanacak nihai aşamadır. Bu aşamada doğrusal programlamadan yararlanılmaktadır. Burada amaç bir sonraki yıl için ilgili kategoride yer alacak markaları ve bunlar için öngörülen ciro hedeflerini belirlemektir. Doğrusal programla ile nihai kararın verilmesinde 1. ve 2. Aşamalarda oluşturulan veriler amaç fonksiyonunun gerçekleştirilmesinde kullanılan kısıtları oluşturmada kullanılacaktır. Buraya kadar anlatılan bölümlerde perakendeci kuruluşların endüstriyel tedarikçiler gibi davranamayacaklarını detaylı şekilde anlatılmıştı. Perakendeci kuruluşlar nihai tüketicinin istek, ihtiyaç ve beklentilerini dikkate almak zorundadırlar. Kararlarında özgür değillerdir. Perakendeci tüketicilerin hangi ürünlere yöneldiklerini hem geçmiş yıl verilerine bakarak hem de piyasa Pazar

paylarına bakarak belirleyebilirler. 1. ve 2. aşamalarda tüketicinin yönelimleri genel hatları ile belirlenmiş olmaktadır. O zaman perakendeci bu verileri kullanarak hem tüketicinin istediğini hem de kendi kâr optimizasyonunu sağlayacağı bir karar almalıdır.

Bu aşamada bir sonraki yıl için ilgili kategorideki markalar ve markalar için ciro hedefleri ve toplam kârlılık hedefleri doğrusal programlama yardımı ile belirlenmektedir. Bu aşama ile ilgili detaylı bilgi ve uygulama aşağıda 4.2.2.4.3.1 Doğrusal Programlama bölümünde verilmiştir. Kategoride yer alacak markaların bir sonraki yıl için toplam ciro içerisindeki ciro payları ve raf payları aynı oranlar olarak belirlenmiştir. Bu ciro hedeflerinin realize olması için olmazsa olmaz koşuldur. Bu hem tedarikçi firmalar için hem de satınalma kadroları için ortak hedef olmaktadır. Uygulamada tedarikçi firmalar bu konuyu tam olarak özümledikten sonra hem yıl içerisinde sadece ciroya değil, toplam perakendeci kârını artırmaya odaklanmakta, hem de bir sonraki yıl raf paylarını artırmanın yolu toplam kârı artırmaya dayandığı için bu hedeflere çok sıkı sarılmaktadırlar.

Modelimizi, literatürde yer alan diğer tedarikçi değerlendirme yöntemlerinden ayıran temel özellikler şunlardır:

- 1- Literatürde yer alan tedarikçi değerlendirme yöntemleri ağırlıklı olarak endüstriyel işletmeler için hazırlanmıştır. Perakende sektöründe yapılan uygulamalar da yine endüstriyel sektörler için hazırlanan kriterlerin perakende sektörüne uyarlanmasına dayanmaktadır. Bu çalışmada, özgün olarak süpermarket sektörüne yönelik bir model geliştirilmiştir.
- 2- Model diğer tedarikçi değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak tedarikçiden ziyade nihai tüketiciyi baz alarak nihai tüketicinin marka tercihlerini dikkate almaktadır. Nihai tüketicinin istek ve ihtiyaçlarını baz almakla birlikte bunu sağlarken aynı zamanda kâr maksimizasyonu hedefini de realize etmektedir.
- 3- Modelde yer alan değişkenlerden kâr marjı değişkeni endüstriyel tedarikçi değerlendirme kriteri olarak literatürde pek kullanılmayan bir değişkendir. Literatürde kullanılan tedarikçi değerlendirme kriterlerinden başlıcaları; kalite, teslimat, fiyat, maliyet, itibar, coğrafi konum, hizmet, marka bilinirliği, üretici firma itibarı, satış tarihçesi, yenilikçilik, pazarlanabilirlik, teknik yeterlilik, kapasite, teknoloji, finansal uygunluk, firma tavırları, işletme geçmişi, hız,

garanti, bilgi paylaşımı, sorumluluk, disiplin, yönetim kalitesi, servis vb.'dir. Bunun sebebi yine endüstriyel işletmelerin tedarikçi seçimi bakış açısından kaynaklanmaktadır. Kâr marjı kriterinin perakende sektöründe tedarikçi değerlendirme ve satınalma kararlarında değişken olarak kullanımı modele çok ciddi bir avantaj kazandırmaktadır.

- 4- Model kategori bazlı çalışmakta olup, her bir kategorinin ayrı ayrı kârlılığını optimize etmek üzere tedarikçi seçim ve satınalma kararları alınarak toplam firma karlılığını optimize etmek üzerine kuruludur. Bu bakış açısı da modele özgü bir yaklaşımdır.
- 5- Model'in kurgulanmasında yeni oluşturulacak olan marka seçimi ile ciroların istenilen seviyelere getirilmesi önemlidir. Ciroların istenilen seviyeye getirilmesinde raf paylarının ciddi önemi vardır. Literatürde ürün satışı ile yapılan satış arasında pozitif bir ilişki olduğu yönünde çalışmalar mevcuttur (Curhan, 1972:411; Corstjens vd., 1981:832). Yine bu çalışmalarda bu ilişkiyi esneklik katsayısı adında üssel bir parametre ile açıklamaktadırlar. Bu katsayı 0 ile 1 arasında değişmekte olup, raf alanındaki artışlar satış cirolarına bu katsayılar doğrultusunda yansımaktadır. Bu nedenle raf paylarındaki her birimlik artış aynı oranlarda cirolara yansımayacaktır.

Kurgulanan modelin üçüncü aşaması olan doğrusal programlama aşamasında cirolar raf payları yüzdeleri çarpanları ile oluşturulmuştur. İlk bakışta bu bir eksiklik gibi görülse de burada amaç bir sonraki yılda yapılacak satınalma faaliyetlerini planlamak olduğu için oluşturulan her bir marka için satış hedefleri satınalma birimine bütçeleme olarak sunulmaktadır. Satınalma ve perakende satış birimleri bu hedeflere ulaşmak için raf paylarının belirlenmesi ile birlikte yıl içerisinde; kampanya, aktivite planları yaparak, raf dışındaki diğer teşhir alanlarını kullanarak (palet, gondol, raf önü vb), basılı insert, billboard, tv reklam çalışmalarıyla ve diğer pazarlama argümanlarını kullanarak belirlenen marka bazlı ciro hedeflerine ulaşmaya çalışacaktır. Tedarikçi firmalarda bir sonraki yıl raf paylarını artırmanın yolunun toplam kârlılığı artırmaya dayandığını tam olarak özümstedikleri takdirde belirlenen ciro ve toplam kârlılık hedefine ulaşmada tüm gayretlerini sarf etmektedirler.

- 6- Modelin en önemli artışı üç aşamadan oluşan bir süreçten geçilerek ilgili kategorilerle ilgili satınalma kararlarının verilmesidir. Bu üç kategoriye kullanarak tedarikçi seçim kararı verilen bir çalışma daha önce yapılan çalışmalarda ve sektör uygulamalarında bulunmamakta olup, model bu yönüyle tamamen özgün bir modeldir. Modelin üç aşamasını ayrı ayrı ele aldığımızda da yine özgün tarafları söz konusudur. Bu aşamalara değinecek olursak;
- a- Birinci aşama olan Quadrant grafiğinin hazırlanmasında;
- Kategori bazlı yaklaşım,
 - Satış cirosu ve kâr yüzdesinin grafikte birlikte satınalma kararlarında kullanımı,
 - Perakende sektöründe karşılaşılan sıkıntılardan dolayı hesaplanması fiilen mümkün olmayan kâr yüzdelerinin, karşılaşılan sorunlara çözüm önerileri getirilerek gerçek kârlılık yüzdelerinin baz alınması gibi özgün yönlerinin olduğu görülecektir.
- b- İkinci aşama olan yine bir quadrant grafiği hazırlanmış ve bu aşamada ilgili markette yer alan satış verileri ile sektör ortalamaları aynı grafik üzerinde yerleştirilerek firmanın sektör ortalamalarına göre fırsat ve tehlikeleri görme imkânı oluşturulmuştur.
- Birinci ve ikinci aşamada elde edilen veriler üçüncü aşamada kullanılmak üzere değerlendirilmeye alınmıştır. Bu aşamalar üçüncü aşama için bir hazırlık mahiyetindedir.
- c- Üçüncü ve son aşama olan doğrusal programlama ile satınalma nihai kararının verilmesi bu modelin en önemli ve özgün aşamasıdır.

Çalışma; süpermarketlerin ürün gamını oluşturan markaların yıl boyunca gerçekleştirdikleri performansları ve ilgili markaların sektör ortalamaları dikkate alınarak bir sonraki yıl kararlarının doğru bir şekilde alınmasını sağlamak olduğu yukarıda ifade edilmişti. Çalışmanın yapıldığı süpermarkette (yönetimde yer almam sebebiyle) işletmenin tüm geçmiş yıl verilerine sınırsız erişim sağlanmış, markaların geçen yıl performanslarının değerlendirilmesinde satış performansları (miktar ve ciroları) ve kârlılık performanslarının dikkate alınması gerçekleştirilmiştir. Geçmiş yönelik firma kayıtlarının incelenmesinde, oracle veri tabanında tutulan verilere Microsoft Office Access programı (ODBC veri kaynağı yöneticisi Oracle in OraClient

11g) ile erişim sağlanmıştır. Elde edilen veriler Microsoft Office Excel programı ile değerlendirilmiştir.

Değerlendirmeye alınan ilgili markaların sektör pazar paylarının dikkate alınmasında bu konuda veri sağlayan kuruluşların verileri kullanılmıştır. Süpermarket sektöründe ağırlıklı olarak Nielsen verileri kullanılmakla birlikte birçok pazarlama araştırmacısı firmasının verileri de kullanılmaktadır. Bu çalışmada bir hane halkı paneli araştırması firmasının verileri kullanılmıştır⁴.

Çalışmada ilgili örneklemeden elde edilen veriler Quadrant analizi ve doğrusal programlama yöntemi ile üç aşamada nicel yöntemlerle değerlendirilmiştir.

4.2. VERİLERİN ANALİZİ VE MODELİN UYGULAMASI

Modelin oluşturulmasında verilerin temininde önemli handikaplar vardır. Bunları kısaca incelemek faydalı olacaktır.

4.2.1. Doğru Veri Elde Etmede Karşılaşılan Zorluklar Ve Model Gereksinimleri

Süpermarket sektöründe bu modelin doğru bir şekilde çalışabilmesi verilere doğru ve eksiksiz bir şekilde ulaşılabilmesine bağlıdır. Bu konuda birçok engel karşımıza çıkmaktadır. Öncelikle bu engeller değerlendirilmeli ve çözüm önerileri oluşturulmalıdır. Bu engeller ve çözüm önerileri aşağıda ele alınmıştır.

4.2.1.1. Kullanılacak Olan Bilgisayar Programının Seçimi

Perakende sektörü çok fazla ürün kaleminin yer aldığı, ürün ve para hareketinin olduğu, kararların çok hızlı alındığı dinamik bir sektördür. Bu sektörün doğrularına uygun olmayan genel bir muhasebe veya ticari program, veri alınamamasına, eksik veri alınmasına veya yanlış veri alınmasına sebep olabilir. Bu nedenle istekleri karşılayacak

⁴İstanbul merkezli bu pazarlama araştırma firması, bütün dünyada örnekleme bazlı pazarlama araştırmaları yapan önemli şirketlerden birisidir. Şirket verileri ticari sırlar kapsamında olduğu için şirket ismi gizli tutulmuş ve veriler kullanılırken üzerinde değişiklikler yapılarak kullanılmıştır.

uygun bir bilgisayar programının seçimi çok önemlidir. Program perakende sektörünün özel ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte olmalıdır. Özellikle perakende sektörüne özel yazılmış programların tercih edilmesi birçok sorunu çözecektir. Kullanılacak olan bilgisayar programı kadar programın kullandığı veri tabanı da çok önemlidir.

4.2.1.2. Ürün Ağacının (Ürün Kategorilerinin) Doğru Bir Şekilde Oluşturulması

Perakende sektöründe ürün kategorileri doğru ve sistematik bir şekilde belirlenmeden doğru analizlerin yapılabilmesi mümkün değildir. Öncelikle kullanılan bilgisayar yazılımının, bu kategorilerin doğru belirlenmesine ve yönetilebilmesine uygun bir yapıda olması gereklidir. Genellikle sektörde kullanılan programlar ürün ağacı şeklinde bir yapıya sahiptir.

Aşağıda örnek bir ürün ağacının ana kırımları görülmektedir.

ANA	GRUP AĞACI
08	08 TEKEL-GAZETE
10	10 KIRALIK REYON
21	21 GIDA - 1
22	22 SARKUTERI
23	23 TEMIZLIK
24	24 NON-FOOD
25	25 MANAV
26	26 GIDA - 2
27	27 KIRMIZI ETLER
28	28 KURUYEMİŞ

Şekil 34. Ürün Ağacı Ana Kırımları

Ana kırılım perakende yöneticilerinin ana gruplar bazında raporları görmek istediği temel yapıdır. Bu yapı perakendeciden perakendeciye değişiklik gösterebilir. Bu ana grupların belirlenmesinde sonra ürün ağacı ana dallar, alt dallar şeklinde devam eder. Çoğu zaman ürün ağacı 7 alt dala kadar uzanabilir. Daha detay analiz ihtiyacı varsa dallar daha da uzanabilir.

Örnek olarak aşağıda Temizlik grubunun 1. Alt dalı görülmektedir.

ANA	GRUP AĞACI
08	08 TEKEL-GAZETE
10	10 KIRALIK REYON
21	21 GIDA - 1
22	22 SARKUTERI
23	23 TEMİZLİK
..	23.01 SIVI DETERJANLAR
..	23.02 SABUNLAR
..	23.03 TOZ DETERJANLAR
..	23.04 KAGIT
..	23.05 COÇUK BEZİ-HIYENİK PED
..	23.06 TABLET DETERJANLAR
..	23.07 KOZMETİK
..	23.09 EV BAKIM URUNLERI
..	23.10 GENEL TEMİZLİK MALZEMELERİ
..	23.11 HASERE / DİGER

Şekil 35. Ürün Ağacı-Temizlik Ana Kırımının 1. Alt Kırımı

Ürün ağacının bir alt kırımına baktığımızda Sıvı deterjanlar grubunun alt kırımını aşağıdaki şekilde görmekteyiz.

ANA	GRUP AĞACI
08	08 TEKEL-GAZETE
10	10 KIRALIK REYON
21	21 GIDA - 1
22	22 SARKUTERI
23	23 TEMİZLİK
23...	23.01 SIVI DETERJANLAR
..	23.01.01 YUMUŞATICI
..	23.01.02 CAMASIR SUYU
..	23.01.03 YUZEY TEMİZLEYİCİ
..	23.01.04 BULASIK DETERJANI
..	23.01.05 SIVI MATİK DETERJAN
..	23.01.06 LEKE ÇIKARICI
..	23.01.07 CAMSİL
..	23.01.08 BULASIK DETERJANI JEL
..	23.01.10 EL TEMİZLEME JELİ ANTİB
..	23.01.11 BULASIK MAKİNE PARLATICI
..	23.01.12 BULASIK MAKİNE KORUYUCU
..	23.01.13 BULASIK MAKİNE KOKU GİDERİCİ
..	23.01.15 HALI SAMPUANI
..	23.01.16 KREM DETERJAN
..	23.01.17 MUTFAK - BANYO TEMİZLEYİCİLER
..	23.01.18 GENEL TEMİZLİK
23...	23.02 SABUNLAR

Şekil 36. Ürün Ağacı-Sıvı Deterjanlar Kırımının Alt Kırimleri

Yukarıdaki kırımda amaşır Suyu, Halı Şampuanı ve Mutfak-Banyo temizleyiciler kırımlarının ikincil alt kırımlarının da olduğu gör÷lmektedir. Bunlardan amaşır suyunun ikincil alt kırımlarına baktığımızda aşağıdaki diğer kırımları görmekteyiz.

ANA	GRUP AĞACI
08	08 TEKEL-GAZETE
10	10 KIRALIK REYON
21	21 GIDA - 1
22	22 SARKUTERI
23	23 TEMIZLIK
23.01	23.01 SIVI DETERJANLAR
23.01.01	23.01.01 YUMUŞATICI
23.01.02	23.01.02 CAMASIR SUYU
23.01.02.1	23.01.02.1 CAMASIR SUYU (NORMAL)
23.01.02.2	23.01.02.2 CAMASIR SUYU (ULTRA)
23.01.02.3	23.01.02.3 TUZ RUHU
23.01.03	23.01.03 YUZEY TEMIZLEYICI

Şekil 37. Ürün Ağacı-amaşır Suyu Kırımının Alt Kırımları

Yıl içerisinde ürün kategorilerinin doğru yönetilebilmesi için gerekli olan bu ürün ağacı yapısı yılsonu satınalma kararlarının doğru verilebilmesinde de çok önemlidir. Bu ürün ağacının kırımlarının doğru oluşturulmaması halinde alınan kararlar da doğru olmayacaktır.

Oluşturduğumuz modelde yılsonunda satınalma kararı verilirken amaşır Suları kategorisi için bir karar verileceğini düşünelim. Çamaşır Suyu kategorisi Ultra ve Normal kategorilerine ayrılmadan karar verilirse aslında rafta bulundurulması gereken bir ürün markası hakkında yanlış karar verilebilir. Yine aynı şekilde;

- Siyah aylar kategorisinde, kiloluk çaylar, demlik çaylar ve sallama aylar
- Şeker kategorisinde toz şeker, küp şeker, bunlar kendi içerisinde beyaz ve kahverengi şeker
- Zeytinyağı kategorisinde riviera, sızma, kızartmalık, prina
- Gazlı içecekler kategorisinde kolalı, meyve aromalı, sade gazoz
- Soda grubunda sade, meyveli

- Toz matik deterjan grubunda normal, bitkisel, çocuk (dermatolojik cilt dostu) vb. şeklinde kategoriler doğru şekilde sınıflandırılmalıdır.

Kategorilerin değerlendirilmesinde aynı kategori içerisindeki ürünlerin bazen ambalaj gramajları da önem arz edebilir. Örneğin Zeytinyağı kategorisini değerlendirdiğimizi düşünelim. Riviera Zeytinyağı kategorisinde 5 LT'lık teneke ambalaj grubunu ayrı kategoride değerlendirmek, 1 ve 2 Lt ambalaj grubunu ayrı kategoride değerlendirmek gerekebilir. Bir ürünü 5 Lt teneke kategorisinde rafta bulundurma kararı vermek 1 ve 2 Lt kategorisinde de rafta bulundurulacağı anlamına gelmez. Yine 1 ve 2 Lt riviera zeytinyağları da normal riviera, baharat katkılı riviera, özel cam şişe tasarımlı spesiyal riviera şeklinde kategorilerde de değerlendirilebilir.

4.2.1.3. Kârlılık Tespitinde Karşılaşılan Zorluklar

Süpermarket sektöründe ürünler bazında, her bir ürün SKU (Stok tutma birimi) için, kârlılıkların hesaplanabilmesi çok zordur. Satılma biriminin veya kategori yönetimi biriminin verdiği bilgiler doğrultusunda veya bilgisayar yazılımında tanımlanan hedef kâr marjları dikkate alınarak yapılacak analizler doğru sonuca götürmeyecektir. Kategori içerisindeki ürünlerin gerçek kârlılıklarını görmek ve analizleri ona göre yapmak gereklidir. Süpermarket sektöründe ürün fiyatlandırmasının karmaşık yapısı sebebi ile bu bilgilere doğru şekilde ulaşabilmek oldukça zordur.

4.2.1.3.1. Tedarikçilerin Fiyatlandırma Politikalarından Kaynaklanan Sorunlar

Süpermarket sektöründe ürünler çoğu zaman gerçek maliyetleri üzerinden fatura edilmezler. Gerçek satılma maliyeti alıma ilişkin fiyat farkları kesilerek oluşur. Bu nedenle alım faturaları ile süpermarket tarafından kesilen fiyat farkları arasında ilişki oluşturulmazsa gerçek ürün kârlılıklarına ulaşmak mümkün olmaz.

Örneğin; A firması x ürünü için 1,00 TL birim fiyattan 350 adet ürün vermek için anlaşma yapmış olsun. Fakat firma ürünleri 1,20 TL'den fatura edeceğini, daha sonra aradaki 0,20 TL için fiyat farkı alacağını belirtsin. Ürünün satış fiyatı 1,25 TL olarak

tespit edilmiş olsun. Bu durumda x ürüne ait ürün kartının ekstresinde şöyle bir tablo görülecektir.

Fatura Tarihi	İşlem Türü	Fiş No	Belge No	Birim Fiyat	Giriş Miktar	Giriş Tutar	Çıkış Miktar	Çıkış Tutar	EM Bakiye
07.12.2015	Mal Alım Faturası	315000115	215	1,20 ₺	350,00	420,00 ₺			350,00
08.12.2015	Perakende Satış Fişi	115215	12	1,25 ₺			50,00	62,50 ₺	300,00

Ürün ekstresindeki bu tabloya göre birim ürün satışında $1,25 - 1,20 = 0,05$ TL/birim (Maliyet üzerinden %4,166 kâr marjı) para kazanıldığı görülmektedir. $0,20 * 350 = 70$ TL Fiyat farkı ise ürüne yansımayacak ayrı bir kalem olarak muhasebe kayıtlarında 153 Ticari mallar hesabına yansıtılacaktır. Oysa ürün gerçekte 1 TL'ye alınmış ve $1,25 - 1,00 = 0,25$ TL/birim (Maliyet üzerinden %25 kâr marjı) para kazanılmıştır.

Bu sorun birçok yazılım firmasının program yapısında bulunan bir problemdir. Bu nedenle birçok perakendecinin SKU bazında ürün kârlılıklarına ulaşmaları imkânsızdır. Bu nedenle kategorileri marka kârlılıkları bazında değerlendirebilmeleri ve karar alabilmeleri mümkün değildir.

Bu sorunun çözümü, fiyat farklarının ilgili ürün satınalma faturaları ile ilişkilendirilmelerine bağlıdır. Fiyat farkları iki türlü olabilir. Birincisi direkt alım faturasına yapılan dönüşlerdir. İkinci türü ise stokta bulunan ürünlere yönelik alınan stok fiyat farkıdır.

4.2.1.3.2. Alım Faturasını Direkt İlgilendiren Fiyat Farkları

Birinci tür fiyat farkında ilgili alım faturası belirli olduğu için o ürünün alım faturasının kaydedildiği database kaydı ile fiyat farkı faturasının database kaydı birbiri ile direkt ilişkilendirilmelidir.

Kullanılan programlarının database kayıtlarında her bir satın alım kaydının tutulduğu satır'ın bir numarası söz konusudur. Bu hareket numaraları kullanılarak alım faturası ve fiyat farkı faturaları eşleştirilmelidir. Bu eşleştirmeden sonra ilgili alım faturasının gerçek maliyeti görülebilir hale gelecektir. Aşağıdaki örnek bu durumu göstermektedir.

FATURAHAREKET NO	FISTURU	FATURATARIH	FATNO	FATURA SATIR	CARI	MALNO	MIKTAR	BIRIMFIYAT	TUTAR	KDV	TOPLAM	FF FATHARNO	FF TUTAR
8270606	1	07.12.2015	345115	1	115	358	350	1,2	420	33,6	453,6	945358	70
945358	87	15.12.2015	13645	1	115	358	350	0,2	70	5,6	75,6		

Şekil 38. Fatura satırları data kayıtları örneği

Yukarıdaki örnekte görüldüğü gibi Fişürü=1 olan mal alım kaydı ile Fişürü=87 olan fiyat farkı faturası database kayıtlarında Faturahareketno alanı kullanılarak eşleştirilmiştir. Bu aşamadan sonra alım faturasının gerçek alım maliyeti görülebilir hale gelecektir.

Yukarıda örnekte görüleceği üzere $420 - 70 = 350$ TL / 350 adet = 1 TL/Birimfiyat bilgisine rahatlıkla ulaşılabilecektir.

4.2.1.3.3. Stok Fiyat Farkları

İkinci tür fiyat farklarındaysa FİFO yöntemi kullanılarak stokta bulunan ürünlerin alım faturalarının bulunduğu database kaydı ile fiyat farkı faturasının database kaydı birbiri ile ilişkilendirilmelidir.

Bu durumda ilk durumdan farklı olarak alınan fiyat farkı birden fazla alım faturasını ilgilendirmektedir. O halde ilk önce hangi alım faturalarının maliyetlerine fiyat farkının yansıtılacağı tespit edilecektir. Bu noktadan sonra alım faturalarının fiyat farkı sütunlarına ilgili değerler yansıtılacaktır.

FATURAHAREKET NO	FISTURU	FATURATARIH	FATNO	FATURA SATIR	CARI	MALNO	MIKTAR	BIRIMFIYAT	TUTAR	KDV	TOPLAM	FF FATHARNO	FF TUTAR
8270606	1	7.12.2015	345115	1	115	358	350	1,2	420	33,6	453,6	945358	24
8573590	1	12.12.2015	345258	1	115	358	80	1,2	96	7,68	103,68	945359	16
945358	88	15.12.2015	13645	1	115	358	120	0,2	24	1,92	25,92		
945359	88	15.12.2015	13645	2	115	358	80	0,2	16	1,28	17,28		

Şekil 39. Fatura satırları data kayıtları örneği (Stok Fiyat Farkı)

Yukarıdaki örnekte stokta yer alan 200 adet ürüne $0,20$ TL/birim * 200 adet = 40 TL stok fiyat farkı dönülmesi örneği gösterilmiştir. Bu durumda stok fiyat farkı en son

alınan mal alım faturasından başlayarak geriye doğru alım faturalarına yansıtılacaktır. Yukarıdaki örnekte iki mal alım faturası ile stok fiyat farkı arasında bağlantı kurulmuş böylelikle ürünlerin gerçek alım maliyetlerine ulaşılmıştır.

4.2.1.3.4. Dönem Sonu Ciro Primlerinin Ürün Maliyetlere Yansıtılması Sorunu

Ürünlerin maliyetlerini ilgilendiren diğer bir husus da dönem sonu ciro primleridir. Ciro primi yılbaşında yapılan anlaşmalarda şart koşulan (koşullu veya koşulsuz) ay sonu, üç ay sonu ve yılsonunda yapılan alımların belirli bir yüzdesi olarak satıcı firmaya kesilen faturalardır. Örneğin; bir firma ile x ürününün alıma yönelik ay sonunda %7 ciro primi dönülmesi anlaşması yapılmışsa, 100 TL'ye alınan bir ürünün ay sonunda %7 geri fatura kesilmesinden sonra aslında gerçek maliyeti 93 TL'dir. Bu nedenle bir kategoride yılsonu satınalma kararları verilirken ürün SKU bazında kârlılıkların doğru hesaplanabilmesi için alım maliyetlerinin dönülen ciro primleri dikkate alınarak hesaplanması gerekmektedir. Ciro primlerinin hesaba katılmaması halinde kategori değerlendirmesi yanlış yapılacaktır.

Bu sorunu önlemek için bu çalışmanın yapıldığı yerel zincirde şöyle bir çözüm bulunmuş ve her bir firmadan alınan ürünlerin ciro primlerinin tanımlandığı bir program kullanılmıştır.

Sözleşme No	504	<input type="checkbox"/> Aktif	Aylık Prim (%)	5
Tarih Aralığı	01.01.2015	31.12.2015 23:59:55	Üç Aylık Prim (%)	3
Firma	DENEME2			
Marka Grubu				

Marka	ACIKLAMA	DENEME%
	DENEME	

Dahil Sınıflar	ACIKLAMA	21.07 ICECEK
	TERAZI MALZEMELERİ	
	RAF VE URUN ETIKETLERİ	
	SEPETLER VE ARABALAR	
	ELDIVENLER	

Hariç Sınıflar	ACIKLAMA	26.21.04 MEYVE SUYU
	AMBALAJ MALZEMELERİ	
	AKARYAKIT	
	PALETLER	
	YAZAR KASA MALZEMELERİ	

Şekil 40. Ciro primlerinin tanımlanması

Yukarıdaki program modülünde örnek olarak Deneme firması için, “Deneme” markalı “İçecek” ürünlerinden “Meyve Suları” hariç olmak üzere Aylık %5, üç aylık %3 ciro primi alınacağı tanımlanmıştır. Bu programda tüm firmalar için n adet marka veya n adet üst marka için, n çeşit dâhil ürün sınıfı, n çeşit hariç sınıfı tanımlama yapılabilmektedir. Bu şekilde tanımlama ürün tanımlamaya göre hem daha kolay hem de daha sonra bu gruplara eklenen yeni ürünlerin otomatik ilgili ciro primi grubuna

dâhil olması (atlanmaması, kullanıcı hatası ve unutmamanın engellenmesi açısından) için daha uygundur. Bu program tanımlamaların ötesinde ay sonunda ve üç ay sonunda ciro primlerini otomatik kesmektedir. Böylece ilgili ay içerisinde alınan ürün alımlarına yukarıda anlatılan fiyat farklarında olduğu gibi her bir ürün alım satırı ile ilişkilendirilen ciro primi tutarı ve birim fiyat başına ciro prim değeri ve gerçek satınalma maliyeti değerlerine ulaşılabilmesine imkân vermektedir.

4.2.1.3.5. İlave Faydaların Ürün Maliyetlere Yansıtılması Sorunu

Ciro primleri dışında üretici firmalardan katılım bedeli ve diğer isimler altında bedeller tahsili de söz konusudur. Yukarıda anlatılan programda yıllık katılım bedeli ve diğer başlıklar altında ilgili kategorideki ilgili markalardan alınacak bedeller tanımlanmakta ve bu bedeller tanımlanan aylarda otomatik kesilmektedir. Bu alınan bedeller ilave kârlılık olarak istenirse ilgili dönemlerdeki mal alımları ile ilişkilendirilip satınalma maliyetlerini aşağıya çekmek ve kârlılığı artırmada istenirse bu hesaplardan ayrı tutularak başka kârlılık hesaplarında kullanılabilir.

4.2.1.3.6. İnsert-Aktivite Dönemlerindeki Fiyatların Maliyetleri ve Kârlılıklarının Hesaplanması Sorunu

Perakende sektöründe sık sık aktivite fiyatları ile satışlar düzenlenmektedir. Çoğunlukla aktivite fiyatları satıcı firmalardan karşılanmaktadır. Örneğin firma ile şöyle bir anlaşma yapılabilir. 07/12/2015 ile 15/12/2015 tarihleri arasında x ürünü normal satış fiyatı olan 10,95 yerine 8,95 TL'ye satılacak ve bu dönemde yapılan satışlar için adet başına 1,75 TL satıcı firmaya dönecektir (Örnekte KDV hesaba katılmamıştır). Yapılan bu 2 TL'lik aktivite fiyatının 1,75 TL'si firmadan 0,25 TL'si ise perakendeci firmadan karşılanmaktadır. X ürünü için bu dönemin kayıtlarına bakıldığında ürün ekstresinde ürünün 8,95 TL'ye satıldığı görülecektir. Maliyeti 8 TL olduğunu düşünelim. Ürün bu durumda %11,875 (maliyet üzerinden) kârlılıkla satılıyor görünecektir. Oysa ürün 8,95 TL satılmakla birlikte ürün maliyeti firmadan alınan 1,75 TL dönüştürülürse 6,25 TL'ye mal olmaktadır. Bu durumda gerçek kârlılık %42,20 (maliyet üzerinden) olacaktır.

Ürünlerin gerçek kârlılık rakamlarının hesaplanabilmesi için ilgili satış dönemlerinde oluşan maliyet hesaplarına aktivite tanımlarından kaynaklanan fiyat farkları yansıtılmalıdır. Bu da kullanılan programda aktivite-insert tanımlama modülünün ayrı bir modül halinde tanımlanabilmesi halinde takibatı yapılabilir. Bu modül ile oluşan fiyat farkı otomatik olarak kesilebilmeli ve ilgili dönemle ilişkilendirmesi yapılmalıdır. SKU bazlı kârlılık raporlarının alınmasında bu ilişkidenden faydalanılarak gerçek kârlılık hesaplanabilmelidir.

4.2.1.3.7. Stok Kayıt Problemlerinden Kaynaklanan Hatalar

Perakende sektöründe çok fazla ürün çeşidi (SKU) olmasından kaynaklanan kayıt hataları olmaktadır. Birçok ürün kalemi birbirine çok benzemekte ve mal alım faturalarının kaydedilmesinde ürünlerin yanlış stok kayıtlarına girilmesi söz konusu olmaktadır. Mal alım kaydının yanlış bir stok kartına yapılması ürün kârlılıklarının yanlış hesaplanmasına sebep olacaktır. Bu kayıt hatalarının minimize edilmesi için şu önlemlerin alınması gerekmektedir.

- 1- Mal alımları mutlaka sipariş sistemi kullanılarak yapılmalıdır. Siparişi olmayan ürünlerin mal kabullerine izin verilmemelidir. Böylece yanlış cariye yanlış ürünlerin kaydedilmesi, yanlış miktarlarda ve fiyatlarda ürün alınması engellenmiş olur.
- 2- Mal alımlarında sipariş, irsaliye, fatura silsilesi takip edilmelidir. Bu her aşamada kontrol yapılmasını sağlar.
- 3- Mal kabulleri mutlaka el terminalleri ile barkot okutularak yapılmalıdır. Böylece bilgisayara irsaliye girişlerinde kullanıcının yanlış ürüne kayıt yapması engellenmiş olur.
- 4- İrsaliyelerin faturalaştırılması esnasında program üzerinde irsaliye tutarı ile gelen fatura tutarı karşılaştırılarak olası yanlış ürün kayıtları düzeltilmelidir.
- 5- Sistemin sipariş, irsaliye, fatura silsilesinde fiyatların mutlaka sisteme tanımlanan sözleşme fiyatlarından gelmesi sağlanmalı, manüel fiyat girişi yapılmamalıdır. Böylece yanlış ürünün seçilmesi durumunda fatura tutmayacağı için faturalaştırma esnasında hataların engellenmesi sağlanacaktır.

4.2.1.3.8. Eksiye Düşen Ürün Sorunları

Perakende sektöründe çok çeşitli sebeplerle ürün ekstrelerinde ekskiye düşen ürün sorunları görülür. Bunların en önemli sebebi yanlış tarihlere irsaliye kaydı, alım kaydının yanlış stok kartına yapılması gibi sebeplerdir. Örneğin, günlük stok kaydı yapılmayıp iki gün sonrasına irsaliye kaydı yapılması halinde arada yapılan satışlar elde olmayan ürünlerin satışı anlamına gelir ki, bu da birçok programda maliyetlerin doğru hesaplanamamasına yol açar.

Fatura Tarihi	İşlem Türü	Fiş No	Belge No	Birim Fiyat	Giriş Miktar	Giriş Tutar	Çıkış Miktar	Çıkış Tutar	EM Bakiye	FİFO Maliyet	Kar
7.12.2015	Mal Alım İrsaliyesi	315000115	215	1,00 ₺	100,00	100,00 ₺			100,00		
8.12.2015	Perakende Satış Fişi	115215	12	1,25 ₺			50,00	62,50 ₺	50,00	50,00 ₺	12,50 ₺
9.12.2015	Perakende Satış Fişi	115215	115	1,25 ₺			40,00	50,00 ₺	10,00	40,00 ₺	10,00 ₺
10.12.2015	Perakende Satış Fişi	115215	325	1,25 ₺			200,00	250,00 ₺	-190,00	10,00 ₺	240,00 ₺
11.12.2015	Mal Alım İrsaliyesi	315000255	216	1,10 ₺	200,00	220,00 ₺			200,00		

Yukarıdaki örnekte aslında 10/12/2015 tarihinde alınan bir ürün kullanıcı tarafından ertesi güne kaydedilmiştir. Bu tarih irsaliye tarihidir, sadece stok kayıtlarını etkiler, fatura ise örneğin gerçek tarihi olan 15/12/2015 olarak kaydedilebilir. Fatura tarihi stok kartını değil cari hesapları ilgilendirir. Fatura tarihinde genellikle hata yapılmamasına rağmen (ceza-i müeyyide gerektirmesinden dolayı) ürünün stoklara giriş gününü anlatan irsaliye tarihi yanlış kaydedilebilir. Bu durumda yukarıda görüldüğü gibi olmayan ürünün satılması anlamına gelen bir durumla karşılaşılır. 10/12/2015 tarihinde ürün ekskiye düşmüş görülmektedir. Bu durumda genellikle programlar FİFO hesaplamalarında ne yapacaklarını bilemezler. Ya maliyeti sıfır görerek satış tutarının tamamını kâr görürler veya HATA kaydı ile o satış satırını atarlar.

Bu hataların önüne geçilmesi için FİFO hesaplamaları tarih bazlı değil, girişler (mal alımları) sıralanıp, satışların kapatılması baştan sona doğru yapılarak gelinmelidir. Bu durumda yukarıdaki kayıtlar aşağıdaki şekilde düzeyecektir.

Fatura Tarihi	İşlem Türü	Fiş No	Belge No	Birim Fiyat	Giriş Miktar	Giriş Tutar	Çıkış Miktar	Çıkış Tutar	EM Bakiye	FİFO Maliyet	Kar
7.12.2015	Mal Alım İrsaliyesi	315000115	215	1,00 ₺	100,00	100,00 ₺			100,00		
8.12.2015	Perakende Satış Fişi	115215	12	1,25 ₺			50,00	62,50 ₺	50,00	50,00 ₺	12,50 ₺
9.12.2015	Perakende Satış Fişi	115215	115	1,25 ₺			40,00	50,00 ₺	10,00	40,00 ₺	10,00 ₺
11.12.2015	Mal Alım İrsaliyesi	315000255	216	1,10 ₺	200,00	220,00 ₺			210,00		
10.12.2015	Perakende Satış Fişi	115215	325	1,25 ₺			200,00	250,00 ₺	10,00	219,00 ₺	31,00 ₺

4.2.1.3.9. Üretim Yapılan Ürün Maliyetlerinden Kaynaklanan Sorunlar

Perakendeciler her zaman ticari ürünler alıp satmazlar, bazen ürünleri işleyip başka bir ürüne dönüştürerek satarlar. Bunlar;

- Et üretimi (Karkas et alınıp, parçalanarak çeşitli et ürünleri satımı- Bonfile, Biftek, Kuşbaşı, Kıyma vs.)
- Paketleme işlemleri (Toz şeker, Bakliyat, Baharat vs.)
- Birden fazla ürünün karıştırılarak yeni bir ürün yapımı (Karışık Çerez, Biberli turşu vs.)
- Dışarıya fason yaptırılan işler. (Et gönderip sucuk, pastırma yapımı, Bakliyat ve poşet gönderip paketleme yaptırılması vs.)
- Yırtılan markalı ürün poşetlerindeki ürünlerin dökme olarak satımı (Bakliyat vs.) gibi üretimlerdir.

Bu durumda nihai ürünlerin ve hammadde olarak kullanılan ürünlerin reçeteleri tanımlanarak üretimlerinin yapılması gerekmektedir. Bu ürünlerin maliyetlerinin hesaplanmasında üretime giren ürünlerin maliyetleri FIFO yöntemi kullanarak nihai ürüne yansıtılmalıdır. İlave işçilik ve diğer giderler de maliyetlere yine aynı şekilde yansıtılmalıdır.

Birçok perakendeci bu üretimleri doğru takip edemediği ve maliyetlendiremediği için ürün kârlılıklarına doğru şekilde ulaşamamaktadır. Özellikle et üretiminin takibi ciddi bir sistem kurulmasını gerektirmektedir.

Bu çalışmanın yapıldığı yerel zincirde kullanılan programda reçetelerin tanımlanabildiği ve üretim işlemlerinin yapılabildiği modüller mevcuttur. Üretimlerde bu modüller kullanılarak gerçek ürün maliyetleri bulunmuştur. Et ürünlerinin üretiminde günlük üretimlerin takibi çok zor olduğu için ay sonlarında tüm şubelerde et ürünlerinin sayımı yaptırılmış, ellerinde kalan ürünler ve satışlar dikkate alınarak fiili duruma göre et üretimleri ay sonunda yapılmış, ürünler maliyetlendirilmiştir.

4.2.2. Modelin Kurulması ve Süpermarket İşletmesinde Uygulaması

Buraya kadar modelin alt yapısının oluşturulmasında gerekli zorluklar ve bunların formatlanması ve çözümüyle ilgili çalışmaları yapmış bulunuyoruz. Burada modelin uygulanabileceği süpermarketin genel özellikleri, altyapısı ele alınacak, gerekli mantıksal analizler yapılarak model ortaya konulmaya çalışılacaktır.

4.2.2.1. Uygulama yapılan süpermarketin genel özellikleri

Yeni yılın başında tedarikçi seçimi ve satınalma kararları için önerilen modelin uygulaması Konya il merkezinde 14 şubesi ile faaliyet gösteren yerel bir perakende zincirinde yapılmıştır. İlgili perakende zinciri Konya merkezinde tüketicilerin beğenisini kazanmış, ciroları bölge sektör ortalamalarına göre oldukça iyi durumda olan bir firmadır. Firma bir aile işletmesi olup aile dışından bir ortaklığı bulunmamaktadır. Firma profesyonel yöneticilerden oluşan çok güzel bir kadrosu olmakla birlikte, aile üyeleri fiili olarak işletme içerisinde görev almaktadırlar.

Çalışmada örnek model kurulduktan sonra firmada Aralık 2015 tarihinde uygulanmış 2016 yılında firmanın çalışacağı markaları belirlemek üzere uygulanmıştır. Bu çalışmada ilgili firmanın ismi şirket sırları gerekçesi ile belirtilmemiş ve firma verilerindeki büyüklükler aslına sadık kalınarak belirli bir oranla değiştirilmiştir. Markalar da A,B,C markaları şeklinde kodlanmıştır..

4.2.2.2. Modelde veri altyapısının yer aldığı ve analizlerin yapıldığı programların genel özellikleri

İlgili firmada kullanılan program perakende sektörü için yazılmış özel bir programdır. İlgili program günümüz perakendecilerinin tedarik zincirinden, POS terminallerine ve sonraki aşamalarda CRM, B2B B2E gibi tüm işletme operasyonlarında çözüm sağlamak amacı ile hizmet vermektedir.

Program Net Framework, .Net Compactwork, ASP.Net , Visual Basic 6.0 dilleri ile geliştirilmiştir. Programın veritabanı olarak MS SQL Server çözümü de olmakla birlikte ilgili perakendecide Oracle 11 g kullanılmaktadır.

4.2.2.3. Doğru veri elde etmede karşılaşılan zorlukların çözümünde kullanılan yöntemler

Modelin doğru bir şekilde çalışabilmesi markalar ve ürün SKU bazında kârlılıklara doğru ulaşılabilmesine bağlıdır. Bu perakende işletmede yukarıda bahsi geçen sorunların tamamı için, yine yukarıda bahsedildiği şekilde çözümler geliştirilmiş ve analize uygun hale getirilmiştir. Bu modelin uygulanmasındaki en önemli sorun bu olmuştur.

4.2.2.4. Modelin Örnek Olarak Seçilen Süpermarket İşletmesinde Uygulanması

Yukarıda açıkladığı gibi Model üç aşamalı bir süreçten oluşmaktadır. Bu aşamaların sonucunda hedef her bir kategori için kâr optimizasyonu sağlanmasıdır. Bu ise toplamda firma kâr optimizasyonunu sağlamaktadır. Model de yer alan aşamalar;

1. Aşama Quadrant Grafiğinin Hazırlanması
2. Aşama Quadrant Grafiğinin Sektör Ortalamaları Dikkate Alınarak Yeniden Hazırlanması
3. Doğrusal programlama yöntemi ile Nihai kararın verilmesidir.

Bu aşamaların örnek firma üzerinde uygulanması aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

4.2.2.4.1. Quadrant Grafiğinin Hazırlanması

Bu analiz tekniği 3.3.4.1 Quadrant Analizi bölümünde açıklanmıştı. Quadrant analizi; değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerini grafik olarak gösteren bir tekniktir. Bu analizde yatay eksen ciro ve dikey eksen kârlılık yüzdesi yer alacaktır. Bu şekilde

yerleştirilen grafik alanı 4 çeyrek parçaya ayrılacaktır. Dört çeyrek parçanın oluşturulmasında ciro ortalaması ve kârlılık yüzdesi ortalaması kullanılacaktır.

Bu analizin hazırlanmasında kullanılan quadrant grafiğinde dikey ekseninde kârlılık yüzdesi yerine birim kâr, yatay ekseninde ciro yerine satış miktarı yer alabilir. Bu durumda dikkat edilmesi gereken elma ile armutları aynı sepete koymamaktır. Örneğin Zeytinyağları kategorisini ele aldığımızı düşünelim. Bu kategoride birçok marka ve bu markaların çok çeşitli ürün gramajları bulunmaktadır. Öncelikle analizde yukarıda ürün kategorilerinin doğru bir şekilde oluşturulması başlığında belirtildiği gibi özel gramajlar ayrı kategorilerde değerlendirilmelidir. Yani 5 Litre zeytinyağları ile 0,5 litre zeytinyağları aynı kategoride değerlendirilmemelidir. Bundan sonra ise satış miktarlarını değerlendirirken adet değil ortak bir ölçü birimi kullanılmalıdır. Yine zeytinyağı örneğinden devam edersek büyük teneke zeytinyağlarının değerlendirilmesinde farklı ürün gramajları söz konusu olabilmektedir. 5 LT, 4,5 Litre, 3 Litre gibi. Bu durumda satış adedinden yola çıkıldığında yanlış bir değerlendirilme yapılacaktır. Bu nedenle tüm bu gramajlar (ürün stok kartında tanımlanmış olmak kaydı ile) ortak bir ölçü birimi olan litre üzerinden değerlendirmeye tabi tutulacaktır. Tüm satış miktarları ambalaj gramajları ile çarpılarak ortak ölçü birimi litreye çevrilecektir.

Tüm bu sakıncaları ortadan kaldıran yöntem Türk Lirası cironun baz alınmasıdır. Perakende sektöründe giderlerin analizi, karlılığın analizi, sektör karşılaştırmaları ciro üzerinden yapıldığı için ve toplam kârlılık ciro ile direkt bağlantılı olduğundan dolayı cironun baz alınması daha doğru olacaktır.

Örnek olarak Toz deterjanların alt kırımı olan Matik deterjanlar kategorisi ele alınmıştır. Bu kategorinin 2015 yılı verileri aşağıdaki şekilde Tablo 23'de verilmiştir. (Veriler ve markalar ticari sınırlar kapsamında olduğundan gerçek değerler gerçeğine uygun şekilde yüzde oranı ile değiştirilerek yansıtılmıştır.)

Tablo 23. Örnek olarak alınan Matik kategorisinin satış verileri

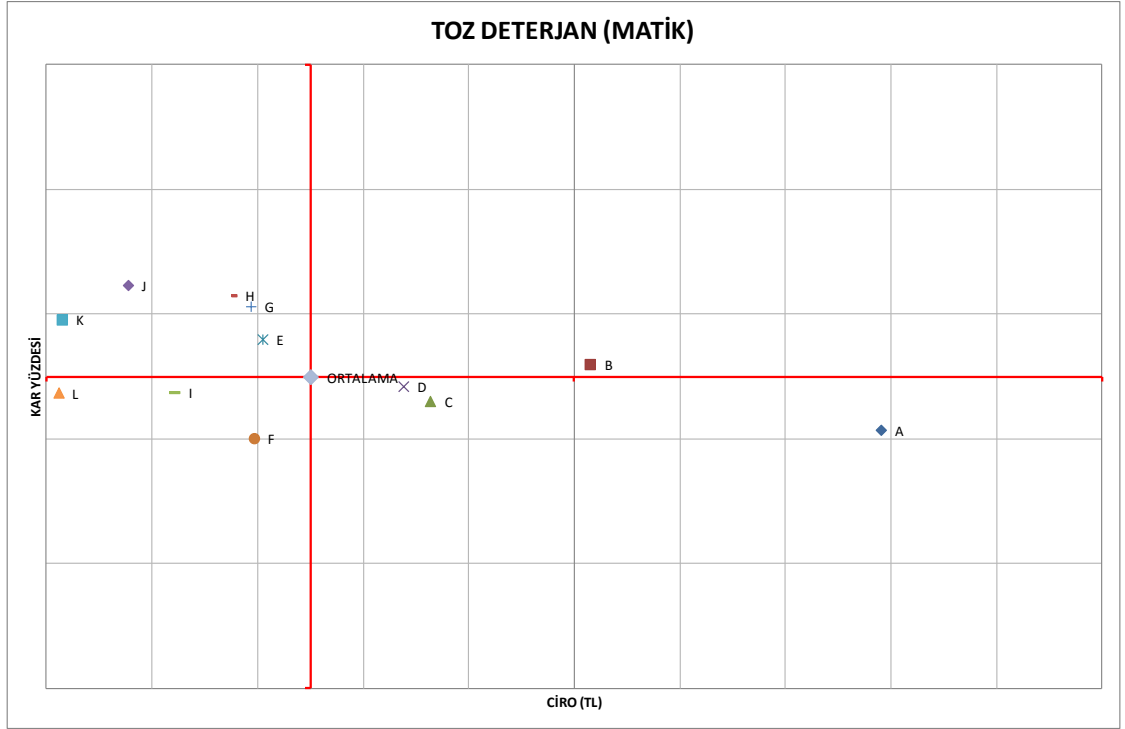
2015 YILI MATİK SATIŞ VERİLERİ		
MARKALAR	CİRO (TL)	KÂR
A	494.631	67.770
B	322.087	55.343
C	227.333	34.620
D	211.537	33.872
E	128.016	23.687
F	122.987	16.307
G	121.048	24.507
H	109.595	22.824
I	75.735	11.890
J	48.307	10.324
K	9.086	1.776
L	7.168	1.124
Genel Toplam	1.877.530	304.044

Bu veriler ışığında Quadrant grafiğinin oluşturulacağı tablo şu şekilde oluşturulacaktır.

Tablo 24. Satış verilerinin Quadrant grafiğine uygun şekilde kâr yüzdeleri şeklinde gösterimi

MATİK		
MARKA	CİRO (TL)	KÂR %
A	494.631	13,70
B	322.087	17,18
C	227.333	15,23
D	211.537	16,01
E	128.016	18,50
F	122.987	13,26
G	121.048	20,25
H	109.595	20,83
I	75.735	15,70
J	48.307	21,37
K	9.086	19,55
L	7.168	15,68
ORTALAMA	156.461	16,52

Bu aşamadan sonra grafik hazırlanacaktır. Grafiğin yatay ekseninde ciro, dikey ekseninde ise kâr yüzdeleri yer alacaktır. Verilerin ortalamalarıysa grafikte dört çeyreğin oluşturulmasında kullanılacaktır. Yatay ekseninde ortalama ciro olan 156.461 noktasından yukarıya dikey bir çizgi ve dikey ekseninde kâr yüzdesinin ortalaması olan 16,52 den sağa yatay bir çizgi çizilecektir. Diğer verilerse grafik üzerinde yerleştirilecektir. Buna göre aşağıdaki Quadrant grafiği oluşacaktır.



Şekil 41. Toz Deterjan (Matik) Kategorisi Quadrant Grafiği

Bu grafik incelendiğinde bu kategoride çok fazla marka ile çalışıldığı görülmektedir. Bu markalardan L, I ve F markaları çeyreğin en alt köşesinde yer almaktadırlar. Bu markalar ciro ortalamasının ve kâr ortalamasının altında kalmıştır. Grafiğe göre bu markalar 2016 yılında ürün rafında bulundurulmamalıdır. (Bu markalardan 2016 yılı satış görüşmelerinde bu tablonun değişebileceğine dair somut taahhütler alınırsa bu alt set yeniden incelenebilir.)

Tabloda üst çeyrekte yer alan B markası hem kârlılık hem de ciro ortalamasının üzerinde kalan en verimli markadır. Bu markanın satış cirosu artırılarak A markasından daha fazla pay alması sağlanarak toplam kârlılık daha yukarıya çıkarılabilir.

Sağ alt çeyrekte yer alan A,C,D firmaları satış ortalamasının üzerinde olmakla birlikte kârlılık yüzdeleri ortalamanın altında olan firmalardır. Bu firmalarla 2016 da devam etmekle birlikte 2016 yılbaşı görüşmelerinde kârlılıklarını artıracak çözüm önerileri geliştirilmelidir. Mesela ciro primlerinin artırılması için mutlaka uğraşılmalıdır.

Sol üst çeyrekte yer alan K, J, H, G, E markaları ise kârlılık yüzdeleri ortalamanın üzerinde olmasına rağmen ciro yapılamayan ürünlerdir. Bu ürünlerde ciddi şekilde masaya yatırılmalı 2016 görüşmeleri sonucunda ciro artışı sağlanamayacağı düşünülen ürünler raftan çıkarılmalıdır. Kâr marjlarının perakendeci tarafından gereğinden yüksek tutulması sebebiyle satış kayıpları yaşanmış ve kâr marjları normal seviyelere çekilmesi halinde ciro artışı sağlanacağı düşünülüyorsa bu doğrultuda kararlar alınmalıdır. Bu gruptaki ürünler için 2016 satınalma görüşmelerinde satışı artırmaya yönelik firmalara baskılar yapılmalı somut çözüm önerileri sözleşme ile garanti altına alınmalıdır. Sıra şimdi ikinci aşamaya gelmiş bulunmaktadır.

4.2.2.4.2. Quadrant Grafiğinin Sektör Ortalamaları Dikkate Alınarak Yeniden Hazırlanması

Yukarıda hazırlanan quadrant grafiğinde perakendeci firmanın kendi iç satış verileri dikkate alınarak değerlendirme yapılmıştır. Tek başına bu değerlendirme yeterli değildir. Analizi yapılan ürün kategorisinin piyasa verileri de dikkate alınırca kaçırılan pazar fırsatları da görülecek ve buna göre çözüm önerileri oluşturulacaktır.

Tüm kategoriler ile ilgili pazar araştırma verileri perakende sektöründe sürekli olarak çeşitli firmalar tarafından açıklanmaktadır. Perakende sektöründe verileri en çok dikkate alınan Nielsen firmasının verileridir. Perakendeciler veri paylaşımı yolu ile hem kendi verilerini Nielsen firmasına vermekte hem de anlaşma kapsamında bazı veriler kendilerine raporlanmaktadır. Bu konuda çalışan diğer pek çok araştırmaları firmasının verileri de perakende sektöründe kullanılmaktadır.

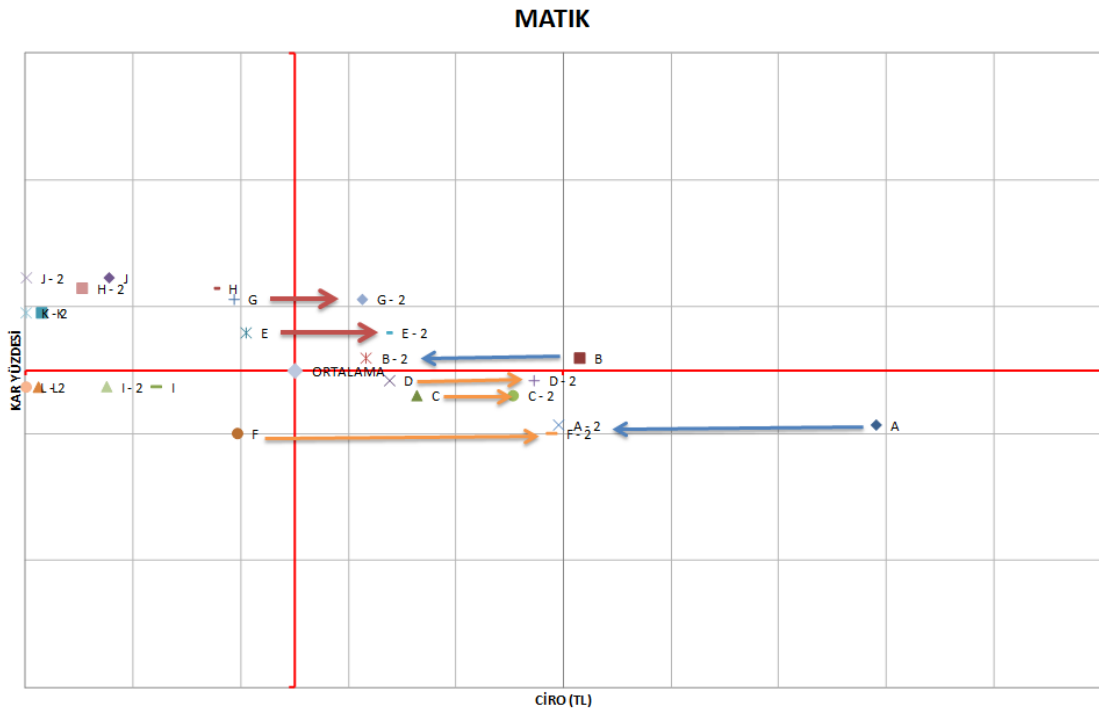
Bu çalışmada yukarıda bahsettiğimiz gibi uluslararası ölçekte faaliyetlerde bulunan bir hane halkı paneli araştırma firmasının pazar payı verileri kullanılmıştır.

(Ticari sırlar kapsamında veriler değiştirilerek ve markalar gizlenerek örnek çalışması aşağıda açıklanacaktır.)

Bu çalışmada sektör pazar payları yüzdelere göre cirolar oluşturulacak ve yeni oluşturulacak cirolarda markalar A-2, B-2 şeklinde tabloya yerleştirilecektir. Markaların kârlılık yüzdeleri aynı kalacaktır.

Bu analiz ile hangi markaların toplam ciro içerisindeki payı değerlendirilerek, mevcut durumun sektöre göre doğru veya yanlış durumda olduğu görülebilecektir. Perakende sektöründe perakendeci bir kategorideki satışı raf paylarını düşürüp, yükselterek, aktivite alanlarında sergileyerek ve kısarak, mağaza için teşhir ve reklam çalışmalarıyla, basılı insert dergileri ile vb. diğer pazarlama çalışmaları ile ciroların markalar arasındaki dağılımını etkileyebilir. Bu nedenle perakendeci sektöre göre yıl içerisinde yaptığı çalışmaların artı ve eksi yönlerini değerlendirebilecektir.

Bu durumda quadrant analizi şu şekilde oluşacaktır.



Şekil 42. Toz Deterjan (Matik) Kategorisi Pazar Paylarına Göre Düzenlenmiş Quadrant Grafiği

Bu tabloya bakıldığında perakendecinin G ve E markalarında cirolarını pazar payları seviyesine çıkarması halinde toplam karlılığı artırabileceği görülmektedir. B markasında perakendecinin doğru bir strateji izlediği, sektör pazar payı seviyesine indirdiğinde toplam karlılığın düşeceği görülmektedir. Bu nedenle B markasının ciro içerisindeki payı muhafaza edilmelidir. A markasında sektör'ün çok üzerinde bir satış cirosuna sahip olduğu görülmektedir. Bu kârlılık artırılabilirse firma lehine bir fırsata dönüştürülebilir, kârlılık artırılamazsa bu doğru bir strateji değildir. Satış rakamlarının karlılığı yüksek markalar lehine düşürülerek toplam kârlılık artırılmalıdır. F markasının cirosunun pazar payı doğrultusunda cirosunun yükseltilmesi şirketin toplam karlılığını çok ciddi azaltacağından mevcut ya muhafaza edilmeli veya bu ürün raftan çıkarılmalıdır. Bu ürün Pazar payı yüksek bir ürün olduğu için tüketicinin aradığı bir ürün olma ihtimalinden dolayı raftan çıkarmak yerine satışını muhafaza etmek daha doğru olacaktır. D ve C markalarından ortalama kârlılık çizgisine yakınlıkları dolayısı ile 2016 yılında kârlılık oranlarında ufak bir iyileştirme ile Pazar paylarının sektör oranlarında artırılması firma lehine bir gelişme sağlanabilecektir.

4.2.2.4.3. Doğrusal Programlama Yöntemi İle Nihai Kararın Verilmesi

Her iki quadrant grafiğinden elde edilen veriler de kullanılarak analizi yapılan kategoride 2016 yılı için hangi firmalarla çalışılacağı ve bunların raf paylarının ne olacağı kararı nihai olarak verilmelidir. Bu kararın verilmesinde toplam karlılığı maksimize edecek bir marka gamı oluşturulması gerekecektir. Bu marka gamının oluşturulmasında doğrusal programlama yönteminden yararlanılabilir.

4.2.2.4.3.1. Doğrusal Programlama

Modelde doğrusal programlama uygulanacağı için özet olarak hatırlamakta fayda vardır. Doğrusal programlama belirlenmiş doğrusal eşitlik veya eşitsizliklerin belirli kısıtlar altında optimum bir doğrusal hedef fonksiyonu şeklinde gösterimidir. Doğrusal programlama sürecinde gerekli veriler toplanır, probleme ait bir model kurulur ve bu model bir program vasıtası ile çözülür.

Doğrusal programlama problemlerinin çözümünde birçok yazılım kullanılabileceği gibi en yaygın programların arasında bulunan Ms. Excel de kullanılabilir. Ms. Excel hemen hemen her işletmede kullanılan yaygın bir elektronik tablolama aracıdır. Ms. Excel'in doğrusal programlama için Çözücü eklentisi bulunmaktadır.

Doğrusal programlamanın 3 ana unsuru vardır (DİNÇER vd., 2015:82). Bunlar şunlardır;

- Amaç Fonksiyonu
- Kısıtlama Fonksiyonları
- Pozitif Kısıtlama

1- Amaç Fonksiyonu:

Doğrusal programlamada amaç fonksiyonu ya kâr maksimizasyonu ya da maliyet minimizasyonu şeklinde olur. Bu amaç fonksiyonu şu şekilde yazılır (YALGIN, 1984:28);

$$(\max/\min)Z = \sum_{j=1}^n C_j X_j$$

Burada;

Z : Amaç fonksiyonu

X_j: Kontrol Edilebilir Değişkenler 0': (1,2,3,.....n)

C_j: Sabit katsayılar (j:1,2,3,,.....n)'dir.

Bu amaç fonksiyonun açık yazılımı ise şöyledir (DİNÇER vd., 2015:82);

$$Z (\max \text{ veya } \min) = C_1 X_1 + C_2 X_2 + \dots + C_n X_n$$

2- Kısıtlayıcı Fonksiyonlar:

İşletmeler faaliyetlerinin yürütülmesi esnasında bir dizi kısıtlayıcı koşulla karşılaşırlar. Bunlar; sermaye, nitelikli işgücü, zaman, makinelerin kullanılabilir kapasiteleri, bilgi vb. kısıtlardır. Kısıtlayıcı fonksiyonlar şu şekilde ifade edilir.

$$a_{11}x_1 + a_{12}x_2 + \dots \dots \dots a_{1n}x_n (\leq, =, \geq) b_1$$

$$a_{21}x_1 + a_{22}x_2 + \dots \dots \dots a_{2n}x_n (\leq, =, \geq) b_2$$

.....

.....

$$a_{m1}x_1 + a_{m2}x_2 + \dots \dots \dots a_{mn}x_n (\leq, =, \geq) b_m$$

Matematiksel model şu şekilde gösterilebilir.

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot x_j \begin{matrix} \leq \\ \geq \end{matrix} b_i (i = 1, \dots, m)$$

İşletmenin elinde bulunan kaynak miktarları $b_1, b_2, \dots, \dots, b_m$ ile gösterilmektedir. a_{ij} üretimin teknik katsayısını göstermekte olup, bu kaynaktan üretilecek olan her bir ürüne ayrılacak olan miktar a_{ij} ile ifade edilir.

3- Pozitif Kısıtlama:

İşletmelerde, doğrusal programlama modelinde yer alan karar değişkenleri negatif değer alamaz.

Buna göre;

$$x_1 \geq 0, x_2 \geq 0, \dots, \dots, x_n \geq 0 \text{ 'dir.}$$

4.2.2.4.3.2. Doğrusal Programlama Problemlerinin Ms. Excel İle Çözümü

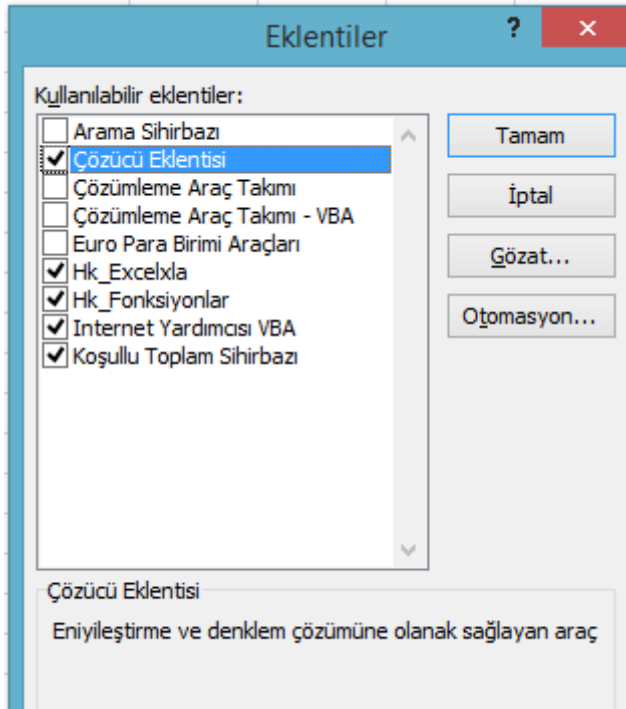
Ms. Excel programı Microsoft programı tarafından geliştirilmiş bir elektronik işlem tablosudur. Bu çalışmada doğrusal programlama probleminin çözümü için Ms. Excel kullanılmıştır.

Ms. Excel programında ilk önce çözücü eklentisinin etkin olması sağlanmalıdır. Bunun için öncelikle Excel seçenekleri bölümünden eklentiler seçilmelidir.

Yönet: Excel Eklentileri

Şekil 43. Excel Eklentilerine Gidiş Yolu

Ekranada görülen eklentilerden Çözücü Eklentisi seçilip etkin hale getirilmelidir.



Şekil 44. Excel Çözücüsünün Etkinleştirilmesi

Etkin hale gelmesinden sonra Veri sekmesinde (Excel 2007) en sağda çözücü eklentisi aktif hale gelecektir.



Şekil 45. Çözücüsünün Eklentisinin Görüntüsü

Bu aşamadan sonra ilgili kategori için üçüncü aşamaya geçilecek ve nihai satınalma kararları oluşturulacaktır.

4.2.2.4.3.3. Doğrusal Programlama Yöntemi İle Yıl Sonu Satınalma Kararlarının Verilmesi

Quadrant grafikleri oluşturulan Toz Deterjan (Matik) kategorisi için I. Ve II. Aşamalar tamamlanmış ve şimdi üçüncü aşamada doğrusal programlama modeli kullanılarak 2016 yılında çalışılacak markalar ve raf payları oluşturulacaktır.

Öncelikle 2015 yılında mevcut markalar ve kâr yüzdelerinden oluşan tablo aşağıda görüldüğü şekilde Excel tablosuna kaydedilecektir.

Tablo 25. Satış Ciro ve Kârlılık Değerlerinin Excel'de Kaydı

	A	B	C	D
1	MARKA	CİRO	KAR %	ESKİ CİRO PAYI
2	A	494.631	13,70	26,34%
3	B	322.087	17,18	17,15%
4	C	227.333	15,23	12,11%
5	D	211.537	16,01	11,27%
6	E	128.016	18,50	6,82%
7	F	122.987	13,26	6,55%
8	G	121.048	20,25	6,45%
9	H	109.595	20,83	5,84%
10	I	75.735	15,70	4,03%
11	J	48.307	21,37	2,57%
12	K	9.086	19,55	0,48%
13	L	7.168	15,68	0,38%
14				
15	Toplam	1.877.530		

Bu aşamadan sonra bu tabloya şu sütunları ekliyoruz. E Sütununa yeni raf payı, F sütununa yeni ciro, G sütununa en küçük pay, H sütununa En büyük pay ve I sütununa

pazar araştırma firmasının Pazar payı yüzdeleri yerleştirilmektedir. Pazar payı yüzdeleri oluşturulurken analizini yaptığımız firmada bulunmayan markalar da yer alacağından dağılım yüzdesi toplam %100 olmayacaktır. Bu nedenle Pazar payları %100 olacak şekilde yeniden hesaplatılacaktır.

Tablo 26. Pazar Paylarının %100'e Yuvarlanması

MARKALAR	PAZAR PAYI %100'E YUVARLANMIŞ)	PAZAR PAYI
A	16,50%	15,20%
B	10,53%	9,70%
C	15,09%	13,90%
D	15,74%	14,50%
E	11,18%	10,30%
F	16,28%	15,00%
G	10,42%	9,60%
H	1,74%	1,60%
I	2,50%	2,30%
J	0,01%	0,01%
K	0,00%	0,00%
L	0,00%	0,00%
TOPLAM	100,00%	92,11%

Pazar paylarının da eklenmesiyle birlikte tablomuz Tablo 27'deki gibi olacaktır.

Tablo 27. Yeni Eklenen Sütunlar

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	MARKA	ÇİRO	KAR %	ESKİ RAF PAYI	YENİ RAF PAYI	YENİ ÇİRO	EN KÜÇÜK PAY	EN BÜYÜK PAY	PAZAR PAYI
2	A	494.631	13,70	26,34%					16,50%
3	B	322.087	17,18	17,15%					10,53%
4	C	227.333	15,23	12,11%					15,09%
5	D	211.537	16,01	11,27%					15,74%
6	E	128.016	18,50	6,82%					11,18%
7	F	122.987	13,26	6,55%					16,28%
8	G	121.048	20,25	6,45%					10,42%
9	H	109.595	20,83	5,84%					1,74%
10	I	75.735	15,70	4,03%					2,50%
11	J	48.307	21,37	2,57%					0,01%
12	K	9.086	19,55	0,48%					0,00%
13	L	7.168	15,68	0,38%					0,00%
14									100,00%
15	Toplam	1.877.530			0,00%	0			

Bu aşamadan sonra (G ve H sütunlarına) Markaların raf paylarının maksimum ve minimum olması gereken yüzdelerini tanımladığımız kısıtlar tanımlanacaktır. Öncelikle perakendecinin piyasa bilgisi ve quadrant analizi ve Pazar payı verileri dikkate alınarak rafların olması gereken en küçük oranları tanımlanmıştır. Tanımlanan en küçük pay

kısıtlaması aşağıda belirtilmiştir. Aşağıda A ve C markası bu kategorinin en önemli iki markasıdır. Bu nedenle tarafımızdan bu iki markanın Pazar payı en az %10 olabilir şeklinde bir kısıt girilmiştir. B ve D markaları ikinci öncelikli marka olup en az %5 olarak tanımlanmıştır. E ve G markası mutlaka rafta olması gereken markalar olup yüzdeleri önemli olmadığı için %1 olarak minimum sınır girilmiştir. Quadrant grafiğinde raftan çıkarılması gereken veya verimsiz görülen markalar olan F, H, I, J, K, L markaları (quadrant grafiğinde orta alt çeyrek ve sol üst çeyreğinde yer alan markalar) için minimum raf payı %0 olarak tanımlanmıştır.

Tablo 28. Yeni Eklenen Sütunlar (En Küçük Paylar)

	A	B	C	D	E	F	G
1	MARKA	CİRO	KAR %	ESKİ RAF PAYI	YENİ RAF PAYI	YENİ CİRO	EN KÜÇÜK PAY
2	A	494.631	13,70	26,34%			10,00%
3	B	322.087	17,18	17,15%			5,00%
4	C	227.333	15,23	12,11%			10,00%
5	D	211.537	16,01	11,27%			5,00%
6	E	128.016	18,50	6,82%			1,00%
7	F	122.987	13,26	6,55%			0,00%
8	G	121.048	20,25	6,45%			1,00%
9	H	109.595	20,83	5,84%			0,00%
10	I	75.735	15,70	4,03%			0,00%
11	J	48.307	21,37	2,57%			0,00%
12	K	9.086	19,55	0,48%			0,00%
13	L	7.168	15,68	0,38%			0,00%
14							
15	Toplam	1.877.530			0,00%	0	

Sonraki aşamadaysa en büyük paylar tanımlanmıştır. Bu aşamada en büyük paylar tanımlanırken pazar payları dikkate alınarak bir tanımlama yapılmıştır.

Tablo 29. Yeni Eklenen Sütunlar (En Büyük Paylar)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	MARKA	CİRO	KAR %	ESKİ RAF PAYI	YENİ RAF PAYI	YENİ CİRO	EN KÜÇÜK PAY	EN BÜYÜK PAY	PAZAR PAYI
2	A	494.631	13,70	26,34%			10,00%	28,98%	16,50%
3	B	322.087	17,18	17,15%			5,00%	18,87%	10,53%
4	C	227.333	15,23	12,11%			10,00%	15,09%	15,09%
5	D	211.537	16,01	11,27%			5,00%	15,74%	15,74%
6	E	128.016	18,50	6,82%			1,00%	11,18%	11,18%
7	F	122.987	13,26	6,55%			0,00%	0,00%	16,28%
8	G	121.048	20,25	6,45%			1,00%	10,42%	10,42%
9	H	109.595	20,83	5,84%			0,00%	6,42%	1,74%
10	I	75.735	15,70	4,03%			0,00%	0,00%	2,50%
11	J	48.307	21,37	2,57%			0,00%	2,83%	0,01%
12	K	9.086	19,55	0,48%			0,00%	0,53%	0,00%
13	L	7.168	15,68	0,38%			0,00%	0,00%	0,00%
14									100,00%
15	Toplam	1.877.530			0,00%	0			

Burada dikkat edilmesi gereken husus kâr marjı çok yüksek olan bir ürünün satış payının, firma istese dahi, pazarda belirli bir seviyenin üzerine çıkarılabilmesi mümkün değildir, çünkü bu malı pazarda o derece yüksek miktarda satışı mümkün değildir. Perakendeci tecrübelerine dayalı olarak bunu sübjektif olarak bilmektedir. Bu nedenle en büyük pay belirlenirken aşağıdaki şekilde sübjektif olarak en büyük payın belirlenmesi daha rasyonel olacaktır:

- Eski raf payının maksimum %10 artırılabilmesi tanımlanmıştır.
- Raf payının %10 artırılması halinde bulunan rakam en küçük paydan küçükse en küçük pay aynı zamanda en büyük pay olarak tanımlanmıştır.
- Raf payının %10 artırılması halinde bulunan rakam pazar payından küçükse pazar payı maksimum rakam olarak tanımlanmıştır. Raf payının pazar payına kadar yükseltilebileceği varsayılmıştır.

Bu hesaplamaları yapmak için H2 hücresine aşağıdaki formül yazılmıştır.

$$=EĞER(EĞER(((B2/ŞBŞ15)*1,1)<G2;G2;(B2/ŞBŞ15)*1,1)<I2;I2;EĞER(((B2/ŞBŞ15)*1,1)<G2;G2;(B2/ŞBŞ15)*1,1))$$

Bu formül H2:H13 hücresine kopyalanmıştır, böylece yukarıdaki tablo da en büyük paylar oluşturulmuştur.

Yeni raf payının oluşması sonucunda oluşacak yeni ciro rakamları F sütununda formüle edilmiştir. Bu sütün değerlerini bulunması için şu formüller girilmiştir: F2 hücresinin formülü;

$$=ŞBŞ15*E2 \text{ şeklinde yazılmıştır. Bu formül F2:F13 hücresine kopyalanmıştır}$$

Tablo 30. Yeni Eklenen Sütunlar (Yeni Ciro)

	A	B	C	D	E	F
1	MARKA	ÇİRO	KAR %	ESKİ RAF PAYI	YENİ RAF PAYI	YENİ ÇİRO
2	A	494.631	13,70	26,34%		0
3	B	322.087	17,18	17,15%		0
4	C	227.333	15,23	12,11%		0
5	D	211.537	16,01	11,27%		0
6	E	128.016	18,50	6,82%		0
7	F	122.987	13,26	6,55%		0
8	G	121.048	20,25	6,45%		0
9	H	109.595	20,83	5,84%		0
10	I	75.735	15,70	4,03%		0
11	J	48.307	21,37	2,57%		0
12	K	9.086	19,55	0,48%		0
13	L	7.168	15,68	0,38%		0
14						
15	Toplam	1.877.530			0,00%	0

F15 hücresi ise F2:F13 hücrelerinin toplamından oluşmaktadır.

Amaç hücresi olarak ise K2 hücresi belirlenmiştir. Bu hücreye K2 hücresinin en büyük değeri alması için şu formül girilmiştir: K2 hücresinin formülü;

$$=TOPLA.ÇARPIM(F2:F13;C2:C13)/100$$

Formülünün sonucunun 100'e bölünmesi C sütunundaki yüzde değerlerinin hücrelerde yüzde olarak değil sayı olarak yer almasından dolayıdır.

Tablo 31. Yeni Eklenen Sütunlar (Optimizasyon Hücresi)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	MARKA	ÇİRO	KAR %	ESKİ RAF PAYI	YENİ RAF PAYI	YENİ ÇİRO	EN KÜÇÜK PAY	EN BÜYÜK PAY	PAZAR PAYI		
2	A	494.631	13,70	26,34%		0	10,00%	28,98%	16,50%		0
3	B	322.087	17,18	17,15%		0	5,00%	18,87%	10,53%		
4	C	227.333	15,23	12,11%		0	10,00%	15,09%	15,09%		
5	D	211.537	16,01	11,27%		0	5,00%	15,74%	15,74%		
6	E	128.016	18,50	6,82%		0	1,00%	11,18%	11,18%		
7	F	122.987	13,26	6,55%		0	0,00%	0,00%	16,28%		
8	G	121.048	20,25	6,45%		0	1,00%	10,42%	10,42%		
9	H	109.595	20,83	5,84%		0	0,00%	6,42%	1,74%		
10	I	75.735	15,70	4,03%		0	0,00%	0,00%	2,50%		
11	J	48.307	21,37	2,57%		0	0,00%	2,83%	0,01%		
12	K	9.086	19,55	0,48%		0	0,00%	0,53%	0,00%		
13	L	7.168	15,68	0,38%		0	0,00%	0,00%	0,00%		
14									100,00%		
15	Toplam	1.877.530				0					

Bu aşamadan sonra Ms. Excel Çözücü'sü vasıtası ile çözüm gerçekleştirilmiştir. Buna göre;

Amaç Fonksiyonu;

$$Z_{max} = 13,70F_2 + 17,18F_3 + \dots + 15,68F_{13}$$

Kısıtlar;

$$H2 \geq E2 \geq G2$$

$$H3 \geq E3 \geq G3$$

.....

.....

$$H13 \geq E13 \geq G13$$

ve

$$F15=B15$$

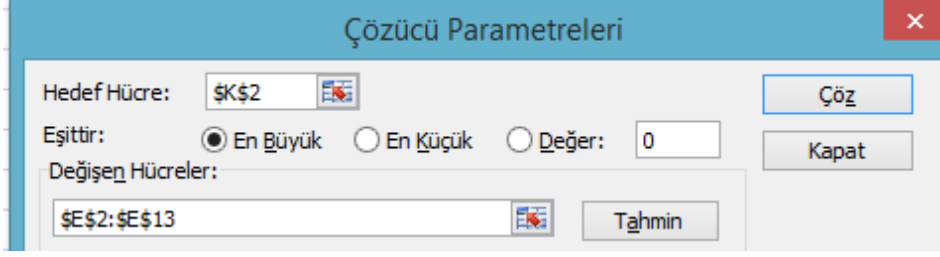
Pozitif Kısıtlama;

$$E2:E13 \geq 0$$

Kısıtlar kısmında E sütununun değerleri H ve G sütunlarındaki değerler arasında olduğu için pozitif kısıtlama gerçekleşmiş olmaktadır. Bu nedenle ayrıca bir kısıt tanımlanmasına gerek kalmamaktadır.

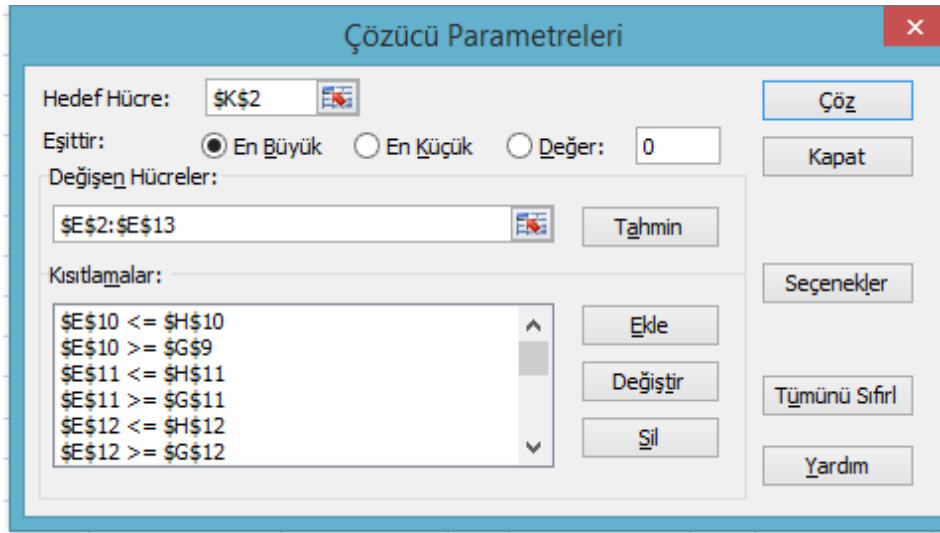
Çözücü eklentisine amaç fonksiyonunun ve kısıtların tanımlanması şu şekilde olmaktadır:

Öncelikle maksimum değeri istenen hücrenin ve değişecek hücrelerin tanımlanması yapılmıştır. Maksimum değer istenen hücre K2 hücresi olup en büyük değer istenmektedir. Maksimum değer oluşması için çözücünün değer arayacağı hücreler ise E2:E13 hücreleridir. Bu tanımlar aşağıdaki şekilde çözücü penceresinde tanımlanmıştır.

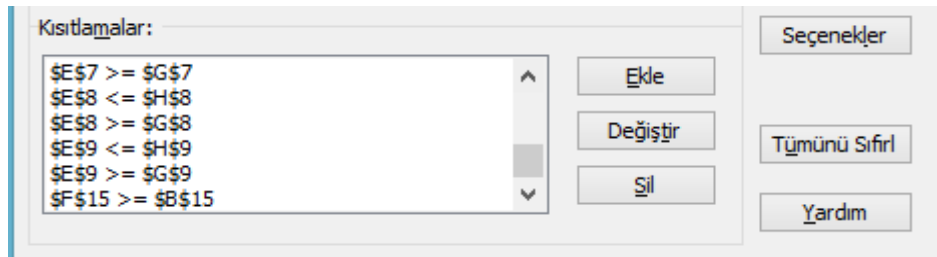


Şekil 46. Çözücü Parametreleri Girişi (Hedef Hücre ve Değişen Hücreler)

Bu aşamadan sonra kısıtlar tanımlanmıştır. Her bir kısıt ekle seçeneği ile ilave edilerek eklenmiştir.



Şekil 47. Çözücü Parametreleri Girişi (Kısıtlar)



Şekil 48. Çözücü Parametreleri Girişi (Kısıtlar) Devamı

Çözücü eklentisinin çalıştırılmasından sonra (Çöz seçeneği ile) aşağıdaki tablo ortaya çıkmıştır.

Tablo 32. Yeni Eklenen Sütunlar (Çözüm)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	MARKA	CİRO	KAR %	ESKİ RAF PAYI	YENİ RAF PAYI	YENİ CİRO	EN KÜÇÜK PAY	EN BÜYÜK PAY	PAZAR PAYI		
2	A	494.631	13,70	26,34%	28,13%	528.242	10,00%	28,98%	16,50%		308.904
3	B	322.087	17,18	17,15%	18,76%	352.209	5,00%	18,87%	10,53%		
4	C	227.333	15,23	12,11%	13,31%	249.913	10,00%	15,09%	15,09%		
5	D	211.537	16,01	11,27%	14,01%	263.018	5,00%	15,74%	15,74%		
6	E	128.016	18,50	6,82%	9,60%	180.189	1,00%	11,18%	11,18%		
7	F	122.987	13,26	6,55%	0,00%	0	0,00%	0,00%	16,28%		
8	G	121.048	20,25	6,45%	8,94%	167.865	1,00%	10,42%	10,42%		
9	H	109.595	20,83	5,84%	5,56%	104.345	0,00%	6,42%	1,74%		
10	I	75.735	15,70	4,03%	0,00%	0	0,00%	0,00%	2,50%		
11	J	48.307	21,37	2,57%	1,67%	31.408	0,00%	2,83%	0,01%		
12	K	9.086	19,55	0,48%	0,02%	340	0,00%	0,53%	0,00%		
13	L	7.168	15,68	0,38%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0,00%		
14									100,00%		
15	Toplam	1.877.530			100,00%	1.877.530					

Bir sonraki yıl için olması istenen tablo oluşmuş ve sonuçlar ortaya çıkmış olmaktadır. E sütununda istenen satış yüzdeleri ve markalar için yeni yılda oluşturulacak raf payları belirlenmiştir. Yeni yılda raftaki üç marka raftan çıkarılacaktır. Yeni yılda elde edilecek maksimum kâr 308.904 TL olarak ortaya çıkmıştır. 2015 yılındaki kârlılık ve 2016 yılındaki muhtemel kârlılık karşılaştırmasıysa şöyle olmaktadır.

Tablo 33. Yeni Eklenen Sütunlar (Eski ve Yeni Kârlılık)

	A	B	C	D	E	F	K	L	M	N
1	MARKA	CİRO	KAR %	ESKİ RAF PAYI	YENİ RAF PAYI	YENİ CİRO			ESKİ KARLILIK	YENİ KARLILIK
2	A	494.631	13,70	26,34%	28,13%	528.242		308.904	67.770	72.376
3	B	322.087	17,18	17,15%	18,76%	352.209			55.343	60.519
4	C	227.333	15,23	12,11%	13,31%	249.913			34.620	38.059
5	D	211.537	16,01	11,27%	14,01%	263.018			33.872	42.115
6	E	128.016	18,50	6,82%	9,60%	180.189			23.687	33.341
7	F	122.987	13,26	6,55%	0,00%	0			16.307	0
8	G	121.048	20,25	6,45%	8,94%	167.865			24.507	33.985
9	H	109.595	20,83	5,84%	5,56%	104.345			22.824	21.731
10	I	75.735	15,70	4,03%	0,00%	0			11.890	0
11	J	48.307	21,37	2,57%	1,67%	31.408			10.324	6.712
12	K	9.086	19,55	0,48%	0,02%	340			1.776	66
13	L	7.168	15,68	0,38%	0,00%	0			1.124	0
14										
15	Toplam	1.877.530			100,00%	1.877.530			304.044	308.904
16										
17									+	1,60%

2016 yılında raf paylarının hesaplanan şekilde oluşturulması satınalma ve satış politikalarının bu şekilde planlanması toplam kârlılık rakamını %1,60 artırarak 304.044 TL'den 308.904 TL'ye çıkaracaktır. Ayrıca raftan üç markanın çıkarılması, raf kirliliğini engellemek, stok maliyetlerini azaltmak, kategorinin daha etkin yönetilmesi faydalarını doğuracaktır. Uygulamada burada matematiksel olarak hesaplanamayan ilave çok ciddi kârlılık artışları da ayrıca sağlanmaktadır. Daha fazla raf payı verilen ve ciro artışı sağlanan firmalardan ek kârlılık avantajları istenebilmekte bu da ilave kârlılık

artışı sağlamaktadır. Raflarda azalan ürün sayısından dolayı satıcı veya üreticilerin perakendeciye bakışı olumlu yönde değişmekte ilave avantajlar oluşmaktadır.

Yukarıda yapılan kategori kârlılığı hesaplanmasında kâr yüzdelerinin aynı kalması halinde ve yeni bir marka girişi olmaması halinde oluşacak tablo ortaya konulmuştur. Öncelikle yeni yılda rafa yeni bir markanın girmesi teklifi var ise, bu yeni markanın rafta olması halinde raftan alabileceği pay ve teklif edilen kâr oranları dikkate alınarak yukarıda hazırlanan tablolara ilk tablodan itibaren yerleştirilecektir. Bu oranlar ve veriler firmanın geçmiş yıl tecrübelerine dayanarak ve firmanın pazar verilerine dayanarak, subjektif olarak değerlendirilecek olup, yeni firmadan bu oranlarla ilgili taahhüt alınıp cezai şartlar ortaya konulabilirse hedeflere ulaşılması daha kolay olacaktır. Her ne olursa olsun yeni firma değerlendirilirken en kötü senaryo dikkate alınmalıdır. Mevcut markaların verimlilikleri ile ilgili olarak da, eğer satıcılarla görüşülerek kârlılık payları daha da artırılabilirse optimum kârlılık daha da yükselecektir. Uygulamada bu analizler sonucunda çıkan veriler yön gösterici olarak satınalma görüşmelerinde pazarlıklar yapılmasında kullanılacaktır. Her durumda, yukarıda gösterildiği gibi, firmanın kârı daha da yükselmektedir ve model, kurgulandığı şekilde başarılı bir şekilde çalışmaktadır.

5. BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Perakendecilik; nihai tüketicilerin kişisel ve ailevi istek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak üzere, tüketeceği ya da kullanacağı mal ve hizmetleri uygun ürün ve marka çeşitleri ile uygun maliyetle ve uygun fiyatla, uygun zamanda ve uygun yerde sunmak amacı ile yürütülen pazarlama ve satış faaliyetleri bütünüdür. Perakendecilikte baz alınan nihai tüketicidir. Perakendeci nihai tüketicinin istek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya çalışır.

Büyük miktarlarda alınan ürünlerin küçük parçalara, miktarlara bölünerek nihai tüketiciye ulaştırılmasını içeren perakendecilik gerek ülkemizde gerekse dünyada dağıtım kanalının önemli bir üyesi olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Ekonomik ve sosyal alandaki gelişmeler sebebiyle tüm ülkelerde hem tüketim hacmi hem de tüketici sayısı hızla artış göstermiştir. Ülkemizde özellikle 1980’li yıllardan itibaren ciddi kurumsal bir gelişme gösteren perakendecilik, uluslararası rakiplerin de Türkiye piyasasında yer alması, ulusal ve yerel zincirlerin şube sayılarını her geçen gün artırmaları ile birlikte rekabet açısından çok daha zor bir sektör haline gelmiştir. 1980’li yıllardan sonra Türkiye ekonomisi ciddi bir canlanma dönemine girmiş, 1980-1990 yılları arasında ortalama yıllık %5,26 oranında büyüme kaydetmiştir. Bu yıllar ithal ikâmesine dayalı sanayileşme politikaları yerine ekonominin dışa açılması ve bu yönde yapısal değişikliklerin yapılması kararlarının alındığı yıllardır. Bu gelişmelere paralel olarak perakende sektörü de doğru orantılı olarak büyümüştür. 1990’lı yıllardan sonra ise bu gelişmeler daha da hızlanmış, ulusal perakendecilerle birlikte, gördükleri pazar fırsatları nedeniyle uluslararası perakendeciler de (Carrefour, Tesco-Kipa, Real vb.) pazarda etkinliklerini göstermeye başlamışlardır. Çokuluslu perakendecilerin piyasaya girmesi sektörün hizmet kalitesini artırmış, sektörü birçok yenilikle tanıştırmıştır. Perakende sektöründe yaşanan bu gelişimler aynı zamanda rekabeti de ciddi boyutlarda artırmıştır. Gerek ulusal, gerekse uluslararası firmalar tedarik, lojistik, mağaza yönetimi, satış ve pazarlama konularında ölçek ekonomilerini kullanmak amacı ile hızla şubeleşme yoluna gitmişlerdir. Bu durum sektördeki dinamizmi artırmış, sürekli kendini geliştirme, rakipleri yakından takip ederek proje geliştirme, organik ya da inorganik

(diğer perakendicileri tamamen veya kısmen satın alarak) şekilde büyüyerek pazar payını koruma ya da genişletme zorunluluklarını doğurmuştur. Son on yıl içerisinde yaşanan düşük enflasyon politikaları ise sektörü alıştığı rekabetten daha farklı bir şekilde rekabete zorlamıştır. Daha önce stoktan da para kazanabilen perakende sektörü artık elinde bulunan stoktan dolayı zarar edebileceğini görmüş finans yönetim politikaları daha da bir önem kazanmıştır. Bu yoğun rekabet öyle bir hale gelmiştir ki perakendecilerin ya kapanmasına ya da el değiştirmesine sebep olmuştur. Bu yoğun rekabet sadece ulusal perakendecilerin değil, çok büyük umutlarla geldikleri Türkiye pazarında faaliyet gösteren uluslararası perakendecilerinde zor durumda kalmalarına sebep olmuştur. Tüm bunlara rağmen Türkiye piyasa potansiyeli (Pazar çekiciliği, Pazar doygunluğu ve Ülke riski) açısından yatırım yapılmaya değer ülkeler arasında bulunmaktadır. Türkiye genç ve büyüyen bir nüfusa sahip olunması ve artan gelirler ve harcama trendi önemli bir fırsatları bünyesinde barındıran önemli bir ülke olarak perakende sektörü açısından halen fırsatların devam ettiği bir ülke konumundadır.

Büyük fırsatları ve riskleri bünyesinde barındıran perakendecilik sektörü doğru yönetim politikaları izlenmesi gereken önemli bir sektördür. Özellikle son yıllarda enflasyon oranlarının da düşmesi sebebi ile kategorik mamül yönetiminin ve stok yönetiminin çok daha önemli bir hale geldiği perakende sektöründe alışlagelmiş yönetim şekilleri ile perakendecilerin yollarına devam edebilmeleri çok daha zor bir hale gelmiştir. Bu nedenle perakendeciler doğru yönetim ve karar modelleri geliştirerek yoğun rekabet altında hayatta kalmaya ve bu rekabet koşullarını kendi lehlerine çevirmeye çabalamaktadırlar.

Perakendeci kuruluşların satınalma faaliyetlerinde yönetmeleri gereken en önemli süreçlerin başında tedarikçi değerlendirme ve satınalma kararları gelmektedir. Perakendeci tüm süreçlerin yönetiminde olduğu gibi satınalma kararlarında da her şeyden önce tüketici istek, ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermek zorundadır. Bu beklentilere uygun hareket etmeyen bir perakendecinin uzun dönemde hayatiyetini devam ettirebilmesi imkânı yoktur. Perakendeci tüketici odaklı olmakla birlikte hayatiyetini sürdürebilmek için kârlılık hedeflerine de ulaşmak zorundadır. Bu durumda perakendeci; “Tüketicilerin tercih ettikleri marka bilinirliği yüksek ürünlerde üreticilerin düşük kâr marjı önerileri ve yüksek rekabetten kaynaklı kâr kayıpları, marka bilinirliği

olmayan ürünlerde ise yüksek kâr marjları olmakla birlikte düşük satış rakamları ve müşteri memnuniyetsizliği ile karşı karşıya kalmaktadırlar.”

Perakendeci bu durumda doğru tedarikçi ve marka seçim yöntemleri kullanarak bu yoğun rekabet koşulları altında faaliyetlerini sürdürmek zorundadır. Perakendecilik, malı ya da hizmeti üreticisinden veya tedarik zincirindeki bir önceki basamaktaki dağıtıcı, distribütör veya bayiden satın alarak üzerinde bir değişiklik yapmadan nihai tüketiciye sunmaktır. Yapısı gereği perakende, endüstriyel sektörlerden ve özellikle üretim işletmelerinden çok farklıdır. Bu nedenle üretim işletmelerinde kullanılan tedarikçi değerlendirme yöntemlerinin birebir perakende sektöründe kullanılması halinde çok anlamlı ve doğru sonuçlara ulaşılamayacaktır. Mesela perakende sektörü içerisinde yer alan hazır giyim ürünlerinde, market markalı ürün tedarikçilerinin seçiminde, züccaciye, ayakkabı gibi non-food ürün gruplarında, endüstriyel işletmelerinde kullanılan tedarikçi değerlendirme yöntemleri kısmen uyarlanarak kullanılabilir. Buna karşılık nihai tüketicinin ürün ve marka seçim kararlarında çok fazla etkin olduğu süpermarket sektöründe bu yöntemin kullanılması anlamlı olmamakta farklı tedarikçi değerlendirme ve satınalma yöntemleri kullanılması gerekmektedir.

Perakende sektörünün başarılı olabilmesi için tedarikçi ve marka seçim kararlarında şu şartların gerçekleştirilmesi gerekir. Bunlar;

- Müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürün kategorilerinin ayrıntılı ve doğru bir şekilde saptanması,
- Bu kategorilerde yer alacak optimum ürün ve marka sayılarının tespiti,
- Her kategoride yer alacak ürünlerin, bu ürünlerin marka ve üreticilerinin belirlenmesi,
- Belirlenen markaların ambalaj ve gramaj çeşitlemelerinin belirlenmesi,
- Belirlenen ürünlerin doğru tedarikçilerden, doğru fiyatlarla, doğru zamanda, doğru miktarlarda, doğru vadelerle temini,
- Alınan ürünlerin doğru zamanlarda ve miktarlarda lojistik faaliyetlerinin organize edilmesi,
- Belirlenen ürün ve markaların doğru teşhir yerlerinde, doğru raf payları ile sergilenmesi,

- Tüm mağazalar ve merkez depoda optimum stok seviyesinin bulunması ve uygulanması,
- Finans yönetiminin doğru yapılmasıdır.

Öncelikle doğru bir satınalma yönetimi doğru bir şekilde organize edilmiş kategori yönetimi ile mümkündür. Her bir kategorinin ayrı ayrı ve derinlemesine incelendiği, planlandığı ve uygulamaların yapılarak sonuçların kontrol edildiği bir yönetim tarzı ile bu sorunların üstesinden gelebilmek mümkündür.

Stratejik perakende satınalma kararlarında ulaşılmak istenen hedef, “tüm kategoriler” için kâr optimizasyonunun sağlanmasıdır. Bu kâr optimizasyonunun sağlanabilmesi çalışılacak yeni yılın doğru planlanması, bütçelenmesi, kararların doğru alınmasına bağlıdır. Perakende sektöründe bu kararlar yılsonlarında bir sonraki yılın planlanması şeklinde yapılmaktadır. Firmalarla her yılın sonunda, bir sonraki yılı kapsayacak satın alma anlaşmaları yapılmakta, yıl boyunca çok afakî gelişmeler olmaz ise bu anlaşmalar çerçevesinde hareket edilmektedir. Anlaşmalar dışında yıl içerisinde geçici ürünlerin (gir-çık) alınıp satılması da söz konusudur. Fakat asıl olan yıllık kararlarıdır. Yılbaşı tedarikçi seçim kararlarında önemli hedef doğru markalarla çalışma kararlarının alınmasıdır. Uygulamada bu alım planlamasına ve alım kararlarına “yılbaşı tedarikçi seçim kararları” denilmektedir. Burada önemli hedef yılbaşı satınalma kararlarında bu amaca hizmet edecek “doğru markalarla çalışma” kararlarının alınmasıdır. Yanlış tedarikçi ve marka seçimi hem tedarik riskini hem de müşteri memnuniyetsizliği ve müşteri kayıpları riskini birlikte getirecektir. Bu sebeple yılbaşı tedarikçi seçim kararları perakendeci firmalar için hayati öneme sahiptir ve özel bir uzmanlık gerektirmektedir. Kararların optimal alınmasını temin etmek üzere bu çalışmada, süpermarket işletmelerinde yılbaşı tedarikçi değerlendirme kararlarının doğru bir şekilde alınmasında uygulanabilecek bir model geliştirilmiş ve uygulamada test edilerek geçerliliği görülmüştür.

Modeldeki çalışmanın ana kütlesi süpermarket sektörüdür. Bu sektörde yer alan tüm işletmelere ulaşmanın mümkün olmaması, çalışmanın yapılabilmesi için gerekli olan bilgilerin şirket sınırları kapsamında bulunması sebebiyle kendimin yönetiminde bizzat çalıştığım Konya’da yerel ölçekte faaliyet gösteren Özçelikkayalar süpermarket zinciri örneklem olarak alınmıştır.

Modelde tedarikçiler baz alınarak değerlendirme yapmak yerine, nihai tüketiciler baz alınarak perakendeciğin yapısına uygun bir mantıkla yola çıkmak gerekmiştir. Bu sebeple endüstriyel tedarikçi değerlendirme kriterlerinden bir ölçüde uzaklaşmış ve modelin değişkenleri olarak; tedarikçi değerlendirilmesinde kullanılan kriterlerden satış cirosu ve kârlılık, temel değişkenler olarak da satış cirosu üzerinde belirleyici olan raf payı ve markaya yer verilmiştir. Bağımlı değişkense kârın optimizasyonudur.

Model her bir kategori için kâr optimizasyonu oluşturmaya hizmet ederek, süpermarket işletmesinin toplam kâr optimizasyonunu sağlamaktadır.

Dördüncü bölümde görüldüğü gibi, model üç aşamalı bir süreçten oluşmuştur.

1. Aşama Quadrant Grafiğinin Hazırlanması
2. Aşama Quadrant Grafiğinin Sektör Ortalamaları Dikkate Alınarak Yeniden Hazırlanması
3. Doğrusal programlama yöntemi ile Nihai kararın verilmesi.

Model her bir kategori için bu üç süreçten geçilerek bir sonraki yıl rafta bulunması gereken markaları ve bu markaların raf paylarını etkin bir şekilde belirlemiştir. Modelin ilgili işletmede testi de modelin doğru kurgulandığını ve sonuçların müspet olduğunu göstermiştir.

Oluşturulan bu model ile Özçelikkayalar süpermarket zincirinde 2016 yılı tedarik döneminde fiili olarak uygulandığında firma kârlılığında önemli orada artışın olduğu görülmüştür. Modelde Oracle veri tabanında tutulan verilere Microsoft Office Access programı (ODBC veri kaynağı yöneticisi Oracle in OraClient 11g) ile erişim sağlanmıştır. Elde edilen veriler Microsoft Office Excel programı ile değerlendirilmiştir. Değerlendirmeye alınan ilgili markaların sektör pazar paylarının dikkate alınmasında uluslararası ölçekte faaliyet gösteren bir hane halkı paneli araştırması firmasının (ismi gizlidir) verileri kullanılmıştır.

Modelde uygulama matik kategorisinde yapılmıştır. Matik kategorisi için modelin üç aşaması uygulanmış ve 2015 yılında çalışılan üç markanın raftan çıkarılmasına karar verilmiş, diğer markaların 2016 yılı raf payları ve hedef ciroları kategori kâr optimizasyonu sağlanacak şekilde ortaya çıkmıştır. Sonuçta malların raf paylarının

modelde hesaplanan şekilde oluşturulması, satınalma ve satış politikalarının bu şekilde planlanmasının sonucunda toplam kârlılık rakamı %1,60 artırarak 304.044 TL'den 308.904 TL'ye çıkmıştır. Ayrıca raftan üç markanın çıkarılması, raf kirliliğini engellemek, stok maliyetlerini azaltmak, kategorinin daha etkin yönetilmesi faydalarını doğurmuştur. Uygulamada matematiksel olarak hesaplanamayan ek kârların da olabileceği görüşü ortaya çıkmıştır. Modele göre hareket edilerek daha fazla raf payı verilen ve ciro artışı sağlanan firmalardan ek kârlılık avantajları istenebilmekte bu da ilave kârlılık artışı sağlamaktadır. Raflarda azalan ürün sayısından dolayı satıcı veya üreticilerin perakendeciye bakışı olumlu yönde değişmekte ilave avantajlar oluşmaktadır.

Bu çalışmanın her geçen gün satınalma yönetimi daha da zor hale gelen perakende sektörü için çok önemli bir çözüm önerisi sunarak, sektörün gelişimine ve literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- ACNielsen (2004). 13th Annual survey of trade promotion practices. Chicago: ACNielsen.
- ACNielsen, Al Heller and Karolefski John (2006). Consumer-Centric Category Management: How to Increase Profits by Managing Categories Based on Consumer Needs (December). New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
- Akturan, Ulun (2007). Tüketicilerin Perakendeci Mağazalarda Müşteri Olma Davranışına İlişkin Kavramsal Bir Model Önerisi. Öneri Dergisi, 28(14), 189-197.
- Aljian, G. W. (1984). Purchasing Handbook, New York: McGraw-Hill.
- Arıkbay, Canan (1996). Perakendecilikte Gelişmeler ve Yeni Yaklaşımlar. Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları.
- Arslan, Müge (2004). Mağazacılıkta Atmosfer (1. Baskı). İstanbul: Derin Yayınları
- Aydın, Kenan ve Burcu Candan (2007). Kategori Yönetimi: Üretici-Perakendeci-Tüketici Odaklı (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Aydın, Kenan, Candan, Burcu, Telli Yamamoto, Gonca, Karamanlı Şekeroğlu, Özgür, Ustaahmetoğlu, Erol (2013). Perakendecilikte Ürün Yönetimi (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.
- Aydın, Kenan (2007). Perakende Yönetimin Temelleri (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Bahng, Youngjin and Doris H. Kincade (2014). Retail buyer segmentation based on the use of assortment decision factors. Journal of Retailing and Consumer Services, 21(4), 643-652.
- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D. and Voss, G. B. (2002). The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. Journal of marketing, 66(2), 120-141.
- Basuroy, Suman, Murali K. Mantrala, and Rockney G. Walters (2001). The impact of category management on retailer prices and performance: Theory and evidence. Journal of Marketing, 65(4), 16-32.
- Batıslam, E.Persentili, Filiztekin, Alpay (2010). Türkiye’de Alışveriş Davranışı: Perakende Sektöründe Gelenekselden Moderne Geçiş (1.Basım). Ankara: Tepav Yayınları.
- Benton, W. C. (1985). Multiple price breaks and alternative purchase lot-sizing procedures in material requirements planning systems. International Journal of Production Research, 23(5), 1025-1047.
- Berg, Bruce L. (2001). Qualitative Research Methods for the Social Sciences (4. Edition). Boston, USA: Allyn and Bacon.
- Berman, Barry and Evans, Joel R. (1992). Retail Management: A Strategic Approach (Fifth Edition). New York, USA: Macmillan Publishing Company

- Berman, Barry, Evans, Joel R. (2004). Retail Management: A Strategic Approach (9th International Edition). New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall, Inc.
- Bowesox, Donald J. (1969). Readings in Physical Distribution Management: The Logistics of Marketing. Eds. Bowersox, D.J., La Londe, B.J., and Smykay, E.W., New York: MacMillan.
- Burmaoğlu, Serhat (2011). Satınalma Alternatiflerinin Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlerle Belirlenmesi: Keskin Nişancı Tüfekleri Üzerine Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15 (1), 369-382.
- Burt, David N, Petcavage, S. and Pinkerton, R. (2011). Proactive Purchasing in the Supply Chain: The Key to World-class Procurement (1th Edition). New York: McGraw Hill Professional.
- Burt, David N. (1984). Proactive Procurement. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Candan, Gökçe, Yazgan Harun R. (2015). Tedarik Zincirinde Hammde Tedarikçisi Seçimi Problemi: Bir Uygulama. Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3(3), 43-52.
- Cardozo, Richard N., Cagley, James W. (1971), Experimental Study of Industrial Buyer Behavior, Journal of Marketing Research, C. VIII
- Carpenter, Jason M., Moore, Marguerite, Fairhurst, Ann E. (2005). Consumer shopping value for retail brands. Journal of Fashion Marketing and Management, 9(1), 43-53.
- Cemalcılar, İlhan (1998). Pazarlama Kavramlar, Kararlar. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Cemalcılar, İlhan (2001). Pazarlama Yönetimi (Üçüncü Basım). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset Tesisleri
- Cengiz, Emrah ve Özden, Berna (2002). Perakendecilikte Büyük Alışveriş Merkezleri ve Tüketicilerin Büyük Alışveriş Merkezleri İle İlgili Tutumlarını Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma. Ege Akademik Bakış Dergisi, 2(1), 64-77.
- Chopra S. ve Meindl, P. (2004), Supply Chain Management Strategy, planning and operation (Second Edition), New Jersey: Prentice hall.
- Cooper, Martha C., Ellram, Lisa M. (1993). Characteristics of supply-chain management and the implications for purchasing and logistics strategy. International Journal of Logistics Management, 4 (2), 13–24.
- Cooper, Martha C., Lambert, Douglas. M., Pagh, Janus D. (1997). Supply chain management: more than a new name for logistics. The international journal of logistics management, 8(1), 1-14.
- Corstjens, Marcel and Peter Doyle (1981). A Model For Optimizing Retail Space Allocations. Management Science, 27(7), 822-833.
- Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP), SUPPLY CHAIN MANAGEMENT TERMS and GLOSSARY, Updated: August 2013, <https://cscmp.org>

- Croom, S., Romano, P., and Giannakis, M. (2000). Supply chain management: an analytical framework for critical literature review. *European journal of purchasing & supply management*, 6(1), 67-83.
- Croxton, Keely L., Garcia-Dastugue, Sebastián J., Lambert, Douglas M. and Rogers, Dale S. (2001). The supply chain management processes. *The International Journal of Logistics Management*, 12(2), 13-36.
- Curhan, Ronald C. (1972). The Relationship Between Shelf Space and Unit Sales in Supermarkets. *Journal of Marketing Research*, 9(1), 406-412.
- Çınar, Serap (2002). Satıcı Firma Analiz Takımı Destekli Kategori Yönetimi Sisteminin Hipermarketlerde Organizasyonu İle İlgili Bir Model Önerisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Ana Bilim Dalı İşletme ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul
- Dada, Maqbool and Srikanth K. N. (1987). Pricing Policies for Quantity Discounts. *Management Science*, 33(10), 1247-1252.
- Dağdeviren, Metin ve Eren, Tamer (2001). Tedarikçi Firma Seçiminde Analitik Hiyerarşi Prosesi Ve 0-1 Hedef Programlama Yöntemlerinin Kullanılması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 16(2), 41-52.
- Davenport, Thomas H. (2006). Competing on Analytics. *Harvard Business Review*, 84(1), 98.
- De Boer, L., Labro, E., and Morlacchi, P. (2001). A review of methods supporting supplier selection. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(2), 75-89.
- Desrochers, Debra M. and Nelson Paul (2006). Adding Consumer Behavior Insights to Category Management: Improving Item Placement Decisions. *Journal of Retailing*, 82(4), 357-365.
- Dhar, Sanjay K., Hoch, Stephen J. and Kumar, Nanda (2001). Effective category management depends on the role of the category?. *Journal of Retailing*, 77(2), 165-184.
- Dilbaz, Mehmet (1998). Perakendeciliğin Dünya ve Türkiye'deki Gelisimi ve Sektörün Türkiye'deki Son Durum Analizi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dinçer Hakan ve Rençber Bahman Alp (2015). İşletmelerde Doğrusal Programlama Ve Üretim Planlamasında Bilgisayar Uygulamaları. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 74-90.
- Dunne, Patrick ve Lusch, Robert F. (1999). *Retailing (3rd Edition)*. Fort Worth, USA: The Dryden Pres Inc.
- Dussart, Christian (1998). Category management: Strengths, limits and developments. *European Management Journal*, 16(1), 50-62.
- Ellram, L.M., Carr, A.S. (1994). Strategic purchasing: a history and review of the literature. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30 (2), 10-18.
- Enginkaya, Ebru (2009). *Elektronik Perakendecilik Ve Elektronik Alışveriş*.

- Erdal, Murat (2014). Satınalma ve Tedarik Zinciri Yönetimi (3. Baskı), İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Ersoy, Mehmet Ali (2006), Alışveriş Merkezleri Yer seçimi ve Forum İstanbul Alışveriş ve Eğlence Merkezi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü; İstanbul.
- Faris, C.W., Robinson, P.J., Wind, Y. (1967). Industrial Buying and Creative Marketing. Boston: Allyn & Bacon
- Frazier, G. L., Spekman, R. E. and O'neal, C. R. (1988). Just-in-time exchange relationships in industrial markets. *The Journal of Marketing*, 52-67.
- Francis, Sally K. and Brown, Daniel J. (1985). Retail Buyers of Apparel and Appliances: A Comparison. *Clothing and Textiles Research Journal*, 4 (1), 1-8.
- Gajanan, Shailendra, Basuroy, Suman and Beldona, Srinath (2007). Category management, product assortment, and consumer welfare. *Marketing Letters*, 18(3), 135-148.
- Gilbert, David (2003). Retail Marketing Management (2nd Edition). Harlow, England: Financial Times Prentice Hall
- Gibson, Brian j, Mentzer, John T, Cook Robert L. (2005). Supply Chain Management: The Pursuit Of A Consensus Definition. *Journal Of Business Logistics*, 26(2), 17-25.
- Hammervoll, Trond (2009). Value-Creation Logic In supply Chain Relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 16(3), 220-241.
- Hansen, Tommy H. and Skytte, Hans (1998). Retailer buying behaviour: a review. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 8(3), 277-301.
- Hasty, Ron and Reardon, James (1997). Retail Management (International Edition). New York, USA: The McGraw-Hill Company.
- Hirschman, Elizabeth C. (1981). An Exploratory Comparison of Decision Criteria Used by Retail Buyers. *Retail Patronage Theory*, R. F. Lusch and W. R. Darden (eds.), University of Oklahoma Printing Services, 1-5.
- Hollander, Stanley C. (1960). The wheel of retailing. *Journal of Marketing*, 24, 37-42.
- Hutt, D.M. and Speh, W.T. (2001). Business Marketing Management. A strategic view of industrial and organizational markets (7th edition). San Diego, California: Harcourt College.
- IDDA (1993). Dairy Case Category Management: Strategic Planning Guide. In cooperation with Borden Inc. and Kraft USA.
- Jacobson, R., Aaker, D. A. (1987). The Strategic Role of Product Quality. *Journal of Marketing*, C. LI,
- Johansson, Ulf and Burt, Steve (2004). The Buying of Private Brands and Manufacturer Brands in Grocery Retailing: A Comparative Study of Buying

- Processes in the UK, Sweden and Italy. *Journal of Marketing Management*, 20(7-8), 799-824.
- Johansson, Ulf (2001), Retail buying: process, information and IT use: a conceptual framework. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 11(4), 329-357.
- Johnson, Wesley J. and Spekman, Robert E. (1982). Industrial buying behavior: A need for an integrative approach. *Journal of Business Research*, 10(2), 135-146.
- Kagnıcıoğlu, Celal, Hakan (2007). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Karafakıoğlu, Mehmet (2006). *Pazarlama İlkeleri (İkinci Baskı)*. İstanbul: Literatür Yayıncılık
- Kavak, Bahtışen (2013). *Pazarlama ve Pazar Araştırmaları Tasarım ve Analiz (İkinci Baskı)*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Kehoe Dennis and Boughton Nick (2001). Internet based supply chain management: A classification of approaches to manufacturing planning and control. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(4), 516-525.
- Kline, Barbara and Wagner, Janet (1994). Information Sources and Retail Buyer Decision-Making: The Effect of Product-Specific Buying Experience. *Journal of Retailing*, 70(1), 75-88.
- Kotler, Philip (2000). *Marketing Management (The Millennium Edition)*. New Jersey, USA: Northwestern University, Prentice Hall International
- Kotler, Philip (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control (9th Edition)*. New Jersey, USA: Prentice-Hall International Inc.
- Kotler, Philip (2003). *Marketing Management (Eleventh Edition)*. New Jersey, USA: Prentice Hall International, Inc.
- Kotler, Philip and Keller Kevin L. (2006). *Marketing Management (12th Edition)*. New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall Inc.
- Kotler, Philip (2005). *Marketing Insights From A to Z – A'dan Z'ye Pazarlama Pazarlamayla İlgilenen Herkesin Bilmesi Gereken 80 Kavram*. (Çeviri: Aslı Kalem Bakkal). İstanbul: Mediacat kitapları.
- Kraljic, Peter (1983). Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*, 61(5), 109-117.
- Kunz, Grace I (2008). *Perakende Planlama: Uygulamalı ve Teorik Merchandising (1. Basım)*. İstanbul: Scala Yayıncılık
- Külter Banu, Demirgüneş Kartal (2007). Perakendeci firmalarda karlılığı etkileyen değişkenler Hisse Senetleri İMKB'de İşlem Gören Perakendeci Firmalar Üzerinde Ampirik Bir Çalışma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 445-460.

- Lambert, Douglas M. (1994), The International Center for Competitive Excellence, University of North Florida.
- Lambert, Douglas M., Martha C. Cooper, and Janus D. Pagh (1998). Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *The international journal of logistics Management*, 9(2), 1-20.
- Lee, Hau L. and Billington, Corey (1992). Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities. *Sloan Management Review*, 33(3), 65-73.
- Leenders, Michiel R, Fearon, Harold E. (1993). *Purchasing and Materials Management* (10th Edition). Irwin, USA
- Levitt Theodore (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, July-August ,45-56.
- Levi, David Simchi, Philip Kaminsky, and Edith Simchi Levi (2003). *Designing and managing the supply chain: Concepts, strategies, and case studies*. New York: McGraw-Hill
- Levy, Michael ve Weitz, Barton A. (2001). *Retailing Management*, International Edition (4.Edition), New York, USA: McGraw-Hill Irwin
- Lindblom, Arto and Rami Olkkonen (2008). An analysis of suppliers' roles in category management collaboration. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(1), 1-8.
- Liu, Fuh-Hwa Franklin and Hui Lin Hai (2005). The Voting Analytic Hierarchy Process Method For Selecting Supplier. *International Journal of Production Economics*, 97, 308–317.
- Matchwick, Charla, Naresh MALHOTRA and Edward RIGDON (2001). Experiential Value: Conceptualization, Measurement and Application in the Catalog and Internet Shopping Environment. *Journal of Retailing*, 77(1), 39–56.
- McArthur, Ellen, Weaven, Scott, Dant, Rajiv (2015). The Evolution of Retailing: A Meta Review of the Literature. *Journal of Macromarketing*, 1-15.
- McCann, P. (2001). *Urban and Regional Economics*, Oxford, New York.
- Mccarthy, E. Jerome ve William D. Perreault (1990). *Basic Marketing* (10th Edition). USA, Irwin Inc.
- Metz, J. Peter (1998). Demystifying Supply Chain Management. *Supply Chain Management Review*, 1(4), 46-55.
- Monczka, R., Handfield, R., Giunipero, L., and Patterson, J. (2014). *Purchasing and supply chain management* (6th Edition). Boston, USA: Cengage Learning
- Monczka, Robert M., Handfield, Robert B. , Guinipero, Larry C. Guinipero, Patterson, James L. Patterson, Waters, Donald (2009). *Purchasing and Supply Chain Management* (4th Edition). South- Western
- Mulhern, Francis J. (1997). Retail Marketing: From Distribution to Integration. *International Journal of Research in Marketing*, 14(2), 103–124.
- Nielsen (1992) *Category Management: Positioning Your Organization to Win*. American Marketing Association, NTC Business Books.

- Okka, Osman (2009). Analitik Finansal Yönetim Teori ve Problemler, Finans Serisi A5 (Birinci Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Okka, Osman (2011). İşletme Finansmanı, Finans Serisi A4 (Geliştirilmiş 5. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Öz, Erçetin ve Baykoç Ömer Faruk (2004). Tedarikçi Seçimi Problemine Karar Teorisi Destekli Uzman Sistem Yaklaşımı. Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi, 19(3), 275-286.
- Perreault, Jr. William D., Cannon, Joseph P., McCarty, E. Jerome (2013). Pazarlamanın Temelleri Bir Pazarlama Stratejisi Planlama Yaklaşımı. (Çeviri Editörü: Asım Günel ÖNCE). Ankara: Nobel Yayıncılık
- Perreault, William D., and Jr. E. Jerome MCCARTHY (1997). Essentials of Marketing: A Global- Managerial Approach (7th Edition). Homewood, Illinois, USA: Irwin Times Mirror Higher Education Group Inc.
- Peterson, Robert A., Balasubramanian, Sridhar (2002). Retailing in the 21st century: reflections and prologue to research. Journal of retailing, 78(1), 9-16.
- Philip Kotler, Gary Armstrong (2004). Principles of Marketing (Tenth Edition). New Jersey: Pearson-Prentice Hall
- Pi, Wei-Ning and Low, Chinyao (2006). Supplier Evaluation And Selection Via Taguchi Loss Functions And An AHP. International Journal of Advanced Manufacturing Technology, 27, 625–630.
- Pooler V.H., Pooler D.J. ve Farney S.D. (2004). Global Purchasing and Supply Management Fulfill the Vision (Second Edition). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Pradhan, Swapna (2010). Retail Merchandising (1th Edition). Noida, UP, India: Tata McGraw-Hill Education
- Reeder, R. R., Brierty, E. G., Reeder, B. H. (1991). Industrial marketing: Analysis, planning, and control. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Robbins Stephen P., Decenzo David A., Coulter Mary (2013). Yönetimin Esasları Temel Kavramlar ve Uygulamalar. (Çeviri Editörü: Adem ÖĞÜT). Ankara: Nobel Yayıncılık
- Ronen, B., Trietsch D. (1988). A Decision Support System for Purchasing Management of Large Projects, Operations Research, C. XXXVI
- Rosenberg, J.M. (1993). Dictionary of business and management. New York: John Wiley & Sons.
- Ross, D.F. (1998). Competing Through Supply Chain Management: Creating Market-Winning Strategies Through Supply Chain Partnerships. Boston: Kluwer Academic Publishers
- Sariaslan, H. (2000). Kaynak Dağılımında Doğrusal Programlama. Ankara: Turhan Kitabevi
- Saunders, M. J. (1995). Chains, pipelines, networks and value stream: the role, nature and value of such metaphors in forming perceptions of the task of

- purchasing and supply management. First Worldwide Research Symposium on Purchasing and Supply Chain Management. Tempe, Arizona, 476-485.
- Scheuing E.F. (1989). Purchasing Management Prentice Hall Englewood Cliffs, NJ.
- Sezen, Bülent (2004). Tedarik Zincirinde Stok Yönetimi Problemleri İçin Elektronik tablolar Yardımı İle Simülasyon Uygulaması. Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 11(1), 57-68.
- Sheth, Jagdish N. (1973). A Model of Industrial Buying Behavior. Journal of Marketing, 37 (October), 50-56.
- Sheth, Jagdish N. and Sisosia Rajendra S. (1998). The Changing Face of Retailing. Financial Times: Mastering Marketing, October, 201-207.
- Simchi-Levi David, Kaminsky Philip, Simchi-Levi Edith, Introduction to Supply Chain Management, 2013
- Srinath, L.S. (1983). Linear Programming: Principles and Applications. London: The Macmillan Press Limited
- Stanton, William J., Michael J. Etzel ve Bruce J. Walker (1994), Fundamentals of Marketing (10th Edition). New York, USA: McGraw-Hill Inc.
- Sunil, Chopra, Peter, Meindl (2007). Supply Chain Management (3th Edition). New Jersey: Prentice-Hall
- Tan, Keah Choon (2002). Supply chain management: practices, concerns, and performance issues. Journal of Supply Chain Management, 38(1), 42-53.
- Tek, Ömer Baybars (1984). Perakende pazarlama yönetimi. İzmir: Üçel Yayıncılık Dağıtım
- Tek, Ömer Baybars ve Orel, Fatma Demirci (2006). Perakende Pazarlama Yönetimi (2. Baskı). İzmir: Birleşik Matbaacılık.
- Tek, Ömer Baybars ve Engin Özgül (2005). Modern Pazarlama İlkeleri: Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım. İzmir: Birleşik Matbaacılık.
- Tek, Ömer Baybars, Ünüsan, Çağatay (1999). Türkiyede Süper ve Hipermarketlerin Gelişimi ve Artan Rekabet Ortamında Satış Gücü Eğitimi ve Tüketici Tatmini Açısından Değerlendirilmesi Araştırması. 4.Ulusal Pazarlama Kongresi, Hatay, 1999, 173-179.
- TOBB Türkiye Perakendecilik Meclisi Sektör Raporu, Aralık 2012
- Türer, S., Ayvaz B., Bayraktar D., Bolat B., (2008). Tedarikçi Değerlendirme Süreci İçin Yapılan Sınır Ağı Yaklaşımı: Gıda Sektöründe Bir Uygulama. Endüstri Mühendisliği Dergisi, 20 (2), 31-40.
- ULI Real Estate Workshop (2001). Shopping Centers: how to build, buy and redevelop, Radisson Miyako Hotel, San Francisco-California, March 8-9.
- Uslu, Tanyeri, Nebol, Erdal, Uzel, Ezgi (2015). Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi (4. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Varinli, İnci (2008). Marketlerde Pazarlama Yönetimi (İkinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık

- Varinli, İnci ve Oyman, Mine (2013). Perakendeciliğe Giriş (Birinci Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset Tesisleri
- Varley, R. (2001), Retail Product Management, London: Routledge.
- Vrijhoef, R. and Koskela, L. (2000). The four roles of supply chain management in construction. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6(3/4), 169-178.
- Wagner J. (1989), Vendor Selection Among Retail Buyers: An Analysis by Merchandise Division, *Journal of Retailing*, C. LXV
- Wagner J., Ettenson R., Parrish J., (1989). Vendor Selection Among Retail Buyers: An Analysis by Merchandise Division. *Journal Of Retailing*, 65(1), 58-79.
- Weele Arjan J. Van , (2014) Satınalma ve Tedarik Zinciri Yönetimi: Analiz, Strateji, Planlama ve Uygulama (5. Basımdan çeviri). (Çeviri Editörü: Metin ÇANCI). İstanbul: Literatür yayınları.
- Wind, Yoram, and Frederick E. Webster, Jr. (1972). Industrial Buying as Organizational Behavior: A Guideline for Research Strategy. *Journal of Purchasing*, 8 (August), 5-16.
- Wind, Yoram, Paul E. Green, and Patrick Robinson (1968). The Determinants of Vendor Selection: The Evaluation Function Approach. *Journal of Purchasing*, 4 (August), 29-41.
- Yalgin, Oktay A. (1984). Doğrusal Programlama ve Madencilik İlişkin İki Basit Örnek, 23(3), 25-40
- Yang, B., Wu, Y., Yin, M., (2008), "Supplier Selection Modeling and Analysis Based on Polychromatic Sets, IFIP International Federation for Information Processing", *Research and Practical Issues of Enterprise Information Systems II*, 1481-1485.

İNTERNET KAYNAKLARI

- AMA (Amerikan Marketing Association). (2015). Dictionary. <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=P>, Erişim tarihi: 19/10/2015.
- AMA (Amerikan Marketing Association). (2015). Dictionary. <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=R>, Erişim tarihi: 14/10/2015.
- ATKEARNEY. (2015). The 2015 Global Retail Development Index. <https://www.atkearney.com/consumer-products-retail/global-retail-development-index/2015>, Erişim tarihi: 18/10/2015.
- CMA (Category Management Association). (2015). Category Management. <http://www.cpgcatnet.org/page/62774/>, Erişim Tarihi: 21/11/2015.
- Deloitte. (2014). Global Powers of Retailing 2014: Retail Beyond begins. <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/dttl-CB-GPR14STORES.pdf>, Erişim tarihi: 17/10/2015.
- Deloitte. (2015). Global Powers of Retailing 2015: Embracing innovation . <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-cb-global-powers-of-retailing.pdf>, Erişim tarihi: 17/10/2015.
- Deloitte. (July, 2014). Retail sector update . <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/mergers-acquisitions/tr-retail-sector-update.pdf>, Erişim tarihi: 18/10/2015.
- KTO (Konya Ticaret Odası). (2015). Nace Kodları. <http://www.kto.org.tr/d/file/meslek-komiteleri-ve-nace-kodlari.pdf>, Erişim tarihi: 16/10/2015.
- Resmi Gazete. (2015). Perakende ticaretin düzenlenmesi hakkında kanun. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/01/20150129-1.htm>, Erişim tarihi: 17/10/2015.
- TDK. (2015). Perakende. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=PERAKENDE, Erişim tarihi: 15/10/2015.
- TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği). (Nisan, 2015). VIII. Türkiye Sektörel Ekonomi Şurası. <http://tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2015/8Sektorel-Ekonomi-Surasi.pdf>, Erişim tarihi: 17/10/2015.
- Wikipedia. (2015). Tedarik Zinciri Yönetimi. https://tr.wikipedia.org/wiki/Tedarik_zinciri_y%C3%B6netimi, Erişim tarihi: 19/10/2015.
- Wikipedia. (2015). Ticaret. <https://tr.wikipedia.org/wiki/Ticaret>, Erişim tarihi: 17/10/2015.
- Wikipedia. (2015). Retail. <https://en.wikipedia.org/wiki/Retail#Etymology>, Erişim tarihi: 14/10/2015.

EKLER

Ek 1 - Perakende sektörü NACE kodları

MESLEK GRUP KODU	NACE KODU	NACE FAALİYET ADI
09	47.11.01	Bakkal ve marketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir mala tahsis edilmemiş mağazalarda gıda, içecek veya tütün ağırlıklı perakende ticaret)
09	47.11.02	Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir mala tahsis edilmemiş mağazalarda gıda, içecek veya tütün ağırlıklı perakende ticaret)
09	47.11.03	Bys. belli bir mala tahsis edilmemiş mağazalarda gıda, içecek veya tütün ağırlıklı perakende ticaret (tanzim satış ve gıda tüketim kooperatifleri dahil)
13	47.19.01	Belirli bir mala tahsis edilmemiş mağazalarda yapılan diğer perakende ticaret (giyim eşyası, mobilya, bilgisayar, hırdavat, kozmetik, mücevher, oyuncak vb. reyonları olan mağazalar (gıda, içecek ve tütün ağırlıklı olmayanlar))
02	47.21.01	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda taze sebze ve meyve perakende ticareti (manav ürünleri ile kültür mantarı dahil)
09	47.21.02	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda işlenmiş ve korunmuş meyve ve sebzelerin perakende ticareti (tuşular ile dondurulmuş, salamura edilmiş, konserve ve kurutulmuş sebze ve meyveler vb. dahil, baklagil, zeytin ve kuruyemiş hariç)
02	47.21.03	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda zeytin perakende ticareti
03	47.21.04	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda kuru bakliyat ürünleri perakende ticareti (fasulye, mercimek, nohut, vb.)
10	47.21.05	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda kuruyemiş perakende ticareti
06	47.22.01	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda et perakende ticareti (sakatatlar, av ve kümes hayvanı etleri ile kasaplar dahil)
06	47.22.02	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda et ürünleri perakende ticareti (sosis, salam, sucuk, pastırma vb.)
06	47.23.01	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda balık, kabuklu hayvanlar ve yumuşakçaların perakende ticareti (canlı, taze, soğutulmuş ve dondurulmuş olanlar ile balık filetosu gibi bunlardan yapılan ürünler dahil)
04	47.24.01	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda ekmek, pasta ve unlu mamullerin perakende ticareti (ekmek, bisküvi, pasta, çörek, dondurma külahı vb.)
11	47.24.02	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda çikolata ve şekerleme perakende ticareti (bonbon şekeri, akide şekeri, lokum, helva vb. dahil, dondurma hariç)
11	47.24.03	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda dondurma, aromalı yenilebilir buzlar vb. perakende ticareti (pastanelerde verilen hizmetler hariç)
10	47.25.01	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda alkollü ve alkolsüz içeceklerin perakende ticareti (rakı, bira gibi alkollü içkiler ile meyve suyu, şıra, şalgam suyu, gazlı içecekler vb. dahil, içme suyu hariç)
10	47.25.03	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda içme suyu perakende ticareti (şişelenirilmiş veya damacanaya konulmuş olanlar dahil, şebeke suyu hariç)
02	47.26.01	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda tütün ve tütün ürünleri perakende ticareti (nargile tütünü, pipo tütünü, sigara, puro, vb.)
02	47.26.02	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda pipo, nargile, sigara ağızlığı, vb. perakende ticareti
09	47.29.01	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda süt ve süt ürünleri perakende ticareti
11	47.29.02	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda toz, kesme ve kristal şeker perakende ticareti
10	47.29.03	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda çay, kahve, kakao ve baharat perakende ticareti (bitki çayları dahil)
09	47.29.04	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda yenilebilir katı ve sıvı yağların perakende ticareti (yemeklik yağ dahil)
03	47.29.06	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda hububat, un ve zahire ürünleri perakende ticareti (bulgur, pirinç, mısır, vb.)
06	47.29.11	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda yumurta perakende ticareti
09	47.29.12	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda homojenize gıda müstahzarları ve diyetetik ürünlerin perakende ticareti (glüten içermeyen gıda maddeleri, sodyum içermeyen tuzlar vb. ile besin yönünden zenginleştirilmiş sporcu gıdaları vb.)

MESLEK GRUP KODU	NACE KODU	NACE FAALİYET ADI
09	47.29.90	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda başka yerde sınıflandırılmamış diğer gıda ürünlerinin perakende ticareti (hazır yemek, gıda tuzu, sos, maya, çorba, pekmez, reçel, fındık ezmesi, makama, bal, ev hayvanı yemleri vb.)
56	47.30.01	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda motorlu kara taşıtı ve motosiklet yakıtının (benzin, mazot, dizel, biodizel, LPG, CNG vb.) perakende ticareti
56	47.30.02	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda motorlu kara taşıtları için yağlama ve soğutma ürünlerinin perakende ticareti (madeni yağ, antifriz vb.)
22	47.41.01	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda bilgisayarların, çevre donanımlarının ve yazılımların perakende ticareti (video oyun konsolları dahil)
25	47.42.01	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda telekomünikasyon teçhizatının perakende ticareti (telefon, cep telefonu, faks vb.)
19	47.43.01	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda ses ve görüntü cihazlarının ve bunların parçalarının perakende ticareti (radyo, televizyon, müzik seti, teyp, DVD oynatıcı, mp3 çalar, vb.)
15	47.51.02	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda kumaş perakende ticareti (manifatura ürünleri dahil)
15	47.51.03	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda tuhafiyeye ürünleri perakende ticareti (iğne, dikiş ipliği, orlon, düğme, fermuar, çitçit, fisto, dantel, gipür vb.)
15	47.51.04	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda goblen veya nakış yapımı için temel materyallerin perakende ticareti
14	47.51.05	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda evde kullanılan tekstil takımları ve çeşitli tekstil malzemesinden ev eşyaları perakende ticareti (çarşaf, yatak takımı, yastık kılıfı, masa örtüsü, havlu, battaniye, yorgan, diğer mefruşatlar vb.)
15	47.51.90	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda diğer tekstil ürünleri perakende ticareti (tuhafiyeye ürünleri ve dikiş ipliği hariç diğer iplikler, gazlı dokumalar, gaz lambası fitili, araba örtüleri vb.)
46	47.52.01	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda çimento, alçı, harç, kireç, tuğla, kiremit, briket, taş, kum, çakıl vb. inşaat malzemeleri perakende ticareti
33	47.52.02	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda hırdavat (nalburiye) malzemesi ve el aletleri perakende ticareti (çivi, vida, kilit, menteşe, çekiç, testere, pense, tornavida, takım tezgahı uçları, perçin, vb.) (tarım ve bahçecilik el aletleri dahil)
45	47.52.03	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda boya, vernik ve lak perakende ticareti
46	47.52.04	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda düz cam perakende ticareti (pencere camı, cam ayna, emniyet camı, temperli düz cam, çok katlı yalıtım camları, camdan döşeme blokları, cam tuğlalar vb.)
46	47.52.05	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda metalden kapı, pencere ve bunların kasaları ile kapı eşiklerinin perakende ticareti (çelik kapı dahil)
47	47.52.06	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda sıhhi tesisat ve ısıtma tesisatı malzemesi perakende ticareti (lavabo musluğu, vana, valf, tıkaç, t-parçaları, bağlantılar, vb. dahil) (kombiler ve radyatörler hariç)
38	47.52.09	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda plastik kapı, pencere ve bunların kasaları ile kapı eşikleri, panjurlar, jaluziler, storlar ve benzeri eşyaların perakende ticareti (PVC olanlar dahil)
48	47.52.10	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda ağacın ilk işlenmesinden elde edilen ürünlerin perakende ticareti (kereste, ağaç talaşı ve yongası, kontrplak, yonga ve lifli levhalar (mdf, sunta vb.), parke, ahşap varil, fıçı ve diğer muhafazalar, vb.)
38	47.52.11	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda banyo küveti, lavabo, klozet kapağı, tuvalet taşı ve rezervuarı ile seramikten karo ve fayans vb. sıhhi ürünlerin perakende ticareti (seramik, cam, mermerit, plastik, demir, çelik, bakır vb. dahil, mermer hariç)
32	47.52.13	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda demir/çelikten bar ve çubukların, profillerin, tüp ve boruların perakende ticareti
47	47.52.15	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda demirden veya çelikten merkezi ısıtma radyatörleri, merkezi ısıtma kazanları (kombiler dahil) ile bunların parçalarının perakende ticareti (buhar jeneratörleri ve kızgın su üreten kazanlar hariç)
46	47.52.16	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda çim biçme ve bahçe ekipmanları perakende ticareti (kar küreyiciler dahil) (tarım ve bahçecilikte kullanılan el aletleri hariç)
48	47.52.17	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda ahşap kapı, pencere ve bunların kasaları ile kapı eşiklerinin perakende ticareti
38	47.52.18	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda prefabrik yapılar ve yapı elemanlarının perakende ticareti (metalden, betondan, plastikten, ahşaptan vb.)
46	47.52.19	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda işlenmiş mermer, traverten, kaymaktaş (su mermeri) ve bunlardan yapılmış ürünlerin perakende ticareti (levha halinde olanlar ile mermer lavabo vb. sıhhi ürünler dahil)

MESLEK GRUP KODU	NACE KODU	NACE FAALİYET ADI
46	47.52.20	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda alçı ve alçı esaslı bileşenlerden inşaat amaçlı ürünlerin perakende ticareti (kartonpiyer, panel, levha vb.)
38	47.52.21	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda plastikten inşaat amaçlı levhalar, folyolar, şeritler ve borular ile asfalt vb. malzemenin çatı kaplama ürünlerinin perakende ticareti (inşaat için naylon örtü, şunle, mantolama amaçlı strafor vb. dahil)
46	47.52.22	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda masif, lamine ve laminant parke perakende ticareti
46	47.52.90	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda başka yerde sınıflandırılmamış inşaat malzemesi perakende ticareti (ev tipi lehim ve kaynak makinesi, merdiven, korkuluk, metal veya plastik depo, seramik boru vb. dahil)
14	47.53.01	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda perde, iç stor, perde veya yatak saçağı ve farbelası perakende ticareti
18	47.53.02	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda halı, kilim ve diğer tekstil yer döşemeleri perakende ticareti (keçeden olanlar dahil)
18	47.53.03	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda duvar kağıdı, tekstil duvar kaplamaları, kauçuk yer döşemeleri ve paspaslar ile plastik zemin, duvar veya tavan kaplamaları perakende ticareti (linolyum gibi elastiki zemin kaplamaları, marley, vb. dahil)
19	47.54.01	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda beyaz eşya ve elektrikli küçük ev aleti perakende ticareti (buzdolabı, çamaşır makinesi, su ısıtıcı, vantilatör, davlumbaz, tost makinesi, mutfak robotu, vb.) (radyo, televizyon ve fotoğrafçılık ürünleri hariç)
26	47.54.03	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda evde kullanım amaçlı elektrik tesisat malzemesi perakende ticareti (transformatör, sigorta, röle, pil ve batarya, elektrik akümülatörü, koaksiyel kablo, elektrik iletkenleri, anahtar, duy, bys. fiş, priz, vb.)
19	47.54.90	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda bys. elektrikli ev aletleri perakende ticareti (ev tipi hırsız ve yangın alarmı, tıraş, dikiş, dokuma ve örgü makinesi, fırın, soba, radyatör, vb.) (radyo, TV ve fotoğrafçılık ürünleri hariç)
21	47.59.01	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda elektrikli olmayan ev aletleri ile çatal bıçak takımı, tabak-çanak, cam eşya, porselen ve çömlek ürünleri gibi züccaciye ürünlerinin perakende ticareti (metal tabak-çanak hariç)
26	47.59.02	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda aydınlatma teçhizatı perakende ticareti (lambalar, aydınlatma armatürleri, avize, abajur, ışıklı tabela, portatif elektrik lambaları vb.) (elektrik malzemeleri hariç)
18	47.59.03	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda ev mobilyalarının ve aksesuarlarının perakende ticareti (baza, somya, karyola dahil, hasır ve sepetçi söğüdü gibi malzemelerden olanlar hariç)
18	47.59.04	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda ahşap, mantar ve hasır eşyalarının perakende ticareti (ahşap sofa ve mutfak eşyaları, ahşap çerçeveler, sepetçi ürünleri, mücevher vb. için ahşap kutular, ahşap biblolar, mantar ürünler, hasır vb.)
13	47.59.05	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda müzik aletleri ve müzik partiyonu (nota kağıdı) perakende ticareti
21	47.59.06	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda metal sofa ve mutfak eşyası perakende ticareti (düküklü tencere, tencere, cezve, çanak vb. dahil, bakır olanlar ile çatal-bıçak takımı hariç)
21	47.59.07	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda plastikten sofa, mutfak, tuvalet ve diğer ev eşyalarının perakende ticareti (plastikten tabak, bardak, torba, kutu, şişe, matara, makara, bobin, mobilya parçaları, vb. dahil)
18	47.59.08	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda büro mobilyaları ve aksesuarlarının perakende ticareti
21	47.59.09	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda bakır eşya, bakır sofa ve mutfak eşyası perakende ticareti
18	47.59.10	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda bahçe mobilyalarının perakende ticareti
18	47.59.11	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda yatak perakende ticareti
23	47.59.12	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda kağıt veya mukavadan tuvalet kağıdı, kağıt mendil, kağıt havlular, kağıt masa örtüsü ve peçeteler ile kağıt veya mukavadan tepsi, tabak, kase, bardak ve benzerlerinin perakende ticareti
19	47.59.13	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda elektriksiz hava ısıtıcıları veya sıcak hava dağıtıcılarının perakende ticareti (soba, kuzine vb. ile parçaları)
19	47.59.14	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda elektriksiz fırın ve ocaklar ile şofben ve termosifon gibi su ısıtıcıları vb.lerinin perakende ticareti (gaz, sıvı veya katı yakıtlı)

MESLEK GRUP KODU	NACE KODU	NACE FAALİYET ADI
19	47.59.90	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda bys. diğer ev eşyalarının perakende ticareti (ev tipi tartı ve basküller, güneş ve bahçe şemsiyeleri, ev tipi çakmaklar ile ev temizliği için süpürge ve fırçalar, ev tipi metal kutu, kasa ve çerçeveler, vb.)
22	47.61.01	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda kitap perakende ticareti (kitap, ansiklopedi, rehber vb. ile CD ve DVD ortamındaki kitaplar vb.)
22	47.62.01	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda kırtasiye ürünlerinin perakende ticareti
22	47.62.03	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda gazete ve dergilerin perakende ticareti
19	47.63.01	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda müzik ve video kayıtlarının perakende ticareti (dolu ses, müzik ve video kasetleri, CD/DVD vb. ürünler ile boş olanlar dahil)
13	47.64.01	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda bys. avcılık ve balıkçılık teçhizatı ile malzemelerinin perakende ticareti (sporitif/avcılık amaçlı tüfekler ve mühimmatları ile olta çubuğu, iğnesi ve mantarları ile yapma balıklar, yapma kuşlar, vb.)
13	47.64.02	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda motorlu taşıtlar dışındaki eğlence ve spor amaçlı taşıtların perakende ticareti (tekne, yelkenli, kano, kayak, bot, balon, zeplin, vb. ile deniz taşıtları için dıştan takmalı motorlar dahil)
13	47.64.03	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda kamp malzemeleri perakende ticareti (çadır ve uyku tulumları dahil)
13	47.64.05	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda bisiklet perakende ticareti
12	47.64.06	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda spor ayakkabısı perakende ticareti (kayak botları dahil)
13	47.64.07	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda jimnastik ve atletizm eşya ve ekipmanları ile form tutma merkezlerine ait eşya ve ekipmanların perakende ticareti (halter, yürüme bantları, vb.)
13	47.64.90	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda diğer spor malzemelerinin perakende ticareti (paraşütler, rotoşütler, cankurtaran yelekleri, cankurtaran simitleri, spor amaçlı ip ve urganlar, binicilik kamçıları, kayak ve patenler vb.)
13	47.65.01	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda oyun ve oyuncakların perakende ticareti (her türlü materyalden yapılmış bebek, oyun kağıdı, havai fişek, jetonla çalışan diğer oyun makineleri, sihirbazlık veya şaka malzemeleri, vb.)
17	47.71.01	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda bebek ve çocuk giyim eşyası perakende ticareti (bebek iç giyim eşyaları dahil)
15	47.71.02	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda giysi aksesuarları perakende ticareti (eldiven, kravat, şapka, eşarp, şal, mendil, kemer, pantolon askısı, şemsiye, baston, vb. (güneş şemsiyeleri hariç))
12	47.71.03	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda kürklü deriden giyim eşyalarının perakende ticareti (işlenmiş kürklü deriler dahil)
17	47.71.04	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda diğer dış giyim perakende satışı (palto, kaban, anorak, takım elbise, ceket, pantolon, şort (tekstil kumaşından veya örgü ve tığ işi))
17	47.71.05	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda iç giyim ve çorap perakende ticareti (gömlek, külot, slip, gecelik, pijama, bornoz, ropdöşambir, kombinezon, iç etek, jupon, sabahlık, atlet, fanila, sütyen, korse, tişört, külotlu çorap, tayt, vb.)
12	47.71.07	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda deri veya deri bileşimli giyim eşyası perakende ticareti
17	47.71.08	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda süveter, kazak, hırka, yelek ve benzeri eşyaların perakende ticareti
17	47.71.09	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda iş giysisi perakende ticareti (endüstriyel ve mesleki pantolonlar, bahçıvan tipi iş tulumları, binici/külot pantolonları, şortlar, takımlar, ceketler ve blazerler, vb.)
17	47.71.10	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda kullanılan iş giysiler ve aksesuarlarının perakende ticareti
17	47.71.11	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda spor giysisi perakende ticareti (eşofman, mayo, kayak giysisi, dağcılık kıyafetleri, vb.)
17	47.71.12	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda gelinlik perakende ticareti
17	47.71.90	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda bys. giyim eşyası perakende ticareti (plastikten, vulkanize kauçuktan, kağıttan, dokusuz kumaştan ya da emdirilmiş veya kaplanmış tekstil kumaşından nişiler)
12	47.72.01	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda ayakkabı, terlik vb. perakende ticareti (kavafiye dahil, spor ayakkabıları ile tamamı tekstilden olanlar hariç)

MESLEK GRUP KODU	NACE KODU	NACE FAALİYET ADI
12	47.72.02	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda bawul, el çantası ve diğer seyahat aksesuarlarının perakende ticareti (deriden, deri bileşimlerinden, plastik levhadan, tekstil malzemesinden, vulkanize (ebonit) elyaf veya mukawadan)
12	47.72.05	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda saraciye ürünleri ve koşum takımı perakende ticareti (eyer, semer, vb.)
12	47.72.06	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda ayakkabı parçaları perakende ticareti (deri, ayakkabı sayası, topuk, topuk yastığı, ayakkabı bağları vb.)
12	47.72.90	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda başka yerde sınıflandırılmamış deriden veya deri bileşimlerinden diğer ürünlerin perakende ticareti (deri veya deri bileşimli giyim eşyası hariç)
69	47.73.01	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda insan sağlığına yönelik eczacılık ürünlerinin perakende ticareti
69	47.73.02	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda hayvan sağlığına yönelik ilaç, aşı, vb. ürünlerin perakende ticareti
70	47.74.01	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda tıbbi ve ortopedik ürünlerin perakende ticareti (gözlük hariç diğer medikal ürünler dahil)
40	47.75.01	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda kozmetik ve kişisel bakım malzemelerinin perakende ticareti (diş fırçaları, saç fırçaları, elektriksiz tıraş makineleri, jilet, ustura, parfümeri ürünleri ve kolonya, doğal sünger, sabun dahil)
06	47.76.01	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda ev hayvanları ile bunların mama ve gıdalarının perakende ticareti (süs balıkları, köpek, kuş, hamster, kablumbağa vb., akvaryum, kafes ve kedi ve köpekler için tasmalar vb. dahil)
01	47.76.02	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda çiçek, bitki ve tohum perakende ticareti (meyve, sebze ve çiçek tohumları, kesme çiçek, dikim bitkileri, canlı bitkiler, yumrular ve kökler, aşı kalemleri, mantar miseli, ağaç fidanları vb.)
01	47.76.03	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda gübre ve zirai kimyasal ürünlerin perakende ticareti (turba, kimyasal gübreler, hayvansal veya bitkisel gübreler, haşere ilaçları, yabancı ot ilaçları vb.)
20	47.77.01	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda altın ve diğer değerli metallere takı, eşya ve mücevherat perakende ticareti (kuyumculuk ürünleri perakende ticareti dahil, gümüşten olanlar hariç)
20	47.77.02	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda gümüş takı, eşya ve mücevherat perakende ticareti (gümüşçü ürünleri perakende ticareti)
20	47.77.03	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda saat (kol, masa, duvar vb. saatler ile kronometreler) perakende ticareti
20	47.77.05	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda doğal inciden veya kültür incisinden ürünler ile değerli ya da yarı değerli taşlardan ürünlerin perakende ticareti (pırlanta, yakut, zümrüt, safir vb.den yapılan ürünler)
13	47.78.01	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda pul ve jeton perakende ticareti (özel günlerde çıkarılan pul ve paraların perakende ticareti dahil)
57	47.78.02	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda kömür ve yakacak odun perakende ticareti
69	47.78.03	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda gözlük, kontak lens, gözlük camı vb. perakende ticareti (gözlükçülerin hizmetleri)
21	47.78.04	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda hediyelik eşyaların, eliş ürünlerin ve imitasyon takıların perakende ticareti (sanat eserleri hariç)
13	47.78.05	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda silah ve mühimmat perakende ticareti (sporatif ve avcılık amaçlı olanlar hariç)
13	47.78.06	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda sanat eserlerinin perakende ticareti (ticari sanat galerilerinin hizmetleri ile ressamların, gravürçülerin, heykeltıraşların, bestekarların ve diğer sanatçıların orijinal çalışmaları) (antika eşyalar hariç)
13	47.78.07	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda optik ve hassas aletlerin perakende ticareti (mikroskop, dürbün ve pusula dahil, gözlük camı, fotoğrafik ürünler hariç)
22	47.78.08	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda büro makine ve ekipmanlarının perakende ticareti (hesaplama makineleri, daktilolar, fotokopi makineleri, tarama ve faks cihazları, çizim masaları vb.)
56	47.78.09	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda evlerde kullanılan fuel oil perakende ticareti (dökme olanlar ile müşterinin istediği yere ulaştırılarak yapılan doğrudan fuel oil satışı hariç)
57	47.78.10	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda evlerde kullanılan tüpgaz perakende ticareti
40	47.78.15	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda temizlik malzemesi perakende ticareti (Arap sabunu, deterjan, yumuşatıcılar, şampuanlar vb. dahil, kişisel hijyen için olanlar hariç)

MESLEK GRUP KODU	NACE KODU	NACE FAALİYET ADI
15	47.78.16	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda yün, tiftik vb. perakende ticareti
21	47.78.22	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda fotoğrafçılık malzemeleri ve aletlerinin perakende ticareti
13	47.78.23	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda yangın söndürücüler ve ekipmanlarının perakende ticareti (arabalar için olanlar ve yüksek basınçlı olanlar hariç)
01	47.78.26	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda yapma çiçek, yaprak ve meyveler ile mum perakende ticareti
13	47.78.27	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda bebek arabaları ve bunların parçalarının perakende ticareti
05	47.78.28	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda canlı büyükbaş ve küçükbaş hayvanların perakende ticareti (ev hayvanları hariç)
05	47.78.29	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda canlı kümes hayvanlarının perakende ticareti
13	47.78.30	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda tekstilden çuval, torba, vb. perakende ticareti (eşya paketleme amacıyla kullanılanlar)
13	47.78.90	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda bys. diğer yeni (kullanılmamış) malların perakende ticareti (sentetik sünger dahil)
13	47.79.01	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda antika perakende ticareti
22	47.79.03	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda ikinci el kitapların perakende ticareti (sahafaların faaliyetleri)
19	47.79.04	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda kullanılan mobilya, elektrikli ve elektronik ev eşyası perakende ticareti
13	47.79.05	Kullanılmış malların müzayede salonları vasıtasıyla perakende ticareti
13	47.79.90	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda diğer ikinci el eşya perakende ticareti (ikinci el motorlu kara taşıtları ve motosiklet parçaları ile giysi hariç)
10	47.81.01	Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla alkollü ve alkolsüz içecek perakende ticareti (seyyar satıcılar hariç)
02	47.81.02	Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla sebze ve meyve (taze veya işlenmiş) perakende ticareti (zeytin dahil, seyyar satıcılar hariç)
06	47.81.03	Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla et ve et ürünleri (sucuk, salam, pastırma, kümes hayvanı eti, vb.) perakende ticareti (seyyar satıcılar hariç)
06	47.81.04	Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla yumurta perakende ticareti (seyyar satıcılar hariç)
09	47.81.05	Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla yenilebilir katı ve sıvı yağ perakende ticareti (seyyar satıcılar hariç)
02	47.81.06	Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla sigara, tütün vb. perakende ticareti (seyyar satıcılar hariç)
09	47.81.07	Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla süt ve süt ürünleri perakende ticareti (seyyar satıcılar hariç)
06	47.81.08	Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla balık ve diğer su ürünleri perakende ticareti (seyyar satıcılar hariç)
10	47.81.09	Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla çay, kahve, kakao, baharat perakende ticareti (seyyar satıcılar hariç)
04	47.81.10	Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla fırın ürünleri perakende ticareti (seyyar satıcılar hariç)
11	47.81.11	Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla şekerleme perakende ticareti (seyyar satıcılar hariç)
04	47.81.90	Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla diğer gıda ürünleri perakende ticareti (bal, un, tahıl, pirinç, bakliyat, vb. dahil, seyyar satıcılar hariç)
17	47.82.01	Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla iç giyim eşyası, dış giyim eşyası, çorap, giysi aksesuarı ve ayakkabı perakende ticareti (seyyar satıcılar hariç)

MESLEK GRUP KODU	NACE KODU	NACE FAALİYET ADI
14	47.82.02	Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla tuhafiyeye, manifatura ve mefruşat ürünleri perakende ticareti (seyyar satıcılar hariç)
18	47.89.01	Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla ev ve büro mobilyaları (ağaç, metal, vb.) perakende ticareti (seyyar satıcılar hariç)
46	47.89.02	Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla cam, ayna perakende ticareti (seyyar satıcılar hariç)
05	47.89.03	Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla canlı büyük ve küçük baş hayvan perakende ticareti (seyyar satıcılar hariç)
01	47.89.04	Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla çiçek, bitki ve bitki tohumu (çiçek toprağı ve saksıları dahil) perakende ticareti (seyyar satıcılar hariç)
19	47.89.05	Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla elektrikli alet, cihaz ve elektrik malzemeleri ile el aletleri perakende ticareti (seyyar satıcılar hariç)
06	47.89.06	Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla ev hayvanları ve yemleri perakende ticareti (muhabbet kuşu, kedi, köpek vb.) (seyyar satıcılar hariç)
21	47.89.07	Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla fotoğrafçılık malzemeleri perakende ticareti (seyyar satıcılar hariç)
20	47.89.08	Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla imitasyon takı, süs eşyası, turistik ve hediyelik eşya perakende ticareti (seyyar satıcılar hariç)
40	47.89.09	Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla kişisel bakım ürünleri ve kozmetik ürünleri perakende ticareti (seyyar satıcılar hariç)
21	47.89.10	Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla mutfak eşyaları ile banyo ve tuvalette kullanılan eşyaların perakende ticareti (seyyar satıcılar hariç)
13	47.89.11	Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla spor malzemeleri, av ve kamp malzemeleri perakende ticareti (seyyar satıcılar hariç)
40	47.89.12	Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla temizlik ürünleri ve malzemeleri perakende ticareti (seyyar satıcılar hariç)
05	47.89.14	Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla canlı kümes hayvanı perakende ticareti (seyyar satıcılar hariç)
22	47.89.15	Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla kitap perakende ticareti (seyyar satıcılar hariç)
13	47.89.16	Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla oyun ve oyuncak perakende ticareti (seyyar satıcılar hariç)
19	47.89.17	Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla müzik ve video kaset, CD ve DVD'leri perakende ticareti (seyyar satıcılar hariç)
18	47.89.18	Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla halı, kilim, vb. perakende ticareti (seyyar satıcılar hariç)
13	47.89.90	Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla bys. diğer malların perakende ticareti (seyyar satıcılar hariç)
09	47.91.14	Radio, TV, posta yoluyla veya internet üzerinden yapılan perakende ticaret
09	47.99.10	Otomatik satış makineleri ile yapılan perakende ticaret
09	47.99.11	Mağaza, tezgah, pazar yeri dışında yapılan perakende ticaret (ev ev dolaşarak veya komisyoncular tarafından perakende olarak yapılanlar) (seyyar satıcılar dahil, motorlu araçlarla yapılanlar hariç)
57	47.99.12	Mağaza, tezgah, pazar yeri dışında müşterinin istediği yere ulaştırılarak yapılan doğrudan yakıt satışı (kalorifer yakıtı, yakacak odun, vb.)
09	47.99.13	Mağaza, tezgah, pazar yeri dışında motorlu araçlarla çeşitli malların perakende ticareti

Kaynak: (<http://www.kto.org.tr/d/file/meslek-komiteleri-ve-nace-kodlari.pdf>)

Ek 2 - 2013 Yılı Küresel perakendeciler İlk 250 Firma (Aşağıda 121 firmaya yer verilmiştir)

Top 250 global retailers, 2013

Retail revenue rank (FY13)	Name of company	Country of origin	2013 net retail revenue (US\$m)	2013 parent company/group revenue ¹ (US\$m)	2013 parent company/group net income ¹ (US\$m)	Dominant operational format 2013	# countries of operation 2013
1	Wal-Mart Stores, Inc.	U.S.	476,294	476,294	16,695	Hypermarket/Supercenter/Superstore	28
2	Costco Wholesale Corporation	U.S.	105,156	105,156	2,061	Cash & Carry/Warehouse Club	9
3	Carrefour S.A.	France	98,688	101,844	1,812	Hypermarket/Supercenter/Superstore	33
4	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Germany	98,662 ^e	98,662 ^e	n/a	Discount Store	26
5	Tesco PLC	U.K.	98,631	100,213	1,529	Hypermarket/Supercenter/Superstore	13
6	The Kroger Co.	U.S.	98,375	98,375	1,531	Supermarket	1
7	Metro Ag ³	Germany	86,393 ^e	86,393 ^e	588 ^e	Cash & Carry/Warehouse Club	32
8	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Germany	81,090 ^e	81,090 ^e	n/a	Discount Store	17
9	The Home Depot, Inc.	U.S.	78,812	78,812	5,385	Home Improvement	4
10	Target Corporation	U.S.	72,596	72,596	1,971	Discount Department Store	2
11	Walgreen Co.	U.S.	72,217	72,217	2,450	Drug Store/Pharmacy	2
12	CVS Caremark Corporation	U.S.	65,618	126,761	4,592	Drug Store/Pharmacy	3
13	Casino Guichard-Perrachon S.A.	France	63,468 ^g	64,613 ^g	2,023	Hypermarket/Supercenter/Superstore	29
14	Groupe Auchan SA	France	62,444	63,859	1,109	Hypermarket/Supercenter/Superstore	13
15	Amazon.com, Inc.	U.S.	60,903	74,452	274	Non-Store	14
16	Edeka Zentrale AG & Co. KG	Germany	59,704 ^g	61,399 ^g	n/a	Supermarket	1
17	Aeon Co., Ltd.	Japan	57,986 ^g	64,271 ^g	835	Hypermarket/Supercenter/Superstore	10
18	Woolworths Limited	Australia	54,457	55,974	2,258	Supermarket	2
19	Seven & i Holdings Co., Ltd.	Japan	54,258 ^g	56,600 ^g	1,890	Convenience/Forecourt Store	18
20	Lowe's Companies, Inc.	U.S.	53,417	53,417	2,286	Home Improvement	4
21	Rewe Combine	Germany	51,109 ^g	55,745 ^g	266	Supermarket	11
22	Wesfarmers Limited	Australia	50,711	55,265	2,076	Supermarket	2
23	Centres Distributeurs E. Leclerc	France	47,671 ^e	60,569 ^e	n/a	Hypermarket/Supercenter/Superstore	7
24	Koninklijke Ahold N.V.	Netherlands	43,321 ^g	43,321 ^g	3,370	Supermarket	7
25	Best Buy Co., Inc.	U.S.	42,410	42,410	523	Electronics Specialty	5
26	J Sainsbury plc	U.K.	38,031	38,076	1,138	Supermarket	1
27	ITM Développement International (Intermarché)	France	37,351 ^e	52,998 ^e	n/a	Supermarket	6
28	The IKEA Group (INGKA Holding B.V.)	Netherlands	36,495	37,288	4,339	Other Specialty	43
29	Sears Holdings Corp.	U.S.	36,188	36,188	-1,116	Department Store	3
30	Safeway Inc.	U.S.	35,011	36,139	3,522	Supermarket	3
31	Loblaw Companies Limited	Canada	30,697 ^g	31,446 ^g	612	Hypermarket/Supercenter/Superstore	2
32	Publix Super Markets, Inc.	U.S.	29,148	29,148	1,654	Supermarket	1
33	Delhaize Group SA	Belgium	28,037 ^g	28,037 ^g	243	Supermarket	9
34	Macy's, Inc.	U.S.	27,931 ^g	27,931 ^g	1,486	Department Store	3
35	Wm Morrison Supermarkets PLC	U.K.	27,739	27,739	-373	Supermarket	1
36	The TJX Companies, Inc.	U.S.	27,423	27,423	2,137	Apparel/Footwear Specialty	7
37	Rite Aid Corporation	U.S.	25,526	25,526	249	Drug Store/Pharmacy	1

¹ Revenue and net income for the parent company or group may include results from non-retail operations

² Compound annual growth rate

³ Metro changed its fiscal year from end of December to end of September. Fiscal 2013 results reported here include the 9 months ended 30 September 2013 plus the quarter ended 31 December 2013 to create a 12-month period equivalent to prior years.

e = estimate

g = gross turnover as reported by company

n/a = not available

ne = not in existence (created by merger or divestiture)

* Revenue reflects wholesale sales

** Revenue includes wholesale and retail sales

Top 250 global retailers, 2013

Retail revenue rank (FY13)	Name of company	Country of origin	2013 net retail revenue (US\$m)	2013 parent company/group revenue ¹ (US\$m)	2013 parent company/group net income ¹ (US\$m)	Dominant operational format 2013	# countries of operation 2013
38	Migros-Genossenschafts Bund	Switzerland	25,010 ^g **	28,863 ^g **	847	Hypermarket/Supercenter/Superstore	3
39	Système U, Centrale Nationale	France	24,706 ^g **	31,413 ^g **	n/a	Supermarket	5
40	Lotte Shopping Co., Ltd.	S. Korea	24,601	25,955	810	Hypermarket/Supercenter/Superstore	6
41	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton S.A.	France	24,392 ^e	38,717 ^g **	5,243	Other Specialty	76
42	Mercadona, S.A.	Spain	23,954	23,954	684	Supermarket	1
43	Albertson's LLC	U.S.	23,000 ^e	23,000 ^e	n/a	Supermarket	1
44	Inditex, S.A.	Spain	22,265 ^g **	22,265 ^g **	3,171	Apparel/Footwear Specialty	89
45	H.E. Butt Grocery Company	U.S.	20,330 ^e	20,330 ^e	n/a	Supermarket	2
46	Apple Inc./Apple Retail Stores	U.S.	20,228	170,910	37,037	Electronics Specialty	14
47	Cencosud S.A.	Chile	19,855	20,889	505	Supermarket	5
48	Empire Company Limited	Canada	19,829 ^g **	19,890 ^g **	230	Supermarket	1
49	H & M Hennes & Mauritz AB	Sweden	19,729	19,729	2,632	Apparel/Footwear Specialty	54
50	Coop Group	Switzerland	19,529	29,111 ^g **	592	Supermarket	1
51	A.S. Watson Group	Hong Kong SAR	19,230 ^g **	19,230 ^g **	n/a	Drug Store/Pharmacy	25
52	Kohl's Corporation	U.S.	19,031	19,031	889	Department Store	1
53	Yamada Denki Co., Ltd.	Japan	18,921 ^g **	18,921 ^g **	199	Electronics Specialty	7
54	Groupe Adeo SA	France	18,197 ^g **	18,197 ^g **	n/a	Home Improvement	13
55	OJSC "Magnit"	Russia	18,197	18,202 ^g **	1,118	Convenience/Forecourt Store	1
56	Dollar General Corporation	U.S.	17,504	17,504	1,025	Discount Store	1
57	Kingfisher plc	U.K.	17,454	17,454	1,114	Home Improvement	9
58	X5 Retail Group N.V.	Russia	16,785	16,785	345	Discount Store	2
59	Suning Commerce Group Co., Ltd.	China	16,616	17,010	60	Electronics Specialty	3
60	Marks and Spencer Group plc	U.K.	16,391	16,391	804	Department Store	48
61	The Gap, Inc.	U.S.	16,148	16,148	1,280	Apparel/Footwear Specialty	54
62	Jerónimo Martins, SGPS, S.A.	Portugal	15,712	15,712	521	Discount Store	3
63	Coop Italia	Italy	15,211 ^e	16,901 ^g **	n/a	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1
64	Meijer, Inc.	U.S.	15,000 ^e	15,000 ^e	n/a	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1
65	ICA Gruppen AB	Sweden	14,952 ^g **	15,274 ^g **	219	Supermarket	6
66	El Corte Inglés, S.A.	Spain	14,789	19,055	232	Department Store	5
67	Conad Consorzio Nazionale, Dettaglianti Soc. Coop. a.r.l.	Italy	14,438 ^g **	15,408 ^g **	n/a	Supermarket	2
68	John Lewis Partnership plc	U.K.	14,164 ^g **	14,164 ^g **	159	Supermarket	3
69	Gome Home Appliance Group	China	13,441 ^e	13,782 ^g **	n/a	Electronics Specialty	1
70	Otto (GmbH & Co KG)	Germany	13,355	17,100	239	Non-Store	54
71	S Group	Finland	13,233	15,080	300	Supermarket	5
72	Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. (Dia, S.A.)	Spain	13,076 ^g **	13,076 ^g **	260	Discount Store	6
73	Whole Foods Market, Inc.	U.S.	12,917	12,917	551	Supermarket	3
74	Isetan Mitsukoshi Holdings Ltd.	Japan	12,856	13,202	217	Department Store	9
75	Co-operative Group Ltd.	U.K.	12,652	16,484	-3,601	Supermarket	1
76	Fast Retailing Co., Ltd.	Japan	12,639 ^g **	12,664 ^g **	1,033	Apparel/Footwear Specialty	30
77	Toys "R" Us, Inc.	U.S.	12,543	12,543	-1,036	Other Specialty	38
78	China Resources Enterprise, Limited	Hong Kong SAR	12,258	18,877 ^g **	406	Hypermarket/Supercenter/Superstore	5
79	Alliance Boots GmbH	Switzerland	12,170	37,150 ^g **	1,544	Drug Store/Pharmacy	14

¹ Revenue and net income for the parent company or group may include results from non-retail operations
² Compound annual growth rate

e = estimate
g = gross turnover as reported by company
n/a = not available

ne = not in existence (created by merger or d
* Revenue reflects wholesale sales
** Revenue includes wholesale and retail sale

Top 250 global retailers, 2013

Retail revenue rank (FY13)	Name of company	Country of origin	2013 net retail revenue (US\$m)	2013 parent company/group revenue ¹ (US\$m)	2013 parent company/group net income ¹ (US\$m)	Dominant operational format 2013	# countries of operation 2013
80	Nordstrom, Inc.	U.S.	12,166	12,540	734	Department Store	1
81	Staples, Inc.	U.S.	12,160 ^e	23,114	620	Other Specialty	13
82	J. C. Penney Company, Inc.	U.S.	11,859	11,859	-1,388	Department Store	2
83	BJ's Wholesale Club, Inc.	U.S.	11,800 ^e	11,800 ^e	n/a	Cash & Carry/Warehouse Club	1
84	Louis Delhaize S.A.	Belgium	11,689 ^g	11,689 ^g	n/a	Hypermarket/Supercenter/Superstore	6
85	Dixons Retail plc	U.K.	11,560	11,560	-113	Electronics Specialty	7
86	Bed Bath and Beyond Inc.	U.S.	11,504 ^{**}	11,504 ^{**}	1,022	Other Specialty	4
87	Spar Holding AG (formerly SPAR Österreichische Warenhandels-AG)	Austria	11,411 ^{**}	11,518 ^{**}	251	Supermarket	8
88	S.A.C.I. Falabella	Chile	11,377	12,523	1,004	Department Store	5
89	Metro Inc.	Canada	11,236 ^{**}	11,236 ^{**}	711	Supermarket	1
90	E-MART Co., Ltd.	S. Korea	11,164	11,992	438	Hypermarket/Supercenter/Superstore	2
91	NorgesGruppen ASA	Norway	11,054 ^{**}	11,483 ^{**}	306	Discount Store	1
92	JD.com, Inc. (formerly Beijing Jingdong Century Trade Co., Ltd. and 360buy Jingdong Inc.)	China	10,827	11,202	-8	Non-Store	78
93	L Brands, Inc.	U.S.	10,773 ^{**}	10,773 ^{**}	903	Apparel/Footwear Specialty	58
94	Shoppers Drug Mart Corporation	Canada	10,742	10,742	584	Drug Store/Pharmacy	1
95	J. Front Retailing Co., Ltd.	Japan	10,411	11,521	348	Department Store	2
96	Family Dollar Stores, Inc.	U.S.	10,391	10,391	444	Discount Store	1
97	Canadian Tire Corporation, Limited	Canada	10,385 ^{**}	11,449 ^{**}	548	Other Specialty	1
98	Dairy Farm International Holdings Limited	Hong Kong SAR	10,357	10,357	513	Supermarket	12
99	Liberty Interactive Corporation	U.S.	10,307	11,252	580	Non-Store	9
100	Ross Stores, Inc.	U.S.	10,230	10,230	837	Apparel/Footwear Specialty	1
101	Uny Group Holdings Co., Ltd.	Japan	10,156 ^{**}	10,373 ^{**}	66	Convenience/Forecourt Store	3
102	Southeastern Grocers, LLC (formerly BI-LO Holding, LLC)	U.S.	10,126 ^e	10,126 ^e	n/a	Supermarket	1
103	Tengelmann Warenhandelsgesellschaft KG	Germany	10,072 ^{e**}	10,390 ^{**}	n/a	Home Improvement	13
104	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	Hong Kong SAR	9,979 ^{**}	9,979 ^{**}	960	Other Specialty	6
105	Dansk Supermarked A/S	Denmark	9,921	9,974	315	Discount Store	4
106	Giant Eagle, Inc.	U.S.	9,900 ^{e**}	9,900 ^{e**}	n/a	Supermarket	1
107	Shoprite Holdings Ltd.	S. Africa	9,869 ^{**}	9,869 ^{**}	361	Supermarket	15
108	Oxylane Groupe	France	9,829	9,829	n/a	Other Specialty	22
109	C&A Europe	Belgium/Germany	9,733 ^e	9,733 ^e	n/a	Apparel/Footwear Specialty	21
110	Menard, Inc.	U.S.	9,500 ^e	9,500 ^e	n/a	Home Improvement	1
111	Jumbo Groep Holding B.V.	Netherlands	9,420 ^g	9,420 ^g	n/a	Supermarket	1
112	Globus Holding GmbH & Co. KG	Germany	9,349 ^g	9,349 ^g	n/a	Hypermarket/Supercenter/Superstore	4
113	CP ALL Public Company Limited	Thailand	9,286	9,300 ^{**}	347	Convenience/Forecourt Store	1
114	AutoZone, Inc.	U.S.	9,148	9,148	1,016	Other Specialty	4
115	GameStop Corp.	U.S.	9,040	9,040	354	Other Specialty	16
116	dm-drogerie markt GmbH + Co. KG	Germany	9,009 ^e	10,090 ^g	n/a	Drug Store/Pharmacy	12
117	Home Retail Group plc	U.K.	8,929	8,929	85	Other Specialty	3
118	SuperValu Inc.	U.S.	8,879 ^{**}	17,155 ^{**}	182	Supermarket	1
119	Bic Camera Inc.	Japan	8,827	8,924	40	Electronics Specialty	1
120	Dirk Rossmann GmbH	Germany	8,820	8,820	n/a	Drug Store/Pharmacy	6
121	"Kesko Corporation "	Finland	8,776 ^{**}	12,373 ^{**}	245	Supermarket	8

¹ Revenue and net income for the parent company or group may include results from non-retail operations
² Compound annual growth rate

e = estimate
g = gross turnover as reported by company
n/a = not available

ne = not in existence (created by merger or d
* Revenue reflects wholesale sales
** Revenue includes wholesale and retail sale

151	BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	Turkey	6,242	6,242	218	Discount Store
-----	-----------------------------	--------	-------	-------	-----	----------------

Kaynak: Deloitte Perakende Sektörünün Küresel Güçleri Araştırması 2015

Ek 3 - Özgeçmiş

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı	: Hasan KAZAK
Doğum Yeri ve Tarihi	: Konya, 1973
Eğitim Durumu	: Yüksek Lisans
Lisans Öğrenimi	: Selçuk Üniversitesi İİBF İşletme
Yüksek Lisans Öğrenim	: KTO Karatay Üniversitesi
Bildiği Yabancı Diller	: İngilizce
İş Deneyimi	:

Kariyerine Konya'da bulunan İttifak Holding A.Ş. bünyesindeki Yatırımlar koordinatörlüğünde başladı. 1993 yılında part-time olarak başladığı bu holdingde, mezuniyet sonrası Holding bünyesindeki çeşitli işletmelerde satın alma müdürlüğü, fabrika müdürlüğü, satış-pazarlama müdürlüğü ve genel müdür yardımcılığı görevlerinde bulundu.

Perakende kariyerine İttifak Holding bünyesindeki Adese alışveriş merkezleri ile başlayan Hasan KAZAK, daha sonraki yıllarda Versa Alışveriş Merkezleri ve Anbera Alışveriş Merkezlerinde Genel Müdür olarak görev yaptı.

Daha sonraki yıllarda perakende yönetimine bir süre ara vererek, deterjan ve hijyenik ürünler üretimi yapan Beyaz Kağıt Ltd. Şti. bünyesinde pazarlama müdürü olarak görev yaptı.

2012 yılından 2016 yılı Şubat ayına kadar Konya'nın Perakende sektörüne yön veren Çelikkayalar Alışveriş Merkezleri bünyesinde kadar Genel Koordinatör olarak görev yaptı.

İletişim Bilgileri

E-Posta Adresi : hkazak@hotmail.com

Tarih : 17/03/2016

