

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 2764

AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 1722

PERAKENDECİLİKTE ÜRÜN YÖNETİMİ

Yazarlar

Doç.Dr. Kenan AYDIN (Ünite 1, 2, 3)

Doç.Dr. Burcu CANDAN (Ünite 3, 8)

Prof.Dr. Gonca TELLİ YAMAMOTO (Ünite 4, 5)

Dr. Özgür KARAMANLI ŞEKEROĞLU (Ünite 4)

Yrd.Doç.Dr. Erol USTA AHMETOĞLU (Ünite 6, 7)

Editörler

Prof.Dr. B. Zafer ERDOĞAN

Yrd.Doç.Dr. F. Zeynep ÖZATA



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Anadolu Üniversitesine aittir.
“Uzaktan Öğretim” tekniğine uygun olarak hazırlanan bu kitabın bütün hakları saklıdır.
İlgili kuruluştan izin almadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt
veya başka şekillerde çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz.

Copyright © 2013 by Anadolu University
All rights reserved

No part of this book may be reproduced or stored in a retrieval system, or transmitted
in any form or by any means mechanical, electronic, photocopy, magnetic tape or otherwise, without
permission in writing from the University.

UZAKTAN ÖĞRETİM TASARIM BİRİMİ

Genel Koordinatör

Doç.Dr. Müjgan Bozkaya

Genel Koordinatör Yardımcısı

Doç.Dr. Hasan Çalışkan

Öğretim Tasarımcıları

Yrd.Doç.Dr. Seçil Banar

Öğr.Gör.Dr. Mediha Tezcan

Grafik Tasarım Yönetmenleri

Prof. Teyfik Fikret Uçar

Öğr.Gör. Cemalettin Yıldız

Öğr.Gör. Nilgün Salur

Kitap Koordinasyon Birimi

Uzm. Nermin Özgür

Kapak Düzeni

Prof. Teyfik Fikret Uçar

Öğr.Gör. Cemalettin Yıldız

Grafikerler

Gülşah Karabulut

Özlem Ceylan

Kenan Çetinkaya

Dizgi

Açıköğretim Fakültesi Dizgi Ekibi

Perakendecilikte Ürün Yönetimi

ISBN

978-975-06-1428-6

1. Baskı

Bu kitap ANADOLU ÜNİVERSİTESİ Web-Ofset Tesislerinde 4.000 adet basılmıştır.
ESKİŞEHİR, Ocak 2013

İçindekiler

Önsöz	iv
1. Perakende Ürün Yönetimine Giriş.....	2
2. Perakende Ürün Yönetiminde Karar Vericiler.....	22
3. Kategori Yönetimi.....	42
4. Ürün Çeşitlerinin Planlaması ve Seçimi.....	68
5. Tedarik Kaynakları ve Tedarikçi Yönetimi.....	92
6. Mağaza Alanının Ürünlere Dağıtılması.....	116
7. Stok Yönetimi ve Miktar Kararları.....	142
8. Perakende Ürün Yönetiminin Uluslararası Boyutu.....	164

Önsöz

Gerek sosyo-ekonomik gerekse teknolojik alanda birçok şekliyle yaşamakta olduğumuz değişim olgusu yansımalarını hayatımızın her alanında olduğu gibi alışveriş alışkanlıklarımızda da göstermektedir. Bu değişime paralel olarak tüketici istek ve ihtiyaçları da sürekli değişmekte ve beraberinde alışveriş yeri tercihlerine de yansımaktadır. Tüketicilere yer ve zaman faydası sağlama noktasında önemli bir role sahip olan perakende zincirlerinin de bu değişimden etkilendiği yadsınmaz bir gerçektir. Perakende mağazaların bir anlamda kökeni diyebileceğimiz mahalle bakkalları yerini zamanla marketlere, süpermarketlere bırakmıştır. Artık tüketiciler mevcut ve olası tüm ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri yüzlerce metrekarelik alan üzerine kurulu, çok çeşitli ürünlerin sergilendiği perakende mağazalarda alışveriş edebilmektedir.

Perakende mağazalar için ise tüketicilere sundukları ürünleri değişen pazar koşullarına göre yönetmek zorunda oldukları bir süreç söz konusudur. Gelirinden yaşam biçimine birçok faktöre göre değişkenlik gösteren tüketici özelliklerine paralel değer sunmak zorunda olan perakendeciler için yüzlerce ürünü mağazalarında bulundurmamak artık tek başına yeterli değildir. İşletmeler günümüzde sunulan ürün kadar ürünün nasıl sunulduğunu da önemseyen tüketiciler ile karşı karşıyadır. Gerek fiziksel mağazalarda gerekse çağımızın dağıtım kanalı olan İnternet üzerinden satışın gerçekleştirildiği web sitelerinde ürünlerin sunumu, nasıl yerleştirildiği, ürünlerin birbirleri arasında kurulan ilişki, mağaza atmosferi gibi birçok değişken dâhilinde bir değer sunumu gerçekleştirilmektedir. Bu noktada amaç etkin bir ürün yönetimi ile sürekli değişen müşteri isteklerini mümkün olan en iyi şekilde karşılamak bunun için de tedarikten üretime, stoktan satışa uzanan süreçleri en iyi şekilde yönetmektir.

Bu kitabımızda kapsamı ve kavramı ile ulusal ve uluslararası boyutta perakende ürün yönetimi ele alınacaktır. İlk bölümümüzde perakende ürün yönetimi kavramları anlatılacak, izleyen bölümlerimizde ise perakende ürün yönetiminde karar vericiler, kategori yönetimi, ürün çeşitlerinin planlanması ve seçimi, tedarikçi yönetimi, mağaza alanının ürünlere göre dağıtımı, stok yönetimi ve son olarak da perakende ürün yönetiminin uluslararası boyutuna yer verilecektir.

Bu eserin ortaya çıkmasında katkılarını esirgemeyen çok değerli yazarlarımıza ve kitabın basıma hazırlanmasında emeği geçen herkese teşekkür ederiz.

Editörler

Prof.Dr. B. Zafer ERDOĞAN

Yrd.Doç.Dr. F. Zeynep ÖZATA

1

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- 👁️ Perakende ürün yönetimi ile ilgili temel kavramları ve prensipleri açıklayabilecek,
- 👁️ İşletmelerin değişik seviyelerinde ürün yönetimi kararlarını açıklayabilecek,
- 👁️ Perakende ürün yönetimi anlayışının gelişimini anlatabilecek,
- 👁️ Perakende ve fiyat konumlandırması kavramlarını açıklayabilecek

bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| 🔑 Tüketici | 🔑 Ürün |
| 🔑 Müşteri | 🔑 Ürün Yönetimi |
| 🔑 Örgütsel Müşteri | 🔑 Perakende Ürün Karması |
| 🔑 Perakendeci | 🔑 Konumlandırma |

İçindekiler

- ❖ Giriş
- ❖ Temel Kavramlar
- ❖ Ürünlerin Sınıflandırılması
- ❖ Perakende Ürün Yönetiminin Prensipleri
- ❖ Ürün Tanımı, Ürün Seviyeleri ve Ürün Karması
- ❖ Ürün Çeşitlerinin Stratejik Rolü
- ❖ Perakende Ürün Sektörleri
- ❖ Perakende Ürün Yönetimi Karar Alanları
- ❖ Perakende Ürün Yönetimi Anlayışının Gelişimi
- ❖ Perakende Konumlandırma
- ❖ Fiyat Konumlandırması

Perakende Ürün Yönetimine Giriş

GİRİŞ

Ürün yönetimi hem üretici hem de dağıtıcı firmalar tarafından yararlanılan bir kavramdır. Bu bölümün amacı ise; perakende ürün yönetimine perakendeci açısından bakabilmektir. Perakende ürün yönetimi, işletmenin çeşitli seviyelerdeki diğer bölümleri ile işbirliğini gerektirir. Ürün yönetimi işletmenin misyon, vizyon, hedefleri ve kendini konumlandırması ile de yakından ilgilidir. Perakendeci, öncelikle ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılamayı düşündüğü pazar bölümü ya da bölümlerini kendisine hedef kitle olarak seçer. Daha sonra da hedef kitle olarak seçtiği bu tüketici ya da müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetleri sunar. Bu operasyonların hedefi de uzun dönemde şirketin karlılığı ve değer kazanmasıdır.

Geçmişte perakende mağazalarda satılan ürünler büyük ölçüde sadece bir kişinin sorumluluğunda satın alınmakta ve satılmaktaydı. Ticaret müdürü unvanı verilen bu yöneticiler, ürün gruplarının tamamından sorumlu olmaktadır. Gelişmiş bilgisayar teknolojilerinin de olmadığı bu dönemde tüm ürün gruplarının aynı kişi tarafından yönetilmesinin ne kadar güç olduğu ortadadır. Günümüzde ise ürünler kategorilere, daha alt gruplara ayrılarak ya da marka esasına göre yönetilmektedir.

Perakende ürün yönetimi, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi, buna uygun ürünlerin tedarik edilmesi, stok seviyelerinin yönetimi, mağaza alanının ürünlere dağıtılması ve ürünlerin mağazada satışa sunulması gibi operasyonları kapsayan bir süreçtir.

Türkiye’de perakendeciliğin gelişimine bağlı olarak ortaya çıkan ürün yönetimi kavramı, perakendenin performansını arttırmak amacıyla yararlanılan bir araçtır.

Perakendeciliğin yapısı aynı zamanda ülkenin ekonomik yapısını da yansıtır. Türkiye’de perakende sektörü ülkedeki ekonomik ve sosyal değişim ve dönüşümlere bağlı olarak 1980’lerin ortalarından itibaren çok önemli bir gelişme göstermiştir. Geline noktada gerek alışveriş merkezleri, gerek süpermarket ve hipermarketler gerekse de indirimli mağazalar gibi perakende formatları gelişmiş batılı ülkelerdekilerle aynı seviyededir.

Perakendecilik her ekonomide çok önemli bir yere sahiptir. Türkiye 72.5 milyon nüfusu ve 750 milyar dolar tutarındaki Gayri Safi Yurt İçi Hasıla (GSYİH) ile bölgesindeki en büyük ekonomilerden biridir. 1998 yılında 36 milyar dolar olan tüketici harcamaları 2009 yılında 683 milyar dolara ulaşmıştır. Planet Retail Raporuna göre, 2013 yılında Türkiye’de tüketici harcamalarının 948 milyar TL ye ulaşması beklenmektedir. Perakende satışlar ise 1998 yılında 23 milyar TL iken 2009 yılı itibarıyla 317 milyar TL ye ulaşmıştır. Perakende satışların 2013 yılında 448 milyar TL ye ulaşması beklenmektedir.

Türkiye İstatistik Kurumu’nun (TUİK) 2008 yılı verilerine göre Türkiye’de perakende sektörünün cirosu 190 milyar dolar olup, bu büyüklük içerisinde organize perakendenin payı %35’dir. Bu cirolara hane halkı tüketimi açısından bakıldığında sektörün büyüklüğü 252 milyar dolar ve organize perakendenin payı ise %27’dir.

Gelişmiş ülkelerle kıyaslandığında, önümüzdeki süreçte toplam perakende cirosu içerisinde organize perakendenin payı artacaktır. Dağıtım kanalı üyesi olarak perakendecilerin etkin ve verimli bir biçimde çalışmalarını bir taraftan tüketicilerin yaşam konforunu artırırken diğer taraftan da ekonominin sağlıklı işlemesine hizmet eder.

TEMEL KAVRAMLAR

Perakende işinin hedefi nihai tüketici ya da son kullanıcıdır. Bu nedenle konuyla yakından ilgili kavramlardan tüketici, müşteri, örgütsel müşteri, perakende, perakendecilik, ürün ve ürün yönetimi gibi kavramları açıklamak yararlı olacaktır.

Tüketici, kendi ya da aile bireylerinin istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla satın alma faaliyetinde bulunan veya satın alma potansiyelinde olan gerçek kişi olarak tanımlanmaktadır. **Müşteri** ise belirli bir mağaza ya da şirketten düzenli olarak alışveriş yapan kişi olarak tanımlanabilir.

Mal ve hizmetleri ticari amaçla bir başkasına satma ya da başka bir mal ya da hizmetin üretilmesi amacıyla satın almada bulunan kuruluşlar ise **örgütsel müşteri** olarak tanımlanabilir. Örneğin, zeytinyağını bir başka kişi ya da kuruluşa satmak üzere satın almada bulunan toptancı ya da perakendeci ile yemek yapmak üzere satın almada bulunan yemek fabrikası örgütsel müşteri olarak tanımlanabilir. Örgütsel müşteriler, kar amacı güden ticari işletmeler ya da üretici firmalar olabileceği gibi kar amacı gütmeyen STK (Sivil Toplum Kuruluşu) veya kamu hizmeti sunan kurumlar da olabilir. Ticari işletmelerin amacı, uzun dönemde kar elde edebilmek iken, kar amacı gütmeyen organizasyonların amacı hizmetlerin etkin ve verimli bir biçimde sunulmasını sağlamaktır.

Hedef Pazar, perakendecilerin hizmet etmek için araştırdıkları müşteri grubudur. Belirli bir hedef pazar, perakendecinin hizmet etmek için yöneldiği grup ya da müşteri grubudur. Perakendeci açısından, farklı hedef pazarların farklı ürün talep edeceklerinin bilinmesi önemlidir. Bu nedenle, başarılı perakendeciler, hangi müşterilerin onlara daha fazla kazanç sağlayacaklarını belirleyerek; mağazalarını buna göre tasarlayarak, çalışanlarını güçlendirmeleri ve böylece müşterilerin beğenecekleri mal ve hizmetleri sunarak, onları daha fazla harcamaya ve yeniden satın almaya teşvik edeceklerdir.

Perakende karması, ürün, fiyat, reklam, satışı özendirme, yer, müşteri hizmetleri ve satış ile mağaza tasarımı ve yerleşiminin bir birleşimidir. Perakendeciler, perakende karmasını hedef müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını en iyi bir biçimde karşılayacak şekilde oluştururlar. Çoğu perakendeciye göre, perakende karmasının en önemli elamanı üründür.

Değer Önerisi, perakendecinin ürün ve hizmetlerini kullanmak suretiyle, müşterinin elde edeceği somut ve soyut sonuçların açık bir ifadesidir. Bu, rakip firmaların önerilerine karşı ortaya konulan önemli bir yarar farkıdır. Wal-Mart çok basit bir değer önerisine sahiptir. “Tasarruf Et, daha İyi Yaşa”. Özetle; eğer Wal-Mart’tan alışveriş yaparsanız, aynı ürünleri diğer perakendecilere göre daha düşük fiyattan alarak bu tasarrufla diğer alanlarda yaşam tarzınızı zenginleştirebilirsiniz. Bu, basit ama ilgi çeken bir öneridir.

Tüketim mallarının dağıtımı, dağıtım kanalının ilk üyesi olan üretici ile başlar ve nihai tüketici ile sona erer; ama çoğu zaman arada en az bir aracı vardır ki o da perakendecidir. Dağıtım kanalının başlıca üyeleri olan; üretici, toptancı ve perakendecilerin hepsi de nihai tüketiciye mal satarlarsa da perakende ticaret en çok perakendeciler tarafından yapılır. Zira bu onların asıl işidir.

Perakendeciliği uğraş edinen kişilere ya da işletmelere **perakendeci** denir. Pazarlama kanalında perakendecilik eylemlerini yürütmek üzere yer alan araçlar perakendeciliği meslek edinen kişiler ya da işletmelerdir.

Perakendecilik, kişisel ve aile bireylerinin kullanımı için tüketicilere satılan mal ve hizmetlere değer katan işletme faaliyetlerinin oluşturduğu bütündür. İnsanlar, perakendeciliği çoğu kez sadece mağazada malların satılması olarak düşünürler. Oysa perakendecilik aynı zamanda hizmetlerin satışını da içerir. Örneğin, bir otelde konaklama, bir doktorun muayenesi, bir saç kesimi, DVD, VCD kiralama ya da eve teslim pizza birer hizmet perakendeciliğidir.

Perakendecilik, kişisel ve işletme dışı kullanım için, doğrudan nihai tüketicilere satılan mal ve hizmetlerle ilgili bütün faaliyetleri kapsar. Bir perakendeci ya da perakende mağaza, satışlarının büyük bir bölümünü öncelikle perakendecilikten sağlayan iş ya da işletme girişimidir.

Perakendecilik tanımlarının çoğu aynı temel kavramı paylaşır. Perakendecilik, ürün ya da hizmetlerin son kullanıcılara satışı ile ilgili işletme faaliyetidir. Perakendeci, ürün ya da hizmetlerin satışı için pazarlama çabalarını doğrudan nihai (son) tüketicilere yönelten kuruluşlardır. Bu tanımlarda anahtar sözcükler “ nihai tüketici” sözcükleridir.

Perakendecilik aynı zamanda kendi kavramlarını geliştirmiştir. Bu yüzden İngilizcede her ikisi de aynı anlama (ürün) gelmekle beraber “product” yerine “merchandise” kavramının kullanılması tercih edilir. Bu anlamda “merchandise” kavramı aynı zamanda çeşit, fiyat/kalite, markalama ve stok devir hızı gibi elemanları da içeren daha geniş bir kavramdır. Diğer taraftan, perakendecilikte “merchandising” kavramı sıklıkla kullanılmasına karşın iyi tanımlanmamış bir kavramdır. Bazıları, bu kavramı ürünlerin sunulması ya da teşhir edilmesi anlamında kullanırken bazıları çok daha geniş anlamda kullanırlar. Türkiye’de de perakende sektöründe ürün yönetimi ve ürün yöneticisi kavramları için çoğu kez İngilizce sözcüklerin kullanımının tercih edildiği görülmektedir.

Bu kitapta, perakende literatüründe çok sık kullanılan “merchandise” yerine ürün, “merchandising” yerine ürün yönetimi ve “merchandiser” yerine de ürün yöneticisi kavramları kullanılacaktır.

ÜRÜNLERİN SINIFLANDIRILMASI

Ürünler, geleneksel olarak; dayanıklılık ve somutluk ile kullanım (tüketici ya da endüstriyel) özellikleri temelinde sınıflandırılabilir. Her ürün tipi uygun bir pazarlama karması stratejisine sahiptir.

Dayanıklılık ve Somutluk

Ürünler dayanıklılık ve somutluk özelliklerine göre üç grupta sınıflandırılabilirler;

- **Dayanaksız mallar** somut mallar olup, normalde bir ya da birkaç kullanımda tüketilirler. Örneğin, diş macunu, sabun, makarna gibi ürünler. Bu mallar çabuk tüketilmeleri nedeniyle sık sık satın alınırlar. Uygun strateji, bu ürünlerin birçok satış noktasında hazır bulundurulması ile düşük kar marjı ve reklamlarla tüketici tercihlerinin inşa edilmesidir.
- **Dayanıklı mallar** somut mallar olup, normalde çok kez kullanılmasına karşın tüketilemezler. Örneğin, soğutucular, büyük ev aletleri, mutfak gereçleri, elektronik ürünleri ve giyim. Dayanıklı tüketim ürünleri normalde daha fazla kişisel satış ve hizmete ihtiyaç gösterirler. Daha yüksek kar marjı uygulanmakla beraber daha çok satıcı garantisine ihtiyaç gösterirler.
- **Hizmetler;** soyut, ayrılamaz, değişken ve bozulabilir ürünlerdir. Sonuç olarak, normalde daha fazla kalite kontrol, tedarikçi güvenilirliği ve uyarlanabilirliğe ihtiyaç gösterirler. Örnek, saç kesim ve tamir işleri.

Tüketici Ürünleri Sınıflandırması

- **Kolayda Mallar;** bu malları tüketiciler genellikle kolay bir biçimde çok az çaba ile sık sık satın alırlar. Sigara, sabun, gazete gibi ürünlerdir. Kolayda mallar daha alt bölümlere ayrılabilir. Temel mallar tüketici tarafından düzenli bir biçimde rutin olarak satın alınırlar. Örneğin ketçap. Tepkisel mallar herhangi bir planlama ya da araştırma çabası olmaksızın satın alınırlar. Çikolata ve dergiler bu tür ürünlerdir. Acil ihtiyaç ürünleri, acil bir ihtiyaç olduğunda satın alınırlar. Yağmur yağduğunda şemsiye, kar yağduğunda kışlık bot alınması gibi.
- **Beğenmeli Mallar:** Müşteriler bu malların seçim ve satın alma sürecinde, uygunluk, kalite, fiyat ve tarz özellikleri bakımından karşılaştırma yaparlar. Örneğin, mobilya, giyim, kullanılmış arabalar, ev gereçleri. Beğenmeli mallar da daha alt bölümlere ayrılabilir. Homojen beğenmeli mallar, kalitede benzer olmasına karşın fiyatta yeterince farklıdırlar. Heterojen beğenmeli mallar, ürün özellikleri ve hizmet yönünden farklıdırlar ve bu durum fiyattan daha önemli olabilir. Heterojen malların satıcıları, bireysel zevkleri tatmin etmek için beğenmeli ürünlerin geniş bir çeşidini bulundurur ve tüketicileri bilgilendirmek ve öneride bulunmak amacıyla iyi eğitilmiş satıcılara sahiptirler.
- **Özellikli Mallar:** yeterli sayıda satın alıcının özel satın alma çabası göstermeye istekli olduğu, özgün özellik ya da marka kimliklerine sahip mallardır. Örneğin, arabalar, fotoğraf ekipmanları ve erkek takım elbise. Mercedes özellikli bir ürün olup, satın alıcılar onu satın almak için uzun mesafelere seyahat ederler. Özellikli mallar karşılaştırma yapmayı gerektirmez. Satın alıcılar satın almak istedikleri ürünleri satan satıcılara ulaşmak için zaman harcarlar. Satıcılar, uygun kolay satış yerlerinde bulunmak için çaba göstermezler. Ancak, potansiyel alıcıların bulabilmeleri için onları bilgilendirirler.

- **Aranmayan Mallar:** Tüketiciler bu ürünler hakkında bilgi sahibi değildirler ve normalde satın almayı düşünmezler. Örneğin, yangın detektörü. Aranmayan mallar için klasik örnekler; yaşam sigortası, mezar yerleri, mezar taşları ve ansiklopedilerdir. Aranmayan mallar reklam ve kişisel satış desteğine ihtiyaç gösterirler.

PERAKENDE ÜRÜN YÖNETİMİNİN PRENSİPLERİ



Size göre perakende ürün yönetiminin temel prensipleri nelerdir?

Bir perakende mağaza açısından ürün yönetiminin etkinliği, temel prensiplerinin anlaşılması ve uygulanmasına bağlıdır. Bu prensiplerin uygulaması ekonomik ve sosyal koşullara göre değişir. Çünkü ekonomik ve sosyal koşullar sürekli değişmektedir. Önemli olan uygulanacak prensiplerin yeni koşullara uyulanabilmesidir.

Perakende ürün yönetiminin temel prensibi; doğru ürünü, doğru yerde, doğru fiyattan, doğru miktarda ve doğru zamanda bulunduraktır. Bunlar aşağıda kısaca açıklanacaktır.

Doğru Ürün

Doğru ürüne sahip olmak, değişkenlik gösteren tüketici talep bilgisine sahip olmayı gerektirir. Tüketici talebi, tüketicinin sosyal, ekonomik, demografik ve benzeri özelliklerinde ortaya çıkabilecek değişikliklere göre değişkenlik gösterir. Teknolojik değişimler de tüketici talebinde değişiklik yaratmaktadır. Perakendecinin görevi, değişik etkenlere bağlı olarak ortaya çıkan bu değişim ve gelişmeleri izleyerek doğru ürünleri bulundurabilmektir.

Doğru Yer

Perakende mağaza operasyonunun etkin olabilmesi için, doğru ürün doğru yerde bulundurulmalıdır. Bunun anlamı ürünün tüketiciye sunulduğu mağazanın doğru yerde olmasıdır. Zaman içerisinde tercih edilen perakende mağaza türleri değişebilmektedir. Dün şehir merkezlerindeki süpermarket ya da departmanlı mağazalar tercih edilirken bugün şehir dışında, arabalı müşterilerin rahatlıkla ulaşabilecekleri alışveriş merkezleri tercih edilebilmektedir. Diğer bir konu da ürün doğru mağazada mı sunulmaktadır. Örneğin, yüksek prestijli bir ürün düşük prestijli bir mağazada satışa sunulmamalıdır. Bu yönüyle, ürün ve mağaza formatı arasında bir ilişki olmalıdır. Bir başka hususta mağazanın müşteriye yakın olması kolayca ulaşılabileceği anlamına gelmez.

Doğru Fiyat

Doğru fiyatlar; perakendecinin operasyon maliyetlerini karşılayacak ve makul bir büyümeyi sağlayacak biçimde kar getirecek fiyatlardır. Genelde mağazada satılan bütün ürünler için doğru fiyat, bu iki etkeni sağlamak üzere belirlenmeye çalışılır. Buna rağmen, herhangi bir ürün için doğru fiyat belirli bir zamanda operasyon maliyetlerini karşılamayabilir. Sezona bağlı koşullar, rekabet, modası geçme, fiziksel bozulma veya tutundurma ile ilgili politikalar ürünün satılabileceği doğru fiyat yerine çok daha düşük bir fiyattan satılmasına neden olabilir.

Doğru Miktar

Bir perakende mağazadaki ürünün doğru miktarı, ürünün talebi, ürün çeşitleri ve doğru fiyatın fonksiyonudur. Bu unsurların yönetimi belirli bir ürün çeşidi için doğru miktarı gösterecektir. Bu bazen yüksek bazen düşük olabilir. Bir mağazadaki ürünün miktarı başka mağazadakinden daha yüksek olabilir. Belirli bir mağazada belirli bir fiyattan satılan ürün miktarı, başka bir yerde satılan ürün miktarından farklı olabilir.

Doğru Zaman

Perakendecilikte zaman iki yönden önemlidir. Birincisi, perakende koşulları zaman içerisinde değişmektedir. Perakendecilikte başarılı olmak isteyen herkes değişim koşullarını fark etmeli ve kendini bunlara uyarlamalıdır. İkincisi ise ürünlerin doğru zamanda mağazada bulundurulmasıdır. Doğru zaman müşterinin istediği zamandır. Müşteri ürünü istediğinde mağazada bulunduramazsanız başka mağazalar tercih edilebilecektir. Daha sonradan ürünü mağazaya getirmenizin o müşteri açısından çoğu kez bir anlamı olmayacaktır.

ÜRÜN TANIMI, ÜRÜN SEVİYELERİ VE ÜRÜN KARMASI



Her bir ürün seviyesinden tüketici ya da müşterinin beklentileri nelerdir? Örnek vererek kısaca açıklayınız.

Ürün, bir istek ya da ihtiyacı karşılamak amacıyla pazara sunulan herhangi bir şeydir. Pazarlanan ürünler fiziksel malları, hizmetleri, deneyimleri, etkinlikleri, kişileri, yerleri, varlıkları, organizasyonları, bilgiyi ve fikirleri içerir. Buna göre hem somut mallar hem de soyut hizmetler yerine ürün kavramı kullanılabilir.

Ürünler, buzdolabı, TV, bilgisayar, cep telefonu ve çikolata gibi somut varlıklar yanında eğitim, konaklama, seyahat, restoran, sigorta, bankacılık gibi soyut hizmetleri de içerir.

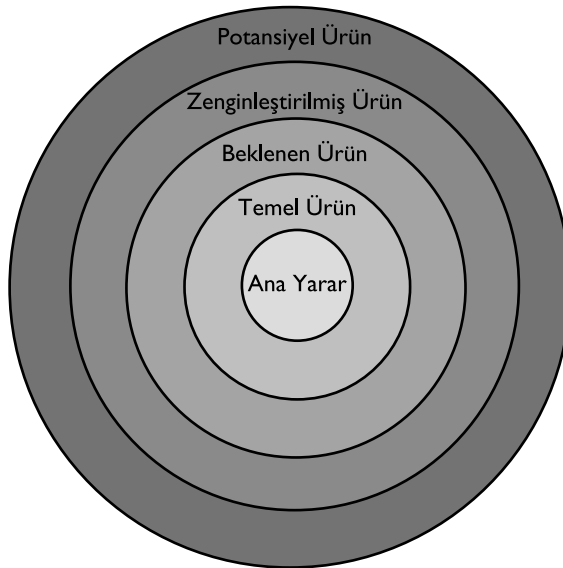
Ürün Seviyeleri

Pazarlamacılar pazara sundukları ürünlerle ilgili olarak ürünün beş seviyesini dikkate alarak (Şekil 1.1) düşünmeye ihtiyaç duyarlar.

Her seviye daha fazla müşteri değeri katar. Bu beş seviye bir müşteri değer hiyerarşisi oluşturur. En temel seviye “ana yarar” seviyesidir: müşterinin gerçekten satın almadan beklediği temel hizmet ya da yararlıdır. Otelde konaklamak isteyen bir müşteri “uyumak ve istirahat etmek” ister.

İkinci seviyede, pazarlamacı ana yararı temel ürüne dönüştürmelidir. Bu yüzden otel odasında, bir yatak, banyo, havlu, masa, dolap bulunmalıdır.

Üçüncü seviyede, pazarlamacı beklenen ürünü hazırlar. Normalde tüketici bu ürünü satın aldığı anda belirli özellikler ve şartların olmasını bekler. Otel müşterileri; temiz bir yatak, temiz havlular, çalışma lambaları ve görece sakin bir ortam beklerler.



Şekil 1.1: Ürün Seviyeleri

Dördüncü seviyede, pazarlamacı zenginleştirilmiş ürün hazırlar. Bu ürün müşterinin beklentilerinden daha fazlasını sağlar.

Beşinci seviyede, tüketici üründen ilave beklentiler içerisinde olur. Bu seviyede üründen bütün olası zenginleştirme ve ürün dönüştürülmeleri beklenir. Bu aşamada şirketler tüketiciyi mutlu edecek yeni yollar araştırırlar.

Ürün Karması

Ürün karması (ürün asortisi olarak da ifade edilir), belirli bir satıcının satış için önerdiği bütün ürünlerin ve çeşitlerin bir setidir. Kodak'ın ürün karması, iki güçlü ürün hattından oluşur. Bunlar; bilgi ürünleri ve imaj ürünleridir. NEC'in (Japon) ürün karması iletişim ürünleri ve bilgisayar ürünlerinden oluşur. Michelin, üç ürün hattına sahiptir; lastikler, haritalar ve restoran değerlendirme hizmetleri. Bir şirketin ürün karması belirli bir genişlik, uzunluk, derinlik ve uyumluluğa sahip olmalıdır.

Aşağıda Tablo 1.1'de Beymen'in satışa sunduğu ürünler esas alınarak; ürün karması, ürün karmasının genişliği ve ürün hattının uzunluğu gösterilmiştir.

Bir ürün karmasının genişliği; şirketin kaç farklı ürün hattını taşıdığını ifade eder. Beymen'in ürün karması genişliği yedi hatta gösterilmiştir. Bir ürün karmasının uzunluğu; karmadaki çeşitlerin toplam sayısını ifade eder. Tabloda ürün karmasının uzunluğu 136'dır. Bazen, ürün hattının ortalama uzunluğunun bilinmesine de ihtiyaç duyulur. Ortalama uzunluk, ürün karması uzunluğunun ürün hattı sayısına bölünmesi ile bulunur. Beymen için $136/7=19,4$ 'dür.

Bir ürün karmasının derinliği; ürün hattındaki her bir üründe kaç farklı varyant/değişik çeşit olduğunu gösterir. Örneğin Beymen'in konfeksiyon (hazır giyim) ürün hattındaki battaniye ürünü beş farklı ebatla ve üç farklı hammaddeden dokunmuş ise ürün derinliği on beş olur.

Bir ürün karmasının uyumluluğu; son kullanım, üretim gerekleri, dağıtım kanalları ya da başka yönlerden değişik ürün hatlarının ne kadar birbirine yakın olduğunu ifade eder. Beymen'in ürün hatlarının, tüketici ihtiyaçlarını karşılama bakımından birbiri ile uyumlu olduğu söylenebilir.

ÜRÜN ÇEŞİTLERİNİN STRATEJİK ROLÜ

Perakendeciler sundukları ürün çeşitliliği sayesinde müşterilerinin ilgisini çekerler. Perakendeciler ürün çeşitliliğine göre müşterilerle iletişim kurarlar. Müşteriler de bireysel satın alma sürecinin araştırma aşamasında hangi mağazayı seçecekleri konusunda ürün çeşitliliğine bakarlar. Kuyumculuk gibi uzman perakendecilerde, perakende işinin yapısı açık olabilir. Ancak, tuhafiyeye mağazası ya da karma bir mağazada işin yapısı o kadar açık olmayabilir. İngiltere'deki Wilkonson mağazaları karma mağazalara örnek gösterilebilir. Wilkonson mağazalarında; yüksek kaliteli ürün çeşitleri; sağlık güzellik; bahçe malzemeleri, oyuncak, oyun, bisiklet; ofis mobilyaları; ev mobilyaları; boya, badana, duvar kâğıdı; büyük ev aletleri; mutfak ve temizlik; bebek, çocuk ve pet gibi geniş bir ürün grubu bir arada satılmaktadır.

Ürün çeşitliliği, aynı ürün gruplarını satan perakendecinin rakiplerine karşı kendini konumlandırmasına yardım eder. Ürün çeşitleri sınırlı tutularak tamamen uzman bir perakendeci olunabilir. Bu durumda tamamen yüksek kaliteli ürünlere yönelebileceği gibi güçlü bir moda ürünler satıcısı da olabilir. Alternatif olarak, ürün çeşitleri oldukça geniş tutulabilir ve tüketicilere daha uygun fiyatlı ürünler önerilebilir. Ürün çeşitliliği ve satışa sunulan ürünler; belirli sayıda perakende zincirinin faaliyet gösterdiği yoğunluk kazanmış ve görece doygun bir perakende pazarında, tüketicinin zihninde iz bırakacak konumlandırma stratejisinin önemli bir unsurudur. Bu sayede müşterilere başka perakendeciler yerine kendilerini seçmeleri için iyi bir gerekçe sunulmuş olur.

PERAKENDE ÜRÜN SEKTÖRLERİ

Perakende endüstrisi, işletmenin hangi sektörde faaliyet gösterdiğini belirlemek amacıyla, giyim sektörü, elektrikli aletler sektörü, mobilya sektörü gibi satılan ana ürün tiplerini kullanır. Bununla beraber, sınıflandırma yöntemi birçok büyük perakendeci tarafından çok anlamlı bulunmuyor. Çünkü bu yolla belirli süpermarket grupları, özellikle mağazalar ve departmanlı mağazaların sınıflandırılmadığı ifade edilmektedir.

Tablo 1.1: Beymen Mağazalar Zincirinin Ürün Karması

ÜRÜN KARMASININ GENİŞLİĞİ						
KONFEKSİYON	DIŞ GIYİM	İÇ GIYİM	AYAKKABI	OYUNCAK	BOYNER COLLEGE	OKUL
BATTANIYE	ASTRONOT	ATLET	AYAKKABI	0-3 OYUNCAK	ATKI	ATLET
BEBEK SETİ	BOLERO	BODY	BOT	AİLE OYUNU	BERMUDA	AYAKKABI
BLUZ	KABAN	BOXER	ÇİZME	ARABA	CAPRİ	BOXER
BODY	KAYAK PANTOLON	BUSTİYER	SANDALET	BALON	CEKET	BUSTİYER
CEKET	KAYAK TAKIMI	ÇAMAŞIR TAKIM	TERLİK	BEBEK	ÇANTA	CEKET
ÇAMAŞIR TAKIM	MONT	DİĞER AKSESUAR		BİLGİSAYAR MALZEMELERİ	ÇORAP	ÇANTA
DÖRTLÜ TAKIM	POLAR MONT	FANİLA		BİLGİSAYAR OYUNLARI	ETEK	ÇORAP
ELBİSE	SWEAT MONT	GECELİK		BİSİKLET	GÖMLEK	DİĞER KIRTASIYE
EŞOFMAN TAKIM	YAĞMURLUK	KÜLOT		ÇOCUK OYUNU	HIRKA	EŞOFMAN TAKIM
ETEK	YELEK	PIJAMA		DENİZ MALZEMESİ	JİLE	ETEK
GÖMLEK		TULUM		DİĞER OYUNCAK	KAZAK	FANİLA
HIRKA				FIGÜR	KRAVAT	GÖMLEK
İKİLİ TAKIM				HEDİYELİK	MONT	HIRKA
KAPRİ				KONSOL	PANTOLON	JİLE
KAZAK				MAKYAJ AKSESUARI	POLAR MONT	KAĞIT
MAMA ÖNLÜĞÜ				OYUN HAMURU	SÜETER	KEMER
MONT				OYUN SETİ	SWEAT TAKIM	KRAVAT
PANTOLON				PELUŞ	SWEAT MONT	KÜLOT
PIJAMA				PUZZLE	SWEAT PANT	ÖNLÜK
POLAR PANTOLON				SAAT	SWEATSHIRT	PANTOLON
POLARSHIRT				SCOOTER	ŞAPKA	PANTOLON ASKISI
SALOPET				ŞEKER	ŞORT	SAÇ AKSESUARI
SÜETER				TOP	T-SHIRT	SÜETER
SWEAT TAKIM				YETİŞKİN OYUNU	YAĞMURLUK	SWEAT TAKIM
SWEATMONT						SWEA TSHIRT
SWEATPANT						T-SHIRT
SWEATSHIRT						YAKA
ŞORT						YAZI - ÇİZİM GEREÇLERİ
TAYT						
T-SHIRT						
TULUM						
TUNİK						
ÜÇLÜ TAKIM						
YELEK						

ÜRÜN HATTININ UZUNLUĞU

Perakende ile ilgili kararların tüketicilerin istekleri de dikkate alınarak sağlıklı bir biçimde verilebilmesi ve kaynakların etkin ve verimli bir biçimde kullanılabilmesi için sektörler itibariyle doğru verilerin sağlanmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Sektörler itibariyle perakendeciliğe ilişkin verilerin sağlanmasında genel olarak iki yol kullanılmaktadır. Bunlardan birisi Türkiye İstatistik Kurumu'nun; Genel Sanayi ve İşyerleri Sayım çalışmaları sonucu sağlanan veriler, diğeri ise bazı araştırma firmalarının

belirli aralıklarla satış noktalarında gerçekleştirdiği araştırmalar ya da yöntemlerle sağladığı verilerden oluşmaktadır.

TUİK'e göre perakende ticaret; dükkânlar, büyük mağazalar, tezgâhlar, posta ile satış yapan dükkânlar, kapıdan kapıya satış yapan kişiler, gezgin satıcılar, sokak satıcıları, tüketici kooperatifleri ve benzerleri tarafından kişisel olarak veya evde tüketimi veya faydası için genel kamuya yeni ve kullanılmış malların perakende satışını (üzerinde değişiklik yapılmadan satış) kapsamaktadır.

Türkiye, AB ile uyumlu ve uluslararası sınıflama sistemine entegre olabilecek şekilde geliştirilen bir sınıflama sistemini kullanmaktadır. Bu sayede hem AB ve uluslararası karşılaştırmalara olanak sağlayacak hem de ulusal düzeydeki bilgi taleplerini karşılayabilecek nitelikte bir sınıflama sistemi geliştirmiştir. Buna göre;

Belirli Bir Mala Tahsis Edilmemiş Mağazalardaki Perakende Ticaret

Bu grup, süper marketler veya büyük mağazalar gibi, aynı birim içerisinde (belirli bir mala tahsis edilmemiş mağazalar) çeşitli ürün reyonlarının olduğu yerlerdeki perakende ticareti kapsamaktadır.

- Gıda ürünleri, içecek veya tütün ana satışları olmak üzere giyim eşyası, mobilya, cihazlar, hırdavat, kozmetikler vb. diğer çeşitli ticari eşyaların reyonlarına sahip olan genel mağazaların faaliyetleri.
- Giyim eşyası, mobilya, cihaz, hırdavat, kozmetik, mücevher, oyuncak, spor eşyaları vb. dahil olmak üzere, ticari eşya reyonları olan bölümlü mağazaların faaliyetleri.

Belirli Bir Mala Tahsis Edilmiş Mağazalarda Gıda, İçecek ve Tütün Perakende Ticareti

Bu sınıf aşağıdakileri kapsamaktadır;

- Taze meyve ve sebzelerin perakende satışı,
- Et ve et ürünlerinin perakende satışı (kümes hayvanları dahil) ve korunmuş meyve ve sebzelerin perakende satışı,
- Balık, diğer yenilebilir deniz ürünleri ve bunlardan yapılan ürünlerin perakende satışı,
- Ekmek, pastalar, unlu mamuller ve şekerli ürünlerin perakende ticareti,
- Alkollü ve alkolsüz içecekler,
- Tütün ürünlerinin perakende satışı; tütün perakende satışı, tütün ürünlerinin perakende satışı,
- Süt ürünleri ve yumurtaların perakende satışı.

Belirli Bir Mala Tahsis Edilmiş Mağazalarda Otomotiv Yakıtının Perakende Ticareti

- Motorlu taşıt ve motosiklet yakıtının perakende ticareti.

Belirli Bir Mala Tahsis Edilmiş Mağazalarda Bilgi ve İletişim Teknolojisi (BİT) Teçhizatının Perakende Ticareti

- Bilgisayarların perakende ticareti, bilgisayar çevre donanımlarının perakende ticareti, video oyun konsollarının perakende ticareti, kişiye özel olmayan yazılım programlarının (video oyunları dahil) perakende ticareti.
- Radyo ve televizyon perakende ticareti, ses ve video teçhizatın perakende ticareti, CD, DVD, MP3 vb. çalarlar ve kaydedicilerin perakende ticareti.

Belirli Bir Mala Tahsis Edilmiş Mağazalarda Diğer Ev Eşyalarının Perakende Ticareti

Bu grup, belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda tekstil, hırdavat, halı, elektrikli cihazlar veya mobilyaların perakende ticaretini kapsamaktadır.

- Kumaş perakende ticareti, örgü ipliği perakende ticareti, halı, goblen veya nakış yapımı için temel materyallerin perakende ticareti, tekstil perakende ticareti, tuhafıye ürünlerinin perakende ticareti: iğneler, dikiş ipliği vb.
- Hırdavat perakende ticareti, boyaların, cilaların ve verniklerin perakende ticareti, düz cam perakende ticareti, tuğla, tahta, sıhhi ürünler (küvet, lavabo, vs.) gibi diğer yapı materyallerinin perakende ticareti, kendin yap türünden malzeme ve teçhizatın perakende ticareti.
- Halı ve kilimlerin perakende ticareti, perdeler ve tül perdelerin perakende ticareti, duvar kağıdı ve yer döşemelerinin perakende ticareti.
- Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda elektrikli ev aletlerinin perakende ticareti.
- Ev mobilyalarının perakende ticareti, aydınlatma gereçlerinin perakende ticareti, ev aletleri ve çatal-bıçak takımı, tabak-çanak, cam eşyalar, porselen ve çömlek ürünlerinin perakende ticareti, ahşap, mantar ve hasır ürünlerinin perakende ticareti, elektrikli olmayan ev aletlerinin perakende ticareti, müzik enstrümanlarının ve eserlerinin perakende ticareti, kilitleme cihazları, kasalar ve kasa daireleri gibi elektrikli güvenlik alarm sistemlerinin perakende ticareti (kurulum ve bakım hizmeti hariç), ev aletleri ve teçhizatının perakende ticareti.

Belirli Bir Mala Tahsis Edilmiş Mağazalarda Kültür ve Eğlence Mallarının Perakende Ticareti

Bu grup, belirli mala tahsis edilmiş mağazalarda kitaplar, gazeteler, müzik ve video kayıtları, spor aletleri, oyunlar ve oyuncaklar gibi kültürel ve eğlence mallarının perakende ticaretini kapsamaktadır.

- Her çeşit kitabın perakende ticareti, müzik kayıtlarının, ses bantlarının, kompakt disklerin ve kasetlerin perakende ticareti, video kasetlerin ve DVD'lerin perakende ticareti.
- Spor malzemeleri, balık avlama teçhizatı, kamp eşyaları, botlar ve bisikletlerin perakende ticareti. her türlü materyalden yapılan, oyunlar ve oyuncakların perakende ticareti.

Belirli Bir Mala Tahsis Edilmiş Mağazalarda Diğer Malların Perakende Ticareti

Bu grup, giyim eşyası, ayakkabı ve deri eşyalar ile eczacılık ürünleri ve tıbbi ürünler, saatler, hatıra eşyalar, temizleme maddeleri, silahlar, çiçekler ve ev hayvanları ve diğer ürünler gibi bu sınıflamanın diğer bölümlerine dahil edilmemiş ürünlerin belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalardaki satışını kapsamaktadır.

- Giyim eşyalarının perakende ticareti, kürklü eşyaların perakende ticareti, eldivenler, kravatlar, pantolon askıları vb. gibi giysi aksesuarlarının perakende ticareti,
- Ayakkabı perakende ticareti, deri eşyaların perakende ticareti, deri ve deri ikameli seyahat aksesuarlarının perakende ticareti,
- Eczacılık ürünlerinin perakende satışı,
- Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda tıbbi ve ortopedik ürünlerin perakende ticareti,
- Parfüm, kozmetik ve kişisel bakım malzemelerinin perakende ticareti,
- Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda çiçek, bitki, tohum, gübre, ev hayvanları ve ev hayvanları yemleri perakende ticareti,
- Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda saat ve mücevher perakende ticareti,

- Fotografik, optik ve hassas aletlerin perakende ticareti, gözlükçülerin faaliyetleri, hediyelik eşyalar, elişî ürünler ve dini eşyaların perakende ticareti, ticari sanat galerileri faaliyetleri, evde kullanılan fuel oil, tüp gaz, kömür ve yakacak odun perakende ticareti, silahlar ve mühimmat perakende ticareti, pullar ve jetonların perakende ticareti, ticari sanat galerileri perakende ticaret hizmetleri, başka yerde sınıflandırılmamış gıda dışı ürünlerin perakende ticareti,
- İkinci el kitapların perakende ticareti, diğêr ikinci el malların perakende ticareti, antika eşyaların perakende ticareti, müzayede salonlarının faaliyetleri (perakende).

Tezgahlar ve Pazar Yerleri Vasıtasıyla Yapılan Perakende Ticaret

Bu grup, bir yol boyunca ya da sabit bir pazarda genellikle taşınabilen bir tezgahta her çeşit yeni veya ikinci el ürünlerin perakende ticaretini kapsamaktadır.

- Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla gıda, içecek ve tütün ürünleri perakende ticareti
- Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla tekstil, giyim eşyası ve ayakkabı perakende ticareti
- Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla aşağıdakiler gibi diğêr malların perakende ticareti: halı ve kilimler, kitaplar, oyunlar ve oyuncaklar, ev aletleri ve elektronik aletler, müzik ve video bantları.

Mağazalar, Tezgahlar ve Pazar Yerleri Dışında Yapılan Perakende Ticaret

Bu sınıf, posta ile satış yapan evler veya internet yoluyla perakende satış faaliyetlerini, yani alıcının reklamlara, kataloglara, bir web sitesinden sağlanan bilgiye, modellere ve diğêr reklam araçlarına dayalı olarak seçimini yaptığı ve siparişini posta, telefon veya internet üzerinden (genellikle bir web sitesi tarafından sağlanan özel araçlar vasıtasıyla) verdiği perakende satış faaliyetlerini kapsamaktadır. Satın alınan ürünler ya doğrudan internetten yüklenebilmekte ya da fiziki olarak müşteriye ulaştırılmaktadır.

- Posta siparişi yoluyla her çeşit ürünün perakende ticareti, internet üzerinden her çeşit ürünün perakende ticareti.
- Önceki sınıflarda hiçbir şekilde dahil edilmemiş olan her çeşit ürünün perakende ticareti: doğrudan satışlar veya kapı kapı dolaşarak yapılan satışlar, otomatik satış makineleri vb. aracılığıyla yapılan satış, müşterinin istediğı yere ulaştırılarak yapılan doğrudan yakıt satışı, (kalorifer yakıtı, yakacak odun vb.), mağaza dışı müzayede faaliyetleri (perakende, internet hariç), komisyoncular tarafından yapılan (mağaza dışı) perakende satış.

PERAKENDE ÜRÜN YÖNETİMİ KARAR ALANLARI



Perakende ürün yönetimi açısından; stratejik, operasyonel ve mağaza seviyesinde alınan kararları kısaca açıklayınız.

Perakende ürün yönetimi, sadece ürün çeşitlerinin en geniş bir biçimde mağazada hazır bulundurulması değildir. Buna paralel olarak ürünlerin tüketicilere nasıl sunuldukları da önemlidir. Ürünlerin mağazada rafta ya da web sitesinde olmaları, mağaza için ürün yerleşim mantığı, ürün grupları arasındaki ilişki ve ürünlerin çevresinde yaratılan atmosfer gibi perakende ürün yönetiminin tüm yönleri önemlidir. Küçük bir perakende organizasyonda ürün yönetimi, genel olarak bir mağazanın yönetilmesi olarak ele alınabilir. Küçük bir mağazada mağaza sahibi ya da yöneticisi ürünleri raflarda bulundurmak ya da eksilen ürünleri tamamlamak için tedarikçiye telefon edebilir. Ancak, büyük perakende organizasyonlarda ürün yönetimi çok yoğun bir görevdir. Birçok yönetim kademesini içerir ve uzman satın alma ekibi büyük bir merkezi satın alma ofisinde görevlendirilmişlerdir. Aşağıda (Tablo 1.2) büyük perakende zincirlerinde ürün yönetimi ile ilgili çoğu karar için yetkilerin şirket merkezinde toplandığını göstermektedir. Bu karar alanları da aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

Tablo 1.2: Perakende Ürün Yönetimi Karar Alanları

Stratejik Ürün Yönetimi	Ürün fırsatları ve hedefler Pazar fırsatları ve hedefler Satış ve kar hedefleri Kaynak planlama İşletme çevresinin denetimi Bütünleşik bilgi sisteminin planlanması Ürün çeşitliliğinin planlanması Kategori yönetimi
Operasyonel Ürün Yönetimi	Ürün geliştirme ve seçimi Satın alma Satış tahmini Tedarik zinciri yönetimi Fiyatlandırma Alan tahsisi Mağaza profili belirleme Görsel sunum Promosyonlar
Mağazada Ürün Yönetimi	Alanı ürünlere dağıtmak Ürünlerin sergilenmesi Stokları teslim almak ve satışa hazırlamak Promosyonları uygulamak Ürünleri satmak

Kaynak: Rosemary V. (2006). **Retail Product Management: Buying and Merchandising**, Routledge, s.14.

Stratejik Ürün Yönetimi

Ticari anlamda strateji, işletmenin başarmak istediği hedeflere ulaşabilmesi için yararlanacağı plan ya da yöntem olarak tanımlanabilir. Bu yüzden perakende strateji, “perakendecinin pazarla nasıl iletişim kuracağı ve müşterilerle uzun dönemli ilişkileri nasıl inşa edeceği ile ilgili açık ve tanımlanmış bir plandır.”

Perakende strateji, perakende işletmenin varlığının temelidir. Bu strateji işletmenin tanımlanmasına yardım eder ve amacı, perakendecinin pazar çevresinde karşılaşacağı sorunlarla nasıl mücadele edeceğini belirler. Perakendeci daha sonra taktiklerini belirleyecektir. Taktikler, askeri bir terim kullanmak gerekirse nasıl savaşacağını gösterir. Perakende işinin, ürün yönetimi, satışlar, operasyonlar, hizmet ve finans gibi bireysel operasyon stratejilerinin her biri ana stratejiyi destekleyecektir. Perakendeci için strateji belgesi, organizasyonda; süreçler, sistemler ve bilginin nasıl işleneceğine rehberlik eder.

Ürün yönetimi stratejik bir süreç olup, büyük perakende zincirler tarafından uygulanır. Stratejik ürün yönetimi, tüketicilerin değişen tercihlerine bağlı olarak perakendecinin büyüme yönünü belirler. Amaç, operasyonel maliyetlerin mümkün olan en düşük seviyede tutulması suretiyle, en yüksek satış hacmi ve karın sağlanmasıdır. Stratejik ürün yönetimi, aynı zamanda riski yönetmek, pazardaki fırsatlarını izlemek ve kaynakların en verimli bir biçimde kullanılmasını gerçekleştirmektir. Ürün yönetiminde önemli bir husus da pazarda farklılaşmayı sağlamak üzere yeni ürünlere girebilmektir.

Tüketici ihtiyaçları, toplumsal değişimler ve demografideki değişimlere bağlı olarak zaman içerisinde değişir. Bu yüzden ürün çeşitliliği tüketici ihtiyaçlarına bağlı olarak; genişletilmeye, geliştirilmeye ihtiyaç gösterir. Yeni ürün kategorileri yeni pazarlar için çekici bir yol olabileceği gibi mevcut müşterilerin daha fazla alışveriş yapmalarına da hizmet eder.

Operasyonel Ürün Yönetimi

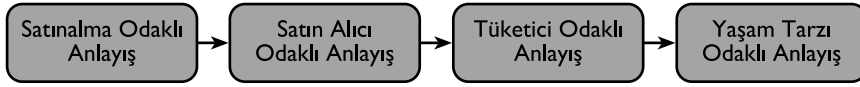
Operasyonel ürün yönetim takımı, stratejik hedefleri başarmak amacıyla ürün çeşitlerinin değiştirilmesi ya da genişletilmesi yönünde çaba gösterirler. Bu yöneticiler; tedarikçilerin bulunması, ile bilgi sistemlerinden de yararlanarak tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek ürünleri satışa hazır halde bulundurmak, yeni ürünlere müşterilerin dikkatinin çekilmesi amacıyla pazarlama kampanyalarının uygulanması ile birlikte, fiyatlandırma ve ürünlerin mağazada nasıl sunulması gerektiği ile ilgili gündelik kararları da verirler.

Mağazada Ürün Yönetimi

Operasyonel ürün yönetimi, ürün planlamasının düşünceden gerçeğe dönüştürülmesini ifade eder. Ancak, ürün yönetimi sürecinin tamamlanması mağazada olur. Ürün ile müşteri mağazada karşı karşıya gelir. Perakende mağazalardaki ürün yöneticileri, alanın ürünlere dağıtılması ve görsel sunum planlarını yaparlar. Ürünlerin satışında hizmet de sunarlar ve belirli markaların tercihinde promosyonları uygularlar.

PERAKENDE ÜRÜN YÖNETİMİ ANLAYIŞININ GELİŞİMİ

Perakende ürün yönetimi, işletmelerde birçok fonksiyonu kapsar. Çoğu perakendeci ürün yönetimi konusunda farklı yaklaşımlara sahiptirler. Merkezileşmiş yönetime sahip çoğu perakende işletmede, ürün yönetimi ya da satın alma ve ürünlerin mağazada sunumu aynı anlamda kullanılmaktadır. Ürün yönetimi; finansman, insan kaynakları ve sistem yönetimi gibi temel işlev olarak görülür. Bunların yanında perakendeciden perakendeciye değişmekle beraber; pazarlama ve lojistik de ürün yönetimi ile bütünleşmiştir. Perakende ürün yönetimi anlayışı konusunda, gelişmiş ekonomilerde zaman içerisinde (Şekil 1.2.) evrimsel adımlar gözlenmiştir. Perakendecilik alanı zaman içerisinde kendisini dönüştürmüştür.



Şekil 1.2: Perakende Ürün Yönetimi Anlayışının Gelişimi

Satın alma odaklı anlayış döneminde, satın almacılar hiçbir zaman kral ya da kraliçe olarak dikkate alınmadılar. Departmanlı mağazalar gibi bazı perakende kuruluşlarında satın alıcı olmak için mağazanın satış katından departman yönetimine kadar birçok alanda çalışmaları gerekiyordu. Bu dönemde satın alma işi çok önemli olduğu için oraya ulaşmak uzunca bir zaman almaktaydı. Bu görev bugün için de çok önemli olduğu için üniversite mezunu ve ürün bilgisi ve tedarikçi bilgisine sahip olmayı gerektirmektedir.

1970'lerin sonu ve 1980'ler boyunca, perakende işletmesi içerisinde satın alıcının rolü arttı. Satın alıcıya iki önemli rol verildi birisi nitel (ürün seçimi) diğeri ise nicel (ürün sunumu ve satışı) idi. Bunun anlamı satın alıcı, ürünün özellikleri hakkında bilgi sahibi olacak ve doğru tedarikçiyi seçecek çünkü seçeceği ürün tüketicinin fiyat ve diğer hizmet standartlarını karşılayacaktır. Bu süreçte satın alıcı odaklı ürün yöneticisi, satış tahmini, stok planlama ve ürün satışını yönetme konularına odaklanması gerekir.

1990'lar boyunca, kısaca tüketici odaklı olarak tanımlanabilecek yeni bir yaklaşım gelişti. Bu anlayış, tüketicilerin ne satın alacağını tahmin etmek yerine onların istek ve ihtiyaçlarına odaklanmayı esas alır. Bu yaklaşım aynı zamanda pazarlama odaklı yaklaşımdır. Bu yaklaşımın gereği olarak ürün yöneticileri tüm ürünler yerine bir marka, ürün ya da ürün grubuna odaklanırlar. Burada ürün yöneticileri ürün ya da ürün gruplarını stratejik iş birimi yani bağımsız bir şirket ya da iş olarak görür ve bu nedenle tüm satış ve dağıtımından sorumlu olurlar. Bu anlayış kategori yönetimini esas alır.

21. yüzyılda tüketici ihtiyaçları daha karmaşık hale gelmiştir. Ürün ve mağaza seçimi ile alışveriş süreçleri, hizmet ve bilgi sunumu tüketicinin sorunlarına çözüm bulmaya yöneliktir. Bu süreç "kişisel süreç odaklı" çözüm olarak ifade edilmektedir. Bu süreç "yaşam tarzı perakendeciliği" olarak da tanımlanmaktadır. Yaşam tarzı, insanların nasıl yaşadıklarını, paralarını ve zamanlarını nasıl harcadıklarını ifade eder. Yaşam tarzı perakendecileri, tüketicilerin tutumları, düşünceleri ve ilgileri tarafından belirlenen bir grup tüketicinin ihtiyaçlarını karşılamak üzere ürün ve hizmet sunarlar.

PERAKENDE KONUMLANDIRMA

Konumlandırma uzmanları "konumlandırmayı her zaman ürüne yapılan bir şey değil, zihinde yapılan bir şey olarak" tanımlamaktadırlar. Pazarlamanın nihai savaş alanı zihindir; zihnin işleyişi ne kadar iyi anlaşılırsa, konumlandırmanın nasıl işlediği de o kadar iyi anlaşılacaktır.

Konumlandırma, potansiyel müşteriler zihninde kendinizi nasıl farklılaştırdığınızla ilgilidir.

Konulandırma sözcüğünün seçilmesinin nedeni, stratejinin sözlük tanımıyla ilgilidir: düşmana karşı en avantajlı konumu yakalamak. Strateji, büyük çaplı askeri operasyonları planlama ve yönetme bilimi, düşmanla gerçek karşılaşma için, ondan önce davranarak, en avantajlı konuma yerleştirme bilimi. En avantajlı konumu aramaya kalkmak için, önce savaş alanını incelememiz, kavramamız ve çevresinde manevralar yapmamız gerekecektir. Bu savaş alanı, müşterilerin ve müşteri adaylarının zihnindedir.

Konulandırmada başarılı olmanın yolu farklı olmaktan geçer. Farklı olmanın rekabet açısından ne kadar önemli olduğunu belirten bir ifade vardır: “ya farklı ol ya da öl”. Farklı olmak için bir özelliğe sahip olmak gerekir. Bir özelliğe sahip olmak, bir ürün ya da hizmeti farklılaştırmanın başlıca yoludur. Ancak, rakibinizin sahip olduğu bir özelliği ya da konumu sahiplenemezsiniz. Başka bir özellik bulmanız gerekir. Ancak, her şeyin satıldığı yerlerde farklılık yaratmak zordur. Perakende yönünden bakıldığında; Örneğin her şeyin satıldığı departmanlı mağazalarda her şey satılır. Dünyadaki büyük departmanlı mağazaların birçoğu ya zor durumda ya da iflas etmişlerdir. Ayakta kalanlar ise fark yaratan uzmanlardır.

The Limited: Çalışan kadınlar için yüksek kaliteli giyim ürünleri,

The Gap: Esas olarak gençler için günlük giyim,

Benetton: Modaya düşkün gençler için yün ve pamuklu giysiler,

Banana Republic: Kaliteli gündelik kıyafet

Bir giyim mağazaları zinciri, Banana Republic (Muz Cumhuriyeti) gibi bir adla başarılı olabiliyorsa, fark yaratmanın ne kadar önemli olduğu tartışmasızdır.

FİYAT KONUMLANDIRMASI



Perakendeciler genel olarak ne tür fiyatlandırma stratejileri ile kendilerini konumlandırırlar? Kısaca açıklayınız.

Perakende kuruluşların kendilerini konumlandırımlarında kullandıkları araçlardan birisi de fiyatlandırmadır. Perakende zincirlerinde, özellikle de süpermarket zincirlerinde iki tür fiyatlandırma stratejisi uygulanır. Bunlardan birisi, satışa sunulan tüm ürün gruplarında (HGDF) Her Gün Düşük Fiyat, diğeri ise satışa sunulan ürünlerin bazılarında geçici fiyat indirimleri uygulamaktır.

Her gün düşük fiyat uygulayan perakendeciler, tüketicilerin zihninde kendilerini sürekli düşük fiyatla ürün satan perakendeci olarak konumlandırırlar. Bu tür perakendeciler, tüketicilerin algılamalarını güçlendirmek için bu ürünlerin başka bir yerden daha ucuza alınamayacağını söylerler. Tüketici aynı ürünü benzer bir satış noktasından daha ucuza alırsa kendisine aldığı ürünün bedelinin iadesi ile birlikte ödüllendirme taahhüdünde de bulunmaktadır.

ABD merkezli ve dünya çapında en büyük perakende zinciri olan Wal-Mart, HGDF stratejisini en başarılı bir biçimde uygulayan perakendecidir. Bu düşük fiyat stratejisini sürdürülebilir biçimde yani sürekli devam ettirebilmek için belirli maliyet avantajına sahip olmak gerekir. Wal-Mart, sahip olduğu diğer maliyet avantajları yanında ölçek ekonomisinin de avantajlarına sahiptir. Ölçek ekonomisi, satın alımların büyük ölçekte yapılması nedeniyle tedarikçilerden, rakiplere göre daha yüksek oranda indirim ve iskonto sağlanmasıdır.

İndirimli mağaza zinciri olarak tanımlanan BİM’ de düşük fiyat uygulayan bir perakendeci olarak kendini konumlandırmıştır. BİM, sınırlı sayıda ürün çeşidine sahip olması, mağaza konforunun vasat olması, hizmet kalitesinin çok yüksek olmaması, ambalaj vb. masraflarının düşük olması ve yine ölçek ekonomisinin avantajlarını kullanarak düşük fiyatla ürün satmaktadır. Akmerkez’de bulunan Macro Center ise gerek mağazanın konumu gerekse sunulan hizmet ile ürün kalitesi gibi unsurları dikkate alarak kendini daha yüksek fiyatla ürün satan bir süpermarket olarak konumlandırmaktadır. Zaten perakendede her şey ‘en’ olamamaktadır. Yani, en yüksek kalite, en yüksek hizmet, en geniş ürün çeşidi, en iyi mağaza yeri ve en düşük fiyat olamamaktadır.

Çoğu perakende zinciri ise; belirli ürün ya da ürün gruplarında geçici bir süre için fiyat indirimi ya da promosyon yaparlar. Türkiye’de Migros, CarrefourSA gibi ulusal zincirler yanında birçok yerel zincir de bu uygulamayı yapmaktadır. Bu tür perakende zincirleri ziyaret eden müşteriler çoğu kez raflarda ya da dahili yayınlarla bu promosyonlardan haberdar edilirler.

Vakko, Beymen gibi giyim mağazalarının, sosyo-ekonomik yönden üst seviyede olan hedef pazarlarına kaliteli ürünleri görece yüksek fiyatla satan zincirler olarak, Colezion’un ise, 17-25 yaş arası genç tüketicilere görece düşük fiyatla giyim ürünleri satan bir mağaza zinciri olarak kendisini konumlandığı söylenebilir.

Fiyat konumlandırma stratejisi üç unsuru dikkate alır: fiyatın kendisi, müşterinin ürün ya da hizmeti kullanmasından sağladığı yarar ve rakiplerin konumlandırması.

Özet

Perakendeciliği uğraş edinen kişilere ya da işletmelere perakendeci denir. Perakendecilik, kişisel ve işletme dışı kullanım için, doğrudan nihai tüketicilere satılan mal ve hizmetlerle ilgili bütün faaliyetleri kapsar. Bir perakendeci ya da perakende mağaza, satışlarının büyük bir bölümünü öncelikle perakendecilikten sağlayan iş ya da işletme girişimidir. İnsanlar, perakendeciliği çoğu kez sadece mağazada malların satılması olarak düşünürler. Oysa perakendecilik aynı zamanda hizmetlerin satışını da içerir.

Bir perakende mağaza açısından ürün yönetiminin etkinliği, temel prensiplerinin anlaşılması ve uygulanmasına bağlıdır. Bu prensiplerin uygulanması ekonomik ve sosyal koşullara göre değişir. Çünkü ekonomik ve sosyal koşullar sürekli değişmektedir. Önemli olan uygulanacak prensiplerin yeni koşullara uyulanabilmesidir. Perakende ürün yönetiminin temel prensibi; doğru ürünü, doğru yerde, doğru fiyattan, doğru miktarda ve doğru zamanda bulundurmaktır.

Perakendeciler sundukları ürün çeşitliliği sayesinde müşterilerinin ilgisini çekerler. Perakendeciler ürün çeşitliliğine göre müşterilerle iletişim kurarlar. Müşteriler de bireysel satın alma sürecinin araştırma aşamasında hangi mağazayı seçecekleri konusunda ürün çeşitliliğine bakarlar. Ürün çeşitliliği, aynı ürün gruplarını satan perakendecinin rakiplerine karşı kendini konumlandırmasına yardım eder. Ürün çeşitleri sınırlı tutularak tamamen uzman bir perakendeci olunabilir. Alternatif olarak, ürün çeşitleri oldukça geniş tutulabilir ve tüketicilere daha uygun fiyatlı ürünler önerilebilir.

Perakende ürün yönetimi, sadece ürün çeşitlerinin en geniş bir biçimde mağazada hazır bulundurulması değildir. Buna paralel olarak ürünlerin tüketicilere nasıl sunuldukları da önemlidir. Ürünlerin mağazada rafta ya da web sitesinde olmaları, mağaza için ürün yerleşim mantığı, ürün grupları arasındaki ilişki ve ürünlerin çevresinde yaratılan atmosfer gibi perakende ürün yönetiminin tüm yönleri önemlidir. Küçük bir perakende organizasyonda ürün yönetimi, genel olarak bir mağazanın yönetilmesi olarak ele alınabilir. Ancak, büyük perakende organizasyonlarda ürün yönetimi çok yoğun bir görevdir. Stratejik, operasyonel ve mağazada ürün yönetimi olmak üzere farklı karar alanlarını içerir.

Konumlandırma perakende sektöründeki markalar için de büyük önem taşımaktadır. Perakende kuruluşların kendilerini konumlandırmalarında en sık kullandıkları araçlardan birisi fiyatlandırmadır. Perakende zincirlerinde, özellikle de süpermarket zincirlerinde iki tür fiyatlama stratejisi uygulanır. Bunlardan birisi, satışa sunulan tüm ürün gruplarında (HGDF) Her Gün Düşük Fiyat, diğeri ise satışa sunulan ürünlerin bazılarında geçici fiyat indirimleri uygulamaktır. Fiyat konumlandırma stratejisi üç unsuru dikkate alır: fiyatın kendisi, müşterinin ürün ya da hizmeti kullanmasından sağladığı yarar ve rakiplerin konumlandırması.

Kendimizi Sınayalım

1. Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve buna uygun ürünlerin tedarik edilmesi, stok seviyelerinin yönetimi, mağaza alanının ürünlere dağıtılması ve ürünlerin mağazada satışa sunulması gibi operasyonları kapsayan süreç aşağıdakilerden hangisi ile tanımlanır?

- Perakende ürün yönetimi
- Stok yönetimi
- Perakende yönetimi
- Süreç yönetimi
- Pazarlama yönetimi

2. Aşağıdakilerden hangisi kendi ya da aile bireylerinin istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla satın alma faaliyetinde bulunan veya satın alma potansiyelinde olan gerçek kişiyi tanımlamaktadır?

- Müşteri
- Örgütsel müşteri
- Tüketici
- Sivil toplum kuruluşları
- Kamu kurumu

3. Perakendecilerin farklı tüketici gruplarının farklı ürünleri tercih edeceği varsayımından hareketle, hizmet etmek için araştırdıkları ve yöneldikleri tüketici grubu aşağıdakilerden hangisi ile tanımlanır?

- Perakendeci müşterisi
- Hedef kitle
- Pazar bölümlenmesi
- Toptancı müşterisi
- Hizmet müşterisi

4. Müşterilerin seçim ve satın alma sürecinde, uygunluk, kalite, fiyat ve tarz özellikleri bakımından karşılaştırma yaptıkları mobilya, giyim, kullanılmış arabalar, ev gereçleri gibi ürünler aşağıdaki ürün gruplarından hangisini tanımlar?

- Kolayda mallar
- Özellikli mallar
- Aranmayan mallar
- Beğenmeli mallar
- Hizmetler

5. Tüketicinin üründen ilave beklentiler içerisinde olduğu ve üründen olası bütün zenginleştirme ve dönüştürmelerin beklendiği, işletmelerin de tüketiciyi mutlu edecek yollar aradığı seviye aşağıdakilerden hangisidir?

- Ana yarar
- Temel ürün
- Zenginleştirilmiş ürün
- Beklenen ürün
- Potansiyel ürün

6. Belirlenen stratejik hedefleri gerçekleştirmek üzere; tedarikçi oluşturulması, ürünlerin mağazada bulundurulması ve tüketicilerin ürünleri tercih edebilmesi amacıyla sunulması işlevleri aşağıdaki yönetim seviyelerinden hangisinde yapılır?

- Stratejik ürün yönetimi seviyesi
- Operasyonel ürün yönetimi seviyesi
- Mağaza seviyesinde yönetim
- Tedarik zinciri seviyesinde yönetim
- Lojistik yönetimi

7. Beymen mağazalarında satışa sunulan ürünler; konfeksiyon, dış giyim, iç giyim, ayakkabı, Boyner college ve okul gibi grupları altında toplanmaktadır. Bu aşağıdakilerden hangisi ile tanımlanır?

- Ürün karmasının genişliği
- Ürün karmasının derinliği
- Ürün karmasının uyumluluğu
- Ürün karması
- Ürün hattının uzunluğu

8. Tüketicilerin ne satın alacağını tahmin etmek yerine onların istek ve ihtiyaçlarını esas alan anlayış perakende ürün yönetiminin hangi aşaması olarak kabul edilir?

- Üretim odaklı anlayış
- Satın alma odaklı anlayış
- Satın alıcı odaklı anlayış
- Yaşam tarzı odaklı anlayış
- Tüketici odaklı anlayış

9. Dünyanın en büyük perakende zinciri olan Wal-Mart ürün-fiyatlandırma ilişkisi yönünden yapmış olduğu konumlandırma ile kendisinin tüketici nezdinde aşağıdakilerden hangisi olarak algılanmasını istemiştir?

- a. Zaman zaman indirimli fiyat
- b. Yüksek fiyatla lüks ürünler
- c. Sınırlı ürün sayısı ile indirimli fiyat
- d. Her gün düşük fiyat
- e. Hiçbiri

10. Perakendecilikte başarılı olmanın yolu fark yaratmaktan geçer. Ancak, geniş ürün gruplarının satıldığı departmanlı mağazalarda fark yaratmak oldukça zordur. Bilinen bir marka olan The GAP ne tür ürünlere yönelerek kendisini rakiplerinden farklılaştırmıştır?

- a. Alt gelir grubuna yönelik ucuz fiyatlı kıyafet
- b. Esas olarak gençler için günlük giyim
- c. Modaya düşkün gençler için yün ve pamuklu kıyafet
- d. Modaya düşkün orta ve üst yaş grubu için lüks giyim
- e. Kaliteli gündelik kıyafet

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. a Yanıtınız yanlış ise “Giriş” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

2. c Yanıtınız yanlış ise “Temel Kavramlar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

3. b Yanıtınız yanlış ise “Temel Kavramlar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

4. d Yanıtınız yanlış ise “Ürünlerin Sınıflandırılması” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

5. e Yanıtınız yanlış ise “Ürün Tanımı, Ürün Seviyeleri ve Ürün Karması” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

6. c Yanıtınız yanlış ise “Perakende Ürün Yönetimi Karar Alanları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

7. a Yanıtınız yanlış ise “Perakende Ürün Sektörleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

8. e Yanıtınız yanlış ise “Perakende Ürün Yönetimi Anlayışının Gelişimi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

9. d Yanıtınız yanlış ise “Fiyat Konumlandırması” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

10. b Yanıtınız yanlış ise “Perakende Konumlandırma” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Perakende ürün yönetiminin temel prensipleri; doğru malın, doğru miktarda, doğru fiyattan, doğru zamanda, doğru yerde satışa sunulmasıdır.

Sıra Sizde 2

Ürünler beş seviyeli bir hiyerarşi oluşturur. Her seviye temel hizmet ya da yararlıdır. Otelde konaklamak isteyen bir müşteri “uyumak ve istirahat etmek” ister. İkinci seviyede, pazarlamacı ana yararı temel ürüne dönüştürmelidir. Bu yüzden otel odasında, bir yatak, banyo, havlu, masa, dolap bulunmalıdır. Üçüncü seviyede, pazarlamacı beklenen ürünü hazırlar. Normalde tüketici bu ürünü satın aldığı anda belirli özellikler ve şartların olması bekler. Otel müşterileri; temiz bir yatak, temiz havlular, çalışma lambaları ve görece sakin bir ortam beklerler. Dördüncü seviyede, pazarlamacı zenginleştirilmiş ürün hazırlar. Bu ürün müşterinin beklentilerinden daha fazlasını sağlar. Beşinci seviyede, tüketici üründen ilave beklentiler içerisinde olur. Bu seviyede üründen bütün olası zenginleştirme ve ürün dönüştürülmeleri beklenir. Bu aşamada şirketler tüketiciyi mutlu edecek yeni yollar araştırırlar.

Sıra Sizde 3

Perakende ürün yönetimi ile ilgili kararlar üç seviyede alınır. Stratejik ürün yönetimi, tüketicilerin değişen tercihlerine bağlı olarak perakendecinin büyüme yönünü belirler. Amaç, operasyonel maliyetlerin mümkün olan en düşük seviyede tutulması suretiyle, en yüksek satış hacmi ve karın sağlanmasıdır.

Stratejik ürün yönetimi, aynı zamanda riski yönetmek, pazardaki fırsatlarını izlemek ve kaynakların en verimli bir biçimde kullanılmasını gerçekleştirmektir. Ürün yönetiminde önemli bir husus da pazarda farklılaşmayı sağlamak üzere yeni ürünlere girebilmektir.

Operasyonel ürün yönetim takımı, stratejik hedefleri başarmak amacıyla tedarikçilerin bulunması, ve tüketicilerin arzu ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek ürünleri satışa hazır halde bulundurma kararlarını verirler.

Ürün yönetimi sürecinin tamamlanması mağazada olur. Ürün ile müşteri mağazada karşı karşıya gelir. Perakende mağazalardaki ürün yöneticileri, alanın ürünlere dağıtılması ve görsel sunum planlarını yaparlar. Ürünlerin satışında hizmet de sunarlar ve belirli markaların tercihinde promosyonları uygularlar.

Sıra Sizde 4

Perakendeciler fiyatlandırma ile ilgili olarak genelde iki tür konumlandırma stratejisi uygularlar. Bunlardan biri perakendecilerin her gün düşük fiyat stratejisi uygulamaları diğeri ise zaman zaman fiyat indirimi yapmalarıdır.

Yararlanılan Kaynaklar

Aydın, K. (2010). **Perakende Yönetiminin Temelleri**, Geliştirilmiş 3. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Cemalcılar, İ. (1987). **Pazarlama: Kavramlar-Kararlar**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.

Cox, R. ve Brittain P. (1990) Retail Management, Business Handbooks, Pitman Publishing, UK.

Dunne P.M., R. Lusch, F.R. ve Carver, J.R. (2008). **Retailing**, Yedinci Baskı, South-Western, Cengage Learning.

Jones, F.M. (1959). **Retail Merchandising**, İkinci Baskı, Richard D. Irvin, Inc. Homewood Illinois.

Karabulut, M. (2004). **Stratejik Pazarlama Yönetimi**, Üniversal Bilimsel Yayınları, İstanbul.

Kotler, P. (2000). **Marketing Management**, Prentice Hall International, Inc. The Millenium Edition, International Edition, New Jersey.

Lewison D.M. (1991). **Retailing**, McMillan Publishing Company, New York.

Levy, M. ve Weitz B.A. (2001). **Retailing Management**, McGraw-Hill Companies, Inc., New York.

Mucuk, İ. (2002). **Temel Pazarlama Bilgileri**, Birinci Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Odabaşı, Y. ve Barış, G. (2003). **Tüketici Davranışı**, Kapital Medya A.Ş., İstanbul.

Trout, J. ve Rivkin, S. (1999). **Yeni Konumlandırma**, Çev. Ahmet Gürsel, BZD Yayıncılık, İstanbul.

Trout, J. (2007). **Geleceğin Pazarlaması İçin Konumlandırma Stratejileri**, Çev. Ümit Şensoy, Optimist Yayınları, İstanbul.

Varley R. (2006). **Retail Product Management: Buying and Merchandising**, İkinci Baskı, Routledge.

<http://www.slideshare.net/gunbal/parlayan-yildiz-perakendesektorunun-turkekonomisineetkileri> (Erişim tarihi: 10.07.2012)

<http://www.tuik.gov.tr> (Erişim tarihi: 10.07.2012)

2

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- 👁️ Perakende ürün yönetim sürecine geleneksel ve müşteri odaklı yaklaşımları tanımlayabilecek,
- 👁️ Merkezi ve merkezi olmayan satın alma organizasyonlarını açıklayabilecek,
- 👁️ Perakende işinde satın alma organizasyonlarının önemini ve başarılı bir operasyon için nasıl bir organizasyon yapısının oluşturulması gerektiğini açıklayabilecek,
- 👁️ Satın alma organizasyonundaki yönetsel rolleri tanımlayabilecek,
- 👁️ Perakende ürün yöneticilerinde bulunması gereken özellikleri betimleyebilecek

bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- | | |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| 🔑 Perakende Satın Alma Organizasyonu | 🔑 Satın Almada Yönetsel Roller |
| 🔑 Geleneksel Satın Alma Süreci | 🔑 Satın Alma Komiteleri |
| 🔑 Müşteri Odaklı Satın Alma Süreci | 🔑 Ürün Yöneticilerinin Özellikleri |
| 🔑 Merkezileşmiş Satın Alma | 🔑 Satın Alma Grupları |
| 🔑 Merkezileşmemiş Satın Alma | 🔑 Satın Alma İttifakları |

İçindekiler

- ❖ Giriş
- ❖ Perakende Satın Alma Organizasyonları
- ❖ Perakende Ürün Yönetimine Geleneksel Yaklaşım
- ❖ Perakende Ürün Yönetimine Müşteri Odaklı Yaklaşım
- ❖ Merkezileşmiş ve Merkezileşmemiş Perakende Satın Alma Organizasyonları
- ❖ Satın Alma Organizasyonunda Yönetsel Roller
- ❖ Satın Alma Kararlarında Etkili Diğer Personel
- ❖ Satın Alma Komiteleri
- ❖ Perakende Ürün Yöneticilerinde Aranılan Özellikler
- ❖ Satın Alma Grupları ve İttifakları

Perakende Ürün Yönetiminde Karar Vericiler

GİRİŞ

Perakende işletmeler için, ürün çeşitlendirmesi kararlarının hem stratejik hem de operasyonel boyutu bulunmaktadır. Ürün çeşitlendirmesi kararları, işletmenin misyonu ve vizyonu ile amaçları doğrultusunda alınır. Bu nedenle işletme stratejilerinin satın alma kararları üzerindeki etkisi iyi kavranmalıdır. Bu stratejik bakış açısı operasyonel kararları etkileyecektir. Operasyonel satın alma kararını verenler işletmenin üst yönetimi tarafından belirlenen stratejileri gerçekleştirmek üzere bu satın almaları yaparlar. Örneğin BİM'in üst yönetimi, mağazalarında 700 dolayında ürün çeşidinin bulundurulmasını ve her bir ürün çeşidinden sadece bir marka olmasını stratejik bir hedef olarak belirlemişlerdir. Satın alma operasyonunu gerçekleştiren değişik seviyedeki satın alma yöneticileri de bu hedef doğrultusunda hareket ederler.

Perakendecilerin satın alma kararlarının sağlıklı bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için satın alma işlevinden önce yapılması gerekenler vardır. Bu bağlamda hedef pazarın belirlenmesi, hedef pazarın hangi ihtiyaçlarının karşılanacağı, perakendeci kuruluşun tipi, perakendecinin pazarda konumlandırılması, tedarikçilerin kapasiteleri, rakipler, maliyetler, ürün trendleri ve benzeri faktörler çok önemli olmaktadır.

Satın almanın etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için öncelikle organizasyonel yapının iyi kurulması ile bu yapı içerisinde görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi gerekir. Bir sonraki aşamada ise bu görevleri yerine getirecek kişiler ve bunlarda bulunması gereken özellikler dikkate alınarak kadrolama yapılmalıdır. Satın alma işinin bilgi ve beceri yönü bulunmaktadır. Bu birimde çalışanlar gerekli bilgi ve beceri ile donatılmalıdır. Örneğin, tedarikçilerle görüşmede görüşmenin nasıl yapılacağı bir başka ifadeyle müzakere sürecinin nasıl yürütülmesi gerektiği konusunda bilgi sahibi olmak yetmez aynı zamanda bu müzakereyi yürütecek beceriye de sahip olunmalıdır. Bu becerilerin kazandırılmasında da bir ölçüde usta çırak ilişkilerinden yararlanılır. Yani, deneyimli satın almacıların yanında müzakere sürecinin nasıl yürütüleceği becerisi kazandırılır.

PERAKENDE SATIN ALMA ORGANİZASYONLARI

Bir perakende satın alma organizasyonu, perakende işinde ürünlerin tüketicilere sunulmak üzere tedarik noktalarından alınarak getirilmesi görevini yerine getiren birim olarak tanımlanır. Küçük perakendeciler satın alma operasyonlarını diğer yönetsel görevlerin yanında yürütürler de çoğu büyük perakende organizasyonunda ürün yönetimi, kendisini işine adanmış deneyimli personellerin oluşturduğu bir takımın, ürün çeşitlerini planlaması ve tedarikçilere siparişlerin gönderilmesi işlevlerinin yerine getirildiği merkezi bir operasyondur. Bu operasyonlar, genellikle şirket merkezi ya da şirket merkezine çok yakın yerlerde ve çok sayıda ürün yönetimi personeli tarafından merkezleşmiş operasyon alanlarında yürütülür. Bu satın alma ofislerinde tüketici taleplerini karşılamak üzere satın alınan ürünler için büyük miktarlardaki paralar dünyanın dört bir yanındaki tedarikçilere ödenir.

Perakende işinde satın alma organizasyonu, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayacak ürünlerin onların istediği fiyattan ve istediği zamanlarda bulundurulabilmesi için; ürün çeşitlerinin planlanması, siparişlerinin verilmesi ve mağazalarda hazır bulundurulması işlevlerini doğrudan yerine getiren birimdir.



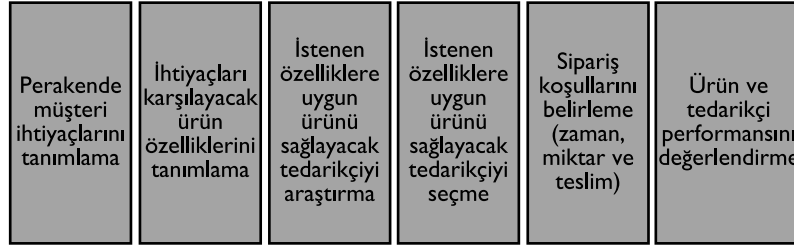
Satınalma operasyonlarının gerçekleştirilmesi sürecinde, satınalma görevini yerine getirenler bakımından küçük işletmeler ile büyük işletmeler arasında bir farklılık var mıdır?

PERAKENDE ÜRÜN YÖNETİMİNE GELENEKSEL YAKLAŞIM

Perakende satın alma, bir organizasyonda işletme adına ürünleri satın alan bireyin yaptığı temel işlevlerden biridir. Bu işlem örgütsel satın alma olarak sınıflandırılabilir. Geleneksel örgütsel satın alma davranışı teorisi, perakendecilerin mağazalarında satmak amacıyla ürünleri satın alırken gösterdiği davranışları açıklamaya çalışır.

Organizasyonel Satın Alma Karar Sürecinin Adımları

Örgütsel satın alma konusunda yoğun bir biçimde çalışan Webster ve Wind (1972), örgütsel satın alma süreci konusunda genel bir model geliştirmişlerdir. Şekil 2.1. içinde yer alan model, perakende ürün yönetimine geleneksel yaklaşımı gösterir. Geleneksel satın alma süreci modelinin en belirgin özelliği her satın alma durumunda, satın almamacının sürecin tüm aşamalarını yaşadığını varsayar. Oysa çoğu kez bu sürecin tüm aşamaları yaşanmaz ve bazı aşamalar çıkarılır.



Şekil 2.1: Perakendeciliğe Uyarlanmış Organizasyonel Satın Alma Karar Süreci

Kaynak: Varley, R. (2006). **Retail Product Management**, Second Edition, Routledge, London and Newyork, s.22.

Perakende Müşterinin İhtiyaçlarının Tanımlanması

Ürün yönetimi perakende işinin stratejik başarısına katkıda bulunur. Ürün çeşitlendirmesi, değişen müşteri ihtiyaçlarını tatmin edebilmek için yönetilmeye ihtiyaç duyar. Yeni ürün ihtiyaçlarının belirlenmesi bir dizi satın alma kararı için başlangıç noktasıdır. Birçok perakendeci için, müşteri ihtiyaçlarının takip edilmesi ürün yöneticisinin sorumluluklarından biridir. Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi konusunda bilgi sağlamak için aşağıdaki kaynaklardan yararlanılabilir;

- Şirket içi satış verileri
- Ticari yayınlar
- Magazin dergileri gibi müşteri yayınları
- Tedarikçiler
- Pazar araştırmaları
- Rakip analizleri

İhtiyaçları Karşılacak Ürün Özelliklerinin Tanımlanması

Tanımlanmış müşteri ihtiyaçları daha sonra perakendeci için ürün fırsatına dönüştürülür. Satın alma sürecinin bu aşaması, hedef müşteriye yarar sağlayacak bir dizi ürün özelliğini seçmeyi gerekli kılar. Bu süreç, ürünler için birçok özelliğin tanımlanmasını, ya da teknik özelliklere ilişkin bir form oluşturulması ya da ürün prototipi (ilk örnek) olarak onaylanmış fiziki bir format elde edilmesini esas alır. Gerçekte bu ikinci aşamada, sıklıkla tedarikçiden yapılan bir ürün önerisiyle satın alma süreci başlatılmış olur. Ancak ürün özellikleri tedarikçinin teklifi olsa da geliştirilmeye ihtiyaç duyar.

İstenen Özellikte Ürünü Sağlayacak Tedarikçinin Araştırılması

Belirli bir tedarikçi, bir ürün önerisinde bulunsa bile bu onun tedarikçi olacağı ve sipariş alacağı anlamına gelmez. Bu tedarikçi, ürünü istenilen miktarda üretebilmek için yeterli kapasiteye sahip olamayabilir. Ya da önerdiği fiyat, benzer ürünleri öneren tedarikçilerin fiyatları kadar rekabetçi olmayabilir. Tedarikçileri araştırma, potansiyel tedarikçileri değerlendirme ve seçme konusunda birçok seçenek bulunmaktadır.

İstenen Özellikte Ürünü Sağlayacak Tedarikçinin Seçilmesi

İstenen özellikteki ürünleri sağlayacak çok sayıda tedarikçi bulunabilir. Ancak, bu aşamada perakendeci tedarikçi seçimi konusunda belirli ölçütleri dikkate alabilir. Bu ölçütlerden bazıları kendisi için daha önemli de olabilir. İşte bu aşamada her perakendeci için farklılık gösterebilecek değişik ölçütler dikkate alınarak bir değerlendirme yapılır. Bu değerlendirme uyarınca tedarikçi seçimi yapılır. Bazen işletmeler değişik olasılıkları dikkate alarak birden fazla tedarikçi de oluşturabilir. Sözü edilen alternatif tedarikçilerin ileride doğabilecek olumsuzluklara karşı ayakta kalmalarına dikkat edilir.

Sipariş Koşullarını Belirleme (Zaman, Miktar, Teslim)

Ürün ve tedarikçi konusunda karar verildikten sonra ürünün nasıl, ne zaman ve nerede teslim edileceği belirlenir. Bu aşamada ayrıca teslim edilecek miktarların da belirlenmiş olması gerekir. Ürün ve tedarikçi belirlendikten sonra bir defaya mahsus olarak sipariş verilebileceği gibi, bu anlaşmaya dayalı olarak ihtiyaç duyulduğunda yeniden siparişler verilir.

Ürün ve Tedarikçi Performansının Değerlendirilmesi

Eğer ürün yönetimi amaçlarına ulaşılmak isteniyorsa, satın alma sürecinin sonuçlarının değerlendirilmesi çok önemlidir. Performansı değerlendirmek hem satış bilgileri gibi nicel ölçütleri hem de müşteri araştırmaları ve perakende satış personeli geri bildirimleri gibi nitel ölçütleri içerir. Ürün yönetimi ve satışta uzun dönemli başarı sağlamak için, satın alma hatalarını bilmek ve süreci doğru yönetmek çok önemlidir. Belirli bir ürün ya da ürün grubu için birden fazla tedarikçi ile çalışan perakendeciler dönem sonunda performansı düşük olan tedarikçi ya da tedarikçileri çıkararak onların yerine yeni tedarikçiler koyabilirler.



Perakendecinin tedarikçiyi değerlendirmesinin, tedarikçi açısından ne tür sorunlar doğurabileceğini düşününüz.

Geleneksel Satın Alma Modellerinin Sınırlamaları

Satın alma teriminin kullanımında ilk sınırlama süreç ve görevlerin tanımlanması ile ilgilidir. Her ne kadar perakende ürün yönetimi içerisinde satın almanın çok önemli olduğuna vurgu yapılsa da perakende organizasyonları büyüdükçe, satın alma operasyonları bireylerin değil takımların yürüttüğü ve çeşitli bilgi teknolojilerinin desteklediği daha karmaşık bir hale gelmiştir. Bu nedenle ürün yönetimi kavramı modern perakendecilikte daha geniş bir çabayı ifade eden daha açıklayıcı bir kavramdır.

İkinci sınırlama satın alma sürecinde ürün ve pazar özelliklerinin önemli bir etkiye sahip olmasıdır. Çamaşır deterjanı gibi temel ürünleri yönetmek moda, sezonsal özellik ve çeşitlilik gösteren giyim ürünlerini yönetmekten çok farklıdır.

Dikkate alınması gereken diğer bir husus, perakendeci ve tedarikçi arasında geleneksel modellerde bulunmayan daha yakın bir ilişkinin varlığıdır. Örneğin, birlikte iş yapma sürecinin uzunluğu ve aralarında var olan para ile ürün değişimleri, ürün yönetimi süreçlerini farklılaştıracaktır.

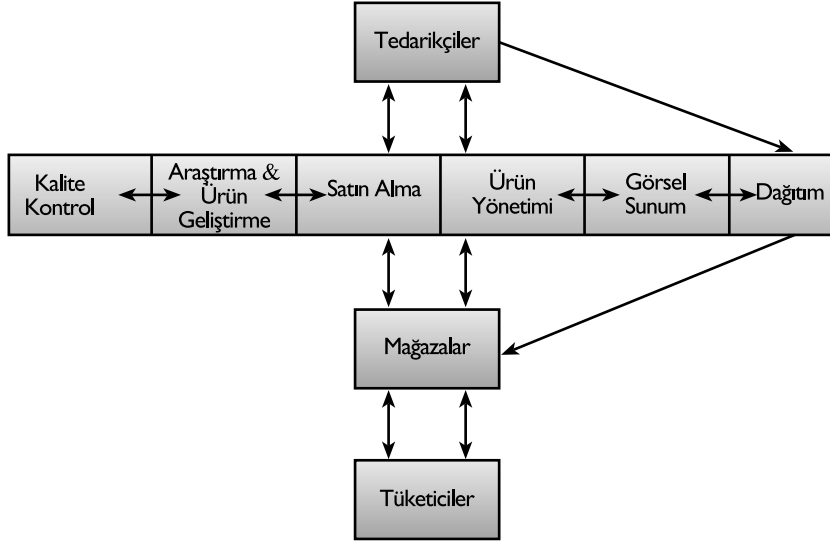
Geleneksel satın alma süreci modellerine yapılan son eleştiri, operasyonel görevlere yoğunlaştığı ve ürün çeşidi planlaması, alan yönetimi, tutundurma planlaması, tedarikçi geliştirilmesi ile karlılık yönetimi gibi boyutların ihmal edildiğidir.

PERAKENDE ÜRÜN YÖNETİMİNE MÜŞTERİ ODAKLI YAKLAŞIM

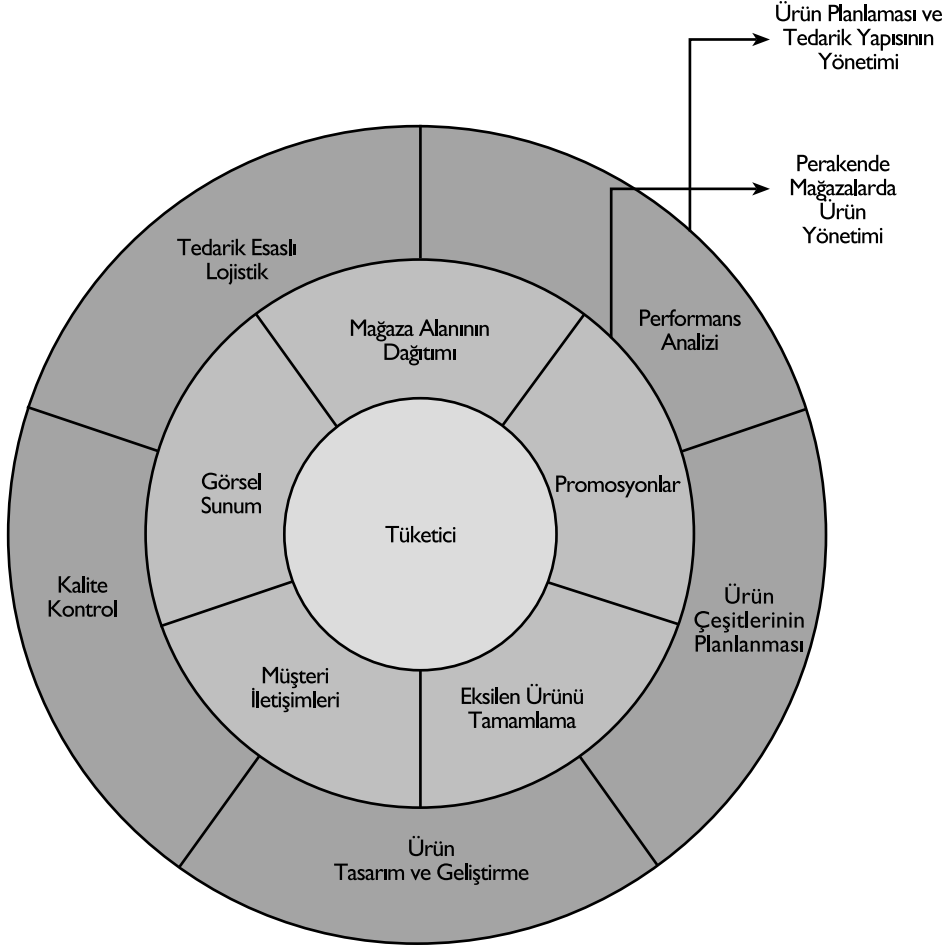
Büyük ve karmaşık bir perakende organizasyonunun problemlerinden birisi perakendeci için satın almayı yürütme sorumluluğunda olan insanların perakendecilikteki gerçeklikten ayrılmasıdır. Satın almacılar bazen mağaza personeli tarafından “fildişi kuledeki merkez ofiste oturmak” biçiminde eleştirilirler. Satın almacıdan her gün mağazada olması beklenmemekle birlikte, müşterilerinin taleplerini dikkate alabilmek için mağaza personeli ile yakın ilişkide olmalıdırlar.

Müşteri ihtiyaçlarını belirlemek ve gelecekteki istek ve ihtiyaçlarını tahmin edebilmek için yoğun pazar araştırması ve analizlerine ihtiyaç duyulur. Müşteri odaklı yaklaşım, ürün yöneticisinin üretici ve tedarikçi arasında doğrudan bir ilişki kurmasını gerekli kılar.

Aşağıda Şekil 2.2: (a) ve Şekil 2.2: (b)'de geleneksel ve müşteri odaklı satınalma organizasyonu gösterilmiştir.



Şekil 2.2: (a) Geleneksel Satın Alma Organizasyonu



Şekil 2.2: (b) Müşteri Odaklı Satın Alma Organizasyonu

Kaynak: Varley, R. (2006). **Retail Product Management**, Second Edition, Routledge, London and Newyork., s.26.



Perakende ürün yönetimine geleneksel ve müşteri odaklı yaklaşımda en temel farklılık nedir?

Bu iki organizasyon karşılaştırıldığında; geleneksel satın alma organizasyonunun daha çok fonksiyon odaklı bir yapı olduğu görülecektir. Sorumluluk sınırları açık olup, her departman daha geniş bir sürecin parçası olarak çalışır. Bu tür yapıların avantajı çeşitli alanlarda uzmanlığın oluşmasıdır. Ancak, bazen departmanların sınırları bir bariyer haline gelebilir. Bu yapılarda ürün yönetimi sürecine genel bir bakış azalabilir.

Tüketici odaklı satın alma organizasyonunda en önemli amaç perakendecinin müşterisine memnuniyet sağlanmasıdır. Bunu başarmak, hep birlikte sorumluluğu gerektirir. Bu yapı çok iyi bir koordinasyona ihtiyaç gösterir. Tüketici memnuniyetini sağlayacak ürünlerin her türlü sorumluluğu kategori yöneticilerine aittir. Ancak, bu organizasyonda her bir kategori yöneticisinin beklenen performansı göstermesi beklenir. Ürün yönetiminin başarısı için tüm perakende operasyonlarının; tedarikçiler, lojistik hizmet sağlayıcılar, ürün kategori yöneticileri ve mağaza yöneticileri uyumlu hareket etmeleri ve her birinin hedefi müşteri memnuniyetini sağlamak olmalıdır.



Mağaza personelinin, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarından haberdar olmadıklarını ve çoğu kez masa başında karar vermeye itham ettikleri satıncıları tanımlamak için nasıl bir ifade kullanılır?

MERKEZİLEŞMİŞ VE MERKEZİLEŞMEMİŞ PERAKENDE SATIN ALMA ORGANİZASYONLARI

Merkezi satın alma, bir bölüm ya da birimin, şirketin diğer bölüm ya da birimlerinden bazılarının ya da tümünün gerek duyduğu bütün ürünleri tedarik eden bir sistem olarak tanımlanabilir. Büyük perakende zincirleri açısından bakıldığında, tüm mağazalarda satışa sunulan ürünlerin bir kısmının ya da tamamının merkezi bir birim tarafından tedarik edilmesidir.

Diğer taraftan, perakende satın alma aynı zamanda örgütsel bir satın alma olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel satın alma, biçimlendirilmiş bir örgütsel yapı içerisinde ve pek çok kısıtlayıcı etken altında gerçekleştirilir. Bu nedenle, örgütsel satın alma farklı etkileşim düzeylerinde olan ve benzer örgütsel amaçlara sahip pek çok kişinin katıldığı karmaşık bir karar verme sürecidir.

Merkezileşmiş bir perakende satın alma organizasyonu, perakende ürün yönetimi açısından birçok avantaj sağlar. Bu temel avantajlar aşağıda belirtilmiştir;

- Satın alma gücünün artması, satın almacıya tedarikçilerle müzakerelerinde avantaj sağlar.
- Uzman satın almacılar ürün ve pazar analizi için daha fazla zaman ayırabilirler.
- Doğru satış tahmini yapılabilmesi için satış verileri birlikte değerlendirilir.
- Büyük miktarlarda satın alma yapılması nedeniyle ürün başına satın alma maliyetleri düşer.
- Merkezi depolarda bulundurulabilecek teknoloji uzmanı ya da kalite kontrol uzmanları sayesinde ürün kalitesi daha iyi bir biçimde sağlanır.
- Ürün çeşitlendirmesi daha kolay yapılır ve perakendeci markalı ürünlerle diğer firma markalı ürünler arasında uyum sağlanır.
- Mağazalar arasında satın alma kalitesi ve stok kontrol kararları uyumludur.
- Mağaza personeli, satın almadan sorumlu olmadığından mağazalarında yüksek seviyede müşteri deneyimi yaşanmasına ve müşteri memnuniyetine katkı sağlarlar.

Perakendeciler bazen de merkezileşmiş satın alma yerine yerel satın almayı tercih ederler. Perakendecilerin her bir mağaza için yerel satın alma yapmasını gerekli kılan birçok etken vardır. Perakende mağazada satılan ürünler görece süreklilik gösteriyorsa, mağaza ya da departman yöneticileri sipariş verebilirler. Mağaza yöneticileri yerel zevk ve tatlara uygun ürünleri mağazalarında bulundurmaya zorundadırlar. Bazı durumlarda ürünün kendisi merkezileşmemiş satın almaya ihtiyaç gösterebilir. Her yörede yöreye özgü ürünler bulunur ve bu ürünler yerel tüketiciler tarafından özellikle tercih edilir. Örneğin, süt, yoğurt, tereyağı, yumurta, sucuk, pastırma, su, şalgam suyu gibi gıda ürünleri yanında yerel gazete, hediyelik eşya gibi yerel ürünler de yerel olarak tedarik edilir. Bazı ürünlerin yerel olarak temin edilmesi taşıma nedeniyle maliyet avantajı sağlayabilir.

SATIN ALMA ORGANİZASYONUNDA YÖNETSEL ROLLER

Burada büyük perakende zincirlerinin satın alma organizasyonlarının her seviyesinde bulunabilen bazı yönetsel roller tanımlanmaktadır. Ürün yönetim departmanında yönetsel rollerin belirlenmesine çekirdek personel ile başlanır ve buradan satın alma karar sürecinde etkili olabilecek yardımcı personele kadar gider.

Satın Alma Direktörü

Bir perakende organizasyonunda birden fazla satın alma yöneticisi bulunabilir. Ancak, yönetim kurulunda birden fazla temsilcinin olması düşünülemez. Örneğin büyük bir perakende zinciri olan J.Sainsbury şirketinin 12 kişilik güçlü direktörler kurulunda bir ticari direktör bulunmaktadır. Satın alma direktörleri bir perakende şirkette satın alma organizasyonunu bütün yönleriyle temsil ederler. Satın alma direktörü yerine bazen ürün direktörü unvanı da kullanılmaktadır. Satın alma direktörleri çok geniş bir alanı denetlerler. Satın alma direktörleri, şirket içerisinde ürün yönetiminin toplam hedeflerini belirlemeden

sorumludurlar. Ürün yönetimi konusundaki stratejik hedeflerin başarılmasında takımlara liderlik ederler ve uzun dönemli hedeflerin başarılmasında planlama kararlarında da etkin rol üstlenirler. Bir satın alma direktörü aşağıdaki karar türlerinde etkin olur;

- Başlıca tedarikçileri değiştirme
- Yeni ürün kategorilerine giriş
- Ürün kategorilerinden çıkış
- Tedarikçilere mağazada belirli bir alanın verilmesi anlaşmaları
- Önemli tutundurma kampanyaları
- Çok kanallı perakendecilik gibi stratejik çeşitlendirme planlaması
- Ürün yönetimi konusunda sistem ve yönetim yaklaşımını benimseme

Ürün Yöneticileri

Ürün yöneticileri, bir bölüm ya da birbiriyle ilgili birçok satın alma departmanını denetleyen deneyimli personellerdir. Bu seviyede yönetim, daha çok giyim mağazalarında, departmanlı mağazalarda ya da posta ile satış yöntemlerinde görülebilir. Buralarda stil, renk çeşitliliği ve kalite seviyesi bakımından belirli bir koordinasyon ve uyum göstermek önemlidir. Bir ürün yöneticisi, ayakkabı ve aksesuar dâhil bayan giyim reyonunda satışa sunulan bütün bayan giyiminden sorumlu olabilir. Bir diğeri içerisinde mobilya, yer kaplama, cilalama, aydınlatma, ev aksesuarları ve hediyelik gibi tüm ev eşyalarından sorumlu olabilir. Bu seviyedeki yöneticilere bazı büyük perakende organizasyonlarında (Örn.Marks & Spencer) bazen direktör statüsü verilir.

Satın Alma Kontrolörleri

Satın alma kontrolörleri, satın alma ve ürün yönetimi hiyerarşisinde satın alıcılar ve ürün yöneticileri arasında bir yerde bulunurlar. Genellikle az sayıda ürün çeşitliliğine sahip departmanların satın alma ve ürün yönetimi operasyonlarından sorumlu olurlar. Bu büyük satın alma departmanlarının yöneticilerine yardımcı olacak bir satın alma denetleyicisinin olması yararlı olabilir. Bu, departmanların aktivitelerinin koordinasyonunda da yararlı olabilir. Ancak, birçok firma etkinliği arttırmak ve iletişimi geliştirmek amacıyla bu seviyeyi çıkararak daha yalın yapılar yaratırlar. Perakendecilerin küçük olması durumunda, hem kontrolörler hem de ürün yöneticileri aradan çıkarılarak satın alıcılar doğrudan ürün direktörüne raporlama yaparlar.

Satın Almacılar

Geleneksel olarak, satın almacı, perakendeci adına satın alma işini gerçekleştiren departmanın görünürde temsilcisidirler. Satın almacılar kendilerine rapor veren satın alma takımı ile departmanın operasyonel kontrolüne sahip olsalar da, bazı organizasyonlarda departmanı yürütme sorumluluğu bir satın almacı (ya da seçici) ile ürün yöneticisi (stok kontrolörü) arasında paylaşılır. Satın almacılar, satın alınacak ürünün bütün özelliklerini bilmek isterler ve bu nedenle de satın almanın nitelik yönü ile daha fazla ilgilidirler. Çünkü ürünün nitelikleri müşterinin memnuniyetini sağlayacaktır. Pazardaki ürünlerde bulunan özellikler ile kendi mağazalarında bulunan ürünlerin özellikleri hakkında bilgi sahibi olmak zorundadırlar. Fiyat pazarlıkları genellikle satın almacı için bir görevdir. Ancak, bazı organizasyonlarda bu açık bir biçimde ürün yöneticilerinin sorumluluğundadır. Satın almacılar müşteri talepleri ve kendi alanlarıyla ilgili ürün trendleri hakkında bilgi sahibi olmaya ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle, tutundurma çalışmaları konusunda pazarlama takımı ile çok yakın çalışırlar.

Stok Planlamacıları (Merchandisers)

Stok planlamacıları, satın almanın nicel (sayısal) yönü ile daha fazla ilgilidirler. Genellikle satışların tahmin edilmesi, mağazalara gidecek ürünlerin sevkiyatlarını ve dağıtımını planlama sorumluluğuna sahiptirler. Bu rol bazen stok/envanter kontrolörü ya da stok/envanter planlayıcısı olarak da belirlenir. Çoğu stok planlamacısı, aynı zamanda departmanla ilgili, satış analizi ve tahmini, bütçe planlama ve ödenek ayrılması, kar marjlarının analizi ve fiyat indirimlerinin uygulanması gibi finansal yönetim sorumluluğuna da sahiptirler. Hatta bazen mağaza içerisinde ürünlere yer ayrılmasının planlanmasından da sorumludurlar. Özellikle giyim konusunda başarılı bazı perakendeciler, ürün çeşitlendirmesinin iyi tasarlanması, iyi kalite ve iyi bir değer sunulabilmesini sağlamak için; satın almacılar, tasarımcılar, teknoloji uzmanları ve stok planlamacılarından oluşan takım halinde çalışma yöntemini benimsemişlerdir. Takım içerisinde stok planlamacısının rolü; önceki sezonun satış ve trendlerini analiz etmek ve değerlendirmek; ürün çeşitlendirmesini geliştirebilmek için satın almacı ve tasarımcılarla çalışmak; departmanın bütçesini teklif etmek, tedarikçilerle mükemmel ilişkiler geliştirmek ve yönetmek; stok devir hızını ve karlılığı en yükseğe çıkarmak.

Kategori Yöneticileri

Perakende endüstrisinde stok planlamacıların rolü bilgi sistemlerinin gelişimine bağlı olarak gittikçe artmaktadır. Bazı perakendeci işletmelerde stok planlamacıların rolü biraz daha artırılarak kendilerine kategori yöneticisi rolü verilmektedir. Bu da tüketici odaklı bir organizasyon yaklaşımı için en uygun yoldur. Bireylerden çok takım çalışmasının esas alındığı çapraz fonksiyonlu işletmelerde satın almacı ve stok planlamacı rolleri terkedilmektedir. Bu yaklaşımda ürün sorumluluk alanları daha dardır. Kategori yöneticisi, ürün yelpazesi içindeki ürünlerin üretim, tedarik, mağazalara dağıtımını ve satışlarını kapsayan performanslarından sorumludur. Kategori yöneticisi sorumlu olduğu ürün kategorisinin en yüksek satış ve en yüksek karı sağlamasından sorumludur. Bu nedenle mağaza birim alanından en yüksek satış ve en yüksek karı sağlamak kategori yöneticisinin temel başarı ölçütüdür.

Satın Almacı Yardımcısı (Satın Almacı Asistanı)

Büyük perakende organizasyonlarında, satın almacılar, stok planlamacılar ve kategori yöneticileri bir ya da daha fazla yardımcıya (asistan) sahip olabilirler. Burada bir satın almacı asistanı ile satın alma asistanı arasındaki ayrımı yapabilmek önemlidir. Örneğin, bir satın almacı asistanı satın alma sürecinde çok önemli bir rol oynar ve bazı satın alma kararlarından da tamamen sorumlu olabilir. Asistanlar, departmanın işleyişi ile ilgili tam bir anlayışa sahiptirler ve takım liderlerine departmanın operasyonel yönleri ile ilgili destek verirler. Birçok durumda bir asistan tüm satın almanın içinde eğitim görmektedir. Bu bağlamda stok planlamacısı asistanları da satın alma sürecinin sayısal (nicel) tarafında benzer bir rol üstlenmektedirler.

Satın Alma Asistanları

Satın alma yönetimi asistanı ya da satın almacının memuru olarak isimlendirilen bir satın alma asistanı, takımın en genç üyesi olup, yönetim destek hizmetlerini ve departmandaki rutin görevleri yerine getirir. Perakendecilikte, satın alma ofisinde deneyimli olmak değerli bir aktif (varlık) anlamına gelmektedir. Bu nedenle, meslekte kariyer yapmak isteyen yeni mezun öğrenciler için bu giriş seviyesi uygun bir başlangıç olabilir.

Bölüşürücü/Stok Dağıtıcı

Ürün yönetiminde başlangıç seviyesindeki diğer bir görev de bölüşürücü ya da stok dağıtıcılığıdır. Bu görevi yürütenler perakendecinin her mağazasında doğru ürünün doğru zamanda bulunmasını sağlarlar. Bu rol çoğunlukla perakendecinin stok bilgi sistemleri ile bağlantılı olur. Stokların dağıtımını işi çoğu kez tekrar eden bir görev olarak görülmesine karşın, bu görevi yürütenlerin perakende faaliyetlerini anlamaları ve analitik düşünebilme becerileri sayesinde kısa sürede satın almacı asistanı seviyesine yükselebilmeleri mümkündür.

Aşağıda, Türkiye’de faaliyet gösteren ve başlıca gıda perakende zincirlerinden olan bir işletmenin satın alma organizasyonu gösterilmektedir (Şekil 2.3). Perakende zincirlerinin satın alma birimlerinde belirtilen yönetsel rollerin bazıları burada bulunmamaktadır. Perakende işletmelerin büyüklüğü, faaliyet gösterdiği çevre (yerel, ulusal veya uluslararası olması), perakende formatlar gibi özellikler satın alma organizasyonunu etkiler.

SATINALMA KARARLARINDA ETKİLİ DİĞER PERSONEL

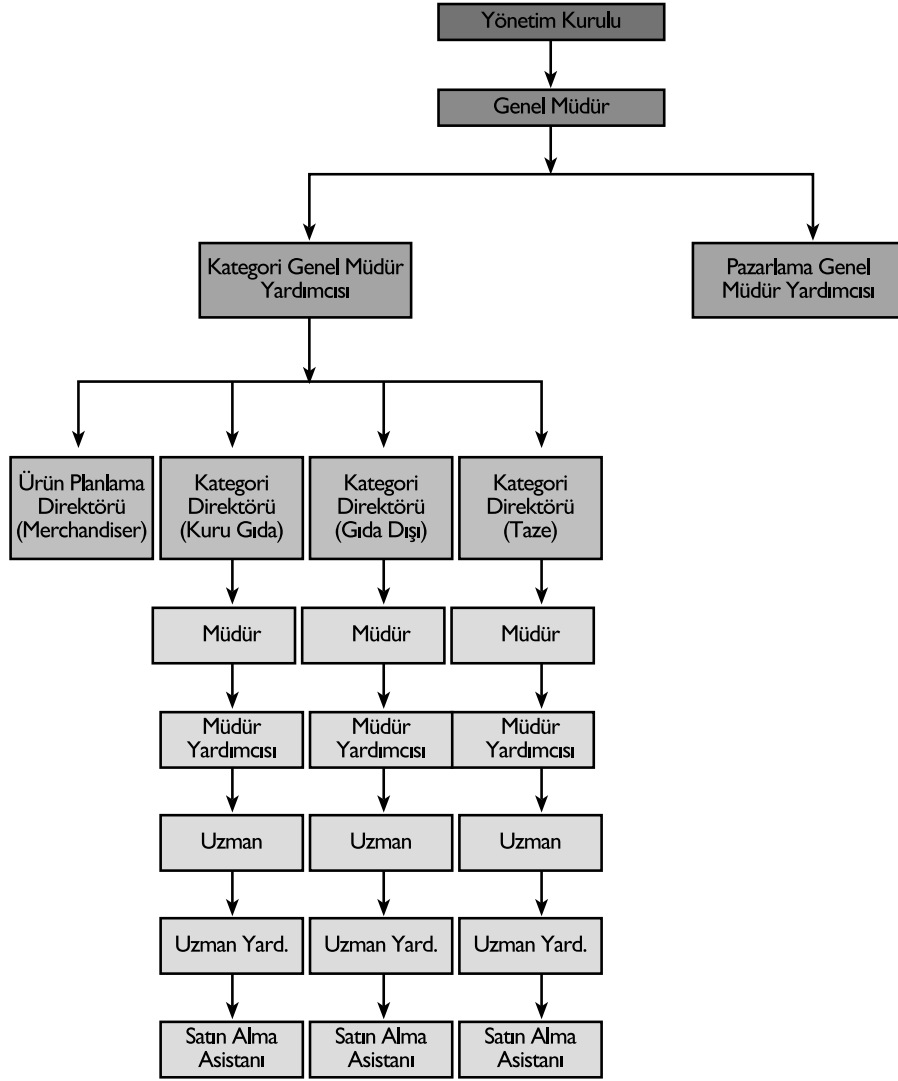
Ürün yönetimi ya da satın alma departmanlarında çalışanların yanında, merkezi bir satın alma organizasyonunda diğer çalışanlar ya da bölümler de satın alma kararlarının oluşturulmasında önemli bir rol oynarlar. Bunlar genellikle teknoloji uzmanları, ürün geliştirme takımları, kurumsal tasarım ekibi ve lojistik takımlarıdır.

Teknoloji Uzmanı ve Kalite Kontrolörleri

Satın alma kararları, bir ürünün belirli bir fiyattan müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmesine göre verilmesine karşın, perakendeci sattığı ürünle ilgili yasal sorumluluklarını da yerine getirebileceğinin garantisini vermelidir. Perakendeci aynı zamanda işletmesinin uzun dönemde toplumun gözünde oluşabilecek imajını da dikkate almalıdır. Bu yüzden satılan ürünün yasal standartları karşılayacağı gibi ödenen bedele de değer olmalıdır. Satın almacı genellikle pazarlama odaklı kişi olması nedeniyle, ürünlerin belirli özelliklerinin değerlendirilmesinde desteğe ihtiyacı olabilir.

Teknoloji uzmanları böyle durumlarda ürün yönetimi takımlarına bir üye olarak yardımcı olabilirler. Teknoloji uzmanları, ürün standartları, üretim süreçlerinde yenilikler ve hammadde kalitesi gibi konularda bilgi sahibidirler. Teknoloji uzmanları ürünün satış ve karlılığı konusunda uzman olmayabilirler. Ancak, ürünün belirli kalite standartlarını sağlaması ve perakendecinin uzun dönem başarısı üzerinde önemli rol oynarlar.

Bazı durumlarda ürünün kalitesi marka tarafından garanti edilir. Bu durumda üretici, ürünü ile ilgili taahhüt edilen kaliteyi sağlamak ve sürdürmekle sorumlu olacaktır. Diğer taraftan perakendecinin kendi markası ile pazara sunduğu ürünlerin de herhangi bir yasal sorun yaratmaması ve perakendecinin imajına zarar vermemesi gerekir. Bir teknoloji uzmanı, kalite kontrol takımıyla birlikte büyük perakende organizasyonlarında ürün ve tesislerin perakendecinin beklentilerine uygun olmasına çaba gösterir.



Şekil 2.3: Türkiye’de Örnek Bir Gıda Perakende Zinciri Organizasyonunda Satın Almanın Yeri

Ürün Geliştirme Takımı

Bir perakendeci, müşterilerine yeni bir ürün sunmak istediğinde, bu konuda tedarikçiler gerekli yenilikleri yapamazlarsa perakendeci belirli bir ürün alanında ürün geliştirme takımı oluşturmak zorundadır. Birçok moda perakendecisi, tasarımcı takımlarına sahiptir. Model çıkarma ve örnekleme makinistlerinden oluşan bu takımların çıkardığı model giysiler perakendecinin üreticileri tarafından model çıkarılarak üretimleri yapılır.

Kurumsal Tasarım Takımı

Eğer bir perakendeci kendi mağaza markasında etkinse, kurumsal marka yönetimini yapmak için bir departman oluşturması gerekir. Bu durum, özellikle ürünün satışında görsel tasarımın etkin olduğu, paketlenmiş gıda ürünleri perakendeciliğinde oldukça önemlidir.

Ürün ambalajlarında logo kullanımı, kurumsal tarz ve renkler önemli olduğundan, perakendeci kendi özel markalı ürünlerinde birliktelik sağlamak ve tüm tedarikçilerin aynı standardı yakalayabilmeleri için bir kurumsal tasarım rehberi oluşturabilir. İster dışarıdan hizmet alınan ajanslarda çalışanlar isterse de firma bünyesindeki tasarım ofisinde çalışanlar olsun hepsi bu rehberi kullanırlar. Bilgisayar destekli tasarım, uluslararası standardize renk sistemleri ve internet iletişimi, perakendecilere, kurumsal tasarımda uyumu sağlamak ve orijinal sanat çalışması üzerinde yeniden çalışmanın önüne geçmek ve hızlı, esnek tasarım seçeneklerini gözden geçirme konusunda önemli bir yarar sağlar.

Lojistik

Gıda ve hızlı tüketim ürünleri ile ilgili satın alma kararlarında lojistik departmanının çok önemli bir yeri vardır. Bazı özel ürünlerin (dondurulmuş vb.) taşınması çok önemlidir. Bu ürünler özel depolama ve taşıma operasyonlarına ihtiyaç gösterir. Örneğin bu özel ürünler, üretim noktalarından başlayarak tüketiciye sunulmak üzere hazırlanmaya kadar soğuk zincirin kırılmaması gerekir. Bazı ürünlerin raf ömürleri kısa olduğundan dikkatle takip edilmesi gerekir. Karlılık oranı düşük ürünlerde kar edebilmek için çok iyi bir lojistik operasyona ihtiyaç duyulur. Ayrıca, yüksek seviyede müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için ürünlerin bulunurluğu çok önemli bir etkidir. Ürünün bulundurulmaması ya da yok satmak hem kar kaybına hem de müşteri memnuniyetsizliğine yol açar.

Bir lojistik yöneticisi, satın almanın sipariş verirken göremediği noktaları aydınlayabilir. Örnek olarak, satın almaya, fazla miktarlarda satın alma yaptığında fiyat indirimi alabileceği önerilebilir. Lojistik yöneticisi normal sipariştten daha fazla sipariş verilmesi ya da satın alma yapılması durumunda ilave depolama ve taşıma maliyetlerinin olabileceğini anlatabilir. Bu maliyetler ürüne yapılacak fiyat indiriminden daha pahalı olabilmektedir.



Satınalma kararlarında satın almacı olmayan personele hangi nedenlerle ihtiyaç duyulmaktadır?

SATINALMA KOMİTELERİ

Satın almacıların ya da kategori yöneticilerinin organizasyonları adına sipariş verme yetkileri bir perakendeciden diğerine değişir. Bazı perakende işletmelerde, satın almacılar operasyonel üstleri tarafından kendilerine verilen yetki uyarınca belirli bir değere kadar sipariş verebilirler. Diğer bazı perakende işletmelerde ise satın almacılar kendi bölümlerini yönetme inisiyatifine sahiptirler. Bu durum, daha girişimci bir yaklaşım olarak gözükmese de sonunda ürün yöneticilerinin ya da satın almacıların performansı satın aldıkları ürünlerin satış ve karlılığına bağlıdır. Satın alma komitelerinden yararlanmak dengeli bir yaklaşım olabilir. Bu durumda, ürünün kendisi veya satın alma planları organizasyon içindeki uzmanlar tarafından dikkatlice incelenir. Satın alma komitesi kullanmanın olumlu ve olumsuz yönleri aşağıdaki tabloda (Tablo 2.1) gösterilmiştir.

Tablo 2.1: Satın Alma Komitelerinin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Olumlu Yönleri	<p>Satın alma en yüksek yetkili tarafından onaylanır, böylece karar bireysel değil tüm organizasyona ait olur.</p> <p>Karar verme sürecinde, perakendeci bünyesinde görev alan birçok deneyimli insanın birikimi etkili olur.</p> <p>Kararın belirli bir yönüne katkı sağlamak üzere gerektiğinde uzmanlar çağrılır.</p>
Olumsuz Yönleri	<p>Komiteyi toplamak zaman aldığından, satın alma fırsatları kaçırılabilir.</p> <p>Deneyimli bireyler, statülerini kişisel fikirlerini komiteye kabul ettirmek için kullanabilirler.</p> <p>Komitenin farklı üyeleri farklı alanlarda uzmanlığa ve farklı bilgi eksikliklerine sahip olabilirler. Bu durum fikir birliğini güçleştirerek çatışmaya yol açabilir.</p>

Kaynak: Varley, R. (2006). **Retail Product Management**, Second Edition, Routledge, London and Newyork, s.37.

Perakende Karar Verme Birimi

Satın alma komite üyeleri perakende satın alma için bir araya geldiklerinde “karar verme birimi“ (KVB) olarak hareket ederler. Organizasyonel satın almada karar verme biriminin içerisindeki insanların rolleri geleneksel satın alma davranışlarını inceleyen teorisyenler tarafından araştırılmıştır. Bu roller kısaca aşağıda belirtilmiştir.

“**Kullanıcı**”, ürünü doğrudan kullanan kişidir. Bazen “**başlatıcı**” olarak da tanımlanır. Perakende satın almada, kullanıcı, bir perakendecinin müşterisi ya da potansiyel müşterisidir. Müşterilerin perakende satın alma kararlarında doğrudan yer alması zordur. Bu yüzden bir karar verme birimi, müşteri bakış açısından konuya yaklaşmak ve değerlendirebilmek için; pazar araştırma kaynaklarına ve satış personeline başvurabilir. Daha büyük perakende kuruluşları müşteri panellerini pazarlama araştırması operasyonlarının bir parçası olarak kullanabilirler.

Satın alma karar sürecinde çeşitli kaynaklardan gelen “**etkileyici**” rolü oynayan insanlar vardır. Teknoloji uzmanları, tasarımcılar, ürün geliştiricileri ve mühendisler belirli ürün özellikleri konusunda uzman görüşü sunarlar. Ürün yöneticisi ve lojistik yöneticileri daha önceki deneyimlerine dayalı olarak benzer ürünlerle ilgili satın alma yapıları ve yaşanan tedarik sorunları konusunda görüşlerini belirtirler.

“**Satın almacı**” gündelik satın alma işlerini organize eden kişidir. Bu rolü genellikle satın almacıların kendileri ya da onların yardımcıları yerine getirirler. Bu rol, ürünün satın alınması ile ilgili son kararı verecek olan “karar verici” rolünden farklıdır. Karar verici bir satın alma direktörü ya da satın alma yöneticisi olarak normalde satın alma ofisinde daha yüksek yetkiye sahip bir pozisyondadır. Önerileri ve satın alma planlarını inceleyerek onaylar. Fakat tekrar alım durumunda satın almacılar hatta onların asistanları bile “**satın almacı**” ve “**karar verici**” rolünü birlikte üstlenirler.

“**Kontrol elemanının**” rolü karar verme birimine gelen bilgileri kontrol etmektir. Bu rol, satın alma takımının ürün ve tedarikçi değerlendirmesini yapan genç bir üyesi tarafından üstlenilir. Böylece gereksiz bilgilerin gruba akışı önlenmiş olur. Diğer yandan deneyimli bir satın alma kontrolörü veya ürün yöneticisi de bu rolü üstlenebilir.



Bir müşteri ya da potansiyel müşterinin, perakende karar verme biriminde kullanıcı ya da başlatıcı rolünü nasıl oynayabileceklerini bir örnekle açıklayınız.

Satın Alma Grubu Dinamikleri

Satın alma personeli tarafından gerçekleştirilen gündelik operasyonlar belirli bir dereceye kadar genelleştirilebilir. Bununla beraber sürece katkıda bulunan her kişi; kendi özellikleri, deneyimleri ve kişiliği ile bir bireydir. Perakende organizasyonlarda, satın almacılar sıklıkla fikir önderliği ve değişimin öncüsü rolüne sahiptirler. Öyle ki bazen de kendilerinden yüksek statüye sahip kişiler üzerinde otorite yapısına sahip olabilirler. Bu yüzden, grup dinamikleri sıklıkla perakende karar verme biriminin işleyişini etkiler. Ayrıca, perakende karar verme birimi üzerinde kültürün de önemli etkisi bulunmaktadır. Örneğin, bazı perakendeciler, satın alma ofislerinde yüksek seviyede yapılandırılmış hiyerarşik bir yapıya sahiptirler. Bu yapıda, satın almalar için, birçok sunum ve görüşe ihtiyaç duyulur. Buna karşın bu kadar hiyerarşik biçimde yapılanmamış organizasyonlarda daha girişimci bir kültür vardır burada yeni fikir ve öneriler kolaylıkla tartışılabilir ve sonunda kolaylıkla kabul edilebileceği gibi ret de edilebilir. Benzer bir şekilde işletmenin dış çevresi grupların birlikte çalışması konusunda etkili olabilir. Örneğin, büyüyen bir ekonomide daha fazla riske izin verilebilir. Ancak, tersi durumlarda ise bir görüş birliği olmadan yeni fikirlerin uygulanması konusunda yeterince güven yoktur. Perakende satın alma ofisi alanına giren herhangi bir kişi çalışan veya tedarikçi de olsa kendilerini çeşitli bireylerin çalışmalarıyla ve organizasyonun bütün olarak nasıl çalıştığıyla ilişkilendirmelidir.

PERAKENDE ÜRÜN YÖNETİCİLERİNDE ARANAN ÖZELLİKLER

Perakende ürün yönetimi konusunda yüksek seviyede başarıya ulaşmak için sürece katkı yapan bireylerin uyumlu çabalarına gerek vardır. Diamond ve Pintel (1997) perakende satın alma organizasyonunda başarılı bir kariyer için aşağıdaki niteliklerin bulunması gerekliliğini belirtmişlerdir.

Analitik Beceriler

Herhangi bir satın alma organizasyonunda, karar verme işin kalbi durumundadır. Satın almacılar, ürün yöneticileri ya da kategori yöneticileri, ihtiyaç duyulan analiz seviyesine bağlı olarak, birçok kaynaktan verilerin toplanması, önemli bilgilerin özümsemesi, durumun belirlenmesi, değerlendirmelerin yapılması ile tahmin ve yargıların değerlendirilmesi gibi çabalara girişirler. Perakendeciliğin daha hızlı ilerleyen ve daha fazla rekabetçi bir yapıya sahip olmasıyla birlikte analitik güçlere ihtiyaç artmıştır. Ürün yönetimi işlevinin ticari yönü, yüksek seviyede rakamları okuma, perakendenin gerçeği olan grafikleri yorumlama ve sezgisel zekâya ihtiyaç gösterir.

İletişim Becerileri

Merkezileşmiş bir perakende yapının odağında çalışan bir satın alma ofisi, perakendecinin diğer tüm bölümleriyle iletişime sahip olması gerekir. Ürün yönetimi sürecinde, satın alma organizasyonu etkin bir rol oynayacaksa; pazarlama, lojistik, finans ve insan kaynakları ile ve belirli ölçüde mağazalarla sıklıkla iletişimde bulunması hayati öneme sahiptir. Bununla birlikte, satın alma departmanları tedarikçilerle sürekli ilişki içindedir. Bu yüzden hem içsel hem de dışsal iletişimler söz konusudur. Resmi iletişimler (iç yazışmalar, sunumlar, raporlar vs.) veya gayri resmi iletişimler (sorulara telefon veya e-postalarla cevap vermek) yazılı veya sözlü biçimde olmalıdır. Müzakere, ikna etme, kendine güvenme ve diplomasi gibi yetenekler sıklıkla temel iletişim becerilerine eşlik etmelidir. Perakende ürün yöneticileri kendilerini de işletme imajı ile uyumlu bir biçimde sunmalıdırlar.

Objektiflik

Perakende satın alma personeli organizasyonun adına hareket eder. Kararlar, birey yerine organizasyonun yararı düşünülerek alınır. Bu yüzden kişisel zevk ve tercihler ile işletmenin yararlarını ayırmak temel bir niteliklerdir. Bir perakende özdeyişi “perakendeci aldığı satmamalı, sattığını almalıdır” der. Objektif olmak bir satın almacı için esnek olmayı da gerektirir. Böylece analitik güçlerini ve objektifliklerini tüketici ihtiyaçları ve rakiplerdeki eylemlere bağlı olarak sürekli değişen perakende çevresine uyarlayabilirler.

Ürün Bilgisi

Satın alma personeli, belirli bir şekilde hazırlanmış ürün eğitimlerini alarak perakende işine başlayabilir. Diğer yandan teknik bilgi gerektiren bazı ürünlerle ilgili olarak iş başında eğitimler de verilebilir. Bu ürünlerin özellikleri ürün yöneticisi tarafından tam olarak bilinmelidir. Bu bilgi olmadan satın alma personeli uygun satın alma kararları veremeyecektir. Ürün bilgisi birikimi satın almacı asistanının eğitim sürecinin bir parçasıdır.

Kariyere Yönelik Eğitim İhtiyacı

Bir perakende işletmede işe başlayan birisinin ürün yöneticisi pozisyonuna gelmesi mümkün olabilir. Ancak, günümüzde doğru olanı, üniversiteyi yeni bitiren birisinin perakende işine satın alma bölümünde başlamasıdır. Büyük perakendecilerin çoğu, işe almada herhangi bir disiplinden mezun olanı işe alabilir. Ancak, çoğu kez perakende alanında mesleki eğitim almış olanlar tercih nedeni olabilmektedir. Dünyada birçok üniversite tarafından perakendede uzmanlık alanları ile ilgili eğitimler verilmektedir. Bu programlardan iyi derece ile mezun olanların satın alma ve ürün yönetimi departmanlarında işe alınması sıklıkla görülmektedir. Tekstil veya gıda gibi bazı satın alma pozisyonlarına işletme mezunları yerine teknoloji temelli tekstil veya gıda mühendisleri gibi kişiler tercih edilse bile, ürün yönetimi ticari bir görev olduğundan teknik birikimin yanında güçlü işletme bilgisi birikimine ihtiyaç duyulmaktadır.

Bir satın almanın, yukarıda belirtilen niteliklere ilave olarak ikinci bir dile de sahip olması gerekli ve tercih nedeni olabilir. Böylece uluslararası tedarikçilerle müzakereler daha iyi yapılabilir. Tüm bunların dışında satın alma personeli perakendeciliğin getirdiği her türlü güçlüğü göğüsleyecek esnekliğe sahip olmalıdır.



Perakende işletmelerde kariyer yapmak isteyenler için perakende uzmanlık eğitimi ile teknoloji temelli eğitimlerden hangisinin daha yararlı olabileceğini tartışınız.

SATIN ALMA GRUPLARI VE İTTİFAKLARI

Perakende ürün yönetiminin satın alma tarafı zaman tüketen bir süreçtir. Bu süreçte, özellikle küçük bağımsız perakende kuruluşlarında önemli ölçüde uzmanlığa ihtiyaç duyulur. Küçük perakende organizasyonların bu tür uzman personeli istihdam etmesi çok kolay olmayabilir. Bu tür perakendeciler için uygulanabilecek bir çözüm, bir satın alma grubunun üyesi olabilmektir. **Satın alma grupları** da satın alma organizasyonları gibi etkin ve verimli çalışabilmektedirler. Ancak buradaki farklılık, satın alma organizasyonlarında aynı işverene ait mağaza adına hareket edilirken, satın alma grupları farklı kişi ya da kuruluşların sahip olduğu mağazalar adına hareket edilmektedir.

Satın alma grupları perakende endüstrisinin birçok sektöründe bulunabilir. Birçok perakende organizasyon, satın alma gruplarının uzmanlığına güvenirlir. Türkiye’de birçok küçük bağımsız perakendeci bazı kolayda malları ölçek ekonomisinin sağladığı yararların kendilerine de yansıtılmasından dolayı METRO gibi kuruluşlardan satın alırlar. Diğer taraftan İstanbul Marketler Birliği (İSMAR) 1980’li yıllarda satın alma gücünü kullanmak ve daha uygun koşullarda satın alma yapabilmek amacıyla kurulmuştur. Bugün de yerel perakende zincirlerin bir organizasyonu olan FAYDA AŞ’nin de bu amaçla faaliyet göstermek üzere kurulduğunu belirtmek gerekir. Gerek İSMAR gerekse de FAYDA A.Ş. satın alma grupları olarak değerlendirilebilir.

Satın alma grupları aynı zamanda uluslararası perakende sahnesinin oyuncularındır. Bazı satın alma organizasyonları küresel boyutta satın alma ofisleri ağına sahiptir. Benzer operasyon yöntemleri ile bir perakende grubu yararına kaynak sağlarlar. Örneğin, AMC (Associated Merchandising Corporation) ABD’nin en büyük departmanlı mağazalar zinciri adına operasyonlar yürütür ve Asya, Avrupa ve Uzak Doğu’da ofislere sahiptir. Çok sayıda coğrafik alana dağılmış perakende pazarlarının önemli oyuncularını bir araya getiren satın alma grupları, satın alma ve diğer operasyonel alanlardaki uzmanlıklarını paylaşırlar. Bu tür satın alma grupları, kendilerine bağlı perakendeci kuruluşlara; geniş bir tedarikçi pazarından ekonomik satın alma ve uzmanlık deneyimi nedeniyle önemli yararlar sağlarlar. Ayrıca, ticari yapılar, teknoloji ve marka oluşturma konularında birikimlerini perakendecilerle paylaşırlar.

Ortak satın alma gücünün kullanımı, küçük, bağımsız perakendecilere zincir mağaza satın alma organizasyonlarının avantajlarını sağlayarak bir dereceye kadar perakendecinin bağımsız kalmasına katkı sağlar. **Satın alma grupları**, daha büyük ve daha güçlü perakendecilerin küresel ölçekte daha geniş bir alana yayılmalarına katkı sağlar.

Perakendeciliğin rekabetçi dünyasında, önemli oyuncular, rakiplerine karşı avantaj sağlayacak bütün stratejileri araştırma konusunda uzman olmuşlardır. Perakendecilikte; satın alma uzmanı, nadir bulunan ve değerli bir varlıktır. Birçok büyük perakendeci, işletme hedeflerine ulaşabilmek için bu tür değerli uzman satın almacılarla sahip olmak isterler.

Bu konuda yararlanılabilecek bir yöntem, bir başka perakendeci ile satın alma ittifakı oluşturmaktır. Süpermarket grubu Sainsbury’s gıda dışı yeni kategoriye girerken ilk adım olarak diğer perakendecilerle ittifak oluşturmuştur. Örnek olarak oyuncak konusunda Early Learning Center ile ve çocuk giyimi konusunda da Adams’ ile ittifak kurmuştur. Diğer taraftan ABD’de departmanlı mağaza perakendecisi Kohl’s yüksek kalite ürün sunarak varlığını arttırmak amacıyla Laura Ashley ile ittifak yaparak onun ürün hattının piyasaya sürmüştür.

Özet

Perakende ürün yönetimi konusunda iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Geleneksel yaklaşımda perakende satın alma, tipik bir örgütsel satın alma olarak değerlendirilmekte ve altı aşamalı bir süreçten söz edilmektedir. Ancak, perakende satın almada bu altı aşama her zaman yaşanmaz. Bazı aşamalar atlanılır. Müşteri odaklı yaklaşımda bütün çabalar müşteriye ve onun memnuniyetine yöneltilmiştir. Bunun dışında iki halka daha bulunmaktadır en dış halkada ürün planlaması ve tedarik boyutu üzerinde durulur. Daha içerideki halka ise mağazada yapılan operasyonlardır. Hedef müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ile müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır.

Perakende organizasyondaki başlıca roller şunlardır; Satın Alma Direktörü, Ürün Yöneticileri, Satın Alma Kontrolörleri, Satın Almacılar, Stok Planlamacıları (Merchandisers), Kategori Yöneticileri, Satın Almacı Yardımcısı (Satın Almacı Asistanı), Satın Alma Asistanları, Bölüştürücü/Stok Dağıtıcılarıdır. Bunlardan satın alma direktörü üst yönetime karşı satın almanın tamamından sorumludur. Diğer kademeler ise satın almanın etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için belirli görev yetki ve sorumluluk paylaşımı ile hareket ederler.

Satın alma departmanlarında; satın alma direktöründen bölüştürücülere kadar hiyerarşik yapı içerisinde satın almadan sorumlu birçok görevli vardır. Ancak bu satın alma departmanları dışında uzmanlık gerektiren bazı görevler de vardır. Bu görevler teknoloji uzmanları, ürün geliştirme takımları, kurumsal tasarım ekibi ve lojistik takımı gibi kişi ya da birimler tarafından yerine getirilir. Söz konusu diğer personelin satın almacı olmaları gerekmez.

Satın alma departmanında çalışanların bir araya gelerek satın alma konusunda birlikte karar verdikleri birim “karar verme birimi“ (KVB) olarak tanımlanır. Bu roller, geleneksel satın alma davranışlarını inceleyen teorisyenler tarafından araştırılmıştır. Bu roller; kullanıcı ya da başlatıcı, etkileyici, satın almacı, karar verici ve kontrol elemanı olarak belirlenebilir.

Perakende ürün yönetimi konusunda çalışan uzmanlar, satın alma departmanında başarılı bir kariyer yapabilmek için aşağıdaki özelliklerin olması gerektiğini belirtmektedirler. Satın alma departmanında çalışanlar değişik kaynaklardan elde ettikleri verileri doğru bir biçimde analiz edebilme yeteneğine sahip olmalıdırlar. Gerek kendi aralarında gerekse de diğer departmanlarla sağlıklı iletişim kurabilmelidirler. Bu iletişim özellikle tedarikçilerle müzakerelerde de çok önemlidir. Gerek tüketici ihtiyaçlarının belirlenmesi gerekse de tedarikçilerle görüşmelerde objektif olmalıdırlar. Satın almanın başarılı olabilmesi ve müzakereleri sağlıklı bir temele oturtabilmeleri için ürün bilgisi de önemlidir. Diğer bir konu da kariyer yapmak için ne tür eğitime ihtiyaç olduğudur. Diğer taraftan perakendede kariyer için satın almadan başlanması ve amaca uygun bir eğitime sahip olunması yeterli olacaktır.

Özellikle küçük perakendeciler ihtiyaç duyulan deneyimli uzman personeli istihdam etmekte güçlük çekerler. Bu tür perakende organizasyonlar için uygulanabilecek bir çözüm bir satın alma grubuna üye olmaktır. Satın alma grupları da satın alma organizasyonları gibi etkin ve verimli çalışabilmektedirler. Ancak buradaki farklılık, satın alma organizasyonlarında aynı işverene ait mağaza adına hareket edilirken, satın alma grupları farklı kişi ya da kuruluşların sahip olduğu mağazalar adına hareket edilmektedir.

Kendimizi Sıyalım

1. Aşağıdakilerden hangisi perakende ürün yönetimine geleneksel yaklaşımın adımlarından biri **değildir**?

- Şirketin misyonunu belirleme
- Perakende müşteri ihtiyaçlarını tanımlama
- İhtiyaçları karşılayacak ürün özelliklerini tanımlama
- İstenen ürünü sağlayacak tedarikçiyi araştırma
- Sipariş koşullarını belirleme

2. Satın almacılar, perakende mağaza personeli tarafından hangi ifade ile eleştirilmektedir?

- Kendini çok beğenmişler
- Herşeyi bildiklerini sanıyorlar
- Fildişi kulelerde oturuyorlar
- Aslan yatağından belli olur
- Çokbilmişlik yapıyorlar

3. Aşağıdakilerden hangisi perakende ürün yönetimine müşteri odaklı yaklaşımda mağaza düzeyinde yapılan operasyonlardan birisi **değildir**?

- Görsel sunum
- Promosyonlar
- Mağaza alanının dağıtımı
- Müşteri iletişimleri
- Tedarik altyapısının oluşturulması

4. Aşağıdakilerden hangisi merkezileşmiş perakende satın alma organizasyonunun sağladığı avantajlardan birisi **değildir**?

- Satın almacıya tedarikçilerle müzakerede avantaj sağlar
- Satın almacılar ürün ve pazar için daha fazla zaman ayırabilirler
- Doğru satış tahmini için satış verileri birlikte değerlendirilir
- Yerel ürünlerin satın alınmasına olanak sağlar
- Büyük ölçüde yapılan satın almalar birim başına satın alma maliyetlerini düşürür

5. Bir perakende satın alma organizasyonunda, yönetim kuruluna karşı satın almadan kim sorumludur?

- Satın alma kontrolörü
- Satın alma direktörü
- Satın almacılar
- Ürün yöneticisi
- Kategori yöneticisi

6. Aşağıdakilerden hangisi satın alma kararlarında etkili olan diğer personelden birisi **değildir**?

- Teknoloji uzmanı ve kalite kontrolörleri
- Ürün geliştirme takımı
- Kurumsal tasarım takımı
- Ürün Yöneticisi
- Lojistik

7. Farklı işverenlere ait küçük bağımsız perakendeciler adına hareket ederek satın alma yapan organizasyon aşağıdakilerden hangisi ile tanımlanır?

- Satın alma grupları
- Satın alma ittifakları
- Satın alma merkezleri
- Satın alma departmanı
- Satın alma direktörü

8. Aşağıdakilerden hangisi “perakende karar verme birimi” rollerinden biri **değildir**?

- Kullanıcı
- Etkileyici
- Teknoloji uzmanı
- Satın almacı
- Kontrol elemanı

9. Herhangi bir satın alma organizasyonunda birçok kaynaktan verilerin toplanması, önemli bilgilerin özümsemesi, durumun belirlenmesi, değerlendirmelerin yapılması ile tahmin ve yargılarda bulunulması gibi çabalar perakende ürün yöneticilerinde aranan özelliklerden hangisi ile ilgilidir?

- İletişim becerileri
- Analitik beceriler
- Objektiflik
- Ürün bilgisi
- Kariyere yönelik eğitim ihtiyacı

10. Aşağıdakilerden hangisi satın alma komitelerinin **olumsuz** yönlerinden biridir?

- Satın alma en yüksek yetkili tarafından onaylanır
- Kararlar bireysel değil organizasyona aittir
- Karar sürecinde deneyimli birçok eleman etkin olur
- Kararın belirli bir yönüne katkı sağlamak için uzmanlar çağrılabilir
- Komiteyi toplamak zaman aldığından satın alma fırsatları kaçırılabilir

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. **a** Yanıtınız yanlış ise “Perakende Ürün Yönetimine Geleneksel Yaklaşım” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz..

2. **c** Yanıtınız yanlış ise “Perakende Ürün Yönetimine Müşteri Odaklı Yaklaşım” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz..

3. **e** Yanıtınız yanlış ise “Müşteri Odaklı Satın Alma Organizasyonu” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

4. **d** Yanıtınız yanlış ise “Merkezleşmiş Perakende Satın Alma Organizasyonu” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

5. **b** Yanıtınız yanlış ise “Satın Alma Organizasyonunda Yönetimsel Roller” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

6. **d** Yanıtınız yanlış ise “Satın Alma Kararlarında Etkili Diğer Personel” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

7. **a** Yanıtınız yanlış ise “Satın Alma Grupları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

8. **c** Yanıtınız yanlış ise “Perakende Karar Verme Birimi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

9. **b** Yanıtınız yanlış ise “Perakende Ürün Yönetiminde Aranan Özellikler” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

10. **e** Yanıtınız yanlış ise “Satın Alma Komiteleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Satın alma operasyonlarının gerçekleştirilmesi sürecinde, satın alma görevini yerine getirenler bakımından küçük işletmeler ile büyük işletmeler arasında bir farklılık bulunmaktadır. Küçük işletmelerde satın alma görevini yerine getirenler tüm ürünlerin satın almasından sorumlu olabilmektedirler. Hatta bazen satın alma görevinin dışında da görev ve sorumluluklar üstlenirler. Büyük işletmelerde ise uzmanlaşma esastır. Satın almacılar uzmanlık alanlarına göre satın alma görevlerinde bulunurlar. Örneğin, gıda, temizlik, beyaz eşya, tekstil gibi ürün gruplarının satın almasını yapabildikleri gibi daha alt kategorilerin satın almasını da yaparlar.

Sıra Sizde 2

Perakendecinin tedarikçiyi değerlendirmesi tedarikçi açısından bazı sorunlar doğurabilir. Dağıtım kanal üyeleri (üretici, toptancı, perakendeci, tüketici) arasında güç son dönemlerde perakendecinin lehine el değiştirmiştir. Bu güce sahip perakendeci, tedarikçiyi değerlendirerek performansına göre karar vermektedir. Nicel (sayısal) ve nitel yönlerden yapılan değerlendirme sonucunda perakendeci dönem sonunda tedarikçi ile ilişkilerini bitirebilir. Yani satın alma yapmaktan vazgeçebilir. Bu durumda tedarikçi oldukça zor durumda kalacaktır. Çünkü, tedarikçi perakendeciye güvenerek yatırım yapmış olabilir, kapasitesini arttırmış olabilir, borçlanmış olabilir. Tüm bunlar dikkate alındığında tedarikçi sorunlar yaşayabilecektir.

Sıra Sizde 3

Mağaza personeli, işletme merkezinde görev yapan satın almacıları, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarından haberdar olmamakla ve masa başında karar vermekle itham etmektedirler. Bir başka ifadeyle satın almacıları “fildişi kuledeki merkez ofiste oturanlar” biçiminde eleştirirler. Mağaza personeli, merkezdeki satın almacıların arada mağazaları ziyaret ederek müşterilerin taleplerinden haberdar olmalarını isterler. Diğer taraftan müşteri hakkında bilgi sahibi olabilmek için mağaza personeli ile de iletişimde olmalıdırlar diye düşünmektedirler.

Sıra Sizde 4

Satın alma kararlarında satın almacı dışında personele de ihtiyaç duyulur. Çünkü, satın almacılar belirli ürünler konusunda uzmanlaşmışlardır. Bu nedenle o ürün ve ilgili sektörü çok iyi bilebilirler. Ancak, bazı konularda yeterli olmayabilirler ve zaten olmaları da gerekmez. İşte satın almacının uzmanlığının yetmediği alanlarda başka uzmanlıklara ihtiyaç duyulabilir. Perakendecinin sorumluluklarını ortadan kaldırmak için teknoloji uzmanı ve kalite kontrolörlerine, müşterilere yeni ürünler sunulmak istendiğinde; ürün geliştirme takımlarına, marka imajının geliştirilmesi için kurumsal tasarım takımlarına, ürünlerin tüketiciye sunulması sürecinde özel depolama ve taşıma (lojistik) deneyimine gerek olduğundan lojistik personele ihtiyaç duyulur. Satın alma departmanı içerisinde de bizzat satın alma yapmayan ancak satın almacıya yardımcı olan destek elemanlarına da ihtiyaç duyulur.

Sıra Sizde 5

Müşteri ya da potansiyel müşteriler satın alma karar verme biriminin içerisinde bulunamazlar. Müşteri ya da potansiyel müşteriler kullanıcı ya da başlatıcı rolünü dolaylı bir biçimde oynayabilir. Bunun gerçekleşebilmesi, satın alma karar verme birimindeki üyelerin, tüketici ve onun talepleri hakkında bilgi sahibi olmalarına bağlıdır. Satın almacılar değişik yöntemlerden yararlanarak (tüketici panelleri, tüketici araştırmaları vb.) tüketicilerin istek ve arzularını öğrenebilirler. Bu istek ve arzuların bilinmesi satın almacıları bu ürünleri mağazalarda bulundurmaya yönleltecektir. Böylece müşteri ya da potansiyel müşteriler başlatıcı rolünü oynamış olurlar. Yani, satın almacıların satın alma sürecini başlatabilmeleri için onları eyleme yöneltene başlatıcı rolünü oynamış olurlar.

Sıra Sizde 6

Perakende işletmelerde kariyer yapmak için hem perakende uzmanlık eğitimine (daha geniş anlamda pazarlama eğitimine) hem de teknoloji temelli eğitimlere ihtiyaç duyulur. Bir başka ifadeyle her iki alanda eğitim alanlar için de kariyer fırsatları bulunmaktadır. Önemli olan kişinin yeteneklerini dikkate alarak kariyer beklentisi içerisinde olmasıdır. Perakende satın almada teknolojik esaslı eğitim alana da sayısal eğitim alana da, güzel sanatlar, grafik vb. eğitim alana da ihtiyaç olacaktır. Bugün perakende satın almada değişik branşlardaki mühendislerin kariyer sahibi olduğuna sıklıkla tanık olmaktadır.

Yararlanılan Kaynaklar

Aydın, K.; (2010) **Perakende Yönetiminin Temelleri**, Geliştirilmiş 3. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Varley, R. (2006). **Retail Product Management**, Second Edition, Routledge, London and Newyork.

Webster, F.E ve Wind, Y. (1972). **Organisational Buyer Behaviour**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, USA. McGoldrick, P.J. (2002) **Retail Marketing**, McGraw Hill, Maidenhead.

Webster, F.E., Jr. ve Wind, Y. (1972). "A General Model For Understanding Organizational Buying Behavior", *Journal of Marketing*, 36:12-19.







Wills, J. (1999) **Buying and Merchandising Strategies: New Roles For A Global Operation**, Financial Times Retail and Consumer Reports, London.

Wind, Y. (1978). "On The Interface Between Organizational and Consumer Buying Behavior", *Advances in Consumer Research*, 5: 657-662.

3


Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

-  Kategori oluşturma ve kategori yönetimi konularını tanımlayabilecek,
-  Kategori yönetimi ile ilgili tanımlar ve tanımlarda yapılan temel vurguları açıklayabilecek,
-  Kategori yönetiminde perakendeci ve üretici/tedarikçi arasındaki ilişkilerde geleneksel anlayış ile günümüzdeki anlayış arasındaki farklılıkları belirleyebilecek,
-  Kategori yönetim süreci konusunda genel bir anlayışa sahip olabilecek,
-  Kategori yönetim sürecinin temel aşamaları olan; kategori tanımı, kategoriye rol verme, kategoriye değerlendirme, kategori puan kartı, kategori stratejileri, kategori taktikleri, kategori planının uygulanması ile kategori uygulamasının gözden geçirilmesi aşamaları ve uygulamalarını açıklayabilecek,
-  Kategori yönetiminin perakendeci, üretici/tedarikçi ve tüketiciye sağlayacağı başlıca yararları sıralayabilecek

bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- | | | | |
|---|-------------------------|---|--------------------------------|
|  | Kategori Yönetimi |  | Geleneksel Kategori Roller |
|  | Kategori Yönetim Süreci |  | Kategori Stratejileri |
|  | Kategori Rolü |  | Kategori Taktikleri |
|  | Kategori Puan Kartı |  | Kategori Değerlendirmesi |
|  | Kategori Karar Ağacı |  | Kategori Performans Kriterleri |

İçindekiler

- ❖ Giriş
- ❖ Kategori Yönetimi Tanımı
- ❖ Kategori Yönetiminin Taraflara Sağladığı Yararlar
- ❖ Kategori Yönetiminde Perakendeci ve Üreticinin Değişen Roller
- ❖ Kategori Yönetimi İş Süreci Eylemleri
- ❖ Hedef Pazarın İhtiyaçlarını Esas Alan Kategori Tanımlaması
- ❖ Kategoriye Stratejiyi Destekleyecek Bir Rol Verilmesi
- ❖ Fırsatları Belirlemek İçin Kategoriye Değerlendirmek
- ❖ Kategori Puan Kartı (Scorecard) ve Gelişmeleri Ölçme
- ❖ Kategori İçin Bir Pazarlama Stratejisi Oluşturma
- ❖ Çeşitlendirme, Fiyat, Promosyon, Görsel Sunum ve Tedarik Zinciri Yönetimi İçin Taktiklerin Seçilmesi
- ❖ Kategori Planının Uygulanması
- ❖ Kategori Performansını Düzenli Olarak İnceleme ve İhtiyaç Durumunda Düzenlemeler Yapma

Kategori Yönetimi

GİRİŞ

Küreselleşmenin de etkisiyle dünyada yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Bu rekabet tüm sektörlerde kendini göstermektedir. Perakende açısından da dünyanın gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerinde yoğun bir rekabet söz konusudur. Belirtmek gerekir ki bugün ne ABD’deki ne de Türkiye’deki perakendeci rahat değildir. Her ikisi de nereden geleceği belli olmayan bir rekabetle karşı karşıyadır.

Rekabetçi bir ortamda işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için etkin ve verimli bir biçimde çalışmalarını gerektiği bilinen bir gerçektir. Bu nedenle rekabet ve verimliliği sağlamak için yeni araçlara ihtiyaç bulunmaktadır. Üretici ve perakendeciler de **kategori yönetimini** bir araç olarak kullanarak rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktadırlar.

İletişim ve ulaşım alanındaki gelişmelere bağlı olarak, tüketiciler artık ürünler hakkında daha fazla bilgiye sahiptirler. Gerek ürün bilgilerinin artışı gerekse de diğer gelişmeler tüketicilerin karar değişkenlerinin artmasına yol açmıştır. Bu durum karar verme noktasında tüketicilerin kafalarını karışık hale getirmiştir. İşte bu noktada tüketicilerin hangi ürünleri tercih edeceğini bilebilmek ve ürün kategorilerini buna göre oluşturmak önemli bir sorundur. Perakendeciler bu sorunu çözebilmek için gelişmiş bilgisayar yazılımlarından yararlanmakta ve tüketicilerin istek ve arzularını belirlemek üzere tüketici araştırmaları yaptırmaktadırlar.

Kategori yönetimi, ürün ya da marka yerine ürün kategorisinin performansını esas alan, müşteriler için doğru kategoriyi yaratmayı amaçlayan önemli bir araçtır. Kategori yönetimi, odak noktasına tüketiciyi koyan, üretici ile perakendecinin ortak çalışmaları ve işbirliğine dayanır. Bu iki kanal üyesi kategori yönetimini ortaklaşa bir biçimde uygulayarak ürün yönetim sürecini daha verimli hale getirirler. Kategori yönetiminden beklenen, ürün kategorisinde satış ve karlılığı en yükseğe çıkarmaktır.

Kategori yönetiminin her sektör ve işletmede farklı biçimlerde uygulandığı görülmektedir. Bu uygulamalar sektörün ve işletmenin özelliklerine göre değişim gösterebilmektedir. Kategori yönetiminin bir gereği olarak; üretici ve perakendeci kuruluşlar organizasyon yapılarını değiştirmişlerdir. Kategori yönetimini uygulayan işletmelerde “kategori yöneticileri” daha işlevsel görev ve sorumluluklar üstlenmişlerdir. Kategori yöneticileri, kategorinin satış ve karlılığından birincil derecede sorumludurlar.

Kategori yönetim sürecinin uygulamasında zaman içerisinde gelişme ve farklılıklar görülmektedir. Geliştirilmiş kategori yönetiminin uygulamasında yedi aşamalı bir süreçten yararlanılmaktadır:

- Kategorinin Tanımı
- Kategoriye Rol verilmesi
- Kategori Değerlendirme
- Kategori Puan kartı
- Kategori Stratejileri
- Kategori Taktikleri
- Planı Uygulama

Bu yedi aşamanın planlama ve uygulaması sürecinde kategorinin yeniden değerlendirilmesi ile gerektiğinde düzeltme ve iyileştirmeler yapılır. Kategori yönetimi mağazada uygulanan perakendeciliğin yanında online perakendecilikte de uygulanabilmektedir. Doğal olarak mağazalı perakendecilik ile online perakendecilikte uygulanan kategori yönetimi farklılık göstermektedir.

KATEGORİ YÖNETİMİ TANIMI

Kavramların tarihsel kökenlerine ya da tarihsel süreç içerisindeki gelişimlerine bakılmadığında yeni kavramlar gibi sunulma yanılığına düşülebilmektedir. Böyle bir yanılığa düşmemek için kategori ya da sınıflandırma kavramının tarihsel kökenine bir vurgu yapmak yararlı olacaktır. Bilinen ilk sınıflandırma M.Ö. ikinci yüzyılda Aristo tarafından yapılmıştır. Aristo, canlıları "Bitkiler" ve "Hayvanlar" olmak üzere iki âleme ayırmıştır. Aristo'nun ortaya koyduğu kesin gözlem ve sınıflama kuralları Ortaçağda bütün Batı kültürüne damgasını vurmuştur. Türk Dil Kurumu (TDK) da kategoriye "aralarında herhangi bir bakımdan ilgi veya benzerlik bulunan şeylerin tamamı" olarak tanımlamaktadır.

Üretici ve perakendeciler tarafından yararlı bir araç olarak kullanılan kategori yönetimini daha iyi anlayabilmek için öncelikle tanımlanması gerekir. Kategori yönetimi için yapılan tanımların başlıcaları aşağıda verilmiştir;

"Kategori yönetimi, ürün kategorilerini ayrı iş birimi olarak gören ve müşteri ihtiyaçlarını tatmin edebilmek için onları her mağazaya uygun bir biçimde uyarlamayı esas alan bir süreçtir".

"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".

"Kategori yönetimi; ürün gruplarını bağımsız birer işkolu gibi ele alarak, mağaza veya mağaza kümeleri bazında, müşterileri tatmin etmek için gerekli düzenlemeleri yapan dairesel bir süreçtir. Bir başka deyişle üretici perakendeci işbirliği ile birlikte müşteriye fiyat, çeşitlilik, tutundurma ve stok konularında maksimum değeri yaratmak üzere kategorilerin düzenlenmesi sürecidir".

"Daha özel bir biçimde perakendeci açısından kategori yönetimi, fiyatlandırma, ürün yönetimi (merchandising), tutundurma çabaları ve ürün karmasının; kategori hedefleri, rekabetçi çevre ve tüketici davranışları esas alınarak belirlenmesidir".

"Kategori yönetimi; tüketiciye değer sunmaya odaklanarak, işletme açısından daha iyi sonuçlar alabilmek amacıyla bir dağıtıcı/tedarikçinin kategorileri stratejik iş birimi olarak yönetmesi sürecidir.

"Kategori yönetimi; satıcı ve perakendecinin bir takım olarak her bir mağazayı ayrı olarak ele alarak ürün kategorilerini karşılıklı olarak yönetmeleri yöntemidir".

"Kategori yönetimi; ticari ortakların, tüketici ihtiyaçlarının tatmin edilerek, satış ve kârları azami seviyeye çıkarmak amacıyla ürün gruplarının stratejik yönetimidir".

Bu tanımlar birlikte değerlendirilerek yeni bir tanım yapılabilir. Kategori yönetimi; perakendeci ve üreticinin yoğun işbirliği ile her bir mağaza için tüketicilerin ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılayarak satış ve kârlılıkta en yükseğe çıkmayı hedefleyerek; marka, renk, tat, çeşit, kalite ve fiyat seviyesi bakımından farklılıklar gösteren ve birbirinin yerine ikame edilen ürünlerin, gruplandırılması ve her bir ürün grubunun stratejik iş birimi olarak ele alınıp yönetilmesi sürecidir.

KATEGORİ YÖNETİMİNİN TARAFLARA SAĞLADIĞI YARARLAR

Kategori yönetimi konusunda yapılan bazı keşifsel araştırmalar sonucunda kategori yönetiminin tedarikçilere, perakendecilere ve tüketicilere sağladığı yararlar şöyle sıralanmaktadır:

Tedarikçilere Sağladığı Yararlar

- Artan kârlılık
- Artan iş bilgisi
- Perakendeciler ile iyileştirilmiş ilişkiler

Perakendecilere Sağladığı Yararlar

- Finansal yararlar
 - Artan satışlar
 - Artan marjlar
 - Düşen maliyetler
 - İyileşen etkinlik
 - Artan pazar payı
- Finansal olmayan yararlar
 - Örgütsel öğrenme
 - Çok daha etkin stratejiler uygulama
 - Daha iyi müşteri hizmeti
 - Daha fazla müşteri bilgisi
 - Maliyet yapılarını anlama
 - Tedarikçilerle daha açık iletişim
 - İyileşen kişisel ilişkiler
 - Kararlı-dengeli işletme uygulamaları

Tüketicilere Sağladığı Yararlar

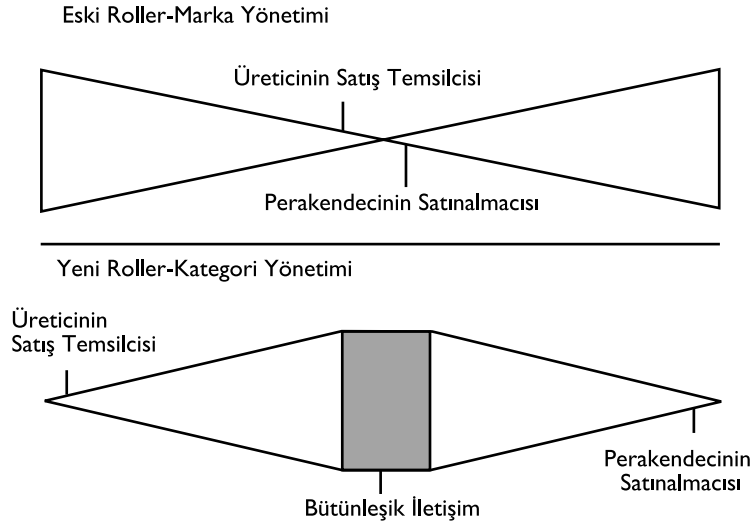
- Azalan tüketici karmaşası
- Tüketici isteklerini yansıtan ürün aralıkları
- Daha fazla ürün çeşitliliği
- Artan ürün bulunabilirliği
- Artan ürün bilgisi
- Yeni kolaylıklar
- Daha düşük fiyatlar



Kategori yönetimi, perakendeci, tedarikçi ve tüketicilere sağladığı yararların dışında makro seviyede ne tür yararlar sağlar?

KATEGORİ YÖNETİMİNDE ÜRETİCİ VE PERAKENDECİNİN DEĞİŞEN ROLLERİ

Geleneksel marka yönetiminde üreticinin satışı ile perakendecinin satın alıcısı birbirleriyle doğrudan ilişki kurar, görüşmeleri belirli konulara odaklanırdı. Bu konular; pazarlama, lojistik, operasyonel konular ve finans ağırlıklı idi. Bu iki kişi arasında yürütülen görüşmelerden, organizasyonda bulunan diğer birimlerin haberi olmayabiliyordu. Kategori yönetimindeki roller ise bütünleşik iletişimi esas almaktadır. Buna göre; perakendecinin satın alıcısı ile üreticinin satışı arasındaki ilişkiler sadece belli bir ürünün satın alınması ya da satılması ilişkisi olarak görülmemelidir. Bu bağlamda perakendeci ve üretici birbirlerine çok daha farklı yönlerden bakabilmelidirler. Taraflar birbirlerinden bilgiyi saklamak yerine bilgiyi paylaşmalıdırlar. Organizasyonlarını yeniden tasarlamalı ve girişimci kategori yöneticileri yaratarak fonksiyonları ve sorumlulukları birleştirmelidirler. Buna ilaveten **perakendeci ve üreticiler**; aralarındaki karşıtlıkları bir kenara iterek, pazar bilgisi paylaşımı temelinde karşılıklı yarar sağlayacak stratejik birlikler geliştirmelidirler.



Şekil 3.1: Üretici ve Perakendecilerin Değişen Rollerini

Kaynak: Nielsen., Category Management: Positioning Your Organization To Win, American Marketing Association ve NTC Business Books, 1992, s.10. Christopher (2005)

Kategori yönetiminin başarılı bir biçimde yapıldığı perakende zincirlerden birisi Tansaş olmuştur. Uzunca bir süre Tansaş'ta kategori yöneticisi olarak çalışan ve halen de Kiler'de kategori yöneticisi olan Mehmet Ballıbaba kategori yönetimi konusundaki anlayışını aşağıdaki biçimde özetlemektedir;

Örnek Olay

“Kategori Yönetimi, bir ürünün tarladan/üreticiden tüketiciye ulaşınca kadarki tüm süreci kapsmalıdır. Kategori yönetiminin tanımları içinde bulunması gereken en önemli unsur da budur. Burada kastedilen vizyonu daha net anlamak için klasik perakende organizasyonundaki satın alma fonksiyonu ile karşılaştırma yapabiliriz. Klasik satın alma fonksiyonu pazarlık yönetimi temeline dayalıdır. Önemli olan bir ürünü mümkün olan en uygun fiyata almaktır, bu kapsamda üretim, lojistik, dağıtım, fiyatlandırma, pazarlama, satış ve diğer operasyonel süreçler öncelik arz etmez. Bu bakış açısı satın almacı ile üreticinin genellikle bir çatışma içinde bulunmasına sebep olur. Satın almacı ve üretici/satıcı ilişkisinde; satın almacı üreticinin kaygı ve önceliklerine duyarız, üretici ise satın almacının isteklerini savuşturur pozisyonda rol alır. Oysa kategori yönetiminde tüm bu süreçlerin detaylı bir şekilde takip ediliyor ve bunlarla ilgili aksiyonların karşılıklı çıkarlar doğrultusunda alınıyor olması gereklidir.

Pazarlık yönetiminin de bu temelde yapılması gerekir. Önemli olan bir malı en ucuz fiyata almak değil, bir malı en verimli şekilde ürettirmek, en verimli şekilde dağıtımını sağlamak, en verimli şekilde pazarlamak, satmak ve müşteriye en uygun fiyatta sunmaktır. Bu kapsamda verimliliği artırmak için her iki tarafa da rol düşer. Unutulmaması gereken nokta, maliyet yönetiminin; tedarik zincirinin her aşamasını kapsayacak şekilde karşılıklı olarak yapılmasının gerekliliğidir.

Basit bir örnekle bunu açalım; Dağıtım maliyetlerini örnek olarak aldığımızda; Ürünlerin satış noktalarına dağıtım işi üretici tarafından yapıldığında %5'lik bir maliyetinin olduğunu varsayalım, diğer taraftan perakendeci bu işi kendi dağıtım ağıyla yaptığında perakendeciye maliyetin %1 olduğunu varsayalım. Bu durumda üreticinin perakendeciye dağıtım hizmeti karşılığında %3'lük bir iskonto vermesi her iki taraf için de kazanç sağlayacaktır (kazan-kazan durumu). Kategori yöneticileri bu iskontoya **Lojistik Primi** adını verirler. Bu örnek farklı maliyet kalemleri için arttırılabilir; hemen her türlü pazarlama gideri, stok maliyetleri ve hatta muhasebe departmanında fatura irsaliye girişi yapan personelin giderlerinin yönetilmesi dahi bu yaklaşımla ele alınabilir. Özellikle teknoloji kullanarak sağlanacak maliyet avantajları ve verimlilik unsurları bu kapsamda önemli yer almaktadır.

Buradaki yaklaşımda kritik 2 nokta vardır;

- Kategori yöneticisinin ve üreticinin karşılıklı süreçler ve maliyet unsurlarına hâkimiyet konusundaki yetkinliği ve bilgi paylaşımı seviyesi,
- Bu maliyet avantajının kimin tarafında ve ne şekilde kullanılacağı konusundaki dengeler.

Birinci nokta, Kategori Yöneticisinin yönettiği kategorideki bu unsurları derinlemesine bilmesini gerektirir. Bu sebeple bazı büyük uluslararası perakendecilerin genel merkezlerinde kategori yönetimi departmanında üretici firmaların temsilcilerinin çalıştığı ve kategori stratejilerine beraber yön verdiği gözlemlenmektedir. Bu nokta perakendecinin organizasyonunda uzman kategori yöneticilerin oluşmasına sebep olur. Perakendeci büyüdükçe bu uzmanların sayısı ve derinliği artar. Hacim büyüdükçe havuç uzmanı, patates uzmanı gibi kavramlar oluşmaya başlayabilir. Bu noktada ise ölçek devreye girmektedir. Ölçek yeterli bir büyüklüğe gelmeden tam anlamıyla etkin bir kategori yönetimi yapılması mümkün olmayabilir. Bu durumda etkin kategori yönetiminin yapılabilmesi için perakendecinin belli bir büyüklüğe gelmesi ön şarttır; yıllık 200 milyon USD seviyesi etkin kategori yönetimi için ilk eşik olarak kabul edilebilir.

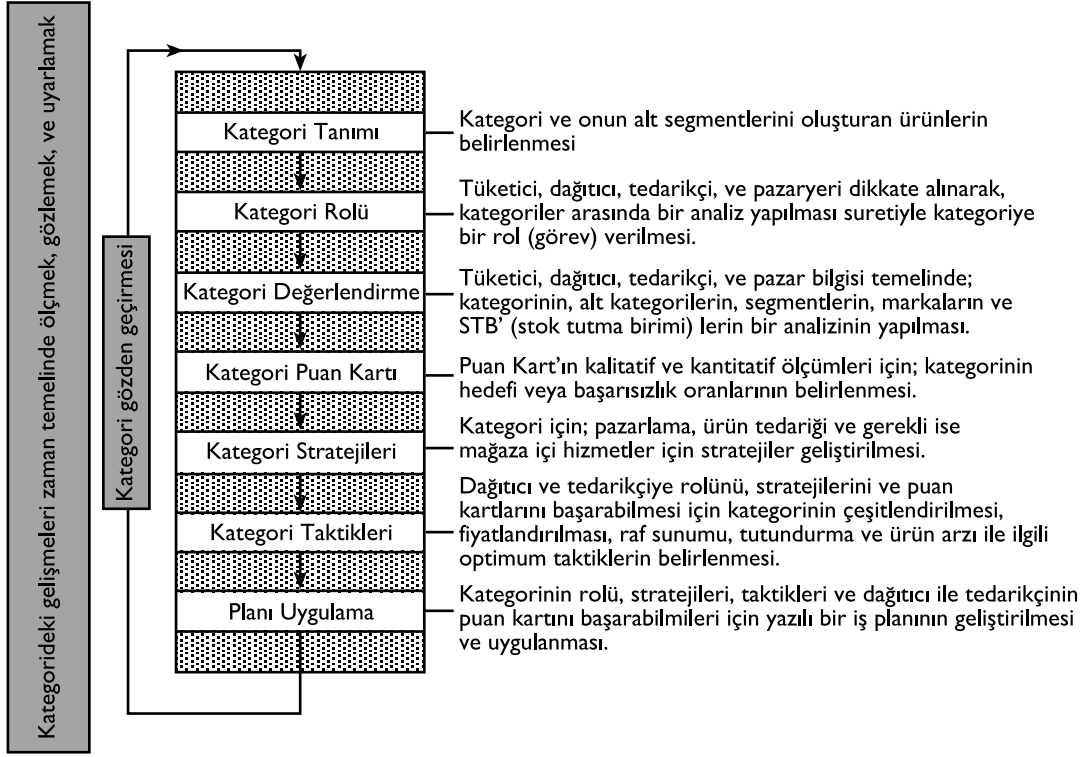


Perakendeci ile üretici rollerinin değişmesini etkileyen nedenler nelerdir?

KATEGORİ YÖNETİMİ İŞ SÜRECİ EYLEMLERİ

Kategori yönetimi bir süreçtir. Belirli bir anda verilen bir karar değildir. Belirli bir planlama, işbirliği ve uygulamayı gerektiren bir süreçtir. Kategori yönetimi bu anlamda bir anlayışa sahip olmayı ve kategorinin tanımlanmasından uygulanmasına kadar devam eden yedi aşamalı ve sonunda da yapılan tüm uygulamalarla ilgili olarak kategorinin gözden geçirilmesi ile tamamlanan bir süreçtir. Bu iş süreci aşamaları aşağıda belirtilmektedir.

Tablo 3.1: Kategori Yönetimi İş Süreci Eylemleri



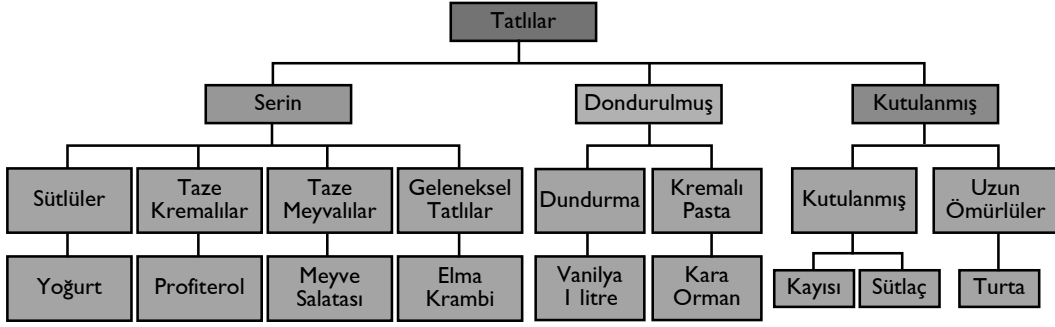
Kaynak: The Partnering Group, Inc.'den aktaran ACNielsen ile John Karolefski ve Al Heller, Consumer-Centric Category Management: How to Increase Profits by Managing Categories on Consumer Needs, John Wiley & Sons, Inc. New Jersey, 2006, s.64.

HEDEF PAZARIN İHTİYAÇLARINI ESAS ALAN KATEGORİ TANIMLAMASI

Kategori yönetim sürecinin en az anlaşılan ve en güç olan aşaması kategorinin tanımlanmasıdır. Kategorinin tanımlanması ve sınırlamaların belirlenmesi, daha sonraki tüm çalışmaların yapılabilmesi açısından önemlidir. Kategori tanımlaması sıklıkla müşteri ve tüketicilerin bilinen ve karşılanmayan ihtiyaçlarına odaklanır.

Kategori yönetiminin bu aşamasında ürünlerin doğal yapıları itibarıyla birlikte nasıl gruplandırılacağı belirlenmektedir. Kategori tanımı, sadece perakendeci ve üretici açısından değil aynı zamanda müşteri perspektifinden de birbirleri ile ilgili ürünleri yansıtmalıdır. Tanım aynı zamanda kategorinin; anahtar alt kategorilerini, segment ve alt segmentlerini belirlemelidir. Örneğin tatlılar; taze, dondurulmuş ve kutulanmış veya önceden hazırlanmış/sarılmış bir biçimde satın alınır. Bunlar sıcaklık dikkate alınmaksızın tüketiciler açısından aynı kategoridir.

Kategori tanımı sıklıkla bir satın alma karar ağacı olarak gösterilir. Bu durum ürün planlaması ve mağaza içerisinde alan tahsisinin temelini oluşturur. Aynı zamanda kategori için kısa bir tanım geliştirmede de yararlı olur. Örneğin tatlılar “ana yemekten sonra yenilen bir tatlı ürün” olarak tanımlanabilir. Bir karar ağacı aşağıdaki biçimde gösterilebilir.



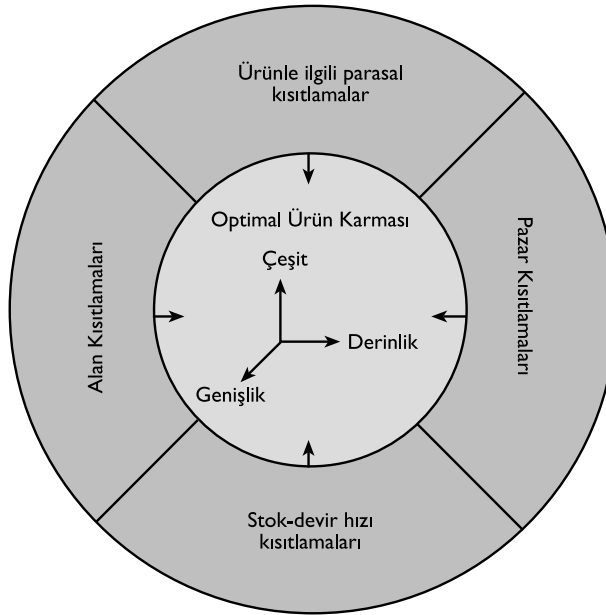
Şekil 3.2: Tatlılar Karar Ağacı: Örnek Gösterim

Kaynak: IGD (International Grocery Distribution), 2002, s.15.

Örnek Olay

“Migros Türk T.A.Ş.’ kategori yöneticilerine göre; kategori tanımı için kategori ürün ağacı esas alınmaktadır. Kategorinin oluşturulmasında geçmiş deneyim ve güncel veriler ve trendler dikkate alınmaktadır. Kategoriyeye bir ürün girdiğinde performansı düşük diğer bir ürün çıkarılabilmektedir. Örneğin; özel markalı (private label) bir ürünün raf payları arttırıldığında veya organik ürünlerin payları arttırıldığında kategori buna göre yeniden yapılandırılmaktadır. Doğal olarak bu aşamada ürün ağacı ve sonuçta kategori yenilenmektedir. Diğer taraftan bir tedarikçinin ürünleri bizde farklı kategorilerde bulunabilmektedir. Bu durumda ürünün kategori yöneticisi kim ise tedarikçi ile de o görüşmektedir. Bu durumda aynı tedarikçi ile birkaç kategori yöneticisi görüşebilmektedir. Örneğin; Unilever firması ile çay, kozmetik, yağ, deterjan, içecek kategori yöneticileri ayrı ayrı görüşmektedirler”.

Perakende mağazaların farklı formatlarına bakıldığında ürün kategorilerinin birbirinden farklı olduğu görülecektir. O halde kategori oluşturmanın kriterleri nelerdir? Bir başka ifade ile herhangi bir perakende formatı hatta herhangi bir mağaza için en uygun (optimal) ürün karması nasıl olmalıdır? En uygun ürün karmasının üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar; **çeşit, genişlik ve derinlik** olarak değerlendirilmektedir. Bu kavramlara kitabımızın birinci bölümünde değinilmiştir. Diğer taraftan, perakendecilerin en uygun ürün karmasını oluşturmalarında; kısıtlayıcı 4 faktör bulunmaktadır. Bunlar; **parasal kısıtlamalar, alan kısıtlamaları, stok devir hızı kısıtlamaları ve pazar kısıtlamaları**dır.



Şekil 3.3: Optimal Ürün Karmasının Boyutları ve Kısıtlamaları

Kaynak: Patrick M. Dunne, Robert F. Lush, David A. Griffith, Retailing, Fourth Edition, South-Western Thomson Learning, USA, 2002, s.321.



Ürün çeşidi ya da marka yönetiminden kategori yönetimine geçişi zorunlu kılan nedenler nelerdir?

KATEGORİYE STRATEJİYİ DESTEKLEYECEK BİR ROL VERİLMESİ

Kategorinin tanımlanmasından sonraki adım, kategorinin önemini ve sağlayacağı katkıları yansıtacak biçimde kategoriye bir rol verilmesidir. Bu adımın amacı; tüketici, dağıtıcı (perakendeci), üretici/tedarikçi ve pazaryerini dikkate alarak kategori içerisinde yapılacak nicel (sayısal) analize göre kategoriye bir rol verilmesini sağlamaktır. Kategoriye rol verilmesinde nicel (sayısal) analizler önemlidir.

Kategoriye rol verilmesinde kullanılacak analitik araçlar ve bunlarla ilgili kısa açıklamalar aşağıdadır:

1. Sepet Analizi
 2. Sık Alışveriş Yapan Müşteri Verileri
 3. Hane Halkı Panel verileri
 4. Satış Noktası (POS) Verileri
 5. Mevsimsel Analiz
 6. Doğru Pay ve Talep Açığı
 7. Finansal Analiz
- **Sepet Analizi:** İnsanlar bir alışverişe çıktıklarında ne alırlar? Yani hangi ürünleri alışveriş sepetlerine koyarlar. Kategoriler arasında daha güçlü bağlantılar kurularak nasıl daha büyük bir sepet alışverişi yapılması sağlanır?
 - **Sık Alışveriş Eden Müşteri Verileri:** Çok verimli ve sıklıkla alışveriş eden müşterileriniz ne tercih ederler? Onlar için hangi kategoriler çok önemlidir?
 - **Tüketici Panel Verileri:** Bu veriler; yaygınlığı (penetration), satın alma sıklığını, değişim ve daha birçok veriyi içerir. Müşterilerinizin yüzde kaçını son kalmış ürünleri satın alarak temizlerler. Bir perakendecinin müşterilerinin yüzde kaçını ürünleri başka yerlerden alır ve diğer perakendecilere ne kadar harcama yapar? Onların çoğu nasıl çekilebilir ve onların daha büyük kategori alışverişi yapması nasıl sağlanır?
 - **Satış Noktası (POS) Verileri:** Bu veriler kategori büyüklüğünü ve satış trendlerini içerir. Ulusal satışlar yerel pazar satışları ile nasıl karşılaştırılır? Kategori büyüyor mu küçülüyor mu? Kategori büyümesini fiyat artışları mı motive ediyor ya da belirli bir kategoride gerçekte tüketiciler daha çok mu daha az mı satın alıyorlar?
 - **Mevsimsel Analiz:** Bir kategorinin tatil günlerine, mevsimlere ve diğer etkinliklere katkısını belirlemek için yapılır. Bazı ürünler yazın bazı ürünler ise kışın satışlara olumlu katkı sağlarlar bazı ürünler ise belirli günlerdeki satışlara önemli katkı sağlarlar.
 - **Doğru Pay ve Talep Açığı:** Ne satıldığı ve ne satılmak istendiği arasındaki farktır. Müşteriler ürününüzü ne kadar çok sever, o müşteriler ürününüzden ne kadar tüketirler, ne kadar satmış olmak isterdiniz?
 - **Finansal Analiz:** Satış, stok devir hızları, kâr miktarı (brüt kâr veya satış fiyatı ile satılan malların maliyeti arasındaki fark), müşteri değişimi (herhangi bir yerde kategorideki ürünleri satın alan insanlar, sizin mağazanızdan ne kadarını alırlar, ne kadar çok siz bunu arttırabilirsiniz), ve faaliyet esaslı maliyetleme (satılan ürünün taşıdığı tüm masraflar; yükleme, depolama, elleçleme, pazarlama vd.), Böylece, bir perakendecinin bir kategoriye yatırımları onların rolünü yansıtır.

Kategoriye rol verilmesi büyük ölçüde toplam mağaza imajı ve stratejiden etkilenecektir. Kategori rolleri perakendecilerin toplam iş hedeflerinin başarılmasında kategorinin nasıl bir katkıda bulunabileceğini tanımlar. Perakendeciler rekabet avantajını sağlayabilmek için bütün kategorilerin rollerini dengelemelidir. Farklı kategoriler için rol görevlendirmesi; bir perakendecinin toplam stratejisinin belirlenmesi ile kaynakların tahsis edilmesinde önemli bir temel oluşturur. Bu seçilen rol perakendecinin ve onun ticari iş ortaklarının kategoriyi nasıl yöneteceklerini de belirler.

Bir kategorinin perakende kârlara katkısı önemli olmakla beraber; roller sadece bu temelde **belirlenmemelidir**. Kategorinin rolü aynı zamanda müşteriler için de dikkate alınmalıdır. Eğer kategori perakendecinin hedef müşterileri için belirli bir şekilde önemli ise; müşterileri mağazaya çekebilmek için kategoriye anahtar bir rol verilmelidir.

Kategoriye bir rol vermenin basit ve doğrudan bir süreç olabilmesi için öncelikle ne yapılmalıdır? Gerçekte her kararın arkasında dikkatli analizlere ihtiyaç vardır. Buna karşın bazı perakendeciler **geleneksel kategori rolleri** yaratırlar ve bu roller onların bireysel strateji ve hedeflerine uyarlanabilirler. Tipik kategori rollerini göstermek üzere aşağıda 4 örnek gösterilmiştir.

Hedef (destination) kategoriler; Perakendeci belirli ürünler için müşterinin ilk tercih ettiği yer konumundadır. Perakendeci, belirli bir ürünü kendi bölgesinde özel bir önem vererek satan ilk market olmak isteyebilir. Örneğin, bölgesinde ilk geniş organik ürünler standını oluşturan bir perakendeci, hedef teşkil eden bir kategori oluşturmuş demektir. Organik ürün satın almak isteyen ve birçok seçenek ve marka arasından tercih yapmak isteyen müşteriler, sözünü ettiğimiz marketi tercih edecektir. Böylece, sürekli müşterilerin yanında yeni müşteriler de kazanılacaktır.

Alışılmış kategoriler; Perakendeci müşterilerin alışılmış ihtiyaçları için tercih edilmektedir. Bu kategoriler hedef müşteri kitlesinin alışık olduğu ve mutlaka ihtiyaç duyduğu ürünler için tercih edilmektedir. Müşteri alışverişe çıkarken bu ürünleri mutlaka alışveriş listesine yazmıştır. Müşteriler yokluğuna tahammül edemedikleri ve kendileri için vazgeçilmez olan ürünleri satın almak için gelirler. Zorunlu olduğunu düşündüğü ürünleri gittiği perakende noktasında bulamayan müşteri orayı bir daha tercih etmeyebilecektir.

Mevsimsel kategoriler; Yalnızca belli zaman dilimlerinde satılabilecek ya da bazı dönemlerde satışında artış yaşanan ürünler bu grup içerisinde yer alırlar. Tebrik kartlarını düşünürsek; bayram ve yılbaşı gibi tarihlerde satışında çok büyük artış olan bu ürünler neredeyse tüm mağaza ve marketlerde satılmaktadır. Burada perakendeci kendi farkını yaratmalı, kendini rakiplerinden farklı konuma taşıyacak değişiklikleri müşterilerine sunabilmelidir.

Özel kategoriler; Perakendeci belli ürünlerin tek tedarikçisi konumunda olabilir. Bu konumundan dolayı da pazarda kendisine özel bir yer edinmiştir. Müşteriler de belli ürünler için kendisini tercih etmek zorundadır. Özel kategorileri iyi kullanmayı başaran perakendeci, bu durumdan yararlanarak diğer ürünlerin satışını da arttırabilir.

Doğru koordinasyonla, perakendeciler yüzlerce kategoriyi yöneterek mağazanın toplam hedeflerini gerçekleştirirler. Migros Türk T.A.Ş için taze ürünler hedef (destination) kategorilerdir. Sebze meyve, et ve et ürünleri, süt ürünleri, balık ve işletici reyonlar (en iyi işletmeciler seçilmekte) müşterileri çektiğimiz kategorilerdir. Deterjan ve kuru gıda lokomotif kategorilerdir.

FIRSATLARI BELİRLEMEK İÇİN KATEGORİYİ DEĞERLENDİRMEK

Üçüncü adımın amacı; tüketici, pazar, perakendeci (dağıtıcı) ve üretici/tedarikçi perspektifinden; alt kategoriler, markalar ve çeşitlendirmenin analiz edilmesidir. Kategorinin değerlendirilmesinde aşağıda belirtilen analitik araçlardan yararlanılır:

- Satış Noktası (POS) Tarama Verileri
- Hane Halkı Panel Verileri
- Alan Yönetimi Yazılım (software) Verileri

Perakendeci ve tedarikçi arasında geçmişte var olan birbirine karşı ilişkiler, mevcut verimsizlikleri ve etkin olmayan yöntemleri en aza indirmek için bugün yeni bir boyut kazanmıştır. Çünkü kanal üyeleri artık düşük maliyet ve kanal etkinliği olmadan tüketicilere değer sunmanın imkânsız olduğunu kavramışlardır.

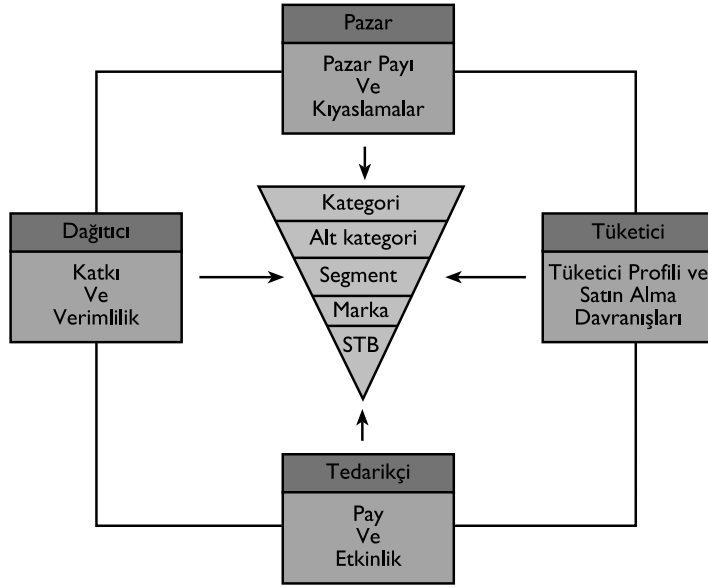
Kategori değerlendirmesi, yaratılacak potansiyel büyümeyi belirlemek için; alt kategoriler, markalar ve çeşitlerde kategorinin ayrıntılı bir biçimde incelenmesidir. Bu çok hırslı bir girişim olup, kategoriye bulunduğu yerden daha yükseklere sıçratmayı hedeflemek ve bunun için fırsat boşluklarını doldurarak kategoriye yeni performans seviyesine yükseltmektir. Bu adım aynı zamanda ticari ortakların (partner) kavrayıcı bir strateji ve taktikler setini kurmalarında temel bir kuraldır.

Ürün kategorilerine uygun yer tahsis etmeye karar vermede perakendeciler için çeşitli kritik performans ölçütleri vardır. Perakende mağazalarının performans karşılaştırmalarında yararlanabileceği kriterler şunlardır;

- Raf uzunluğu başına satışlar; yıllık satışların belirli bir ürün kategorisine tahsis edilen toplam raf uzunluğuna bölünmesi yoluyla bulunur.
- Raf uzunluğu başına gayri safi kâr; yıllık gayri safi kârın belirli bir ürün kategorisine tahsis edilen toplam raf uzunluğuna bölünmesi yoluyla bulunur.
- Stokların geri dönüşüm oranı; yıllık gayri safi kârın ortalama stok maliyetine bölünmesi yoluyla bulunur.
- Stokların devir hızı; belirli bir zamanda, genellikle bir yılda ortalama stokların kaç kere satıldığının tespit edilmesidir.
- Arz süresi; ürünün rafta kaç gün kaldığının tespit edilmesidir. Bu stok devir hızını ölçmeye benzer bir ölçüdür.
- Doğrudan ürün karlılığı; bir ürünün gayri safi kârlılığından, bu ürünün doğrudan perakendecilik maliyetlerinin (genel giderler değil, depolama, mağaza destek, stok ve direkt işçilik maliyetleri gibi) çıkarılması yoluyla bulunur.

Kategorinin Dört Perspektiften Değerlendirilmesi

Kategori değerlendirmesinin amacı; kategorinin mevcut performansını belirlemek (durum analizi); bu performansı sağlayan dinamiklerin neler olduğunu belirlemek ve iş fırsatlarının neler olduğunu tespit ederek tanımlamaktır. Kategori yöneticilerinin kategoriye değerlendirmelerinde kullandıkları dört perspektif bulunmaktadır. Bunlar; tüketici, pazar, perakendeci ve tedarikçi perspektifidir. Bunlar hep birlikte pazarlama strateji ve taktiklerine rehberlik etmek üzere değerli ve kavrayıcı bir bakış açısı sağlarlar.



Şekil 3.4: Dört Perspektiften Kategori Değerlendirmesi

Kaynak: The Partnering Group, Inc.; ACNielsen with John Karolefski and Al Heller, 2006, s. 98.

Tüketici Değerlendirmesi

Kategorinin değerlendirilmesinde en büyük ağırlık, kategoriden satın almada bulunan tüketicilerin profili ve onların satın alma davranışlarını gösteren tüketici değerlendirmelerine verilir. Hane halkı panel verileri aşağıdaki gibi sorulara cevap vermede anahtar kaynaktır:

- Hane halkının yüzde kaçını kategoriye satın alır?
- Hangi sıklıkla kategoriden satın almada bulunurlar?
- Her fırsat ve yıllık satın almalarında ne kadar harcama yaparlar?
- Kategoriye kim satın alır? Demografik profili, yaşam tarzı ya da yaşam evresi nedir? Satın alıcılar nerede yaşar?
- Tüketiciler kategoriye nereden satın alırlar? Hangi dağıtım kanalı ve hangi perakendeciden satın alırlar?
- Satın almaya yönlendiren nedir? Tutundurma, plansız satın alma?
- Ne zaman satın alırlar? Haftanın günü, günün zamanı, yılın zamanı, satın alma fırsatı (occasion)
- Kategori satın almaları genelde planlı mı plansız mı olur?
- İlgili kategoriler hangileridir? Satın alıcının sepetinde başka ne vardır?
- Müşterilerin belirli perakendecinin kategorilerine ve markalarına bağlılığı nasıldır?

Bu sorulara sadece mağazanız müşterilerinin alışveriş davranışları ile ilgili cevaplar verilmesi değil aynı zamanda tüm olarak pazar yeri ya da rakiplerinizin mağazaları ile ilgili de cevap verilmesi önemlidir. Böylece performansınızı daha iyi değerlendirebilecek bir kıyaslama yapabilirsiniz.

Pazar Değerlendirme

Pazar değerlendirme; bir perakendecinin satışlarının, rekabet ettiği toplam pazarla karşılaştırılarak; kategori, alt kategori, marka ve çeşitler bazında pazar paylarının değerlendirilmesidir. Pazarlama bilgi sağlayıcılarından gelen 3. taraf veriler aşağıdaki sorulara cevap verir:

- Pazarda; kategori, alt kategori, ve markanın satış trendleri ne durumdadır?
- Perakendecinin pazar payı nedir?
- Her kategoride geliştirme için spesifik fırsatlar nelerdir?
- Rakiplerle fiyatlandırma karşılaştırması nasıl yapılır?
- Raf sunumu nasıl karşılaştırılır?
- Çeşitlendirme nasıl karşılaştırılır?
- Promosyon aktiviteleri nasıl karşılaştırılır?

Perakendeci Değerlendirmesi

Burada kategori yöneticisi mağazasındaki kategorinin performansını değerlendirmek için; kategorinin toplam kâr marjına, mağaza imajına ve marka değerine katkısına bakar. Satış noktası (POS) verileri ile alan yönetimi yazılım verileri başlıca kaynak olarak aşağıdaki sorulara cevap verirler:

- Toplam satış ve kâr trendleri nelerdir?
- Mevcut çeşitlendirmenin verimliliği nasıldır?
- Mevcut raf ve alan tahsisinin verimliliği nasıldır?
- Raf düzenlemesi ile ilgili olarak yapılan değişikliğin etkisi nasıl olmuştur?
- Mevcut fiyatlandırmanın verimliliği nasıldır? Bu fiyatlandırma; Yüksek-Düşük, HGDF (her gün düşük fiyat) ya da karma (hybrid) gibi toplam mağaza yaklaşımını destekler mi?
- Teşhir(sunum), belirgin özellikler ve düzenli fiyat indirimini içeren mevcut kategori promosyonları ne kadar etkindir?
- Tedarik günleri ve stok devir hızları nasıldır?
- Kar marjları, devir hızı ve stok seviyeleri nedir?
- Stok yatırımların geri dönüşü; stok devir hızı ile kar marjının çarpımı ile elde edilen kâr nedir?

Tedarikçi Değerlendirmesi

Tedarikçi değerlendirme sırasında, kategori yöneticisi, her tedarikçinin ürünlerinin performansını değerlendirir. Kategoriler ve markalar konusunda üçüncü taraf (araştırma şirketleri vb.) verileri aşağıdaki gibi soruları cevaplandırmada önemli bir rol oynar:

- Spesifik markalar için satış trendleri nelerdir?
- Her bir tedarikçinin markalarının karlılık ve etkinliği nasıldır?
- Her bir tedarikçinin ürün, bilgi ve para akışının çabukluk ve destekleyiciliği nasıldır?
- Tedarikçiler ne tür ürün tedarik programları yaparlar ve bunlardan zincirin avantajı nedir?
- Tedarikçiler gelecek yıl için yeni bir ürün açıklayacaklar mı? Onlar fiyat değişiklikleri dayatırlar mı? Promosyon ve pazarlama programları değişecek mi?
- Sonuç olarak; merchandising, dağıtım ve promosyonlarda en büyük fırsatlar nerededir?

Bu bakış her bir tedarikçinin iş süreci boyunca talep ve rafta heyecan yaratma konusunda perakendeciyi nasıl desteklediğini gösterir. Bir kategori yöneticisi; ürün karması ile ilgili şekil, tat ve büyüklüklerin kategorinin karlılığına ve mağaza imajına katkısı ile satın almaları destekleyip desteklemediğini anlamalıdır. Markaların medya ve pazarlama mesajları, promosyonları da içerir ve performansı etkiler ve bu değerlendirmenin de bir parçası olurlar.

KATEGORİ PUAN KARTI (SCORECARD) VE GELİŞMELERİ ÖLÇME

İşletmecilikte yaygın kullanılan bir kavram vardır; ölçemezseniz yönetemezsiniz. Bu bağlamda kategori yöneticileri de doğru bir yönetim gerçekleştirebilmeleri için kategorilerini ölçebilmelidirler. Ölçmek için de öncelikle performans ölçütlerinin belirlenmesi gerekir. Kategori yöneticileri, performansa dayalı olarak iş süreçlerinde iyileştirmeler yaparlar.

Literatürde performans ölçümü konusunda iki aşamadan söz edilir. İlk aşama 1880'lerin sonundan başlar ve 1980'lere kadar uzanır. Bu aşamada kâr, yatırımların dönüşü ve verimlilik gibi finansal ölçütlere vurgu vardır. İkinci aşama ise dünya pazarlarındaki gelişmelere bağlı olarak 1980'lerin sonlarından itibaren başlamıştır. Bu dönemde küresel rekabet, firmaları düşük maliyet ve yüksek kalite gibi stratejiler yanında üretim yöntemlerinde yeni teknoloji ve arayışlar içerisine sokmuştur. Firmalar, geleneksel performans ölçümlerinin bazı sınırlamalarının olduğunu ve yeni performans stratejileri geliştirmeye ihtiyaç olduğunu anladılar. Geleneksel ve geleneksel olmayan performans ölçümleri birbirinden farklılık gösterir.

Her tür işletmede performansın ölçülebilmesi için; ölçülebilir performans ölçütlerinin önceden belirlenmesi gerekir. Performans değerlendirmesinde kullanılan araçlardan birisi de "scorecard" dır. Bu çalışmada "scorecard" puan kartı olarak Türkçeleştirilmiştir. Burada, perakendeci ve üretici işletmelerin performanslarını değerlendirmede puan kartından yönetsel bir araç olarak yararlanılacaktır. Bu bağlamda puan kartları; tedarik departmanı, kategori yöneticileri ve onların üretici ortaklarının işlerini nasıl yaptıklarını izlerler. Burada somut ölçülebilir hedefler konularak gelişmeler izlenir. Kategorinin nereye gittiğinin ölçülebilmesi için metrik hedeflerin konulması gerekir.

	Mevcut	Hedeflenen
Tüketici		
Müşteri Tutma Seviyesi	_____	_____
Satın alma Sıklığı	_____	_____
Satın alma Tekrarı	_____	_____
Memnuniyet Oranı	_____	_____
Pay		
Departmanda Kategori	_____	_____
Pazarda Kategori	_____	_____
Satışlar		
Kategori (₺)	_____	_____
Büyüme	_____	_____
Satış/m2/Günlük/Haftalık	_____	_____
Kar		
Brüt Kar (₺)	_____	_____
Brüt Kar Marjı	_____	_____
Brüt Kar/m2/Günlük/Haftalık	_____	_____
Perakendeci Markası/Private Label		
Satışlar	_____	_____
Brüt Karın Yüzdesi	_____	_____
Brüt Kar Marjı	_____	_____
Ürün Tedariki		
Tedarik/Kabul Günleri	_____	_____
Envanter Değeri (₺)	_____	_____
Stok Devir Hızı	_____	_____
GMROI*	_____	_____
Hizmet Seviyesi	_____	_____

Şekil 3.5: Perakendeci Puan Kartı Örneği

Kaynak: The Partnering Group, Inc.

*GMROI: Stoklara yapılan yatırımın geri dönüşünü ifade eder. Brüt kârın ortalama stok maliyetlerine bölünmesi ile bulunur. Burada kâr marjı ile beraber stokların devir hızı çok önemli bir parametredir. Örneğin; brüt kâr ₺360.000 ve ortalama stok maliyeti ₺60.000 ise GMROI 6 olacaktır.

Migros Türk T.A.Ş. kategori yöneticilerine göre; her kategori için kategori puan kartları bulunmaktadır. Kategorilerin performansları bu kartlara göre ölçülmektedir. Bu performans ölçütleri ise; satış, kâr marjı, müşteri memnuniyeti, stok devir hızı, iade oranları vb.dir. Eğer bir ürünün performansı düşüyor ise kategoriden çıkarılır.

KATEGORİ İÇİN BİR PAZARLAMA STRATEJİSİ OLUŞTURMA

Bu adımın amacı; kategori rolü ve puan kart hedeflerini gerçekleştirmek için; pazarlama ve ürün sağlama stratejileri geliştirmek ve kaynakları etkin bir biçimde kullanarak fırsatları değerlendirmek için etkili planlama yapmaktır.

Tüketici pazarları açısından yoğun rekabetçi bir çevrede faaliyet gösteren işletme; hayatta kalmak ve başarılı olmak istiyorsa, planlama çok önemlidir. Stratejik perakende yönetimi; bütün firma aktivitelerinin planlama, organizasyon, uygulama ve kontrolü süreci olup, organizasyonun farklı seviyelerinde hem stratejik hem de taktik kararları içerir. Bugün, başarılı perakendecilerin çoğu güçlü stratejilere sahiptirler. Bu perakendeciler müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayarak onları tatmin ettikleri için kârlıdırlar. Peki, tam olarak strateji nedir? Strateji aslında başarıyı işaret eden bir pusuladır. Strateji; yoğun, kaotik ve rekabetçi pazarda şirketleri birbirinden farklı hale getirir. Strateji hangi fırsatların izlenmesi ve hangilerinden uzaklaşılması gerektiği konusunda yardımcı olur.

Perakendecilikte strateji terimi çok sık kullanılır. Perakendeciler; ürün stratejileri, tutundurma stratejileri, yer stratejileri ve özel marka/perakendeci markası stratejileri hakkında sıkça konuşurlar. Esasında strateji terimi o kadar yaygın bir biçimde kullanılmaktadır ki perakendeci kararlarının hepsi stratejik kararlar gibi görülür. Bu beşinci adımın başlığına bakıldığında da aynı anlayışın devam ettiğini rahatlıkla görebiliriz. Beşinci adımın başlığı “kategori için bir pazarlama stratejisi oluşturma”dır. Görüldüğü gibi burada da **her bir** kategori için alınacak kararlar strateji olarak nitelendirilmektedir.

Perakendede bugün yedi yaygın pazarlama stratejisi kabul görmektedir. Bunlar:

1. *Trafik Yaratmak*: Müşterileri mağazaya, koridorlara (mağaza gezinti alanlarına) ve kategoriye çekmek,
2. *İşlem Yaratmak*: Ortalama satın alma büyüklüğünü geliştirmek,
3. *Kar Yaratmak*: Karları artırmak,
4. *Nakit Yaratmak*: Nakit akışı üretmek,
5. *Heyecan Yaratmak*: Müşteriler arasında ilgi ve heyecan yaratmak,
6. *İmaj Güçlendirme*: Perakendecinin müşteri tarafından algılanışını güçlendirmek,
7. *Çim Savunması*: Kategoriyi rakiplere karşı güçlü bir biçimde konumlandırma.

Migros Türk T.A.Ş.’ yöneticilerine göre; kategori stratejileri şirket stratejisine uygun olarak belirlenir. Burada temel belirleyici müşteriye odaklılıktır. Müşteri odaklılık da müşterinin istediği ürünlerin bulundurulmasıdır. Örneğin müşteri organik ürünleri talep ediyor ise yapılması gereken bu ürünlerin kategoriye dahil edilmesidir.

Pazarlama stratejileri; kategori, alt kategori ya da marka seviyesinde ortaya çıkabilir. Örneğin; erkek çocuk giyiminde kategori seviyesinde kar marjlarını arttırmak bir hedef olabilir. Bazı markalar trafik yaratmak ya da müşteriler tarafından perakendeci için düşük fiyatlı imajı yaratmak için kullanılabilir. Diğer yandan, alkolsüz içecekler yüksek hacim/yüksek değer (işlem yaratmak) mesajını tutarlı olarak verirler. Yeni nesil alt kategorisi sıcak yeni lezzetlerin akışını içerebilir. Bu da heyecan yaratmak için çok uygun bir stratejidir.

Geniş bir ağrı kesici kategorisinin altında; baş ağrısı ve sinüzit için olanlar trafik yaratıcı, romatizmayı tedavi edenler kâr getirci, çocukların sıvı ilaçları ise işlem sağlayıcı konumunda olabilirler.

Perakendecinin kategorilerini ne kadar aktif kullandığı veya kullanabildiğine bağlı olarak yıl içinde stratejiler değişebilir. Müşteri profilinde değişim, yeni bir trendin ortaya çıkışı ya da yeni rekabetçi baskılar gibi nedenlerle strateji değişikliklerine gidilebilir.

Bir perakendeci tüm mağazaları için kümelenmeleri esas alarak aynı kategori stratejilerini uygulayabileceği gibi her mağaza için ayrı ayrı da uygulayabilir. Sonuç olarak; kategori stratejilerini kendi yerel müşterileriyle uyum içinde uygulayan perakendeciler başarılı olurlar.

Bir stratejiyi uygulamaya geçmeden önce belli sorularla test edilmesi gerekir. Öncelikle bu stratejinin yürütülmesi tüketicilere ne sağlayacak? Para mı tasarruf edecekler, rahatlık mı elde edecekler ya da bir ürün çeşitliliği seçeneğine mi kavuşacaklar? İkinci olarak, perakendeciye nasıl güçlendirecek? Satışları mı arttıracak ya da hedef müşteri kitlesine ulaşmayı mı sağlayacak? Üçüncü olarak tedarikçiler nasıl kazanacak? Daha çok marka sunumu mu, daha yüksek pay elde etme mi ya da daha etkin dağıtım mı?



Kategori için pazarlama strateji belirlenmesi ile Stratejik İş Birimi kavramı arasında bir ilişki var mıdır?

ÇEŞİTLENDİRME, FİYAT, PROMOSYON, GÖRSEL SUNUM VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ İÇİN TAKTİKLERİN SEÇİLMESİ

Bu adımın amacı; kategori stratejilerini başaracak belirli eylemler konusunda karar vermektir. Kategori yöneticileri; çeşitlendirme, fiyatlandırma, promosyon, görsel sunum (merchandising) ve tedarik zinciri yönetimi gibi eylemlerin kategori stratejilerini desteklemelerine yönelik taktikler belirlemelidirler. Bu taktikler, tüketicilerin bir kategoriyle ilgili deneyimlerini ve mağaza imajı konusundaki algılamalarını değiştirebilir. Çeşitlendirme, fiyatlandırma, promosyon, görsel sunum (merchandising) ve tedarik zinciri yönetimi gibi alanlarda kategori yöneticileri doğru taktikleri belirlemek için aşağıdaki eylemleri gerçekleştirmelidirler.

Çeşitlendirme

Bütün perakendeciler, ne tür bir perakende format ile sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilecekleri stratejik sorunu ile karşı karşıyadırlar. Bu kararın kritik ögesi de hangi ürün asortisinin taşınacağına belirlenmesidir. Ürün kararlarını kısıtlayan iki unsur vardır; mağaza stoklarında bulunması gereken ürünleri satın almak için ihtiyaç duyulan para ve bu ürünler için mağazada gerekli alanın olup olmadığı. Alan kısıtlaması e-perakendeciler için sorun olmamakla beraber finansal hedefler dikkate alındığında fiziksel perakende organizasyonlar ürün çeşitlendirmesi (asorti) ve ürünün bulunulurluğu kararlarına dikkat edilmelidir.

İlk çeşitlendirme taktiği perakendecilerin kategori karmasından ne istedikleri biçimindeki temel soruya yanıt verir. Doğru çeşitlendirmeyi oluşturmada yıllardır uygulanan yaygın yöntemler vardır. Müşteriler çeşitlendirme konusundaki kararlarını satış temsilcilerinin önerilerine göre verirlerdi. Bu karar biçimi çok subjektif idi. Daha sonra alan/satış oranı karar vermede temel araç olmuştur. Satış ölçütlerine tek başına güvenmemek gerektiğini anlayan perakendeciler her ürün çeşidinin kategorideki artışa katkısının ne olduğunu sorgulamaya başladılar. Böylece ürün karmasına ilave edilecek her bir özgün ürün çeşidinin karmaya katkısının ne olduğunu anlamaya çalıştılar.

Bu katkı sağlama tabii ki kategorinin rolü ile bağlantılıdır. Örneğin; kolaylık mağazaları için sigaralar hedef (destination) kategoridir. Bu mağazalar standart satış sıralamasına baktıklarından sigara için stok tutma biriminin %95'ini bulundurlar. Buna karşılık sigaraları bir kolayda ürün olarak gören drug store'lar stok tutma birimlerinin sadece en yukarıdaki %50'sini bulundurlar. Bununla beraber perakendeciler, insanların kategorinin çeşitli bölümlerinden ve alt kategorilerden nasıl alışveriş ettiklerini kavradıklarında sigarada daha uygun bir çeşitlendirmeye gidebilirler.

Çeşitlendirme kararı verirken; kategori yöneticileri şu soruları açıklamalıdır:

- Kategori, alt kategori ve segment seviyesinde hedef tüketicilerin değişik ihtiyaçlarını hangi ürünler karşılayacaktır?
- Mevcut çeşitlerimin imajı rakiplerle kıyaslandığında nasıldır?
- Pazarlama stratejim; şirketin genel pazarlama yaklaşımı ve kategoriye verdiğim rol ile tutarlı mı?
- Farklı seviyelerdeki çeşitlerin maliyet/fayda oranları nedir? Riskleri fırsatlarla kıyasladığımda hangisi daha ağır basıyor?
- Yeni ürün kabul kriterleri nelerdir?
- Ürün kaldırma/raftan çıkarma kriterleri nelerdir?

Fiyatlandırma

Perakendeciler çoğu kez ya Her Gün Düşük Fiyat (HGDF) ya da zaman zaman fiyat indirimi politikalarından birini uygularlar. Ancak, bütün perakendeciler HGDF uygulayan olarak algılanmak isterler.

Perakendeciler, kâr elde edebilmek için fiyatlandırmaya güvenirlir. Bazı perakendeciler tüketicilerin fiyat elastikiyetini ölçmek için fiyat optimizasyon yazılımları kullanırlar. Böylece “parayı masada bırakmak” istemezler ve gereksiz fiyat indirimi de yapmazlar. Perakendeciler bu programları uygularken; ulusal marka ve perakendeci markası arasındaki fark yüzdesi, aynı markanın bütün çeşitleri için aynı fiyatların uygulanması gibi diğer kuralları da kullanırlar. Bu programlar ne kadar güçlü olursa olsun; perakendecinin, fiyatlandırmanın duygusal ve mekanik ilişkisini anlamasında yeterli olamaz.

Fiyatlandırma kararları verilirken kategori yöneticileri şu soruları cevaplandırırlar;

- Hedef tüketicilere; kategoride, alt kategoride, bölümde ve stok tutma birimi (STB) seviyelerinde ne kadar büyük değer sağlamaktayız?
- Diğer perakendecilerle rekabette ne durumdayız ve kategoride fiyat lideri miyiz?
- Hangi fiyatlandırma yaklaşımı bizim bütün pazarlama stratejilerimiz için en tutarlı olanıdır? Yüksek-düşük, her gün düşük ya da karma fiyat stratejileri mi? Kategori rolümüz ve stratejilerimiz için en iyisi hangisidir?
- Kategori, alt kategori, segment ya da STB seviyesinde fiyatlandırma hedeflerimizi başarabiliyor muyuz?
- Fiyatlandırmanın kâr marjına etkisi nasıldır?
- Fiyat artış ve indirimler kategori satış ve kârlılığını önemli bir biçimde etkileyecek mi?
- Kategorideki temel ürünler doğru fiyatlanmış mı?
- Kategorideki hangi ürünler keskin fiyat imajına sahiptirler?
- Perakendeci markalı ürünlerin fiyatlandırması uygun mu?
- Yeni ürünleri fiyatlandırmada saldırgan mı davranılıyor?
- Satış hızı düşen malların fiyatlandırılması nasıl olmalı?
- Hangi fiyat değişiklikleri, hem kendimize hem de üreticilere yardım eder?

Promosyon

Migros Türk T.A.Ş kategori yöneticilerine göre; promosyon ve insertlerde stratejiye uygun promosyon araçları kullanılır. Örneğin; stratejide organik ürünler ön planda ise taktikler de buna göre geliştirilir. Bu taktikler de reklam ve promosyonlarda ortaya çıkar.

Değerlendirmede nicel ölçüt olarak; ciro, kar, satışlar, stok devir hızı, iade oranları kullanılırken nitel ölçüt olarak da müşteri şikâyet ve memnuniyetleri dikkate alınır ve değerlendirmede bu iki ölçüt birlikte kullanılır.

Perakendeciler, tipik bir biçimde promosyonların analizinde ve 3' er aylık dönemler itibariyle kategoriyi değerlendirmelerinde kanal kaptanı üreticileri sorumlu tutarlar. Kategori yöneticileri, tedarikçilerden en az 6 ayda bir kendi imajlarına ve pazara uygun promosyon planlarını geliştirmelerini beklerler. Şu sorular perakendecilerin kararlarını etkileyecektir;

- Hangi promosyonlar bizim genel pazarlama stratejileri ve kategoriye verilen rol ile tutarlıdır? Kategori rolü hangi derinlikte fiyatlandırmaya izin verir?
- Hedef tüketiciler değişik promosyonlara nasıl tepki verirler? Satışları, trafiği ya da kârı en çok yükseltecek olan nedir; fiyat, ürün özelliği, sunum ya da bunların kombinasyonu?
- Tüketicilerin anahtar karar noktaları nelerdir? Promosyonlarımızda marka, lezzet/tat ve boyutlar ne kadar önemlidir?
- Promosyonlar yeni tüketiciler çekecek mi ve bunlar diğer ürünleri satın alacaklar mı?
- Hangi promosyonlar müşteri bağlılığı inşa edecek ve hangileri tercih edilmeyen satın almalara ve hangileri marka ve mağaza bağlılığının azalmasına neden olacak?
- Rakipler nasıl promosyonlar yapacak ve nasıl tepki alacaklar?
- Fiyat indiriminden etkilenmeyen tüketicileri nasıl çekeceğim?
- Benim promosyon uygulamalarım alışverişi daha eğlenceli yapıyor mu?

Görsel Sunum (Merchandising)

Perakendecilerin kategoriyi nasıl sunacakları konusundaki temel belirleyicilerden biri satış alanıdır. Çok başarılı perakendeciler yer-satış oranını dikkate alarak kategori, alt kategori ve segmentleri çok iyi bir biçimde yönetirler. Perakende satış noktaları için doğru büyüklük, iyi bir konum ve doğru stok çok önemlidir. Her perakende mağaza sabit bir alana sahiptir ve bunu arttıramaz. Bir kategoriyi, alt kategoriyi ya da segmenti genişletmek için aynı şekilde diğerlerinden kısmak gerekecektir. Bu basit gerçeği görmemek ve satış alanı konusunda hatalı hesaplamalar yapmak kategorilerde karışıklıklara yol açar. Örneğin; belirlenmiş sabit bir yer için daha büyük miktarda ürün gelirse bunun nereye yerleştirileceği ile ilave yer bulunulup bulunamayacağı önemli bir sorundur. Mağazalar bu fazla gelen ürünleri ilk seferde raf dışında teşhir edebilirler, ancak yeni ürün geldiğinde bu fazla gelen ürün hiçbir zaman rafta yer bulamazlar.

ACNielsen verilerine göre ABD'de %8 ile % 12 arasında stoksuzluk nedeniyle kayıplar yaşanmaktadır. Bunun nedeni ise yoğunlukla satış alanı yetersizliğidir.

Kategori alanının yanlış hesaplanması, mağaza koltuk deposundan daha sık bir biçimde rafa ikmal yapılması gerekliliğine yol açmaktadır. Bu durum bir taraftan işgücü maliyetlerinin artmasına yol açarken diğer taraftan ürünün elleçleme (handling) nedeniyle daha fazla zarar görmesine neden olmaktadır. Bu şekilde zarar gören ürünler sunumda da sorun olmaktadır.

ABD'de ulusal perakendecilerin en büyüklerinden birisinin yapmış olduğu iç çalışma sonucu; kategoriler için planogramların yeniden hazırlanmasında raflarda %32 dolayında bir maliyet tasarrufu sağladığı ortaya çıkmıştır.

Peki "planogramda yeni olan nedir?" Bugün, dinamik veritabanının bir parçası olarak planogramlar (gösterim planı); satış/alan ilişkisi raporlarına bakılarak yeniden düzenlenebilir ve satış raporları ile yeniden ayarlanabilir. Üreticiler, ürün çeşitlerine bakışta perakendecilere anahtar performans kriterlerine ilişkin önemli verileri getirirlerse onlarda hızlı bir biçimde harekete geçerler. Örneğin; ürünün dördüncü rafın ortasında olması yerine ikinci sıranın köşesinde olması halinde daha fazla satış yapılacağı gibi bir verinin üretici tarafından perakendeciye sunulması.

Yüksek ne kadar yüksek olmalıdır? Rafların en üst yüksekliği 198 cm'den fazla olmamalıdır. Çünkü bayanlar zaten topuk yükseklikleri ile ancak o yüksekliğe ulaşabilirler. Bazı kategoriler satış geliştirme için kendilerinin en üst rafa ya da rafın üzerine konulmasını isterler. Bunlar demonte mobilya ya da kano gibi ürünlerdir. Diğer taraftan envanter fazlası ürünler çeşitli nedenlerle (örneğin son kullanım tarihinin geçmesi) rafların en üst kısmına yerleştirilmemelidir.

Müşteriler nereye bakarlar? İnsanlar bir koridorda köşeye doğru geldiklerinde yaygın bir biçimde ilk olarak rafların (gondol) sağına bakarlar. İlerlemeye devam edildikçe ikinci olarak sol taraflarına bakarlar. Ölü nokta rafların sol taraftaki ilk dört katıdır. Rafların bu kısımlarının dikkate alınabilmesi için yüksek profilli ürünlerin buralara konulması gerekir. İnsanlar bir koridorda dikilerek raflara baktıklarında rafların 3-4 katını ve 3.65 mt.(12 feet) genişliği görebilirler. İnsanlar bir kategoriye baktıklarında ilk olarak göz seviyesinde bakarlar. Daha sonra üst kısma, daha sonra soldan sağa ve üstten aşağıya doğru bakarlar. Yerleştirme, ürün ve kategori performansında şartıcı bir fark yaratır.

Kategori yöneticileri görsel sunumda aşağıdaki hususlara dikkat etmelidirler;

- Raf sunumu hedef tüketici ihtiyaçlarını karşılıyor mu, mantıklı ve çekici mi?
- Bizim raf sunumumuz mağazamızı farklılaştırıyor mu?
- Belirlenmiş rollerle ve strateji ile raf sunumumuz tutarlı mı; skor kartı amaçları ile tutarlı mı; karlar ve satışlar izlediğimiz stratejiyi gerçekleştirebilecek mi?
- Raf sunumu, çeşitlilik ve fiyat imajını güçlendiriyor mu?
- Öngördüğümüz çeşit ve fiyat imajımıza hizmet ediyor mu?
- Stoksuz kalma potansiyelimiz nedir ve müşterilerimiz ikame ürün alacaklar mı yoksa mağazayı değiştirecekler mi?
- Konu ile ilgili operasyonlar hangileridir?
- Eğer bütün ana ürün çeşitleri uymazsa planogram neleri içermelidir?
- Kategoriyi ve mağaza performansını maksimize edebilmek için satış katında yerinde kategoriyi nereye konumlandırmalıyız?

Tedarik Zinciri Yönetimi

Ürünün tedarikçiden perakendeciye ulaştırılmasında görünmeyen (mutfak/perde arkası) bazı faaliyetler bulunmaktadır. Bu faaliyetler başarılı bir kategori yönetimi için çok önemlidir. Tedarik zincirinin akışı, maliyetleri ve potansiyel etkileri açıklanmaksızın, perakendeciler kategorileri ayrı bir iş birimi olarak ve tüketici ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde mağaza bazında uyarlayamazlar.

Faaliyet-temelli maliyetleme sistemleri; tedarik zincirinde ürünün taşıma ve depolama maliyetlerinin en aza indirilmesinde bir araç olarak kullanılmaktadır. Özellikle bugünün gerçek zamanlı veri sağlama sistemi ile ticari ortaklardan gelen bilgiler etkinliği arttırmaktadır.

Bu durumda en iyi bilgiyi ele geçiren şirket; ürünün fiziksel dağıtımında iyi bir yönetimi de garantilemiş olmaktadır. Kategori yöneticileri karar alırken tedarikçilerin tedarik zinciri performanslarını onların sorumlulukları temelinde; zamana, doğru veriye dayanarak değiştirirler.

Son on yılda yapılan birçok çalışma şirketlerin tedarik zinciri sürecinde mali üstünlük (daha yüksek kâr marjları, daha düşük envanter yatırımı, daha kısa sürede nakit para elde etme olanağı) sağladıklarını göstermektedir. Ayrıca bütün bunları rakiplerinden farklılaşmada bir araç olarak kullanmaktadırlar. Tedarik zinciri kararları bugün, bir düşünce setini yansıtır; perakendeci hiçbir zaman tüketicinin taleplerini karşılayamamaktan dolayı hayal kırıklığına uğramak istemez.

Kategori rol ve stratejilerinde değişiklik hedefi açıktır; uyumlu ve gözlemci kalabilmek için tedarik zinciri aşağıdaki sorulara odaklanmalıdır;

- Doğru ürünü, doğru müşteriye, doğru zamanda ve düşük maliyetle sağlamada etkinliği maksimize ettiniz mi?
- Kaynakların ve programların çoğunu ayrıntılı bir biçimde (indirim, geri dönüş programları ve iadeler gibi) hazır hale getirebildik mi?
- Kararlarımızı analiz edebilmek için faaliyet temelli maliyetleme kullanıyor muyuz?
- Stratejik olarak sizin için önemli etkinliklerde; üreticilerden sağlanacak promosyonel desteğin planlaması yapıldı mı?
- Üreticiler size en düşük maliyetli ürünleri vermek için sistemi uyarladılar mı?
- Üretici davranışlarını en iyi gözleminin yolu; bir tedarik zinciri skor kartı geliştirmek ve bunu tedarikçileri; stok devir hızları, hizmet seviyeleri, zamanında teslim, reklam programlarına destek gibi konuları ölçerek gözlemektir.

KATEGORİ PLANININ UYGULANMASI

Bu adımın amacı kategori iş planını uyumlu ve düzenli bir yapı içerisinde, ticari paydaşların da onayını alarak, sorumluluklar ve bir programa (zaman çizelgesi) bağlı görevler vererek gerçekleştirmektir. Perakendeci ve tedarikçiler, kendilerine fırsatlar sunacağına inandıkları kategori iş planını doğru strateji ve taktikler belirleyerek pozitif sonuçlar ve rekabetçi avantajlar sağlayacak beklentilerle yaşama geçirmek isterler. Kategori planının uygulanmasında aşağıda belirtilen hususlara dikkat edilmelidir.

Organizasyon Yapısında Düzenleme

Kategori yönetiminde organizasyon yapısı dikkate alınması gereken önemli bir olgudur. Organizasyonda fonksiyonların bütünleştirilmesi ve işbirliği yeteneği göz ardı edilmemelidir. Perakendeciler için satın alma, dağıtım, pazarlama ve görsel sunumun (merchandising) bütünleştirilmesi önemlidir. Tedarikçiler için bunlar satış, pazarlama ve lojistikdir. Başarı için bir organizasyonda ihtiyaç duyulan anahtar belirleyiciler; güven, uzun dönemli ilişkiler, çalışanların becerileri, değişimlere karşı özendirici ve olumlu tutumlardır.

Kategori Planı Kontrol Listesi

Kategori yöneticileri aktiviteleri ayrıntılı olarak gösteren kontrol listeleriyle uygulamaya başlarlar. Söz konusu kontrol listelerinde promosyon, fiyatlandırma, çeşitlendirme ve değerlendirme gibi temel eylemlerle ilgili alınacak kararların ne olduğu, bunların yapılma zamanları ve sorumlusunun kim olduğu belirtilir. Planın etkin bir biçimde uygulanabilmesi için eş zamanlı hareket edilmesi gerekir.

Uygulama ve Ödüllerini Alma

Kategori yöneticileri için hiçbir şey uyguladıkları strateji ve taktikler sonucu sağladıklarını gördükleri satış ve karlılık başarıları ile olumlu müşteri tepkilerinden daha büyük bir ödül olamaz. Sonuçları hızlı bir şekilde görecekler ve her şey yolunda gittiğinde uygulamada fikirlerini başarılı bir şekilde uygulamaya sokan firmalara ve mağaza satıcılarına sonsuz teşekkür etme gereksinimini duyacaklardır. Uygulama, kategori yönetim sürecinin diğer adımlarından farklıdır; kategori yöneticileri her adım üzerinde kontrolü ellerinde bulundurmalarına karşın uygulama sürecinde kontrol üzerinde birçok kişi yer almaktadır. Bu durum; hem uygulamanın gücü hem de potansiyel gizli bir tuzağıdır. Bununla birlikte, doğru ve yerinde bir koordinasyon genellikle olumlu sonuçlar ortaya koymaktadır.

Başarı İçin Uygulamayı Basit Tutmak

Kategori yöneticileri, stratejik plan ve taktikleri geliştirmek için büyük bir dikkat ve çaba göstermelerine karşın merkezde yapılan planlama ile mağaza seviyesindeki uygulamalar uyumlu değilse sonuç başarılı olmayacaktır. Bu durumda kategori yöneticilerinin üzölmeleri gerekecektir. Çünkü bu uyumsuzluk performansların düşmesine neden olacaktır. Perakendeciler, kategori yönetimiyle ilgili en iyi

uygulamaları yaşama geçirerek hataları en aza indirebilirler. Mağazalardaki uygulama sorunlarının ortaya çıkmasında yüksek personel devir hızları önemli bir etkidir. Bu nedenle uygulamaların basit tutulması kategori yönetiminin başarısı için önemlidir.

Ürün Sergileme Çizelgesi (Planogram)

Görsel sunum (merchandising) planlamasının önemli bir bileşeni her bir mağazada kategori içerisindeki ürünlerin raflarda tam olarak nereye ve nasıl yerleştirilmesi gerektiğini gösteren planogramların (ürün sergileme çizelgesi) üretilmesidir. Gelişmiş yazılım uygulamaları her bir mağazada tüketicilere çekici gelebilecek ürünlerden daha çok, çekici olmayanlardan ise daha az bulundurulabilmesine yardım eder.

Bu planogramlar sayesinde raflar ve mağaza satış alanı en verimli biçimde kullanılmış olur. Çünkü rafa yerleştirme ürünlerin boyutları dikkate alınarak bilgisayar yardımıyla yapılabilir. Bilgisayar olmaksızın çok uzun zaman alabilecek bu yerleştirme gelişmiş yazılımlar sayesinde çok kısa sürelerde ve doğru biçimde yapılabilir.

Genel olarak planograma uyum %60 dolayında kabul edilir. Ancak, %80 oranındaki bir uyum başarılı ve iyi bir sonuç olarak görülür. Bu konuda perakendecinin büyük bir zincir ya da küçük bir zincir ya da yerel bir operasyon olması sonucu değiştirmez.

Promosyonda Ürünler Raflarda Olmalıdır

Mağazalarda promosyona başlanılacağı sırada ürünler de raflarda hazır bulundurulmalıdır. Ürünler raflarda hazır olmadıklarında bu promosyon uygulamalarından bir yarar sağlanmaz. Daha sonra rafa çıkan ürünler ise uzun süre rafta kalabilir. Böylece perakendeci gereksiz bir biçimde elinde tuttuğu ürünlere yatırım yapmaya bedel ödemeye devam eder.

Şirket İçi İletişimde Başarının Arttırılması

Büyük şirketlerde mesajlar aşağıya doğru giderken kaybolabilirler. Bunu dengelemede alan danışmanları önemli bir rol oynarlar. Bu uyumun artması için aşağıdakiler denenmelidir:

- Daha önce nelerin yanlış gittiği konusunda suçlama yapmak yerine işin yapılmasına odaklanmış açık bir kültür oluşturulmalıdır.
- Merchandising ve mağazadaki gelişmelere bağlı olarak aylık takvimin yeniden düzenlenmesi ve ihtiyaç duyulan işgücü sayısı ile çalışma saatleri önceden belirlenmiş olmalıdır. Zamanı gelen mevsimsel ayarlamalara öncelik verilmelidir, yaz sezonuna mayoların hazırlanması gibi.
- Bir kategorinin bütün ayrıntılarını bir ürünün pazara girişinden bir ya da iki hafta öncesinden bir bölge içinde bölüm yöneticilerine öğretmek için yeni oluşturulan takımları bir plana göre yerleştirmek gerekmektedir. Böylelikle mağazalarındaki uygulamaları denetleyebilirler ve personellerine gösterebilirler. Bu yaklaşım etkilidir ve mağazalara kategori üzerinde sahiplenme duygusu verir. Doğru yapıldığı takdirde kategori yöneticileri sürprizleri azaltabilirler.

KATEGORİ PERFORMANSINI DÜZENLİ OLARAK İNCELEME VE İHTİYAÇ DURUMUNDA DÜZENLEMELER YAPMA

Bu adımın amacı, öngörülen rol ve puan kartı esas alınarak planın ilerleyişini ölçmek, uygun zamanda planı uyarlamaktır. Kategorinin istenilen yönde ilerleyebilmesi için bu adımla ilgili her gelişmenin izlenmesi gerekir. Bu adım problemleri açığa çıkaran ve hızlı düzeltmelere rehberlik eden önemli bir değerlendirme aracıdır. Ayrıca bu adım kategori planının doğruluğunu da gösterir.

Yapılacak kapsamlı eleştirilerle, perakendeciler, bütün kategorileri daha iyi kontrol eder ve kendi finansal performansına ya da mağazanın toplam imajına zarar veren, beklenenden daha azını gerçekleştirebilen kişileri belirlemiş olurlar.

Perakendeciler bu gözden geçirme tablosuna bakılması konusunda çok sayıda kişiyi sürece dahil etmek istemektedirler. Bunlar, mağazadaki departman yöneticilerinden mağaza yöneticilerine kadar, her seviyedeki uzman yöneticilere ve satın alıcı ve kategori yöneticilerine ve onların bölgesel ve genel ticari yöneticilere kadar olabilmektedir.

Kategori planı uygulamasının birkaç aylık uygulamasından sonra; kategoriye günlük ya da haftalık olarak bakılması kararlaştırılabilir. Bu değerlendirmede, birim ve değer bazında satışlar, parasal değer olarak kâr yüzdesi ve stokların dönüş hızı gibi ölçütlere bakılarak planlama ile uygulama sonuçları karşılaştırılır. Bu gözden geçirmeler sorunları ve fırsatları açığa çıkarabilir. Örneğin, lisanslı çocuk giysilerinin düşük satışları; talebin beklenenden daha düşük olduğunu ya da ürünlerin raflarda satışa sunulmak yerine koltuk depolarda bekletildiğini ortaya koyabilir. Üreticiler için perakendecilerden hiçbir haberin olmaması her şeyin iyi gittiği şeklinde algılanabilir. Tedarikçiler genellikle düzeltilmesi gereken bir problem olmadıkça inceleme sürecinin dışındadırlar. Akıllı tedarikçiler; sorunların olduğunu anlar anlamaz perakendecilerle iletişime geçen ya da sattıkları ürünler için perakende satış performansı verisinin değerini bilen tedarikçilerdir. Bunlar, proaktif olarak çözümün parçası olabilirler.

Özet

Ürün çeşitlerini kategorilere ayırmaksızın satın alma sürecini yönetmek neredeyse olanaksızdır. Genelde bir kategori müşterilerin birbirlerinin yerine kolayca ikame edebilecekleri bir ürün çeşitlendirmesinin yapılmasıdır. Bayan giyim, erkek giyim, çocuk giyim ya da kuru gıda, et ve et ürünleri birer kategoridir.

Perakendeciler ve üreticiler kategoriyi farklı biçimlerde tanımlayabilirler. Örneğin bir üretici ürünün temel özelliklerindeki önemli farklılıkları dikkate alarak şampuan ve saç düzeltici ürünleri farklı kategorilere ayırabilir. Buna karşılık bir süpermarket kategori yöneticisi, tüketicilerin satın alma davranışlarını dikkate alarak bu iki ürünü aynı kategorinin içerisine koyabilir. Kağıt havlular “kağıt ürünleri” kategorisine konulabileceği gibi deterjan, kağıt mendil ve havlularla bir araya getirilerek “temizlik ürünleri” kategorisine de dahil edilebilir.

Marka yönetimi, tüketici ürünlerinin pazarlanmasında uzunca bir süre önemli bir araç olarak kullanılmıştır. Uzun bir geçmişe ve başarısına rağmen son zamanlarda ortaya konulan kanıtlar marka yönetiminin gözden düşmeye başladığını ve bunun yerine kategori yönetiminin kullanılmaya başladığını göstermektedir.

Procter&Gamble ile Wal-Mart şirketleri arasında başlatılan üst seviyede görüşmeler kategori yönetiminin çıkışı olarak kabul edilmektedir. Perakendeciler oluşturdukları kategorilere ve bu kategori yöneticilerine verdikleri yetki ve sorumluluklara dayalı olarak üretici tarafta da ilgili kişilerle görüşülmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Kategori yönetiminde perakendeci ve üretici arasındaki ilişkiler geçmişte olduğu gibi sadece satıcı alıcı arasındaki ilişkilerin ötesinde bir anlam kazanmıştır. Böylece roller değişmiştir. İşletmeler arasında bir bilgi paylaşımı ve bütünlük iletişim söz konusudur. Kategorinin yönetiminin başarısı perakendeci, üretici ve tüketicilere yarar sağlayacaktır.

Kategori yönetimi yedi aşamalı bir süreç ile her aşamada yapılan genel değerlendirmelerden oluşur. Kategorinin tanımı eylemin amacı, kategori ve onun alt segmentlerini oluşturan ürünleri belirlemektir. Kategoriyeye rol verilmesi aşamasında, tüketici, dağıtıcı, tedarikçi ve pazaryeri dikkate alınarak, kategoriler arasında bir analiz yapılması suretiyle kategoriye bir rol (görev) verilir. Kategorinin değerlendirilmesi aşamasında, tüketici, dağıtıcı, tedarikçi ve pazar bilgisi temelinde kategorinin, alt kategorilerin, segmentlerin, markaların ve STB’ (stok tutma birimi) lerin bir analizi yapılır. Kategori puan kartı ve gelişmeleri ölçme aşamasında, Puan Kart’ın kalitatif ve kantitatif ölçümleri için kategorinin hedefi veya başarısızlık oranları belirlenir. Strateji belirleme aşamasında, kategori için; pazarlama, ürün tedarigi ve gerekli ise mağaza içi hizmetler için stratejiler geliştirilir. Kategori için taktikler belirlenmesi aşamasında, dağıtıcı ve tedarikçiye rolünü, stratejilerini ve puan kartlarını başarabilmesi için kategorinin çeşitlendirmesi, fiyatlandırması, raf sunumu, tutundurma ve ürün arzı ile ilgili optimum taktiklerin belirlenmesi yapılır. Planın uygulanması aşamasında kategorinin rolü, stratejileri, taktikleri ve dağıtıcı ile tedarikçinin puan kartını başarabilmeleri için yazılı bir iş planını geliştirme ve uygulaması yapılır. Bu yedi aşamanın her aşamasında belirlenen hedeflere uygun bir gerçekleşme olup olmadığını tespit etmek amacıyla kategorinin değerlendirilmesi ve gerekirse düzeltmeler yapılır.

Kategori yönetimi, bilgi, deneyim ve araştırmaya dayalı olarak gerçekleştirilmelidir. Örnek vermek gerekirse kategorinin tanımlanması veriye dayalı olmalıdır. Tüketiciler kategori içerisinde hangi ürünleri hangi sıklıkta alıyorlar ve hangi ürünleri başka ürünlerin yerine ikame ettiklerinin bilinmesi gerekir. Bunlar da sağlıklı araştırma ve veri toplanmasına bağlıdır.

Kendimizi Sınavalım

1. Canlıları “bitkiler” ve “hayvanlar” olmak üzere iki aleme ayıran ve tarihte bilinen ilk sınıflandırma olarak kabul edilen sınıflamayı kim yapmıştır?

- Aristo
- Kant
- Büyük İskender
- Eflatun
- Arşimet

2. Aşağıdakilerden hangisi kategori yönetiminin tüketicilere sağladığı yararlarından biri **değildir**?

- Artan ürün bilgisi
- Daha düşük fiyatlar
- Artan kar marjları
- Yeni kolaylıklar
- Artan ürün bulunurluğu

3. Aşağıdakilerden hangisi kategori yönetimi iş sürecinin eylemlerinden biri **değildir**?

- Kategorinin tanımı
- Kategoriye rol verilmesi
- Kategorinin değerlendirilmesi
- Kategori için taktikler belirlenmesi
- Tüketicinin talebine uygun ürün üretilmesi

4. Hangisi optimal ürün karmasının belirlenmesindeki kısıtlamalardan biri **değildir**?

- Ürünle ilgili parasal kısıtlamalar
- Pazar kısıtlamaları
- Stok devir hızı kısıtlamaları
- Ürün yetersizliği kısıtlaması
- Alan kısıtlaması

5. Aşağıdakilerden hangisi kategoriye verilebilecek rollerden birisi **değildir**?

- Hedef kategoriler
- Giyim kategorisi
- Mevsimsel kategoriler
- Alışılmış kategoriler
- Özel kategoriler

6. Hangisi kategorinin değerlendirilmesinde esas alınan dört perspektiften biri **değildir**?

- Yönetici
- Pazar
- Dağıtıcı
- Tedarikçi
- Tüketici

7. Aşağıdakilerden hangisi kategori yönetiminde kategorideki gelişmeleri ölçmede kullanılan temel ölçeklerden biridir?

- Likert Ölçeği
- Scorecard (puan kartı)
- Yüzyüze görüşme
- Odak Grup Çalışması
- Anket uygulaması

8. Hangisi perakendede yaygın biçimde uygulanan yedi pazarlama stratejisinden biri **değildir**?

- Trafik yaratmak
- İşlem yaratmak
- Heyecan yaratmak
- Nakit yaratmak
- Marka yaratmak

9. Aşağıdakilerden hangisi kategori için belirlenen stratejinin gerçekleştirilmesine hizmet etmek üzere taktiklerin uygulandığı alanlardan birisi **değildir**?

- Çeşitlendirme
- Promosyon
- Görsel sunum
- Mağaza fiziki planlaması
- Tedarik zinciri yönetimi

10. Hangisi kategori planının uygulanmasında dikkat edilmesi gereken hususlardan birisi **değildir**?

- Ürün sergileme tablosu (planogram) hazırlanması
- Organizasyon yapısında düzenleme yapılması
- Nakit akış tablosunun hazırlanması
- Kategori planı kontrol listesi hazırlanması
- Başarı için uygulamanın basit tutulması

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. a Yanıtınız yanlış ise “Giriş” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. c Yanıtınız yanlış ise “Kategori Yönetiminin Taraflara Sağladığı Yararlar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. e Yanıtınız yanlış ise “Kategori Yönetimi İş Süreci Eylemleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. d Yanıtınız yanlış ise “Hedef Pazarın İhtiyaçlarını Esas Alan Kategori Tanımlaması” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. b Yanıtınız yanlış ise “Kategoriye Stratejiyi Destekleyecek Bir Rol Verilmesi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. a Yanıtınız yanlış ise “Fırsatları Belirlemek İçin Kategoriye Değerlendirmek” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. b Yanıtınız yanlış ise “Kategori Puan Kartı ve Gelişmeleri Ölçme” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. e Yanıtınız yanlış ise “Kategori İçin Bir Pazarlama Stratejisi Oluşturma” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. d Yanıtınız yanlış ise “Çeşitlendirme, Fiyatlandırma, Promosyon, Görsel Sunum ve Tedarik Zinciri Yönetimi İçin Taktiklerin Seçilmesi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. c Yanıtınız yanlış ise “Kategori Planının Uygulanması” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Kategori yönetimi, işletmenin satış ve kârlılığını en yükseğe çıkarmayı hedefler. Bunu sağlamak için kaynakların etkin ve verimli bir biçimde kullanılması gerekir. Kaynakların bu şekilde kullanılması perakendeci, tedarikçi ve üreticilere yararlar sağladığı gibi makro ekonomiye de katkı sağlar. Şöyle ki etkin ve verimli çalışan işletme daha fazla kâr elde edeceğinden daha fazla vergi verecektir. Böylece toplumsal yarar artacaktır. Devlet aldığı vergilerle daha fazla istihdam ve hizmet sağlayacaktır. İşletme de daha fazla sağladığı kârları yatırıma yönelteceğinden daha fazla istihdam nedeniyle toplumsal yarara katkı sağlayacaktır.

Sıra Sizde 2

Perakendeci ve üreticiler sahip oldukları bilgileri geçmişte adeta bir sır gibi saklamaktaydılar. Paydaşlar arasında bilgi paylaşımı ve iletişim yok denecek kadar azdı. Bütün görüşmeler üreticinin satışı ile perakendecinin alıcısı arasındaki müzakerelere odaklanmaktaydı. Oysa, günümüzde bilgi paylaşımının ve işletmenin bütünsel iletişiminin her iki tarafın da yararına olacağı anlaşılmıştır. Bu nedenle perakendeciler veri tabanlarını üreticilere/tedarikçilere açmakta ve mağazalar adeta üreticilerin mağazası gibi görülmekte ve tedarik bu anlayışla yapılmaktadır. Çünkü mağazada ürünlerin bulunmaması hem üretici hem de perakendeci için satış ve kâr kayıplarına neden olacaktır.

Sıra Sizde 3

Geçmişte ürün çeşitlerinin ya da markanın yönetilmesi başarılı sonuçlar vermesine karşın, son dönemlerde yapılan araştırmalar artık kategori yönetiminin daha yararlı bir araç olduğu anlaşılmıştır. Özellikle Procter&Gamble ile Wal-Mart firmaları arasında yapılan görüşme ve uygulamalar bunu doğrulamıştır. Kategori yönetimi hem perakendeci hem de üretici açısından daha yararlı sonuçlar verdiği için son dönemlerde hem perakendeciler hem de üreticiler kategori yönetiminin yararlarını bir araç olarak kullanmaktadırlar.

Sıra Sizde 4

Her işletme amaç ve hedeflerini belirledikten sonra bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere strateji belirler. Tanımdan da anlaşılacağı üzere, kategori yönetiminde her bir kategori “stratejik iş birimi” olarak kabul edilir. Stratejik iş birimi veya bağımsız bir işletme ya da şirket gibi görüldüğü için kategori için de strateji belirlenir. Eğer kategori bağımsız bir işletme ya da stratejik iş birimi olarak görülmesi bu şekilde strateji belirlenmesi uygun olmazdı.

Yararlanılan Kaynaklar

- Aydın, K. ve Candan, B. (2007). Kategori Yönetimi-Üretici, Perakendeci ve Tüketici Odaklı, İstanbul, Beta Basım Dağıtım.
- Scott, S. H. ve Dapiran, P. G. (1997). Shifting Category Management Relationships in the Food Distribution Channels in the Uk and Australia, Management Decisions.
- Varinli, İ. (2005) Marketlerde Pazarlama Yönetimi, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Nielsen (1992). Category Management: Positioning Your Organization To Win, American Marketing Association ve NTC Business Books.
- Christopher, M. (2005). Logistic and Supply Chain Management, Creating Value Adding Networks, London, Financial Times/Prentice/Hall.
- Ballıbaba, M. (2007). Kiler Kategori Yöneticisi Mehmet Ballıbaba ile yapılan 10.01.2007.tarihli görüşme.
- Aujla, E. ve Boitout, L. (2002). Category Management; Which Way Now?; Debate, Evolution and future destination, International Grocery Distribution (IGD).
- Rodoslu, C.ve Güçlü,H. (2007). Migros Türk T.A.Ş. Kategori Yöneticileri ile yapılan görüşme
- Dunne, P. M.; Lush, R. F. ve Griffith, D. A. (2002). Retailing, Fourth Edition, USA, Western Thomson Learning.
- ACNielsen with John Karolefski and Al Heller, (2006). Consumer-Centric Category Management: How to Increase Profits by Managing Categories on Consumer Needs, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc
- Berman, B. ve Revans, J. (1998). Retail Management: A Strategic Approach, Seventh Edition, New Jersey, Upper Saddle River, Prentice-Hall Inc
- Varinli, İ. (2001). Perakendecilikte Kategori Yönetimi, Pazarlama Dünyası, Yıl 15, Sayı: 2001-1, Ocak-Şubat 2001, s.63
- Ghalayini, A. M. ve Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement, International Journal of Operations&Production Management, Vol.16. No:8, ss.63-80
- Lewison, D. M. (1991). Retailing, New York, Macmillan Publishing Company
- Aydın, K. (2007). Perakende Yönetiminin Temelleri, 2. Baskı, Ankara, Nobel Yayınevi
- Walters, D. ve Hanrahan, J. (2000). Retail Strategy: Planning and Control, UK, Macmillan Pres Ltd
- http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.50086991578d65.57476823 (Erişim tarihi: 17.07.2012)

4

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- 👁️ Modern perakendecilikte ürün çeşitlerinin nasıl planlandığını tanımlayabilecek,
- 👁️ Ürün çeşitlendirmede dikkate alınacak unsurları sayabilecek,
- 👁️ Ürün çeşitlerinin planlamasında tüketicinin yerini anlatabilecek,
- 👁️ Ürün seçiminde hangi kriterlerin kullanılabileceğini belirleyecek

bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| 🔑 Yeni Ürün Geliştirme | 🔑 Ürünün Yeterliliği |
| 🔑 Ürün Çeşitlendirme | 🔑 Marka |
| 🔑 Ürün Seçim Kriterleri | 🔑 Perakendeci Markaları |
| 🔑 Güvenilirlik | 🔑 Genel Amaçlar |
| 🔑 Ürünün Sürekliliği | 🔑 Özel Amaçlar |

İçindekiler

- ❖ Giriş
- ❖ Ürün Çeşitlendirmesinde Planlanma
- ❖ Ürün Çeşitlendirmesinde Dikkate Alınması Gereken Konular
- ❖ Ürün Seçiminde Tüketici Eğilimlerinin Etkisi
- ❖ Yeni Ürün Geliştirme
- ❖ Ürün Seçim Süreci
- ❖ Ürün Seçim Kriterleri
- ❖ Ürün Özellikleri
- ❖ Marka ve Perakendeci Markaları

Ürün Çeşitlerinin Planlanması ve Seçimi

GİRİŞ

Perakendecilik, dağıtım sürecinin son aşamasıdır. Bu aşamada perakendeci, mal ve hizmetlerini çeşitli kaynaklardan bir ürün yelpazesi oluşturup toplamakta ve müşterilerine sunmaktadır. Perakende sektörü toplumun refahı ve bireylerin alım gücünü doğrudan yansıttığı için, pazarın canlanması veya canlı tutulması gerekmektedir. Bunun için perakendeci tarafta bazı özel çabalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çabaların başında, doğru ürün çeşitlerinin seçilerek müşteriye sunulması gelmektedir. Ürün çeşitlerinin planlanması ve seçimi bu noktada devreye girmektedir.

Perakende endüstrisine konu olan ürünler aşağıdaki gibi bölümlendirilmektedir, (Purohit & Kavita, 2009).

- Yiyecek ve bakkaliye
- Dayanıklı tüketim malları
- Giyim, tekstil ve moda aksesuarlar
- Mücevherat
- Saat
- Ayakkabı
- Sağlık, güzellik ve bakım ürünleri (İlaç dahil)
- Mobil telefon ve aksesuarları
- Mobilya ve dekorasyon

Türkiye’de modern perakendecilik uygulamaları başta süpermarketler olmak üzere hipermarketler ve indirim mağazaları tarafından yapılmaktadır. Bunlar yer ebat ve konumlarına göre farklı isimler olsa da hepsinin perakende olarak sunmuş oldukları ürün çeşitlerini planlamaya ve uygun seçimler yapmaya gereksinimi vardır. Bu seçimlerin doğru ve etkin bir şekilde yapılması kurumsal karlılık başta olmak üzere müşteri memnuniyetini etkilemektedir. Perakende olarak sunulacak ürünün özellikleri bu seçimlerde etkilidir. Örneğin, tekstil perakendesiyle gıda perakendesi seçimleri ve uygulamaları arasında önemli farklar vardır. Karar verme aşamasında yaklaşım benzer olsa da uygulamada farklılıkların olması kaçınılmazdır.

Perakendeciler aslında işletmenin dağıtım kanalında yer alırlar ve dağıtım kanalındaki pozisyonları ile çeşitli işlevleri gerçekleştirirler. Bu bağlamda, perakendeciler sundukları ürün ve hizmet çeşitlendirme fonksiyonu ile tüketicilerin istedikleri marka, renk, boyut, model ve fiyat aralığındaki ürünler arasından kolaylıkla tercih yapabilmelerine olanak sağlarlar. Örneğin, perakende sektörü aktörlerinden olan süpermarketlerde deterjan, bakliyat, süt ve süt ürünleri gibi ürünlerin ayrı reyonlarda ve aynı kategoride diğer ürünlerle bir arada satışa sunulması bu durumu özetlemektedir (Akaydın, 2010). Bu arada ödüllü kampanya ve ürün yanında hediyeler ve promosyonlar da önemlidir.

Perakendecilikte personel gücü (sayıca yeterlilik, ürün tanıma, güler yüzlülük vs.) ve iade kontrolü gibi konular özellikle iç dinamikler açısından önemsenmesi gereken unsurların başında yer alırken, ürünün satışına kadar geçen süreçte ise başlıca 5 konu önem taşımaktadır. Bunlar; planlama, satın alma (tedarik), depolama, envanter kontrolü ve satış olarak sıralanabilir. Bu bölümde ürün çeşitlerinin planlaması ve seçimi konuları üzerinde durulacaktır.

ÜRÜN ÇEŞİTLENDİRMESİNDE PLANLANMA

Planlama en genel anlamda önceden kararlaştırılan amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin belirlenmesi ve buna göre izlenecek yolların seçilmesidir. Ürün çeşitlerinin planlaması ise, perakendeci işletme tarafından satılacak ürünlerin neler olacağı, ne şekilde ve nasıl teslim alınacağı ve müşteriye nasıl sunulacağı belirlenmesine yönelik çabalardır. Perakendeci işletmelerin karşılaştıkları en büyük sorun, doğru ürün çeşitlendirmesini mümkün olan en az stok seviyesi ile sağlayabilmektir. Ancak bunu sağlayabilmek son derece hassas bir planlama süreci gerektirmektedir. Yüksek stok bulundurma maliyeti perakendeciyi indirim yapmaya zorlayan bir sürece girmeye zorlayabilir. Bununla beraber yetersiz stok seviyeleri de satış kayıplarına/müşteri kayıplarına sebep olabilir. Planlamada stok seviyesi dengesi, rekabetin son derece yoğun olması, değişimin baş döndürücü hızla gerçekleşmesi ve müşteri memnuniyetini sağlamanın her geçen gün daha da zorlaşması sebebiyle günümüz koşullarında son derece önem kazanmaktadır. Perakendeci işletmelerin, günümüz piyasa koşullarında rekabet edebilmeleri için, detaylandırılmış, talep ve tahminlere dayalı bir planlamaya ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu yüzden tedarikçi işletmeler, iade oranını yüksek tutup rekabet avantajı yakalamaya çalışırlar. Özellikle sezon satışı öncesi yüklü alım için özel bir iade oranı konusunda pazarlıklar yapılır. Örneğin, Carrefour'a mal veren bir kırtasiye işletmesi genel olarak %15 iadeyle çalışır, bu oran okul açılışı döneminde %100'e kadar çıkabilmektedir.

Planlama süreci tüm perakende yönetimi süreçlerini (satın alma, sınıflandırma, dağıtım, ürün yönetimi vb.) kapsamak zorundadır. Planlamayı yaparken amaç doğru ürünü, doğru fiyat ile doğru zamanda, doğru yerde/mağazada bulundurma olmalıdır. Örneğin, İstiklal Caddesi'ndeki kitap satan bir mağazada erotik CD'lerin olduğu bir sepet görmek mümkündür, fakat müşteri grubunun aile olduğu AVM içindeki bir mağazada bunu yapamazsınız. Aynı şekilde okul yanındaki bir kırtasiyenin yaratıcılığı arttıracak boya markörü bulundurması önem taşırken, fabrika yanındaki bir kırtasiye ise koli markörü bulundurulmalıdır.

Ürün çeşitlendirmesinin planlamasında perakendeci işletmelerin karşılaştıkları bir takım zorluklar söz konusudur. Bunlardan en önemlisi analitik tahmin yöntemleri yerine büyük oranda sezgisel tahmin yöntemlerinin kullanılmasıdır. Bunun yanı sıra perakendeciler, talepler doğrultusunda strateji planlamak yerine tam tersini uygulamak yani stratejilerine yönelik talep tahmini yapmak durumundadır. Bu sektörde satın alma kararlarının genellikle içgüdülerle verilmesi, planlamanın önündeki önemli bir engeldir. Örneğin, Harry Potter'ın İngilizce kitabının ilk piyasaya çıktığı gün, satın alması çok doğru planlanmayan bir kitapçı ancak 5 adet kitap siparişi vermiş ve eldeki stok 1 saat içinde tükenmişti. Bu kadar yoğun talebin olabileceğini tahmin edemeyen kitabevi, yoğun talep yüzünden, 5-6 çalışanını, son tüketici gibi rakip işletmelerin mağazalarına gönderip, toplam 15 kitap aldırması ve vitrine koyup satmıştı. Bu örnek bu tarz planlamaların önemini iyice açığa çıkartmaktadır.

Perakendecilik sektöründe pazarın talebine yönelik ürün çeşitlendirmesi ve planlamada analitik yaklaşımlar günümüzde çok az kullanılmaktadır. Az sayıda perakendeci işletme satış noktası verilerini kullanarak satın alma ve ürün çeşitlendirmesi planı oluşturmakta ve perakende süreçlerini yönetebilmektedir. Planlama sürecinde kullanılan sistemler esnek olmalı, perakendeci işletmelerin işleyişine uyum sağlayabilmeli ve ihtiyaçları doğrultusunda çözümler getirebilmelidir. Ürünlerin müşteri tarafından satın alınmasını sağlamak bir anlamda, bulundurulmuş ürün çeşitlerine ve bunların sunumuna bağlıdır. Bazı perakendeciler konuyu yeterli bir süre geçtikten sonra rutine bağlayabilirler ancak, moda ürünleri gibi seçenekleri sürekli değişiklik gösteren ürünler için özel çabalara ve hazırlığa ihtiyaç olacaktır.



Markalı ürünler için de planlama yapmak gerekli midir? Diğer ürün çeşitlendirmesinin planlamasıyla markalı ürün çeşidi planlaması arasında fark var mıdır?

İyi Bir Planlamanın Özellikleri

Analitik Olmak

Pek çok perakendeci işletme daha önce de bahsedildiği gibi tesadüfi yöntemlere, geçmiş durumdaki tecrübelere dayalı olarak planlama yapmaktadır. Ancak günümüz koşullarında şekillenen çok fazla sayıda ürüne ve müşteri beklentilerine bu şekilde karşılık vermek neredeyse imkansız bir hale gelmiştir. Günümüz piyasa koşullarını anlayan ve uyum sağlayan perakendeci işletmeler, müşteri profili analizleri, mağaza veri sistemleri vb. ile daha çok bilimsel analiz yapmaya uygun araçlara yönelmişlerdir. Bu işletmeler ciddi olarak teknolojiye yararlanmakta ve bazı dijital programları kullanmaktadır. Bu şekilde elde ettikleri verileri mantıksal bir çerçevede bütünleştirmek sureti ile daha çok uygulamaya yönelik somut çözümler elde edebilmektedirler. Örneğin, büyümekte olan ulusal bir IT mağazalar zincirinde ürünlerin hala kime satıldığının takip edilip, müşteri kitlesinin kim olduğunun anlaşılabilmesi analitik bir yaklaşımın geliştirilmemiş olduğunun ifadesidir. Üstelik bu zincirde, yöneticiler enerjilerinin çoğunu yeni mağaza açılışına, teknolojinin hızına ve satış sonrası hizmetine ayırmıştır.

Karmaşıklığı Yönetmek

Özellikle yoğun rekabetin yaşandığı bir ortam olan perakendecilik ortamında, müşterilerin satın alma kararları zorlaştığında ve beklentiler farklılaştığında, ürün çeşitlerinin planlamasında kullanılan sisteme, yeni fonksiyonların, ürünlerin ve hizmetlerin eklenmesi kaçınılmaz olacaktır. Bu da sistemde karmaşıklığı arttıracaktır. Sistem, kolayca hedefe odaklanabilmeli ve değişikliğe dayalı karmaşa ortamını etkin bir şekilde yönetebilmelidir. Örneğin, birbirine rakip uluslararası ve ulusal bir zincir marka olduğunu düşünelim. Uluslararası zincir marka daha çok bir market havasında, fazla personel bulundurmaya ihtiyaç olmayacak şekilde dizayn edilmiş bir mağaza olarak konumlanırken, ulusal mağaza ise sayıca çok personeliyle ve daha az düzenli raflarıyla dikkat çekmektedir. Türkiye genelinde uluslararası zincir mağaza AVM'lerde, ulusal zincir ise AVM dışında konumlanır. Örneğin kayıtlı bilgisayar satışının %45'ini ulusal zincir mağaza gerçekleştirmektedir. Ulusal zincir mağazanın önemseydiği strateji, alışveriş kültürüyle bağlantılı olarak gelişmektedir. Ulusal zincir mağazadaki satış anlayışı müşteriyle diyalog kurmak, ürünleri anlatmak, 2. hatta 3. bir ürünü satmak ve insan teması üzerine kurulmaktadır. Türk müşterisi batılı tarzda bir müşteri gibi olmadığından, alacağı şey hakkında yönlendirme, açıklama ve ilgi istemektedir. Bunu sağlayan perakendeciler avantajlı hale geçmektedir. Çalışan personeli de prim aldığından, daha çok ürün satmak için, yalnızca televizyon almak için gelen birine ses sistemi, DVD, CD'lik satabilmektedir.

Dinamik Olmak

Her yeni veri ile perakendecilerin planlarının ve tahminlerinin güncellenmesi, planlama süreçlerinin dinamik hale getirilmesi ve değişen koşullar ile kendini kolayca güncellemesi gereklidir. Bu güncellemelerin etkin olabilmesi için değişen planların çok kısa zamanda sonuçları ortaya çıkaracak şekilde yenilenmesi ve süreçlerin yeniden yapılandırılması önemlidir. Örneğin, bir önceki gün veya gece vefat etmiş bir ünlünün ya da yazarın kitaplarının, CD'lerinin, o kişi hakkında bilgi veya ürün olarak ne varsa hepsinin ertesi sabah erken saatlerde tedarikinin yapılması, mağaza içinde ayrı bir köşede masa üstünde teşhir edilmesi gerekir. Ya da Hıncal Uluç gibi köşe yazarlarının bir kitabı çok övmesi veya yermesi rafta ön yüze açılmayı gerektirir veya Seda Sayan'ın programında moda renk olarak vurgulanan renkteki ürünler seçilerek, daha teşhire uygun halde sunulmalıdır.

Kontrol Edilebilir ve İzlenebilir Olmak

Öte yandan her türlü planlama sürecinin tedarik zinciri ile bağlantısı olması gerekmektedir. Planlamada meydana gelecek her değişiklik, tedarik zincirinde de büyük ölçüde değişikliğe sebep olacaktır. Planı

yaparken, işletmenin tedarik kapasitesi ve tedarikçi kapasitesinin yeterliliği göz ardı edilmemesi gereken bir konudur. Depolama alanının konumu ve durumu, stok seviyelerine karşılık verip veremeyeceği, satış kanalının yeterli olup olmaması, dağıtım kanallarının yoğunluğu ve etkinlik durumu mutlaka değerlendirilmelidir.

Bu özellikler ışığında planlama süreçleri perakendecilikte son derece önem arz eder ve süreçte ortaya çıkan yeni taleplerin titizlikle gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu sayede kaynakların etkin kullanımı sağlanabilir. Daha etkin bir lojistik ve satın alma yönetimi yapılabilir. Fakat çoğu planlamada süreçler esnek değildir ve sadece belli konulara odaklanmıştır. İzlenebilir ve kontrol edilebilir özellik taşımamaktadır.

Perakendecilikte yapılacak planlamada aynı zamanda ürün ihtiyaç cetvelleri oluşturma ve envanter sayımları gibi konular üzerinde durulmalıdır. Depolama ve stok devir hızlarının ölçülmesi, satın alma, çeşit ve çeşitlerin belirlenmesi ve bulunurluğun temini için eldeki stokun belirlenmesinde Barkod, RFID, QRKod gibi teknolojiler önemli hale gelmiştir. Stok ve tedarik yöntemleri giderek daha fazla titizlik gösterilerek idare edilmesi gereken bir hal almıştır. Bunu sağlayan yeni perakende otomasyon yazılımlarının devreye girmesiyle, İnternet üzerinden mağazalar arası ya da mağaza depo gibi noktalar arasındaki iletişim babadan kalma yöntemlere göre değişmiş, bu değişim karlılık anlamında ciddi oranda artı değerler üretmeye başlamıştır (Yamamoto, 2011).



<http://fticaret.com/2012/01/walmart-urun-secim-surecini-sosyallestiriyor/>

Eğer perakendecinin bir satış planı ve bu plan doğrultusunda mağazada, ne kadar sürede ve kimlere ürün satarak, ne kadar ciro hedeflediği konusunda bir fikri yoksa baştan kaybetmiş demektir. Bunlar belirlendikten sonra ürün için kullanılacak kar marjı (mark up) oranının belirlenmesi uygundur.



Depolama konusunda bir planlama değişikliği, büyük depoları olan bir perakendeciye nasıl etkiler?

Kâr Marjının Hesaplanması

Kar marjının doğru hesaplanması perakendeci için hayati önem taşır. Yapılan kar marjı hesaplarının çoğu fiyat artış (markup) oranına dayanır. Markup, içinde ürünün satın alma maliyeti dışındaki her türlü sabit ve değişken maliyeti (kira, personel, enerji vs.) ve perakendecinin o dönem için belirlediği operasyonel karı bulundurur. Satın alma maliyetini, ürünün satılabilir fiyatından geri gelerek hesaplamaya yarayan bir orandır. Aynı zamanda, kategorilerin ve ürünlerin dönemsel performanslarını ölçmeye, işletmenin karlılığını kısa yoldan özetlemeye de yarayan bir orandır. Örneğin, perakendecinin belirli bir dönem için hedeflediği satış cirosu ₺100.000, satın alma maliyeti dışında öngörülen giderleri ₺45.000 ve hedeflenen kar ₺15.000 ise perakendecinin mark up oranı $(45.000+15.000)/100.000=0,6$ yani %60'tır. Yani satın alma maliyeti için perakendeciye kalan pay %40'dır. Bu perakendecinin durumunda bir ürünü satın aldığı anda, satın aldığı fiyat, ürünü satmak için belirleyeceği fiyatın %40'ını geçmemelidir. İleriki dönemlerde uygulanabilecek indirimler de göz önünde bulundurularak bu oran ürün yöneticisi tarafından daha da geriye çekilebilir. Örneğin yukarıdaki örnek için %30-35 mertebesinde fiyatta satın alma kritiktir.

Hedeflenen satış cirosundan mark up oranına göre, hesaplanan satın alma ciro hedefine ulaşılır. Bu da ciroyu adetlendirme hesabını kolaylaştırır. Bu planlamada dönemlik kar hesaplanıp, oluşturulan hedeflere yansıtılır.

Öte yandan, satın alınacak ürünün ne kadarının, hangi sıklıkta ve aralıkta satın alınacağına önceden karar verilmelidir. Örneğin, ürünler sezon açılışlarında depoya yığılmamalıdır. Hedeflenen satış için gerekli olan miktar satın alınmalıdır. Satın alınan ürün, planlanan satış süresinden daha erken depoya girerse, ona göre ilave finansman yükü söz konusudur.



Kar marjı oranı çok düşük olan ürünlerin iskontolu satışını düşününüz. Burada firmaya neredeyse rakamsal bir fayda yaratması söz konusu değildir. Burada firmanın elde ettiği faydalar nelerdir?

Satış İçin Gerekli Olan Ürün Miktarının Tespiti

Satış için gerekli ürün miktarının tespit edilmesi sırasında, aşağıdaki gibi unsurların belirlenmesi çok önemlidir:

- Sergilenebilir ürün adedi.
- Perakendecinin raf kapasitesi.
- Anlık sergilemenin kaç metrekarede olacağı.
- Bu metrekarede sergilemenin kaç adet ürünle yapılacağı.
- Marka sahibinin daha etkili sunum için verdiği standlar.
- Depo kapasitesi.
- Dönemlik stok miktarları.
- Emniyet stokları (Örneğin Metro C&C bu stok miktarını sezon malını alırken, tedarikçisiyle yaptığı sözleşmeye madde olarak ekler).



<http://perakendeveyasam.blogspot.com/2009/01/gunumuz-perakendesinin-olmazsa-olmaz.html>

ÜRÜN ÇEŞİTLENDİRMESİNDE DİKKATE ALINMASI GEREKEN KONULAR

Müşterilerin satın alma sıklığı, talepleri, ürünlerin fiyatı, ürünün kalitesi, teslimatın hızı ve emniyeti, yasal düzenlemeler, ödeme araçları ve ödeme sıklığı, sipariş sıklığı, siparişin doğruluğu, sorunlu ürünlerin rafa veya sergilemeye çıkmadan önce tespiti ve sunum yapılmaması, satılabilecek sorunlu ürünlerin hatalarının belirlenip tüketiciyi bilgilendirecek şekilde sunulması, son kullanma tarihi ve buna göre raf yerleştirme, mevsimlik ürünlerin bulundurulması gibi özellikler dikkate alınmalıdır.

Örneğin, yaz mevsiminde çok satılacağı düşünülen güneş yağı, güneş kremi, sinek kovucu gibi ürünlerin tedarik edilmesi gerekirken, süt gibi bozulabilir ve hızlı tüketim ürünlerinde daima son kullanma tarihleri ve raftaki boşluklar gibi konular öne plana çıkacaktır. Kış mevsiminde satılan palto, mont ya da kış lastiği gibi ürünleri bahar aylarında özel promosyonlar (örneğin, indirimli satış vb.) şeklinde sunulabilmektedir. Bozulabilir ürünler, sık tüketilen ürünler gibi farklı ürünlerin, özelliklerine göre seçim yapılması gerektiği gibi ürünlere uygun koruma koşulları da oluşturulmalıdır. Daha önce satılan bir makineye ait sarf malzemesi, makine satıştan kalksa bile, belirli bir süre için mecburen bulundurulmalıdır.

Öte yandan pazarın eğilimleri dikkate alınmalıdır. Burada bir değişim olmakta mıdır ve ürün veya ürün kategorilerine ilişkin hangi konular önemli hale gelmiştir gibi sorular sorulmalıdır. Örneğin, Türkiye alkolsüz içecek pazarında günümüzde yükselen bir trend göze çarpmaktadır. Benzer ürünler rafa konulduğunda fiyat hassasiyeti meydana gelmektedir. Markalar arası ciddi bir rekabet doğrudan fiyat hassasiyetini ortaya çıkarabilir. Ülkemizde 2009'da alkolsüz içecekler pazarı 7.5 milyar TL civarında tespit edilmiştir. Öte yandan dünyada hızla yayılan sağlıklı yaşam eğilimi alkolsüz içecek sektörünü etkilemektedir. Dünya nüfusunun yaşlanıyor olması ve uzun ömür beklentisi gibi kavramlar yaşam kalitesi ile ilgili endişelerin ortaya çıkmasını sağlamakta ve bireyler buna göre alışveriş yapmaya başlamaktadır. Özellikle orta yaş ve üzeri nüfus çeşitli sağlık sorunları nedeniyle kendilerine uygun içecekleri tercih etmeye başlamıştır. Bu içeceklerin içindeki bileşenler önem kazanmaktadır. İnsanlar

aldıkları kalori ve sodyum oranına dikkat etmektedir. Bazı farklı tatlar konusunda eğilimler olması temel alkolsüz içecek tüketimi konusundaki eğilimleri fazla etkilememektedir. Bazı uluslararası işletmeler de bazı dönemlerde yerel tatlara özel yer vermektedir. Mesela Burger King, McDonalds gibi işletmeler Türkiye’de Ramazan ayında çorba ile başlanan Ramazan menüsü çıkartırken CocaCola’da standart litrelik şişe yerine 2,5 lt.’lik şişeler şeklinde ürünlerini sunmaktadır.



<http://www.capital.com.tr/gidadaki-5-ana-trend-haberler/16328.aspx>



Tekstil ya da hızlı tüketim ürünlerinde ürün çeşitlendirmesinde dikkate alınması gerekenler nelerdir?

ÜRÜN SEÇİMİNDE TÜKETİCİ EĞİLİMLERİNİN ETKİSİ

Tüketici eğilimleri bir markaya ya da pazarlama programının bir özelliğine bağlı olarak gösterilen davranışlar olarak değerlendirilebilir. Tüketici eğilimleri, inançlar gibi kalıcı olmadığı gibi, hevesler gibi çabuk geçici özellik de taşımazlar. Ancak değişebilirler. Olumsuz bir eğilim bulunan marka ya da hizmete olan bu olumsuz eğilimin her zaman aynı kalmayacağını durumun, değişebileceğini söylemek mümkündür. Burada olumlu eğilimli olanların da tam tersine bir eğilime geçme olasılığını da unutmamak gerekir.

Eğilimlerde kişilerin geçmişteki deneyimleri, yakın çevre ve ailesi ile ilişkileri ve ayrıca karakteri rol oynar. Tüketicilerin işletme ve ürünlerine karşı eğilimi, pazarlama stratejisinin başarısı ya da başarısızlığı açısından önemlidir. Bu nedenle pazarlama yöneticileri satışıçılar aracılığı ile tüketici görüşlerini sorma ya da anket gibi araştırma yöntemleri kullanıp tüketici eğilimlerini belirlemeye çalışmaktadırlar. Nielsen Company gibi işletmeler bu eğilimleri araştırıp işletmelerle sonuçlarını paylaşmaktadır. Bunun için hedef kitleden gruplarla anketler yapılmaktadır.

Eğilim, bir kişinin bir şeye bakış açısını ifade eder. Bu bir ürün, reklam, satış elemanı, fikir ya da işletme olabilir. Eğilimler, satın alma ve öğrenme gibi önemli karar süreçlerini etkilediğinden, pazarlama departmanı için son derece önemli bir konudur. Tüketici eğilimlerini tespit etmek bu eğilimleri değiştirmeye çalışmaktan daha ekonomik bir yöntemdir.

Ürün seçimlerinde ve tüketici eğilimlerinin belirlenmesinde, tüketici davranışlarının etkisi büyüktür. Tüketici davranışı satın alma bağlamında pazarlama biliminin en dinamik yönüdür. Çünkü tüketicinin algısı, çevrenin eğilimleri ve etkileri, işin rakamsal boyutlarının düzenlenmesi gibi konular son derece hassastır. Özellikle rekabetin yoğun yaşandığı perakendecilik ortamlarında bu hassasiyet, sürdürülebilirlik açısından daha da önemli hale gelmektedir.

Tüketici davranışları hangi ürün ve hizmetlerin; kimden, nasıl, nereden, ne zaman satın alınacağı ve/veya satın alınıp alınmayacağına ilişkin bireysel kararlara ait süreçtir. Tüketici davranışı, bireylerin özellikle ekonomik ürünleri ve hizmetleri satın alma ve kullanmadaki kararları ve bununla ilgili faaliyetlerini yönlendiren davranışlardır.

Tüketici Davranışlarının Yapısı

- Tüketici davranışı her şeyden önce bir insan davranışıdır. İnsan davranışını etkileyen bütün değişkenler, tüketici davranışını da etkiler. Ancak bu davranışın tüketimle sınırlı olduğu düşünülse de tüketim sonrası tatminle de çok ilişkilidir. Eğer tüketici üründen ya da hizmetten tatmin olmuşsa alım davranışlarını otomatikman sürdürecektir, zaman içerisinde o ürün hizmetin sürekli kullanıcısı hatta neredeyse kurumsal bir savunucusu haline bile gelebilecektir.
- Tüketici davranışı uygulamaya yöneliktir.
- Tüketici davranışı, belirli bir eylem ve olayın incelenmesi yerine bir süreci inceler. Bu süreç, bilimsel bir yaklaşımla ele alınmakta ve objektif değerlendirmeler sonucunda bazı genellemelere gidilebilmektedir.

- Tüketici davranışı amaca yöneliktir. Tüketiciler, sorunlarına çözüm getirmek için ürün ve hizmet satın alırlar. Ürünler, hizmetler, mağazalar bireylerin potansiyel çözümlerini içerir ve tüketiciler bu çözümlere sahip olmak için bir davranış geliştirirler.
- Tüketici davranışı, satın alma ve ürün kullanma özelliklerini etkileyen değişkenlerle ilgilidir. Satın alma kararının süreci ve bu sürecin hangi boyutlarda, neden farklı oldukları incelendiği gibi, satın alma sonrası ortaya çıkan davranışlar da incelenen konular arasındadır.

Tüketici davranışlarının değerlendirilmesinde bazı önemli aksaklıkların ortaya çıktığı ve bu aksaklıkların sık sık tekrarlandığı gözlenmektedir. Bunların en belirgin olanları, tüketici davranışları hakkındaki genellemelerin kişisel deneyimlere dayandırılması ve açıklamaların olduğundan fazla basitleştirilerek mantık tuzağına düşülmesidir.

Tüketici Davranışını Etkileyen Faktörler

Tüketici davranışları, pazarlama karması elemanları, sosyo-kültürel faktörler, kişisel ve psikolojik faktörlerin etkileşimi sonucu ürün seçim kararı olarak ortaya çıkmaktadır. İhtiyaç haline dönüşen istekler neticesinde tüketici bu ihtiyacını karşılayacak tüm faktörlere/uyarılarla yoğunlaşmakta ve kafasında bir seçme süreci başlatmaktadır. Bu seçim süreci sonucunda da belirli bir ürünü satın almaya yönelmekte ya da ertelemektedir.

Bu bağlamda tüketici davranışları bireysel ve bireysel olmayan bazı faktörlerin etkileri şeklinde genellenebilir. Bireysel faktörler olarak başta ihtiyaçlar, algı, tutumlar, deneyim, değer yargıları gelir. Meslek, kültür, aile, referans grupları etkileşimleri ise, kişisel olmayan (bireyin kendisinden kaynaklamayan) (Tamilia, Corriveau, & Arguedas, 2000) faktörler arasında sayılabilir.

Tüketiciler kimi zaman ihtiyaçlarını karşılamak kimi zaman da hediye seçmek amacı ile alışveriş yapmaktadırlar. Kimi gittiği tek bir yerden, her türlü ihtiyacını karşılayıp çıkmak isterken, kimi hangi ürün, nerede ucuz ise oradan ihtiyacını karşılamaktadır. Kimi, almak istediği ürüne dokunmayı isterken kimisi için hijyen önemlidir. Bazıları ailesi ile alışveriş yapmaktan hoşlanmaz, bazıları hafta sonu ailece alışveriş yapmayı tercih eder. Bazıları için alışveriş yapmak bir zevk iken, bazıları için ise zulüm olarak ifade edilebilir.

Her tüketicinin algısının farklı olacağını düşünürsek, geçmiş deneyimler, inançlar, tutumlar, motivasyon, öğrenme yeteneği de tüketici seçimlerinde son derece etkili faktörlerdendir. Tüketicinin mesleği de belirli ürünlere istek ve ihtiyaç oluşturabilir. İşveren ve iş görenin ihtiyacı, birbirinin aynı olamayacağı gibi mühendis, doktor, öğretmen de meslekleri ile ilgili olarak çok değişik gereklere ihtiyaç duyarlar. Örneğin bir diş hekimi klinik demirbaş ürünlerine, klinik sarf malzemelerine el aletlerine, bazı tedavi edici ilaçlar gibi birçok kişi ve kurumdan ayrı ürünlere ihtiyaç duyar. Tüketicilerin öğrenim düzeyleri yükseldikçe, ihtiyaçları ve istekleri de artar ve çeşitlenir. Seçim süreçleri karmaşıklaşır. Ancak bazı temel ürünlerle ilgili gereksinimler değişmez.

Kültürel faktörler günlük yaşantımızın önemli bir kısmını oluşturduğu için, satın alma kararlarını etkilemektedirler. Nerede yaşanacağı, ne yenilip, ne giyileceği, hatta nereye seyahat edileceğinin kararları büyük ölçüde kültüre bağlıdır. Ailenin ihtiyaç ve harcamaları, ailedeki ebeveynlerden kaçının çalışıp çalışmadığına, ailedeki çocuk sayısına bağlıdır. Aile bireyleri yaşlandıkça ya da aile birey sayısı değiştiğinde, ürün tercihleri, istek ve ihtiyaçlar farklılaşır. Gelir durumuna göre de alınan ürünlerin nitelik ve özellikleri farklılık göstermektedir.

Ayrıca tüketicilerin satın alma ürün seçim kriterlerinde, marka unsurunun da etkisi büyüktür. Tüketiciler çoğu zaman bir ürün ya da hizmeti kendisine sağlayacağı imajı ve kimliği dikkate alarak tercih etmektedirler. Bu noktada marka, tüketicilere istek ve beklentileri doğrultusunda ürünlere ya da hizmetlere ulaşma imkanı sağlamakta ve satın alma kararını verme süreçlerinde yardımcı olmaktadır. Özellikle giyim ürünleri satın almada tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamının yanında çoğunlukla toplumda statü kazanmak, farklı olmak, imaj sahibi olmak, modayı takip etmek gibi birtakım faktörler tarafından yönlendirilmektedir. Tüketiciler tercih ettikleri giyim markaları ile markanın sahip olduğu mevcut imajla kendilerini özdeşleştirmekte ve bu şekilde kendilerini ifade ettiklerini düşünmektedirler.

Tüketicinin bir perakendeciyi seçmesindeki faktörlerden biri de perakendecinin talebe olan esnekliği diğer bir ifadeyle talebin yerine getirilme süresidir. Perakendeciler, stok yönetimi ile faaliyetlerini sürdürmektedirler. Stokta tutulan malın miktarı, malın tedarik vadesi, malın tedarik süresi ile tedarikçi ile perakendeci arasındaki ödeme mekanizmaları, ürüne olan talep (perakendecinin satış tahmini) ve benzeri faktörler ile şekillenmektedir.

Perakendecilerin, tüketicilerden gelecek talep konusunda doğru bir tahmin yapmaları, talebin geçmiş zamanlardaki hareketlerini doğru bir şekilde analiz ederek etkin bir stok yönetimi gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Özellikle tüketimin arttığı özel günler öncesi ve özel günlerde, tüketiciden gelen taleplerin karşılanırlı nitelikte olması, diğer zamanlarda tüketicinin perakende noktası ile olan bağlılığını güçlendirmektedir. Bu noktada, tüketicinin satın alma eğilimleri sipariş sürecine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Sipariş süreci, bir tüketicinin perakende mağazayı ziyareti esnasında satın almak üzere seçtiği veya tercih ettiği ürünlerin tüketiciciye sunulmasına yönelik süreç olarak özetlenebilir. Söz konusu bu süreç, siparişin tüketicinin isteği ve arzusu dahilinde tüketiciciye teslim edilmesi ve tüketicinin ödemesini yaparak sonlanması olarak gerçekleşmektedir.

Özellikle beyaz eşya, otomotiv ve elektronik sektörlerinde tüketici tarafından satış noktalarında tercih edilen ürünlerin stoktaki durumu ve zamanında teslim edilmesi, tüketicinin beklentileri arasında yer almaktadır. Beyaz eşya ve elektronikte satıştan sonra eve teslim, montaj ve ayar işlemleri yapılmaktadır. Bu da önemli bir hizmet olarak değerlendirilmelidir. Tüketici mağaza reyonunda beğendiği malın eksiksiz, hasarsız ve tam ambalajında kendisine teslim edilmesini beklemektedir. Tüketici tarafından tercih edilen ürünün stoklarda olmaması, ilk anda tüketici algısında olumsuzluk yaratmakta ve bir başka perakende noktasına yönelmesine sebep olabilmektedir. Ancak, tüketim trendlerinin ve mevsimselliğin satış üzerindeki etkisinin iyi analiz edilememesi ile, stok devir hızının beklenen tüketici taleplerine göre hesaplanarak ürün tedarik planlamasının doğru olarak yapılamaması neticesinde ortaya çıkan yüksek stok miktarı da perakendecinin nakit akışını, kar oranını ve mağaza satış/stok performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

Tekstil sektöründe de benzer bir yaklaşım söz konusudur (Dalyancıgil, 2011). Örneğin, Harvey Nichols gibi dünyaca ünlü markaları tek çatı altında bulunduran bir mağazanın veya Guess gibi dünyaca ünlü bir markanın mağazasının hitap ettiği tüketicilerin temel beklentisi, ürünün; markadan beklenen ve markanın temsil ettiği kalitede olması, rakip marka ürünlerinden farklılaştırılmış nitelik taşıması, rekabetçi bir fiyat politikası ile satışa sunulması, perakende noktalarının satış alanında ve deposunda malların yeter miktarda bulunması ve malların doğru beden/reng kombinasyonunda tüketiciciyi tatmin edebilecek çeşitlilikte olmasıdır. Söz konusu “çağdaş” ve “lüks” markalarda, tüketici, farklı medya kanallarında, mağaza reyonunda ya da mağaza vitrininde beğendiği ürünün, kendisine uygun olan beden numarasının, farklı bir modelinin ya da alternatif modellerinin bulunmasını beklemekte ve bu konuda perakende noktasının kendisi ile tam bir işbirliği içerisinde olması gerektiğini varsaymaktadır. Bu nedenle, hitap ettiği kitleye göre bu markaları satan tüm perakende mağazalarının, ürün çeşitliliği konusunda oldukça dikkatli davranmaları ve müşterilerinin sipariş süreçlerinin aksamaması için gerek mağaza içinde görevlendirdikleri satış danışmanları ve terzileri ile, gerekse ödemenin yapıldığı sırada ödeme avantajlarından müşterileri faydalandırmak, bu konuda müşterilere farklı konularda kolaylık sağlamak (ürünlerin müşterinin arabasına götürülmesi veya ürünlerin müşterinin evine teslim edilmesi gibi) amacıyla çalışan kasa görevlileri ile, sipariş ve ödeme süreçlerini kolaylaştırmalı ve farklılık yaratmalıdırlar.

Tüketicinin Sipariş ve Satın Alma Süreci

Markalı ürünleri sunan bir giyim mağazasında müşterilerin sipariş ve satın alma süreçleri, aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Müşteri satın almak istediği ürün için mağazaya gelerek mağazada veya reyonda satın almak istediği ürünü aramaya başlar. Bu durumda;

- Müşteri satın almak istediği ürünü mağaza çalışanlarına sorar veya kendisi ürünü reyonda bularak ürünü inceler. Fiyat, kalite gibi önceden belirlediği ölçütlere göre değerlendirir ve eğer o ürün(ler) uygunsuzsa satın almaya karar verir ve kasaya doğru yönelir.
- Müşterinin satın almak istediği ürünü reyonda bulamaması durumunda, mağaza çalışanlarına danışır.
- Mağaza çalışanları mağaza stoklarını inceler ve ürünün mağaza deposunun stoklarında mevcut olduğunu tespit etmesi durumunda, depodan reyona gelmesini sağlayarak ürünü müşteriye teslim ederler. Müşteri de ürünü satın almak için kasaya doğru yönelir.
- Mağaza çalışanları, ürünün mağaza deposunun stoklarında bulunmaması durumunda, ürünün başka mağazalarında veya merkez depolarında bulunup bulunmadığını araştırırlar. Ürünün başka mağazalarında veya merkez depo stoklarında bulunduğu tespit edilmesi halinde, mağaza çalışanları ürünün müşteriye teslim edilebileceği süre konusunda müşteriye durumu açıklar. Eğer müşteri ürünü almak istiyorsa durumda mutabık kalarak, ürünün mağazaya gönderilmesi süreci başlatılır. Bu durumda satın alma sürecinin tamamlanması daha ileri bir tarihe ertelenmiş olur.
- Mağaza çalışanları ürünü mağaza depolarında, diğer mağazalarda veya merkez depo stoklarında bulamadıkları takdirde, müşterinin satın almak istediği ürün tadilatı uygun bir ürün ise, ürünün bir büyük bedeninin mağaza stoklarında bulunup bulunmadığını araştırırlar. Müşterinin satın almak istediği ürünün bir büyük bedeninin mağaza stoklarında bulunduğu tespit edildiği takdirde, mağaza çalışanları müşteriye ürünün bir büyük bedenini bulduklarını ve bu büyük beden ürünün mağaza terzisi tarafından tadilatının yapılarak müşterinin bedenine uygun hale getirilebileceğini belirtirler. Müşteri bu tadilatı kabul ederse, ürünün tadilatı için gerekli süre konusunda mağaza çalışanı ile müşteri mutabakata vararak, müşterinin ürün üzerinden provası yapılmak sureti ile, ürünün müşteriye teslim edilme süreci başlatılır. Ancak satın alma sürecinin tamamlanması ileri bir saate veya tarihe ertelenmiş olur. Buradaki kritik nokta bir tadilat süreci geçirecek olan ürünün iade edilememesidir. Bu konuda da müşteri bilgilendirilmelidir.
- Mağaza çalışanları müşterinin satın almak istediği ürünün stoklarında bulunmamasına rağmen ürünün sezonsuz bir ürünse (örneğin beyaz gömlek, siyah tişört gibi) bunun tedarik edilebileceğini belirterek satış teklifini sürdürmesi beklenir. Ayrıca, ürünün hangi tarihte tedarik edilebileceği bilgisini müşteri ile paylaşır. Mağaza çalışanları ürün mağazaya sevk edildiğinde müşteriye bilgilendirmek üzere müşterinin iletişim bilgilerini alır.
- Mağaza çalışanları müşterinin satın almak istediği ürünü kendi mağazası, diğer mağazalar ve merkez depo stoklarında bulamaması ve ürünü müşteriye tedarik edemeyeceklerini anlaşıldığında durumu müşteriye bildirir. Sipariş süreci başlangıç aşamasında, satın alma süreci başlamadan sona ermiş olur. Bu durumda mağaza çalışanlarının müşteriye alternatif ürünler önererek yeni bir sipariş sürecinin başlatılması yolunda çaba göstermesi gerekmektedir.
- Müşterinin ürünü satın alma kararını vermesi ve kasaya doğru yönelmesi ile mağaza çalışanlarını müşterinin alışveriş sepetindeki ürünleri arttırmak için müşterinin satın almak istediği ürün ile ilgili farklı teklifler müşteriye sunulabilir.
- Müşterinin satın almak istediği ürün ile ilgili bir “Çapraz Kampanya” ya da “Çoklu İndirim Kampanya”sı uygulaması varsa, mağaza çalışanları bu kampanyayı müşteri ile paylaşır ve müşterinin bu kampanyadan yararlanarak alışverişini arttırması için müşteriye teklif götürür. Kasa önündeki kampanya bilgileri veya ürünler, ödeme için bekleme yapıldığı sırada dikkat çekebildiği için değerli bir noktadır ve doğru şekilde kullanılmalıdır.
- Müşterinin satın almak istediği ürünü tamamlayıcı bir ürünü veya müşterinin giyim tarzı ile uyumlu olan mağazaya “Yeni” gelmiş farklı bir ürünü varsa bu ürün/ürünleri müşteriye önerirler.

Müşterinin ödemesini yapmak amacı ile kasaya gelmesi durumunda;

- Perakendecinin bir “Müşteri Sadakat-Loyalty” programı varsa (örneğin mağaza kartı veya özel indirim kartları) müşterinin bu programa dahil olup olmadığı sorulur.
- Müşteri bu programa dahil ise müşterinin kartı veya kartı yanında değil ise kart numarası, güvenlik sorusu ile yöneltilmek sureti ile öğrenilir ve alışveriş öncesi bu kart numarası ödeme sistemine tanıtılır ve ödeme sürecine geçilir.
- Müşteri bu programa dahil değilse, “Müşteri Sadakat” programının özellikleri, yararları ve sağladığı fırsatlar müşteriye anlatılır. Müşterinin bu alışverişinin de bu programa dahil edilebileceği bilgisi verilerek, müşterinin programa dahil olması için teklifte bulunulur. Müşterinin programa dahil olmak istemesi durumunda, üyelik süreci başlatılır ve hızlı bir şekilde sona erdirilerek müşterinin “Müşteri Sadakat” programına dahil edilmesi sağlanmış olur ve “Müşteri Sadakat Kartı” müşteriye teslim edilir ve ödeme sürecine geçilir.
- Müşteri perakendecinin “Müşteri Sadakat” programına dahil olmak istemiyorsa doğrudan ödeme sürecine geçilir.
- Kasada ödeme yaparak alışverişini sonlandırma sürecine gelindiğinde kasa görevlisi müşteriye, ödeme koşullarını (örneğin nakit olarak mı, yoksa kredi kartı ile mi ödeme yapacağı; eğer kredi kartı ile yapacaksa taksit isteyip istemediği) sorarak, ödeme fırsatları konusunda müşteriye bilgilendirir. Bunlar;
 - Nakit ödemelerde uygulanan “% İskonto” oranı,
 - “Müşteri Sadakat” kartlarında puan biriktirme ve biriken puanları alışverişte kullanma seçeneği varsa puanların kullanımı ve bu puanın hemen kullanılıp kullanılmayacağı gibi puan kullanma koşulları,
 - Ödeme kredi kartı ile yapılacaksa, kredi kartında puan kullanım seçeneği varsa, kredi kartı puanlarının kullanımı,
 - Kredi kartlarında uygulanan “Taksit Sayısı” ve buna bağlı “Kazanılacak Puan %’leri,
 - Perakende mağazasına özel olarak uygulanan “İlave Taksit” veya “İlave Puan” seçenekleri,
 - “Taksit Erteleme” uygulamaları.

Müşterinin kasada ödeme işlemini tamamlaması sonrasında müşteriye,

- Hediye amaçlı bir alışveriş ise, alışverişe “Hediye Değişim Kartı” düzenlenerek ürünün hediye alınan tarafından değiştirilmesine imkan sağlanır, ürünün üzerindeki fiyat etiketi çıkartılır ve özel bir hediye paketi yapılır.
- Müşteriye alışveriş poşetleri verilmeden önce ürün üzerindeki “Ürün Güvenlik Etiket”lerinin çıkartılıp çıkartılmadığı kontrol edilir.
- Ürün “Garanti” kapsamında ise garanti belgesi düzenlenir. Ürün ile ilgili iade ve değişim süreçleri hakkında bilgi verilir.
- Perakende mağazanın hizmetleri arasında bazen müşterinin alışveriş poşetlerinin müşterinin aracına kadar mağaza çalışanları tarafından götürülmesi söz konusu olabilmektedir veya müşterinin adresine gönderilmesi koşulu varsa, müşterinin bunlardan yararlanmak isteyip istemediği sorulur ve süreç sona ermiş olur.
- Bir seçenek de mağazadan eve doğrudan kurye ya da kargo ile göndermektir. Eğer bunun için bir fiyat farkı olacaksa ve müşteri razıysa bu durum da göz önüne alınarak süreç sonlandırılır.

Perakende mağazalarının sipariş süreçlerinin perakendeci tarafından etkin bir şekilde uygulanması ve bu uygulamanın da tüketici tarafından kabul görmesi sipariş süreçlerinin perakendeci tarafından etkin olarak yönetilmesi, tüketici beklentileri ile uyumlu çağdaş ve yenilikçi müşteri sadakat programları, müşterinin sonraki alışverişlerinde de perakende mağazasını/zincirini tercih etmesine neden olacak, ayrıca perakende mağazanın müşterilerinin “Ağızdan Ağıza-Word of Mouth” iletişimi ile başarılı sipariş süreçleri potansiyel müşteriler ile paylaşılacaktır.

YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME

Perakendecilik sektörünün yapısı itibariyle ürün geliştirme alanı son derece geniştir. Perakendecilerin üretim ünitelerinin olmaması nedeni ile pazarlamada anladığımız anlamda bir yeni ürün geliştirme süreçleri de olmayacaktır. Ancak, ürün geliştirme konusunda konu ile ilgili fikirlerini üretici işletmenin satıcılarına, tedarikçilere aktarmaları ve bu konuda ürün geliştirilmesine katkı sağlamaları mümkün olabilir. Perakende sektöründe de yaşanan rekabet sonucunda, perakende işletmeler kendilerine ait markalı ürünleri (özel markalı ürünler) sunarak farklılık yaratmaya çalışmaktadırlar (Kılıç, 2009). Bunların dışında pazar analizi yaparak yeni ürün geliştirilmesine veya hangi ürünlerde yoğunlaşılacağına karar verilebilir. Tesco Kipa kendi markalı ürünlerinin sayılarını arttırarak 2 sene boyunca mağazalarında satışa sunmuştur. O kadar ki, bilinen büyük markalara yer kalmayınca satışlarında düşme gözlemlenmiştir. Çünkü o dönemde müşteri Tesco Kipa markası yerine bilinen markaları da aramıştır. Durum fark edilince kendi markalı ürünlerinin sayısı azaltılmış, diğer markalı ürünler ise arttırılmıştır.

Pazar Analizi

Ürün çeşitlerinin geliştirilmesinde doğru bir planlama yapılabilmesi için, pazarın doğru analiz edilmesi çok önemlidir. Çünkü artık pazarlamada karlılık analizleri sayesinde ticari anlamda karlı olup olunmayacağı konusunda değerlendirme aşamasına gelinmiştir. Bu aşamada ürünün ne kadar satılacağı, gereken yatırımın miktarı, ürünün getirileri, rekabet durumu gibi unsurlar pazar ve finansal bakış açısıyla değerlendirilmelidir. Tüketici düşüncelerini, tepkilerini ölçen pazar araştırmaları da bu aşamada yapılabilir. Bu bağlamda, hedef kitle analizi de derinlemesine gerçekleştirilebilir. Bu durum küçük perakendeciler için fazla mümkün görünmediğinden geçmiş dönem veya yıllardaki satışlar, tüketicinin ürüne olan talebi gibi konular ile devreye girmektedir. Örneğin diyet ürünleri içerisinde daha yoğun olarak satılan bir ürün tespit edilirse, raflarda talep gören bu ürünün bulunması son derece önemlidir. Burada rafları kontrol eden elemanların dikkatli olmaları ve doğru envanter değerlendirme ve sayımları çok önemlidir. Burada özellikle müşterilerden gelen sözlü veya yazılı istekleri de göz önünde tutarak değerlendirmek gerekmektedir.

Bazen teknik açıdan iyi olarak nitelendirilebilen ürünlerin bile büyük çoğunluğu ticari değerlendirme aşamasında reddedilebilir. Bazen de tam tersi durum söz konusu olabilir. Bazen şirket politikaları ve tutumları yüzünden bazı ürünlere raflarda daha fazla yer ayırmak ve bu ürünleri ön plana çıkarmak da gerekli olabilmektedir. Özellikle süpermarket ve hipermarket gibi zincir mağaza yapılarında rafların her birinin özel bir yeri ve değeri vardır. Çok satan ürünler veya şirketin satılmasını arzu ettiği ürünlerin ön plana çıkarılması için gerekli çabalar sürdürülebilmektedir. Örneğin zaman zaman alışverişlerinizde raflarda aradığınız markayı değil de muadilini bulursunuz. Eğer o markanın fanatik bir kullanıcısı değilseniz eldeki seçenekler arasından karar vermek söz konusu olacaktır. Öyle durumlarda sadece X marka bir çamaşır suyu talebi söz konusuysa başka bir perakendeci alternatifine gidilir. Ama sadece çamaşır suyu alınacaksa raflardaki herhangi bir marka fiyat, görünüş vb. gibi unsurlarla tercih edilerek satın alınabilir.

Tüketiciler ürün karşılaştırması yaparken birçok kritere bakarlar. Bu kriterlerden en önemlileri;

- Fiyat
- Kalite
- Bulunabilirlik
- Pratiklik olarak değerlendirilebilir.

Perakendeciler genelde yeni bir ürün söz konusuysa doğrudan kendi ürünleri ve markaları ile piyasaya giremezler. Yeni bir ürün geliştirmenin maliyeti yüksek olduğundan perakendeciler talep oluşmasını beklerler. Perakendeciler açısından ulusal markalar için yapılan reklamlar ürünlere ilişkin genel talebi arttırmaktadır. Perakendeciler bu talep oluşuncaya kadar bekler ve ulusal markaya göre ürünün kalitesini karşılaştırılabilir, fakat, daha düşük bir fiyatla kendi markalarını pazara sunarlar (Tamilia, Corriveau, & Arguedas, 2000, s. 18). Pazar analizi ayrıca rakipler ve onların ürünleri hakkında fikir sahibi olmak açısından da önemli bir faktördür. Öte yandan, promosyonlu ürün sunma ve geliştirmede de yapılacak izlemelerin ve alışveriş yaklaşımlarının değerlendirilmesi, ürün geliştirmeyi daha etkin hale getirebilecektir.

ÜRÜN SEÇİM SÜRECİ

Tespit edilmiş ya da belirlenmiş tüketici ihtiyaçları, perakendeci işletmeler açısından fırsata dönüştürülmelidir. Bu noktada perakendeci işletme, ürünün tüketici açısından en yüksek faydayı sağlayabilmesi, yani ürünün tercih edilebilir hale gelmesi amacı ile, ürünün özellikleri üzerinde durmalıdır. Pazardaki tercihler, perakendeci işletmenin satış ve satın alma tutumları, ürün seçiminde belirleyici rol oynamaktadır. Öte yandan, atılan her adımda, varılan her kararda sanki sermayedar gibi düşünerek atılacak adımın sonucunda ortaya çıkacak olan kısa ve uzun vadedeki karın, zararın hesaplanması ürün seçim sürecinde önemli bir noktadır.

Tüketicilerin ihtiyacı olarak tespit edilen ürünün, perakendeci işletme ürünleri arasına eklenmesi ya da işletmenin halihazırda ürünlerinde değişiklikler, düzenlemeler yapılması sırasında, söz konusu ürünler titizlikle incelenmelidir. Ürün seçim sürecinde kullanılacak ölçütler ürünün tüketici tarafından tercih edilebilirliğini arttırabileceği gibi sadık tüketici oluşturmaya yardımcı da olabilecektir.

Ürünün fiziksel özellikleri, ambalajı, kalitesi, fiyat/değer oranı, markası gibi özellikler ürün seçiminde kullanılabilir ölçütlerdir. Bunların rafta veya mağazada ne şekilde sunulacağına karar verilerek, planlamanın buna göre yapılması gerekmektedir. Örneğin mağazada bir ucuzluk reyonu olacak mıdır? Burada ne tür ürünler yer alacaktır? Yeni sezon ürünler nereye ne şekilde yerleştirilecektir? Örneğin, bazı tekstil mağazası uygulamalarında özel vitrin düzenlemeleri bu işte uzmanlaşmış kişiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu düzenlemeler esnasında ürünlerin fiyatlarının ne şekilde gösterileceğinin dahi planlamasının yapılması gerekmektedir. Cips gibi bazı ürünler ise fazla karlı olmadıkları halde ebat olarak büyük oldukları için taşıma ücreti yüksek olur. Bunu çözenin tek yolu stokların yüksek tutulması ve ürünü olabildiğince çok getirerek, bitme sürecini geciktirmektir.

Ağırlık, hacim, büyüklük, uzunluk, genişlik, form, ürünü oluşturan diğer parçalar ürünün gözle görülen fiziksel özellikleridir. Fiziksel özellikler, tüketicilerin ürünü çekici bulması açısından önem taşır ve tüketicinin ürünü değerlendirmeye almasında doğrudan etkiye sahiptir. Bazı ürünlerin sayılan genel fiziksel özellikleri dışında kendilerinden beklenen bazı özel niteliklere de sahip olması gerekir. Örneğin, yağmur botunun su geçirmezlik özelliği gibi. Fiziksel özelliklere sahip ürünün depoda bulundurulması da satışları etkilemektedir. Örneğin, yoğun olarak 37 numara ayakkabıların satıldığı bir mağazada, bu numaradan diğerlerine göre daha fazla bulundurulması gerekliliği açıktır.

Fiziksel özellikler kadar önemli olan ve tüketicilerin ilgisini çeken diğer bir ölçüt de ambalajdır. Bu bağlamda ambalajın tasarımı da ürünün fiziksel özellikleri kadar önem taşımaktadır. Ambalajın; estetik olarak tüketicide ilgi uyandırma, ürünün albenisini arttırma, ürünü en iyi şekilde temsil edecek tasarıma sahip olma, ürünü taşıma, dağıtım ve rafta tutulması sırasında fiziksel ve kimyasal tehlikelere karşı koruma, özellikle gıda ürünlerinde ve elektronik ürünlerde temiz tutma ve darbelerden koruma, kirlenme ve bozulmayı engelleme ve ürünün kullanımında yardımcı olma, kullanımı kolaylaştırma gibi birçok özelliğe sahiptir. Ambalaj aynı zamanda perakendeci işletmenin çevre ile ilgili politikalarına ve tüketici grubunun çevreye olan duyarlılığına uygun olmalıdır. Ambalaj tasarımı görsel açıdan da önem taşımaktadır. Ayrıca ambalaj materyallerinin de uygun şekilde saklanıp korunabileceği bir alan gereksinimi de vardır.

Ürünün şekli, rengi, kullanılan malzemeler, tasarımındaki estetik, moda uygunluğu ürün seçimini etkileyen ölçütlerdendir. Ürünün yarattığı fayda ise onun kullanımı ile ilgilidir. Ürünün çok işlevli ya da basit olması, kullanımının kolay olması, uzun ömürlü olması, farklı alanlarda kullanılabilme özelliği, sağlıklı, kaliteli olması, gibi özellikler ürüne fayda açısından üstünlük sağlamaktadır.

Ürünün kalitesi büyük oranda ürünün fiziksel özellikleri ile ilgili olsa da ürünün içerdiği ürünlerin kalitesi de neredeyse hatta birinci derecede etkilidir. Örneğin, %100 yün olan bir giysi kaliteli olarak nitelendirilse bile, yünün özelliği de giysinin yumuşaklığını ve tende bıraktığı hissi gibi özellikleri de alıcıyı etkileyecektir.

Eğer perakendeci işletme bir markaysa veya markalı ürünlerin satışını gerçekleştiriyorsa tüketiciler, markaları bu ayırt edicilik ile algılayıp zihinlerinde farklı yerlere oturturlar. Bu nedenle markanın somut olduğu kadar soyut özellikler taşıdığı bilinir ve bazı tüketiciler için marka, satın alma kararını etkileyen

tek unsur olabilmektedir. Örneğin, bir tüketici beğendiği markanın ürünlerini bulamadığı durumlarda ikame ürünlere yönelirken, bazı tüketiciler daha üstün olarak algıladıkları ürünü diğer bir mağazadan alma yoluna gitmektedirler. Bu durumda markayı belirginleştirici işaret veya ortamlar ile sunulmasına yönelik çabalarda bulunulmalıdır. Bunun için bazı markalar, yıllar içinde her yerde satılıyorken, İstinye Park, Bağdat Caddesi gibi elit olarak değerlendirilen noktalarda, sadece kendi ürünlerinin satıldığı elit algısı yaratmayı hedefleyen mağazalar açmaya başlamıştır. Örneğin Parker kalem için, tüketicinin gözündeki kalite algısını yükseltmeye yönelik çalışma yapılırken benzer strateji düşünülmüş ve Mont Blanc markasıyla Bağdat Caddesinde çok yüksek kiralar göze alınarak özel bir mağaza açılmıştır.

Fiyat, tüketiciler için somut bir ürün niteliği olup, ürün fiyatı, aynen markada olduğu gibi, farklı tüketiciler tarafından farklı algılama ve yorumlamaya neden olabilmektedir. Bu nedenle perakendeciler bir yandan işletmenin finansal hedeflerini gözeterek fiyatlama yaparken bir yandan da tüketicinin ürüne ilişkin değer algılamasına önem vermelidir.

Perakendeci işletme, pazardaki fırsatları göerek, bir üreticiye ya da tedarikçiye belli bir ürün için satın alma teklifinde bulunabilir. Bununla birlikte, teklif perakendeci işletmeden gelse bile, eğer bu ürün perakendecinin kendi markası ya da etiketi altında pazarlanacaksa, ilgili ürünün özelliklerinin tekrar gözden geçirilmesi ve gerekirse değişiklikler yapılması uygundur.

Bir perakende mağazasında satışa sunulmak üzere ürünlerin satın alınmasında çeşitli adımlardan oluşan bir süreç vardır. Bu sürecin sistematik ve etkili bir şekilde yürütülmesi, öncelikle tüketici memnuniyetinin artmasını sağlayacak ve buna bağlı olarak da perakendeci işletmenin kârlılığını ve rekabet gücünü arttıracaktır.

ÜRÜN SEÇİM KRİTERLERİ

Ürünlerin seçimi sırasında perakende işletmelerin dikkate alması gereken birtakım kriterler bulunmaktadır. Bu kriterler aşağıda detaylıca anlatılmaktadır.

Güvenilirlik: Ürün güvenilir olmalıdır. Zaten çoğu ürünün markalı olarak tercih görmesinin sebebi, markanın bu güveni bir anlamda garantilemesidir.

Fiyat düzeyi: Fiyat önemli bir rekabet unsurudur. Özellikle perakendecilik ortamında zaman zaman fiyat düzeyleri bazı ürünlerde başa baş noktadan bile daha aşağı çekilebilmekte ve piyasada öldüresiye bir rekabet gözlenebilmektedir. Sunulacak ürünlerle fiyatlama yapılırken, ürünle ilgili sınıflandırmaya gitmeli, fiyat indirimlerinin ne olacağından ve hangi ürünlerde uygulanacağından yola çıkarak tüketiciye uygun seçimler yapabilme olanağı getirilmelidir.

Ürünün sunumu: Ürünün doğru ambalaj ve koruma yapısı içinde ürün hakkında bilgiyi ve tercihi oluşturmayı sağlayacak bilgi ve detayları taşımasının yanında, tüketici tarafından tercih edilir olması arzu edilmektedir. Ürünün tercih edilmesi için satış tutundurma çabalarından faydalanılabilir. Bazen kombine ürünler ya da kampanyalı ürünler de seçimde ön plana çıkmayı sağlayabilir.

Kalite: Müşteriler ürünlerin kalitesiyle işletme kalitesini genellikle birbiriyle bağdaştırmaktadır. Çünkü kötü kalitenin faturasını perakendeciler öder. Kaliteli imajını sağlamak da korumak da özen gerektirir.

Ürünün sürekliliği ve yeterliliği: Ürünler özellikleri itibarıyla farklı şekillerde temin edilebilmektedir. Örneğin, gıda ürünlerinin çoğu bozulabilir. Bu yüzden uygun şartlarda korunabilecek ve satılabilecek nitelikte ve miktarda perakendeci bünyesinde bulundurulmalıdır. Satış trendleri veya ortalamalara göre ürün temini, uygun teslimat süreleriyle desteklenmelidir. Bu sebeple teslim miktarındaki değişiklikleri hızlı ve kolay temin edebilen tedarikçilerle çalışmak çok önemlidir. Piyasada ortaya çıkacak ani değişiklikler perakendeci için maliyet sıkıntıları yaratmamalı, yeni teslim tarihleri satış sezonlarına uyacak şekilde tutturulabilmelidir.

Performans/fiyat oranı: Fiyat önemlidir ancak satılacak ürünlerin sadece fiyatına değil faydasına da bakılmaktadır. Kimi zaman düşük fiyat düşük kalitenin ve kötü hizmetin habercisi de olabilir.

Finansal koşulların uygunluğu: Ürünün fiyat ve miktarı karşılığında oluşan faturanın ve ödeme şeklinin işletmeye uygunluğu olarak belirtilebilir. Bu, tedarikçiyle olan ilişkiye, alımdaki güce bağlı olarak değişebilir. Fiyat kıyaslamaları burada önemli bir unsurdur.

Garanti ve sertifikalar: Günümüzde iyi bir ürün performansının göstergesi garantiler ve sertifikalardır. Özellikle elektrikli eşya, bilgisayar, tekstil, ayakkabı gibi ürünlerde garanti aranmaktadır.

Müşterinin alışveriş tarzı ve kültürü: Başarılı bir ilişki için, perakendecinin çalışma tarzı ve kültürüyle müşterinin alışveriş tarzı ve kültürü birbiriyle uyumlu olmalıdır. Çok modern, havalı bir perakendeciden çok antika ürünlerin çıkmasının beklenemeyeceği gibi, klasik tarzdan hoşlanan bir müşterinin de bu tarz bir yerden hoşlanabileceği şüphelidir. Belki ilginç olduğu için gezmek isteyebilir ama alışveriş beklentisi fazla değildir. Müşterilerin özelliklerine göre de seçimler yapılabilmektedir. Örneğin ortalama bir alışveriş merkezinde genel geçer markalar yoğun olarak görülürken, lüks alışveriş merkezlerinde özel ve yabancı markalı ürünler tercih edilebilmektedir. Bu yüzden alışveriş yapan kitlenin tarzı ve alışveriş için ayırdığı bütçeye göre seçimler gerçekleştirilmelidir.

Ürün sezonu: Her ürün her sezonda mağazada bulundurulmayabilir. Sezona göre uygun ürünler üzerinden hareket edilmelidir.

Ürünün sağlığa zararlı olmadığı güvencesi: Özellikle tekstilde kullanılan bazı kimyasal madde ve boyalar ya da gıda ürünlerinde aranan sağlık sertifikaları, GDO veya hormonlu ürün olup olmama gibi konular ve güvenceler de seçim kriterleri açısından önem taşımaktadır.

Her sektörün özelliklerine ve yapısına göre bu kriterler değişiklik arz edebilir. Önemli olan bu kriterlerin belirlenerek perakendecinin etkin bir seçim yapabilmesi doğru bir ürün çeşitliliğine gidebilmesi ve dolayısıyla müşteri tatminini sağlayabilmesidir. Kriterler genelde ürünün özellik, uygulama kolaylıkları, kullanılabilirlik ve fiyat dengesi gibi konularda yoğunlaşmaktadır. Öte yandan deponun yeterliliği ve uygunluğu, teslimatın hızı gibi unsurlar da önem kazanabilmektedir. Beyaz eşya veya mobilya gibi dayanıklı tüketim ürünlerinde mağaza teşhir alanlarının yeterliliği konusu da devreye girmektedir.

Deri Sektöründen Bir Örnek

Perakendecilik sektöründe ya da diğer tüm sektörlerde ürün seçimlerinde bazı kriterler esas alınır. Bu kriterler sektörün yapısına ve üretim şekline göre değişiklik göstermektedir. Deri sektöründen örnek verecek olursak; deri eşya ve çanta sektörünün toptan ve perakende satış merkezi olarak kimlik kazanan Mercan'da ve Laleli-Beyazıt'da cadde boyunca sıralanan çok sayıda fabrika satış mağazaları ve küçük esnaf bulunmaktadır. Saraciye olarak da adlandırılan sektörün bu dalı, iç pazar talebini önemli ölçüde karşılamaktadır. Sektör, dış pazarlarda payını belli düzeylere getirmiş, kalite ve kapasite açısından da el işçiliğinden otomasyona geçiş dönemini yaşamaktadır.

Bu sanayi dalında, üretilen ürünlerin çok çeşitli oluşu, kullanılan ham ve yardımcı maddelerin değişik yapılarda olması ve üretim metotlarının ürün çeşitlerine ve kullanılan maddelere göre farklı şekillerde uygulanması, sabit ve tutarlı ürün seçim kriteri tespitine olanak vermemektedir. Ancak, uygulamada işletme bazında ürün seçim kriterlerindeki mevcut üretim yöntemine ve üretilen ürün çeşidine bağlı olarak güvenilirlik en önemli kriterlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında ürün seçimlerinde referanslar da son derece önem arz etmektedir. Deri sektörünün yapısı nedeni ile işletmeler arasında gizli bir bilgi alışverişi söz konusudur. Örneğin, deri kimyasallarında kimyasal perakendecileri ürün seçiminde referans verme yöntemini oldukça sık kullanmaktadırlar. Bu referanslar da ürün güvenilirliğini ürünlerin taşıdığı sertifikalar kadar arttırmaktadır. Ürün seçiminde önemli olan bir diğer kriter de fiyat ve ödeme şeklidir. Aynı ürünü satan iki perakendeci düşünelim, burada kullanıcının ürünü satın almasında etkili olacak kriter elbette ki fiyat ve ödeme şekli olacaktır. Vade oranları, satış tutundurma faaliyetleri ve fiyat seviyesi seçimde etki edecek kriterler arasında sayılabilir. Burada önemli olan diğer bir kriter de sürdürülebilirliktir. Ticaret yapan herkes iyi malı, uygun koşullarda, ucuza almak ister ancak, satın aldığı ürünün sürekliliğinin olması ve devam ürününün ilk aldığı ürünle aynı kalitede ve standartlarda bulunması, aynı koşullara uygun olması son derece önem arz etmektedir. Bunlar dışında deri sektöründe moda ve trendlerin takibi de ürün seçimlerinde son derece etkili kriterlerdendir.

ÜRÜN ÖZELLİKLERİ

Hızlı tüketimin olduğu veya raflarda sürekli olarak ürün döngüsünün hızlı olduğu yer ve zamanlarda ortaya çıkacak talebi karşılayabilecek şekilde ürünün raf takibi gerekir. Üstelik böyle ürünler tüketicinin talebine yönelik sunulmalıdır. Bunun dışında tekstil ürünleri, moda gibi unsurların ön plana çıktığı ürünler, modası geçme gibi özelliklere yönelik olarak satış promosyonlarıyla desteklenmelidir.

Evladiyelik ve uzun ömürlü ürünler içinse memnun müşteri yaratılarak mağazaya daha fazla müşteri çekmek gerekir. Bunun yanında bu ürünlerin stoklanması parça başına büyüklüklerinden dolayı büyük maliyet getirmektedir. Tüketicinin talepleri ve teslim tarihlerine uyulması gibi durumlar da yine bu tarz ürünlerde ön plana çıkmaktadır. Bedel olarak birbirinden farklı ürünlere saç şampuanları veya benzer fonksiyonları gördükleri halde ciddi fiyat farklarının olduğu farklı müşterilere ve farklı gelir gruplarına sunulan ürünler örnek gösterilebilir. Bu tarz ürünlerde fiyat farklılaştıkça konfor, farklılık ve lüks arayışı ön plana geçebilmektedir.

Acil ürünler olan ped, ilaç gibi ürünlerin envanterinin sürekli takibi ve buna göre stoklanması önemli ve gereklidir. İlaç gibi ürünlerin ise zamanlaması son derece önemlidir. Üstelik tedarik zincirinden eczaneye varış zamanlaması gibi konularda müşteriye bilgi verebilecek sistemle çalışmaları faydalıdır. Dijital ürünler çoğu zaman açıklama gerektiren ve marka, garanti belgesi gibi özelliklere haiz ürünlerdir. İnsanların ötelemediği ihtiyaçlarla ilgili tatil, eğlence gibi ürünler/hizmetler olabilir. Çoğu zaman satış sonrası destekle yararlanan ürünler de bu tarz ürünler arasında yerini almaktadır. Montaj gerektiren mobilya vb. ürünler bu kategoride değerlendirilebilir.

Kampanya destekli ürünler ise çeşitli kampanyalarda promosyon ürünü olarak sunulan veya promosyon ürünleriyle birlikte sunulan ürünlerdir. Satış promosyonu ile desteklenen ürünler ürün özelliklerine artı bir değer sağladıkları için talebi artırıcı özelliكتedir. İhtiyaç olmayan ürünler, örneğin bir tıraş losyonu, bayanlar için bir ihtiyaç olarak tanımlanmayacağı gibi, farklı hedef kitleye yöneltilmiş ürünler olarak değerlendirilebilir. Ancak bir kadın müşteri mağaza rafından erkek arkadaşı, kardeşi, eşi için tıraş losyonu satın alabilir ya da bu kişilerin satın almasında destek sağlayabilir.

MARKA VE PERAKENDECİ MARKALARI

Genel bir tanım yapacak olursak marka, herhangi bir işletme tarafından üretilerek, bir ya da birden fazla aracı kurum tarafından piyasaya sunulmakta olan ürün ve hizmetlere bir kimlik kazandıran, ilgili ürünü rakiplerinden farklı kılan bir terim (Coca Cola, Nokia, Nestle gibi), sembol veya şekil (Puma'nın panteri, Mercedes'in yıldızı gibi), isim (Selpak mı, kağıt mendil mi?) veya bunların kombinasyonudur (Duran, 2012).

Ticaretin ilk yıllarında ürünlerin birbirinden ayırt edilebilmesi için işaretlenmesi (Amerika ve İngiltere'de ilk ticaret markaları sürüleri damgalama ve süt dağıtımlarını gösterme amacı ile işaretler kullanılmıştır) ile başlayan markalaşma, değişim ve yoğun rekabet nedeni ile günümüzde işletmelerin pazarlama stratejilerinin ayrılmaz bir parçası olmuştur. Bu nedenle, işletmelerin ürün ve hizmetlerinin pazarlamasında başarılı olabilmeleri için marka geliştirme sürecine önem vermeleri gerekmektedir. Geliştirilen marka hedef kitle ve rekabet ortamına göre doğru konumlandırılmalı, bu konumlandırma müşteriye fayda sağlayabilmelidir. Örneğin, yumurtaların üzerinde artık daha yoğun olarak kullanılan tarih ve kod uygulaması, yumurtalarla ilgili herhangi bir sorun çıktığında bunun üreticisini bulmaya yaramaktadır.

Perakendeci Markası Kavramı

Türkçede, “market markası”, “özel marka”, “bireysel marka”, “dağıtıcı markası”, “mağaza markası” ve “perakendeci markası” gibi karşılıkları bulunan, perakendecinin kendi adını kullandığı veya kendisinin oluşturduğu bir marka ismidir. Örneğin, Trendyol bir e-perakendeci olarak değerlendirildiğinde “Trendyol Milla” bir perakendeci markasıdır.

Perakendeci markası, dağıtıcı veya satıcı tarafından oluşturulur ve genelde toptancı veya perakendecinin ismini alır. Genelde perakendeci markaları kimin tarafından verildiğine göre isimlendirilir. Marka üretici için olduğu kadar toptancı ve perakendeci için de önem taşımaktadır. Günümüzde artık üretici ve/veya perakendeci markası, hatta markasız üretim (fason) ve ürün sunumu dağıtım kanalı üyeleri için de en önemli karar alanlarından birini oluşturmaktadır. Perakendecinin adını

taşıyan ya da perakendeci için özel olarak yaratılan perakendeci markaları deterjan, yiyecek, içecek, kağıt ürünleri, tekstil gibi düzenli tüketimi olan ürünlerden reçetesiz satılan ilaçlar, diyet ürünleri gibi özel ürünlere kadar pek çok ürün çeşidi için kullanılmaktadır.

Teknolojideki hızlı gelişim ve değişim süreci zorlu rekabet ortamlarını yaratmıştır. Bu gelişmelerle birlikte tüketici tercihlerinde, alışkanlıklarında meydana gelen hızlı değişimler, satış tutundurma uygulamaları, tüketicilerin alışverişe ayırdığı zamanın eskiye oranla azalması işletmeleri yeni pazarlama yöntemleri geliştirmeye ve uygulamaya yöneltmektedir. Bu noktada perakendeci işletmelerin tüketicilere aynı markanın her türlü ürününü bir arada bulma avantajı sağlamasını gerektirecek hale geldiğinden, perakendeci işletmelerin alternatif ürünlerle desteklenmeleri tercih edilir hale gelmiştir. Perakendeci işletmeler tüketicilerin alışveriş alışkanlıklarını değiştirirken aynı zamanda tüketiciler de perakendeci işletmelerin hizmet anlayışlarını değiştirerek, karşılıklı gelişim ve etkileşimde bulunmaktadırlar. Bu değişim ve gelişme ortamında artan müşteri potansiyeli rekabet koşullarını da iyice zorlaştırmaktadır.

Günümüzde perakendecilik alanında yaşanan yoğun rekabet tüketici odaklı rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışan perakendeci işletmelerini de etkilemiş ve yeni pazarlama stratejileri geliştirmeye yöneltmiştir. Bu stratejilerden biri de son dönemlerde sıkça kullanılan ve önemi gittikçe artan ve artacak olan, tüketiciye fiyat avantajı sunan ve perakendeciler arasında farklılık yaratmayı sağlayan perakendecilerin kendi etiketleri altında piyasaya sürdükleri market markaları, özel markalar ya da bir başka ifade ile perakendeci (mağaza-market) markalarıdır. Kalite ve ucuzluğu aynı üründe sağlayabilen perakendeci markaları tüketicilerin ilgisini çekmektedir. Perakendeciler bu markalar yolu ile hem pazar üzerinde etkili olmaya hem de üretici işletmeler üzerinde baskı kurmaya başlamışlardır. Bu amaçla kendi markalarını yaratan perakendeci işletmeler bu stratejik kararlar daha fazla müşteri sahibi olarak karını arttırabilmektedir.

Elbette ki sadece marka oluşturmak, perakendeci işletmelerin pazarlama başarısı için yeterli değildir. Büyük zincir mağazalar Carrefour, Real, Tesco gibi, markalı ürünleri satıp para kazanmanın yanında, asıl olarak yıl sonunda marka sahibinden aldıkları yüksek yüzdeli yıl sonu ciro primi, reklam ve aktivasyon paralarının peşindedir. Hatta bu yolla kendi markalarını satmaktan daha fazla para kazanabilmektedirler. Mesela Carrefour'un bir markanın ürününden ₺100 kar elde ettiğini varsayalım. Ciro su da ₺1.000 olsun. Markalı ürün sahibi işletme Carrefour'a ₺600 fatura kesmiş olsun bu durumda Carrefour kendisine kesilen ₺600 ürün faturasına istinaden ₺60 yıl sonu primi, ₺60 reklam primi faturası kesmektedir. Böylece karı ₺100+60+60 mertebesine ulaşır.

Perakendecilerin tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerine daha iyi karşılık verebilmek için perakendeci markalı ürünleri tercih eden tüketici profilinin demografik özellikleri, genelde hangi ürünleri satın aldıkları ve satın alma kararlarına etki eden kriterler ile bu ürünleri tercih etme ya da etmeme nedenlerini bilmeleri ve bu doğrultuda marka stratejilerini oluşturmaları gerekmektedir. Bu bağlamda marka stratejileri ile ilgili kararlar alınırken, hedef tüketici kitlesinin iyi analiz edilmesi gereklidir. Bunun yanında markanın özellikleri, markanın tüm unsurları ile birlikte ürün ve hizmetlerin tercih edilmesinde rol oynamaktadır.

Dünyanın pek çok gelişmiş ülkesinde özel markalar geleneksel olarak ulusal markalar tarafından ele geçirilmiş olan pazar bölümlerinde yaygın şekilde görülmeye başlamıştır. Perakendecinin ürün geliştirmeden, ürünün depolanmasına ve pazarlanmasına kadar tüm sorumluluğu üstlendiği özel markalar markada farklı bir boyuttur. Perakendeciler tarafından üretilen veya ürettirilen, perakendecinin satış noktalarında kendi adı veya kendi markasıyla satılan, tüketim mallarına koyulan markalar şeklinde tanımlanmaktadır. Önceleri ulusal markaların ucuz bir taklidi olarak görülen ve genellikle satın alma gücü düşük tüketici kitlelerinin ihtiyacını karşılamak amacıyla ortaya çıkan özel markalar, dağıtım kanallarında rekabet dengesinin perakendecilere geçmesine katkıda bulunmuş ve bunların büyük cirolara ulaşmasıyla güçlenmiştir. Günümüzde yüksek kaliteli ulusal markalara ciddi birer rakip haline gelen tüketici markalarına Migros, Tansaş, Metro, BIM, Real gibi örnekler verilebilir. Bugün gelinen noktada Migros, Carrefour, Kipa gibi marketlerde özel marka satış payı giderek artmaktadır.

Perakendeci markalı ürünlerde, marka genellikle ürünlerin ambalajında, satış zincirinin veya perakendecinin adı olarak kullanılmakta ve özel bir marka yaratılmaktadır. Eğer yaratılan marka

perakendecinin adını taşıyorsa, mağazaya duyulan güven birebir ürüne yansımaktadır. Ürünün arkasındaki perakende işletme faaliyetlerinde ne kadar başarılı olursa, ürün de o kadar başarılı olacaktır. Perakendeci ile ilgili olumsuz düşünceler ve yargılar ise doğrudan ürünleri etkileyecektir. Aynı şekilde ürünle ilgili olarak ortaya çıkan sorunlar da, mağazanın imajını olumsuz yönde yansıtabilecektir. Bu nedenle, üretici işletmenin üretim teknolojisi, ürünlerin mağazadaki depolama şartları ve raftaki sunumu sadece ürünün başarısını değil, perakendeci işletmeyi de etkileyecektir.

Eğer perakendecinin ünvanı, marka olarak kullanılacak sözcük özelliklerine sahip değilse, başka bir isim seçilerek perakendeci markası olarak kullanılabilir. Aynı şekilde eğer perakendeci tüketiciler arasında güven yaratacak bir imajı geliştirememişse, yine perakendecinin adından farklı bir isim marka olarak kullanılmalıdır. İpek Kağıt fabrikasının sadece Migros için özel olarak ürettiği Viva markalı kağıt ürünler buna örnek olarak gösterilebilir. Edding firması da Carrefour'un kendi markalı kırtasiye ürünlerini üretmektedir.

Özel markalı ürünlerin çoğu perakendeci tarafından üretilmemektedir. Üreticiler üretimde ve dağıtımda sürümlerini arttırmak, maksimum kapasite kullanımının getirilerinden faydalanmak, pazarlama maliyetleri olmaksızın satışlarını arttırmak vb. sebeplerle perakendeci işletmelere özel markalı ürünler üretme yoluna gitmektedirler. Perakendeci markalı ürünler son dönemlerde oldukça yaygınlaşarak yüksek pazar payları elde etmeye başlamışlardır. Bunun nedenleri şöyle sıralanabilir:

- Perakendecinin sahip olduğu pazarlık gücü nedeniyle üretici işletmeden ürünü büyük miktarda ve daha ucuza satın alması.
- Düşük tanıtım, pazarlama iletişimi, fiziksel dağıtım ve ambalaj giderleri nedeniyle markasını daha ucuza tüketiciye satabilmesi.
- Yerel markaların temini suretiyle devamlılığının olacağı düşüncesi.

Sonuç olarak, perakendeci markalı ürünler, her iki tarafın da kazançlı çıkabilmesi için bir fırsattır. Temel faaliyet alanı ürün satışı ve pazarlaması olan üretici işletmeler, perakendeciler kanalıyla yaptıkları pazarlama faaliyetlerinden perakendecilerin kendi etiketlerine benzer şekilde üretilen markalara üretim yaptıklarından maliyetlerini daha kolay karşılayabilmeleri mümkündür.

Perakendeci Markaların Amaçları

Perakendeci markalarının amaçları genel amaçlar ve özel amaçlar olarak iki grupta sınıflandırılabilir. Bu iki sınıflandırma aşağıda açıklanmaktadır (Pala ve Saygı, 2004):

Genel amaçlar;

- “Daima en ucuz ürün” anlayışını korumak
- Tedarikte her zaman “en ucuzu” bulmak
- “Fiyat savaşlarında” kullanmak
- “En ucuz” olmadığı dönemde satmamak

Özel Amaçlar;

- Rakiplerden farklılaşmak
- Tedarikte serbestlik
- Müşteri sadakatini sağlama
- Ürün sürekliliği
- İşletmeye değer katmak

Perakendeci Markaların Gelişimi

Perakendeci markaların gelişimi dört aşamalı olmuştur. Bu gelişim sırasıyla (Albayrak ve Dölekoğlu, 2006:208); isimsiz ürünler, müşteri markalı ürünler, perakendeci markalı ürünler ve premium markalı ürünler olarak ele alınmaktadır.

İsimsiz Ürünler: Herhangi bir isim ya da marka adı taşımayan, raflarda alt sıralarda yer alan ve oldukça düşük fiyat ile satılan ve genellikle düşük teknoloji gerektiren, çoğu temel gıda maddelerinden oluşan ürünlerdir. Bu ürünler ulusal, çoğu zaman da uzmanlaşmamış imalatçılar tarafından üretilmektedir. Bu aşamada satış geliştirme çabası yaratılmaz. Bu ürünlere pasta, börek ve baklava örnek verilebilir.

Müşteri Markalı Ürünler: Fiyat avantajı olan, ulusal marka ile isimsiz ürünler arasında bir kategoride yer alan ve perakendeci markasını taşıyan ürünlerdir. Orta düzeyde kalite ve imaja sahiptirler. İsimsiz ürünlere göre daha ileri teknoloji ile ulusal olan ve kısmen perakendeci markalarında uzmanlaşmış imalatçılar tarafından kullanılırlar. Raflarda ucuz ürün olarak yer alırlar. Bu ürünlere bakliyat ve kuru yemişler örnek verilebilir.

Perakendeci Markalı Ürünler: Ulusal markalar ilk iki aşamaya göre fiyat avantajı daha düşük olan ürünlerdir ve raflarda üst sıralarda yer alırlar. Kalite garantisi ulusal markalara eş, yüksek teknoloji ile üretilen, geniş ürün hattındaki ürünlerdir. Bu ürünler, ulusal ve perakendeci markaları üretiminde uzmanlaşmış imalatçılar tarafından üretilirler. Marka bağlılığı yaratmak ve müşteri sadakati kazanmak için satış tutundurma faaliyetleri yoğun olarak yürütülmektedir. Bu gruba, gıda (özellikle un, süt ve ürünleri), temizlik ve kişisel bakım veya kozmetik ürünleri örnek verilebilir.

Premium Markalı Ürünler: Bu ürünler imaj oluşturan ürünlerdir ve gerek teknoloji gerekse de ürün hattında yeniliğe sahiptirler. Ulusal markalarla rekabet edebilen, raflarda ilk sıralarda yer alan ve marka oluşumunu tamamlamış ulusal marka değerindeki ürünlerdir. Daha iyi ürün özelliği ile satın alma motivasyonu yaratan bu ürünler uluslararası ve konusunda uzman imalatçılar tarafından üretilirler. Vakko, Beymen, Levis, De Beers gibi.

Perakendeci Marka Uygulama Örnekleri

Perakendeci markalı ürünlerin satışını Türkiye’de 1957 yılında ilk uygulamaya başlayan perakende zinciri Migros’tur. Bu ürünler zeytinyağı, sabun, krem bulaşık deterjanı çeşitleri olmuştur. Migros’a zeytinyağı üreten ECE firması, Migros Türk’ün en büyük ürün vereni haline gelmiştir. 1985’lere kadar perakendeci marka uygulaması yalnız Migros zincir mağazaları ile sınırlı kalmıştır. 1985 sonrası serbest ekonomi koşullarının oluşması, reklam harcamalarının artması ve sanayileşme sonucu perakendeci markalı ürünlerini daha uygun koşullarda üretirme olanakları ortaya çıkmıştır (Pala ve Saygı, 2004: 49).

Özellikle ekonomik krizlerde artışa geçen perakendeci markalı ürünler, şimdi gerek yerel gerekse de ulusal zincir mağazalarında görülmektedir. Diasa 1998 yılında; Gima 1997; Metro 1995 yılında perakendeci markalı ürün sektörüne girmiştir. Bugün birçok perakendecinin onlarca perakendeci markalı ürünü vardır. Örneğin süt için Pınar, Mıs, Dimes, SEK, Süttaş, Danone, Ülker İçim, Yörsan, Moova, Kaysüt gibi markalar üretici markaların adını taşımakla birlikte Migros, ŞOK, Diasa gibi market markaları ve Dost süt gibi fazla bilinmeyen markalar da yer almaktadır. Bahsi geçen ürünlerin kaliteli, doğal ve sağlıklı markalardan en çok reklamları yapılanlar ile raflarda sessizce bekleyenler arasında nerdeyse % 40’lara yaklaşan fiyat farklılıkları bulunmaktadır.

Hızlı tüketim ürünleri (FMCG) sektörü insanların tüketmek zorunda olduğu ürünleri sunan bir sektördür. Krizlerden en az etkilenen sektörlerden birisi hızlı tüketim ürünleri sektörü olarak değerlendirilmektedir. Ancak kriz dönemlerinde ister istemez sektörün yapısında bir değişim yaşanması mümkündür. Tüketicilerin pahalı markalar yerine, ikincil markalara ve market markalarına yönelmeleri ile krizden yaralanabilirler. Örneğin, 2008’de fiyat avantajlı market markalı (private label) ürünler pazarı yaklaşık 1 milyar dolarlık büyüklüğe ulaşmıştır. Yağ, çamaşır suyu, deterjan ve tuvalet kağıdıyla başlayan market markalı ürünler, bugün çok sayıdaki ürün çeşidiyle zincir marketlerin kurtarıcısı haline gelmiştir. Bu anlamda market markalı ürün üreticileri büyük bir fırsat yakalamayı başarmışlardır. BİM, Migros, ŞOK ve Kiler gibi market zincirleri, düşük fiyatlı market markalı ürünlere sürekli yer vermektedir.

Özet

Perakendecilik, dağıtım sürecinin son aşamasıdır. Bu aşamada perakendeci, ürün ve hizmetlerin çeşitli kaynaklardan bir ürün yelpazesi oluşturup toplamakta ve müşterilerine sunmaktadır. Türkiye’de modern perakendecilik uygulamaları başta süpermarketler olmak üzere hipermarketler ve indirim mağazalarıdır. Bunlar yer ebat ve konumlarına göre farklı isimler olsa da hepsinin perakende olarak sunmuş oldukları ürün çeşitlerini planlamaya ve uygun seçimler yapmaya gereksinimi vardır. Bu seçimlerin doğru ve etkin bir şekilde yapılması kurumsal karlılık başta olmak üzere müşteri memnuniyetini etkilemektedir. Perakende olarak sunulacak ürünün özellikleri bu seçimleri etkilemektedir.

Perakendecilikte başlıca 5 konu önem taşımaktadır. Bunlar planlama, satın alma (tedarik), depolama, envanter kontrolü ve satış olarak sıralandırılabilir. Bu bölümde ürün çeşitlerinin planlaması ve seçimi konusu üzerinde durulmuştur.

Ürün çeşitlerinin planlaması perakendeci işletme tarafından satılacak ürünlerin ne olacağının, ne şekilde ve nasıl teslim alınacağının ve müşteriye nasıl sunulacağının belirlenmesine yönelik çabalaradır.

Planlama süreci tüm perakende yönetimi süreçlerini (satın alma, sınıflandırma, dağıtım, ürün yönetimi vb.) kapsamak zorundadır. Planlamayı yaparken amaç doğru ürünü, doğru fiyat ile doğru zamanda, doğru yerde ve mağazada buldurması olmalıdır. Planlama sürecinde kullanılan sistemler esnek olmalı, perakendeci işletmelerin işleyişine uyum sağlayabilmeli ve ihtiyaçları doğrultusunda çözümler sağlayabilmelidir. Ürünlerin müşteri tarafından satın alınmasını sağlamak bir anlamda seçilen ürün çeşitlerine ve bunun sunumuna bağlıdır.

Ürün çeşitlendirilmesinde, müşterilerin satın alma sıklığı, talepleri, ürünlerin fiyatı, ürünün kalitesi, teslimatın hızı ve emniyeti, yasal düzenlemeler, ödeme araçları ve ödeme sıklığı, sipariş sıklığı, siparişin doğruluğu, sorunlu ürünlerin rafa veya sergilemeye çıkmadan önce tespiti ve sunum yapılmaması, satılabilecek sorunlu ürünlerin hatalarının belirlenip tüketiciyi bilgilendirecek şekilde sunulması, son kullanma tarihi ve buna göre raf yerleştirme, mevsimlik ürün olması gibi özellikler dikkate alınmalıdır.

Ürün seçimlerinde tüketici eğilimlerinin belirlenmesinde tüketici davranışlarının etkisi büyüktür. Tüketici davranışı satın alma bağlamında pazarlama biliminin en dinamik yönüdür. Tüketici davranışları hangi ürün ve hizmetlerin, kimden, nasıl, nereden, ne zaman satın alınacağı ve/veya satın alınıp alınmayacağına ilişkin bireylerin kararlarına ait süreçtir. Tüketici davranışı, bireylerin özellikle ekonomik ürünleri ve hizmetleri satın alma ve kullanmadaki kararları ve bununla ilgili faaliyetleri olarak tanımlanabilir. Perakendecilik sektörünün yapısı itibariyle ürün geliştirme alanı son derece geniştir.

Ürün seçim sürecinde kullanılacak ölçütler ürünün tüketici tarafından tercih edilebilirliğini arttırabileceği gibi sadık tüketici oluşturmaya yardımcı da olabilecektir.

Ürünün fiziksel özellikleri, ambalajı, kalitesi, fiyat/değer oranı, markası gibi özellikler ürün seçiminde kullanılacak ölçütlerdir. Bunlar rafta veya mağazada ne şekilde sunulacaktır. Planlamanın buna göre yapılması gerekmektedir.

Günümüzde perakendecilik alanında da yaşanan yoğun rekabet tüketici odaklı rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışan perakendeci işletmelerini de yeni pazarlama stratejileri geliştirmeye yöneltmiştir. Bu stratejilerden biri de son dönemlerde sıkça kullanılan ve önemi gittikçe artan ve artacağı düşünülen, tüketiciye fiyat avantajı sunan ve perakendeciler arasında farklılık yaratmayı sağlayan perakendecilerin kendi etiketleri altında piyasaya sürdükleri market markaları, özel markalar ya da bir başka ifade ile perakendeci (mağaza-market) markalarıdır. Kalite ve ucuzluğu aynı üründe sağlayabilen perakendeci markaları tüketicilerin ilgisini çekmektedir. Perakendeciler bu markalar yolu ile hem pazar üzerinde etkili olmaya hem de üretici işletmeler üzerinde baskı kurmaya başlamışlardır.

Kendimizi Sınyalım

1. Aşağıdakilerden hangisi dağıtım sürecinin son aşamasıdır?

- Pazarlama
- Üretim
- Perakendecilik
- Toptancılık
- Bayi Sistemi

2. Planlamayı yaparken amaç aşağıdakilerden hangisi olmalıdır?

- Pazarlama karması elemanlarını tanımlamak
- Doğru ürünü doğru fiyat ile doğru zamanda doğru yerde bulundurmak
- Fiyatlandırma kriterlerini belirlemek
- Ürün seçim kriterlerini belirlemek
- Ürün yaşam eğrisini oluşturmak

3. Günümüzde işletmelerin marka olabilmek için çok çaba göstermelerinin sebebini aşağıdakilerden hangisi en iyi anlatır?

- Marka olunca reklam giderleri azalacaktır.
- Marka olunca geleceğe daha güvenli bakılabilecektir.
- Marka olunca satışlarda zorluk çekilmeyecektir.
- Marka olunca farklılıklar daha çok ortaya çıkacaktır.
- Marka olunca satış maliyetleri azalacaktır.

4. Aşağıdakilerden hangisi perakendecilikte ürünün satışına kadar geçen süreçte önem taşıyan 5 unsurdan birisi **değildir**?

- Tedarik
- Depolama
- Envanter Kontrolü
- Fiyatlandırma
- Planlama

5. Herhangi bir işletme tarafından üretilerek, bir ya da birden fazla aracı kurum tarafından piyasaya sunulmakta olan ürün ve hizmetlere bir kimlik kazandıran, ilgili ürünü rakiplerinden farklı kılan bir terim, sembol, şekil, isim veya bunların kombinasyonuna ne ad verilir?

- Logo
- İşaret
- Pazar
- Jenerik
- Marka

6. Aşağıdakilerden hangisi perakendeci markaların özel amaçlarındandır?

- “Daima en ucuz ürün” anlayışını korumak
- Tedarikte her zaman “en ucuzu” bulmak
- Fiyat savaşlarında “en ucuzu” kullanmak
- “En ucuz” olmadığı dönemde satmamak
- “En ucuz” müşteri sadakatini sağlamak

7. Ürünün, şekli, rengi, kullanılan malzemeler, tasarımındaki estetik, modaaya uygunluğu gibi ölçütler, aşağıdakilerden hangisini etkilemektedir?

- Ürün Yaşam Eğrisi
- Ürün Fiyatlandırması
- Ürün Seçimi
- Pazarlama Karması
- Satış Geliştirme

8. Aşağıdakilerden hangisi tüketicilerin ürün karşılaştırması yaparken ele aldığı kriterlerden **değildir**?

- Fiyat
- Kalite
- Son Kullanma Tarihi
- Bulunabilirlik
- Pratiklik

9. Aşağıdakilerden hangisi perakendeci markaların genel amaçlarından değildir?

- a. Rakiplerden farklılaşmak
- b. En ucuz ürün anlayışını korumak
- c. Tedarikte serbestlik
- d. Müşteri sadakatini sağlamak
- e. Ürün sürekliliğini sağlamak

10. Aşağıdakilerden hangisi perakendeci markaların gelişim aşamalarından değildir?

- a. Jenerik Markalı Ürünler
- b. İsimsiz Ürünler
- c. Müşteri Markalı Ürünler
- d. Perakendeci Markalı Ürünler
- e. Premium Markalı Ürünler

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. c Yanıtınız yanlış ise “Giriş” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

2. b Yanıtınız yanlış ise “Ürün Çeşitlendirmesinin Planlanması” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

3. d Yanıtınız yanlış ise “Marka ve Perakendeci Markaları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

4. d Yanıtınız yanlış ise “Giriş” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

5. e Yanıtınız yanlış ise “Marka ve Perakendeci Markaları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

6. e Yanıtınız yanlış ise “Perakendeci Markaların Amaçları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

7. c Yanıtınız yanlış ise “Ürün Seçim Süreci” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

8. c Yanıtınız yanlış ise “Yeni Ürün Geliştirme” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

9. b Yanıtınız yanlış ise “Perakendeci Markaların Amaçları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

10. a Yanıtınız yanlış ise “Perakendeci Markaların Gelişimi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Perakendecilikte her türlü ürün için planlama yapmak gerekmektedir. Temel planlamada fark yoktur.

Sıra Sizde 2

Depoda alan azaltılmasına yönelik bir değişiklikse raflama sistemleri ve giriş çıkışların düzenlenmesi gibi konular gözden geçirilmelidir. Eğer işletmenin farklı işletmelerin depolarından yararlanmasına yönelik değişiklikse tedarik sürecinin ve depolama sistemlerinin güvenilirliğinin gözden geçirilmesi gerekir. Kendi deposunu genişletmeye yönelik bir değişiklikse depolama yapısının ve sürecinin tekrar ele alınması gerekir.

Sıra Sizde 3

Yer, zaman, modanın değişimi ve ürünlerin eskimesi gibi konularda faydalı olur. Özellikle mali açıdan paranın dönmesine ve bir hareketliliğe yol açar.

Sıra Sizde 4

Müşterilerin satın alma sıklığı, talepleri, ürünlerin fiyatı, ürünün kalitesi, teslimatın hızı ve emniyeti, yasal düzenlemeler, ödeme araçları ve ödeme sıklığı, sipariş sıklığı, siparişin doğruluğu, sorunlu ürünlerin rafa veya sergilemeye çıkmadan önce tespiti ve sunum yapılmaması, satılabilecek sorunlu ürünlerin hatalarının belirlenip tüketiciyi bilgilendirecek şekilde sunulması, son kullanma tarihi ve buna göre raf yerleştirme, mevsimlik ürünlerin bulundurulması gibi özellikler ve pazarın eğilimleri dikkate alınmalıdır.

Yararlanılan Kaynaklar

Albayrak, M. ve Dölekoğlu, Ö.C. (2006). **Gıda Perakendeciliğinde Market Markalı Ürün Stratejisi**, *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, Mayıs, Antalya.

Dalyancıgil, A. (2011). **Tüketici Kanunu'nun Perakende Sektörü Üzerindeki Etkileri İle Sektörün Mevzuat Algısı**, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi.

Duran M. (2012). **Marka Değeri ve Bileşenleri**. <http://www.patentofisim.com/index.php?Page=KoseYazisi&YaziNo=64&YazarNo=50> (Erişim Tarihi, 25.01.2012).

Kabadayı, E.T. ve Ertümer, M.(2012). **The Effects of Manufacturer Brand Performance, Brand Strength and Role Performance on Retailer Satisfaction**, *African Journal of Business Management*, 6, 2, s. 711-720.

Kılıç, S. (2009). **Özel Markalı Ürünlerin Pazarlama Stratejileri ve Bursa İlindeki Perakende Gıda İşletmeleri Üzerinde Bir Alan Araştırması**. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 2, s. 49-82.

Pala, M ve Saygı, B. (2004). **Gıda Sanayinde Büyük Mağazaların Perakendeci Markalı Ürün Uygulamaları**, İTO Yayınları, Yayın No: 2004-73.

Purohit, H., & Kavita. (2009). **Survival Strategy for Traditional Retailers in the Era of Modern Retailing**, *Asia-Pacific Journal of Social Sciences*.1, 2, s. 198-213.

Surowiecki, J. (2009). **Kitlelerin Bilgeligi**, Varlık Yayınları, İstanbul.

Tamília, R., Corriveau, G., ve Arguedas, L. (2000). **Understanding the Significance of Private Brands with Particular Reference to the Canadian Grocery Market**, University of Quebec. Montreal: University of Quebec.

<http://isveren.monster.com.tr/hr/insan-kaynaklari/sector-bilgisi/ls-gucu-istatistik-ve-trendleri/fmcg-sektoru-buyumeye-devam-ediyor-rekabet-artiyor.aspx>. (Erişim tarihi 11.02.2012).

<http://www.finansgundem.com/haber/Alkolsuz-icecek-pazari-ne-kadar-buyudu/16160> (Erişim tarihi: 11.02.2012).

<http://ressources.ciheam.org/om/pdf/c17/96605677.pdf> (Erişim tarihi: 11.02.2012).

5

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- 👁️ Perakendecilerin tedarik kaynaklarını ve tedarikçi türlerini açıklayabilecek,
- 👁️ Tedarikçi seçim ve geliştirme sürecini tanımlayabilecek,
- 👁️ Perakendeci ile tedarikçiler arasındaki ilişkilerin unsurlarını betimleyebilecek,
- 👁️ Tedarik zinciri yönetimi ve tedarik lojistiği konularını açıklayabilecek

bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- | | |
|----------------------------|------------------------------------|
| 🔑 Tedarik | 🔑 Perakendeci Tedarikçi İlişkileri |
| 🔑 Tedarikçi | 🔑 Tedarikçi Araştırma |
| 🔑 Tedarik Zinciri Yönetimi | 🔑 Tedarik Lojistiği |

İçindekiler

- ❖ Giriş
- ❖ Perakende Tedarik Yönetimi
- ❖ Tedarikçi ve Tedarik Türleri
- ❖ Tedarik ve Satın Alma
- ❖ Örnek Uygulamalar

Tedarik Kaynakları ve Tedarikçi Yönetimi

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz rekabet ortamında, perakendecilikte başarılı olmak müşterilere doğru bir hizmet verebilmek için iyi planlanmış ürün tedariki gerekmektedir. Perakendeciliğin en zorlu taraflarından biri ortamdaki değer zincirinin yönetimidir. Kimi zaman yüzlerce farklı tedarikçi ile çalışan, onlarca farklı konumda bu ilişkileri yönetmek zorunda kalan perakendecinin tedarik konusunda ciddi bir çalışma yapması, kaynaklarını doğru şekilde değerlendirerek tedarikçilerini yönetmesi gerekmektedir. Bu aynı zamanda perakendeci ile tedarikçiler arasında şeffaf bir yapı oluşmasını da gerektirmektedir. Tüketiciden önceki son nokta perakendecidir. Bu yüzden tedarikçiler ve perakendecilerin doğru etkileşimleri, etkin biçimde bilgi paylaşımları ve birbirlerinin iş süreçlerini desteklemeleri çok önemlidir.

Perakendecilikte tedarik zincir yönetimi içinde birçok oyuncuyu barındıran, işbirliği ve koordinasyon gerektiren faaliyetleri kapsar. Tedarik zincirinde ürün, bilgi ve hizmet akışları başarılı olmak için çok önemlidir. Çünkü üreticiden son kullanıcıya kadar olan süreçte ürün/hizmet akışı hızlı ve doğru bir biçimde sağlanmalıdır. Perakendeciye ürün tedariki kritiktir ve perakendeci işlemler zincirinin işleyişinde de ayrı bir önem arz eder.

Perakendecilikte satın alma bölümlerinin en önemli amacı, ihtiyaç duyulan malzemelerin doğru zamanda, doğru miktarda, istenilen kalitede, en uygun maliyetle, doğru kaynaktan temin edilmesidir. Çünkü müşteriyle muhatap olunan ve müşteriye ulaşan yüz olan perakendecide herhangi bir ürünün bulunmaması veya bozuk olması ya da iade veya teslim işlemlerindeki aksamalar bütün zincirdeki uygulamaların değerini etkilemektedir. Tüketicilerin ve müşterilerin gereksinimlerinin karşılanması ancak etkili tedarikçi(ler)i seçerek ve planlı bir çalışma ile mümkündür. Öte yandan sorunlu veya defolu ürünler konusundaki muhatap da son nokta olan tedarikçidir. Bu yüzden ürünlerin takibi, perakendecide doğru depolanıp, doğru bir şekilde müşteriye arz edilmesi tedarik zinciri hareketinin doğru işleyişini de sağlamaktadır. Depolama veya raflara yerleştirme aşamalarında bozuk veya sorunlu ürünlerin önceden tespit edilmesi müşteri memnuniyeti ve stoklama açısından kritik olabilmektedir ya da son kullanma tarihi yakın olan ürünlerin promosyonlarla müşteriye sunulması gibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi de bu durumun önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

Tedarikçi seçimine verilen önem, tedarikçilerle sadece ürün maliyetine bağlı olmayan uzun dönemli ilişkilerin gelişmesini sağlamakta ve ortaya çıkan ilişkiler uzun dönemde işletmenin rekabet gücünü arttırmaktadır. Öte yandan etkin bir tedarik yönetimi de perakendecilerin tedarikçiler tarafından sunulan hizmeti en uygun koşullarda almasını sağlayabilmektedir. Sonraki aşamada da etkin bir perakende yönetimiyle müşteri memnuniyetinin sürdürülmesi amaçlanır.

PERAKENDE TEDARİK YÖNETİMİ

Perakendecilerin müşterilerine iyi hizmet verebilmeleri, talep edilen ürün ve hizmetleri sunmaları için, ihtiyaç olan ve tedarik edilmesi gereken ürünlerin, etkin ve hızlı bir şekilde kapasiteye uygun olarak temin edilmeleri ve etkin olarak müşteriye sunulmalarına yönelik olarak gerçekleştirilen faaliyetlerin yönetilmesine, perakende tedarik yönetimi denir. Tedarikle ilgili olarak değerlendirilmesi gereken temel unsurlar aşağıdaki gibi sıralandırılabilir (Gattorna ve Walters, 1996);

- Teslim sıklığı,
- Sipariş döngü süresi,
- Teslimde doğruluk ve güven,
- Sipariş karşılama doğruluğu,
- Dokümantasyon doğruluğu,
- Dokümantasyonun örgütsel gereksinimlere uygunluğu,
- Tedarikte süreklilik ve etkinlik,
- Tedarik ile ilgili problemlerdeki şikayet çözümlemesi ve danışma imkanı,
- Satış, teknik ve hizmetteki kalite.

Sözü geçen temel unsurlar sadece tedarikçiden ürünün edinilmesi değil, müşteriye sunulmasına hatta sonrasına kadar aynı temel unsurların sunulmasını da gerektirmektedir. Kısacası, dışardan gelen tedarikle iç işlemlerin uyumlu olması ürünlerin uygun bir şekilde müşteriye ulaştırılmasını ve hizmetlerin doğru bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır.

Tedarik Zinciri Yönetiminin Amacı

Tedarik zinciri yönetiminin amacı ürünlerin doğru miktarda, doğru zamanda, doğru yerde bulunması ve toplam zincir maliyetinin düşürülmesi, beklenen müşteri hizmet düzeyinin karşılanması için hammadde tedarikçileri, yan sanayiciler, üretim tesisleri, depolar, satış noktalarının etkili entegrasyonudur.

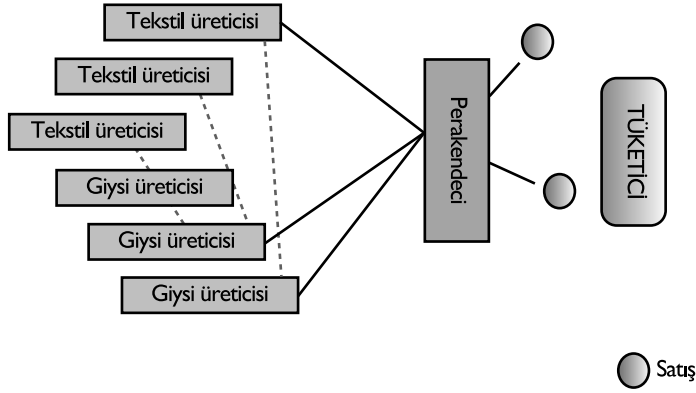
Bu amaca ulaşmak için izlenecek yollar kısaca;

- Lojistik maliyetlerini düşürmek,
- Tedarik zincirinin toplam cirosunu arttırmak,
- Tedarik zincirini oluşturan firmalar arasında güveni ve bağlılığı sağlamak,
- Tedarik zinciri optimizasyonunu sağlamak,
- Zincir içinde entegrasyonu ve koordinasyonu arttırmak,
- Tahmin, planlama, üretim ve tedarik süreçlerinin senkronizasyonunu sağlamak,
- İzlenebilirliği gerçekleştirmek,
- Süreç ve veri standardizasyonunu sağlamak,
- Otomasyon düzeyini yükseltmek,
- Katma değer yaratmayan işlemleri azaltmak ve bütün bunları yaparken "müşteri hizmet düzeyinin" hedeflenen düzeyde kalmasını sağlamaktır.

Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi

Tedarik zinciri yönetimi iş akışının ve planlamasının doğru şekilde yapılması açısından son derece önemlidir. Zincirde gerçekleşen herhangi bir aksama otomatikman diğer üyelere ve işlemlere de yansımaktadır.

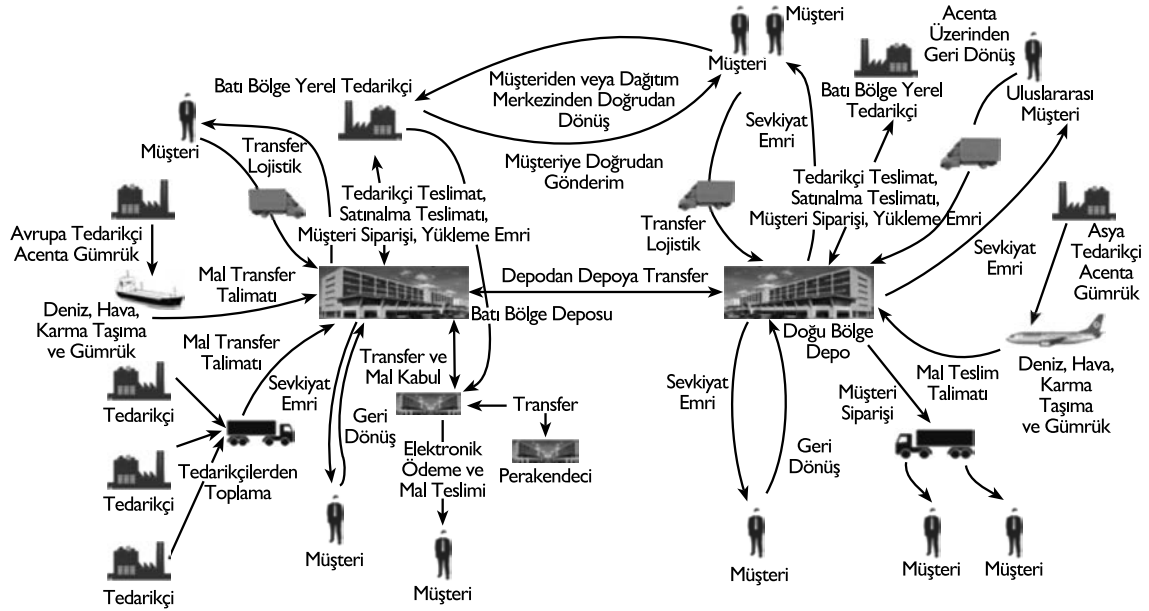
- Tedarikçi işlevi gören ister taşımacı, ister toptancı veya perakendeci gibi aracı ya da depo gibi tedarik işlevi gören her firma farkında olmasa da perakende tedarik zincirinin parçasıdır.
- Zincirde bir üyenin katlandığı maliyete aslında hepsi katlanır.
- Tedarik zinciri en zayıf halkası kadar güçlüdür. Zincirin kopması ya da süreçlerden birinin aksaması durumunda eski haline gelmesi kaynak kaybına neden olur.
- Rekabet artık tedarik zincirleri arasındadır.



Şekil 5.1: Tekstil ve Hazır Giyim Endüstrisinde Perakendecilerin Yeri

Kaynak: Guercini, S. ve Runfola, A. (2004). "Sourcing Strategies in Clothing Retail Firms: Product Complexity versus Overseas Supply Chain", Journal of Consumer Behaviour, 3, 3, s.305-334.

Tekstil ve hazır giyim endüstrisine kısaca bir göz atacak olursak, perakendeciler (mağazalar vb.) üretici ve tedarikçilerin ürünlerini tüketiciye sundukları ve çoğu zaman yüz yüze satışın gerçekleştiği önemli bir noktadır. Gerçekten de bir ya da birden fazla satış noktası ya da mağazada tedarikçilerin sundukları ürünler tüketiciye perakendeciler sayesinde ulaşmaktadır (Bkz. Şekil 5.1). Tüketici, perakendeciyle muhatap olmakta ondan önceki işlevlerin ne olduğu hakkında çoğu zaman fikri dahi bulunmamaktadır. Tüketicinin eğer hızlı tedarik gereksinimi varsa veya alternatif kanallar söz konusuysa bundan kendisine en avantajlı olanı seçmeye çabalayacaktır. Burada perakendecinin zinciri, doğru ve etkin işletebilme yeteneğine sahip olması gerekir.



Şekil 5.2: Tedarik zinciri iş akış şeması

Kaynak: http://perakende.files.wordpress.com/2011/08/tedarik_zinciri_is_akis_semas1.jpg (Erişim tarihi 31.03.2012)

Şekil 5.2’de ulusal ve uluslararası müşterilere varana kadar gerçekleşen akışlar görülebilir. Burada, sipariş, sevkiyat, taşıma, depolama, mal teslimatı, geribildirim, müşteri ilişkileri gibi konularda çeşitli faaliyetler gerçekleşmektedir.

TEDARİKÇİ VE TEDARİK TÜRLERİ

Ürün teminini sağlayan tedarikçiler yerel, ulusal veya uluslararası olarak ele alınabileceği gibi, üstlendikleri fonksiyonlarına göre de ayrılabilirler. Ama perakendeciler yalnızca ürün teminiyle kalmaz örneğin ambalaj veya paketlenme malzemeleri veya mağaza donanım malzemeleri gibi kimi zaman ürünlerle birlikte sunulan kimi zaman da mağaza envanterine işlenen ürünleri de tedarik etmek durumundadırlar.

Bağımsız dükkanlar ve mağazalar, zincir mağazalar, büyük perakendeciler, seyyar satıcılar ve diğer grup perakendeciler için farklı ölçek ve özellikte tedarikçiler söz konusu olabilmektedir. Mağazanın veya perakende satılacak ürünün niteliğine göre tedarikçiler farklılık gösterirler;

Örneğin perakendecilikte giyim firmalarını ele alacak olursak ihtiyaçları olan ürünler için iki belirgin satın alma stratejisi söz konusudur:

- Araştırmalar sonucunda veya özel koleksiyonlar geliştirerek üreticiler tarafından sunulan hazır bir koleksiyonu satın almak.
- Firmanın yetenekleri çerçevesinde yarı mamul ürünleri (kumaş, iplik gibi) imalat hizmetleriyle bütünleştirerek sunmak. Buna kurum içi geliştirme de denilebilir.

Ayrıca tedarikçi türleri olarak bağımsız tedarikçiler, toptancılar, acenteler, bayiler gibi gerek kurum içi gerekse kurum dışı tedarikçiler olarak sınıflandırılabilir. E-tedarik ve mobil tedarik gibi kavramlar da e-devlet projesinin ve teknolojilerin gelişmesine paralel olarak devreye girmiştir.



<http://www.medimagazin.com.tr/hekim/saglik-bak/tr-bakanlik-tedarikci-kurum-genelgesine-aciklik-getirdi-2-13-33725.html>

Ürün tedariki ve temini ise aşağıdaki gibi gerçekleştirilmektedir.

- Kurum içi geliştirme: Aynı kurumun bir departmanı veya birimi ya da aynı kuruma bağlı şirketler tarafından sağlanan tedarik sistemi içinde hizmet alınmasıdır.
- Konsorsiyum alımlar: Burada bazen iş ortakları veya grup alımları şeklinde güç birleştirilerek yapılan tedarik söz konusudur. Fayda A.Ş. gibi kurumlar tarafından desteklenmektedir.
- Ortak alımlar: Birden çok perakendeciye veya nesneyi ilgilendiren, onlara özgü olan, onların katılmasıyla oluşan, müşterek satın almalarıdır.
- Hazır alımlar: Piyasadan rutin olarak alınan, özel olarak üretilmeyen ürünler için yüklenicinin perakendeciye ürünü özel olarak üretmeyip piyasadan hazır olarak temin etme durumudur.



Yerel marketlerin güç birliği yaptığı bir oluşum olan Fayda A.Ş. 9 Eylül 2008 tarihinde kurulmuştur. Türkiye Ekonomisi 2008 yılının son çeyreğinde % 6,2 küçülürken; Fayda ortakları alım güçlerini birleştirerek ortaklaşa alım yapma sayesinde krize meydan okumuş ve bunun sonucunda şube sayılarında % 5,3'lük artış olmuştur. Çoklu ortak yapısına rağmen profesyonel bir ekip ile ekonomiye destek ve yerli üreticiye fırsat sunmaktadır. Fayda A.Ş. günümüzde çalışma prensipleri gereği birlik olmayı, ortak hareket edebilmeyi ve birlikten güç almayı ilke edinerek, Ortak Satın Alma Gücü'nün beslediği yeni markalarını oluşturarak, kaliteli ürünü uygun fiyatla tüketiciye ulaştırmaya çalışmaktadır. Türkiye'nin 31 ilinde hizmet veren marketleri ile tüketicinin ve üreticinin yani Türkiye'nin faydasına hizmet vermeyi amaçlamaktadır. Kendi iş zincirinin içine giren her iş grubuna, sermayesi ile can vermekte, ekonomiyi canlandırmakta ve Yerel Perakende'de bir 'Öncü' vazifesi görmektedir. Perakendecilikte rekabetle baş edebilmek ve fırsatları değerlendirmek için iş ve güç birlikleri son derece önemlidir.

TEDARİK VE SATIN ALMA

Perakendecilikte ürünler doğrudan tekrar alım, güncelleştirilmiş (modifiyeli) tekrar alım veya yeni alım şeklinde de tedarik edilirler. Doğrudan tekrar alımlarda, ürünü satın alacak perakendeci rutin olarak, herhangi bir değişiklik yapmak ve talep etmeksizin ürün veya hizmeti tekrar sipariş eder (Kotler ve Armstrong, 1999). Örneğin, bir kırtasiye mağazasının tedarikçiden her ay, aynı miktarda aldığı ürünler (kağıt, kalem, mürekkep vb.) “doğrudan tekrar alım” durumudur. Böyle durumlarda, yapılan sözleşme doğrultusunda, yeniden herhangi bir müzakere ve sözleşme süreci gerekmeksizin, tekrarlanan siparişler şeklinde talep edilebilir veya ürün stoklarda azaldığında otomatikman tedarikçiye iletilebilir ve tedarikçi kanalında ürün veya hizmetin hazır edilmesi ve teslimatı, firma kanalında ise ödeme süreci rutin olarak işlemeye devam eder. Ancak sözleşme süresinin dolması ya da sözleşmeyi bitirme isteği olduğunda yeni tedarikçi arayışına gidilmektedir. Bazen rakip tedarikçi firmaların etkisi ile de bu alımlarda başka seçimlere gidilmesi söz konusu olabilmektedir. Özellikle fiyat unsurunun rolü bu tür ortamlarda oldukça büyük olmaktadır. O zaman durum “güncelleştirilmiş tekrar alım” prosedürüne dönebilmektedir.

“Güncelleştirilmiş tekrar alım” durumunda ise, perakendeci ürün veya hizmet özellikleri, detayları, fiyatları değiştirmek ister ya da piyasa koşulları tedarikçiyi buna yönlendirir. Süreç mevcut tedarikçi tarafından olumlu yönetilemediği takdirde, tedarikçi değiştirilmek de istenebilir. Özetle firma, benzer ürün veya hizmeti küçük ya da büyük (miktar, fiyat, özellikler bakımından) değişiklikler ile tekrar satın alır. Bir perakendecinin yıllardır satın aldığı ürünleri, fiyat ile ilgili anlaşmazlıklar sebebi ile başka bir tedarikçiden satın almaya başlaması, “güncelleştirilmiş tekrar alıma” örnektir. Bu tür durumlarda, perakendeci ile tedarikçi tekrar müzakere ve sözleşme döneminden geçer ve perakendecinin yeni istek ve ihtiyaçları doğrultusunda sözleşme revize edilir. Bazen de anlaşamama durumunda satış anlaşmasını karşılıklı olarak fesh ederler.

“Yeni alım” ise, firmanın, bir ürün veya hizmeti ilk kez satın aldığı durum olarak tarif edilir. Örneğin bir perakendecinin daha önce satmadığı türde bir ürünü ürün zincirine eklemesi yeni alımdır. “Yeni alım” durumlarında, tedarikçi ile perakendeci çoğu zaman ilk kez birlikte çalışacağından, ilk kez müzakere ve sözleşme süreçlerini yaşar. Tedarikçi, perakendecinin beklenti ve ihtiyaçlarına yönelik sözleşme ve teklif hazırladıktan sonra, üzerinde görüş birliği sağlanmış sözleşme doğrultusunda ürün veya hizmet satın alınır.

Tedarikçi İletişim Tarzları

Tedarikçilerle iletişim tarzları işleyişin şekillenmesinde ve sürdürülmesinde son derece önemlidir. Perakendecilerin tedarikçilerle iletişimleri genelde üç temel tarzda odaklanmaktadır (Sheth, 1976):

- Görev yönelimli iletişim
- Etkileşimli iletişim
- Bireysel iletişim

Görev Yönelimli İletişim: Burada yüksek derecede görev odaklı bir iletişim söz konusudur ve bu iletişim belli bir sebebe veya işin, sorunun çözülmesine yönelik olarak gerçekleşir. Bu tarz tedarikçi iletişiminde etkinlik en önemli konudur. Fiyat, zaman ve çaba açısından mümkün olan en etkin iletişim için çaba sarf edilmektedir. Örneğin, rutin siparişlerin tekrarlanması (sipariş alma veya verme), fatura ve irsaliye gönderilmesi görev yönlü iletişim tarzına girmektedir. Bunlar mekanik tarzda gelişen yazışmalar veya görüşmeler (telefon/ yüz yüze/ çevrimiçi- online) veya dönemsel ürün tanıtımları, mağaza veya alışveriş merkezlerinde stand kurma gibi görevlerin gerçekleştirilmesi için yapılan iletişimlerdir. Örneğin bir sipariş mektubu görev yönlü bir iletişim gerektirir (Bkz. Şekil 5.2).

Etkileşimli İletişim: Buradaki etkileşim sürecinde bir kişiselleştirme ve sosyalleşme ile karşılıklı bir etkileşim sağlanmaktadır. Tedarikçinin yeni bir ürün tanıtımı veya beklenmedik şekilde siparişlerin yanlış gelmesi gibi durumlarda etkileşimli iletişim gerçekleştirilmektedir. Özellikle defolu ürünler, iade mallar, müşteri şikayetleri, yeni sezon siparişler gibi konularda gerçekleşen iletişim tarzıdır.

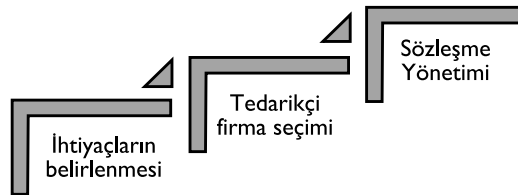
Bireysel İletişim: Bu tarz iletişim ise kurumsallıktan öte bireysel olarak kimi zaman çıkarların ön plana geçtiği ve karşı tarafla empati kurulması yerine daha bencilce hatta faydacı hareketlerin gerçekleştiği durumlar söz konusu olabilmektedir. Satış promosyonundan raf düzenleyenin edineceği avantajlar veya satışların artması durumunda temin edilebilecek faydalar gibi konuların ortaya konduğu iletişimdir. Bu tarz iletişim kimi zaman ticari hiçbir sonuç sağlamamakla birlikte, yakınlık samimiyet geliştirme gibi durumlara vesile olur. Bu tür iletişime fazladan satış promosyonu isteme ya da iade malların süresi geçtiği halde hatır için geri alma gibi konular için gerçekleşen müzakereler örnek gösterilebilir.

Tedarikçi Seçimi

Tedarik performansının etkinliği, perakende işletme üzerinde finansal ve operasyonel fayda sağlar. Yeni tedarikçi seçiminde sorulan soruların başında “ürün(ler) kimden ve ne kadar, hangi koşullarla teslim alınacaktır?” gelir. Mağaza türü ve yapılarına göre tedarikçi seçimi farklılaşabilmektedir. Zincir mağazalar büyük bir alana yayıldıklarından tedarikçi seçimi daha da önem kazanmaktadır. Tedarik konusunda oluşturulacak ortaklıklar, uzun dönemli olarak düşünülmeli ve ilişki neticesinde elde edilecek faydalar, gereken kaynak yatırımları ve risk belirlenerek harekete geçilmelidir. Tedarikçi seçiminde ilk aşama, verilerin toplanmasıdır. Sonra tedarikçilerin değerlendirilerek belirlenmesine geçilir. Bu seçimle ilgili olarak toplanan veriler, anketler veya aday tedarikçilere yapılacak ziyaretler ya da görüşmeler ile belirlenebilir. Değerlendirmeye alınan tedarikçilerin yetenekleri hakkındaki veriler (girdiler) ve performans ölçütleri burada önemlidir. Takip eden aşama, verimlilik skorlarının değerlendirilmesi ve tedarikçilerin sıralandırılmasıdır.

Tedarikçi Seçim Süreci

Tedarikçi seçimi üç aşamalı bir süreçtir. Bu süreç perakendecinin ihtiyaçlarını saptayıp, tedarik ve ürün spesifikasyonlarının belirlenmesi ile başlar, tedarikçi firma seçilir ve sözleşme yönetimi aşaması ile son bulur (Bkz. Şekil 5.3).



Şekil 5.3: Tedarikçi Seçim Süreci

Tedarikçi seçimi çok sayıda faktörden etkilenir. Performans/fiyat oranı, kalite, güvenilirlik, zamanında teslim ya da servis bunların başta gelenleridir. Bu faktörlerin her birinin alıcı firmanın iş öncelikleri ve stratejileri açısından farklı önem dereceleri vardır.

- Tedarikçi performans değerlendirme kriterleri neler olmalıdır?
- Tedarikçi kalite, maliyet, esneklik ve hız olarak istenilen seviyeye nasıl gelebilir?
- Hangi alanlarda işbirliği yapılması düşünülüyor?
- Hangi sürelerle işbirliği yapılması düşünülüyor?
- Tedarikçi motivasyonunu artırmak için neler yapılabilir?

SIRA SİZDE 1 ?

Aşağıda tedarikçi seçim kriterlerinden bazılarına göre sıralama yapılmıştır. Bu perakendeci küvet, fayans gibi kırılabilir ürünleri, tek tedarikçiden sağlamaktadır. Buradaki sıralamayı yorumlayınız. Eğer bozulabilir yiyecek sunan bir perakendeci olsa bu kriterlerden hangisi sizce daha ön plana çıkacaktır?

KRİTERLER	Önem Derecesi (1-5) (Kriterlere göre önceliklendirilmeli)
Hız	2
Kalite	4
Belgelendirme	5
Güvenilirlik	1
Fiyat	3

Tedarikçi Seçiminde Önemsenmesi Gereken Konular

Tedarikçi seçiminde önemsenmesi gereken başlıca konular stratejik düşünmek, tedarikçi sayısı, tedarik sıklığı gibi konulardır.

Tedarikçi seçiminde stratejik düşünmek: En iyi tedarikçiler uzun vadede müşterisinin gereksinimlerini karşılayan tedarikçilerdir. Örneğin perakendeci, müşterilerine hızlı bir hizmet sunmak istiyorsa, çalışacağı tedarikçisinin önceliği teslim süresi ve tarihleri olmalıdır. Tedarikçilerin bazıları gereksinimleri sağlamakla kalmaz bazen perakendecinin beklentisini aşan ürün ve hizmetleri sunarlar. Örneğin Borusan Lojistik Bor Gümrük firması müşterilerinin ihtiyaçlarını öngörmek ve bunları karşılamak için çaba sarf etme konusunu değerlerinde ‘müşterilerimizi mutlu ederiz’ sloganıyla vurgulamaktadır.

SIRA SİZDE 2 ?

Tedarikçi seçiminde, uygun tedarikçi seçimi yapılamaması dış kaynak uygulamasında önemli riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu riskler nelerdir?

Tedarikçi sayısı: Tedarikçi sayısı giriş çıkış yapan ürünlerin kontrolü açısından önemlidir. Perakendecinin özelliğine göre çok sayıdaki tedarikçi grubu yerine dikkatle seçilmiş az sayıdaki firmayla çalışmak çok daha avantajlı olabilir. Ancak hızlı tüketim ürünleri sunan mağazalar veya zincir mağaza yapısındaki perakendeciler için anlaşmalı tedarikçi sayısı fazla olabilir. Ürünlerin özellikleri dolayısıyla farklı tedarikçilerden ürün sağlamak ve bütün bunların kontrol edilmesi söz konusu olacaktır.

Firmaların tek tedarikçi ile çalışmalarını farklı gerekçelerle olabilir;

- Yüksek hacim sayesinde maliyet düşürme,
- Kalite gerekçeleri,
- Alıcının tedarikçi üzerinde daha kuvvetli hale gelmesi,
- Satın alma sipariş maliyetlerinin azalması,
- Tam zamanında kullanma zorunluluğu,
- Ulaştırma maliyetlerinin azaltılması,

- Özel üretim gerekmesi ve
- Envanter azaltılması ihtiyacı

Tek tedarikçi ile çalışma şeklinde tedarikçi kendini firmaya daha çok adayacak ve özdeşleştirecek, kader birliği ve risk paylaşımı doğacaktır. Bazen piyasada yalnızca bir tedarikçi olmasından dolayı da tek tedarikçi ile çalışmak söz konusu olabilmektedir.

Firmaların çok tedarikçi ile çalışmaları farklı gerekçelerle olabilir. Çok tedarikçi ile çalışmak daha emniyetli olmayı sağlar ve rekabet avantajı getirir. Çünkü bir tedarikçide herhangi bir sorun olduğunda derhal diğer tedarikçi devreye girer ve fazla zarar görmeden tehlike atlatılabilir. İkinci nedeni de tedarikçilerin fazla oluşu ve onların kendi arasındaki rekabet nedeniyle size fiyat avantajı sağlamasıdır.

Piyasadaki genel kanı, çoğu zaman tek bir tedarikçi ile çalışmanın riskli olduğu yönündedir. Bu hem fiyat açısından pazarlık gücünün zayıflamasına hem de tek tedarikçinin sevkiyat sıkıntıları yaşaması halinde ciddi bir kriz oluşmasına sebep olabilir.



Grace I. Kunz (2008). Perakende Planlama Ürün, Stok, Görsel Sunum ve Sevkiyat Yönetimi Merchandising, Scala Yayıncılık.

Tedarikçide Neler Aranmalı?

Tedarikçi seçiminde dikkat edilmesi gereken başlıca kriterler aşağıdaki gibidir:

Güvenilirlik: Perakendeci çalışacağı tedarikçisi/tedarikçilerine güvenmelidir. Tedarikçi gecikme veya aksaklıklar nedeniyle işlerin durmasına neden olursa bu perakendecinin işinin durması anlamına gelir. Öte yandan malların doğru ve tam olarak teslimi için gerekli tüm tedbirleri alabilecek nitelikte bir perakendeci seçimine gidilmelidir.

Süreç yeteneği: Tedarikçinin süreçlerindeki bazı aksaklık veya hatalar kalite, maliyet ve teslim konularında sıkıntılar yaratabilir. Bu yüzden acil zamanlamalarda veya gümrük gibi özel süre gerektiren ve prosedür zincirlerinin bulunduğu ortamlarda en uygun ve hızlı hizmeti sunan tedarikçiler seçilmelidir. Örneğin gümrük işlemlerini kendi bünyesindeki bir birimle çözen perakendeciler seçilmelidir.

Kalite yönetim düzeyi: Tedarikçi firmanın kontrol prosedürlerini düzgün işletmesi ürünleri sağlam ve doğru bir şekilde ve doğru bir zamanda ulaştırıp teslim etmesi çok önemlidir. Bunun aksi ciddi bir mali kayıp veya müşteri kaybına yol açabilir.

Üretim/tedarik esnekliği ve teknik yeterlilik: Esneklik, tedarikçinin tasarım koşulları, teslimat tarihleri ve teslim miktarındaki değişikliklere uyum sağlayabilme becerisi açısından değerlendirilir. Tedarikçinin üretim planlama sistemi zamanında ve istenilen kalitede teslim yapmaya uygun olmalıdır. Daha da önemlisi değişik talepleri yerine getirmeye uyum sağlayabilen tedarikçiler tercih edilmelidir. İş hayatının dinamik olması tedarikçilere çok esnek olma zorunluğunu getirmektedir. Ani değişiklikler maliyet sıkıntıları yaratmamalı, yeni teslim tarihleri ve miktarları tutturulabilmelidir. Teknik yeterlilik ise, iş süreçlerindeki ve tasarımlardaki iyileştirmeler açısından dikkate alınır. Burada iki tür tedarikten bahsetmek gerekir birincisi ürünlerin edinilmesi diğeri de bunların teslimatındaki süreçtir.

Performans/ fiyat oranı: Fiyatlar, gerek temin açısından gerek doğru bir fiyat belirlenmesi açısından önemlidir. Çünkü perakende satış fiyatına yansiyacaktır. Ürün ya da hizmetin sadece fiyatına değil elde edilen faydaya da bakılmalıdır. Üstelik düşük fiyat düşük kalitenin ve kötü hizmetin habercisi de olabilir.

Açık iletişim: Her firma tedarikçisinin teslim zamanlarına titizlikle uymasını ister. Ancak her zaman bu durum başarılamayabilir. Böyle durumlarda haberi perakendeciye dürüstçe ve önceden vermek perakendecinin de konuya ilişkin durumu müşterilerine aktarabilmesi açısından önemli ve zorunludur. Bu tarz iletişim ilaç gibi ürünlerde daha da kritik hale gelmiştir. Teknoloji sayesinde çevrimiçi (online) stok dökümleriyle daha kolaylaşabilmektedir. Hatta ilaç sektöründe eczaneler teknolojik yazılımlar sayesinde bazı standart alımları sistem üzerinden otomatik olarak yapılabilmektedir. Öte yandan kurum içinde kendi mağazaları arasında da bazen renk, ölçü vb. özelliklerine göre içsel tedarik gereksinimlerinde de açık iletişim çok önemlidir.

Finansal güç ve fiyat düzeyi: Tedarikçinin finansal durumunun işletmeye uygunluğu önemli bir faktördür. Tedarikçinin mali durumunun sağlam, verdiği fiyatların alıcı ve kendisi yönünden makul ve tutarlı olması gerekir. Finansal durumu zayıf olan tedarikçiler beklenen performansı karşılayamayabilir. Tedarikçiler zaman zaman perakendeciye finansal destek fonksiyonu sağlar hale dönüşmekte bu anlamda büyük önem arz etmektedir. Fiyat önemli bir göstergedir. Ancak işletme temel hizmetler için tedarikçilerin teklif ettiği fiyatları karşılaştırmada dikkatli olmalıdır. Tedarikçi vereceği hizmetlerle ilgili sınıflandırmaya gitmeli, fiyat indirimlerini belirtmelidir. Tedarikçilerin fiyat kıyaslamaları aynı koşullarda yapılmalıdır. Bu konuda diğer işletmelerin aynı hizmetler için ne ödediği ile ilgili bilgiler işe yarar.

Tedarikçinin çalışma tarzı ve kültürü iş ve ilişki yaklaşımı: Güçlü bir ilişki her iki tarafın da yararına. Bunun tersi olan iş ilişkilerinin uzun vadede sürmesi neredeyse olanaksızdır. İş ve ilişki zincirinin samimi ancak laubali olmayacak şekilde geliştirilmesi faydalıdır. Ayrıca işleyiş ve prosedürlerin tespiti her iki taraf açısından ve izleme açısından önemlidir. Başarılı bir ilişki için, hem perakendecinin hem de tedarikçinin kültürü ve çalışma tarzı birbiriyle uyumlu olmalıdır. Bu da tedarikçinin perakendeciye ziyaret ederek, personeliyle konuşarak çalışma tarzını anlamasını gerektirmektedir. Bunun için tüm aday tedarikçilere geniş zaman ayrılmalıdır. Kapasitenin etkin olarak kullanılabilmesi, işletme kültürü ve amacıyla tedarikçinin kültürü ve amacının uyumlu olmasını zorunlu kılar. Belli bir kültür, dil ve ilişki zaman içerisinde tam olarak oturmaktadır.

Tedarikçinin deneyimi, özgün teknik bilgi ve yetenekleri ve sertifikaları: İstenilen hizmet performansını sağlayabilmek için deneyim önemlidir. Tedarikçinin veya personelinin bu hizmeti sağlayabilecek düzeyde deneyimli olması, satın almanın işini kolaylaştırır. Bunu öğrenmenin yolu, tedarikçi seçiminde tedarikçilerin işyerlerinin ziyaret edilmesi ve tedarikçilerin referans listesinde olan/olmayan diğer işletmelerle de görüşülerek bilgi toplanmasıdır. Böylelikle objektif bir fikir sahibi olunabilir. Bazı tedarikçiler, diğer tedarikçilerden farklı olarak yüksek eğitim seviyesi, patent vb. gibi bazı alanlarda uzmanlıklar almış olabilirler. Ayrıca edinilmiş sertifikalar bu deneyime olan güveni pekiştirir. Tedarikçinin sahip olduğu uzmanlık ile işletme ihtiyaçlarının uygunluğuna bakılmalıdır.



Tedarikçi değiştirme veya işletme içi üretim seçeneklerinin yanında bir başka seçenek de tedarikçinin güçlendirilmesi ve istenen düzeye çıkartılmasıdır. İşletme için doğru tedarikçileri bulmak, tedarikçi değerlendirme ve iş geliştirme prosedürleri inşa etmek, sağlıklı tedarikçi ilişkileri geliştirmek ve uzun dönemli bir çalışma sisteminin oturtulması için neler yapılması gerektiği konusu, şirketlerin gündeminde önemli bir yer tutmaktadır. Tedarikçiyi geliştirmek demek, onu güçlendirmek demektir. Tedarikçi güçlendirmek amacı ile yapılabilecekler nelerdir?

Depo İşlemleri

Perakendecilerin ürünlerin bir kısmını depolarında muhafaza etmeleri, satışta kesintilerin olmaması ve müşteri memnuniyeti açısından çok önemlidir. Tedarik zinciri yönetiminin önemli halkalarından biri olan depolamadaki işlemlerin detaylandırılması ve bilinçli bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir.

Depolama yalnızca ürünü saklamak ve korumak için değil, ürünün özelliklerine ya da müşteri tiplerine veya belirlenecek diğer kriterlere göre ürünlerin sınıflandırılması, kalite kontrollerinin yapılması, ürünler için ambalaj, barkod, etiket, manyetik çözücü gibi unsurların teslimat ve güvenliği açısından yapılması veya hazır tutulması ayrıca bilgisayarda doğru bir envanter tutulması ve ilgili taraflarla iletişim sağlanması gibi çeşitli uygulamaların gerçekleştirilmesidir.

Depolarda yapılan işlemler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çancı ve Erdal, 2003; 85'den adapte edilmiştir):

- Depolama alanını iş süreçlerine uygun, verimli ve üretken hale getirmek,
- Gönderen veya üreticiden ürün teslim almak,
- Ürünleri depoya boşaltmak, stoklamak, gerekiyorsa birleştirmek,

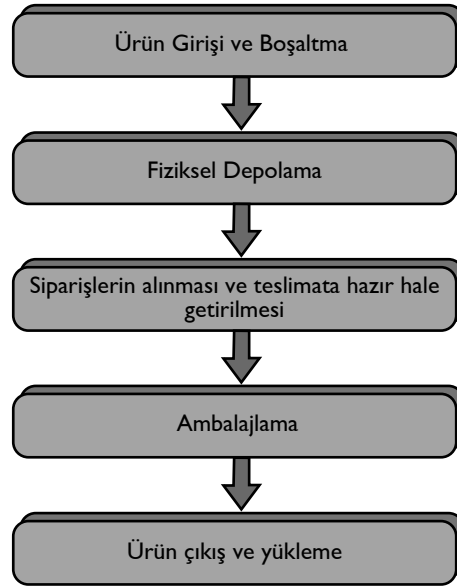
- Depo içerisinde gerekli emniyet ve bilgi işlem teknolojilerini [barkod, etiket, (fiyat etiketleri ve ürün alarm etiketleri vb.) devreye sokmak,
- Ürünleri doğru bir şekilde istiflemek, raflama ve saklamak,
- Depo içi ısı, nem, ışık gibi risk faktörlerini asgari seviyede tutmak,
- Müşteri siparişlerine göre ürünlerin konsolidasyonunu yapmak,
- Ürünleri teslim için hazır hale getirmek,
- İhtiyaç duyulduğunda ürünleri uygun araçlarla göndermek.

Depo iş süreçleri Şekil 5.4 içinde yer almaktadır;

Depoya ürünün girişiyle başlayan süreçte depoya girişi yapılan ürünler renk, desen, beden, ambalaj vb. gibi çeşitli yönleriyle kontrol edilir, gerekli durumlarda ayrıca mağaza etiketi vb. unsurlarla donatılır. Fiziksel depolama sürecinde ise ürünler niteliklerine göre kendilerine ayrılan ilgili depo bölümlerindeki alanlara, raflara yerleştirilirler. Bunların hepsinin sayımları yapılır.

Siparişler perakende noktası, mağazasından alınarak depodaki ürüne yönlendirken perakendecinin özelliğine göre depolandıkları bölümden mağaza satış noktasına veya mağaza içindeki boşalan raflara aktarılması işlemleri gerçekleştirilirken varsa hatalı olan ürünlerin bu aşamada satış dışı bırakılması sağlanır. Ürünler raflara konacaksa ek işlemden geçip geçmediği kontrol edilir ve buna göre eksik fiyat ve güvenlik materyalleri eklenir.

Konsolidasyon aynı müşteri grubuna veya güzergaha ait olan ürünlerin gruplandırılması anlamındadır ve bunlar biraraya getirilerek uygun ambalajlama sağlanır.



Şekil 5.4: Temel Depo İş Süreçleri

Kaynak: Çancı, M. ve Erdal, M. (2003) içinde Lambert, D.M ve Stock, JR (1993). **Strategic Logistics Management** (3B), s. 278.

Depo çıkışı ise depodan kayıtların düşülerek mağaza içine aktarılması veya ürün depodan gönderilecekse envanterden düşülmesi ve ürünün doğru ve güvenli bir şekilde taşıma aracına yüklenmesi veya satın alana veya taşıma firmasına teslim edilmesi işlemlerini içerir. Bütün bu çalışmalar perakende hizmetlerine bir katma değer sağlamaktadır.



Depo kayıtları ve kontrolü önemli bir süreç olup; depoya giren ve çıkan eşyanın izlenmesi için depo kayıt defteri ve/veya depo izleme çözümleri gerekmektedir.

Eğer kayıt defteri tutuluyorsa mevcut kayıtlar ürün teslim kağıtları ve satış listesine dayanılarak yapılır. Bu kayıtlarda ürünün mağazaya veya depoya giriş tarihi, sevk irsaliyesi, satış listesi tarih numarası, ürünün cinsi, kodu, miktarı, kime teslim edildiği, depo çıkış tarihi gibi bilgiler yer alır. Depo izleme çözümlerinde ise;

- Giriş süreci (sipariş/irsaliye)
- Sevkiyat süreci
- Sayım süreci
- Ticari sistemler ile entegrasyon
- Raporlama gerekmektedir.

Depo izleme çözümlerini oluşturan yazılımlar her aşamada doğru ve güncel operasyon kayıtları ile tam izlenebilirlik sağlar. Kontrolsüz ürün hareketlerini/hareketliliğini önler. Anlık veriler sayesinde süreçler her düzeyde gözlemlenebilir ve aksayan süreçlere anında müdahale şansı elde edilir.

Buradaki kritik noktalardan biri de iade gelen ürünlere ilgilidir. İade alımları tüketici tarafından kullanılmadan olduğu gibi ambalajıyla ve etiketiyle geri getirilen ürünler, bozuk veya hasar gibi nedenlerden kaynaklanan ayıplı ürünler ve yanlış gönderilen ürünler olarak değerlendirilebilir. Bozuk veya hasarlı ürünler 'iade gelmiştir' şeklinde ayrı bir yere veya kolilere aktarılır. Daha sonra ürün iadesi olarak tedarikçiye iadesi gerçekleştirilir. Bu durumda iade süreçlerinin de doğru takip edilmesi, kaçak ve sorunların giderilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Envanter Yönetimi

Tedarik zincirinde envanter dağılımının olabildiğince dengeli olması gerekmektedir. Envanter yönetimine ilişkin üç farklı yöntem bulunmaktadır. Bunlar (Görçün, 2010: s.16);

- Döngüsel envanter yönetimi,
- Emniyet envanteri yönetimi ve
- Sezonluk envanter yönetimidir.

Etkin stok takibi için hangi yöntem seçilirse seçilsin talebin güvenilir tahmini ile teslim sürelerinin bilgisine ihtiyaç vardır. Ayrıca stokta tutma maliyeti, sipariş verme ve ürün kabul maliyeti ve yok satma maliyetlerini de göz önüne almak gerekir. Ayrıca bir ürün sınıflandırma sistemi de oluşturulmalıdır.

Envanter kontrol sistemi de, işletme içinde yöneticiler tarafından bu amaca hizmet etmesi için uygulanır. Çünkü işletmelerde stok kontrolünden etkilenen birçok maliyet unsurları vardır. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir (<http://erp.karmabilgi.net/envanter-yonetimi/>);

- Miktar ıskontoları
- Hazırlık maliyetleri
- Fazla mesai ve vardiya maliyetleri
- Yeni işçi alma, eğitime ve işten çıkarma maliyetleri
- Müşterinin kaçırılması maliyeti
- Vergiler ve faiz masrafları
- Depolama maliyetleri
- Taşıma maliyetleri
- Fiyat değişiklikleridir.

Tedarikçilerle İlgili Sektörde Gelişen Bazı Uygulamalar

Tedarikçilerden listeleme bedeli, raf bedeli, teşhir alanı bedeli, insert bedeli, elektrik bedeli, promosyona katılım bedeli, eleman talebi, mağaza açılış bedeli, yıldönümü bedeli, yıl sonu ıskontosu gibi çeşitli adlar altından bedeller talep edilmektedir. Perakendecilerin bazı durumlarda bu bedelleri sözleşme dışı ve geçmişe etkili faturalar yoluyla tahsil etmeleri, tedarikçiyi öngöremediği bir maliyet ve ticari riskle karşı karşıya bırakabilmektedir. Tedarikçilerden alınan bu bedellerin, ulusal perakende zincirlerinin ciroları içinde yıllar içinde artan bir trend izlediği ve 2009 yılı itibarıyla ortalamada %12,5'e ulaştığı tespit edilmiştir. Bu oran, bölgesel/yerel perakendecilerde %5,5'e düşmektedir. Anılan bedellerin neredeyse tüm sektörde, standart bir uygulama hâline geldiği anlaşılmaktadır (Türkiye Rekabet Kurumu, 2011).

Listeleme bedeli, ürün ve/veya firmanın perakendeci rafına ilk girişte talep edilen bedelleridir. Raf bedeli, rafta kalma veya raftaki konuma ilişkin olarak tek seferde veya dönemler dahilinde talep edilen bedellerdir. Teşhir alanı bedeli, ürünün tüketicilerin alışveriş davranışları paralelinde oluşturulan dikkat çeken alanlarda sergilenmeye ilişkin talep edilen bedelleri kapsamaktadır. Insert bedeli, tedarikçinin ürünün perakendecinin tüketicilere yönelik hazırladığı insertlerde yer alması karşılığında talep edilen bedellerdir. Elektrik bedeli, perakendecinin mağazalarındaki elektrik kullanımına katkı sağlanması için talep edilmektedir. Mağaza açılış bedeli, yeni mağaza açılışlarında talep edilen nakdi veya ayni bedeldir. Yıl dönümü bedeli, perakendecinin kuruluş günü gibi özel günlerde talep edilen bedellerin bir türüdür. Yıl sonu ıskontosu hedeflenen bütçelerin yakalanması amacıyla talep edilen ilave indirim ifade etmektedir (Türkiye Rekabet Kurumu, 2011). Bu bedellerin bir şekilde fiyata yansması gerekmektedir. Hatta bazen sadece bu bedeller bile kar unsuru olarak düşünülmektedir.

Öte yandan tedarikçiler ile yapılan görüşmelerde, söz konusu bedellerden bazılarının (insert bedeli gibi) sözleşmelerde yer aldığı, bazılarının ise sözleşme dışında talep edildiği belirtilmiştir. Sözleşmelerde yer alan bedellerin her yıl bir önceki yıla göre ve tedarikçinin perakendeciyle olan ticaret hacmi paralelinde arttığı ya da en iyi ihtimalle aynı kaldığı belirtilmiştir. Türkiye Rekabet Kurumunun Raporuna göre (2011) bu bedellerin indirim marketleri, süpermarket, hipermarket, toptancı marketler gibi farklı kanallarda farklı şekillerde uygulanıldığı, indirim marketlerinin ilave nakdi ve/veya ayni bedel talep etmek yerine ürünün net fiyatı üzerinden pazarlık yapmayı tercih ettikleri ifade edilmiştir.

Ayrıca raporda tedarikçiler söz konusu bedel ve ek hizmetler dolayısıyla ürünlerinin brüt fiyatı ile net fiyatının oldukça farklılaştığını, aradaki bu farkın mümkün olduğu ölçüde ürünlerin satış fiyatlarına yansıtıldığını, daralan marj dolayısıyla oluşan kaybın rekabetten dolayı fiyata yansımalarının mümkün olmadığı durumlarda ise üreticinin zor duruma düştüğünü belirtmişlerdir. Üreticilerin marka bilinirliği ve pazar gücü arttıkça bedel ve ek hizmet taleplerinin azaldığı görüşmelerde belirtilen bir başka husustur.

Benzer şekilde perakendecilerin ölçeğinin çok büyüdüğünü belirten tedarikçiler, küçük üreticilerin perakendeciler tarafından talep edilen bedelleri karşılayarak raflara girmesinin güç olduğunu dile getirmişlerdir. Özellikle düşük kâr marjı ile çalışılan sektörlerde, bu bedellerin üreticileri zarar eder hale getirebildiği, perakendeciler tarafından talep edilen bedellerin artmakta olduğu ve günümüz itibarıyla perakendecilerin kârlarını satış cirolarından değil büyük oranda alınan bu bedellerden temin eder hale geldikleri iddia edilmiştir.

Görüşmelerde, perakendeciler ve kategori müdürlerinin üretici bazında kârlılıktan ziyade kategori kârlılığını gözettileri, her bir kategoride kâr ve ciro hedeflerinin tutturulamaması halinde tedarikçilerden alınan yıl sonu ıskontosu gibi ilave indirimlerle ciro hedefinin karşılanmaya çalışıldığı, ilave indirim ve bedellerin tedarikçilerin bilgileri dışında hesaplarının borçlandırılması suretiyle tahsil edildiği konusu da gündeme getirilmiştir. Bu yöntemle hizmet bedeli adı altında düzenlenerek gönderilen sürpriz faturaların genellikle noter kanalıyla geri gönderildiği, ancak daha sonra müzakere sürecinde perakendecinin taahhüt ettiği belli bir hizmet karşılığında kabul edilebildiği belirtilmiştir. Üzerinde önceden anlaşılmış makul bir gerekçesi bulunmayan bu faturalarla ilgili müzakereler sürerken perakendecinin ödeme vadesinin de kendiliğinden birkaç ay ötelediği belirtilmiş; tedarikçi hesabının borçlandırılmasıyla ilk ödmeden düşülen bu bedellerin, perakendecilerin uzun ödeme vadeleri dikkate alındığında tedarikçinin maruz kaldığı finansal riski daha da artırdığı ifade edilmiştir. Söz konusu sürpriz faturaların bazen rekabet halindeki diğer perakendecideki fiyatın karşılanmadığı gerekçesiyle kesilebildiği ve perakendecilerin talepleri arasında en çok kayrılan müşteri kaydı uygulamasının da olduğu iddia edilmiştir (Türkiye Rekabet Kurumu, 2011).

Raporda perakendecilerle yaşanan bir diğer sorunun ise ödeme vâdeleri olduğu dile getirilmiştir. Bir gıda üreticisi sözleşmede 60-90 gün olarak belirlenen ödeme vâdesinin uygulamada 130 güne kadar çıktığını belirtmiştir.

Özel markalı ürünleri konusunda markalı ürünlere göre daha az düzeyde araştırma geliştirme ve pazarlama yatırımı gerektirdiğinden düşük fiyattan satışa sunulan özel markalı ürünlerin, perakendeci markası olmasının sağladığı rafa giriş, rafta kalma veya konumlandırma gibi avantajlar dolayısıyla yeni ürün ve marka yatırımları önünde bir engel olduğunu ve üreticilerin araştırma geliştirme yatırımı yapma yönündeki güdülerini düşürdüğünü öne sürmüşlerdir. Bu yüzden özel markalı ürün konusu da perakendeciler tarafından göz ardı edilmemelidir. Özel markalı ürünler ile rekabet edebilmek için markalı ürünlerin ister istemez kalitelerini düşürmek zorunda kalılabileceği gibi bir görüş de bulunmaktadır. Ayrıca perakendecilerin yeni çıkan ve piyasada tutan ürünlerin özel markalı versiyonunu çok daha az maliyetle üreterek satmalarının haksız rekabete yol açtığı belirtilmiştir. Çoğu firmalar özel markalı ürünlere tamamen karşı olmadıklarını belirtmektedir. Perakendecilerin %100 özel markalı ürün satmalarının, bu ürünlerin yalnızca ilgili perakendecide yer alacak olması ve bu nedenle tüketicilerin ürünlere yönelik fiyat araştırması yapamayacak olmasının sektörde rekabeti önemli ölçüde azaltabileceği belirtilmiş, gıda güvenliği bakımından da bu ürünlerdeki denetimlerin etkinleştirilmesi gerektiği dile getirilmiştir. Öte yandan belli başlı ürünlerin sürekli raflarda bulunurluğu sağlanırken bazılarının olmaması da tüketicinin seçiminde ve esnek satın alma davranışı geliştirmesinde bazen kısıtlamalara yol açabilmektedir.

Ayrıca üretici temsilcileri, tedarikçiler ve perakendeciler arasında yaşanan, yukarıda yer verilen nitelikteki sorunlara yasal müdahaleler etkin çözüm getiremeyebilir. Bu yüzden rekabet kurumu tedarikçilerin/perakendecilerin isim vermeden şikâyetlerini dile getirebileceği bir başvuru mekanizması ya da bir davranış kuralı oluşturulmasının faydalı olacağına hükmetmiştir.

Üreticilerin, ödemelerde yaşanan gecikmeler, perakendeciler tarafından talep edilen nakdi veya aynı bedel ve hizmetler ile bu bedellere ilişkin kesilen geçmişe etkili haksız fatura konularında perakendecilerle sorun yaşamaktadır. Ancak, perakendecilerin alıcı gücü kullanımı aracılığıyla birtakım dikey sınırlamaları empoze etmesi, perakendecinin kendi planlama hatasından ötürü oluşan riskini orantısız olarak tedarikçisine aktarması, geçmişe etki eden faturalarla tedarikçinin hesabını borçlandırması veya ödeme vadelerinde gecikmelere sebebiyet vermesi gibi tedarikçiye bazı finansal riskler de yaratabilmektedir. Ama aslında geniş ürün yelpazesine satış yapmak ana hedeflerden biridir.

Bilindiği üzere, perakendeciler çoğu zaman çok geniş bir ürün yelpazesini satışa sunarak müşterileri ile buluşturmaktadır. Binlerce ürün çeşidini raflarında bulunduran perakendeciler her bir ürün kategorisi içinde onlarca hatta bazı kategorilerde yüzlerce, toplamda ise binlerce tedarikçi ile çalışmaktadır. ABD’li Walmart Tedarik zinciri modeli buna güzel bir örnektir.



modeli/

<http://perakende.wordpress.com/2011/07/14/walmart-tedarik-zinciri-modeli/>

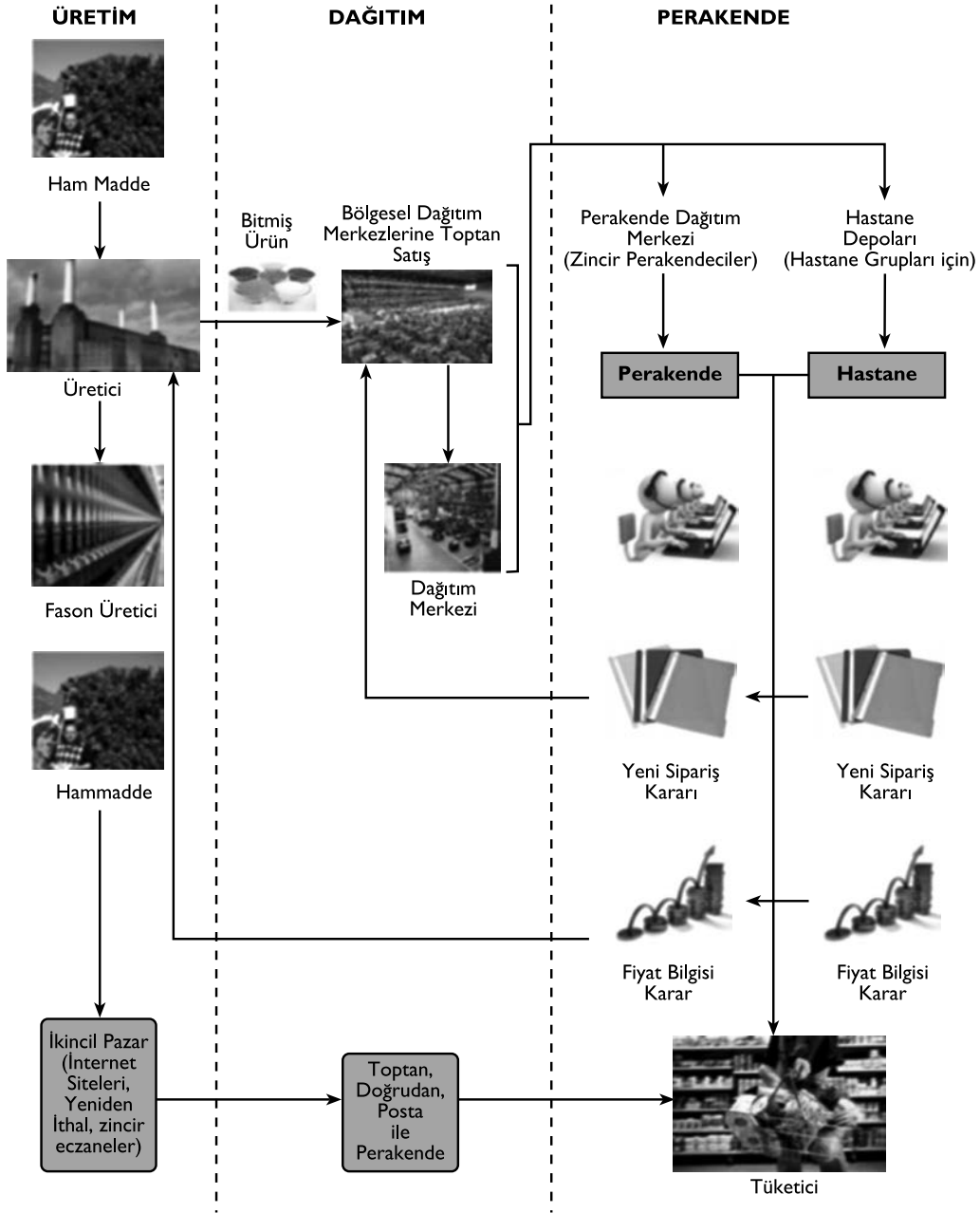
Bu tedarikçiler arasında markalı pek çok ürünün satışını yapan uluslararası firmaların yanında küçük ve orta ölçekli üreticiler de bulunmaktadır. Perakendecilerin tüm alımları içinde en büyük tedarikçilerinin payı %4 civarındadır. Perakendecilerin en büyük tedarikçileri *Unilever*, *Procter & Gamble*, *Reckitt Benckiser* ve *Ülker Grubu* gibi finansal olarak ve sahip oldukları ulusal/uluslararası markalar bakımından güçlü teşebbüslerdir. Marka ve finansal gücü daha düşük olan teşebbüslerin perakendecilerin toplam alımları içindeki payı ise genellikle %2’nin altındadır.



Ömer Faruk Görçün, Örnek Olay ve Uygulamalarla Tedarik Zinciri Yönetimi, İstanbul: Beta yay, 2010.

Tedarik zinciri boyunca ürün(ler) birçok basamaktan geçer. Örneğin Şekil 5.5 ilaç sektöründe üretim, dağıtım ve perakende aşamalarındaki tedarik zinciri yapısını ortaya koymaktadır. Üretim basamağında

Ar-Ge faaliyetlerinde bulunan üreticiler, fason üretim yapan üreticiler ve ham madde üretimi yapan üreticileri bulunmaktadır. Bu basamakta ayrıca e-eczaneleri ve zincir eczaneleri içeren ikincil pazar da bulunmaktadır. Dağıtım basamağı ise ilaç depolarının ulusal ve bölgesel merkezlerindeki faaliyetleri içerir. Perakende basamağı ise ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir. Hastaneler, serbest eczaneler, eczane zincirleri, büyük market zincirleri hatta bazı ülkelerde doktorlar perakende ağının elemanları olarak görev yaparlar. Türkiye’de ilaç sektöründe perakende satışlar çoğunlukla eczaneler tarafından yerine getirilmektedir. Eczanelerin yanı sıra kimi ülkelerde ilaç satışları büyük perakende mağazalarda da yapılabilmektedir. İngiltere, Almanya, Kanada, ABD ilaç satışının eczane niteliğinde olmayan büyük perakende mağazalarda yapılabildiği ülkelere örnek verilebilir (Arslan, 2007:s.25).



Şekil 5.5: İlaç Tedarik Zinciri (Üretim Dağıtım ve Perakende)

Kaynak: Arslan, A. (2007). İlaç ve Tıbbi Malzeme Lojistiği Ve Bir Uygulama. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı s.16 içinde Belson, Belson, D. Stroege, Distribution, and Dispensing of Medical Supplies: CREATE Report 05-011. Los Angeles, California: University of Southern California, 2005. s. 6.



ÖRNEK UYGULAMALAR

Tedarik zincirinde farklı sektörlerde farklı uygulamalar söz konusu olmaktadır. Bu bölümde Selçuk Ecza Deposu gibi bir örneği eczane tedarikine, Şanlıurfa'dan bir örneği de yine sağlıkla ilgili medikal tekstil tedariki konusuna ayrıca Zara gibi uluslararası çapta ün yapmış bir tekstil dağıtım ve tedarikçisi firmayı kendine has ve farklı tedarik özelliklerini incelemek üzere örnek uygulamalar olarak sunmaktayız.

Selçuk Ecza Deposu*

Eczanelerin temel tedarikçileri Ecza Depolarıdır. Eczanelerde gördüğümüz tüm ürünler Selçuk Ecza Deposu'nun ürün portföyünü oluşturmaktadır. 1970 yılında Selçuk Ecza Deposu, 1987 yılında As Ecza Deposu olarak faaliyete başlamış bir kurumdur. İlaç sektöründeki perakendecilere (eczacılara, hastanelere vb.) tedarik ve dağıtım alanlarında hizmet verilmektedir. Stok kontrol, depolama, sevkiyat gibi işlemlerle uğraşılır. Sevkiyat sırasında gerek duyulan paketleme (poşet, soğuk ambalajlar gibi) işlemleri de bu işlere dahildir.

Ecza depoları olarak üreticilerden alınan ilâçlar eczanelere, hastanelere satılmaktadır. Bu perakende noktaların ihtiyaç duydukları kadar ilâcı istedikleri zaman almalarını sağlanmaktadır. Sık yapılan sevkiyatlar sayesinde eczaneler kendi kısıtlı alanlarında stok tutmak zorunda kalmamış olurlar. Ecza depolarının karşılaştığı problemlerin başında tahsilat gelmektedir. Talepler doğrultusunda gün içinde birçok sefer düzenlenmektedir. Bundan kaynaklanan bazı zorluklar da olabilmektedir.

E-Selçuk adı verilen yazılım programı sayesinde eczacılar ilgili depolar ile online bağlantı kurabilmektedir. Eczaneler çalışmakta oldukları depoların işlem yetkilisinden eczanelerine özel kodu alıp, bu işlem aracılığı ile işlemlerini gerçekleştirebilmektedirler. Program sayesinde, faturaların otomatik olarak eczane kayıtlarına işlenebilmesi, siparişlerin Selçuk veya As Ecza'ya gönderilmesi, sağlanmaktadır. Ayrıca eczaneler fatura kayıtlarına ve ekstre bilgilerine ulaşabilmektedir. Buna ek olarak telefonla sipariş alan elemanlar da bulunmaktadır. Operasyonel planlamada (2005 yılı itibarıyla) sayısal teknikleri kullanılmamaktadır. Eczanenin siparişleri doğrultusunda sevkiyat yapılmaktadır.

Depo, şubeler şeklinde hizmet vermektedir. Örneğin Selçuk Ecza Deposu, Altunizade İstanbul Şubesi kendisine bağlı bölge depolarına ve eczanelere, hastanelere dağıtım yapmaktadır. Dağıtım yapılan bölgeler hatlara ayrılmıştır. Örneğin; Kadıköy/Boğaz Hattı, Ümraniye/Ünalın Hattı, gibi. Bu hatlar üzerinde bulunan eczanelere günde 8 ring sefer düzenlenmektedir. Dağıtımda motorlu kuryeler ve araçlar kullanılmaktadır. 10 araç ve 9'u hazırda kullanılan 20 motor bulunmaktadır. Sevkiyatın tutarına ve miktarına ilişkin kayıtlar ayrıca tutulmaktadır. Sevkiyata ilişkin olarak eczane talepleri ön plandadır.

İlaçların iade ve geri toplanması ile ilgili olarak bakanlığın belirlemiş olduğu bir prosedüre uyulmaktadır. Belirlenen dereceye göre süresi dolan veya bozulan ilâçlar, eczanelerden toplanıp üreticiye iade edilir. Girdi-çıkıtı hızının yüksek olduğu bir sektör olduğu için kurumdan kaynaklanan zaman aşımı gibi durumlar yaşanmamaktadır. Değer olarak ilaca bir katkısı olmayan Selçuk Ecza Deposu eczanelere düzenlenen sık servisler ile hizmet anlamında katma değer sağlamaktadır.

Ecza deposu olarak en büyük darboğazı tahsilatta yaşamaktadırlar. Vadelerdeki uzama ecza depolarını sıkıntıya sokmaktadır. Sipariş sıklığının yüksek olması da bazı problemler doğurabilmektedir. Örneğin Altunizade Şubesi'nden 2005 yılı Eylül ayı Pazartesi günü verilerinde ortalama 1602 eczaneye 1124 koli, 1252 poşet ilâç tedariki sağlanmıştır. Ancak sipariş miktarı eczacılık alanında bir ortalama ile hesaplanan bir rakam değildir, çok değişiklik arz etmektedir. Bu veriler bir sonraki gün verileri ile büyük farklar içerebilmektedir. Bu değişkenlikte sefer sayıları kontrol edilerek hizmet verilmektedir. Sipariş hacmi, yük konsolidasyonu konularında sıkıntı yaşanmamaktadır. Depoda ürünler fiyat bazlı sınıflandırılmaktadır. Bu durum bazı sorunlar yaratabilmektedir. İlaç sektöründeki tedarik zincirinde soğuk depo yasal bir zorunluluktur. Bazı ilâçların belirli sıcaklık ve nem aralıklarında bulunması gerekmektedir. Ayrıca kırmızı ve yeşil reçeteli olarak bilinen ilâçlar özel koruma önlemleri altında olmak zorundadır. Dağıtımda görünürlük, izleme ve takip açısından depo içinde kullanılan barkod sistemi dışında bir sistem

bulunmamaktadır. Bunun dışında araçların kilometre (km) kontrolü yapılmaktadır. Reçeteye hızlı yanıt vermek için depo payına düşen servis hızını sağlamak ve istenen ürünü kısa süre içinde tedarik etmek durumundadır. Sektörde bu konuya ilişkin yeni trendlerin olduğu da söylenemez. Sektördeki anahtar performans göstergesi ürünleri eczacıya ilâcı hızlı, ve zarar görmeden ulaştırmaktır.

* Arslan A. (2007). İlaç ve Tıbbi Malzeme Lojistiği Ve Bir Uygulama içinde Ek 10 Selçuk Ecza Deposu, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı çalışmasından alıntılanmıştır.

Yine medikal tekstil tedarikçilerine yönelik bir örnek Şanlıurfa'da gerçekleştirilen genelde tedarik zinciri özelde teknik tekstil tedarik zinciri mantığını geliştirebilmek için aşağıda örneklendirilmektedir. Durum sadece ilaç depoları için değil son kullanıcı ve tedarik zincirinin sonunda yer alan hastanelere medikal tekstil tedarikini örneklemektedir.

Medikal Tekstil Tedarikçileri

Şanlıurfa'da küçük fakat önemli bir teknik tekstil alt sektörü vardır ve bir medikal tekstil tedarikçisi üzerinde odaklanmıştır. Lider firma bez bandajlar, süngerler ve emici hidrofil pamuk atık ürünleri gibi çeşitli ürünler üretmektedir. Üretimin yaklaşık %30'u yerel olarak satılmaktadır, kalanı ülkenin diğer kısımlarında satılmaktadır. Tesis uluslararası akreditasyona sahiptir.

Bu alt sektörde şu anda düşünülmesi mümkün olan tek genişleme eğirmeye ilgili olabilir. Atılabilir hastane çarşafı, mendiller ve önlükler yapılması için dokumasız bir tesis kurma konusunda yapılan erken araştırmalar teknoloji ve ekipman için yaklaşık 13 milyon USD yatırım öngörmüştür. Maalesef hastanelerden alınan geribildirim göre bu tür ürünlerin emicilik ve boyut kararlılığının tatmin edici düzeyde olmadığı görülmüştür. Yerel olarak üretilen dokumasız ürünlerin pazarda şu anda bulunan daha ucuz Çin ithal ürünleri ile rekabet edebileceği şüphelidir. Benzer şekilde moda tedarikçileri de bazı özel uygulamalar yapmaktadır.

Zara büyük uluslararası moda şirketlerinden biridir. Bu firma Inditex adlı dünyanın en büyük dağıtım gruplarından birine aittir. Müşterilerine geniş perakende ağı ile tasarım, üretim, dağıtım ve satış içeren benzersiz iş modeli sunmaktadır (<http://www.zara.com/webapp/wcs/stores/servlet/category/tr/en/zara-S2012-s/11112/Company> 15.07.2012).

ZARA*

Perakende giyim mağazacılığında haftada iki kez sevkiyat duyulmuş şey değildir. Bu sektörde A-line bir eteğin ilk tasarımından mağaza raflarına inmesine kadar muazzam bir süre geçmektedir. Müşterinin istekleri 6-9 ay sonrası için kestirilmeye çalışılır. En başarılı giyim firmaları bile sık sık satamadıkları stoklarla baş başa kalır ve malın fiyatını indirerek veya outlet mağazasına göndererek eritmeye çalışırlar. Bu alıcılar için avantajlıyken üreticiler için çok kötü bir durumdur.

ZARA'nın ayrıcalığı, bütün bu verimsiz sistemi çöpe atarak yeni bir sistem getirmek olmuştur. ZARA ürünlerini sadece mevsimden mevsime sevk etmek yerine, dünyanın dört bir yanındaki 600 mağazasına haftada iki kez teslimat yapar. Yılda iki-üç yüz farklı ürün üretmek yerine yirmi binden fazla çeşit üretir. Hiçbir çeşit fazla stoklamaz ve hareket görmeyen modeller bir hafta içinde raftan indirilir. Zara'nın tüm mağaza müdürleri kendilerini İspanya'daki tasarım atölyelerine bağlayan cihazlarla donatılmıştır. Müşterilerin ne aldığını, ne almadığını ve nelerin yok sattığını günlük rapor edebilmektedirler. Tasarım aşamasından satışa çıkarılmasına kadar bir giysinin modelinin yaratılması da on-on beş güne düşürülmüştür. Hızın, tasarımın ve fiyatın birleşimi de firmayı 'dünyanın en yenilikçi ve rekabetçi perakende zinciri' gibi tanımlamalara yol açmaktadır. Gerçekten de ABD New York SOHO'da her Salı ve Cumartesi büyük bir kamyon Broadway'in doğu yanındaki kaldırıma yanaşıp yükünü boşaltır. Kamyonun Milano'nun podyumlarından inmiş benzer pastel renkli kat kat gömlek, etek, zarif kadın ceketleri boşaltılır. Bu giysiler ZARA'nın İspanya Galiçya vilayetindeki La Coruna kentinde bulunan 93.000 m²'lik deposundan gelmektedir.

ZARA'nın bu kadar hızlı davranabilmesi firmanın tabandan yukarı doğru, hızlı ve esnek çalışacak şekilde kurulmuş olmasındandır. ZARA için esneklik önemlidir, çünkü her perakendecinin istemediği yığınla mal stoklanmasından kurtarmaktadır. ZARA belki günlük stok tutmamaktadır. Ama giyim sektörünün standartlarına göre stok seviyeleri oldukça düşüktür. Örneğin GAP üç aylıktan fazla stok tutar. ZARA malını daha ucuza satabilmektedir çünkü hızlı satabilmektedir.

Burada ZARA iki şeyi doğru yapmaktadır:

- Tüketicinin değişen taleplerini öngörerek ve davranışlarını müşterininkiyle eşgüdümleyerek kendini uyarlamak.
- Çalışanlarının eylem ve kararlarını, enerji ve dikkatlerini satın alınacak giysiler yapıp satmak üzere yönlendirmek.

Müşteriyle ZARA arasındaki eşgüdüm fiyatlar sayesinde piyasa aracılığıyla gerçekleşmektedir. ZARA yeterince makul fiyata yeterince kaliteli ürün sunduğu sürece alıcılar kapıdan girecektir.

*James Surowiecki, (2009). *Kitlelerin Bilgeliği*, İstanbul: Varlık Yay., s.202-205'den özetlenmiştir.



<http://www.zara.com/webapp/wcs/stores/servlet/category/tr/en/zara-S2012/210501/FILMS>

Özet

İçinde bulunduğumuz rekabet ortamında, perakendecilikte başarılı olmak için doğru bir hizmete ve iyi planlanmış ürün tedarikine ihtiyaç vardır. Perakendeciliğin en zorlu taraflarından biri ortamdaki değer zincirinin yönetimidir. Yüzlerce farklı tedarikçi ile çalışan, onlarca farklı konumda bu ilişkileri yönetmek zorunda kalan perakendecinin tedarik konusunda ciddi bir çalışma yapması, kaynaklarını doğru şekilde değerlendirerek tedarikçilerini yönetmesi gerekmektedir. Bu aynı zamanda perakendeci ile tedarikçiler arasında şeffaf bir yapı oluşmasını da gerektirmektedir.

Perakendecilikte tedarik zinciri yönetimi birçok oyuncuyu barındıran, işbirliği ve koordinasyon gerektiren faaliyetleri kapsar. Tüketicilerin ve müşterilerin gereksinimlerinin karşılanması ancak etkili tedarikçi(ler)i seçerek ve planlı bir çalışma ile mümkündür. Tedarikçi seçimine verilen önem, tedarikçilerle sadece ürün maliyetine bağlı olmayan uzun dönemli ilişkilerin gelişmesini sağlamakta ve ortaya çıkan ilişkiler uzun dönemde işletmenin rekabet gücünü arttırmaktadır.

Perakendecilerin müşterilerine iyi hizmet verebilmeleri ve talep edilen ürün ve hizmetleri sunmaları için, ihtiyaç olan ve tedarik edilmesi gereken ürünlerin, etkin ve hızlı bir şekilde kapasiteye uygun olarak temin edilmeleri ve etkin olarak müşteriye sunulmaları için gerekli olan faaliyetlerin yönetilmesine perakende tedarik yönetimi denir. Tedarikle temel olarak teslim sıklığı, sipariş döngü süresi, teslimde doğruluk ve güven, sipariş karşılama doğruluğu, dokümantasyon doğruluğu, dokümantasyonun örgütsel gereksinimlere uygunluğu, tedarikte süreklilik ve etkinlik, tedarik ile ilgili problemlerdeki şikayet çözümlemesi ve danışma imkanı, satış, teknik ve hizmetteki kalite gibi unsurların değerlendirilmesi gerekir.

Sözü geçen temel unsurlar sadece tedarikçiden ürünün edinilmesi değil, müşteriye sunulmasına kadar aynı unsurların belli bir hizmet kalitesi ile sunulmasını da gerektirmektedir.

Ürün teminini sağlayan tedarikçiler yerel, ulusal veya uluslararası olarak ele alınabileceği gibi, üstlendikleri fonksiyonlarına göre de ayrılabilirler. Ama perakendeciler yalnızca ürün teminiyle kalmaz örneğin ambalaj veya paketleme malzemeleri veya mağaza donanım

malzemeleri gibi kimi zaman ürünlerle birlikte sunulan kimi zaman da mağaza envanterine işlenen ürünleri de tedarik ederler.

Bağımsız dükkanlar ve mağazalar, zincir mağazalar, büyük perakendeciler, seyyar satıcılar ve diğer grup perakendeciler için farklı tedarikçiler söz konusu olabilmektedir. Mağazanın veya perakende satılacak ürünün niteliğine göre tedarikçiler farklılık gösterirler.

Ayrıca tedarikçiler bağımsız tedarikçiler, toptancılar, acenteler, bayiler gibi gerek kurum içi gerekse kurum dışı tedarikçiler olarak sınıflandırılabilir.

Perakendecilikte ürünler doğrudan tekrar alım, güncellenmiş (modifiyeli) tekrar alım veya yeni alım şeklinde de tedarik edilirler. Doğrudan tekrar alımlarda, ürünü satın alacak perakendeci rutin olarak, herhangi bir değişiklik yapmak ve talep etmeksizin ürün veya hizmeti tekrar sipariş eder. Güncellenmiş tekrar alım durumunda ise, perakendeci ürün veya hizmet özellikleri, detayları, fiyatları değiştirmek ister.

Tedarikçilerle iletişim tarzları işleyişin şekillenmesinde ve sürdürülmesinde son derece önemlidir. Perakendecilerin tedarikçilerle iletişimleri görev yönelimli, etkileşimli ve bireysel iletişim olmak üzere üç temel tarzda odaklanmaktadır.

Tedarikçi seçimi üç aşamalı bir süreçtir. Bu süreç perakendecinin ihtiyaçlarını saptayıp, tedarik ve ürün spesifikasyonlarını belirlemesi ile başlar, tedarikçi firma seçilir ve sözleşme yönetimi aşaması ile son bulur. Tedarikçi seçiminde önemsenmesi gereken başlıca konular stratejik düşünmek, tedarikçi sayısı, tedarik sıklığı gibi konulardır. Tedarik zincirinde envanter dağılımının olabildiğince dengeli olması gerekmektedir.

Etkin stok takibi için hangi metot seçilirse seçilsin talebin güvenilir tahmini ile teslim sürelerinin bilgisine ihtiyaç vardır. Ayrıca stokta tutma maliyeti, sipariş verme ve ürün kabul maliyeti ve yok satma maliyetlerini de göz önüne almak gerekir. Ayrıca bir ürün sınıflandırma sistemi de oluşturulmalıdır.

Kendimizi Sınavalım

1. Aşağıdakilerden hangisi tedarikle ilgili değerlendirilmesi gereken temel unsurlardandır?

- Tedarik süresi
- Satış süresi
- Depolama süresi
- İade süresi
- Teknik destek süresi

2. Perakendecilikte satın alma bölümlerinin en önemli amacı nedir?

- İhtiyaç duyulan ürünlerin doğru zamanda, miktarda ve şekilde temin edilmesi
- Satışın artırılarak daha fazla ürün tedarikine gidilmesi
- Kurum içi gelişmeye ivme kazandırılması
- Rekabetin hızlandırılmasına yol açması
- Karmaşık işlemlerin gerçekleştirilmesi

3. Aşağıdakilerden hangisi tedarikle ilgili değerlendirilmesi gereken unsurlardan **değildir**?

- Teslim sıklığı
- Dokümantasyon doğruluğu
- Sipariş döngü süresi
- Sipariş miktarı
- Satış, teknik ve hizmetteki kalite

4. Aşağıdakilerden hangisi tedarikçi türlerinden biri **değildir**?

- Toptancılar
- Acenteler
- Bayiler
- Bağımsız tedarikçiler
- Kargocular

5. Aşağıdakilerden hangisi ürün tedariki ve temini aşamalarından **değildir**?

- Kurum içi geliştirme
- Konsorsiyum alımlar
- İthalatlar
- Ortak alımlar
- Hazır alımlar

6. Perakendecilikte ürünlerin tedarik edilme şekilleri aşağıdaki seçeneklerden hangisinde doğru olarak verilmiştir?

- Doğrudan tekrar alım, güncelleştirilmiş tekrar alım, yeni alım
- İthalatla alım, tekrar alım, müzayede alım
- Güncelleştirilmiş tekrar alım, fabrikadan tekrar alım, taksitli alım
- Yeni alım, modifiyeli alım, düzeltilmiş alım
- Doğrudan tekrar alım, ihaleyle alım, konsinye alım

7. Aşağıdakilerden hangisi perakendecilerin tedarikçilerle iletişim tarzlarındandır?

- Pazarlama İletişimi
- İçsel İletişim
- Sözlü İletişim
- Etkileşimli İletişim
- Yazılı İletişim

8. Aşağıdakilerden hangisinde tedarikçi seçim süreci doğru olarak verilmiştir?

- İhtiyaçların saptanması, bayi kanalının seçimi, tedarikçi yönetimi
- İhtiyaçların saptanması, mağaza seçimi, pazarlama yönetimi
- Pazarlama yönetimi, tedarik karması, iletişim yönetimi
- Perakende yönetimi, ürün yönetimi, tedarikçi seçimi
- İhtiyaçların saptanması, tedarikçi firma seçimi, sözleşme yönetimi

9. Aşağıdakilerden hangisi tek tedarikçi ile çalışma gerekçelerinden **değildir**?

- Kalite gerekçeleri
- Envanter azaltılması ihtiyacı
- Enformasyon etkinliği
- Özel üretim gerekmesi
- Satın alma sipariş maliyetlerinin azaltılması

10. Aşağıdakilerden hangisi temel depo işlemleri içerisinde **yer almaz**?

- Ürün girişi ve boşaltma
- Ürün geliştirme
- Fiziksel depolama
- Siparişlerin alınması ve teslimata hazırlama
- Ambalajlama

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. a Yanıtınız yanlış ise “Perakende Tedarik Yönetimi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. a Yanıtınız yanlış ise “Giriş” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. d Yanıtınız yanlış ise “Perakende Tedarik Yönetimi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. e Yanıtınız yanlış ise “Tedarikçi Türleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. c Yanıtınız yanlış ise “Tedarik Türleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. d Yanıtınız yanlış ise “Tedarik ve Satın Alma” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. a Yanıtınız yanlış ise “Tedarikçi ile İletişim Tarzları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. e Yanıtınız yanlış ise “Tedarikçi Seçim Süreci” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. c Yanıtınız yanlış ise “Tedarikçi Seçiminde Önemsiz Gereken Konular” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. b Yanıtınız yanlış ise “Depo İşlemleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Sunulan kriterler tablosunda perakendeci için öncelik güvenilirlik, hız, fiyat sonrasında da kalite ve belgelendirme gelmektedir. Bu perakendeci için fiyattan çok ürünlerin sağlam ve güvenli teslimatının önemli olduğunu ifade eder. Oysa ki çabuk bozulabilir yiyecek tarzında hizmet sunan perakendeci için bu öncelik hız daha sonra fiyat vb. gibi sıralandırılabilir.

Sıra Sizde 2

- Zayıf iletişim ve koordinasyon eksikliği yüzünden oluşacak mali kayıplar veya ürün kayıpları.
- Uygun ürünün doğru zamanda temin edilememesi.
- Pazarlık ve performans açısından olumsuzluklar yaşanması.

Sıra Sizde 3

Tedarikçiye Saygı: Tedarikçi ile iletişimi artırmak onlara değer verdiğini göstermek, tedarikçi personelinin aradığında ona zaman ayırabilmek, iletişimin sağlanması, telefonlarına ve e-postalarına zamanında cevap vermek tedarikçinize ona karşı ilgisiz olmadığının göstergesidir ve bu ilgi tedarikçiyi güçlü kılar.

Tedarikçiyle Doğru İletişim: Karşılıklı beklentilere ve verilen sözlere duyarlı ve detaylara hakim olma, toplantıların sağlıklı bir şekilde sonuçlandırılması, tedarikçiyi değerlendirme kriterleri hakkında bilgilendirmek ve performansının yükseltilmesi konusunda yönlendirici olmak gerekir.

Saha Ziyaretleri: Tedarikçilere daha sık ziyaret yapmak, tedarikçileri işletmeye davet etmek, sorunlar ve başarı örnekleri üzerinde karşılıklı görüş alışverişi güven ve samimiyeti artırmaya yardımcı olur.

İyi örneklerin ele alındığı toplantılar: Operasyonların iyileştirilmesi ve hata oranlarının azaltılmasına yönelik olarak grup şirketleri veya tedarikçiler arasından iyi örnek ve başarılı uygulamaları anlatan sunumlar için toplantılar düzenlemesi tedarikçileri kendi süreçlerinde yaptıkları hataları paylaşabilecekleri ve danışmanlık alabilecekleri güven ortamı sağlamaya yardımcı olmaktadır.

Sıra Sizde 4

Tedarik zinciri stratejisi veya tasarımı, tedarik zinciri planlama, tedarik zinciri operasyonları.

Yararlanılan Kaynaklar

Arslan A. (2007). İlaç ve Tıbbi Malzeme Lojistiği ve Bir Uygulama içinde Ek 10 Selçuk Ecza Deposu, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Aytaç, P.(2008). Tedarikçi ve Müşteri İlişkilerinin Entegrasyonu: Würth GmbH. Tedariik Zinciri Uygulaması, Bahçeşehir Üniversitesi Y. Lisans Tezi.

Belson, Belson, D. (2005). Strobe, Distribution, and Dispensing of Medical Supplies: CREATE Report 05-011. Los Angeles, California: University of Southern California, s. 6.

Kotler, P. Armstrong (1999). Principles of Marketing, Prentice Hall.

Limmerick, D., Cunnington, B. (1993). Managing the New Organization-A Blue Print for Network and Strategic Alliances, Business and Professional Publishing: Sydney.

Özdemir, A.İ, (2004). Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçler Ve Yararları, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23,87-96.

Sheth, J.N. (1976). Buyer-Seller Interaction: A Conceptual Framework, Advances in Consumer Research, 3, 1976, 382-386 retrieved from <http://www.acrwebsite.org/volumes/display.asp?id=9295>, (Erişim tarihi: 23.04.2012)

Surowiecki, J. (2009). Kitlelerin Bilgeliği, İstanbul: Varlık Yay, 202-205.

Talluri, S., Narasimhan, R.(2004). A Methodology for Strategic Sourcing, European Journal of Operational Research, 154, 236–250.

Türkiye Rekabet Kurumu (2011). http://www.retailturkiye.com/manset/Turkiye_Hizli_%20Tuketim_Urunleri_Perakendeciligi_Sektor_Inceleme_on_Raporu.pdf. (Erişim tarihi: 23.04.2012)

http://www.borusanlojistik.com/Brosurler/Gumruk_Brosur/index.html (Erişim tarihi: 23.04.2012)

<http://www.faydaas.com.tr/detail.aspx?mainCatID=1&subCatID=1&dataID=4> (Erişim tarihi: 23.04.2012)

http://kertogral.etu.edu.tr/OperationsManagement/3_Stok_Yonetimi.ppt (Erişim tarihi: 23.04.2012)

<http://libris.bahcesehir.edu.tr/dosyalar/Tez/071490.pdf> (Erişim tarihi: 23.04.2012)

<http://perakendeveyasam.blogspot.com/2009/01/gunumuz-perakendesinin-olmazsa-olmaz.html> (Erişim tarihi: 23.04.2012)







http://perakende.files.wordpress.com/2011/08/tedarik_zinciri_is_akis_semasi1.jpg (Erişim tarihi: 23.04.2012)

http://www.temyonetim.com/tr/pdf/firmadan_firmaya_pazarlama_stratejileri_%20iliskisel_pazarlama.pdf (Erişim tarihi: 23.04.2012)


6

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

-  Mağaza alan tahsisini etkileyen faktörleri açıklayabilecek,
-  Mağaza alanı bileşenlerini tanımlayabilecek,
-  Mağaza alan yönetim süreci aşamalarını ayırt edebilecek,
-  Mağaza alanı verimlilik analizini yapabilecek,
-  Mağaza içinde ürünlerin gruplandırılmasını planlayabilecek,
-  Ürünlerin raflara yerleştirilmesini planlayabilecek, uygulayabilecek ve değerlendirebilecek bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- | | |
|---|--|
|  Mağaza Satış Alanı |  Alışveriş Sepeti Analizi |
|  Satış Dışı Alanlar |  Müşteri Yaşam Değeri |
|  İtme-çekme Stratejisi |  Raf Aralığı |
|  Mağaza Alan İndeksi |  Planogram |
|  Çapraz Esneklik |  Plansız Satın Alma |

İçindekiler

- ❖ Giriş
- ❖ Mağaza Alanı Tahsis Etmenin Önemi
- ❖ Mağaza Alan Tahsisini Etkileyen Faktörler
- ❖ Mağaza Alanı Bileşenleri
- ❖ Mağaza Alanı Yönetim Süreci
- ❖ Mağaza Alan Verimliliği
- ❖ Mağaza İçinde Ürünlerin Gruplandırılması

Mağaza Alanının Ürünler'e Dağıtılması

GİRİŞ

Günümüzde müşteriler artık düzgün hazırlanmış raflarda, temiz ve ışıklandırılmış ortamlarda alışveriş yapmayı tercih etmektedirler. Artık gelişi güzel düzenlenmiş mağaza alanlarında alışveriş etmeyi tercih etmekten kaçınmaktadırlar. Müşteriler; günlük, haftalık, aylık alışveriş ihtiyaçlarını karşılayabileceği çeşit ve derinlikte ürünü mağazada bulmayı umuyorlar. Yine müşteriler, mağazada markalı ürün yanında perakende markalı ürünlere de talep göstermektedir. Mağaza alanları müşterilere, gerektiğinde zaman tasarrufu gerektiğinde ise güzel vakit geçirebileceği bir ortam sunacak şekilde yönetilmelidir. Müşteriler, ürün kategorileri içinde farklı fiyat ve kalite alternatiflerini raflarda görmek istemektedir. Ayrıca, müşteriler dönem dönem mağazalarda özel indirimler ve promosyon beklentisi içindedirler.

Müşteri satın alacağı ürüne ait fiyat ve marka kararını belli oranda mağaza içinde verdiği bilinmektedir. Bunun yanında müşterilerin planlı satın alma dışında, plansız satın alma yaptıkları da gözlenmektedir. Bazı durumlarda satın alacağı ürünü ve markayı planlamış olan müşteriler bu kararlarını değiştirmektedir. Müşteri mağazada, tercihini farklı marka, kategori, kalite ve fiyattaki bir üründen yana kullanabilmektedir.

Perakende mağazalarda alan tahsisi müşteri memnuniyeti ve kârlılığını en çok arttıracak biçimde hazırlanmalıdır. Perakendecilerin mağaza alanını verimli bir şekilde tahsis etmesi beraberinde satış artışını da getirecektir. Yüksek alan verimliliği; uygun genişlikte ürün sunumu, ürünlerin mantıksal düzene uygun yerleştirilmesi, müşterilerin aradığı ürünü kolayca bulabilmesi ile gerçekleşir. Mağaza alanının ürünlere tahsis edilmesinde; ürüne ne kadarlık bir alan ayrılacağı ve bu ürünlerin mağaza içindeki yeri kararı önemlidir (Varley, 2006: 143). Müşteri tatmini sağlamak ve amaçlara ulaşabilmek için izlenen yollardan biri de mağaza alanının ürünlere tahsisidir. İyi tasarlanmış bir mağaza alanı müşteri memnuniyetine ve kârlılığa yol açması beklenir. Yanlış tasarlanan mağaza alanı, müşteri trafiğinin karışmasına, ölü ve kullanışsız alanların oluşmasına yol açabilir.

MAĞAZA ALANI TAHSİS ETMENİN ÖNEMİ

Perakende alan tahsisi optimum bir şekilde yapılmalıdır. Yani sadece en çok kâr vaat eden ürünleri raflarda bulundurmamak her zaman doğru karar olmayabilir. Çünkü her müşterinin kalite, özellik, fiyat beklentisi birbirinden farklıdır. Müşterilerin her zaman kaliteli, pahalı ve markalı ürün talep etmedikleri görülmektedir. Dolayısıyla mağazalar belli oranda ürün ve kategori çeşitliliği ile müşteri tatmini sağlamalıdır. Üretici ve tüketici isteklerine perakendeci optimum şekilde cevap vererek performans artışına katkıda bulunur.

Perakende alan yönetimi ile hem perakende amaçlarını gerçekleştirmek, hem de müşteri tatmini sağlayarak rekabet avantajı elde etmek mümkündür. Mağaza alanına ürün tahsis kararları aşağıdaki aşamalardan oluşur.

Ürün kararı: Çok sayıda ürün arasından hangi ürün, ne kadarlık raf alanında yerleştirileceği kararının verilmesi, ilk karardır. Raf alanı, perakende mağazasında daha çok müşterinin ilgisini çekmek için önemli ve sınırlı kaynaklardan biridir. Raf alanı için ürün seçimi kararı üzerinde iki temel unsurun etkisinden bahsedebiliriz. Bunlardan ilki raf alanının sabit olmasına karşın her geçen gün aynı raf alanını

talep eden üretici sayısında yaşanan artıştır. İkinci olarak ise, müşteri ihtiyaç ve isteklerini tatmin ederek işletme amaçlarına ulaşma gayreti ürün kararları üzerinde etkilidir.

Ürün teşhir kararı: Optimum miktarda ürünü sınırlı mağaza alanı içinde, müşterilerin kolayca görebileceği şekilde nasıl yerleştirileceğine ilişkin kararlardır. Örneğin, bazı ürünler dikey raflarda, bazıları askılarda, bazıları da sepetlerde sunulabilir.

Raf alanı tahsis kararı: Raflarda sergilenen ürünler ne kadar genişlikte raf alanı tahsis edilmesi gerektiği kararı verilecektir.

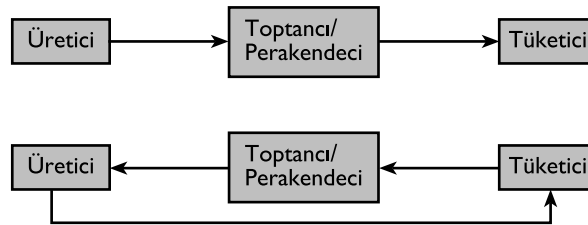
Ürünlerin konum kararı: Mağazanın hangi bölgesinde hangi raf konumunda ürünler sunulacaktır. İyi oluşturulmuş bir mağaza atmosferi müşterilerin mağazada daha çok zaman geçirmesine, daha çok ürün almasına ve daha çok harcama yapmasına yol açabilir.

MAĞAZA ALAN TAHSİSİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Perakende işletmesinin mağaza alanını hangi ürünlere tahsis edeceği kararı bir kısım faktörün etkisiyle verilir. Bu faktörler: üretici işletmelerden, müşterilerden, ürünlerden, mevsimsellikten, bina ve demirbaşlardan kaynaklanan faktörler şeklinde sıralanabilir. Aşağıda mağaza alan tahsisini etkileyen faktörler açıklanmıştır.

Üretici İşletmeler

Üretici işletmeler ürünlerini tüketicilere ulaştırmak için toptancı ve perakendecilerle birlikte çalışırlar. Günümüzde aynı raf alanında ürünlerini sergilemek isteyen firmalar arasında kıyasıya bir rekabet yaşanmaktadır. Üretici işletmeler toptancı ve perakendecilere ürün verebilmek ve daha iyi raf konumunda ürünlerini sergileyebilmek için bir dizi yönetsel faaliyetlerde bulunurlar. Genellikle üretici işletmeler perakende alanlarında yer alabilmek için iki temel strateji uygularlar. Bu stratejilerden biri itme stratejisi diğeri ise çekme stratejisidir. Aşağıda şekil 6.1’de itme ve çekme stratejileri gösterilmiştir.



Şekil 6.1: İtme ve çekme stratejileri

Kaynak: Kotler, P. ve Armstrong, G. (2010). **Principles of Marketing**, Pearson Education, 13. Basım.

İtme stratejisi: Satış gücü ve ticari promosyonları kullanarak ürünün üreticiden tüketiciye doğru iletilmesi esasına dayanan stratejidir. Bu stratejide, üretici işletme, toptancı ve perakendecileri etkileyerek ürünün tüketicilere satılmasını sağlarlar (Kotler ve Armstrong, 2010: 418). Üretici işletmeler toptancı ve perakendecileri genellikle şu şekilde etkileyerek raf alanı elde ederler.

- Perakendeci kâr marjını yüksek tutarak
- Ürün indirimleri sağlayarak
- Ödeme kolaylıkları göstererek
- Ödül ve hediyeler vererek (tatil, ev, altın, bilgisayar)
- Perakendeci reklam ve insert maliyetlerini ortaklaşa karşılayarak
- Yüksek raf bedeli ödeyerek

- Ürün sunumunda raf, dolap, eleman gibi destekler vererek
- Taşıma ve depolama faaliyetlerine yardımcı olarak.

Artık günümüzde perakendeciler giderleri için de talepte bulunmaktadırlar. Örneğin bir kısım maliyetleri üstlenme (listeleme bedeli, elektrik bedeli, müşterilere yönelik promosyonlara katılma, mağaza açılış bedeli, yıldönümü bedeli, yıl sonu iskontosu) bedelsiz deneme/tadımlik ürün destekleri sunma, teşhir alanı bedeli (gondol, palet, raf konumu, mağaza içi trafiğe göre konumlandırma) gibi (Rekabet Kurumu, 2011: 40).



Mağaza alanlarının ürünlere tahsisi konusunda daha fazla bilgi için; Rekabet Kurumu'nun http://www.rekabet.gov.tr/dosyalar/images/file/Perakende_Sektor_Arastirmasi_genis_Ozet_.pdf adresinden "Türkiye Hızlı Tüketim Ürünleri Perakendeciliği Sektör İncelemesi" isimli çalışmaya göz atabilirsiniz.

Çekme stratejisi: Reklam ve tüketici promosyonları yardımıyla tüketicilerin ürünleri perakende noktalarından talep etmesini sağlayan stratejidir (Kotler ve Armstrong, 2010: 418). Genellikle büyük işletmeler tüketicilerde marka sadakati oluşturarak ürünlerini perakende noktalarından talep etmelerini isterler. Perakende mağazalar güçlü marka sadakati karşısında bu marka ve ürünleri perakende alanlarında daha iyi konumda bulundururlar. Bu ürünlerin stok devir hızı yüksektir. Ayrıca iyi bir trafik oluşturma özelliği vardır.

Müşteri Özellikleri

Mağaza alan yönetiminde müşteri odaklı olmak perakende amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olur. Her bir müşteri birbirinden farklı istek ve arzular peşinde koşar. Perakendeciler değişik özellik gösteren müşteri satın alma davranışlarını da anlayıp buna göre mağaza alanını ürünlere ve kategorilere tahsis etmelidir. Mağaza alan tahsisinde müşterilerin satın alma davranışları, yaşam tarzları, alışveriş sıklıkları, demografik özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durumu, meslek, gelir düzeyi gibi) değişkenler de göz önünde bulundurularak karar verilmelidir.

Mağaza içindeki tüm satış alanları müşterilere açık olmayabilir. Bazı ürünlerin denenip yoklama imkanları sınırlıdır. Çünkü bu ürünlerin görece pahalı oluşu, kırılabilir olması, tehlikeli olması gibi nedenlerden dolayı doğrudan müşteri erişimi sınırlandırılmış olabilir. Bu tür ürünleri reyon sorumlusu veya satış danışmanı yardımıyla inceleme imkanı vardır. Bunun dışında bazı ürünler hedef aldığı müşterilerin boy uzunluğu dikkate alınarak ürün yerleşimi yapılmalıdır. Örneğin çocuklara hitap eden ürünleri uzanamayacakları kadar yüksek raflara yerleştirmek rasyonel olmaz. Yine aynı şekilde erkeklerin boy ortalaması ve bayanların boy ortalaması dikkate alınarak raf yerleşimi ve düzenlemesi yapılmaz. Müşteri boy düzeyine uygun, kolayca görülebilecek ve eliyle alışveriş sepetine koyabileceği şekilde yerleştirilmesi daha doğru olur (Varley, 2006: 154).

Perakendeciler özellikle şekerleme, çikolata, içecek, sakız gibi ürünleri çocukların görüp alabileceği biçimde rafların alt gözlerinde ve kasaların yanına yerleştirirler. Kasada sıra bekleyen müşteriler ve özellikle çocuklar buradaki ürünlere almaya karşı daha istekli olduğu söylenebilir.

Ürün Özellikleri

Ürüne ayrılacak alanın genişliği ve kalitesini ürünün özellikleri de etkilemektedir. Bebek bezi paketinin küçük olması perakendeci açısından daha iyi karşılanırken, müşteriler tarafından iyi karşılanmayabilir. Bu durumu perakendeci raflarında başka ürünlere yer açabilme imkanı olarak algılamak, müşteriler buna daha pahalı ve daha sık süreyle satın alma gerekçesi ile daha olumsuz yaklaşır.

Ürünün akışkanlığı, uçuculuğu, kolay kırılır olması, ağır olması, geniş yer tutması gibi özellikleri raflarda üst üste sıralamayı engelleyebilir. Bazı durumlarda özel teşhir alanlarına ihtiyaç duyulur. Ürünlerin üst üste yerleştirilmesi hem perakendecinin ürünleri raflara yerleştirmesini hem de müşterinin ürüne ulaşımını zorlaştırabilir. Bazı durumlarda müşterilerin yaralanması gibi tehlikeli sonuçlara yol açabilir.

Bununla birlikte bazı ürünler için daha farklı türde raf ve alan tahsis etmek gerekir. Bu tür ürünlerden müşterilerin beklediği faydayı elde edebilmeleri için uygun bir şekilde sunulması gerekir. Örneğin belli ısı düzeyinde korunması gereken ürünlerin mağaza alanı içindeki sunumu da bu özelliğin göz önünde bulundurulması ile gerçekleştirilir. Bazı gıda ürünleri (içecekler, süt ve süt ürünleri, dondurulmuş gıdalar, et ve et ürünleri, dondurma) uygun saklama koşulları altında müşteriye sunulmalıdırlar. Bu ürünler genellikle mağaza içindeki yerleri sabit soğutucu dolaplarda ve zeminin fayans ile kaplandığı ortamlarda sunulmalıdır. Bu sayede ürünler müşterilerce daha hijyenik ve daha sağlıklı olarak algılanır.

Mağazada müşteri için tehlike oluşturabilecek ürünler de (yanıcı, uçucu, parlayıcı, patlayıcı, kesici, kırılabilir) yer alabilir. Bu tür ürünlere mağaza alanı tahsis edilirken uygun koşullarda gerekli koruyucu önlemleri alınarak mağaza içinde sunulmalıdır. Ayrıca mağaza ürün karmasında; yükte hafif pahada ağır olan ürünlerin sunumu da müşteriye aşımaya teşvik etmeyecek biçimde gerekli güvenlik önlemleri alınarak yerleştirilmelidir. Bu amaçla güvenlik kameraları, kilitli özel raf/dolaplar, alarm sistemleri gibi caydırıcı unsurların mağaza içinde kurulmuş olması gerekir (Varley, 2006: 154).

Müşterilerin farklı satın alma amacını gerçekleştirmelerini sağlamak için üreticiler, bazı ürünlerin değişik büyüklükte (küçük, orta, ekonomik, dev ekonomik) paketlerini üretirler. Bu türden ürünlerin mağaza alanına yerleştirilmesinde rafların en alt kısmı veya mağaza ortasındaki açık alanlar tercih edilebilir.

Bazı ürünlerin kalite göstergesi kokuları olabilir. Mağazada ürün yerleştirilirken kokularının birbirine karışmamasına özen gösterilmelidir. Özellikle gıda, temizlik ve parfümeri gibi kokunun satın almada belirleyici olduğu ürünlerin kokuları hem birbirine hem de başka ürünlerle karışması engellenmelidir. Ayrıca temizlik ürünlerin kokusu gıda ürünlerine karışmayacak şekilde mağaza içi ürün yerleştirilmesi gerekir.

Mevsimsellik

Mevsimsellik gösteren ürünlerin mağaza içinde yerleştirilmesinde, satışlarının en fazla olduğu dönemde bu ürünlere daha fazla ve daha iyi alan tahsis etmek verimli olabilir. Müşteri talebiyle doğru orantılı olarak mevsimsellik gösteren ürünlere ayrılan alan miktarı artırılabilir. Mevsimsellik gösteren ürünlere ayrılan alan ve alanın kalitesi müşterilerin dikkatini çekmede etkilidir. Müşteri dikkatini çeken ürünler bazen plansız satın almaya da yol açabilir. Plansız satın alma: Müşterinin daha önceden satın almayı düşünmediği ürünü durumsal faktörlerin etkisiyle ani kararlar satın almasıdır. Genellikle bu ani karar, mağaza içinde ürünü görme sonucu verilir. Yüksek profilli mevsimsellik gösteren ürünlerin, müşterilerin dikkatini ve ilgisini çekmesi daha kolaydır. Örneğin, bir ayakkabı mağazası ve giyim mağazası, mevsimsellik etkisi ile mağazalarında şu ürünlere daha fazla ağırlık verebilirler (Varley, 2006: 154).

İlkbahar: Uzun kollu tişört, uygun kumaştan üretilmiş pantolonlar.

Yaz: Tişört, terlik, sandalet, gözlük.

Sonbahar: Yağmurluk, mevsimlik ceket, yağmura dayanıklı ayakkabı.

Kış: Su geçirmeyen bot, çizme, kaban, eldiven, atkı, bere, kazak.



Sizce bir beyaz eşya mağazası mevsimsellik etkisiyle raflarını nasıl düzenleyebilir?

Bina ve Demirbaşlardan Kaynaklanan Kısıtlar

Eğer perakendeci, mağazasını kendi planlayıp inşa etmemişse kiralama usulü ile mağaza alanına sahip olabilir. Kiralanan perakende alanlarında inşaat planı ve mimarisinden kaynaklanan bir kısım sınırlayıcılıklar olabilir. Örneğin bina kolonları, pencereler, kapı, merdivenler, lavabolar gibi alanlar mağaza alanının ürünlere tahsis edilmesinde etkilidir. Perakendeciler ürün derinliği ve genişliği kararını verirken mağaza genişliği ve kullanılabilir alanları göz önünde bulundurarak karar vermelidir. Örneğin mağaza ürün karması içinde, kırılabilen ürünler yer alıyorsa bu ürünlerin duvara sabitlenebilecek

dolaplarda, gerekli koruyucu önlemler alınmış olarak sunulmalıdır. Hacim olarak geniş yer kaplayana ürünlerin birim başına raf yerleştirme oranı düşüktür.

Elbiselere alan ayrılırken askılar belirli yükseklikte olmalıdır ki ne elbiseler yere degecek kadar alçakta ne de müşterinin kolayca fark edemeyeceği kadar yüksekte olsun. Ayrıca demirbaşlar mağaza içinde ürün sunumunu destekleyici, gerektiğinde kolayca yer değiştirmeye izin verecek şekilde tasarlanmalıdır.

MAĞAZA ALANI BİLEŞENLERİ

Mağaza alanının hangi ürünlere tahsis edileceği kararını etkileyen faktörlere yer verildikten sonra mağaza alanı içinde bu ürünlerin nasıl teşhir edileceği kararı verilir. Mağaza alanının yaklaşık dörtte üçü satış için ayrılırken geriye kalan kısımlar ise satışa yardımcı olan kısımlardan oluşur. Mağaza alanını satış yapılan alanlar ve satış yapılmayan alanlar olarak ikiye ayırmak mümkündür.

Satış Yapılan Alanlar

Satış yapılan alanlar, ürün satışının, sunumunun, teşhirinin yapıldığı ve satış temsilcisinin müşteriye ürün sunumu yaptığı alanlardır (Berman ve Evans, 2001: 610). Mağaza içinde ürünleri verimli ve kârlı olacak biçimde müşterilerin beğenisine sunabilmek için bir kısım araçlardan yararlanır. Bu araçlar; raflar, askılar, sepetler, dolaplar ve diğer araçlardan oluşur.

Raflar: Hızlı tüketim ürünleri, kuru gıda ve bir kısım ambalajlı gıda ürünleri, ekmek, bazı tekstil ürünleri, kitaplar, müzik CD'leri, temizlik ürünleri gibi ürünlerin sergilenmesinde uygundur. Raylı raflar ise genellikle; eczane, gözlükçüler, parke, halı, zemin kaplama ve ayakkabı mağazalarında kullanılmaktadır. Aşağıdaki resim 6.1'de ayakkabı mağazasına ait raf gösterilmiştir.



Resim 6.1: Ayakkabı rafı.

Kaynak: <http://www.ucge.com/tr/cozumler.php?sPos>

Askılar: Dört kollu askılar, yuvarlak askılar, kancalı askılar, ayaklı askılar ve bunun gibi değişik araçlarla ürünlerin sunumu yapılır. Dört kollu askılar: butik, spor giyim, Jean, her türlü tekstil ürünü için uygundur. Duvar askıları ise bilgisayar ve tüketici elektroniği mağazaları için uygundur. Aşağıda resim 6.2'de bir elektronik mağazasına ait askılar gösterilmiştir.



Resim 6.2: Elektronik mağazası askıları

Kaynak: <http://www.ucge.com/tr/cozumler.php?sPos>

Sepetler: Gondollar, seleler, tekerlekli sepetler, indirim sepetleri, meyve sebze kasaları örnek olarak vermek mümkündür.

Dolaplar: Camlı ve raflı dolaplar, soğutucular, buzdolapları, derin donduruculu dolaplardan oluşur.

Diğer araçlar: Piramit şeklinde stantlar, zigon stantlar, tezgahlar, masalar, mankenler gibi değişik araçlar satış alanlarında kullanılır.



Sizce bir giyim mağazasındaki satış alanlarında ne tür teşhir araçları olabilir?

Mağaza içinde kullanılacak araçlar mağaza atmosferini ve imajını destekleyecek ve güçlendirecek şekilde belirlenmelidir. Perakendeci ürün karmasına uygun yerleşim araçları seçilir. Örneğin doğal ve organik ürünler satan bir mağaza raf tercihini ahşap malzemelerden yana kullanabilir. Teknolojik ürünler satan mağazada ise krom raflar, askılar kullanılabilir. Şayet mağazanın çevreci bir imajı varsa, raf tercihi geri dönüşümlü, çevreye zarar vermeyen ürünlerden imal edilmiş raflardan oluşabilir. Kahvaltılık gibi gıda ürünleri, temizlik ve hijyen kaygısını taşıyan tezgahlarda sunulur. Ağır ve hacimli ürünler için çelik raflar kullanılabilir. Pahalı ve kaliteli ürünlerin sunumunda kullanılan raflar ile ucuz ürünlerin rafları birbirinden farklı olmalıdır (Levy ve Weitz, 2009: 528-29).

Mağaza alanını daha fazla ürüne tahsis edebilmek için aşağıdaki tekniklerden yararlanmak mümkündür (Cox ve Brittain, 2000: 208).

- Satış ve depo dışındaki alanlar optimum düzeyde tutulup satış alanları artırılabilir.
- Temel satış alanları satış için ayrılmalı ve satış dışı işler ise kira bedeli daha düşük alanlara aktarılmalıdır.
- Satışlar için tahsis edilen alanlarda satış dışı faaliyetler yapılmamalıdır.
- Yatay alanları kadar dikey raf alanları mağaza imajını etkilemeyecek biçimde kullanılabilir.
- Verimsiz demirbaş ve diğer donatıları daha verimli, daha az yer tutan, daha çok iş yapanlar ile değiştirilebilir.
- Satışa ayrılan alanlarda metrekareye düşen satış ve kâr analizleri ile ürün ve/veya kategori için tahsis edilen alanların aşağıdaki durumlara göre yeniden yerleştirilir; i) Mevsim değişiklikleri ürün yerlerini değiştirmede etkili olur. ii) Satış ve kâr düşük ürünün alanı daraltılıp kârlı ürünlere alan açılabilir. iii) Metrekare başına hedeflenen satış/kârı gerçekleştirebilecek düzenlemeleri yapmak.

Mağaza satış alanları içinde ayrıca LCD ekranlar ve kiosklar yer almaktadır. Mağazada satışa sunulan ürünlerin reklamlarının mağaza içinde LCD ekranlarda yayınlanması, müşteriye özel reklam, promosyon ve indirim bilgileri ile müşteri satın alma davranışı etkilenmeye çalışılmaktadır. Kiosklar ise mağaza içinde belli noktalara yerleştirilmiş olan cihazlarla, satılan ürünlerin fiyat ve mağaza içindeki yeri hakkında müşterilere bilgi sağlayan araçlardır.

Satış Dışı Alanlar

Satış dışı alanlar, doğrudan satış işleminin yapılmadığı ancak satışa destek olan yardımcı alanlardan oluşur. Satış dışı alanlar depo alanı, personel ve müşterilere ait olan alanlar olmak üzere üçe ayrılabilir (Berman ve Evans, 2001: 610).

Depo alanı: Mağaza içinde sunulmayan, depoda satış için bekletilen ürünlerin oluşturduğu alandır. Ayrıca bu alanda ürün kabulü, kontrol ve elleçleme gibi işlemler yapılır.

Personel alanı: Mağaza çalışanlarının kendileri için ayrılan alanlardır. Bu alan, idari kısım ve personelin dinlendiği, yemek yediği ve üstünü değiştirdiği kısımlardan oluşur.

Müşteri alanı: Müşteriler için ayrılan alanlardır. Bu alanlar müşteri oturma, bekleme, yeme içme alanı, tuvalet ve lavabo, deneme kabinleri, çocuklar için eğlence alanı, kasalar ve müşteri hizmetleri gibi alanlardan oluşur.

MAĞAZA ALANI YÖNETİMİ SÜRECİ

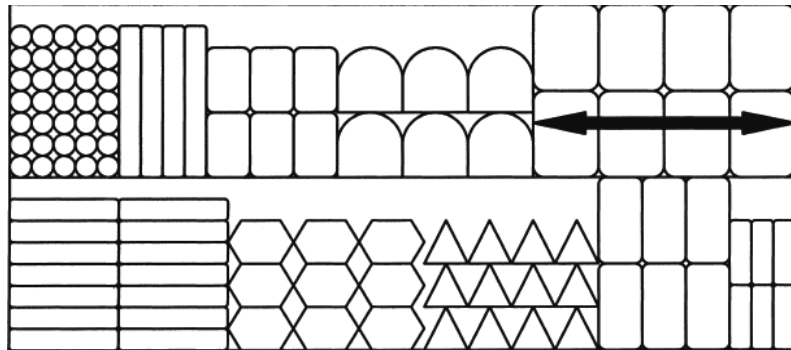
Perakende alan yönetimi belli aşamaları geçerek uygulanır. Perakende alanı yönetimi süreci aşamaları aşağıda sıralanmıştır (Varley, 2006: 144-153).

- Perakende satış alanı ölçümü
- Satış alanının ürün kategorilerine bölünmesi
- Ürün düzeni ve raf aralıklarının belirlenmesi
- Mağaza alanına ürünlerin yerleştirilmesi

Mağaza alan yönetimi sürecindeki her bir aşamayı kısaca ele alalım.

Perakende Satış Alanının Ölçümü

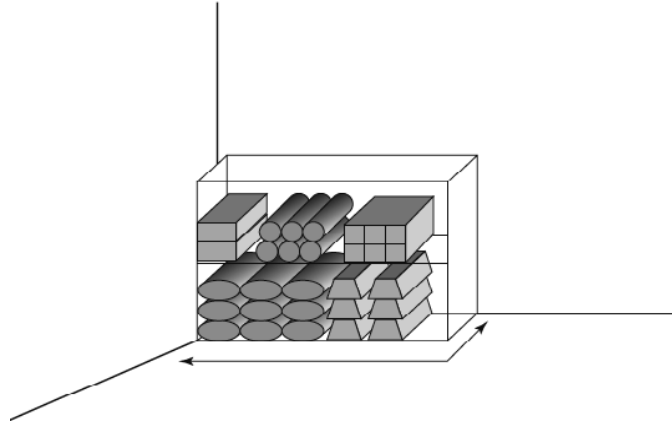
Perakende işletmeler ürün genişliği ve derinliğine ilişkin karar alırken mağaza içinde net sergilenen ürün alanını hesaplamak zorundadırlar. Satış alanı ölçüldükten sonra satış alanına tahsis edilebilecek optimum miktardaki ürün miktarı belirlenmiş olacaktır. Perakendeci türüne bağlı olarak perakende alan hesaplama teknikleri değişiklik gösterebilir. Perakende alan hesaplaması üç şekilde yapılır. Perakendeciler bunlardan birini veya birkaçını bir arada kullanabilirler. Perakende alan hesaplaması uzunluğa (bakınız şekil 6.2), metrekare (en – boy) (bakınız şekil 6.3) ve hacme göre (en – boy – derinlik) (bakınız şekil 6.4) yapılır. Perakende alanı çoğunlukla iki boyutlu olarak değerlendirilir. İki boyutlu alan ölçüm birimi eğer mağazada üst üste dizilmiş sabit raflar söz konusu ise uygulanır (Varley, 2006: 144).



Şekil 6.2: Mağaza satış alanı uzunluğu ölçümü

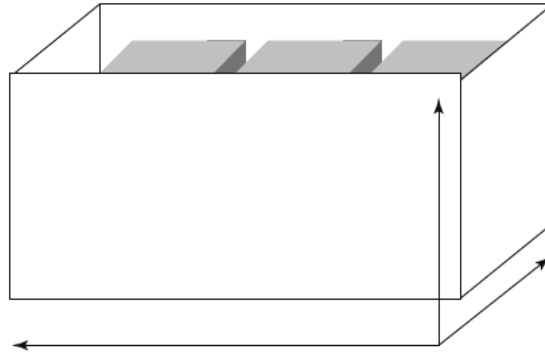
Kaynak: Varley, R. (2006). *Retail Product Management- Buying and Merchandising*, Routledge, 2 Basım, s.145.

Perakende alanının finansal değeri genellikle metrekare ile hesaplanır. Ayrıca kira ve emlak vergileri metrekare hesabına göre belirlenir. Perakende alanının alternatif ölçümlerine rağmen satış yoğunluğu gibi alternatif ölçümler de ayrıca ürün yönetimi için kullanışlıdır. Aynı alana sahip iki mağazanın verimliliği karşılaştırılırken satış yoğunluğu ölçütü kullanılabilir.



Şekil 6.3: Mağaza satış alanı metrekare ölçümü

Kaynak: Varley, R. (2006). **Retail Product Management- Buying and Merchandising**, Routledge, 2 Basım, s.145.



Şekil 6.4: Mağaza alanı hacme göre ölçümü

Kaynak: Varley, R. (2006). **Retail Product Management- Buying and Merchandising**, Routledge, 2 Basım, s.145.

Ürünlerin mağaza alanına yerleştirilmesinin başarı düzeyi satış veya kâr ile ölçülebilir. Satış miktarı ve kârlılık miktarının net alana oranlanması ile ayrıca ölçülebilir. Ürünlerin satışı için ayrılan alanın satış miktarına oranlanması ile alana yapılan finansal yatırımın geri dönüş oranı hesap edilir. Ürünlerin satışı için yapılan toplam alan maliyeti ile bu alandan elde edilen satış veya kârlarla karşılaştırılarak alanın verimliliği tespit edilir (Varley, 2006: 144).

Genellikle perakende alan verimliliği bir metrekarelik alana düşen satış veya kârlılık miktarı esas alınarak ölçülür. Alan verimliliği mağazadaki ürün yönetimi performansı üzerinde de etkilidir.

Satış Alanının Ürün Kategorilerine Bölünmesi

Farklı ürünlere mağaza alanının tahsis edilmesi ikinci aşamada yapılması gereken işittir. Mağaza alanı ürünlere tahsis edilmenden önce kategorilere tahsis edilmelidir. Örneğin bir marketteki satış alanı şarküteri, temizlik, bebek bezi, kuru gıda, içecek, kahvaltılık, meyve-sebze kategorileri arasında nasıl bölünecektir? Hangi kategorinin ne kadarlık mağaza alanına sahip olacağı kararı, bu kısımda verilir. Mağaza alanı kategorilere ayrıldıktan sonra her bir kategori içinde ürün çeşitliliğine ve ürün derinliğine karar verilmesi gerekir. Mağaza alanının kategorilere ve ürünlere tahsisi genellikle kategori yönetimi veya ürün yönetimi tarafından yapılır.

Bazı ürünler fiziksel olarak çok yer kapladıkları için sınırlı mağaza alanı içinde bu ürünlerin tamamını sergilemek özellikleri nedeniyle zorlaşır. Örneğin mobilya, beyaz eşya mağazalarında tüm ürünler mağaza alanında sunulamaz. Bu nedenle müşteriler model ve özellik kararlarını kataloglar üzerinden verebilir. Bir mobilya mağazasında satış miktarı ile mağaza alanı arasında doğrusal bir ilişki kurulabilir. Ancak bu ilişki azalan oranda artış gösteren bir yapı gösterir. Çünkü mobilya gibi ürünlerin fiziksel olarak çok yer tutması, geniş çeşit bulundurma gereği ve bu çeşitler arasından müşterilerin kararlarını verebilmeleri için gereklidir. Diğer yandan kuyumcu, sarrafiye gibi mağazalarda metrekaresine düşen birim ürün değeri oldukça yüksektir. Göreli olarak daha az bir mağaza alanı satışlar için yeterli olabilir. Mağaza alanı tahsisinde ürün kategorisinin yaşam eğrisi dikkate alınarak alan tahsisi yapılabilir. Eğer ürün kategorisi büyüme aşamasındaysa daha fazla alan ayrılması uygun olabilir. Buna karşın eğer kategori düşüş aşamasında ise görece daha az bir alanın ayrılması uygun olabilir (Varley, 2006: 144).

Ürün Düzeni ve Raf Aralıklarının Belirlenmesi

Her bir ürün kategorisi için gerekli olan alanın belirlenmesinde verimliliğine bakılarak karar verilir. Mağazada alanlar birbirine bir mantık dahilinde bağlanmış olmalıdır. Mağaza içindeki satış alanları diğer alanlara göre daha esnek olabilir. Ancak kasalar, giriş kısmı, yürüyüş alanları gibi bazı alanlar sabittir. Alanlar değişik nedenlerden dolayı farklı tahsis edilebilir. Mağaza alanları kalite kaynaklı, satış potansiyeli kaynaklı, ürün yerleşiminin satın alma mantığına uygun yapılması, tamamlayıcı ürünlerin birbirine yakın olarak konumlandırılması şeklinde ifade edilebilir (Varley, 2006: 147).

Verimlilik düzeyi değerlendirilirken perakende alanı esas alınır. Bazı perakendecilerde perakende alanı daha iyi satış düzeyine sahiptir. Müşteri alışverişi için perakende mağazası tercihinin önemli faydası vardır. Müşteri, perakendeci ürününü satın almak için güçlü bir niyet belirtmiş ve bunu eyleme dönüştürerek mağazaya kadar gelmiştir. Mağaza imajının da bu seçim üzerinde etkisi vardır. Dışarıda bulunan müşteriler ile mağaza içine kadar gelmiş, mağazayı tercih etmiş müşteriler arasında perakendeci açısından önemli fark olduğu söylenebilir. Son aşamada perakendecilerin mağaza içindeki müşterileri satın almaya teşvik etmesi gerekir (Varley, 2006: 147).

Yüksek kaliteli ürünler, mevsimsel ürünler, moda olan ürünler girişin hemen yanına yerleştirilirse satışa etkisi daha fazla olacağı söylenebilir. Bunun yanında mağaza içinde bazı alanlar bulunmaktadır ki bu alanlar genellikle mağazanın arka tarafıdır. Mağaza arka kısımları çok fazla müşteri yoğunluğunun olmadığı ve sadece belli müşterilerin bu alanlardaki ürünleri araştırdığı bilinmektedir. İndirimli ürünler müşterileri trafiği düşük olan bu alanlara çekmede kullanılabilir. Kasaların olduğu kısımlar ise genellikle müşterilerin son dakika alışverişlerini yaptıkları yerlerdir. Özellikle kasada sıra beklenirken kolayda ürünleri (hızlı tüketim ürünleri), sakız, çikolata, dergi, içecekler, dondurmalar bu alanlara yerleştirilebilir (Varley, 2006: 147).

Mağazaların giriş katına olan ilginin üst katlara olan ilgiden daha fazla olduğu gözlenmektedir. Müşteriler için giriş katları daha düz ayak ve pratiktir. Müşteriler alışveriş esnasında sıklıkla merdiven veya asansör kullanmayı tercih etmezler. Müşteriler kendilerini giriş katı dışındaki katlarda daha az rahat hissetmektedirler. Bu yüzden çok katlı bir alışveriş merkezinde giriş katındaki mağazaların kirası ile diğer katlardaki mağazaların kirası farklıdır. Departmanlı mağazalarda alan verimliliğini artırmak için tüm mağazanın müşteriler tarafından gezilmesini sağlayacak şekilde tasarlanması gerekir. Bu amaçla kuaförler, müşteri hizmetleri birimi ve bu gibi ürünler bodrum katta veya üst katlarda yerleştirilir. Müşteri akışını tüm mağazaya yaymak için yüksek talep gören ürünlerin tüm mağaza içine dağıtılması da bir diğer stratejidir.

Perakendecilikte genel kabul görmüş kurala göre ürünlere tahsis edilen alanın değeri giriş kısmından arka kısma doğru azalırken; müşteri trafiğinin az olduğu kısımdan, çok olduğu kısma doğru artar. Mağaza alanının değerini etkileyen bazı kısımlar vardır (Varley, 2006: 147). Bunlar;

- Giriş kısmı
- Asansör ve merdiven yanları
- Kolaylaştırıcı alanlar (kafeteryalar, lavabolar, bebek bakım odaları)
- Ürün kategori alanları (örnek olarak bir markette yer alan şarküteri tezgahı)
- Kasalar olarak sıralanabilir.

Farklı ürün kategorileri arasındaki mantıksal ilişkiyi gözetmek müşteri odaklı ürün sunmanın bir gereğidir. Mantıksal ilişki ile tamamlayıcı ürünlerin bir arada sunulması bağlantılı satışı da beraberinde getirecektir. Marketlerde bebek bezi ile ıslak mendiller genellikle birlikte yerleştirilir. Bebek mağazası, ürün kategorileri arasındaki gruplandırmayı amaç ekseni olarak yapabilir. Temel ihtiyaç ürünleri beslenme ve bebek bakımı ilk sırada yer alır. Daha sonrasında bebeğin yıkanması ve elbiseler gelir ve daha pahalı olan seyahat ve çocuk odasında bulunan diğer malzemeler şeklinde sıralanmıştır (Varley, 2006: 149). Aşağıda bir bebek mağazası ürün gruplandırılması yer almaktadır.

Beslenme: Şişeler, steril yapma araçları, süt, mama ısıtıcı, mama önlüğü

Bebek bakımı: Çocuk bezi, silme bezleri, ıslak mendiller, temizlik bezleri, seyahat çantası

Banyo: Bebek küveti, sabun, şampuan, havlu, tarak, cilt losyonları

Elbise: Uyku tulumu, günlük giyim eşyaları, ayakkabı, dışarısı için elbiseler

Seyahat: Çocuk arabası, puset, araba koltuğu

Çocuk odası: Bebek karyolası, yatak, oyuncaklar, portatif beşik

Mağaza Alanına Ürünlerin Yerleştirilmesi

Mağaza alanı tahsisinde stok devir hızı düşük ürünlere geniş yer ayrılması beraberinde fırsat maliyetini getirecektir. Stok devir hızı düşük ürünler verimsizliğe yol açar. Bu nedenle mağaza alanının hangi ürünlere tahsis edileceği kararı önem kazanmaktadır. Bir ürünün kullanıldığı şekilde sergilenmesi doğal olarak müşterilerin satın alma kararlarını daha da kolaylaştıracaktır. Fakat böyle bir sergileme mağazalarda hem yer darlığı, hem de maliyetli olması nedeniyle pek tercih edilmemektedir. Bununla birlikte sayıları fazla olmasa da bazı departmanlı mağazalar bu tür sergileme yöntemini kullanmaktadır. Mağaza alanının dağıtılmasında mağaza mimarisi, mağaza metrekare alanı, mağaza amaçları, müşterilerinin satın alma özellikleri ayrıca etkilidir. Etkili ve verimli bir şekilde tasarlanmayan mağaza alanında, sıkışık raf düzeni nedeniyle müşteri trafiği düzgün şekilde işlemeyebilir. Aynı şekilde ölü ve kullanışsız alanların oluşmasına, mağaza kontrol ve denetiminin sağlanamamasına yol açabilir. Bütün bunlar mağaza performansı ve uzun dönemli amaçları üzerinde olumsuz etkiye yol açabilecek unsurlardır.

Mağaza alanı tasarımı müşteriye tüm mağazayı gezip tüm ürünleri gösterecek şekilde düzenlenmelidir. Günümüzde perakendeciler, sepetler üzerine taktıkları sinyal verici cihazlar ve bilgisayar teknolojileri ile müşterilerin mağazaya girip alışverişi tamamlayıncaya kadarki hareketlerini kayıt altına almaktadır. Müşterinin hangi koridorlardan geçip, hangi raflara baktığı ve satın aldığı ürün bilgisi perakendeci bilgi sisteminde yer alır. Perakendeciler bu tür bilgileri mağaza alanına ürün tahsis etmek için kullanmaktadırlar. Ayrıca mağaza alanı müşteri satın alma eğilimleri ile de oldukça yakından ilgilidir. Mağaza yöneticileri perakende alanını ürünlere tahsis ederken müşteri satın alma davranışlarını inceler.

Ortalama bir perakendecide ortalama 5.000 değişik ürün olduğu varsayılırsa, bu kadar ürün için tek tek hesaplama yapıp alan tahsis etmek oldukça zordur. Raf alanı yönetiminin kapsamına giren bu problemlerin çözümüne yönelik olarak birçok ticari raf alanı yönetim sistemi tasarlanmış ve akademik çalışma gerçekleştirilmiştir. İşletmeler, pratikte raf alanı yönetim kararları için ticari yazılımları kullanmaktadır (Özcan ve Esnaf, 2010: 56).

Mağaza alanının hangi ürünlere tahsis edileceği kararı genellikle satış rakamlarına, kâr marjına ve rekabete göre verilir.

Satış Rakamlarına Göre Alan Tahsisi

Mağaza alanının hangi ürünlere tahsis edileceği kararında en çok başvurulan ve kolay olan yöntem satış rakamlarına göre alan tahsisinin yapıldığı yöntemdir. Satış rakamlarına göre alan tahsisinde uygulamada kullanılan üç yöntem vardır. Bunları geçmiş satış verileri, pazar payı verileri ve tahmini satışlara göre alan tahsisi şeklinde ifade edebiliriz (Varley, 2006: 150).

Geçmiş dönem satışlara göre alan tahsisi: Buradaki temel ilke çok satılan ürüne daha çok yer tahsis etmeye dayanır. Satışları esas alan bu yöntemde göre yüksek stok devir hızı olan ürünler mağaza alanlarında daha geniş yer bulurlar.

Mağaza alanını geçmiş dönem satışlara göre belirlemenin bazı avantaj ve dezavantajları vardır.

Geçmiş dönem satışlarına göre alan tahsisinin avantajları: Uygulama kolaylığı, müşteri tercih ve etkilendikleri ürünleri geçmiş satışlardan belirleyebilme olarak sıralayabiliriz.

Geçmiş dönem satışlarına göre alan tahsisinin dezavantajları: İleriye dönük müşteri talebi hakkında bilgi sağlama zayıflığı ve yeni ürünlerin mağaza ürün karmasına alınmaması olarak sıralayabiliriz. Cari dönemde ve gelecekte ortaya çıkabilecek değişikliklere karşı esnek olmaması bu yöntemin bir diğer dezavantajıdır.

Zincir mağazalar toplam net satış verilerinden hareket edip tahmin yapmaya kalkıştırlarsa yanıltıcı olabilir. Her bir mağazanın net satış rakamı ve satışların kategori ve ürünlere göre dağılımı birbirine benzemeyebilir. Satış rakamları ile satış alanı tahsis edildiği için gelecekte oluşabilecek fırsatların tahmin edilememesine yol açar.

Pazar payını göre alan tahsisi: Belirli bir ürünün toplam satışları göz önünde bulundurularak yapılan hesaplamaya göre alan tahsis etme prensibine dayanır. Bir ürünün bütün mağazalarda aynı oranda satıldığı varsayımına dayanır. Örnek olarak pastörize süt kategorisinde A, B ve C markası olduğunu varsayalım. Bu markaların pazar payları sırasıyla %45, %30 ve %25 olsun. Bu markalara mağaza alan tahsisi, pazar payları oranına göre yapılır. Ayrıca perakendeci, ürün kategorilerinin satış içindeki pazar paylarına göre de ürün yerleştirme yapmak mümkündür. Diğer bir ifade ile, perakende satış oranlarının hangi ürünlerden sağlandığına bakarak alan tahsisini öngören yöntemdir. Örneğin bir perakendecinin satışlarının %20'si kahvaltılık ürün kategorisinden elde edilmiş ise mağaza satış alanının %20'sinin kahvaltılık ürün kategorisine ayrılmasını öngörür (Newman ve Cullen, 2002: 164-65).

Mağaza alanını pazar payına göre belirlemenin bazı avantaj ve dezavantajları vardır.

Pazar payına göre alan tahsisinin avantajları: Yayınlanmış pazar raporlarından dolayı kolayca uygulanabilme imkanı vardır. Talebi yüksek olan ürünlere perakendecinin özel önem vermesine yol açar. Yöntem, talebi yüksek olan ancak perakende ürün karmasında yer almayan ürünlerin dahil edilmesine de imkan tanır.

Pazar payına göre alan tahsisinin dezavantajları: Yeni ve gelişmekte olan ürün ve kategorilerdeki ürünlere alan tahsis edilmeyecek olması. Ürün seçimi sıradan veya uzmanlaşmamış bir şekilde yapılmasına yol açar. Pazar payı yüksek olan ürünler her zaman perakendeci için istenilen kârlılıkta olmayabilir. Daha kârlı olabilecek ürünlerin ürün bileşimine alınmasına engel olur. Özel müşteri tercihlerinin karşılanmasında engellerle karşılaşılabilir. Ayrıca alan tahsisinde yükte hafif pahada ağır olan ürünlerin; kâr marjı düşük veya yüksek olan ürünlere ayrılacak alan miktarının etkili biçimde belirlenmesinde dezavantajlar ortaya çıkabilir. Net kâr marjı düşük, ancak satış miktarı yüksek; net kâr marjı yüksek, ancak satış miktarı düşük ürünler de yine bu yöntemin sakıncasını oluşturur (Newman ve Cullen, 2002: 164-165).

Tahmini satışlara göre alan tahsisi: Perakende işletmesinin talep tahminleri neticesinde elde ettiği potansiyel satışlara göre mağaza alanını tahsis ettiği yöntemdir.

Mağaza alanını tahmini satışlara göre belirlemenin bazı avantaj ve dezavantajları vardır.

Tahmini satışlara göre alan tahsisinin avantajları: Geçmiş dönem satış verilerinden hareketle ileriye dönük tahminler yapmak mümkündür. Geçmiş dönem satışları, stok kontrolü ve kalite problemlerine bakarak gelecekteki satışların yelpazesini açıklamada kullanılabilir.

Tahmini satışlara göre alan tahsisinin dezavantajları: Geçmiş satışlar gelecekteki satışları her zaman doğru tahmin edemeyebilir. Gerçek satışların altında veya üstünde yapılan tahminler ile ürünlere ayrılacak alanın daraltılıp genişletilmesinde etkilidir. Yeni ürün ve kategorilere ait satış tahminleri yapılması güçtür.

Ayrıca ürünler değişik şekilde birbirlerinin satışlarını etkilerler. Bunlar hem destekleyici hem de dışlayıcı biçimde olabilir. Özellikle tüketimde birlikteliği olan ürünlerde destekleme söz konusu iken, ikame ürünlerde ise birbirini dışlama söz konusudur. Örneğin ketçaplarda promosyon olması hem ketçap satışları hem de makarna satışları üzerinde etkili olacaktır. Bir kategorideki örneğin nohutta herhangi bir markanın yapmış olduğu indirim kuru fasulye satışları üzerinde de etkili olacaktır. Bu yüzden tamamlayıcı ve ikame ürünlerin alan tahsisinde pazarlama bileşenlerinden kaynaklanan değişikliklere karşı gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

Kâr Marjına Göre Alan Tahsisi

Brüt kâr veya net kâra bakılarak alan tahsisini öngören yöntemdir. Bu yöntemde göre toplam satışlardan ürün maliyetinin çıkarılması ile oluşan brüt kâra göre hesaplama yapılabilir. Brüt kârdan vergi ve faiz maliyetleri çıkarıldıktan sonra elde kalan artık kısım ise net kârı oluşturur. Her bir ürün kategorisinden elde edilen kârlılık oranına göre alan tahsis edilir (Newman ve Cullen, 2002: 164-165).

Mağaza alanını kâr eksensli oluşturma başarısı satışlarla ilgili tahminlerin tutmasıyla ilişkilidir. Alan tahsisinde kârlılığın esas alındığı durumda kârlılığı yüksek olan fakat bazen müşteri beklentilerinin altında ürünlere de raf alanı ayırması gerekecektir. Oysa birim başına kârlılığa değil de toplam kârlılığa bakılırsa yöntem daha verimli olabilir (Varley, 2006: 152). Alan tahsisinde kârlılığın esas alındığı durumda perakende yöneticisi mağaza içindeki en verimli alanları yüksek kârlılığı olan ürünlere tahsis edecektir. Ayrıca perakendecinin dar mağaza alanında da satılabilecek ürünlere geniş alan ayırmasına gerek yoktur. Yüksek kâr sağlayan kategori veya ürün her zaman stok devir hızı yüksek bir ürün anlamına gelmeyebilir. Yine yüksek stok devir hızı, kategori veya ürünlere ilave raf veya alan ayırmak satış artışı üzerinde sınırlı bir etkiye sahip olabilir. Yüksek kâr sağlayan ürünleri uygun genişlik ve derinlikte, satışlarını artıracak şekilde mağaza içinde yerleştirmelidir. Bu şekilde yapılan ürün yerleşimi alan kalitesinin artmasına yol açar.

Aşağıda tablo 6.1’de yer alan matriste, bir mağazada farklı ürünlerin oluşturduğu satış ve kârlar arasındaki ilişki gösterilmiştir. Satış ve kârlara bakarak nasıl ve ne kadar yer tahsis edileceği gösterilmiştir.

Perakendeci kategori ve ürünlerini kârlılık ve satış düzeyi yüksek olmasını arzu ederler. Ancak mağaza içindeki tüm ürünlerin aynı oranda satış ve kârlılığa katkısı söz konusu değildir. Bu yüzden ürünler, satış ve kârlılık düzeylerine göre sınıflandırılarak mağaza alanı yönetilir.

Tablo 6.1’de yer alan matrise göre satış/kârlılık esaslı alan tahsisinde şu taktikler uygulanabilir;

Yer tutan ürünler: Hem satışları hem de kârlılıkları düşüktür. Mağaza alanında gereksiz yer kaplamaktadırlar. Böyle bir durumda yer tutucu özelliği olan kategori veya ürünlerin alanını daraltıp, daha kârlı olan ürünlere yer açılabilir.

Trafik oluşturucular: Satış miktarları yüksek olmasına rağmen kârlılıkları düşüktür. Bu tür ürünler iyi trafik oluşturdukları için daha kârlı ürünlerin yanında yerleştirilebilirler. Perakendeci kendi markası ile bu alanlara girerek kâr marjını yükseltmeye çalışmalıdır.

Kâr oluşturucular: Satış miktarları düşük, kârlılıkları yüksek ürünlerdir. Mağaza alanı gerekli görülen durumda azaltılmaya hazır olmalı, satışları yükseltmek için alan kalitesi artırılmalıdır.

Yıldızlar: Ürün satışlarının ve kârlılığının yüksek olduğu ürünlerdir. Perakendeci buradaki konumunu sürdürüp geliştirecek hamleleri yapmalıdır. Bunun için daha iyi alanlar, daha iyi ürünlerle satışlar arttırılmaya çalışılmalıdır.

Tablo 6.1: Satış/kâra göre alan tahsis alternatifleri

Kâr ↑ Yüksek kâr — Düşük kâr	Kâr oluşturmalar <ul style="list-style-type: none">• Satış kâr marjı yüksek ancak satış hacmi düşüktür.• Alan tahsisinde satış artışı için alan tahsis etme yerine alan kalitesini arttırmaya odaklanılmalıdır.• Kategori içindeki ürün genişliği kararı rasyonel olarak verilebilir.	Yıldızlar <ul style="list-style-type: none">• Ürün stok devir hızı ve kâr marjı planlanan hedeflere eşit veya yüksek olmasına gayret et.• Kaliteli alan düzeyini artırır.• Kategori içindeki ürün çeşidini yönet.
	Yer tutan ürünler <ul style="list-style-type: none">• Düşük kâr marjı ve düşük satış hacme sahip ürünlerdir.• Mağaza alanını daralt veya ürün çeşidini azalt.• Kârlı ürünler için yer aç.	Trafik oluşturmalar <ul style="list-style-type: none">• Satış hacmi yüksek, kâr marjı düşük ürünlerdir.• Kârlılık ve plansız satın alma için yakın yerleşim yapılabilir.• Marjları yükseltmek için gayret et.• Mağaza markalı ürünlere alan ayırmayı gözden geçir.
	Düşük satış	Yüksek satış
	Satışlar	

Kaynak: Varley, R. (2006). **Retail Product Management- Buying and Merchandising**, Routledge, 2 Basım, s.153

Alan tahsisinde satış artışı için alan tahsis etme yerine alan kalitesini arttırmaya odaklanıldığı takdirde perakende amaçlarına daha etkili ulaşılabilir (Varley, 2006: 153).

Rekabete Göre Alan Tahsisi

Rakip perakendecilerin, kategori ve ürün tahsisini nasıl yaptığına bakılarak yapılan alan tahsis biçimidir. Perakendeciler, rakiplerin uygulama ve tekniklerini kendi mağazalarına uygulayarak rekabette geri kalmamaya çalışırlar. Sadece alan tahsisinde değil, promosyon ve ürün fiyatları konusunda da pek çok perakendeci rakiplerini sürekli izler. Elde ettiği bilgileri rekabette geri kalmamak için uygular.

Stok devir hızına göre alan tahsisi, perakendeci amaçlarına göre, mağaza imajına göre de mağaza alanı tahsis edilebilir. Artık günümüzde bilgisayar tabanlı karar destek sistemleri ile çok daha değişik ve farklı kıstaslara göre alan tahsisi gerçekleştirmek mümkündür (Newman ve Cullen, 2002: 164-65).

MAĞAZA ALAN VERİMLİLİĞİ

Raf alanının etkin yönetimi, hem finansal performansı iyileştirme hem de müşteri hizmet düzeyini geliştirme açısından kritik önem taşımaktadır. Bu bağlamda, hangi ürünlerin raf alanlarında sunulacağı, ürünlere ve kategorilere tahsis edilecek raf alanının ne kadar hangi rafta sergileneceği gibi raf alanı yönetim problemleri ortaya çıkmaktadır (Özcan ve Esnaf, 2010: 56).

Raf alanı yönetme ve alan tahsis etme problemleri biraz karmaşık gözükmemektedir, ancak çözülemez değildir. Geliştirilen modellerle hangi üründen, ne zaman ve ne kadar rafta bulundurulacağı optimum bir şekilde çözülmeye çalışılmaktadır (Hansen, Raut ve Swami, 2010). Ayrıca perakende mağaza alanı için ayrılacak alanın derinlik ve genişliğinin (Murray, Talukdar ve Gosavi, 2009) ve raf alanını belirlemek için lineer ve lineer olmayan modeller geliştirilmiştir (Özcan ve Esnaf, 2010).

Perakende alan tahsisinde farklı kriterlere göre geliştirilmiş matematiksel modeller mevcuttur. Burada sadece mağaza alan indeksi ve alışveriş sepeti analizine (market basket analysis) yer verilecektir.

Mağaza Alan İndeksi

Tahmini satışlara göre alan tahsisinde, tahsis edilen alan ile satış miktarı arasında ilişki vardır. Bu ilişki kısaca, “alan indeksi” olarak ifade edilir. Ürün satışındaki değişiklik, ürüne ayrılan alanın miktarını da değiştirecektir. Mağaza alan indeksinin her bir kategori, ürün, departman ve mağaza için standart olmadığı söylenebilir (McGoldrick, 2002: 478).

Mağaza alan indeksi, raf alanındaki bir birimlik değişikliğin satışlar üzerindeki etkisini belirlemeye çalışır. Birim raf alanının, bu alandan elde edilen satışlara oranı ile bulunur. Birim satışlara mağaza raf alanının sınırlılığından dolayı ürünlerin satışları ve ürünlere tahsis edilen raf alanı arasındaki ilişki incelenerek raf alanının belirlendiği yöntemlerdir. Buna göre raf alanı ile satışlar arasında azalan oranda artan bir korelasyondan söz edilebilir (Özcan, 2010: 87-88).

Perakende alan indeksi analizi, perakendecinin satış alanını ne kadar verimli kullandığını gösterir. Metrekareye düşen satışın metrekareye düşen brüt kâra oranı ile elde edilir. Perakende alan verimliliğini etkileyen diğer unsurları ise ürünlerin çalınması, kaybolması, zarar görmesi şeklinde sıralamak mümkündür. Ayrıca düşünülmeden satın alınan ürünler de alan esnekliği oranı üzerinde etkilidir.

Kategori toplam brüt kârının, kategori için tahsis edilen alana oranlanması ile alan verimlilik indeksi elde edilmiş olur. Elde edilen indeks değerine göre aşağıdaki kararlar alınır (Dunne ve Lush, 2005: 460).

İndeks değerinin 1’den küçük olması kategori alanının kârlı olmadığını gösterir. Buna göre perakende alanının diğer kategorilere göre düşük performans ve kâra sahip olduğu söylenebilir. Perakendeci bu kategori alanını küçültmeyi gözden geçirebilir.

İndeks değerinin 1’e eşit olması ideal değerdir.

İndeks değerinin 1’den büyük olması ise kategori alanının kârlı olduğunu gösterir. Perakendeci bu kârlı kategori alanını geliştirmeye gayret eder.

Perakende alan indeksini ürün düzeyinde, kategori düzeyinde ve mağaza düzeyinde hesaplamak mümkündür.

Tablo 6.2’de da görüleceği üzere bazı kategorilerin alan indeksi 1’den küçük, bazı kategorilerin alan indeksi ise 1’den büyüktür. Perakende alan indeksi analizine göre elde edilen indeks değerleri, mağaza alanı tahsisinde yol gösterici olacaktır. Kozmetik/cilt bakımı kategorisine ait alan indeksini hesaplayalım. İlgili formülden yola çıkarak;

$$\text{Perakende alan indeksi} = \frac{\text{Kategori brüt kar yüzdesi}}{\text{Kategori m}^2 \text{ oranı}}$$

Buradan kozmetik/cilt bakımı kategorisine ait perakende alan indeksi

$$\text{Perakende alan indeksi} = \frac{\text{Kategori brüt kar yüzdesi}}{\text{Kategori m}^2 \text{ oranı}} = \frac{4,57}{2,9} = 1,58$$

olarak hesaplanır.

Tablo 6.2: Perakende alan indeksi

Kategori	Toplam satış	Toplam satış yüzdesi	Toplam m ² alan	Toplam m ² oranı	m ² satış	Brüt kâr tutarı	Brüt kâr yüzdesi	Alan verimlilik indeksi
Gıda dışı kategori								
Kozmetik/cilt bakım ürünü	259,645	3.9	1,602	2.9	162.08	211.497	4.57	1.58
Deterjan/temizlik ürünleri	47,829	0.7	608	1.1	78.67	33.426	0.72	0.66
Kitap, dergi ve kırtasiye	512,458	7.7	3,702	6.7	138.43	429.403	9.29	1.39
Hobi ve oyuncak	170,819	2.6	1,934	3.5	88.33	148,899	3.22	0.92
Bebek ürünleri	184,485	2.8	2,542	4.6	72.58	144,866	3.13	0.68
Aksesuar	751,604	11.3	3,591	6.5	209.30	603.330	13.05	2.01
Elektronik	204,983	3.1	1,658	3.0	123.63	142,545	3.08	1.03
Elektrikli ev aletleri	47,829	0.7	497	0.9	96.24	43,261	0.94	1.04
Tütün ve tütün ürünleri	191,318	2.9	2,542	4.6	75.27	157,573	3.41	0.74
Züccaciye	273,311	4.1	2,431	4.4	112.43	262,548	5.68	1.29
Tekstil	245,980	3.7	1,602	2.9	153.55	238,735	5.16	1.78
Ayakkabı	129,823	1.9	829	1.5	156.60	123,484	2.67	1.78
Gıda dışı kategori toplamı	3,020,084	45.2	23,537	42.6	128.31	2,539,566	54.92	1.29
Gıda kategorileri								
Meyve/sebze	498,792	7.5	4,531	8.2	110.08	407,745	8.82	1.08
Süt /süt ürünleri	464,628	7.0	1,989	3.6	233.60	153,153	3.31	0.92
Şarküteri	457,795	6.8	3,591	6.5	127.48	254,979	5.51	0.85
Kahvaltılık ürünler	75,160	1.1	608	1.1	123.62	55,913	1.21	1.00
Şekerleme, çikolata	140,187	2.1	221	0.4	634.33	37,349	0.81	2.02
Tuz, baharat, harç, un	144,944	2.2	387	0.7	374.53	88,179	1.91	2.72
Sıvı yağ, şeker, çay	184,485	2.8	2,652	4.8	69.56	129,948	2.81	0.59
Makarna, ketçap	307,475	4.6	2,763	5.0	111.28	254,150	5.50	1.10
Bakliyat, konserve	75,160	1.1	1,547	2.8	48.58	60,333	1.30	0.47
Dondurulmuş gıda	601,284	9.0	2,265	4.1	265.47	255,973	5.54	1.35
İçecekler	300,642	4.5	2,431	4.4	123.67	143,429	3.10	0.70
Tereyağı/margarin	145,333	2.2	2,652	4.8	54.80	90,168	1,95	0.41
Unlu mamuller	163,986	2.5	2,100	3.8	78.09	111,274	2.41	0.63
İçecekler	13,666	0.2	55	0.1	248.47	13,094	0.28	2.83
Tatlı/hamur işi/yumurta	81,993	1.2	1,271	2.3	64.51	29,227	0.63	0.27
Gıda kategori toplamı	3,655,480	54.8	29,061	52.6	125.79	2,084,914	45.08	0.86
Satı dışı alan	-----	-----	2,652	4.8	-----	-----	-----	-----
Genel toplam	6,675,564	100.0	55,250	100.0	-----	4,624,480	100.00	1.00

Kaynak: Dunne ve Lush, 2005: s.461'den uyarlanmıştır.



Yukarıdaki tablodaki bilgilerden yararlanarak gıda kategorisine ait perakende alan indeksini hesaplayınız?

Perakende alan tahsisinde alan indeksi dışında, çapraz esnekliğe göre alan indeksi de yapılmaktadır. Çapraz esneklik belirli bir ürünün sergileme alanı değişiminin, ikame ya da tamamlayıcı ürünün talebi üzerine etkisini ölçer. Çapraz esnekliğe göre alan tahsisi, tek bir ürün için sergileme alanındaki değişiminin talep üzerine etkisinin ölçülmesini ifade eder. Çapraz esneklik katsayısı ise -1 ile +1 arasında değişen üssel bir değer olup, negatif değerler ürünler arasındaki ikame etkisini, pozitif değerler ise ürünler arasındaki tamamlayıcılık ilişkisini belirtmektedir (Özcan, 2010).

Mağaza alan indeksi ve çapraz indeks analizleri çok sayıda parametre hesaplanması gereği, bu hesaplamalarda tahmin güçlüğü ve maliyeti, geniş ölçekli mağaza alanlarında uygulama güçlüğü gibi dezavantajları vardır.

Alişveriş Sepeti Analizine Göre Alan Tahsisi

Müşterilerin mağazada yapmış olduğu alışverişlere ait verileri inceleyerek, birlikte satın alınan ürünler arasındaki ilişkiye bakarak bir takım kararların alındığı yöntemle alışveriş sepeti analizi (market basket analysis) denir. Birlikte satın alınan ürünler arasında mantıklı bir ilişki varsa, mağaza raf düzenlemelerinde bu iki ürünü yan yana koymak satışlar üzerinde olumlu etkiye sahip olacaktır.

Mağazalar, müşteri yaşam değerini (customer lifetime value) ürün yerleşimi ile daha yukarı taşımak gayreti içindedirler. Müşteri yaşam değeri, müşterilerin ekonomik olarak hayatları boyunca yapacağı satın alımların toplam parasal tutarıdır. Perakendeci işletmeler, müşterileri daha uzun süre mağaza sadakati ve daha fazla satın alma miktarı sağlayacak şekilde müşteri yaşam değerini artırmak için alışveriş sepeti analizinden yararlanırlar.

Örneğin bir müşteri süt satın alıyorsa, aynı alışverişte sütün yanında ekmeğe alma olasılığı nedir? Bu tip bir bilgi ışığında rafları düzenleyen mağaza yöneticileri, ürünlerindeki satış oranını arttırabilirler. Örneğin bir marketin müşterilerinin süt ile birlikte ekmeğe satın alan oranı yüksekse, market yöneticileri süt ile ekmeğe raflarını yan yana koyarak ekmeğe satışlarını arttırabilirler. Yapılan bir araştırmada; zeytin alan müşterilerin %70,11'inin peynir aldığı, yeşillik alan müşterilerin %59,56'sının sebze de aldığı, zeytin ve sütü birlikte alan müşterilerin %77,83'ü peynir de aldığı belirlenmiştir (Çıngı, 2012).

Perakende alan yönetimi etkinliğini arttırmak için bazı perakendeciler mağaza alışveriş kartlarından yararlanmaktadır. Mağaza kartları kullanılarak, alışveriş miktarı kaydedilmekte ve müşterinin alışveriş fişinde hangi ürünleri aldığı, kolayca perakendeci tarafından takip edilebilmektedir. Ayrıca hangi ürün ile birlikte neleri satın aldığına da bakmak mümkündür. Bunun sonucunda perakendeci, mağaza içi ürün tahsis kararları dahil olmak üzere pek çok kararı almasına bu veriler yardımcı olmaktadır. Mağaza kartları müşterilerin kişisel bilgileri (yaş, cinsiyet, eğitim, gelir, araç sahipliği, oturulan evin mülkiyeti, ev adresi, kredi kartı kullanıp kullanmadığı, kullanıyorsa hangi kredi kartlarını kullandığı) ile satın aldığı ürünler arasındaki ilişkileri barındırmaktadır. Buna göre mağaza alanı ürünlere kolayca tahsis edilmektedir. Alışveriş sepeti analizi aile yaşam eğrisi herhangi bir aşamasında bulunan müşterinin satın almış olduğu ürünler arasındaki ilişkiyi de incelemek mümkündür.

Alışveriş sepeti analizi, alan tahsisi dışında başkaca konularda da perakendecilere destek olur. Alışveriş sepeti analizi reklam, katalog ve insert dizaynı, fiyatlandırma ve promosyonlar hakkındaki kararların alınmasına da yardımcı olur. Ayrıca farklı raf dizilimlerinin yapılmasına olanak tanır. Bu sayede, birlikte sık satın alınan ürünler raflarda yakın yerlere dizilebilirler. Veri madenciliği kullanılarak alışveriş sepeti analizi yapılmaktadır (Timor ve Şimşek, 2008: 9). Alışveriş sepeti analizi hangi ürünlerin birlikte satın alındığı bilgisi ile müşteri davranışları analizi, tutundurma programları (satış geliştirme, reklam, kişisel satış, halkla ilişkiler) fiyatlandırma (indirimler, promosyonel fiyatlandırma), müşteri ilişkileri, ürün hattı kararları ve mağaza alanına bu ürünlerin tahsis edilmesi kararlarının alınmasına yardımcı olur.

MAĞAZA İÇİNDE ÜRÜNLERİN GRUPLANDIRILMASI

Mağaza içi ürün gruplandırılmasında sıklıkla uygulanan bir kısım pratik verilerden bahsedebiliriz. Genel olarak bu veriler şunlardır. Mağaza ürün gruplandırılması müşterinin ürünü bulup satın almasına engel olmayacak şekilde tasarlanması gerekir. Raflar arasındaki mesafe iki kişinin alışveriş arabasıyla rahatça gezebileceği genişlikte olmalıdır. Kasalarda bekleyen müşterilerin alışveriş yapan müşterilerin geçiş alanını daraltmaması gerekir. Ürün gruplandırması müşteri mantığını doğrulayacak şekilde yapılmalıdır. Kategoriye ait ürünler bir arada yer almalıdır. Meyve-sebze kategorisinde bütün ürünler bir arada yer almalıdır. Bu tür ürünlerin bir kısmı mağazanın bir tarafında diğerleri ise ayrı bir tarafa yerleştirilmemelidir. Mağaza içi ürün gruplandırılması belli bir tutarlılık ve süreklilik içinde yapılmalıdır. Müşterinin zihninde ürünler derli toplu bir şekilde, hangi ürünün mağazanın neresinde bulunabileceği kolayca öğrenebilecek şekilde gruplanmalıdır. Bu sayede bir sonraki alışverişinde aynı ürünü aynı rafta kolayca bulabilmesi mümkün olur.

Mağaza içinde ürün gruplandırmasında kullanılan teknikler şöyle sıralamak mümkündür (Berman ve Evans, 2001: 615).

- Ürün esaslı gruplandırma: Ürünler değişik boy, şekil, ağırlık, özelliğe sahip oldukları için mağaza içinde sunumlarında kendilerine has özellikleri etkili olur. Dondurulmuş ürünler dondurucularda, belli sıcaklıkla korunması gereken ürünler uygun buz dolaplarında sergilenir. Unlu mamulleri toz ve kokulardan muhafaza etmek için kapalı, camlı, ahşap dolaplarda sergilemek mümkündür.
- Satın alma esaslı gruplandırma: Mağaza ve ürünlere ilgi düzeyi yüksek olan müşteriler mağaza içinde daha fazla zaman ve para harcama eğilimindedir. Genellikle ilgili müşteri mağazanın her tarafını gezip dolaşır. Üst katlara doğru çıkıldıkça müşterilerin planlı satın alma eğilimi artarken plansız alma eğilimi azalma gösterir. Düşük ilgiye sahip müşteri hemen mağazaya girer, alışverişini yapar ve çıkar. Bu nedenle ürünler yerleştirilirken müşterilerin bu özelliği göz önünde bulundurulur. Plansız satın alınan ürünler mağaza giriş katında, kasaların yanında, her müşterinin istisnasız görebileceği şekilde yerleştirilir.
- Pazar bölümüne göre gruplandırma: Belli pazar bölümlerine ayrılan ürünler birlikte gruplandırılarak sunulur. Örneğin bir müzik marketteki ürünler halk müziği, özgün müzik, pop müziği, sanat müziği, arabesk müzik gibi kategorilere ayrılıp sunulabilir.
- Fonksiyonel gruplandırma: Ürünleri işlev ve amacına göre birlikte gruplandırarak sunmayı esas alır. Bayan ceketleri ile erkek ceketleri ayrı ayrı yerlerde sunulur. Ayrıca birlikte tüketilen tamamlayıcı ürünler birlikte gruplanır. Örneğin bir erkek giyim mağazasında gömlek ve kravatlar tamamlayıcı nitelikteki ürünler olduğu için genellikle birbirlerine yakın olarak yerleştirilirler.

Her bir mağaza yukarıda ifade edilen gruplama yöntemlerinden birini veya birkaçını uygular. Ayrıca bütün bu ifade edilenlerin dışında mağaza ve ürün türüne bağlı olarak, daha farklı gruplandırma yöntemleri de mevcuttur.

Ürünlerin Raflara Yerleştirilmesi

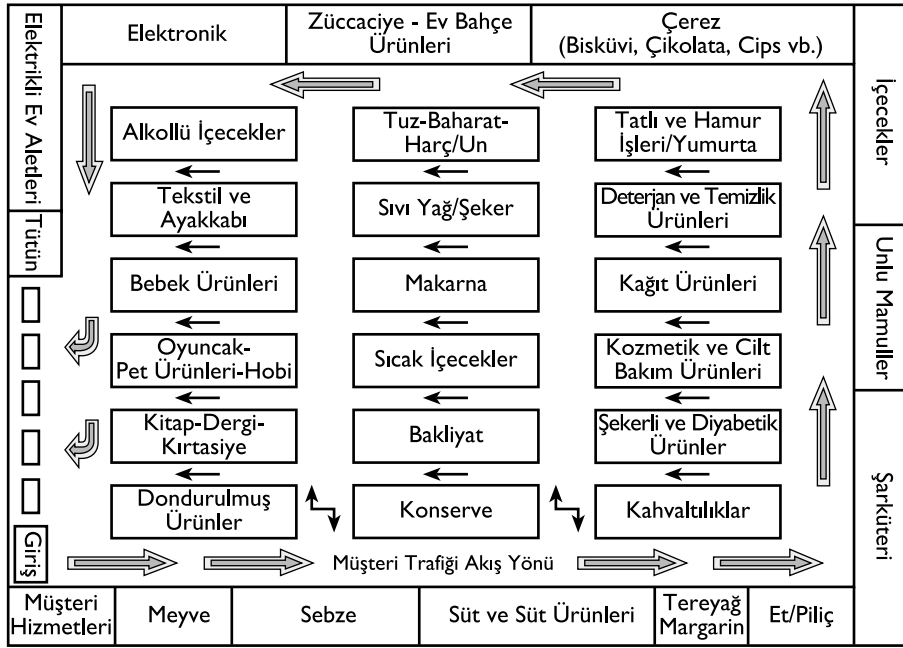
Müşteriler mağazaya girdiğinde genellikle sağ tarafa doğru yönelirler ve karşılaştıkları ürünlerin ilk önce fiyat ve kalite bilgilerine bakarlar (Levy ve Weitz, 2009: 523). Bu alan müşterinin mağaza ürünlerinin fiyatları ve kalitesi hakkında ilk izleniminin olduğu yer olacaktır. Müşterilerin ilgisini çekebilecek ürünler bu alandaki raflara yerleştirilebilir. Aşağıda şekil 6.5'te bir mağazada ürün kategorilerin mağaza alanı içinde nasıl gruplandırıldığı görülmektedir. Şekilden de görüleceği üzere, ana koridorlar plansız satın almaya müsaade edecek şekilde tasarlanmıştır.

Müşteri mağaza içinde sağ taraftan ilerlerken hem sağında hem solunda raflar yer alır. Müşteri dikkatinin ve trafiğinin en yoğun olduğu raf veya yön sağ elidir. Müşteriler genellikle ürünleri sağ elleriyle alır, inceler ve alışveriş sepetine koyarlar. Bu nedenle müşteri mağaza hareketleri içinde sağ kısımdaki raf veya alanlar kârlılığı en yüksek olan ürünlere ayırmak mümkündür (Levy ve Weitz, 2009: 523).

Raf aralıkları ve genel mağaza alan genişliği müşterilerin alışveriş yaparken birbirlerine değme ve itiş kakış yaşanmayacak (butt-brush factor) şekilde tasarlanmalıdır. Alışveriş esnasında tanımadıkları kimselerin kendilerine değmesinden müşteriler rahatsız olurlar. Özellikle bayan müşterileri alışveriş esnasında rahatsız edebilecek unsurları azaltmak için raf aralıkları biraz daha geniş tutulabilir (Underhill, 1999: 126).



Müşterilerin satın alma davranışlarını ayrıntılı inceleyebilmek için Paco Underhill'in Optimist Yayınevinden basılmış, "Neden Satın Alırız?" (2012; ISBN: 9786054538171) adlı kitabını okuyabilirsiniz.



Şekil 6.5: Örnek mağaza yerleşimi

Kaynak: Ay, D. ve Çil, İ. (2008). **Migros Türk A.Ş.De Birliktelik Kurallarının Yerleşim Düzeni Planlamada Kullanılması**, *Endüstri Mühendisliği Dergisi YA/EM 2008 Özel Sayısı*, 21, 2.

Ürünlerin raflara yerleştirilmesinde kullanılan bazı taktiklerden bahsetmek mümkündür (Berman ve Evans, 2001: 615);

- Ürünlerin yerleştirilmesi genel olarak kalite ve güven verecek şekilde yapılmalıdır. Ürünler, müşterilerin kolayca görebileceği yerlerde, güzel kokulu, temiz ve tazelik hissi verecek şekilde raflara yerleştirilmelidir.
- Ürünlerin sunumunda müşterilerin göz hizasına dikkat edilmelidir. Yetişkin müşteriler için raf yerleştirme çocuklara göre daha yukardadır. Çocuklar için uygun ürünler daha aşağı seviyede raflara yerleştirilmelidir. Müşterilerin en az dikkatini çeken nokta ayak hizasıdır ve ayak hizasındaki ürünleri müşteriler genellikle eğilip almak istemezler.
- Belli bir mantık dahilinde dizilmeyen ürünleri müşteriler daha fazla satın alma eğilimindedir. Örneğin hazır çorbalar harf sırasına göre dizilmediği bir raf yerleşiminde müşterilerin daha fazla çorba satın aldığı söylenebilir.
- Genellikle fiyat esnekliği olan müşteriler, fiyat karşılaştırması yapmak için rafın sol tarafına bakma eğilimindedir. Mağaza markalı ürünler eğer ulusal markaların sol yanında yerleştirilirse daha fazla satılma olasılığı vardır.
- Müşteri en iyi görüş açısı aşağıya doğru 15 derecelik açı veya omuz hizasıdır. Omuz hizası ortalama 1.40 ve 160 cm arası olduğu söylenebilir. Bu yüzden en kârlı ürünler göz hizasına yerleştirilmelidir.

Mağaza içinde raflara yerleştirme genel olarak; müşterilerin ürünleri kolayca göreceği, karşılaştırma (fiyat, kalite, marka) yapabileceği, ürünü elle deneyebileceği veya yoklayabileceği şekilde olmalıdır.



Siz olsaydınız bir markette ürünleri nasıl yerleştirirdiniz?

Ürünleri mağaza içinde raflara, askılara ve uygun yerlere yerleştirmede kullanılan bazı tekniklerden bahsettik. Şimdi bu tekniklerden ürün esaslı ürün yerleştirme ve satın alma esaslı ürün yerleştirmeyi biraz daha açalım.

Ürün Esaslı Yerleşim

Mağaza içinde ürünlerin yerleştirilmesinde; fikir odaklı yerleşim, stil, renk, fiyat, dikey yerleştirme ve ürün ağırlığına göre yerleşim tekniklerinden bahsedebiliriz (Levy ve Weitz, 2009: 528-29).

Fikir esaslı yerleşim: Bazı perakendeciler ürünlerini belli bir mantık ve mağaza imajı doğrultusunda yerleştirirler. Bayan giyim mağazaları müşterilerin karar vermesini, ürün hakkında bir fikre sahip olmasını sağlamak için ürünleri bir bütünlük içinde sunarlar. Örneğin bir bayan eteği, bluzu, kolyesi, bilekliği, şal, hatta ayakkabı ile kombine biçimde sunulur. Yine mobilya mağazaları mobilyalarını odanın içine yerleştirmiş gibi sunarlar. Mobilyalar sunulurken duvarda tablolar, halı, sehpa, vazvo ve çiçeklerle sunum ortamı zenginleştirilir. Örneğin televizyon satan bir mağaza; televizyonu sehpa, yanında kitaplık, şömine, dekoratif vazolar ile birlikte sunar. Müşteri bu ürünleri alacağı zaman üzerine veya evine nasıl yakışacağı hakkında fikir edinir. Bu tür yerleşim müşterinin tamamlayıcı ürünleri satın almasına da yol açar.

Stil esaslı yerleşim: Birliktelik kuralına uygun olarak ürünler bir arada sunulurlar. Müşteriler her hangi bir ürünü aradıkları zaman o ürünü ve o ürünün tüm çeşitlerini aynı yerde bulmayı umarlar. Kahvaltılık kategorisi içinde tüm peynirleri bulmak mümkündür. Bununla birlikte kahvaltıda tüketebileceği tüm ürünleri bir arada bulabilir.

Renk esaslı yerleşim: Özellikle giyim mağazaları benzer renkli ürünleri bir arada sunarlar. Bu sayede müşteri hangi renkte ürün arıyorsa kolayca bulabilmesine izin verir.

Fiyat esaslı yerleşim: Kategori içindeki ürünlerin benzer veya aynı fiyatlı olanlarını bir araya toplayarak sunmayı esas alır. Mağazaya gelen müşteri eğer fiyat esnekliği yüksek bir müşteri ise bu yöntem oldukça yararlıdır. Fiyat unsuru aynı zamanda kalite algısı üzerinde de etkilidir. Örneğin gömlek mağazası ürünlerini düşük, orta ve yüksek fiyat/kaliteye göre yerleştirip, fiyatlarını da ₺49, ₺69 ve ₺99 olarak üç grupta sunabilir. Yine bazı perakendeciler ürünlerini selevelere yerleştirip ne alırsan ₺1, ₺2, ₺3 veya ₺5 gibi fiyatlarla ürünlerini sunmaktadırlar.

Dikey yerleştirme: Bu tür yerleşimde raflar ve gondollar kullanılır. Dikey yerleştirme prensibi, insanlar nasıl gazetelerini soldan sağa, yukardan aşağıya doğru okuyorsa alışverişlerini de o şekilde yaptığı varsayımından yola çıkar.. Bu yöntem mağaza ürün yerleşimini, müşterileri görüş alanına göre düzenlemeyi esas alır. Mağazaya giren müşterilerin göz hareketlerini takip eden kameralar (eye tracking systems) ile müşterinin nereye ne kadar baktığı, en fazla hangi rafın dikkatini çektiği belirlenir ve bu alanlara uygun ürünler yerleştirilir. Bu nedenle göz hizasına yerleştirilen ürünler daha fazla dikkat çeker ve müşteriler göz hizasından aşağıya doğru raf alanını tarar. Müşterilerin mağazada sunulan tüm ürünleri görebilmesi için uygun raf ve yerleşim düzeni sağlamak gerekir. Örneğin müzik marketler, kitabevleri bütün ürünleri müşterilerinin göreceği şekilde hafif yatay şekilde yerleştirirler.

Ürün ağırlığına göre yerleşim: Fiziksel olarak geniş yer tutan ve ağır olan ürünler mağaza içinde bir arada yerleştirilir. Hacim ve ağırlığı fazla olan ürünler alt raflara, orta düzeydeki ürünler ise orta kısımdaki raflara yerleştirilmelidir. Yükte ağır olan ürünler genellikle pahada hafif olurlar. Ayrıca ürün hacimsel olarak arttıkça birim fiyat azalma eğilimindedir. Örneğin bir markette 1 litrelik sıvı yağ 2 liraya satılabilirken, 10 litrelik yağ 15 liraya satılabilir. Büyük hacimli ürünler indirimli mağaza imajı oluşturmada ve güçlendirmede etkilidir.

Satın Alma Esaslı Ürün Yerleştirme

Mağaza ürün yerleştirme tekniklerinden bir diğeri ise satın alma esasına göre ürün yerleştirmedir. Satın alma esasına göre ürün yerleştirmeyi kendi içinde; plansız satın almaya, planlı satın almaya, özellikli ürünlerin satın alınmasına ve tamamlayıcı ürünlerin satın alınmasına göre ürün yerleştirme olmak üzere alt başlıklara ayırmak mümkündür (Levy ve Weitz, 2009: 522-23).

Plansız satın almaya göre yerleştirme: Mağaza içinde en çok trafiğin olduğu kısımlar genel giriş, mağaza sağ kısmı, asansöre yakın kısımlar ve ücret ödeme noktaları olan kasalardır. Çok katlı mağazalarda alan değeri ve müşteri trafiği üst katlara çıkıldıkça azalır. Plansız satın alınan ürünlerde daha önceden yapılmış bir satın alma planı yoktur. Bu yüzden müşteriler satın alma kararını, ürünü görme

sonucunda verirler. Mağaza içindeki müşteri trafiğinin yoğun olduğu alanlara gazete, dergi, çikolata, şekerleme gibi ürünler yerleştirilebilir. Bu alanlardaki ürünler kolayca tüm müşteriler tarafından görülüp alınabilir.

Planlı satın almaya göre yerleştirme: Planlı satın alınan ürünleri ve promosyonlu ürünleri genellikle mağaza müşteri trafiğinin daha az olduğu ve sol taraftaki raflara yerleştirmek daha uygun olur. Talebi yüksek ürünleri bu alanlara yerleştirmek, müşterilerin mağazayı gezip tüm ürünleri görmesine yol açar. Bu yüzden perakendeciler sık satılan yumurta, ekmek, yağ gibi ürünleri mağaza içinde arka sol tarafa yerleştirebilirler.

Özellikli ürünleri yerleştirme: Müşteriler özellikli ürünleri satın alırken daha farklı bir ürün yerleştirme beklentisi içindedirler. Bu tür ürünler genellikle pahalı ürünlerdir. Bu nedenle mağaza içi yerleşimi ve raf sunumu biraz farklıdır. Özel dolaplar, güvenlik seviyesi yüksek alanlar, kilitli ama müşterilerin görebileceği alanlar bu tür ürünler için uygundur. Bu tür ürünler diğer ürünlerle birlikte ya da tek başlarına sergilenmelidir. Satılan ürün tek ve benzersiz ise, o zaman diğer ürünlerle birlikte değil, yalnız sergilenmelidir. Örneğin, değerli bir kürk veya mücevher tek başına teşhir edilmelidir.

Tamamlayıcı ürünlerin yerleştirilmesi: Müşteri ürün satın alırken bazen ürünle ilgili başka ürünü de satın almak isteyebilir. Bu tür durumlarda perakendeciler tamamlayıcı ürünleri genellikle bir arada gruplandırarak yerleştirir. Makarna reyonunun yanında ketçap ve mayonez, konserve gıdalarının yanında konserve açacağı birlikte sunulabilir. Örneğin erkek gömlek reyonunun hemen yanında kravatlar sunulur. Perakendeciler bu tür ürünlerin yerleştirilmesinde alışveriş sepeti analizi verilerinden yararlanır.

Planogram, ürünün mağaza içinde satın almayı en çoklayacak şekilde nasıl ve nerede yerleştirileceğini gösteren diyagramlardır (Levy ve Weitz, 2009: 525).



Bilgisayar teknolojilerindeki gelişmeler perakende yöneticilerinin alan tahsisi kararlarını kolaylaştırmaktadır. İlk başlarda bilgisayarlar sayısal sonuçlar üretirken, günümüzde gelişen teknoloji ile birlikte ürünlerin raf üzerinde üç boyutlu ve renkli olarak yerleşimini gösteren sonuçlar vermektedir. Bu sonuçlara planogram denir.

Planogramlar ayrıca zincir mağazanın kurumsal kimliğini, mağaza ürün yerleşimi ile daha tutarlı hale getirir. Yine planogramlar raflar için uygulanabileceği gibi, tüm mağazanın genel görünümü için de uygulanabilir. Müşteri üzerinde en etkili raf yerleşimi düzeni bu programlar sayesinde kolayca yapılabilmektedir. Bu gelişmeler bütünsel mağaza yönetimi çabalarını da kolaylaştırmaktadır.

Galleria, JDA, SAS Marketmax ve AC Nielsen gibi ürün yerleşim hizmeti veren bilgisayar programları, raflara ideal ürün yerleşimi ve raflardaki görünümü hakkında verdiği çıktılarla mağaza alanı yönetimine katkıda bulunmaktadır (Varley, 2006: 155).

Özet

Perakende alan yönetimi ile hem perakende amaçlarını gerçekleştirmek, hem de müşteri tatmini sağlayarak rekabet avantajı elde etmek mümkündür. Mağaza alanına ürünlerin tahsis kararları aşağıdaki aşamalardan oluşur.

Ürün kararı: Çok sayıda ürün arasından hangi ürünün, hangi miktarda ürünün raflara gireceği kararının verilmesi verilecek ilk karardır. Raf alanı, perakende mağazasında daha çok müşterinin ilgisini çekmek için önemli ve sınırlı kaynaklardan biridir. **Ürün teşhir kararı:** Optimum miktarda ürünü sınırlı mağaza alanı içinde, müşterilerin kolayca görebileceği şekilde nasıl yerleştirileceğine ilişkin kararlardır. Örneğin, bazı ürünler dikey raflarda, bazıları askılarda, bazıları da sepetlerde sunulabilir. **Raf alanı tahsis kararı:** Raflarda sergilenecek ürünlere ne kadar genişlikte raf alanı tahsis edilmesi gerektiği kararı verilecektir. **Ürünlerin konum kararı:** Mağazanın hangi bölgesinde hangi raf konumunda ürünler sunulacaktır. İyi oluşturulmuş bir mağaza atmosferi müşterilerin mağazada daha çok zaman geçirmesine, daha çok ürün almasına, daha çok para harcamasına yol açar.

Mağaza alan tahsisini etkileyen faktörleri üretici işletmeler, müşteri özellikleri, ürün özellikleri, mevsimsellik, bina ve demirbaşlardan kaynaklanan kısıtlar olarak sıralamak mümkündür.

Genellikle üretici işletmeler perakende alanlarında yer alabilmek için iki temel strateji uygularlar. Bu stratejilerden biri itme stratejisi diğeri ise çekme stratejisidir. **İtme stratejisi:** Satış gücü ve ticari promosyonları kullanarak ürünün üreticiden tüketiciye doğru iletilmesidir. Reklam ve promosyonlar yardımıyla tüketicilerin, ürünleri perakende noktalarından talep etmesini sağlayan stratejidir.

Mağaza alanını satış yapılan alanlar ve satış yapılmayan alanlar olarak ikiye ayırmak mümkündür. **Satış yapılan alanlar:** Ürün satışı, sunumu, teşhirinin yapıldığı, satış temsilcisinin müşteriye ürün sunumu yaptığı alanlardır. **Satış alanlarında;** raflar, askılar, sepetler, dolaplar ve diğer araçlar bulunur. **Satış dışı alanlar:** doğrudan satış işleminin yapılmadığı ancak satışa destek olan yardımcı alanlardan oluşur. Satış dışı alanlar depolanan ürüne, personele ve müşterilere ait olan alanlar olmak üzere üçe ayrılabilir.

Perakende alan yönetimi belli aşamaları geçerek uygulanır. Perakende alanı yönetimi süreci: perakende satış alanı ölçümü, satış alanının ürün kategorilerine bölünmesi, ürün düzeni ve raf aralıklarının belirlenmesi ve mağaza alanına ürünlerin yerleştirilmesinden oluşur. Mağaza alanının hangi ürünlere tahsis edileceği kararı genellikle satış rakamlarına, kâr marjına ve rekabete göre verilir. Satış verileri geçmiş satış verileri, pazar payı verileri ve tahmini satışlara göre elde edilebilir.

Mağaza alan verimliliği belirlenirken mağaza alan indeksi analizi ve alışveriş sepeti analizinden yararlanılır. Kategori toplam brüt kârının kategori için tahsis edilen alana oranlanması ile alan verimlilik indeksi elde edilmiş olur. Müşterilerin mağazada yapmış olduğu alışverişlere ait verileri inceleyerek birlikte satın alınan ürünler arasındaki ilişkiye bakarak bir takım kararların alındığı yönetime alışveriş sepeti analizi denir.

Ürünlerin raflara yerleştirilmesinde ürün esaslı yerleşim ve satın alma esaslı ürün yerleştirmeden söz edilebilir. Mağaza içinde ürünlerin yerleştirilmesinde fikir odaklı yerleşim, stil, renk, fiyat, dikey yerleştirme ve ürün ağırlığına göre yerleşim tekniklerinden bahsedebiliriz. Satın alma esasına göre ürün yerleştirmeyi kendi içinde plansız satın almaya, planlı satın almaya, özellikli ürünlerin satın alınmasına ve tamamlayıcı ürünlerin satın alınmasına göre ürün yerleştirme olmak üzere alt başlıklara ayırmak mümkündür.

Planogram, ürünün mağaza içinde satın almayı en çoklayacak şekilde nasıl ve nerede yerleştirileceğini gösteren diyagramlardır. Tüketici üzerinde en etkili olacak raf yerleşimi düzeni, bu programlar sayesinde kolayca yapılabilmektedir. Bu gelişmeler bütünlük mağaza yönetimi çabalarını da kolaylaştırmaktadır.

Galleria, JDA, SAS Marketmax ve AC Nielsen gibi ürün yerleşim hizmeti veren bilgisayar programları raflara ideal ürün yerleşimi ve raflardaki görünümü hakkında verdiği çıktılarla, mağaza alanı yönetimine katkıda bulunmaktadırlar.

Kendimizi Sınavalım

1. Aşağıdakilerden hangisi mağaza alanına ürün tahsis kararları aşamalarından **değildir**?

- a. Ürün kararı
- b. Ürün teşhir kararı
- c. Raf alanı tahsis kararı
- d. Kâr marjı kararı
- e. Ürünlerin konum kararı

2. Aşağıdakilerden hangisi mağazada bulunan alanlardan biri **değildir**?

- a. Satış alanı
- b. Personel alanı
- c. Depo alanı
- d. Müşteri alanı
- e. Mağaza atmosferi

3. Aşağıdakilerden hangisi mağaza alan tahsisini etkileyen faktörlerden biri **değildir**?

- a. Üretici işletmeler
- b. Müşteri özellikleri
- c. Coğrafî özellikler
- d. Ürün özellikleri
- e. Mevsimsellik

4. Aşağıdakilerden hangisi mağaza alan değerini **etkilemez**?

- a. Satış personeli
- b. Kasalar
- c. Soyunma kabinleri
- d. Giriş kısmı
- e. Kolaylık alanları

5. Aşağıdakilerden hangisi mağaza alanının ürünlere tahsis etme yöntemlerinden **değildir**?

- a. Geçmiş satışlara göre
- b. Mağaza büyüklüğüne göre
- c. Pazar payına göre
- d. Rekabete göre
- e. Kâr marjına göre

6. Aşağıdakilerden hangisi mağaza alanı yönetim süreci aşamalarından biri **değildir**?

- a. Perakende satış alanı ölçümü
- b. Satış alanının ürün kategorilerine bölünmesi
- c. Ürün düzeni ve raf aralıklarının belirlenmesi
- d. Mağaza alanına ürünlerin yerleştirilmesi
- e. Satış dışı alanların ölçümü

7. Aşağıdakilerden hangisi kârlılığa göre alan tahsis etme alternatiflerinden **değildir**?

- a. Yer tutan ürünler
- b. Trafik oluşturucular
- c. Sorunlular
- d. Kar oluşturucular
- e. Yıldızlar

8. Brüt kâr yüzdesi 3.22, kategori metrekare alanı oranı 2.43 olan bir mağazanın alan indeksi kaçta eşit olur?

- a. 0.76
- b. 1.33
- c. 1
- d. -0.76
- e. -1.33

9. Aşağıdakilerden hangisi mağaza içinde gruplandırma tekniklerinden biri **değildir**?

- a. Personele göre gruplandırma
- b. Satın alma esaslı gruplandırma
- c. Pazar bölümüne göre gruplandırma
- d. Ürün esaslı gruplandırma
- e. Fonksiyonel gruplandırma

10. Ürünün mağaza içinde satın almayı en çoklayacak şekilde nasıl ve nerede yerleştirileceğini gösteren diyagramlara ne ad verilir?

- a. Mağaza planı
- b. Planogram
- c. Alan analizi
- d. Raf çizelgesi
- e. Satış planı

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. d Yanıtınız yanlış ise “Mağaza Alanı Tahsis Etmenin Önemi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

2. e Yanıtınız yanlış ise “Mağaza Alanı Bileşenleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

3. c Yanıtınız yanlış ise “Mağaza Alan Tahsisini Etkileyen Faktörler” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

4. a Yanıtınız yanlış ise “Ürün Düzeni ve Raf Aralıkları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

5. b Yanıtınız yanlış ise “Mağaza Alanına Ürünlerin Yerleştirilmesi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

6. e Yanıtınız yanlış ise “Mağaza Alanı Yönetim Süreci” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

7. c Yanıtınız yanlış ise “Kâr Marjına Göre Alan Tahsisi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

8. b Yanıtınız yanlış ise “Mağaza Alan İndeksi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

9. a Yanıtınız yanlış ise “Mağaza İçinde Ürünlerin Gruplandırılması” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

10. b Yanıtınız yanlış ise “Satın Alma Esaslı Yerleştirme” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Yazın klima, aspiratör, soğutucu dolaplara, derin donduruculara daha fazla mağaza alanı ayırabilirken; kışın ısıtıcı, kurutma makinelerine daha geniş alan ayırabilirler.

Sıra Sizde 2

Askılar, dört kollu askılar, yuvarlak askılar, raylı dolaplar, ayaklı askılar, sepetler bir giyim mağazasında kullanılabilirler.

Sıra Sizde 3

Mağaza alan indeksi kategori brüt kâr yüzdesinin, kategori m² oranına bölünmesiyle elde edilir. Buradan gıda kategorileri alan indeksi, $45.08/52.6=0.86$ olarak hesaplanır.

Sıra Sizde 4

Genel hatları ile yerleştirme; bozulabilen gıdaları bir arada, kuru gıdaları bir arada, kahvaltılık ürünleri bir arada, temizlik ürünlerini bir arada, içecekleri bir arada gruplandırarak yerleşim yapmak mümkündür.







Yararlanılan Kaynaklar

- Ay, D. ve Çil, İ. (2008). **Migros Türk A.Ş.De Birlikte Kuralların Yerleşim Düzeni Planlamada Kullanılması**, *Endüstri Mühendisliği Dergisi YA/EM 2008 Özel Sayısı*, 21, 2, s. 14-29.
- Berman, B., ve Evans, J.R. (2001). **Retail Management Strategic Approach**, Prentice Hall, 8. Basım.
- Cox, R. ve Brittain, P. (2000). **Retail Management**, Prentice Hall, 4. Basım.
- Çingir, H. "Anket Düzenleme" Ders notları <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~hcingir/ist376.htm>
- Dunne, P. M., ve Lusch, R. F. (2005). **Retailing**, Mason, Ohio: Thomson/South-Western. 5. Basım.
- Hansen, J. M., Raut, S., ve Swami, S. (2010). **Retail Shelf Allocation: A Comparative Analysis of Heuristic and Meta-Heuristic Approaches**, *Journal of Retailing*, 86, 94-105.
- Kotler, P., ve Armstrong, G. (2010). **Principle of Marketing**, Pearson Education, 13. Basım.
- Levy, M., ve Weitz, B.A. (2009). **Retailing Management**, McGraw-Hill Irwin, 7. Basım.
- McGoldrick, P. J. (2002). **Retail Marketing**, McGraw Hill, Maidenhead.
- Murray, C. C., Talukdar D., ve Gosavi, A. (2010). **Joint Optimization of Product Price, Display Orientation and Shelf-Space Allocation in Retail Category Management**, *Journal of Retailing*, 86, 125-136.
- Newman, J. A., ve Cullen, P. (2002). **Retailing: Environment and Operations**, Thomson Learning.
- Özcan, T. (2010). **Perakende Raf Alanı Yönetimi: Literatür İncelemesi ve Bir Karar Destek Aracı Tasarımı**, *Yönetim*, 21, s.84-103.
- Özcan, T., ve Esnaf, Ş. (2010). **Perakende Endüstrisinde Raf Alanı Tahsis ve Mağaza Yerleşim Optimizasyonuna Bütünleşik Bir Model Önerisi** *İstanbul Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, Sayı 1, s:55-63.
- Rekabet Kurumu. (2011). **Türkiye Hızlı Tüketim Ürünleri Perakendeciliği Sektör İncelemesi Ön Raporu**.
- Timor, M. ve Şimşek, T. (2008). **Veri Madenciliğinde Sepet Analizi ile Tüketici Davranışı Modellemesi**, *Yönetim*, 19, 59, s.3-10.
- Underhill, P. (1999). **Why We Buy: The Science of Shopping**, Simon& Schuster, NY.
- Varley, R. (2006). **Retail Product Management-Buying and Merchandising**, Routledge, 2. Basım.

7


Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

-  Perakende işletmelerinde stok yönetimini açıklayabilecek,
-  Stokla ilgili kavramları ayırt edebilecek,
-  Stok maliyetlerini saptayabilecek,
-  Stok planlama yöntemlerini uygulayabilecek,
-  Stok kontrol yöntemleri arasındaki farkları ayırt edebilecek,
-  Temel düzeyde stok yönetebilecek

bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- | | |
|--|---|
|  Stok |  Ekonomik Sipariş Miktarı |
|  Stok Yönetimi |  Sabit Sipariş Periyodu |
|  Stok Devir Hızı |  Sabit Sipariş Miktarı |
|  Stok Bulundurma Maliyeti |  ABC Yöntemi |
|  Stok Bulundurmama Maliyeti |  Tam Zamanlı Stok Yönetimi |
|  Sipariş Maliyeti | |

İçindekiler

- ❖ Giriş
- ❖ Stok Yönetimi
- ❖ Stokla İlgili Kavramlar
- ❖ Stok Bulundurma Nedenleri
- ❖ Stok Planlama
- ❖ Stok Kontrol Yöntemleri
- ❖ Stok Yönetimini Etkileyen Faktörler

Stok Yönetimi ve Miktar Kararları

GİRİŞ

Nihai tüketiciye satılmak için perakendecinin elinde bulundurduğu mallara kısaca **stok** denir. Bir üretim işletmesinde bulundurulabilecek stoklar ise hammaddeler, yarı mamuller, mamuller, hazır parçalar, yardımcı malzemelerden oluşur. Stoklar belli bir zaman diliminde perakendecinin elinde bulundurduğu malların miktarı ve parasal karşılığı ile ölçülür. Perakende işletmeleri uygun miktarda ürün tedarikini gerçekleştirip, tüketici ihtiyacını karşılayarak amaçlarına ulaşabilir. Fazla miktarda stok bulundurmak, ürün genişliği ve kârlılığını etkilediği gibi az miktarda stok bulundurmak da satış ve müşteri kayıpları üzerinde etkilidir.

Perakende stok yönetimi: Uygun ürün çeşidi ile kârlılığı sağlamak için siparişin verilmesi, taşıma, depolama, rafta sunum ve satış maliyetleri gibi faaliyetlerin planlanması, uygulanması ve kontrolü çabalarıdır (Berman ve Evans, 2001: 509).

Bir perakende işletmesinde stokların faaliyetler içindeki dağılımını, stokların yapısına, satış ve tedarik içindeki yerine bakarak görmek mümkündür. Stok yönetimi belli düzeyde risk içerir ve bu risk firmanın bulunduğu dağıtım kanalının yapısına göre de değişiklik gösterebilir. Stok yönetimi ile ilgili başarı faktörü; tedarik zamanının uzunluğu/kısalığı, stok yapılacak ürünün çeşidi ve stok yapılacak ürünün derinliği kararlarına bağlıdır. Sadece perakende işletmeleri için değil diğer işletmeler için de stok kararları uzun dönemde risk oluşturur. Üretim işletmelerinde stok kararları hammadde, ara malzemeler, iş süreçleri ve nihai ürünler ile ilgiliyken, perakendecilerde sadece nihai tüketiciye satılacak ürünlerdir. Göreli olarak perakende işletmelerindeki stok riskinin üretim işletmelerinden daha düşük olduğu söylenebilir. Perakende işletmesi tüketici talebine uygun miktar ve özellikte ürünü depo ve raflarda bulundurarak stok yönetimini uygular.

Üreticiler stoklar ile ilgili bir kısım kararın üstlenilmesi için toptancı ve perakendecilerden yararlanır. Toptancılar büyük miktarlarda ürün satın alır, daha küçük miktarlarda perakendecilere satarlar. Toptancılar yapı itibarıyla farklı üreticilerden, farklı miktarlarda mamulü perakendeciler için sağlama kabiliyetine sahiptirler.

Ürün satışlarının dönemsellik gösterdiği durumda, dağıtım kanalı üyeleri olan toptancı ve perakendeciler satışın yoğun olacağını bekledikleri dönem için stok miktarını artırır. Perakendeci için stok yapılan çeşit/miktar arttıkça ürün derinliği ve zaman riski ortaya çıkabilir. Bir perakendeci için etkin stok yönetimi alım satım yapma hızıyla ilgilidir. Perakendeci için **stok devir oranı**; yıllık satış miktarının/değerinin ortalama stok miktarına/değerine oranı ile ölçülür. Stok devir oranı ayrıca perakendeci stoklarının dönem içinde kaç defa yenildiğini gösterir. Stok devir oranının geçmiş dönemlere göre artış göstermesi ve sektör ortalamasının üstünde olması perakendecinin rekabet gücünü gösterir. Stok devir oranı yüksek olan perakendeci, stoklarını hızlı bir şekilde nakde dönüştürür. Finansal açıdan yüksek likidite ile faaliyetlerini yürütebilir. Stok devir oranı düşük olan bir perakendecinin stok bulundurma maliyetleri artar. Stok devir oranı ile ilgili olarak göz önünde bulundurulması gerekli bazı unsurlardan söz edebiliriz. Her bir ürün için stok devir oranını hesaplanması gerekir. Stok devir oranında gerçekleşebilecek değişikliklerin olası nedenleri tespit edilerek gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Mevsimsel olarak satış dalgalanmasının yaşandığı ürünlerin stok devir oranlarına dikkat edilmelidir.

Ortalama büyüklükteki bir markette stok yönetimi kararı 30,000'den fazla ürün çeşidiyle yapılmaktadır. Bu oran bir indirim mağazasında 25,000'i aşkın ürün çeşidiyle yapılırken, büyük marketlerde bu rakam 50,000'i bulmaktadır. Perakendeciler artan ürün çeşidiyle beraber stok risklerini azaltmak için üretici firma ve toptancılara, sorumluluğa daha fazla katılmaları için baskı yapmaktadırlar (Bowersox, Closs ve Cooper, 2010: 157).

STOK YÖNETİMİ

Perakende ürün yöneticisinin temel karar problemlerinden biri stok yapılması gereken ürün miktarının belirlenmesidir. Perakendeci ürün miktarı kararlarını optimum maliyette ve en uygun kârı sağlayacak şekilde vermesi beklenir. Gerekli miktara karar verme mağaza düzeyinde, bölge düzeyinde ve tüm organizasyon düzeyinde olabilir. Perakende ürün yöneticisinin temel karar problemlerinden bir diğeri ise ne zaman sipariş verileceğinin belirlenmesidir. Sipariş zamanı kararının olması gerekenden önce veya sonra verilmesinin maliyet artışı ve satış kaybı ile sonuçlanması muhtemeldir. Perakende stok yönetiminde sipariş zamanı kararı günlük, haftalık, aylık, sezonluk veya tüm yılı kapsayacak şekilde verilebilir. Özetle perakendeciler stok yönetimi kararlarını iki temel eksen üzerinde verirler. Bu kararları;

- a. Perakendeci kârını maksimize eden stok miktarı hangisidir?
- b. Perakendeci kârını maksimize eden sipariş zamanı hangisidir? şeklinde ifade edebiliriz.

Yeterli miktarda ürün çeşidinin olmayışı, tatmin edilmemiş tüketici talebi riskini ortaya çıkarabilir. Perakendeciler tüketicinin talep edeceği ürün çeşidi ile işletme kârlılığı arasındaki ilişkiyi kurup, gerekli kararları almak zorundadırlar.

Bir ürünün stokta bulunmaması sadece o ürünün satışını engellemekle kalmayıp tamamlayıcı ürünlerin de satışını engelleyebilir. Tüketici tatmin olmadığı için satın alma yapmadan çıkacağı gibi bir daha aynı mağazaya geri gelme olasılığı da düşük olacaktır. Örneğin; bilgisayar ve yazıcı almak için elektronik ürünler satan bir mağazaya giden tüketicinin aradığı ürünlerden birini bulamaması durumunda satın alma yapmadan mağazadan ayrılması muhtemeldir. Ürün stok miktarının fazla olması durumunda da perakendeci ilave maliyetlere (zaman, emek, mağaza alanının verimsiz kullanılması nedeniyle daha az satış yapma) katlanmak zorunda kalacaktır. Bu durumda stok fazlası ürünlerin devir hızını artırmak için ürün fiyatını düşürüp, talebi canlandırmaya çalışmak alınabilecek yönetsek kararlardan biridir. Sonuç olarak stok miktarını azaltmaya yönelik kararlar, perakendeciyi daha düşük kâr ile çalışmak zorunda bırakabilir (Varley 2006: 111).

Perakende mağazalar bazı ürünleri stoklarında sürekli bulundurma ve tedarik etme yolunu seçerler. Ancak, bazı ürünlerde tüketici talebi mevsimsellik, özel günler, bayramlar gibi faktörlerin etkisi ile stok bulundurma süreklilik göstermez. Değişik nedenlerle farklılaşan talebi tahmin ederek optimum düzeyde stok miktarının elde bulundurulması perakende amaçlarına ulaşmada bir etken olabilir.

Her perakendeci değişik genişlikte ürün çeşidiyle tüketicilere hizmet sunmaya çalışır. Ancak ürün çeşidinde yer alan bazı ürünler temel ihtiyaçları gidermeye yöneliktir. Tüketiciler temel ürünleri daha kısa sürede eskitir veya tüketir. Eskime ve tükenme süreleri daha kısa ürünler için stok devir oranı daha yüksektir. Temel ürünlere, hızlı tüketim ürünleri, kolayda ürün veya dayanıksız ürünler de denir. Hızlı tüketim ürünlerine olan tüketici talebi genellikle sabit özellik gösterir. Bu ürünlerde tüketici talebi sert dalgalanma göstermediği için perakendeci düzenli aralıklarla sipariş verip sürekli stok bulundurmak zorundadır. Böylesi bir durumda, satış rakamlarından yararlanarak talep tahmin edilebilir ve tahmini talebi karşılayacak düzeyde stok bulundurulabilir.



Sizce bir süpermarkette hangi ürünlerin stok devir hızları yüksek, hangi ürünlerin stok devir hızları düşüktür?

Perakendeciler sipariş zamanı kararını verirken ürünün tedarik olanaklarına ve satış hızına bakarak en uygun zaman aralığında sipariş verir. Ancak ortaya çıkabilecek belirsizliklere karşı stoklar tükenmeden önce ve yeni stoklar teslim alınmaya kadar faaliyetlerini sürdürebileceği zaman aralığını göz önünde tutarak, en iyi sipariş zamanının seçilmesi gerekir. Siparişin zamanı kararını erken vermek stok maliyetlerini artırırken, geç vermek ise tüketici talebinin karşılanamamasına (yok satma) yol açar. Sipariş zamanı kârın optimum olduğu noktada verilmelidir.

Stok yönetiminin amacı, istenilen ürünü, istenilen zamanda, uygun miktarda hazır bulundurmak ve bunu en ekonomik biçimde gerçekleştirmektir (Kobu,1998: 301). Stokların ekonomik düzeyde bulunması çeşitli maliyet unsurları arasında denge noktalarının araştırılması sonucu sağlanır. Perakende işletmesinin büyüklüğü, stratejileri, amaçları, finansal yetenekleri ve daha başkaca faktörlerin belirlediği çerçeve içinde stok kararlarını verir.

Bir perakende işletmesinde stok yönetiminin yararlarını aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür (Kobu, 1998: 295).

- Stoklara ayrılan bütçe perakendeci ihtiyaçlarına göre saptandığından, etkili bir finans yönetimi imkanı sağlar.
- Perakendecinin tedarik ve satış masrafları azalır.
- Perakendecinin satış planlarını kolay ve gerçeğe uygun biçimde yapmasına yardımcı olur.
- Maliyet muhasebe sisteminin ihtiyaç duyduğu bilgiler hızlı ve doğru şekilde toplanır.
- Stok yönetimi, ürünün niteliğinin bozulmasına (insan veya çevre faktörlü) karşı gerekli planlama, uygulama ve denetim faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesine izin verir.

STOKLA İLGİLİ KAVRAMLAR

Perakende stok yönetimi çerçevesinde birtakım temel kavramlar bulunmaktadır.

Stok politikası: Perakende stok yönetiminden bahsedilirken, özel stok ilişkileri göz önünde bulundurulmalıdır. Firma en uygun stok miktarı için ne kadar stok bulduracağını ve bu stok buldurma kararını ne zaman vereceğini bilmelidir. Perakende işletmesinde uygulanan stok politikaları stok performansı üzerinde etkilidir.

Stok politikaları temelde neyin satın alınıp neyin üretileceğini, ne zaman eyleme geçileceği ve ne miktarda alım yapılacağını gösteren rehberlerden oluşur. Ayrıca coğrafi olarak mağazalardaki stok yerleşimi kararı da stok politikaları ile ilgilidir.

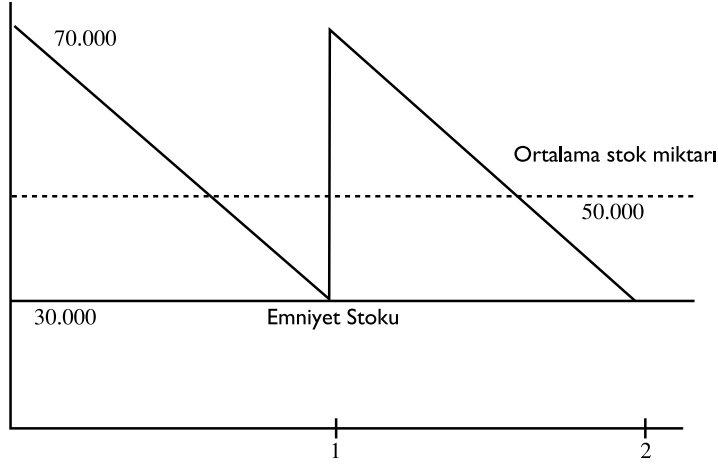
Stok politikaları ile ilgili birinci görüş her stokun bağımsız olarak yönetilmesini esas alır. Stok politikaları ile ilgili diğer görüş ise her stok faaliyetinin tek merkezden yönetilmesini öngörür. Tek merkezden yapılan stok yönetiminin yararı, etkili iletişim ve koordinasyondur. Uygun bilgi teknolojileri ve bütünleşik planlama sistemleriyle perakendeciler, merkezi stok yönetimini benimsemeye başlamaktadırlar (Bowersox, Closs ve Cooper, 2010: 159). Etkili stok yönetiminin iki önemli göstergesi vardır. Bunlardan birincisi hizmet düzeyi, ikincisi ise ortalama stok miktarıdır.

Hizmet düzeyi: Perakende işletmesinin hedeflediği performans düzeyi ile ilişkilidir. Hizmet düzeyi sıklıkla performans döngüsü olarak da adlandırılır. Performans döngüsü bir satın alma ilişkisidir. Satıcı ve alıcı arasındaki lojistik stratejisinde stok yönetimi bütünleşik hizmet amaçlarına hizmet etmelidir. Bir strateji yüksek stok düzeyi ile tüketicilerine yok satmamayı öngörürken, diğer strateji ise daha uygun stok düzeyini öngörür. Uygun stok düzeyinde belirsizliği azaltmak için hizmet sağlayıcı ve tüketiciler arasında hızlı nakliye ve işbirliği sağlanmalıdır (Bowersox, Closs ve Cooper, 2010: 159).

Ortalama stok: Perakende işletmesinin faaliyetlerini en karlı biçimde yürütebileceği ortalama stok miktarı veya değeri ile ilgilidir. Aşağıdaki Şekil 7.1'de bir ürünün depodaki miktarı/değeri ile ortalama stok miktarı ayrıntılı olarak yer almaktadır. Şekle göre en yüksek stok miktarı/değeri ₺70,000 /birim düzeyindedir. En düşük stok miktarı/değeri ise ₺30,000 /birim düzeyindedir. Her iki uç noktanın ortalaması ise ₺50,000 /birim stokudur. Emniyet stoku ya da güvenli stok seviyesi ₺30,000 /birimde veya daha uygun bir düzeyde belirlenmelidir (Bowersox, Closs ve Cooper, 2002: 287).

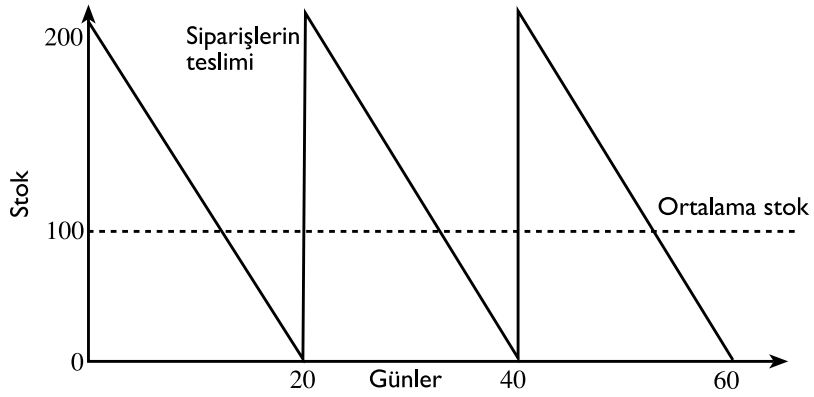


Emniyet stoku: Tedarik süresince stoksuz kalıp satış yapamama ihtimalini azaltmak amacıyla stokta tutulan ilave ürünlerdir. Perakende işletmesinin karşılaşılabileceği belirsizlikleri en aza indirmek için emniyet stoku bulundurulur. Perakende işletmeleri stok kararlarını emniyet stokunun altına düşmeyecek biçimde alırlar.



Şekil 7.1: Bir ürün için stok döngüsü

Çoklu stok döngüsünde ortalama stok miktarı: Perakendeci için belli bir zaman diliminde ne kadar stok bulundurulacağına karar vermek önemlidir. Stok kararlarını etkileyecek bir belirsizlik söz konusu olmadığı durumlarda, perakendeciler emniyet stoku tutmadan faaliyetlerine devam edebilirler. Örneğin günlük 10 birim sabit satışın olduğu ve stok miktarının ilk haline getirilme süresinin de 20 gün kabul edildiği durumda, ilk sipariş miktarı 200 birimdir. Bu şekilde determinist sistemlerde emniyet stokuna gerek yoktur. Bu ilişki aşağıdaki Şekil 7.2.'de gösterilmiştir.



Şekil 7.2: Bir ürünün ortalama stok döngüsü

Ortalama sipariş noktasına yaklaşıldığında yeni stok için sipariş emri verilir. Eldeki stok tamamen bittiği an yeni stok gelir. Stokun en yüksek noktası 200 birimdir, bu stok kontrol süreci sürekli bu şekilde devam etmektedir. Ancak işletmelerin tüm iç ve dış değişkenleri kontrol etme yeteneği sınırlı olduğu için, bunun gerçekte tam olarak uygulanmadığı görülmektedir.



Bir perakende mağazasında stokları fonksiyonel özelliklerine göre nasıl sınıflandırabiliriz?

STOK BULUNDURMA NEDENLERİ

Perakendeci için stok bulundurmak genel olarak faaliyetlere belirli bir düzeyde devam etmek ve talebi karşılayamama sorunlarını minimize etmek amacıyla yapılır. Stok düzeyi yeterli miktarda bulunmayan perakendeciler, tahminin üzerinde bir müşteri talebi ile karşılaşıldığında, talebi karşılamakta zorlanacaktır. Tüketicilerden gelen fiili talebi zamanında karşılayamayan perakendeci, potansiyel talep kaybı ile karşılaşacaktır. Perakendeciler, tüketici ihtiyaç ve isteklerini giderecek kârlı ürünleri stoklarında bulundurarak müşterileri memnuniyeti sağlayabilirler. Perakendeciler tüm ürün kategorilerinden belli

düzye stok bulundurabilirler. Bu sayede potansiyel satış düzeyini artırabilirken beraberinde stok düzeyinden dolayı bir takım finansal ve fiziksel engellerle karşılaşabilir. Böylesi bir durum perakendecinin hizmet düzeyini artırırken, verimlilik ve kârlılığına aynı düzeyde yansımayaabilir. Stok miktarı kararları maliyetleri minimum, kârlılığı maksimum yapacak şekilde belirlenmelidir (Varley, 2006: 115).

Tüketiciler bazı ürün kategorilerinde çok fazla çeşitlilik beklemezken bazı ürün kategorilerinde ise daha fazla ürün çeşidi arasından seçim yapıp karar vermek isterler. Bu bağlamda hızlı tüketim ürünlerinde çok fazla ürün çeşidi sunulmasına gerek olmazken, beğenmeli ürünlerde daha fazla ürün çeşidi sunulmasının tüketici tatminini artıracığı söylenebilir (Varley, 2006: 115).

Stok bulundurmanın perakendecilere bir kısım yararlar sağladığından bahsedebiliriz. Bunlar;

- Yok satmama: Stok yokluğundan dolayı kaybedilen satış ve müşteri yok veya en az seviyededir.
- Faaliyetleri sürdürme: Toptancı veya üreticilerden tedarik edilen ürün stoku ile perakende işletmesi, bu kaynaklardan bağımsız olarak bir süre daha faaliyetlerini sürdürebilir.
- Miktar indirimi: Büyük miktar/partiler halinde sipariş verme ile ürün birim fiyat indirimi ve tedarik/nakliye giderlerinin birim başına düşen maliyeti de azalmış olur. Bir diğer ifadeyle, büyük miktarda alımlarda ölçek ekonomisi devreye girerek, birim başına satın alma maliyetini düşürmektedir.
- Korunma: Perakendeciler tedarik kaynaklarından yaşayacağı belirsizliklerden, döviz ve ürün fiyatlarında oluşabilecek ani dalgalanmalardan stok bulundurma yardımı ile korunmuş olur.
- Planlama esnekliği: Raf yönetimi, ürün kararları kolay ve gerçeğe uygun olarak en az sapmayla planlanabilir. Doğru miktarda ürün, en uygun fiyattan, doğru tedarikçiden sağlanarak ürün belirsizlikleri en aza indirilebilir.
- Finansman: Stoklara ayrılan kaynaklar optimum bir şekilde tespit edilirse sağlıklı bir finans yönetimi de oluşturulabilir. Doğru yatırım kararı ile stok yapılacak ürün alternatiflerinin birisinin seçilmesi nedeniyle, vazgeçilen diğer alternatiflerin yarattığı kayıplar (fırsat maliyeti) en aza indirilir.

Stok bulundurmanın sayılan yararlarının yanında stok bulundurmadan kaynaklanan bir takım maliyetler de söz konusudur. Perakende yöneticisi stok kararlarını bu fayda-maliyet analizine göre yapmalıdır. Buna göre perakende işletmeleri stok bulundurmadan kaynaklanan üç tür maliyetle karşı karşıyadırlar (Kobu, 1998: 300).

- Stok bulundurma maliyetleri: Bir ürünün stokta bulunması ile veya bu yolda çaba harcanması sonucu meydana gelir. Ayrıca stok bulundurma maliyeti, stok tutma maliyeti, elde bulundurma maliyeti eşanlamlı ifadelerdir.
- Stok bulundurmama maliyetleri: Elde bulundurmama maliyetleri de denir. İstenilen ürünün stokta bulunmaması veya olması gereken miktardan az bulunması ile ortaya çıkan maliyettir.
- Sipariş maliyetleri: Yeni sipariş verileceği zaman ortaya çıkan maliyet unsurlarıdır.

Gelinen noktada her bir stok maliyet unsurunu tek tek inceleyerek stok maliyetlerini optimum yapacak planlama, uygulama ve kontrol faaliyetleri belirlenebilir.

Stok Bulundurma Maliyetleri

Stok bulundurma maliyetleri stok korunması ile ilişkilidir. Stok bulundurma maliyetinin yıllık %20 olduğunu kabul edersek yıllık toplam ₺100,000 ortalama stok harcamasının 20,000 lirasının stok maliyeti olduğunu söylenebilir (Bowersox, Closs ve Cooper, 2010: 162). Tablo 7.1'te stok bulundurma maliyetini oluşturan kalemler ve oranları yer almaktadır. Stok bulundurma maliyetlerinin sağlıklı bir şekilde belirlenebilmesi, stokla ilgili tüm maliyet kalemlerinin net bir şekilde ortaya konulmasına bağlıdır. Stok bulundurma maliyetleri, maliyet muhasebesinin ilgi alanındadır. Stok bulundurma konusunda maliyet unsuru bileşenlerini genel olarak; sermaye, vergi, sigorta, eskime ve depolama olarak sıralamak mümkündür.

Tablo 7.1: Stok bulundurma maliyetleri

Maliyetler	Ortalama maliyet %	Maliyet aralığı %
Sermaye	15.00	8-40
Vergi	1.00	0.5-2
Sigorta	0.05	0-2
Eskime	1.20	0.5-2
Depo	2.00	0-4
Toplam	% 19.25	% 9-50

Kaynak: Bowersox, D., D. J Closs ve M.B. Cooper (2010). **Supply Chain Logistic Management**, McGraw-Hill Irvin, s. 291

Sermaye Maliyeti: Her şeyden önce stok yönetimi stratejisini etkili bir biçimde uygulamak için belli bir finansal kaynağa gereksinim olduğu açıktır. Perakende işletmelerinin sermaye açısından yaşadıkları kısıtlar önlerine engel olarak çıkabilir. % 20'lik stok masrafları içinde sadece sermaye etkinliğinin yeri ise %10-15 düzeyindedir. Sermaye maliyetleri içinde; sipariş maliyeti, taşıma maliyetleri, yönetsel maliyetler, iletişim maliyetleri ve faiz yer alır.

Ayrıca sermayenin stoklar dışında başka alanlarda değerlendirilmesiyle elde edilecek olası getirilerden mahrum kalma maliyeti de söz konusudur.

Vergiler: Ülkemizde stoklarla ilgili doğrudan bir vergi söz konusu değildir. Ancak doğru tahmin edilmeyen stok maliyetleri gerçekte olmayan kâr ile bu kârın vergilendirilmesi problemi ortaya çıkacaktır. Ayrıca depo kirası içinde stopaj vergisi yer aldığı da unutulmamalıdır. Amerika'da vergilendirme depolarda yapılır. Yine uygulanan vergi oranı ve verginin düzeyi bölgeden bölgeye farklılık gösterebilir. Vergi toplama yılın belli döneminde doğrudan stok düzeyinden veya ortalama stok düzeyinden tahsil edilir.

Sigorta: Sigorta maliyeti tahmini risk ve kayıp zamana bağlı olarak tahmin edilir. Zarar riske bağlıdır. Ürüne veya depolamaya bağlı olarak yüksek değerli ürünlerin çalınma tehlikesi vardır. Ayrıca yangın, su basması gibi nedenlerden dolayı da işletmeler stoklarını sigortalatabilirler. Tehlikeli ürünlerin yüksek sigorta maliyeti vardır. Sigorta yaptırmaktan kaçınan perakendeciler, çalınma ihtimaline karşı güvenlik kameraları ile, yangın ve diğer tehlikelere karşı da uygun önlemler alarak riski azaltmaya çalışırlar.

Eskime: Ürünün depoda bozulması, kötüleşmesi, modasının geçmesi maliyetidir. Tavsiye edilen satış tarihinden sonraya kalan ürünleri buna örnek olarak vermek mümkündür. Yine gıda ve ilaç gibi kolay bozulma ve kullanım ömrü tükenme riski olan ürünlerde de bu durum söz konusudur. Eskime ile ilgili ortaya çıkan maliyetler ürünün beklenen özelliğini kaybetmesi ile ilgilidir (Bowersox, Closs ve Cooper, 2010: 162).

Depolama: Seçilen depo özellikleri, ürünün niteliğini (ısıtma/soğutma, nem, rutubete karşı koruma gibi) bozmayacak şekilde hazırlanmalıdır. Her bir ürün kaleminin depoda beklediği süre arttıkça birim başına düşen stok maliyeti artar. Depolama maliyeti toplam depolanan ürünlere oranlanırsa birim başına düşen depolama maliyeti elde edilir Depolama maliyeti; kira, elektrik, güvenlik, işçilik, elleçleme, depo içi taşıma ve yerleştirmeden oluşur (Bowersox, Closs ve Cooper, 2010: 163).

Stok Bulundurmama Maliyetleri

Stok bulundurma maliyetleri yanında, stok bulundurmamak da bir maliyet oluşturur. Perakende yöneticisi stoklarla ilgili karar verirken bütün kısıtları göz önünde tutmalıdır. Stok bulundurmama maliyetleri genel olarak yok satma maliyeti, yönetsel maliyetler ve atıl kapasite maliyetleri şeklinde açıklanabilir.

Yok satma maliyeti: Talebi zamanında karşılanmayan müşteri siparişini erteler veya başka perakendecilerden karşılar ve bu kaynaklardan alım süreklilik kazanabilir. Uzun dönemde bu durum pazar payı azalması biçiminde görülür. Ayrıca pazar payındaki düşüklük kârlılık üzerinde etkili olacaktır. Tatmin edilmemiş müşteri talebi gelecekte aynı müşterinin mağazayı tercih etmemesine yol açacaktır.

Yönetim maliyetleri: Perakende yönetiminin stok bulundurması gerekirken elinde stok bulundurmaması durumunda karşılaşılan maliyetlerdir. Gerekli stoklar elde bulundurulmadığı için talep dalgalanmalarını karşılamak için ek sipariş, tedarik, nakliye maliyetleri, daha fazla ücret ödeyerek satın alma maliyeti gibi maliyetler söz konusudur. Bazı durumlarda stok bulundurmama maliyeti için yapılan ödemeler stok bulundurma maliyetinden yüksek olabilir.

Atıl kapasite maliyetleri: Stok bulundurmak için yapılan sabit yatırımların, stok tutulmaması sonrasında atıl hale gelmesi ile ortaya çıkan maliyettir.

Sipariş Maliyetleri

Perakende işletmesinin sipariş vermek için katlanmış olduğu giderlerden oluşur. Siparişi verilecek ürünlerin belirlenmesi, talep formlarının hazırlanması, ilgili bölümlere bilgi verilmesi ve onay alınması, en uygun kalite ve fiyatlı tedarikçi firmaların araştırılması, tedarikçi firma kararının verilmesi, sipariş verilecek numunelerin standartlara uygunluğuna ilişkin kontrol ve testler, iletişim maliyetleri, kabul denetimi gibi sipariş maliyeti unsurlarından söz edilebilir.

Benzer biçimde siparişler teslim alındığında da depoya yerleştirilmesi, elleçleme, raflara yerleştirme, gibi işlemler maliyet oluşturur.

Bu nedenle perakende işletmeler stok bulundurma, bulundurmama ve sipariş maliyetlerini dengeleyen, en uygun stok kararına ulaştıracak planlama, uygulama ve denetim çabalarını yapma durumundadır. İşletmeler söz konusu stok maliyetlerini azaltmak ve en uygun dengeleme için çeşitli yöntemler kullanır.

STOK PLANLAMA

Bu kısımda stok planlamada kilit başarı faktörleri olan siparişin ne zaman verileceği ve ne kadar (miktar) sipariş verileceği kararları açıklanacaktır.

Sipariş Zamanının Belirlenmesi

Şekil 7.1'de yer alan ortalama stok miktarından görüldüğü üzere, stok miktarı belli bir noktaya düştüğü zaman, stok miktarını tekrar eski seviyesine çıkarmak için sipariş verilmektedir. Stoklar eski seviyesine gelinceye kadar perakendeci faaliyetlerinin sorunsuz bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli zaman aralığı belirlenmelidir. Sipariş zamanının erken veya geç verilmesi maliyetler üzerinde etkilidir. Aşağıda sipariş zamanının belirlenmesi için formül geliştirilmiştir.

$$R = D \times T$$

Burada

R = Stok düzeyindeki yeniden sipariş noktası

D = Ortalama günlük stok talebi

T = Stok devir hızı, (gün itibarıyla) ifade edilmektedir.

Talebin 20 birim/gün olduğu, stok devir hızının 10 gün olduğu bir durumda;

$$R = D \times T$$

$$20 \text{ birim/gün} \times 10 \text{ gün} = 200 \text{ birim}$$

Eğer sipariş noktası yerine koyma nakliyesi gibi ek süreler gerektiren durumlarda yani talep ve stok devir hızında belirsizlik söz konusu ise, sipariş noktası formülünün yeniden düzeltilmesi gerekir.

$$R = D \times T + SS$$

Formüldeki,

R = Birimdeki yeniden sipariş noktası

D = Birimdeki ortalama günlük talep

T = Stok devir hızı (günlük)

SS = Emniyet stok düzeyini ifade etmektedir.

Sipariş Miktarının Belirlenmesi

Sipariş miktarının tespiti stok yönetiminde önem arz etmektedir. şöyle ki, aşırı stok yapılırsa gereksiz maliyet yüküne katlanılmak zorunda kalınacaktır. Yetersiz miktardaki stok düzeyinde de verimsizlik ortaya çıkacaktır. Ortalama sipariş miktarı, sipariş miktarının yarısına eşittir. Dolayısıyla sipariş miktarının büyümesi, ortalama siparişlerin de büyümesine yol açar. Ayrıca ortalama siparişlerin büyümesi yıllık bulundurma maliyetlerini arttırır.

Perakende işletmeleri için en önemli unsur optimum sipariş miktarının tespitidir. Bu miktarın tespitinde ekonomik sipariş miktarı yönteminden yararlanılabilir.

Ekonomik Sipariş Miktarı

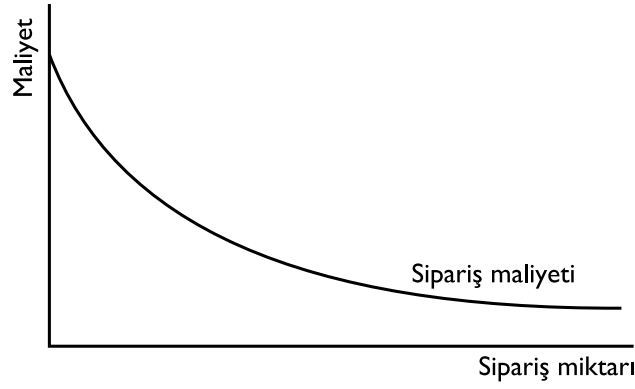
Perakende stok yönetiminde aşırı stok ile yetersiz stok arasında en uygun stok miktarı kararı verilerek, bir taraftan tketic tatmini diğer taraftan da perakendeci amaçlarına ulaşılmış olur. **Ekonomik sipariş miktarı** kararı, sipariş maliyeti ile elde bulundurma maliyetinin optimum olduğu noktada yer alır.

Stok miktarı düzeyi belirlenirken, aşırı stok veya olması gerekenden az stok miktarı perakendecilerin önemli karar problemleri arasındadır. Aşırı stok bulundurma beraberinde depolama, maliyet artışı gibi problemleri ve işletme nakit sermayesinin stoklara bağlanması nedeniyle finansal esnekliğin azalmasını getirir. Olması gereken miktardan daha az stok bulundurulması ise perakendecinin “yok satmasına” (satamamasına) yol açacak, bu durum ise işletme kârlılığı ve uzun dönem rekabet avantajını kaybetmeye yol açabilir. İlk bakışta çözüm olarak görülebilecek yöntem sipariş sıklılığını arttırma; maliyetler ve verimlilik üzerinde de perakendecinin arzu etmediği sonuçları beraberinde getirebilir. Perakendeciler, ne zaman ve ne kadar sipariş vermesi gerektiği kararını en kârlı olan noktada vermelidir. Perakendeciler uygun stok miktarını belirlemede, ekonomik sipariş miktarı hesabı kullanarak çözüme ulaşabilirler (Varley, 2006: 112).

Perakendeciler stokla ilgili ekonomik sipariş miktarı ve uygun zaman kararını verirken farklı unsurların etkisini göz önünde bulundurarak karar vermelidirler. Perakendecilerin rn tedarik süreci içinde değişik maliyetlerle karşılaşmaları söz konusudur. Bu maliyetleri şöyle sıralamak mümkündür (Varley, 2006: 112).

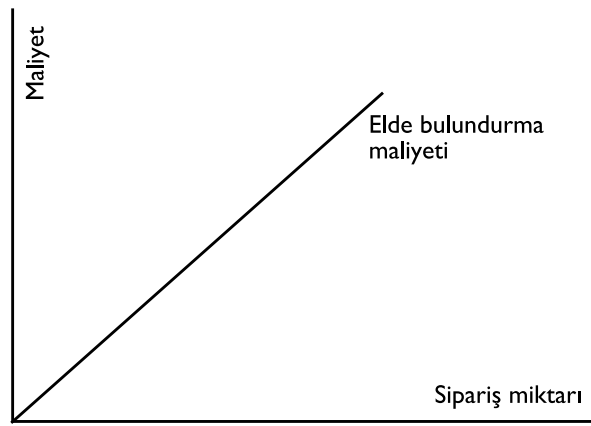
- Yönetsel maliyetler: Stok yapmak için gerekli olan satın alma faaliyetini gerçekleştirmek için personel giderleri, telefon, kağıt gibi maliyetlerle karşılaşmak mümkündür. Ancak günümüzde perakendeciler yönetsel maliyetleri düşürmek için elektronik yolla sipariş veren sistemleri kullanmaktadırlar.
- Bilgi araştırma maliyetleri: Gerekli stok için uygun fiyat, kalite ve standarttan kimden, ne zaman, hangi fiyattan, hangi kalitede, hangi ödeme türü, ürünün hangi koşullarda teslim alınacağı gibi konularda bir dizi karar vermeyi gerektiren durumlardan söz edilebilir.
- Teslimatta karşılaşılan maliyetler: Sipariş verildikten sonra, ürünün beklenen zamanda, kalite ve standartta tesliminin yapılamaması durumunda karşı karşıya kalınan maliyetlerdir.

Ekonomik sipariş miktarı kararı için sipariş maliyeti ve elde bulundurma maliyetinin optimum olduğu nokta belirlenmelidir. Perakendeci sipariş miktarı ile birim başına düşen sipariş maliyeti arasında azalan oranda düşüş görülmektedir. Aşağıdaki şekil 7.3'te bu ilişki gösterilmiştir.



Şekil 7.3: Sipariş maliyeti ve sipariş miktarı ilişkisi

Bir diğer stok maliyeti ise elde bulundurma maliyetidir. Perakendecilerin elinde bulunan stok miktarı arttıkça, stoklara ayrılan sermaye miktarı da artış gösterecektir. Bu doğrusal ilişki Şekil7.4'te yer almaktadır.



Şekil 7.4: Sipariş miktarı ve elde bulundurma maliyeti ilişkisi

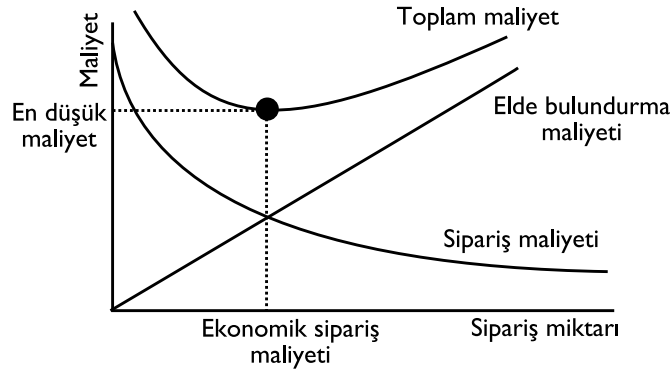
Perakendeciler stok için, satın alma maliyetinin dışında da başkaca maliyetlerle de karşılaşabilir. Bu maliyetleri taşıma maliyetleri, depo maliyetleri, güvenlik maliyetleri, stoku yapılan ürünün niteliğinden kaynaklanan maliyetler (ısıtma, soğutma, kırılma, bozulma) ve yönetsel maliyetler olarak sınıflandırmak mümkündür.

Perakendeci her bir ürün kategorisi için elde bulundurma maliyetini tespit edebilir. Perakendecinin talep ettiği ürünler teslim alındıktan sonra bu ürünlerin tasnif edilmesi, yerleştirilmesi daha sonra depodan partiler halinde perakende mağazasına ve oradan da raflara yerleştirilmesi gerekir.

Öte yandan perakendeciler sipariş maliyetini azaltmak için bazı teknikler geliştirmişlerdir (Varley, 2006: 115). Bunları aşağıdaki biçimde sıralanabilir.

- Tek merkezden siparişleri yönetme.
- Sipariş programı hazırlayıp bu programa göre siparişleri yönetmek. Benzer bir süreci üretim işletmelerinde malzeme ihtiyaç planı (MRP) hazırlanırken de görebiliriz.
- Zaman, işgücü ve sarf malzeme tasarrufu için elektronik veri alışverişi (EDI) denilen sistemler kullanılabilir. Ayrıca sipariş verirken İnternet ve bilgisayarın kullanılması, geleneksel sipariş verme yöntemlerine göre daha düşük maliyettedir.
- Satış temelli otomatik yeniden doldurma sistemlerinin kullanımı ile sipariş maliyetlerini düşürmek mümkündür.

Bir perakende işletmesinde ekonomik sipariş miktarı kararı, sipariş maliyeti ve elde bulundurma maliyetlerinin en az olduğu noktada verilir. Aşağıda Şekil 7.5'te ekonomik sipariş miktarının en uygun olduğu nokta gösterilmiştir.



Şekil 7.5: Ekonomik sipariş miktarı

Ekonomik sipariş miktarının belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken bazı hususlardan söz edebiliriz. Ürün taşıma ve sipariş maliyetinin en düşük olduğu noktada yeniden satın alma yapılması yani stoklamaya gidilmesi gerekir. Talep ve maliyet miktarlarının yıllık ve göreceli olarak aynı olduğu varsayılabilir. Ekonomik sipariş maliyeti tek bir ürün kalemi için en uygun maliyeti hesaplar. Farklı ürün grupları için bu hesaplama her zaman doğru sonuç çıkarmayabilir.

Ekonomik sipariş maliyeti hesaplanmasında matematiksel yol en doğru yoldur. Ekonomik sipariş miktarının bulunmasında aşağıdaki formülden yararlanılabilir.

$$EOQ = \sqrt{\frac{2C_0D}{C_iU}}$$

Formüldeki;

EOQ= Ekonomik sipariş miktarı

C_0 = Sipariş maliyeti (₺/ miktar olarak)

C_1 = Elde bulundurma maliyeti

D = Yıllık talep/satış (adet/yıl olarak)

U = Her birimin maliyetini ifade etmektedir.

Bir örnekle ekonomik sipariş miktarını gösterecek olursak:

C_0 = Sipariş maliyeti (₺/ miktar olarak) = ₺19 birim başına

C_1 = Elde bulundurma maliyeti = % 20 yıllık

D = Yıllık talep/satış (adet/yıl olarak) = 2400 birim

U = Her birimin maliyeti = ₺5 olduğunu varsayalım. Bu durumda ekonomik sipariş miktarı

$$EOQ = \sqrt{\frac{2C_0D}{C_iU}}$$

$$EOQ = \sqrt{\frac{2C_0D}{C_iU}} = \sqrt{\frac{2 \times 19 \times 2400}{0,20 \times 5}} = 302$$

birim olarak belirlenecektir.

Ekonomik sipariş miktarı yöntemi optimum stok miktarını gösterir. Ekonomik sipariş miktarı modeli aslında bazı temel kabullerden hareket ederek karar vermeye yardımcı olmaktadır. Ekonomik sipariş miktarını belirlerken bazı varsayımların sağlandığı ve bu varsayımların neticesinde karar alındığını belirtmek gerekir. Ekonomik sipariş miktarı yönteminin kullandığı kabulleri şöyle sıralayabiliriz (Bowersox, Closs ve Cooper, 2010: 166).

- Bütün talepler karşılanır.
- Talep sabit miktardadır, sürekli ve tespit edilebilmektedir.
- Tekrar tedarikte stok devir hızı süresi bilinmekte ve sabittir.
- Bağımsız sipariş miktarı ve zamanı için ürünün fiyatı sabittir.
- Sınırsız bir planlama ufku mevcuttur.
- Stoklardaki farklı ürünler arasında fark yoktur.
- Geçişler stoksuzdur.
- Sermaye erişilebilirliğinde sınırlama yoktur.

Çoğunlukla bütün bu varsayımların deterministik bir şekilde sağlanmadığı görülmektedir. Ekonomik sipariş miktarı hesaplaması belli bir olasılık ve hata payı dahilinde yöneticilere karar vermelerinde yardımcı olur. Ekonomik sipariş miktarının belirlenmesi kararında her zaman optimum olan yol seçilmeyebilir. Perakende işletmelerinin ortaya koydukları hedef ve amaçlar, stok kararlarını etkilemektedir. Bu amaçlara, ekonomik sipariş miktarının genişletilmesi ile ulaşmak söz konusudur.

Ekonomik Sipariş Miktarının Genişletilmesi

Ekonomik sipariş miktarları belirlenirken üç temel düzenlemeden söz edebilir. Bunlar; tedarik miktarı oranı, miktar indirimi ve ekonomik sipariş miktarı ile ilgili diğer uygulamalarıdır.

Tedarik miktarı oranı: Genel kural olarak büyük miktarlarda yapılan tedariklerde/siparişlerde birim başına düşen sabit maliyet, kaynak noktadan hedef noktaya doğru düşmektedir. İşletmeler nakliye ekonomisinden yararlanabilirler. Tek seferde daha çok tedarik, maliyetler üzerinde etkilidir. Ayrıca deniz yolu, tren yolu, karayolu ile yapılan büyük miktarlardaki tedariklerin daha düşük maliyetle yapılma imkanı vardır.

Miktar indirimi: Stok için satın alınan miktar artış gösterdikçe, pazarlık gücünden doğan bir indirim avantajı yakalamak söz konusu olabilmektedir. Aşağıda tablo 7.2’de, satın alınacak miktar arttıkça birim başına düşen satın alma maliyetinin ne şekilde değiştiği gösterilmiştir. Tablo 7.2’den görüldüğü üzere, satın alınan miktar arttıkça birim başına satın alma maliyeti pazarlık gücünden dolayı düşüş göstermektedir.

Ekonomik sipariş miktarı ile ilgili diğer uygulamalar: Yukarıda sayılan iki unsurun dışında değişik stok miktarı düzenlemeleri de mevcuttur. Perakende işletmesinin kendine has rekabet avantajı sağlayacak kaynaklarının olması, stok kararlarını daha ekonomik şekilde yapmasına yol açar. Ayrıca, stok kararları ile ilgili olarak üretim miktarı, çok farklı ürün satın alma, sınırlı sermaye, özel taşıma kamyonları gibi ilave uygulamalardan söz edilebilir.

Tablo 7.2: Satın alma miktarı ve maliyeti ilişkisi

Maliyet (₺)	Satın alınan miktar (adet-koli)
5	1-99
4.5	100-200
4	201-300
3.5	301-400
3	401-500

STOK KONTROL YÖNTEMLERİ

Perakende işletmelerinin, stok miktarı kararını ve zamanını verirken kullandığı bazı yöntemler mevcuttur. Bu yöntemleri gözle kontrol yöntemi, çift kutu yöntemi, sabit sipariş periyodu yöntemi, sabit sipariş miktarı, ABC yöntemi ve tam zamanlı stok yöntemleri şeklinde sıralamak mümkündür.

Gözle Kontrol Yöntemi

Gözle kontrol yöntemine göre perakende stokları, depo sorumlusu ve reyon sorumlusu tarafından gözden geçirilir. Bu stoklar eğer belli düzeyin altına inmişse yeni sipariş verilir. Önce raflardaki stoklar daha sonra da depodaki stoklar kontrol edilir. Örneğin bakkal, büfe gibi küçük perakendeciler, toptancıların belli aralıklarla yapmış oldukları ziyaretlerle stoklarını yönetirler. Raflarda biten veya azalan ürünler hemen gözle kontrol edilerek sipariş verilir. Ürün çeşidinin az olduğu perakendecilerde gözle kontrol yöntemi son derece ekonomik ve verimlidir.

Çift Kutu Yöntemi

Çift kutu yöntemine göre stoklar iki bölmeli bir kutuda muhafaza edilir. Birinci kutu tamamen tükendiği zaman yeni sipariş verilir. İkinci kutudaki miktar, sipariş teslim alınıncaya kadar perakendecinin ihtiyacını karşılayabilecek yeterlilikte olmalıdır. Pratikliği ve sakıncaları bakımından gözle kontrol yöntemine benzer. Her iki yöntem de birim değeri düşük, küçük hacimli ve çok sayıdaki stok kalemlerinin kontrolünde kullanılır (Kobu, 1998: 302).

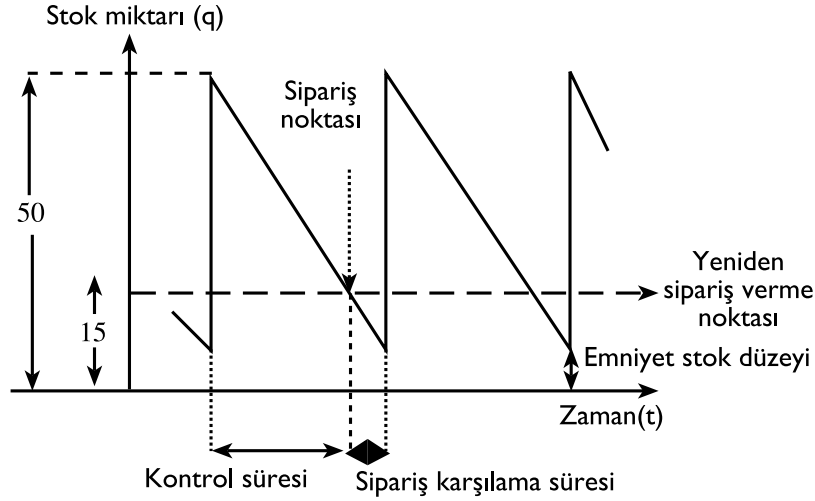
Sabit Sipariş Periyodu Yöntemi

Sabit sipariş periyodu yöntemi, perakendecinin stok yönetimini zaman esaslı olarak yapmasını ifade eder. Sabit sipariş periyodu daha basit gösterimi aşağıda Şekil 7.6'da sunulmuştur. Şekil 7.6'dan görüleceği üzere stok yapılacak her bir ürün kalemi, önceden saptanmış bir süre sonunda sipariş edilir. Sabit sipariş periyodu yöntemi günlük, haftalık, aylık sabit zaman aralıklarında sipariş vermeyi öngören stok yönetimi sistemidir. Ancak perakendecinin ürün hattı derinliği ve genişliğinin artışına bağlı olarak sipariş periyotlarının belirlenmesi ve belirlenen sürelerle göre kontrol yapılması maliyetli ve verimsizdir. Perakendecinin ürün hattı derinliği ve genişliği, sipariş periyodunun doğru hesaplanamaması stok maliyetlerinin artışı üzerinde etkilidir. Verilen sipariş miktarı değişiklik gösterdiği için perakendeci tedarik sorunları yaşayabilir. Ayrıca sabit miktarda ve büyük partiler halinde alım yapılmamasından kaynaklanan miktar indirimlerinden de yararlanılamaz (Kobu, 1998: 303).

Temel ürünlerde stok kontrolü görece olarak daha kolaydır. Temel ürünlerde sabit sipariş periyodu yönteminin kullanılması daha yaygındır. Perakendecilikte stok kontrol sıklığı ürünün raf ömrü ve talep düzeyine bağlıdır. Sebze, meyveler, süt, yoğurt gibi raf ömrü kısa olan ve üretim tarihinden kısa bir zaman sonra tüketilmesi gereken tüm gıda ürünleri bu kapsamda değerlendirilebilir. Perakendecinin her gün süt stokunu kontrol etmesi gerekirken, deterjan stokunu ise haftada bir kontrol etmesi yeterli olabilecektir. Perakendeci deterjan stokunun azaldığını gözlemledikten sonra tedarikçiye yeni sipariş isteğini bildirir. Sipariş isteği verildiği zamandan, ürünün perakendeciye teslimine kadar geçen süre içinde de satış yapılacaktır. Stok kontrolü yapan perakendeci öyle bir zaman veya miktar aralığı hesaplamalıdır ki stoktaki ürün yeni sipariş gelinceye kadar tüketici satın alma işlemi devam etmelidir (Varley, 2006: 112).



Bir bakkal ve süpermarket için stok kontrolü nasıl yapılabilir?



Şekil 7.6: Sabit sipariş periyodu yöntemi

Kaynak: Varley, R. (2006). **Retail Product Management- Buying and Merchandising**, Routledge, 2. Basım, s.112

Bazı durumlarda tutulması gereken emniyet stok miktarı artırılabilir. Sipariş karşılama süresi bu duruma örnek olarak verilebilir. Sürekli gözden geçirme sisteminin avantajı, toptancı veya perakendeci ölçeğinde bir işletmede basit ve kolay bir şekilde yönetilebilir olmasıdır. Talepte şiddetli dalgalanma ve stok devir hızı değişken olan ürünlerde sabit sipariş periyodu yöntemi daha az kullanışlıdır. Bu tür ürünlerde sipariş miktarı belirlenirken, tahmini satış miktarından hareket etmek daha uygun olabilir.

Sabit Sipariş Miktarı

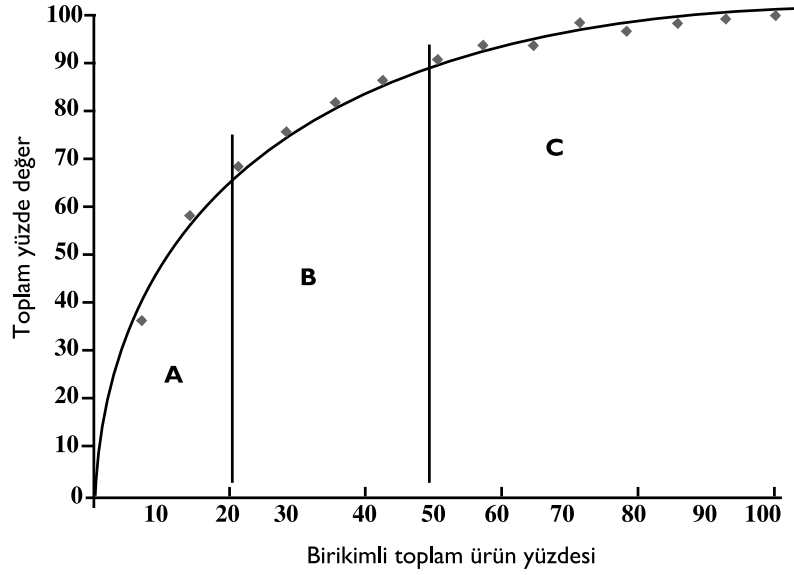
Bu yöntemde perakende stokları belirli bir düzeye indiğinde, toplam stok maliyetini minimum yapacak şekilde önceden saptanmış sabit bir miktar sipariş edilir. Sipariş miktarının sabit olmasına karşın talebe bağlı olarak sipariş periyodu değişken olacaktır. Eğer talepte dalgalanma söz konusu değilse, sabit sipariş miktarı yöntemi daha verimli çalışır (Kobu, 1998: 303).

ABC Yöntemi

ABC yöntemi eldeki stokları parasal değer ve miktar temelinde üç grupta toplayarak stok kararlarının verilmesine yardımcı olur. Bu yöntem, kaynakların çok sayıda ucuz ürünlere bölünmesi yerine, az sayıda önemli (pahalı) ürünlere yoğunlaşmayı önerir. ABC yöntemi 80/20 kuralı veya Pareto analizi denilen az sayıda üründen çok, çok sayıda üründen az kazanç sağlama prensibinden yola çıkılarak geliştirilmiştir.

Stok maliyetlerinin yaklaşık % 80'ninin, stokların sadece % 20'sinden kaynaklandığını ortaya koyan yaklaşımlar Pareto analizi veya 80/20 kuralına dayalı olarak yapılmaktadır. Pareto analizi stokların % 20'sinin uygun politika, yöntem ve araçlarla sıkı bir şekilde kontrol edilmesini şart koşarken, geriye kalan %80'lik stok miktarını ise rutin kurallara göre analiz edilmesini şart koşar. Pareto analizi toplam satışların %80'inin stokların %20'sinden kaynaklandığını, yine aynı şekilde satışların %80'inin müşterilerin %20'sinden kaynaklandığını vurgular. Aynı şekilde Pareto analizi satışların %20'sinin stok veya tüketicilerin %80'inden kaynaklandığı açıklamak için de kullanılabilir. Pareto analizine göre satışların büyük bir oranı belirli ürün veya tüketiciden kaynaklanır (Bowersox, Closs ve Cooper, 2010: 189).

Bu yöntem stok tutulacak olan ürünler arasındaki kararın, miktar ve değere göre belirlemesini esas alır. Stok kontrolünde ABC yöntemi stokların, stok yapılmış ürünlerin içindeki kümülatif yüzdelerine göre sınıflandırılmasından oluşur. Şekil 7.7'de ABC yöntemi kümülatif toplama göre gösterilmiştir. Sınıflandırmada stoklar 3 gruba ayrılmıştır (Kobu, 1998: 304).



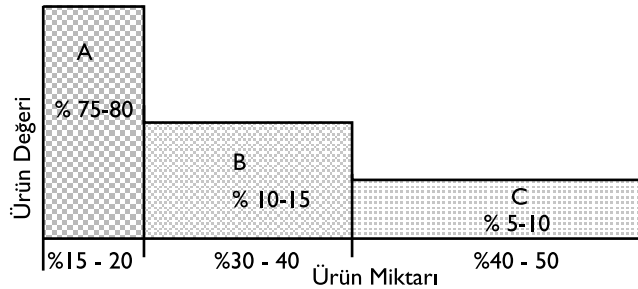
Şekil 7.7: ABC yöntemine göre kümülatif ürün miktar-değer dağılımı

ABC yöntemine göre stokların ürün ve miktar dağılımları ise aşağıda Şekil 7.8’de gösterilmiştir.

A grubu stok kalemleri: Toplam miktarın %15-20’ sini, toplam değerini %75-80’ini oluştururlar.

B grubu stok kalemleri: Miktar olarak %30-40, değer olarak %10-15’lik bir payları vardır.

C grubu stok kalemleri: Miktar olarak %40-50, değere olarak sadece %5-10’luk paya sahip oldukları görülmektedir.



Şekil 7.8: ABC yöntemine göre miktar-değer dağılımı

Şekil 7.8 incelendiğinde ABC yönteminin uygulanmasında öncelikle iki kuralın göz önünde bulundurulması gerektiği söylenebilir (Kobu, 1998: 306).

- Düşük değerli kalemlerden bol miktarda bulundurmak.
- Yüksek değerli kalemlerin miktarını düşük tutup, kontrolünü sıkılaştırmak.

Tam Zamanlı Stok Yönetimi

Bazı büyük perakendecilerin stok miktarları ve stok maliyetleri kararlarını tam zamanlı tedarik sistemi kullanarak (just-in-time) çözmeye çalıştıkları görülmektedir. Tam zamanlı stok kontrol sistemi ulaştırma ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ile yaygınlaşmaya başlamıştır. Tam zamanlı tedarik sisteminde stok bulundurma çok sınırlıdır veya yoktur. Perakendeciler ellerinde birkaç günlük stok ile veya daha azı ile çalışmaktadırlar. Tam zamanlı stok yönetiminde ideal stok miktarı sıfırdır. Yani hiç stok bulundurmadan faaliyetlerin sürdürülmesi öngörülür. Tam zamanlı stok yönetimi sistemleri perakende raflarındaki ürünler biter bitmez yeni stokların teslim edilmesini esas alır. Tam zamanlı tedarik sistemlerinin verimli şekilde uygulanabilmesi için; hız, esneklik, sıklık ve doğru tahmin önemlidir. Tam zamanlı stok yönetiminde stoklardan kaynaklanan maliyetler (elde bulundurma maliyeti, elde bulundurmama maliyeti

ve sipariş maliyeti) ortadan kalkmaktadır. Çünkü sipariş verilen ürünler depoya değil doğrudan mağazaya girmektedir (Kotler ve Armstrong, 2010: 359).

Tam zamanlı tedarik sistemi, RFID (Radio-Frequency Identification) teknolojisi ile birlikte kullanılmaktadır. Bu teknoloji raflardaki her bir ürüne yapıştırılan özel etiketlerin (tag) radyo frekansları ile kullanılarak okunmasıdır. Ürün üzerine yerleştirilen bu etiketlerle, raftaki veya depodaki ürün miktarı kolaylıkla okunur ve bilgisayara kaydedilir. Kaydedilen bu bilgiler raftaki veya varsa depodaki stok miktarı seviyesini gösterecektir. RFID sistemi ile perakende yöneticilerinin belirlemiş olduğu kriterler uyarınca otomatik olarak yeniden sipariş verilebilecektir. Otomatik sipariş verme işlemi için elektronik veri alışverişi (EDI Electronic Data Interchange) sistemi ile perakendeci işletmenin stok bilgileri anlık olarak tedarikçi işletmelerin bilgisayarlarından takip edilebilecektir. Sistem otomatik olarak sipariş emrini vermektedir.

Perakende işletmeleri bu sistemi ayrıca giren ve çıkan ürünlerin denetimi için de kullanmaktadır. RFID sistemi barkod uygulaması, mıknatıslı şeritçik kullanımı, gözle (doğrudan, tek yönlü ayna veya kamera kullanarak) kontrol yanında giren çıkan mamulleri otomatik olarak saptayan kaydedebilen radyo dalgalı kimlik sistemleri içinde barındıran yapıya sahiptir.

Genellikle büyük ölçekte çalışan perakendeciler kendi ihtiyaçlarına uygun yukarıda ifade edilen bilgisayar destekli stok yönetim sistemlerini kullanmaktadır. Bu tür sistemler stok düzeyi hakkında bilgi sağlama bakımından oldukça esneklerdir. Her bir ürün için, stok düzeyi hakkında anlık bilgi sağladığı için önceden belirlenmiş stok yönetimi amaçlarına ulaşabilmek için karar vericilere bilgi sağlarlar.

Buraya kadar bahsedilen stok kontrol yöntemleri, perakende yöneticilerinin aşağıdaki konulara ilişkin karar vermelerinde yardımcı olur:

- Stoktaki tüm ürünlerin listesine ulaşabilme.
- Belli bir ürün hattındaki ürünlere ait günlük, haftalık, aylık satış miktarı bilgisine erişim.
- Stok devir hızı ile belli bir dönemdeki satış ve stok miktarını tespit edebilme.
- Raftaki stok ve rafa gelmeyi bekleyen depodaki stokların miktarını kontrol edilebilme.
- Sipariş verilen ürün miktarı, yapısı ve çeşidi.
- Planlanan hedeflere ulaşılabilme düzeyini kontrol edebilme.
- Satış tahminleri yapabilme.

Ayrıca en düşük stok seviyesi, yeniden sipariş verilen seviye ve emniyet stok seviyesi verileri perakendeciye stok kararlarının verilmesinde de yardımcı olur (Varley, 2006: 115).

Yukarıdakilerin dışında perakende yöneticileri, stok yönetimi kararlarında sorumlulukları üreticilerle paylaşarak riski azaltma için çalışmalar yapmaktadırlar. Perakende yönetimi uygulamalarında tedarikçileri de stok yönetimi programlarına aktif bir şekilde katmaya çalışmaktadırlar. Tedarikçiler perakende mağazalarında veya genel müdürlük ofislerinde kendi ürünlerinin stok yönetimi çalışmalarını yapmaktadırlar. Örneğin kola üreticisi bir firma kendi elemanını perakende mağazasında görevlendirerek raflarda ve depoda ürün miktarını kontrol ederek perakendecinin stok yönetimi kararlarına yardımcı olmaktadır. Bu şekilde perakendecilere ürün satan firmaların stok yönetimi çabalarına katılması, daha ziyade büyük perakendecilerde görülmektedir (Berman ve Evans, 2001: 509).

Stok bulundurmadan faaliyetleri sürdürmeye ait değişik uygulamalar mevcuttur. Bunlardan biri de bazı perakendecilerin hiç stok tutmayarak tüketici siparişlerini doğrudan üretici veya tedarikçi işletmeye bildirerek, bir anlamda satışa aracılık etmeleridir. Üretici ve tedarikçi işletmeler ürünü tüketicilere gönderir. Bu durumda stokla ilgili bütün risk, üretici veya tedarikçi firmadadır. Bu yöntem mağazasız perakendecilik denir. Amazon.com gibi internet üzerinden satış yapan firmalar, sadece aracı rolünü üstlenmektedir. Ürün arz edenler ile talep edenler arasında köprü vazifesi görmektedir. Ancak bu şekilde stoksuz çalışabilecek perakende formatlarının sınırlı olduğu unutulmamalıdır.



Perakende stok yönetimi hakkında daha fazla bilgi edinmek için, Grace I. Kunz'un Scala Yayıncılık tarafından basılmış olan "Perakende Planlama ve Ürün, Stok, Görsel Sunum ve Sevkiyat Yönetimi Merchandising", (2008; ISBN:9758535545) adlı kitabını okuyabilirsiniz.

STOK YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Perakendeciler hangi ürün miktarından, ne zaman, ne kadar stok tutacağını kararını verirken satış rakamlarının ürünlere göre dağılımına bakarlar. Perakendeciler, geçmiş dönem satış rakamlarını kullanarak bir sonraki döneme ait tahmini satış miktarını kestirebilirler. Temel gıda ve tüketim ürünlerinde talebi etkileyen faktörler daha sınırlı olduğu için gelecek döneme ait satış miktarının tahmin edilmesi nispeten daha kolaydır. Temel gıda ve tüketim ürünlerinde gelecek döneme ilişkin satış tahmini yapmak için geriye dönük 5-6 aylık satışların haftalık ortalamalarından yararlanılır. Eğer satışlar belli oranda sabit ise, hareketli ortalamalar kullanılarak, daha kolay tahmin yapılabilir. Aslında hiçbir ürünün satış miktarı kesin olarak sabit değildir. Örneğin, ekmek, süt, gazete gibi ürünlerin satışları hafta içi ve hafta sonu, gün içi değişik saatlerde bile farklılık gösterebilir.

Stoklanan her bir ürüne ait geçmiş dönem detaylı satış bilgileri (miktar, zaman, fiyat), her bir ürün hattının tahmini satış miktarının belirlenmesinde yardımcı olur. Tahmin edilen gelecek dönem satış düzeyini karşılayacak miktarda stok tedarik edilebilir. Stok yönetim sistemleri ile perakendeci, hangi ürünün, ne zaman, hangi miktarda hatta hangi tüketici tarafından satın alındığını kolayca tespit edebilir. Perakendecinin ürün hareketleri hakkında elde ettiği bilgilerle daha hızlı ve etkin yönetsel kararlar alması mümkün olacaktır. Örneğin hangi ürünler daha hızlı satılıyor, hangi ürünlerin yanında başkaca neler satılıyor? Bu satışların zaman yelpazesi hakkında (saatlik, günlük, haftalık ve aylık düzeyde) elde ettiği bilgilerle stok miktarını ve perakende kapasitesini belirleyebilecektir. Ancak, pek çok ürünün satışı üzerinde değişik önem düzeylerinde başkaca etkenlerden söz edilebilir.

Perakende işletmelerinde satışları etkileyen stokla ilgili üç önemli faktörden söz edilebilir. Perakende işletmelerinde stok kararları, ileriye doğru satışlardan (talep) etkilenirken, geriye doğru arz kaynaklarında yaşanan belirsizlikten ve işletme kaynaklı faktörlerden de etkilenir.

Satışları etkileyen faktörler aşağıda sıralanmıştır.

- Tüketiciler
- İşletme yapısı
- Tedarikçiler



Stok yönetimi ile ilgili olarak daha ayrıntılı bilgi için; Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği'nin http://www.ampd.org/images/tr/PwC_turkce.pdf adresinden "Türk Perakende Sektörünün Değişimi ve Ekonomi Üzerindeki Etkileri" isimli çalışmaya göz atabilirsiniz.

Tüketiciler

Talepten bahsedebilmek için bazı koşulların varlığına bakılır. Bunları; tüketicide ihtiyacın ortaya çıkması, ihtiyacı doyurmaya yönelik istek, bu isteği karşılayabilecek maddi güç ve ihtiyacı gidereceği ürünün erişilebilir olması durumunda talep koşulları olarak sıralanabilir. Tüketicilerin talep yapısını belirleyen nedenlere kısaca bakacak olursak, demografik etkenler, ekonomik etkenler, mevsimsellik etkisi, modanın etkisi üzerinde durmak gerekir. Bu faktörler tüketici talebi üzerinde etkilidir. Tüketici talebi de işletmenin stok yönetim kararlarını etkileyecektir.

Demografik Etkenler

Demografik etkenler içinde yaş, cinsiyet, aile büyüklüğü, göç, eğitim düzeyi yer alır. Yaş dağılımı için genç, orta yaş ve yaşlı oranı perakendeci için önemlidir. Çünkü her yaş grubunun tüketim eğilimi yaşa bağlı olarak farklı bir yapı sergileyebilir. Cinsiyet farklılığı satın alma davranışlarının farklılık göstermesine yol açar. Bayan ve erkek tüketicilerin farklı özelliklerde ürünler talep etmeleri daha muhtemeldir. Aile büyüklüğü ortalaması, evli ve bekâr olan tüketicilerin talep yapısı, talep miktarı, satın alma sıklığı birbirinden farklılık gösterebilir. Ülkemizde ortama aile büyüklüğü 4 kişi civarındadır. Çocuksuz bir ailenin satın alma davranışları ile 5 çocuklu ailenin satın alma davranışları farklılık gösterir. Ülke içindeki göçlerle bazı bölgelerde kilometre kareye düşen ortama insan sayısı, göç veren bölgelere göre değişiklik gösterir. Farklı bölgelerde perakende mağazası olan bir işletme stok yönetimini yaparken bu ölçütü de karar kriterleri arasına alır. Farklı eğitim düzeyindeki tüketicilerin perakendeci seçimi, ürün seçimi farklılık gösterir.

Ekonomik Etkenler

Gelir düzeyi, ekonomik sektörlerin (tarım, üretim ve hizmet) dağılımı, ekonomik durum perakendecinin stok bulundurma kararını verirken değerlendirdiği faktörlerdendir. Gelirin değişmesi durumunda tüketim yapısı değişimine ilişkin bazı kanunlar geliştirilmiştir. Bu kanunlar Engel kanunları olarak bilinir. Engel kanunlarına göre, gelir düzeyi ile satın alınan ürünlerin yapısı arasında farklılık vardır. Tüketicinin geliri arttıkça gıda harcamalarının oranı azalır, ev ile ilgili alışverişlerde değişiklik olmazken diğer tüm ürünlerin tüketiminde oransal artış görülür. Ekonomik sektörlerin dağılımı perakende işletmelerinin göz önünde bulundurmaları gereken bir diğer husustur. Perakende şubesinin bulunduğu yerde tarım, üretim veya hizmet sektörünün yoğun olup olmaması stok düzeyi ve dağılımı üzerinde etkilidir. Ekonominin durgun olması veya yükselişte olması tüketici harcamaları üzerinde etkilidir. Yükselen ekonomik ortamda satışlar yüksek seyredebilirken bunalım döneminde satışlar düşer, tasarruf eğilimi artar.

Ayrıca, doğal çevre, teknolojik çevre, politik ve yasal çevre ile kültürel çevrenin de perakende satışları ve stok kararlarını etkilediği söylenebilir.

Mevsimsellik Etkisi

Yıl içinde genellikle iklim etkisiyle bazı ürünlerin tedarik esnekliği düşük olacaktır. Ayrıca iklime bağlı olarak tüketicilerin talebi de değişiklik göstermektedir. Giyim, gıda, meyve ve sebzeler gibi ürünlerde mevsimsellik etkisi daha belirgin görülür. Bazı perakendeciler yok satmamak için yine de bu tür ürünleri raflarında bulundurarak rekabet avantajı elde etmeyi umarlar. Bu tür ürünler için genellikle daha farklı tedarikçilerle çalışma yolunu seçerler.

İklim nedenli satış dalgalanmaları dışında yıl içindeki önemli günler de satışlar ve stok yönetimi için perakendecinin dikkat etmesi gereken hususlardandır. Örneğin; Yılbaşı, Sevgililer Günü, Anneler Günü, Babalar Günü, Ramazan Bayramı, Kurban Bayramı ve buna benzer günlerde perakendeciler, uygun nitelik ve miktarda ortaya çıkabilecek talebi öngörerek gerekli stokları hazır halde tutmaları beklenir.

Modadan Kaynaklanan Etkenler

Mevsimsellik dışında satışlarda dalgalanmaya neden olan bir diğer önemli etken ise modadır. Perakendeci en fazla giyim kategorisindeki satışlarda modadan etkilenir. Giyim konusunda bazı elbise renkleri, elbise kesimleri, stiller dönem dönem ön plana çıkar. Perakendeciler eğer modadan etkileniyorsa, çok fazla stokla çalışmaları dönem sonunda bu stokların depoda kalmasına yol açabilir. Bir sonraki dönemde moda değişeceği için aynı ürünü satmaya çalışması rekabetçiliğini olumsuz yönde etkiler.

Ayrıca yeni ürün geliştirmeye bağlı olarak eski ürünler raflardan iner. Siyah beyaz televizyonlardan sonra renkli televizyonların yaygınlaşması ve moda olması, günümüzde ise LCD ve LED televizyonların moda olmaya başlaması bu duruma örnek olarak verilebilir. Tüketiciler değişim modasına uyararak bir ürünün daha yeni modeli veya versiyonunu talep etmeye başlamaktadırlar. Perakende yöneticisi tüketici talep trendini doğru bir şekilde tahmin ederek, mağazasında uygun ürünleri tüketicisinin beğenisine sunmalıdır.

İşletme Yapısı

İşletmenin yapısı, özellikleri, kaynakları, rekabet durumu gibi etkenler satışlar üzerinde etkilidir. Perakende işletmesinin finansal yetenekleri stok kararları üzerinde etkilidir. Yine depolama imkanları, yönetsel yetenekleri satışları ve stokları etkiler. Perakendecinin dağıtım kanalındaki üyeler arasındaki ilişki türü ve düzeyi, stok kararları üzerinde etkili olabilir. Perakendecinin ürün kararları, ürün hattı genişliği, derinliği gibi kararların, satışları etkilemesi beklenir. Aynı şekilde fiyat kararlarının da satışlar üzerinde etkisi olması beklenir. Fiyat indirimleri satışları etkileyecektir. Ayrıca ürünlerde yapılan miktar indirimleri ile 3 al 2 öde veya 2 al 1 öde gibi yöntemler de satış ve stoklar üzerinde etkilidir. Yarışmalar, çekilişler gibi satış artırıcı çabalar da stoklar üzerinde etkilidir. Reklam, satış geliştirme, kişisel satış, halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerinin de satış artışında etkili olması beklenir.

Tedarikçiler

Tedarikçilerden kaynaklanan bir takım özellikler stok yönetimi kararları üzerinde etkilidir. Bunlar aşağıdaki biçimde sıralanabilir.

- Tedarikçilerin ürünü istenilen standartta, yerde, zamanda sunabilme yeteneği.
- Tedarikçileri etkileyen kendine has durumların olması.
- Tedarik yapılan ürünün ithal ürün olması ve bu ürünün tedarik, fiyat güvenilirliği.
- Tedarik edilen ürünün kalite standartları.
- Tedarikçilerin sundukları ürünlerde fiyat istikrarını garanti edebilme durumu.
- Ulaştırma maliyetlerinde ortaya çıkabilecek maliyet artışları.
- Tedarikçilerin hız ve esnekliğe sahip olup olmamaları.

Nihai tüketiciye satılmak için perakendecinin elinde bulundurduğu ürünlere kısaca stok denir. Bir işletmede bulundurulabilecek stoklar; hammaddeler, yarı mamuller, mamuller, hazır parçalar ve yardımcı malzemelerden oluşur. Stoklar belli bir zaman diliminde perakendecinin elinde bulundurduğu ürünlerin miktarı ve parasal karşılığı ile ölçülür. Perakende işletmesi uygun miktarda ürün tedarikini gerçekleştirip, tüketici ihtiyacını karşılayarak amaçlarına ulaşabilir. Çok fazla stok bulundurmak, ürün genişliği ve kârlılığını etkilediği gibi, az stok bulundurmak da satış ve müşteri kaybı üzerinde etkilidir.

Perakendecilerin stok kontrolünde iki temel karar problemi vardır; Hangi miktarda stok işletme için en kârlıdır? İşletme için en kârlı sipariş zamanı hangisidir?

Her perakendeci değişik genişlikte ürün çeşidiyle hizmet sunmaya çalışır. Ancak bazı ürünlerin eskime, tükenme süreleri daha kısa olduğu için stok devir oranı da daha fazladır. Genelde bu tür ürünlere hızlı tüketim ürünleri veya dayanıksız ürün denir.

Stok yönetiminin amacı, istenilen ürünü, istenilen zamanda, uygun miktarda hazır bulundurmak ve bunu en ekonomik biçimde gerçekleştirmektir. Perakende stok yönetiminden bahsedilirken özel stok ilişkileri göz önünde bulundurulmalıdır. Firma en uygun stok miktarı için ne kadar ve ne zaman stok yapacağını bilmelidir. Stok politikaları stok performansını etkiler. Hizmet düzeyi ise yönetimin hedeflediği performans düzeyi ile ilişkilidir. Hizmet düzeyi sıklıkla performans döngüsü olarak adlandırılır.

Ortalama stok, malzemelerin ara maddelerin, iş süreçleri ile ilgili malzemenin ve nihai ürünlerin lojistik sisteminde ne düzeyde elde bulundurulacağı ile ilgilidir.

Stok bulundurmanın yok satmama, faaliyetlerini sürdürme, miktar indirimi, korunma, planlama esnekliği ve finansman şeklinde perakendecilere bazı yararları vardır.

Stok bulundurma konusunda maliyet unsuru ortaya koyan bileşenleri genel olarak sermaye, sigorta, depolama, vergi ve eskime olarak sıralamak mümkündür.

Stok bulundurmama maliyetleri ise genel olarak yok satma maliyeti, fazla mesai ve vardiya maliyetleri, atıl kapasite maliyetleri şeklinde açıklanabilir.

Sipariş maliyeti, perakende işletmesinin sipariş vermek için katlanmış olduğu giderlerden oluşur. Siparişi verilecek ürünlerin belirlenmesi, talep formlarının hazırlanması, ilgili bölümlere bilgi verilmesi ve onay alınması, en uygun kalite ve fiyatlı tedarikçi firmaların araştırılması, tedarikçi firma kararının verilmesi, sipariş verilecek numunelerin standartlara uygunluğuna ilişkin kontrol ve testler, iletişim maliyetleri, kabul denetimi gibi sipariş maliyeti unsurlarından söz edilebilir.

Stok planlamada kilit başarı faktörleri olan siparişin ne zaman verileceği ve ne kadar (miktar) sipariş verileceği kararlarıdır. Ekonomik sipariş miktarı kararı, sipariş maliyeti ile elde bulundurma maliyetinin optimum olduğu noktada yer alır.

Ekonomik sipariş miktarları belirlenirken üç temel düzenlemeden söz edilebilir; nakliye miktar oranı, miktar indirimi ve ekonomik sipariş miktarı düzenlemeleridir.

Perakende işletmelerinin stoklarla ilgili miktar ve zamanı belirlerken kullandığı bazı yöntemler mevcuttur. Bu yöntemleri gözle kontrol yöntemi, çift kutu yöntemi, sabit sipariş periyodu yöntemi, sabit sipariş miktarı, ABC yöntemi ve tam zamanlı stok yöntemleri şeklinde sıralamak mümkündür.

Bazı büyük perakendecilerin stok miktarları ve stok maliyetleri kararlarını tam zamanlı tedarik sistemi kullanarak (just-in-time) çözmeye çalıştıkları görülmektedir. Tam zamanlı stok kontrol sistemi, ulaştırma ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ile yaygınlaşmaya başlamıştır. Tam zamanlı tedarik sisteminde stok bulundurma çok sınırlıdır veya yoktur.

Perakende işletmelerinde stoklara ilişkin kararlar ileriye doğru satışlardan (talepten), geriye doğru arz kaynaklarında yaşanan belirsizlikten ve işletme kaynaklı faktörlerden etkilenmektedir.

Kendimizi Sınavalım

1. Aşağıdakilerden hangisi bir işletmede bulundurulabilecek stok kalemlerinden biri **değildir**?

- a. Hammaddeler
- b. Yarı mamuller
- c. Mamuller
- d. Çalışanlar
- e. Yardımcı malzemeler

2. Stok yönetiminin amacı nedir?

- a. Uygun miktar ve zamanda ürün bulundurmak
- b. Uygun fiyattan ürün satmak
- c. Düşük değerli stok bulundurmak
- d. Çok miktarda ürün bulundurmak
- e. Yüksek değerli ürün bulundurmak

3. Tedarik süresince stoksuz kalıp satış yapamama ihtimalini azaltmak amacıyla stokta tutulan ilave mallara ne ad verilir?

- a. Ortalama stok
- b. Sabit miktarlı stok
- c. Emniyet stoku
- d. Sabit aralıklı stok
- e. Değişken aralıklı stok

4. Ekonomik sipariş miktarları belirlenirken aşağıdakilerden hangisinin etkisi dikkate **alınmaz**?

- a. Ürün birim fiyatı
- b. Sipariş maliyeti
- c. Elde bulundurma maliyeti
- d. Miktar indirimi
- e. Nakliye miktar oranı

5. Aşağıdakilerden hangisi ekonomik sipariş miktarı varsayımlarından biri **değildir**?

- a. Talep miktarı; sabit, sürekli ve bilinmektedir.
- b. Tekrar tedarikte stok devir hızı bilinmekte ve sabittir.
- c. Bağımsız bir sipariş miktarı ve zamanı için ürünün fiyatı sabittir.
- d. Sınırsız bir planlama ufku mevcuttur.
- e. Ürünler arasında fark vardır.

6. Aşağıdakilerden hangisi stok kontrol yöntemlerinden biri **değildir**?

- a. Gözle kontrol yöntemi
- b. Sabit sipariş periyodu yöntemi
- c. Çift kutu yöntemi
- d. Esnek sipariş yöntemi
- e. Sabit sipariş miktarı

7. Sipariş maliyeti ₺1, yıllık elde bulundurma maliyeti %18, yıllık talebin 3000 adet, birim maliyetin ise ₺1,5 olduğu bir ürün için ekonomik sipariş miktarı nedir?

- a. 258
- b. 298
- c. 328
- d. 358
- e. 398

8. Aşağıdakilerden hangisi stok kontrol yöntemlerinden biri **değildir**?

- a. Gözle kontrol yöntemi
- b. ABC yöntemi
- c. Tek kutu yöntemi
- d. Sabit sipariş periyodu yöntemi
- e. Tam zamanlı stok yöntemleri

9. Bakkal, büfe gibi perakendecilerin aşağıdaki stok kontrol yöntemlerinden hangisini uygulayabilir?

- a. Çift kutu yöntemi
- b. Gözle kontrol yöntemi
- c. Sabit sipariş periyodu yöntemi
- d. ABC yöntemi
- e. Tam zamanlı stok yönetimi

10. Aşağıdakilerden hangisi stok yönetiminde tüketicileri etkileyen unsurlardan biri **değildir**?

- a. Demografik faktörler
- b. Modadan kaynaklanan faktörler
- c. Mevsimsellikten kaynaklanan faktörler
- d. Ekonomik faktörler
- e. Tedarikçilerden kaynaklanan faktörler

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. d Yanıtınız yanlış ise “Giriş” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

2. a Yanıtınız yanlış ise “Stok Yönetimi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

3. c Yanıtınız yanlış ise “Stokla İlgili Kavramlar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

4. a Yanıtınız yanlış ise “Ekonomik Sipariş Miktarı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

5. e Yanıtınız yanlış ise “Ekonomik Sipariş Miktarı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

6. d Yanıtınız yanlış ise “Stok Kontrol Yöntemleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

7. b Yanıtınız yanlış ise “Ekonomik Sipariş Miktarı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

8. c Yanıtınız yanlış ise “Stok Kontrol Yöntemleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

9. b Yanıtınız yanlış ise “Stok Kontrol Yöntemleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

10. e Yanıtınız yanlış ise “Stok Yönetimini Etkileyen Unsurlar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Temizlik ürünleri ve gıda ürünleri stok devir hızının yüksek olduğu temel ürünler arasındadır. Tüketicilerin sıklıkla talep etmediği diğer tüm ürünlerde stok devir hızı görece daha düşüktür.

Sıra Sizde 2

- Çevrim Stoku: Üretim ve dağıtım faaliyetleri uzun süreli ve aşamalı olduğunda işletme içinde oluşan yarı mamul stoklarına çevrim stoku denir. Bunlar, üretim sürecini daha kararlı ve düşük maliyetle işleme açısından önem taşırlar.

- Emniyet Stoku: Stok yokluğuna düşmemek için beklenen ihtiyaçtan fazla olarak tutulan stoktur. Bu tür stoklar iki sipariş arasındaki ortalama talebi karşılamak amacıyla bulundurulur. Bu stoklar üretimin ve satışların aksamamasını sağlayarak maliyet tasarrufuna ve kâr artışına yol açarlar.
- Mevsimsel Stoklar: Ürüne olan talebinin fazla olduğu dönemlerde satılmak üzere daha önceden tedarik edilip depoda bekletilen stoklardır.
- Promosyon Stoku: Mağaza kataloglarında veya insertlerinde yer alan ürüne olan talebi karşılamak için veya fiyat indirip fazla satış yapabilmek için tutulan stoklardır.

Sıra Sizde 3

Bakkal az sayıdaki ürünle faaliyetlerini sürdürdüğü için, stok kontrolünü gözlemleyerek kolayca yapabilir. Süpermarkette çok sayıda ürün çeşidi olduğu için stok kontrolünü gözlemleyerek yapmak zorlaşır. ürün sayısı arttıkça bilgisayar ve bilgisayar destekli stok kontrol sistemlerinden yararlanılır.

Yararlanılan Kaynaklar

Berman, B. ve J. R. Evans (2001). **Retail Management A Strategic Approach**, Prentice Hall, 8. Basım.

Bowersox, D., D. J Closs ve M.B. Cooper (2010). **Supply Chain Logistic Management**, McGraw-Hill Irvin.

Bowersox, D., D. J Closs ve M.B. Cooper (2002). **Supply Chain Logistic Management**, McGraw-Hill Irvin.

Kobu, B. (1998). **Üretim Yönetimi**, Avcıol Basım Yayım, 10. Basım.






Kotler, P. ve G. Armstrong (2010). **Principle of Marketing**, Pearson Education, 13. Basım.

Varley, R. (2006). **Retail Product Management-Buying and Merchandising** Routledge, 2. Basım.

8







Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

-  Perakendecilik sektörü ve ürün yönetiminin uluslararası boyutunu açıklayabilecek,
-  Süreçleri etkileyen faktörleri tanımlayabilecek,
-  Farklı ürün stratejilerinin avantaj ve dezavantajlarını belirleyebilecek,
-  Ürün tedarik etmede ülke orijini, kültürel etkiler ve etiğin rolünü açıklayabilecek,
-  Standart ve uyarlanmış ürünlerin pazara girişlerini betimleyebilecek

bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- | | |
|---|--|
|  Uluslararası Perakendecilik |  Uyarlama |
|  Ürün Yönetimi |  Ülke Orijini |
|  Standardizasyon |  Etik |

İçindekiler

- ❖ Giriş
- ❖ Bir Strateji Olarak Uluslararası Perakendecilik
- ❖ Uluslararası Perakendede Ürün: Standardizasyon ve Uyarlama
- ❖ Ürün Yönetimi Organizasyonu
- ❖ Ürün Tedarik Etmede Etkisi Olan Bazı Faktörler

Perakende Ürün Yönetiminin Uluslararası Boyutu

GİRİŞ

Uluslararası perakendecilik hızla gelişen, yönetsel ve akademik çevrelerin ilgisini çeken bir kavramdır. Perakendecilikte uluslararasılaşma faaliyetleri 1960'lardan itibaren giderek genişleyen bir çerçevede incelenmektedir. Bu süreç, stratejik bir değişim olmakla birlikte, günümüzde de satın almalar ve yatırımlarla birlikte sektöre hız katan dinamik oluşumlar şeklinde ele alınmaktadır.

Perakendeci işletmeler, uluslararası pazarlama ile dünyadaki tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını belirleyip, bu istekleri hem kendi ülkesindeki rakiplerden hem de yabancı rakiplerden daha iyi tatmin etme gayretleri içine giren işletmelerdir. Uluslararası pazarlarda perakendeciler, ihracatçı işletmelerin ürünlerini, hedef pazarda bulunan son tüketiciye satan ihracat araçlarıdır. Global rekabetin giderek yükseldiği günümüz pazar koşullarında aynı kalitedeki ürünleri, benzer satış modelleriyle sunan perakende mağaza zincirleri, uluslararası pazarlarda giderek daha fazla ağırlık kazanmaya başlamıştır. Globalleşme, işletmeler için iç-dış pazar ayrımını ortadan kaldırmakta, yakalanması ve değerlendirilmesi gereken fırsatlar yaratmaktadır. Artık pazar fırsatı denildiği zaman tek bir ülke değil, global bir yaklaşımla bütün dünya potansiyel pazar olarak görülmektedir. İşletmeleri, uluslararası pazarlara yönelmeye zorlayan dış pazarların cazibesi, söz konusu fırsatlardan kaynaklanmaktadır. Bu fırsatları doğru şekilde analiz etmek ve buna uygun davranabilmek için, işletmelerin faaliyet gösterecekleri uluslararası pazar yapılarına göre giriş stratejileri belirlemesi ve kaynaklarını, belirlenen stratejiye göre yönlendirmesi gerekmektedir. Uluslararası pazarlara girişte büyük hacimli perakende mağazalarının sayılarının artması, ihracatçı işletmeler için doğrudan doğruya çok çeşitli sayıdaki mallarını satabilecekleri bir alıcı kitlesine sahip olmalarını sağlamaktadır. İhracatçı işletmelerin uluslararası pazarlarda böylesine büyük bir potansiyeli değerlendirebilmeleri için, oldukça standartlaşmış ve hizmet kalitelerini yükseltmiş olan perakende mağaza zincirlerinin bekledikleri kalitedeki ürün ve hizmetleri sunabilmeleri gerekmektedir.

Bu süreçte, uluslararası perakendecilik alanında sözleşmeli dikey bütünleşmiş sistemler olarak ortaya çıkan franchising sistemleri, aynı standartlar altında hareket eden perakende mağaza zincirlerinin dünya ölçeğinde hızla yaygınlaşmasında itici güç olmuşlardır. Uluslararası perakendeciler, gerek maliyetlerini düşürmek gerekse pazarlama faaliyetlerini kolaylaştırmak üzere ilgilenimlerini çeşitli ülke pazarlarına bölerek yaymakta; doğrudan giremedikleri ülke pazarları için çeşitli giriş stratejileri geliştirmektedirler. Böylece globalleşmeye katkıda bulunarak, ürünlerini standartlaştırıp dünyanın her yerinde rahatlıkla ulaşılabildikleri iletişim araçlarıyla talep edilmesini sağlamaktadırlar.

Uluslararası perakendecilik sisteminin günümüzde yaşadığı önemli gelişmelerden bir diğeri de büyük perakende mağaza zincirlerinin gerekli hacimlere ulaşması halinde geriye doğru dikey bütünleşmeye giderek, sattıkları bazı ürünleri ihracata yönelmiş imalatçı işletmelere ürettirmeleri ve onlardan temin etme yoluna gitmeleridir. Böylece işletmeler arası eşgüdümün sağlanması ile kritik öneme sahip hammaddelerin sağlanmasının güvence altına alınması mümkün olmaktadır.

Uluslararası perakendeciler pazardaki belirsizlik ve risk faktörlerini dikkate alarak giriş stratejilerini belirlerken aynı zamanda pazarda mülkiyet ve kontrolün kimde olacağına cevabını da vermek durumundadırlar. Uluslararası perakendeciler mülkiyet ve kontrolün tamamen kendilerinde olmasını istiyorlarsa doğrudan yatırım ve stratejik birleşme gibi stratejileri, düşük oranlarda mülkiyet ve kontrol

istiyorlarsa, franchising ve yönetim sözleşmesi gibi stratejileri benimsemelidirler. Uluslararası perakendecilik, perakendeciliğin alt unsurlarından olan rekabetçi yapılar, dağıtım sistemleri gibi kavramların gelişmesinde de önemli bir faktör olmuştur. Ayrıca perakendecilik dışında diğer sektörlerin de uluslararası faaliyetlerinde hızlandırıcı ve öğretici etkiler yaratmıştır.

Bu çalışmada perakendecilik sektörü ve ürün yönetiminin uluslararası boyutunu ortaya koymak, süreçleri etkileyen faktörleri tanımlamak ve stratejilerin avantaj ve dezavantajlarını açıklayarak konuya ışık tutmak amaçlanmıştır.

BİR STRATEJİ OLARAK ULUSLARARASI PERAKENDECİLİK

İletişim ve taşımacılıktaki gelişmeler, soğuk savaşın sona ermesi, Asya ve Doğu Avrupa'da yeni pazarların gelişimi ve dünyada ekonomik aktivitelerin entegrasyonu işletmelerin küresel olarak faaliyet göstermelerine imkan tanımıştır. Bunlara ek olarak Internet'in ve bilgi teknolojilerinin gelişimi dünyanın her yerindeki tüketiciye rahatça ulaşılmasını sağlamıştır. Bu bağlamda rekabet, küresel ölçekte işletmeleri etkilemeye başlamıştır. İç pazarlardaki doygunluk, küresel rekabet baskısı, pazar payında azalma ve büyüme gereksinimi gibi nedenlerle işletmeler genel olarak uluslararası faaliyetlerde bulunmaya başlamışlardır.

Uluslararası arenada perakendecilerin de yer almaya başlaması, küreselleşmenin ve rekabet baskısının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Küreselleşmede ilk hareketler 1960'larda Amerikan işletmelerinin dışa açılımlarıyla başlamıştır. İç pazarın doygunluk seviyesine gelmesi ve büyüme oranlarındaki azalış, işletmelerin dış pazarlardaki fırsatları fark etmelerine sebep olmuştur. 1970'lerde Japon işletmelerinin özellikle elektronik ürünlerdeki atılımları Amerikan işletmeleri için de bir tehdit unsuru oluşturmuştur. Yine 1970'lerde Avrupa işletmeleri de Amerika'nın rekabet baskısını kendi iç pazarlarında hissetmeye başlayınca, pazardan pay elde etme yarışına katılmışlardır. 1980'lerde teknolojik ve politik bir çok değişimin ardından, çok uluslu işletme kavramı doğmuş ve endüstrileşen işletmeler başka ülkelerde üretim yapmaya ve başka ülkelerde satış yapmaya yönelmişlerdir. 1990'lardan günümüze kadar olan süreç ise küreselleşme kavramını uluslararası faaliyetlerde dünya geneline taşımış ve markaların rekabetini canlandırmıştır. Örnek olarak; çeşitli perakendeciliği yapan Marks&Spencer 35 yıl önce 1970'lerin başında Kanada'da faaliyet gösteren üç zincir mağazanın %50 hissesini satın alarak uluslararası faaliyet göstermeye başlamıştır.

Türkiye'de perakendecilik alanında Migros başarılı uluslararası faaliyetlerde bulunmaktadır. Migros 1954 yılında İsviçre Migros Kooperatifler Birliği ve İstanbul Belediyesi'nin girişimi ile kurulmuş, 1974 yılında Koç Grubu tarafından çoğunluk hisseleri satın alınarak Migros Türk olmuştur. Migros, 1996 yılında Azerbaycan'daki altyapı çalışmalarını sonlandırarak, ilk yurtdışı mağazası Ramstore'u Bakü'de açmıştır. Bunu takiben, 1997'de Rusya'da, 1999'da Kazakistan'da, 2001'de Bulgaristan'da ve 2005'te Makedonya'da faaliyetlerine devam etmiştir.

Perakendecilikte yaşanan bu temel değişim, yani perakendeciliğin ülke sınırları içerisinde ülke sınırları dışına taşınması, örgütsel bir büyümenin, hem örgütsel büyüklük anlamında hem de fonksiyonel büyüme anlamında bir sonucudur. Perakendeciliğin uluslararası bir nitelik kazanması birbiriyle ilişkili olmasına rağmen bağımsız üç olguyu da kapsamaktadır. Bunlar; operasyonların geliştirilmesi, ürünlerin tedariki ve uzmanlığın aktarılmasıdır. Uluslararasılaşmada sınırlar ötesindeki perakendeci mağazalar anahtar bir rol oynamaktadır. Sınırlar ötesi büyümede yabancı işletmeler nedeniyle yerel pazarlarda artan rekabet, perakendecilerin de uluslararası pazarlara yönelmesinde önemli bir itici güç olmuştur. Migros'un uluslararası pazarlara açılma stratejisinin altında da yerel pazarlardaki doygunluk, artan rekabet ve yakın coğrafyada gelişen yeni perakende pazarlara ilk giren işletme olmak yatmaktadır.

Ancak bu süreç sadece bu nedenlerle gelişen bir süreç değildir. Bu süreçte çoklu bir takım unsurlar söz konusudur. Bunlar literatürde farklı başlıklar altında sınıflandırılabilir da benzer içeriklere sahiptir. Bu bağlamda perakendecilerin uluslararası faaliyet göstermeye başlaması gerek yerel pazarlarda yaşanan değişimlerin gerekse de yabancı pazarlardaki fırsatların bir bileşkesidir. Uluslararası pazar stratejisi önemli bir karardır. Zira bu noktada yanlış kararlar verilmesi işletmenin başarısını doğrudan etkileyecektir. Perakendecilik sektöründe en çok kullanılan giriş stratejileri; franchising ve ortak yatırımlardır. Bununla birlikte satın almalar ve birleşmeler de görülmektedir.

Uluslararasılaşmada pazara giriş seçeneklerinden her biri kendi içinde önemli avantajları ve dezavantajları barındırmaktadır. Keza her bir seçenek farklı finansal riskleri içermektedir. Pazara giriş stratejilerinden yüksek finansal risk içeren seçenekler, uluslararası birleşme ve satın almalar, doğrudan yatırım ve ortak girişimdir (joint venture). Lisans sözleşmeleri ve franchising yöntemlerinin de göz önünde bulundurulması gereken dezavantajları vardır. Bunun yanı sıra, pazara giriş yöntemi perakendeci işletmenin performansını da etkilemesi açısından üzerinde önemle düşünülmesi gereken bir karardır. Dış pazarlarda perakendeci işletmelerin karşılaşılabilecekleri bir takım problemler söz konusudur. Bunlar aşağıdaki başlıklar altında sayılabilir;

- Yer
- Farklı rekabet koşulları
- Farklı perakendeci çevresi
- Farklı tüketici beklentileri
- Lisan
- Farklı sosyal koşullar
- İşe alma ve çalışanlarla ilişkiler
- Pazar bilgisi elde etme
- Yasal düzenlemeler
- Farklı ürün karmaları
- Tedarikçilerle sorunlar
- Kur değişimleri
- Nakliye

ULUSLARARASI PERAKENDEDE ÜRÜN: STANDARDİZASYON VE UYARLAMA

Bir işletmenin iç ve dış pazarı, ürün veya hizmetlerini ihraç etmeyi planladığı dış pazarlardan değişik açılardan çok farklıdır. Dolayısı ile çoğu zaman iç pazar için üretilen ürün veya hizmetlerin dış pazarların arzu ve ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamadığı görülür. Bu nedenle, ihraç edilecek ürün veya hizmetlerde genellikle hedef alınan dış pazar veya pazarların örf ve adetlerine, zevklerine, gelirlerine ve diğer farklı özelliklerine göre değişiklikler yapmak gerekli olur.

Çoğu zaman ihracatçılar bu nedenlere bağlı olarak ürün bileşimlerini değişik pazarların, değişik arzu ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde çeşitlendirirler. Mevcut ürün veya hizmetlerini dış pazar koşullarına göre uyarlarlar veya bu mümkün olmadığı takdirde yepyeni iç pazarlardan tamamen farklı ürün veya hizmetlerle dış pazarlara açılırlar.

Hedef alınan her bir yurtdışı pazar bölümüne, o bölüm için özel bir ürün veya hizmetin sunulması olan bu politikanın tersi, tek veya çok az çeşitle dünya pazarlarına hitap eden standart bir ürün politikasının takip edilmesidir. Standart bir ürün politikası takip edildiğinde tek bir ürünle her müşterinin farklı arzu ve ihtiyaçlarının karşılanabileceği ümit edilir. Dış pazarların birbirinden ve iç pazardan çok farklı olduğu gerçeği karşısında, uluslararası pazarlarda standart bir ürün politikasının pek başarılı olmayacağı düşünülebilirse de, bu politikayı başarı ile uygulayan çok sayıda işletme vardır.

Uluslararası pazarlamada uyarlamanın mı yoksa standardizasyonun mu daha uygun bir yaklaşım olduğu uzun yıllardır tartışılır. Ancak bu tartışmalardan çıkan genel sonuç, problemin birinin diğerine tercih edilmesi değil, her ikisinin birbiri ile nasıl bağdaştırılabileceğidir. Çünkü, verilen örnekler her iki politikanın da diğerine göre üstün ve sakıncalı yönleri olduğunu göstermektedir. Uyarlama, müşteri veya tüketiciler açısından, hiç şüphe yok ki çok daha uygun bir politikadır. Çünkü müşteri ve tüketici kendisine

sunulan ürün veya hizmetin tam düşündüğü gibi olmasını ister. Buna karşılık, üretici standartlaştırma ile maliyetlerini önemli ölçüde azaltabilir. Dolayısı ile yurt içinde olduğu gibi uluslararası pazarlamada da üretici veya satıcı açısından problem, uyarlamanın doğurduğu ek maliyetlerle, standardizasyonun müşteri arzu ve ihtiyaçlarını tam olarak karşılamama olasılığı arasında bir orta yolun bulunmasıdır.

Acaba bir ürün veya hizmet herhangi bir değişiklik yapılmadan ihraç edilemez mi? Yurtdışında üretilemez mi? Bu soruyu cevaplandırabilmek için önce ürün veya hizmetin kendisi dikkate alınmalıdır. Bilindiği gibi, pazarlama literatüründe müşteri ve tüketici arzu ve ihtiyacını karşılayan ürünler, endüstri ve tüketim ürünleri, dayanıklı ve dayanıksız tüketim ürünleri, kolayda, beğenmeli ve özelliği olan tüketim ürünleri gibi değişik şekillerde sınıflandırılmıştır. Bunlar içinde, en kolay standartlaştırılabilen ve dünya pazarlarına bu şekilde sunulabilen ürünler endüstriyel ürünlerdir. Bazı dayanıklı tüketim ürünleri de kolayca standartlaştırılıp, tıpkılıklarını koruyarak yurtdışına satılabilirler. Bu sınıfa giren ürünlerde uyarlama genellikle voltaj farklarına uyum, boy ve hacim değişiklikleri ile sınırlı kalır. Örneğin, Fransız pazarı için üretilmiş bir otomobil diğer ülkelerdeki taşıma ihtiyacına da cevap verir. Uyarlamaya en fazla gidilen ürün türü dayanıksız tüketim ürünleridir. Çünkü gıda maddeleri tüketimi kültürel yapıya çok fazla bağlıdır. Ancak Coca Cola gibi bazı tüketim ürünlerinde standartlaştırılmaya gidilebilir.

Diğer yandan uyarlama ve standardizasyon arasındaki tercihte ürünün türü yanında pazarın büyüklüğü de önemli bir rol oynar. Büyük ve kendi içinde homojen bir yapıya sahip pazarlarda, standart bir ürün politikası uygulamak çok daha kolaydır. Birbirinden farklı ve küçük dış pazarlara yönelen bir işletme doğal olarak, uyarlamaya daha fazla önem vermek zorunda kalacaktır.

Marks & Spencer firması bu konuda örnek olarak incelenebilir. 1882 yılında İngiltere'de ilk temelleri atılan dünyaca ünlü mağazalar zinciri Marks&Spencer, perakendecilikte bayan, erkek, çocuk ve iç giyim, ev tekstili, kişisel bakım ürünleri ile dünyada 34 ülkede 700'e yakın mağazalar zincirine sahip bir kuruluştur. İşletmenin kuruluşu 1884 yılında pazarda tezgahta satış yaparak iş hayatına atılan Michael Marks'ın 1894 yılında Tom Spencer ile ortaklık kurmasıyla başlamış ve işletmenin ismi işletmeyi kuranların soyadlarından meydana gelmiştir.

Marks & Spencer'ın uluslararası faaliyetlere yönelik ilk yatırımı 1970'lerden önce üç Kanadalı zincirin %50'sini satın almasıyla başlamıştır. Üç yıl sonra, Kanada kanunlarında yapılan düzenlemeyle bu işletmelerin kontrolünü ele geçirici oranda hisseye sahip olunmuştur. 1980'lerde Kanada'da 275 mağaza satın alarak karlı ve sürdürülebilir bir şekilde büyüyen, 1990 yılında ise 76 Marks & Spencer, 80 People's ve 119 D'Allairs mağazası faaliyetlerini sürdürmüştür. Kanada pazarına yönelme kararı o zaman için mantıklı bir karar olarak görülmüştür. Özellikle, İngiltere'deki hisse senetlerinin çok düşük olması, petrol krizinin iki yıl önceden kendini göstermesi, İngiltere dışına sermayenin çıkarılması ihtiyacını doğurmuştur. Bu koşullar altında, Kanada'nın karşılanması gereken ihtiyaçlarının olması, Kanada'ya yatırımda iyi işgücü ilişkileri, politik istikrar ve petrol fiyatının düşük olması etkili olmuştur. Kanada pazarı, Amerikan pazarına geçişte sıçrama noktası olarak kullanılmıştır.

Marks & Spencer'ın Kanada pazarına yönelmesinde etkili olan unsur, o zamanki politik ve ekonomik durum ve işletmeyi kuran ailelerin paralarını ve yatırımlarını değerlendirme ihtiyacıdır. Ancak bu faktörlerin çoğu uluslararası pazara yönelmek için olumlu nedenler değildir. Dolayısıyla Kanada pazarı, Marks & Spencer için başarılı bir perakendeci girişim değildir. Tedarik zinciri problemleri daha çözülmemiştir. İngiliz ve Kanada giyim ihtiyaçları arasında temel farklılıklar bulunmaktadır. İngiliz pazarı için yapılan konumlandırmanın aynısı Kanada pazarı için de uygulanmıştır. Fakat farklı rekabet çevresi ayrı olarak görülmemiştir. 1970 ve 1980'lerde yatırımlar Kanada'ya yönelmiş ancak problemlere gerçek çözümler bulunamamıştır. Aslında kötü işletme kayıtsız yayılmanın yerini almıştır. Yönetim değiştiğinde, Amerikan pazarına yönelmiş ve Brooks Brother'ların satın alınmasıyla sonuçlanmıştır. Fakat geri dönüşümler beklenen düzeyde olmamıştır.



Bir işletmenin uluslararası pazarlarda başarılı olamamasının sebepleri nelerdir?

Farklı Ürün Stratejilerinin Etkileri

Dış pazarlarda uygulanacak ürün politikalarını hedef pazarlar açısından da gruplandırmak mümkündür. İşletme hedef pazarlarını belirledikten sonra, bu pazarların özelliklerine göre farklı ürün politikaları uygular. Bu uygulamaya “Ürün Bileşiminin Farklılaştırılması” denir.

Pazarların özelliklerine bağlı olarak ürün bileşimleri farklılaştırılır, standart ürünler yerine tüketicilerin özel tercihlerini doyuracak ürünler sunulur. Ancak bu yola giden işletmenin finansal yönden güçlü olması gereklidir. Birbirinden çok farklı talepleri olan, çok sayıdaki pazarın, çeşit kalite ve fiyat yönünden ihtiyaçlarını karşılamak ancak büyük ölçekli işletmelerin uygulayabileceği bir politikadır. Henüz dış pazarlara açılan, finansal olanakları ve tecrübesi yetersiz işletmelerin belirli pazarlarda faaliyetlerini yoğunlaştırmaları, sundukları ürünlerde işletmelerin imkanları ölçüsünde uyarlamaya gitmeleri daha faydalı olabilir. Bu pazarlarda kazanılan bilgi ve tecrübeyle daha sonra diğer pazarlara girme ve başarılı olma şansı artar. Pazarda yoğunlaşma politikası uygulandığında pazara derinliğine girme stratejisi benimseneceği için, işletmenin pazar payı zamanla artacaktır. Bu pazarlarda rakip işletmeler de aynı politikayı izlerse bir süre sonra pazar değişik işletmeler arasında bölüşülür, rekabet çok zayıflar hatta ortadan kalkabilir. İşletme büyüyüp geliştikçe finansal olanakları, yönetim etkinlikleri, teknolojik imkanları da artacağı için daha sonraki dönemlerde ürün bileşimini farklılaştırarak diğer pazarlara da girebilir.

Çokuluslu işletmeler dünya pazarlarında kendi faaliyetleri açısından önemsiz buldukları pazar bölümlerini küçük ölçekli işletmelere bırakmaktadırlar. Bu gibi durumlarda küçük ölçekli işletme yöneticileri bu durumdan faydalanmayı bilirlerse küçümsemeyecek karlar sağlayabilirler. İşletmeler farklılaştırdıkları ürünleri ve hizmetleri tanıtabilmek amacıyla da değişik stratejiler benimserler. Bu stratejiler aşağıdaki şekilde uygulanmaktadır.

Standart Ürün ve Standart Mesaj Stratejisi

Bu stratejiyi uygulayan işletmeler ürettikleri veya pazarladıkları temel bir ürünü bütün dış pazarlara aynı reklam mesajıyla tanıtırlar. Örneğin, Coca-Cola firması bütün dünya pazarlarında aynı formülle hazırlanmış Coca-Cola'yı, aynı reklam mesajıyla tanıtmaktadır. Reklam mesajında işlenen tema Coca-Cola'nın ferahlık, canlılık veren, büyük ölçüde gençlerin kullandığı bir serinletici meşrubat olduğudur.

Bu stratejinin uygulanması halinde işletmeler, araştırma, geliştirme, üretim, tanıtım ve dağıtım masrafları yönünden büyük tasarruflar sağlarlar. Örneğin, hazırlanmış bir reklam filmi dünyanın değişik ülkelerinde rahatça kullanılabilir. Üretim standart olduğu için maliyetler çok düşük olabilir. Stratejinin sakıncalı yanı ise, her tür ürünün böyle bir stratejiyle pazarlanmaya uygun olmayışıdır. Yurdumuzda da üretimi ve satışı yapılan Knorr çorbalarının üretici firması Corn Products Company bu stratejiyi uygulamaya çalışmış ancak başarılı olamamıştır. Adı geçen işletme Knorr hazır çorbasını 1960'larda Amerikan pazarına sokmak istemiş, fakat Amerikalı kadınların tadını beğenmelerine rağmen hazırlanışı için zaman harcama yönünü sakıncalı bulmaları nedeniyle yeterli talep sağlanamamıştır.

Standart ürün - standart mesaj stratejisi bilgisayar, otomotiv, havayolu taşımacılığı gibi alanlarda yaygın olarak uygulanmaktadır. Bu stratejinin önemli bir avantajı da tek bir ürün ve reklamlarla tüketiciler üzerinde yaratılan kuvvetli bir marka ve işletme imajıdır. Farklı ürün ve reklamlar, tüketiciler üzerinde kararsızlık yaratabilir. Halbuki standart bir ürün ve reklam bu olasılığı büyük ölçüde azaltır.

Standart Ürün ve Uyarlanmış Mesaj Stratejisi

Bazı ürünler ülkelere göre değişik ihtiyaçları karşılamak amacıyla kullanılabilirler. Böyle durumlarda ürün aynı olmakla beraber tanıtma mesajı farklılık gösterebilir. Örneğin, bilindiği gibi vantilatör serinlemek amacıyla kullanılan bir cihazdır. Ancak Erzurum'da bu amacın dışında kışın mağaza vitrinlerindeki buzlanmayı önlemek amacıyla kullanılmaktadır. Aynı şekilde, vazelin insanların deri çatlamalarını önlemek amacıyla el ve cilt için kullandıkları nemlendirici ve yumuşatıcı bir maddedir. Ama Doğu Anadolu bölgesinde tüketimi köylüler tarafından değişik bir amaçla yapılmaktadır. Soğuk kış şartları nedeniyle ineklerin memelerinde meydana gelen çatlamaları önlemek için kullanılmaktadır.

Tarla sulamak amacıyla üretilmiş bazı motorların balıkçı kayıklarında kullanıldıklarına da sık sık rastlamaktayız. Örnekleri çoğaltmak mümkündür.

Aynı şekilde Fransızların ünlü Perrier maden sodası yemek esnasında kullanılmasına karşın, ABD'de kokteyl hazırlamada kullanılmaktadır. Bu tür ürünleri üreten veya pazarlayan işletmeler ya aynı reklam kopyası içinde değişik müşteri tiplerine hitap etmeye çalışmalı ya da müşterilere göre reklam mesajlarını farklılaştırmalıdır.

Farklı Ürün ve Standart Mesaj Stratejisi

Farklı ürün ve standart mesaj stratejisinin varsayımı, ürünün dış pazarlardaki farklı ortamlarda aynı amaçla kullanılmasıdır. Ürün değişik ortamlar için farklı olarak üretilmekte, ancak kullanım aynı olduğu için tek tip mesaj tüm pazarlarda kullanılmaktadır. Örneğin bir Lux sabunu her ülkede o yerin hammadde koşulları, su özellikleri ve koku tercihlerine göre formüle edilmekte, ama her yerde aynı güzellik ve cilde uyum mesajı ile satılmaktadır. Fiat firması bu stratejiyi otomobil için uygulamaktadır. Otomobiller ülkelerin iklim, yol ve hammadde koşullarına göre üretilmekte ama her ülkede aynı reklam mesajı ile tanıtılmaktadır. Dolayısıyla reklam maliyetleri standardizasyon sayesinde düşük tutulabilmekte ama üretim maliyetleri artmaktadır.

Farklı Ürün ve Farklı Mesaj Stratejisi

Kullanım ortamının ve kullanım şeklinin değişikliği, ürünün farklılaştırılması yanında mesajın da değiştirilmesini gerektirebilir. Bu üretimi, iletişimi ve her kademede kontrolü zorlaştırdığı gibi maliyetleri arttıran bir yoldur.

Yerel pazar ile yeni bir coğrafi pazar karşılaştırıldığında, çevresel faktörlerin ve tüketici tercihlerinin genellikle farklı olduğu göze çarpmaktadır. Aynı zamanda bu farklılık, tüketicinin reklam mesajlarını kavrayışı için de söz konusu olabilmektedir. Örneğin zeytinyağı, Ortadoğu ülkelerinde özellikle humus ve tabule yemeklerinde kullanılmakta ve yüksek asitlisi tercih edilmektedir. Kuzey Avrupa ülkeleri ise zeytinyağını sadece salatalarda kullanmakta ve hafif düşük asitlisini aramaktadır. Her iki bölgede de ürününü pazarlamak isteyen işletme, iki tip ürün üretilip, onları iki ayrı kullanımda gösteren, farklı mesajlar hazırlamak zorundadır. Bu durumda ülke adedinin artışına orantılı olarak da üretim ve pazarlama maliyetleri yükselecektir.

Yeni Ürün ve Yeni Mesaj Stratejisi

Bazı hallerde üretici işletmeler mevcut ürün hatlarındaki ürünler üzerinde uyarılama yaparak dış pazarlarda satma imkanını bulamazlar. Bu durumda, dış pazarların ihtiyacını karşılayacak yepyeni bir ürünün üretimi gerekli olur. Ürün yeni olduğu için, bu ürünü tanıtmaya yönelik reklam da yeni olacaktır.

Yeni buluşlar ve yeni ürünler genellikle büyük ölçekli işletmelerin yapabileceği işler olduğuna göre bu strateji de böyle kuruluşların uygulama alanlarına giren bir strateji olacaktır. Ancak unutmamak gerekir ki istisnai bir durum olsa da bazı hallerde küçük ölçekli işletmeler de gelişmiş ülke pazarlarında yeni bir ürün olarak kabul ve talep edilebilecek ürünleri üretebilirler. Böyle bir durumda yine tanıtım ve üretim maliyetleri birlikte artacaktır.

Farklılaştırılmış ürünler ve reklamları ile ilgili yukarıdaki sınıflamalar sadece ürün-reklam ilişkisi ile sınırlı olmayıp aynı zamanda ambalajlama, fiyatlandırma, tutundurma gibi pazarlama kararlarında ne gibi uyarlamalar yapılabileceği konusunda da yardımcı olur.

Pazar Bölümleri Ürün Çeşidi	Bir Pazar Bölümü	Birden Fazla Pazar Bölümü
Bir Ürün Çeşidi	Pazarın Geliştirilmesi	Ürün Farklılaştırılması
Birden Fazla Çeşitte Ürün	Ürün Bileşiminin Çeşitlendirilmesi	Ürün Bileşiminin Farklılaştırılması

Şekil 8.1: Alternatif Ürün Politikaları

Uluslararası Pazarlar İçin Uyarılmanın Kaçınılmazlığı

Farklı pazarlama programları hazırlanmasına yönelik bir seçenek olan uyarılma, iç pazarlar için geliştirilmiş olan bir ürün veya markanın, dış pazarlara uygun hale getirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu durumda, üründen sağlanan temel fayda aynı olmakla beraber, sunulacak olan ek özellikler de farklılaştırılmanın gerçekleştirilmesiyle dış pazarlardaki tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun bir ürün üretilmesi mümkün olmaktadır. Her ne kadar uluslararası pazarlara açılmak isteyen işletmeler, standart bir ürünle faaliyet göstermek isteseler de farklı ürünlerdeki istek ve ihtiyaçlar arasındaki farklılıkların devam etmesi nedeniyle işletmeler uluslararası pazarlarda da yerel şekilde hareket etmeye zorlanmakta ve bu durumda uyarılma standart bir ürüne karşı çoğu işletme için kaçınılmaz olmaktadır.

Bu konudaki önemli örneklerden biri, geniş Amerikan otomobillerinin, dar ve virajlı Avrupa yollarında yeterli manevra kabiliyetinin bulunmaması nedeniyle pazarlanamaması ve bu nedenle Amerikalı otomobil üreticilerinin Avrupa yol koşullarına göre otomobil üretmeleridir. Çeşitli açılardan ürün uyarılma (pazara girişte ve girdikten sonra) ve tutundurma çabalarının uyarılması (konumlandırma, markalama/ambalajlama ve tutundurma gibi) derecesi işletmenin, ürünün/sektörün ve ihracat pazarının özelliklerinden önemli derecede etkilenmektedir.

İşletmelerin uluslararası pazarlarda tecrübeleri arttıkça, ürün ve tutundurmanın farklı açıdan uyarılma derecesi de artacaktır. Uluslararası pazarlarda tecrübeli olmayan işletmeler, genelde ürün ve tutundurmada minimum uyarılma yapabilmek için kendinin mevcut arzı ile dış pazar durumu arasındaki yakınlıkları arayacaktır. Uluslararası pazarlarda tecrübeli olan işletmeler ise, pazarlar arasındaki farklılıkları değerlendirme yeteneğine sahiptir. Böylece, her pazarın talebine göre etkili bir pazarlama stratejisi kullanabilmektedir. Böyle işletmeler istekli olarak ürünü farklı istek ve ihtiyaçlara uyarlayarak rekabet avantajı sağlamaktadırlar.

Dış pazarlardaki satış oranını yükseltmeyi amaçlayan bir işletme, ürününü ve tutundurma araçlarını da farklı açılardan uyarılma yoluna gitmek zorundadır. Çünkü, uyarılma aracılığı ile tüketicilerin ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilir. Bugünün rekabet anlayışı global markaların global pazarlama stratejileriyle tüketicilere odaklanmasını ve onların beklentileri doğrultusunda tatmin edilmesini gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda işletmeler, global pazarlama stratejileri vasıtasıyla gerekli yer ve zamanda yerel uyarılmalar yaparak global strateji kavramının günümüzdeki kullanımını daha da ileriye götürmektedir. Global ürünler, global talebe hiçbir ayırım yapmadan cevap verirken; global ürünler, global pazara ürünü yerel özellikleri ile ulaşmaktadırlar. Global ürünler kendilerini yerel talebe göre uyarlayarak rekabet avantajı elde etmektedirler.

Globalleşme, yerel ürünlerin uluslararasılaşma sürecini destekleyebilmekte ve yerelleşme de global ürünlerin yerel beklentilere uyumunu sağlamaya çalışmaktadır. Konuyla ilgili verilebilecek en güzel örneklerden biri McDonald's'tır. McDonald's dünyanın en tanınmış fast food işletmelerinin başında yer almaktadır. Mc Donald's, standart ürün kalemleri yaratmasına karşın, tüketici tercihlerini, zevklerini, kanunlarını ve dinsel öğeleri de içine alan bir çok nedenden dolayı, uyarılma politikasını uygulamaktadır. Örneğin; Hindistan pazarına sebze Mc Nuggets ve koyun etli Big Mac menüleri sunulmaktadır. Tropikal pazarlarda McDonald's menüsüne Guana meşrubatı eklemiştir. Türkiye'de ayran, İtalya'da Espresso ve soğuk pasta, Hollanda'da vejeteryan burgerler verilebilecek diğer örneklerdendir. Bütün bu örnekler McDonald's'ın uluslararası çevrede ürününü nasıl uyarladığını göstermektedir.

Endüstriyel ürünlerin, ürün ve promosyonunun farklı açılardan uyarlanma derecesi tüketim ürünlerinininkine göre daha düşüktür. Endüstriyel ürünlere, tüketicinin istek ve ihtiyaçlarının daha homojen olması standardizasyon stratejisinin kullanılmasına olanak sağlar. Tüketim ürünleri kültürel ve ekonomik koşullardan etkilendiği için uyarlama stratejisinin kullanılması zorunlu olmaktadır.

ÜRÜN YÖNETİMİ ORGANİZASYONU

Ürün yönetimi sistemi, uzun yıllardan bu yana işletmelerin pazarlama bölümlerinde yer alan önemli birimlerden biridir. Geniş bir görev tanımı olan ve farklı şekillerde işletmenin pazarlardaki yeri ve işletmenin ihtiyaçlarına uygun olarak organize olmaktadır. Ürün yönetimi, bir ürünü veya markayı pazarlamak için sorumlulukların, görevlerin ve çalışanların düzenlenmesidir. Ürün yönetiminin temel amacı, organizasyonun pazarlama faaliyetlerinde başarılı olması yani ürün veya markalarını satarken kar elde etmesidir.

Bilinen ilk ürün yöneticisi pozisyonu 1928 yılında Procter & Gamble firmasında yer almıştır. Bu pozisyon, o dönemde firmadaki Lava marka sabunlardan sorumlu tutulmuştur. Ancak, Amerikan İşletmeciler Birliği'ne göre bu görev 1960'lı yıllarda dünyada tanınmaya ve yaygınlaşmaya başlamıştır. Organizasyonlarda ürün yönetimi sisteminin uygulanmaya konmaya başlamasının temel nedeni, pazarlama sisteminden uzun vadede kazanç sağlamaktır. Birçok ürünü bulunan işletmelerde, her bir ürünün münferit olarak yönetilmesi ve kontrol altında olması, buna örnek olarak gösterilebilir. Her ürünün ilgi altında olması, bilgi alışveriş sisteminin daha etkin yürütülmesi ve bunların üzerinde finansal kontrolün mümkün olmasını sağlar.

Ürün yönetimi yapılanması, her hücrenin bir kar merkezi olarak faaliyet göstermesi şeklinde düzenlenmiştir. Her ürünün maliyeti, giderleri ve karlılıkları teker teker incelenerek ürünün geleceği için gerekli olan kaynakların aktarılması sağlanır. Günlük pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi, ürünler için kararlaştırılan stratejilerin uygulanması, bir ürünün olası ihtiyaçlarının karşılanmasının bir merkezden yönetilmesi ve yönetimin kendisini temsil etmesi organizasyonda esneklik sağlar. Bu şekilde organizasyonun üst yönetim kademeleri, odaklarını ürünlerin durumundan uzun vadeli hedeflere çevirip bunların üzerine yoğunlaşabilirler.

Sonuç olarak bir organizasyonun faaliyetlerinin ekseninde yoğunlukla ürün bulunduğu için, ürün yönetimi sisteminin uygulanmasıyla organizasyonda ürünlerle ortaya çıkan sonuçlar daha kolay yönetilebilir ve daha kolay tahmin edilebilirler.

Ürün yönetim sistemi, organizasyonlar arasında oldukça farklı şekillerde düzenlenmekle beraber, genel olarak organizasyon içerisinde pazarlama bölümünün yapılanmasına göre şekillenmektedir. Genelleme yapmak gerekirse, organizasyonlarda pazarlama bölümleri üç şekilde yapılandırılmaktadır: Ürün odaklı, pazar odaklı ve işlev odaklı.

Ürün odaklı organizasyonda, ürün yöneticisi sorumlu olduğu ürünler için CEO davranışı gösterir ve ürün grubunun sorumluluğu kendisindedir. Daha büyük organizasyonlarda bu yapılanma daha ileri giderek, yardımcı ürün yöneticileri de devreye girebilir. Bu kişiler sorumlulukları içinde yer alan kategorilerde satış tahminleri yürütür, pazarlama bütçesi oluşturur, ambalaj kararları verir ya da pazar payını takip ederler. Ürün yöneticisi, bir marka veya üründen komple sorumlu tutulabilir. Ürün odaklı yapılanmanın avantajı, ürün yöneticisinin ürünün tüm başarısından sorumlu olması ve bu sayede organizasyon içerisinde üründen kimin sorumlu olduğunun bütün bölümlerde belirgin olmasıdır. Yapılanmanın dezavantajı ise, ürün yöneticisinin faaliyetlerinde belirli bir ürün gamına ve onun kısa vadeli hedeflerine aşırı odaklanma ve buna karşılık müşteri isteklerine karşı duyarsız kalabilmesidir.

Pazar odaklı organizasyon, tüketici davranışlarındaki farklılıkların ürün stratejilerini çeşitlendirdiği sektörlerde faydalıdır. Pazar odaklı organizasyonun önemli avantajlarından biri, müşterinin kendisi üzerindeki odağıdır. Bu odak gerektiğinde müşteriyi memnun etmek adına ürünlerdeki farklılığı, çeşitliliği veya belirli ürünlerin silinmesini daha kolay hale getirebilir. Yapılanmanın diğer bir avantajı ürün yöneticilerinin daha yakın hareket etme yeteneklerini arttırmasıdır. Böyle bir organizasyonda çalışan ürün yöneticilerinin ürün odaklı organizasyonlarda çalışanlara göre zaman içerisinde ürün gamları konusunda daha tecrübeli hale geldikleri gözlemlenmektedir.

Diğer organizasyonların aksine işlev odaklı organizasyonlarda tanıtım, satış, tutundurma vb. faaliyetler yoğunlaştırılmıştır. Bölümler tek başına ürünün günlük başarısından sorumlu değildir, stratejiler koordineli bir şekilde bölümler arasında oluşturulmaktadır. İşlev odaklı yapılanmanın dezavantajı, organizasyonun çapı büyüdükçe veya ürün sayısı arttıkça içerisinde görev ve karar verme dağılımlarıyla ilgili karışıklıkların ortaya çıkması ve organizasyonun başarısının sürdürülebilirliğinin tartışılır hale gelmesidir. Böyle durumlarda koordinasyon toplantılarının arttırılması gündeme alınmalıdır.

Farklı ürün ve yeni ürün faaliyetlerini benimseyen işletmelerde tercih edilen matris yapılanma modeli, proje odaklı bir yapılanma olarak kabul edilebilir. Çevre ve teknolojik koşulların değişkenliği ve pazardaki büyüme fırsatlarına açıklığından dolayı bu tür işletmelerde daha sıklıkla tercih edilmektedir. Matris yapılanmanın farklı şekillerine, özellikle çok uluslu işletmelerde rastlanabilmektedir. Genellikle coğrafya, ürün, tesis ve benzeri kriterlere göre oluşturulmuş bölgeler içerisinde görevlendirmeler yerel ve merkezi olarak yürütülebilmektedir. Bu durum faaliyetlerin koordinasyonu açısından önem taşımaktadırlar.

Organizasyonlarda ürün yönetimi bölümünün günlük faaliyetleri arasında yoğunlukla koordinasyon, pazar verilerinin işlenmesi, üretimle ilgili konular, satış grubuyla ve pazarlama bölümüyle görüşmeler yer almaktadır. Bunun yanı sıra ürünlerin durumu, fiyatlandırılması, dağıtım kanallarının belirlenmesi, takip edilmesi ve tutundurma faaliyetleri yer almaktadır. Ancak, bunlara genel olarak bakıldığında, ürün yöneticilerinin organizasyon içerisinde bütün bu faaliyetleri kapsayan ürün stratejisinin belirlenmesi, uygulanması ve pazarlama planının hazırlanması gerekmektedir.

Yerel Kaynaklar

Kaynakların daha iyi kullanılmak istenmesi önemli bir nedendir. Hatta bu yolla maliyetten düşüş sağlanması olasıdır. Bir işletmenin ilk amacı, tam kapasite ile çalışmak olmalıdır. Bundan işletmenin personelinin, sermayesinin, dağıtım kanallarının ve üretim araçlarının tam kullanılması da kastedilmektedir. Bu sayede malların marjinal maliyetleri düşürülüp, yeni yatırımlara kaynak aktarılması ve karın arttırılması sağlanabilir. Böylece basit giderler düşürülerek, üretilen ürün miktarları arttırılıp daha geniş bir ürün yelpazesine sahip olunabilir.

İç kaynak kullanımı (insourcing) üretim ve hizmetlerin organizasyon içerisinde gerçekleştirilmesi durumudur. Genellikle kritik üretim veya yetkilerin kontrolünü en iyi şekilde sağlamak için kullanılan iş kararıdır. Diğer bir deyişle, işlerin merkez içinde aktarılması ve yerel taşeronlar kullanılmasıdır.

Dışarıdan sağlanan işgücü, organizasyonun stratejik uygulama ve planlama süreçlerine uyum sağlayamayabilir. Bu yüzden bazı durumlarda iç kaynak kullanımı işletmeye daha faydalıdır. Çünkü işletme kendi içerisindeki iş gücünü tanıyıp stratejik hedefleri birdir. Dış kaynak kullanımını arz eden işletmenin personelinin, bilgi ve deneyimleri yetersiz olabilir. İşletme bu durumda risk almış olur. Ancak iç kaynakta böyle bir risk söz konusu değildir.

İç kaynak kullanımında kalite, işletmenin kendi elindedir. Kaliteye işletme karar verir. Ancak dış kaynak kullanımı söz konusu ise diğer şirket sadece mali açıdan yaklaşabilir ve şirketin kalitesinde düşme gerçekleşmesi riski mevcuttur. İç kaynak kullanımı bu yönden şirketlere daha faydalıdır.

Global Kaynaklar

Dış kaynak kullanımı, uzun yıllardır işletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde kullanılan ancak rekabetin öneminin artışıyla ön plana çıkan bir kavramdır. Kullanıp kullanmama kararını vermenin zor olduğu, kullanılması sonucunda risk alınan, kullanılmadığında bazı fırsatların kaçırılmasına yol açabilen ve aynı zamanda da günümüzün rekabet ortamında göz ardı edilemeyecek bir olgudur. Nitekim, işletmeler de dış kaynak kullanımının önemini fark etmişlerdir. Günümüzün yoğun rekabet ortamında faaliyetlerinin büyük bir bölümünde dış kaynaklardan yararlanma yoluna gitmekte ve bu sayede rakiplerinden daha üstün olmak istemektedirler. Dış kaynak kullanımı, bir işletmenin yapması gereken faaliyetlerin tümünü kendi bünyesinde gerçekleştirilmeyip, asıl faaliyet alanı dışındaki faaliyetleri, bu konuda uzmanlaşmış olan işletmelere bırakmasıdır. Günümüzde işletmeler çoğu iş süreçlerini devrettikleri gibi tedarik zinciri faaliyetlerini de bu konuda uzmanlaşmış işletmelere sıklıkla

devretmektedirler. Tedarik zinciri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı, bu faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmak, dolayısıyla maliyetleri düşürmek amacıyla tercih edilmektedir.

Bir işletme yabancı bir ülkede lokasyonunu gerçekleştirmiş olsa bile, üretimi sağlamak için en verimli yeri elde etmesi ve bunun için uygun yer satın alması (global sourcing) küresel kaynaklar kapsamında incelenir. Örneğin, bir oyuncak üreticisi, üretim ve dağıtım maliyetlerinin, yabancı personel çalıştırma ücretlerine bağlı olarak daha ucuz olduğunu fark ederse, yerli fabrikalarını kapatıp yabancı üretici kaynakları kullanabilir.

Dünyanın çeşitli pazarlarında faaliyet gösteren, uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılma derecesi yüksek, uluslararası veya çok uluslu bir işletmenin etkinliğini sürdürebilmek için, yeni ürün veya hizmet fikirlerine olan ihtiyacı, ihracatçı bir işletmeye göre şüphesiz çok daha fazladır. Ancak, bu işletmeler çoğu zaman yurtdışında üretim yapmaları ve dağıtım kanallarını kullanmaları, değişik pazarlarda müşteri ile doğrudan iletişim kurmaları nedeni ile daha çok fikir kaynaklarına sahip ve yakındırlar. Yalnızca ihracat yapan bir işletme ise, dış pazarla bu denli yakından bir ilişki sağlayamayacağı ve kaynaklarla iç içe olamayacağı için bu tür olanaklardan yoksun kalır. Bu açığı kapatabilmesi için fırsatları eksiksiz biçimde değerlendirmelidir.

Günümüzde üretimin tasarımıyla ölçüğü büyük oranda ulusal sınırların dışına taşmış bulunmaktadır. Burada ulus devlet olgusunun öneminin ortadan kalktığı ya da politik-yönetimsel alanda ulusal tasarrufların geçerliliğini yitirdiği şeklinde klasik bir cümle sarf etmek istemiyoruz. Söylenmek istenilen, klasik işletme örgütlenmesi etkinliklerinin pazarlama ve üretim şeklinde ikiye ayrıldığı ve bu etkinliklerin uluslararası bir hiyerarşiye ışık tutabilecek ölçüde bir iş bölümüne yol açtığıdır. Günümüzde para, sermaye, teknoloji, bilgi birikimi ile ürün ve hizmetler küresel dolaşıma çıkmış bulunmaktadır. Bu anlamda yatırımcılar, üreticiler ve tüccarlar etkinliklerini gerçekleştirmek için sürekli daha kârlı ülkeleri araştırmakta ve buna bağlı olarak da işletme örgütleri, sermaye, teknoloji ve ürünleri gittikçe daha büyük oranda belirli bir ülkeye bağlı olarak tanımlamak güçleşmektedir. Üretim kalıpları dünyada yeni bir işbölümünü ortaya koyacak biçimde yeniden örgütlenmektedir. Eski mal ve hizmet üreticisi dev ülkeler üretimden birer birer vazgeçerek etkinliklerini küresel üretimin planlanması, yönlendirilmesi, uluslararası marka tutundurma etkinlikleri ile kâr-amacı-gütmeyen sektörlerle (non-profit sectors) ve hizmetler sektörüne yönlendirmektedirler. Bunun yerine eski hammadde ve yarı mamul ürün üreticisi çevre ülkeler, yüksek teknoloji ürünü mallar da dahil olmak üzere, dünya üretiminde daha etkin bir rol üstlenmektedir.

Dış kaynak kullanımı ilk ortaya çıktığında işletmelerin toplam çalışan sayısını azaltmak ve maliyet avantajı yaratmak için kullandıkları bir araç olarak algılanmaktaydı. Ancak bugün, dış kaynak kullanımı yalnız maliyet azaltma amaçlı değil, operasyonel etkinliği arttırmak için de kullanılan stratejik bir iş yapma biçimi haline almıştır.

Dış kaynak kullanımının avantajlarının yanı sıra bir takım dezavantajları da bulunmaktadır. Bunların başlıcaları; yöneticilerin firma faaliyetleri üzerindeki kontrol kaybı, önemli bilgilere ulaşmada güçlük çekilmesi ve yanlış tedarikçinin seçilme ihtimalidir.

Dış kaynak kullanım oranı, özellikle bir takım alanlarda artış göstermiştir. Bu alanlar;

- İnsan kaynakları yönetimi
- Bilgi teknolojileri
- Müşteri hizmetleri
- Lojistik-nakliye
- Satış-pazarlama
- Yemek, personel taşımacılığı, güvenlik, temizlik ve oto kiralama
- Üretim, emlak ve yönetim gibi alanlardır.

ÜRÜN TEDARİK ETMEDE ETKİSİ OLAN BAZI FAKTÖRLER

Ürünlerin tedarik edilmesinde etkili olan bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler ülke orijini, kültürel etkiler ve etik başlıkları altında ele alınmaktadır.

Ürün Tedarik Etmede Ülke Orijini

Tüketiciler, ürünleri değerlendirirken ülke orijinlerinin farkındadır. Marka bilinirlikleri, satın alma kararındaki çelişki derecesi ve yerel ürünlerin tercih edilirliliğinin ortaya çıkışı ürün ve marka imajı türü gibi, ürün ve pazara etki eden değerler konu ile ilgili hale gelmektedir. Kalite, performans, tasarım, estetik, fiyat ve prestij gibi ürün özellikleri de bu konu çerçevesinde incelenmektedir. Çünkü güçlü bir marka imajı, şirketle bütünleşebilir. Orijinin ve ülke imajının önüne geçebilir.

Ülke orijini ile ilgili temel literatür incelendiğinde, ülke orijini etkisini belirleyen altı temel faktör olduğu görülmektedir; ülke imajı ve özellikleri, markaya yönelik tutumlar, ürün bilgisi ve özellikleri, kültür, tüketici özellikleri ve milliyetçilik.

Her ülke tarihsel kültürü ile birlikte farklı ikonlarla özdeşleşmiş, markalaşarak ülke imajı oluşturmuştur. Bu zamana kadar yapılan bir çok araştırma, ülke imajının global pazarlarda tüketicinin satın alma kararında çok önemli bir faktör olduğunu ortaya çıkarmıştır. İmaj "bir dizi bilgilenme sonucu oluşan imge" olarak tanımlanır. Daha açık anlatımla, çeşitli kanallardan reklamlara, reklamlardan doğal ilişkilere, içinde yaşanan kültürel iklimden, sahip olunan ön yargılara kadar elde edilen bilgi ve verilerin değerlendirilmesidir. Farklı kanallardan alınan bilgi ve mesajlarla oluşan imaj, yeni bilgi ve deneyimlerle birlikte, zaman içinde değişime uğrayabilen dinamik bir kavramdır. İnsan zihninde her hangi bir ürün, marka veya ülke hakkındaki imajın, insanların tutum ve davranışları üzerinde etkileyici, hatta belirleyici olduğu söylenebilir.

İtalyan tekstil ürünlerinin, Alman otomobillerinin, İngiliz kumaşlarının ve Türk lokumunun sahip olduğu imajlar ürünün ürettiği ülkenin, üretilen ürüne yönelik algılamamızı nasıl etkilediğini gösteren çarpıcı örneklerdir. İnsanların ürünün ürettiği ülkeye yönelik algılarının ürünlere yansması doğaldır. Örneğin, Rus tüketiciler Japonya ve Almanya'da üretilen ürünleri Amerikan ve İngiliz ürünlerine nazaran daha kaliteli olarak algılamakta, Japon tüketiciler de Japon ürünlerinin Avrupa ve Amerika'da üretilenlerden daha üstün olduğunu düşünmektedir. Bu bağlamda işletmeleri yalnızca ürünlerinin değil, ülkelerine yönelik imajları da geliştirmeye çalışmaları gibi zor bir çalışma beklemektedir. Tedarikçilerle olan ilişkilerde de ülke orijini etkilidir. Son ürününde, markalaşmış bir ülke orijini imajı taşıyan bir bileşeni kullanmak, pazarlamada işletmenin reklam avantajlarına katkı sağlayacaktır. Ayrıca tedarikçi ile işletme arasında direkt bir müşteri satıcı ilişkisi olduğu düşünüldüğünde, tedarikçilerin üretiminde lider oldukları ürünlerin satışını yapmaları, çok daha kolaylaşacaktır. Bu tür ürünlerin pazarlanmasının yaygınlaştırılması ülke ekonomilerine ciddi yararlar sağlayacaktır.



Ülke orijini etkeninin olumsuz olarak algılanabileceği durumlara bir örnek veriniz.

Ürün Tedarik Etmede Kültürel Etkiler

Kültürlerin yabancı etkisine maruz kalmadığı, izole olduğu durumlar çok enderdir. Çoğu zaman kültürlerarası alışveriş, kültürlerin birbirine karışmasına olanak tanır. Kotler'in (1986: 117) "mega pazarlama" bağlamında ortaya attığı "yasal ve politik çevreye proaktif yaklaşımın" kültür üzerinde de etkili olabileceği söylenebilir. Ülkelerin ekonomik refahı belirli bir gereksinim düzeyini tatmin ettiği zaman, tatmin edilmesi gereken yeni gereksinimler için kültürel değişimin zorunlu olabileceğini belirtmektedir. Pazarda bu potansiyeli yakalayabilen işletmelerin, kültürel değişim yaratma şansları ortaya çıkar.

Pazarlama açısından iki ya da daha fazla farklı kültüre ait alıcı ve satıcıdan oluşan, tarafların alışveriş gibi bir olay sonucunda karşı karşıya gelmesi, özellikle söz konusu ilişkinin uzun vadeli olması durumunda, kültürel asimilasyonu gündeme getirmektedir. Bu iki grubun teması sırasında alıcı grup,

verici grubun bilerek ya da bilmeyerek aşlamaya çalıştığı kültürel değerler doğrultusunda bir değişim sürecine girer. Kültürel asimilasyon genellikle bir azınlık grubun daha baskın olan bir diğer gruba ait kültürel değerleri benimsemesi olarak ortaya çıksa da asimilasyon sürecinin karşılıklı olduğu, bazen baskın grubun da zayıf gruba ait değerleri benimsediği ve böylece karşılıklı bir kültürel alışveriş sürecine girildiği durumlar da mevcuttur.

Bu bağlamda, ithalat ile birlikte kültür gelebileceği gibi, ihracat ve diğer küresel pazarlama faaliyetleri ile de hedef ülkeye, insanlara ve/veya işletmelere kültür götürülebilir. İhracat da hedef ithalatçı ülkelerin (gelişmiş ya da gelişmemiş), siparişlerindeki spesifikasyon ve koşullar nedeniyle “öğrenme teorisi” gereği, ev sahibi ya da merkez ülkeye de (müşterilere ve/veya işletmelere) kültür getirebilir. İthalatın kültür getirici etkisi literatürde yeni bir konu olmamakla birlikte, önemini hiç kaybetmemiş bir konudur. İşletmeler yurt dışında uyguladıkları standartları, servis garantilerini, vs. kendi ülkelerine de taşımak durumunda kalabilirler.

Tedarik, işletmenin ihtiyacının belirlenmesi, bir tedarikçinin seçilmesi, fiyat ve ilgili diğer koşulların görüşülmesi ve tesliminin sağlanmasının izlenmesi gibi fonksiyonlar topluluğunu kapsar. Başka bir tanıma göre ise tedarik, işletme dışındaki arz kaynaklarından hammadde, malzeme ve ürün elde etme sürecidir. Hammadde ve girdi tedarikleri dışında şirketler çoğu zaman başka şirketlerden hizmet de tedarik edebilirler. Bu hizmetlerin bir kısmı ürünün üretimine yönelik olmakta ve bu tür hizmet veren şirketler yan sanayi olarak adlandırılmaktadır. Fakat bunun yanında tezgah bakımlarında kullanılan dış kaynaklar, catering yada güvenlik şirketleri de tedarik zinciri içerisinde değerlendirilebilirler. Tüm bu zincir ile ana işletmenin etkileşimi, pazarlamanın uluslararası sahada yaşandığı süreçlerde kültürel bir alışveriş sağlayacaktır. Özellikle ürün farklılaştırmanın yoğun olduğu durumlarda, hammadde tedarikleri pazar konumundaki ülkelerden temin edilir. Hedef pazardaki toplumun ihtiyaç ve arzularına yönelik öğeleri kapsaması amacıyla, bölgenin kültürel zemini baz alınarak ürün tedarikleri sağlanır. Örneğin bir hazır gıda zinciri firması, İslam ülkelerinde uyarlanmış ürün pazarlama amacıyla ise, ürünlerinde kullanacağı eti bölge satıcılarından temin eder ve bu şekilde yerel halkın kültürüne uygun hizmet vermiş ve firmaya olumlu bir bakış açısı kazandırmış olur.

Daha önce pazar çevresinin aşağı yukarı tüm boyutlarını belirlediğini gördüğümüz ve "çevrenin insan yapısı bölümü" olarak tanımlayabileceğimiz kültür ise, birçok ihtiyaca kaynak olduğu gibi bunların nasıl karşılanacağını da gösterir. Bu nedenle uluslararası pazarlamanın hedef aldığı dış pazarlarda ihtiyaçların karşılanma biçimini ve bunu sağlamak için talep edilecek ürün ve hizmetlerin neler olduğunu ispatlayabilmesi için, o dış pazarın kültürüne yabancı olmaması gereklidir. Özetle tüketici davranışını tanımlayabilmek için onu belirleyen kültürel çevre sistemli bir şekilde incelenmelidir.

Ürün Tedarik Etmede Etik

Daha erken dönemde yapılan çalışmalar genellikle fiziksel ürünün algılanan değeri üzerinde dururken, sonraki çalışmalarda ilişki pazarlaması bakış açısı ile alıcı ve tedarikçi işletmeler arasındaki iş ilişkisinin fiyat-kalite karşılaştırmasından çok daha kapsamlı ve çok boyutlu bir kavram olduğu fikri etkisini göstermektedir.

Bu çalışmaların dayandığı temel bakış açısı şu şekilde açıklanabilir. Alıcı ve tedarikçi işletmeler sadece değişim içinde buldukları ürün veya hizmetin değeri nedeniyle çalışmazlar. Teknik, ekonomik ve sosyal faydaların yanı sıra, bir tedarikçiyi diğerine üstün kılan diğer unsurlar da olabilir. Bunlar, tedarikçinin fiziki yeri, itibarı, diğer müşterileri, deneyimi, yenilikçilik kapasitesi vb. olabilir. İşte tüm bu faktörler, alıcının satıcı ile olan ilişkisine bir değer atfetmesini sağlayarak, işletmelerin ilişkilerini sürdürmelerine veya sonlandırmalarına neden olabilir. Diğer bir ifadeyle, alıcı ve tedarikçi, aralarındaki iş ilişkisinden bir değer algılamaktadırlar ve bu değer, onların ilişkilerini sürdürmelerini sağlayabilir. Pazarlamaya, alıcı ve tedarikçi işletme arasında bir değişim süreci olarak bakılırsa, bu süreçte ilişkisel değişimler, işlemsel değişimlerden daha fazla değer yaratmaktadır.

Bireyin kendisi ve yer aldığı her türlü grupta iyi, kötü, doğru ve yanlış ayrımıyla kişilerin davranışlarına ve ilişkilerine ahlaksal yönden yol gösteren değerler bütünü şeklinde tanımlayabildiğimiz etik, işletmeler ve tedarikçileri arasındaki ilişkileri de yönlendiren önemli bir unsurdur. Müşteri ilişkilerinde olduğu kadar satıcılarla olan ilişkiler de uzun dönemde geliştirilir ve rakiplerce kolay taklit edilebilir nitelikte değildir.

Modern işletme, müşteri odaklılığın yanı sıra etik davranma sorumluluğunu da taşımaktadır. Etik, birey ve grupların davranışlarını düzenleyen ilkeler ve standartlar topluluğudur. İşletmenin önemli paydaşlarından biri de tedarikçileridir ve etik olarak değerlendirilmeye alınmalıdır. Günümüzün rekabetçi pazarlarındaki ekonomik yaşamın zorluklarıyla etik arasındaki baskı birçok yönetici ve işletme için kaçınılmaz gerçeklerden biridir. İşletmeler birlikte çalıştıkları tedarikçilerinin etik olmayan eylemleri karşısında bilgilerinin olmadıklarını belirtip kendilerini savunamazlar.

İşletme ve tedarikçi firma arasındaki satış ilişkilerinde;

- Rüşvet almak,
- Dürüst olmamak,
- Aldatıcı fiyatlar,
- Aldatıcı numuneler,
- İşletme gizliliğinin ihlali,
- Raporlarda ve satış kayıtlarında hile yapma vb. davranışlarda etik olmayan durumlar söz konusudur.

Etik sorunların en iyi şekilde çözümü, çıkar gruplarının dürüst davranışlarıyla olur. Bunun yanında oluşturulacak etik kodlar davranışlara rehberlik etmede ve etik ikilemleri çözmeye yardımcı olacaktır. İşletmelerin özellikle tedarikçileriyle olan ilişkilerinde etik davranışlar geliştirmeleri yönünü ele alan kavramlardan biri de 'Adil Ticaret' konusudur.

Adil ticaret, gelişmekte olan ülkelerdeki üreticilere yardım etmeyi ve sürdürülebilirliği teşvik etmeyi amaçlayan pazar odaklı organize sosyal bir harekettir. Hareket, sosyal ve çevresel standartlarının yanı sıra tedarikçilere daha yüksek ödeme yapılmasını savunur. Özellikle, gelişmekte olan ülkelere gelişmiş ülkelere yapılan ihracatlarda bilhassa el işleri, kahve, kakao, şeker, çay, muz, bal, pamuk, şarap, taze meyve, çikolata, ve çiçek gibi ürünler üzerine yoğunlaşmıştır.

Adil ticaretin stratejik amacı, güçsüz kalmış tedarikçilerle ve işçilerle çalışarak, onların ekonomik açıdan kendi kendilerine yeterli hale gelmelerine yardımcı olmaktır. Aynı zamanda uluslararası ticarete daha büyük bir rol oynamalarını hedeflediği gibi, kendi organizasyonları içinde de daha fazla pay sahibi olmalarını sağlamayı amaçlar. Ticaret ilkelerinin sadece piyasa değerlerine göre değil, ahlaki ve insancıl değerlere göre de oluşturulması gereğine inanan bir harekettir. Kahveyle başlayan bu hareketin içine çikolata, kakao, çay, bal gibi sayıları her gün artan ürün eklenmektedir. Adil Ticaret (Fair Trade) etiketi taşıyan ürünler ekonomik ve çevresel standartlara uyulduğunun garantisini vermekte ve bu durum belgelenmektedir. Burada, gelişmiş ülkelerdeki tüketicinin ödediği paranın, tedarik zincirinin ilk halkasını oluşturan gelişmemiş ülkelerdeki üreticinin cebine adil biçimde girmesini, ayrıca etiketi taşıyan ürünlerin üretim sürecinde daha önce belirlenmiş sosyal, ekonomik ve çevresel standartlara uyulmuş olduğunun garantisini vermektedir. Örneğin Starbucks, bazı kahveleri için Adil Ticaret Sertifikası almıştır. Starbucks'ın bazı çok özel kahveleri gelişmemiş ülkelerde üretilmektedir. Bu sertifikayla, söz konusu kahvelerin üreticileriyle adil ticaret ilkelerine göre ticaret yaptığını, onların haklarını verdiğini garanti altına aldığını belgelemektedir.

Adil Ticaret'in temel varsayımları etik ilkelere dayanmaktadır. Buna göre kısaca Adil Ticaret uygulamalarında;

- Temel işçi haklarına dikkat edilmelidir. Zorla çalıştırmak ve çocuk çalıştırmak yasaktır. Genç çalışanlara yeterli özen gösterilmelidir. Çalışanların birlik/dernek kurmasına veya derneklere üye olmalarına izin verilmelidir. Irkçılığa ve cinsiyet ayrımcılığına yer yoktur.
- Güvenli çalışma koşulları, gerekiyorsa işçilerin barınması için gerekli standartlar sağlanmalıdır.
- Yazılı kontrat ile belirlenmiş iyi çalışma şartları, uygun çalışma saatleri ve sosyal haklar, mevsimsel ve kadrolu çalışanlar arasında adaletli ayırım yerine getirilmelidir.

Özet

İç pazarlardaki doygunluk, küresel rekabet baskısı, pazar payında azalma ve büyüme gereksinimi gibi nedenler işletmeleri genel olarak uluslararası faaliyetlerde bulunmaya yöneltmiştir. Perakendecilerin uluslararası faaliyet göstermeye başlaması gerek yerel pazarlarda yaşanan değişimlerin gerekse de yabancı pazarlardaki fırsatların bir bileşkesidir. Uluslararası pazar stratejisi önemli bir karardır. Zira bu noktada yanlış kararlar verilmesi işletmenin başarısını doğrudan etkileyecektir.

Perakendecilik sektöründe en çok kullanılan giriş stratejileri; franchising ve ortak yatırımlardır. Bunlarla birlikte satın almalar ve birleşmeler de görülmektedir.

Çoğu zaman ihracatçılar tek tip bir ürünü tüm pazarlara sunarlar ya da ürün bileşimlerini değişik pazarların, değişik arzu ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde çeşitlendirirler. “Farklı Ürün – Aynı Mesaj Stratejisi, Farklı Ürün - Farklı Mesaj Stratejisi ve Yeni Ürün - Yeni Mesaj Stratejisi” başlıkları altında 3 temel ürün stratejisi ile açıklanabilen yöntemler, pazarlamacılar tarafından pazara girişlerde tercih edilmektedir. Bu bağlamda uluslararası pazarlamada uyarılmanın mı yoksa standardizasyonun mu daha uygun bir yaklaşım olduğu uzun yıllardır tartışılır. Ancak bu tartışmalardan çıkan genel sonuç, problemin birinin diğerine tercih edilmesi değil, her ikisinin birbiri ile nasıl bağdaştırılabileceğidir.

Ürün yönetimi, bir ürünü veya markayı pazarlamak için sorumlulukların, görevlerin ve çalışanların düzenlenmesidir. Ürün yönetiminin temel amacı, organizasyonun pazarlama faaliyetlerinde başarılı olmasını, yani ürün veya markalarını satarken kar elde etmesidir. Bir organizasyonun faaliyetlerinin ekseninde çoğunlukla ürün bulunduğu için, ürün yönetimi sisteminin uygulanmasıyla organizasyonda ürünlerle ortaya çıkan sonuçlar daha kolay yönetilebilir ve daha kolay tahmin edilebilirler.

Kaynakların daha iyi kullanılmak istenmesi önemli bir nedendir. Bu yolla maliyetten düşüş sağlanması olasıdır. Bir işletmenin ilk amacı, tam kapasite ile çalışmak olmalıdır. Bundan, işletmenin personelinin, sermayesinin, dağıtım kanallarının ve üretim araçlarının tam kullanılması da kastedilmektedir. Bu sayede ürünlerin marjinal maliyetleri düşürülüp, yeni yatırımlara kaynak aktarılması ve karın artırılması sağlanabilir. İç kaynak kullanımı (insourcing) üretim ve hizmetlerin organizasyon içerisinde gerçekleştirilmesi durumudur. Bir işletmenin yabancı bir ülkede lokasyonunu gerçekleştirmiş olsa bile, üretimi sağlamak için en verimli yeri elde etmesi ve bunun için uygun yer satın alması durumu da, küresel kaynaklar (global sourcing) kapsamında incelenir.

Uluslararası pazarlama hareketleri de gerek tedarikçiler ile firma, gerek firma ile müşteriler arasındaki gibi örneklendirilecek karşılıklı ilişkilerden etkilenmektedir. Bu etkileşimler ülkeler arası kültürel alışveriş sağlamaktadır. Tüm bu etkileşimler esnasında etik değerlerin korunmasına özen gösterilmelidir.

Etik kavramının içinde incelenecek bir diğer kavram olan adil ticaret, gelişmekte olan ülkelerdeki üreticilere yardım etmeyi ve sürdürülebilirliği teşvik etmeyi amaçlayan pazar odaklı organize sosyal bir harekettir. Amacı, güçsüz kalmış tedarikçilerle ve işçilerle çalışarak, onların ekonomik açıdan kendi kendilerine yeterli hale gelmelerine yardımcı olmaktır.

Kendimizi Sıyalım

1. Dış pazarda uyarılama yöntemini tercih etmek, aşağıdaki ürünlerin hangisi için diğerlerine göre daha fazla gereklidir?

- Buzdolabı
- Fotoğraf makinesi
- Dondurulmuş pizza
- Karton bardak
- Tıbbi flaster

2. Aşağıdakilerden hangisi uluslararası pazara açılma kararı almış bir işletmenin, hedef pazarı belirlerken öncelikli olarak göz önünde bulundurması gereken unsurlardan biri **değildir**?

- Seçilen pazarda satılacak üründe ne tür değişikliklerin yapılacağı ve ürünün nasıl konumlandırılacağı.
- Arzulanan hedef pazara erişmek için ne tür tutundurma faaliyetlerinin yürütüleceği.
- İşletmenin amaçlarına erişebilmesi için nasıl bir fiyatlandırma politikasının uygulanacağı.
- Maliyet ve risk kombinasyonlarının pazara giriş şeklini hangi yönde etkileyeceği.
- Rakip firmaların, işletmenin girmeyi planlamadığı pazar bölümlerindeki karlılık oranları.

3. Aşağıdakilerden hangisinde dış pazara göre uyarlanmış ürünün reklam mesajında da farklılaştırmaya gereksinim duyulur?

- İngiltere'ye ihraç edilecek dış cephe boyası
- Türkiye'ye ihraç edilecek kozmetik sabunu
- Meksika'ya ihraç edilecek elektrikli su ısıtıcısı
- İsveç'e ihraç edilecek motor yağı
- Fransa'ya ihraç edilecek motosiklet

4. Aşağıdakilerden hangisi dış kaynak kullanımının başlıca nedenlerinden birisidir?

- Dış kaynak kullanılması halinde müşterinin ürüne daha fazla ilgi duyacak olması.
- Dış kaynak edinilen ülkenin ekonomik kalkınmasına yardımcı olmak.
- Yabancı ülkelerden gelen kaynak kullanımı tekliflerini değerlendirerek iş ilişkilerini güçlendirmek.
- Kaynağın daha az maliyetle daha fazla elde edilmesini sağlamak.
- Kaynağı daha çok ihtisaslaşmış ülkeden temin ederek ürüne kalite imajı kazandırmak.

5. Aşağıdakilerden hangisi uluslararası pazara girerken analiz edilmesi gereken çevrelerden biri **değildir**?

- Ekonomik çevre
- Demografik çevre
- Tarihsel çevre
- Rekabet çevresi
- Yasal çevre

6. Firma ve tedarikçi arasındaki ilişkilerde etik olmayan durumlara **girmeyen seçenek hangisidir**?

- İşletme gizliliğini ihlal etme
- Aldatıcı fiyatlar sunma
- Üründen farklı numune sunma
- Tedarikçi işletmenin iş ilişkisini sonlandırma isteği
- Satışta kayıt hilesi yapma

7. Aşağıdakilerden hangisi ülke orijini kavramını açıklayan bir örnektir?

- Türk lokumu
- Çin'de üretilen oto yedek parça
- Boğazdan yabancı ticari gemilerin geçişinde Türkiye'nin karar hakkı
- Coca Cola
- Erikli kaynak suyu

8. İşletmenin pazardaki yeri ve işletmenin ihtiyaçlarına uygun olarak organize olmak, çalışanları ve sorumlulukları düzenlemek aşağıdakilerden hangisinin tanımıdır?

- Perakendecilik organizasyonu
- Ürün yönetimi sistemi
- Üretim stratejisi
- Ürün planlama ve geliştirme
- Perakendecilik yönetimi

9. Aşağıdakilerden hangisi standart bir üründür?

- Sprite gazoz
- Komili Zeytinyağı
- Acer dizüstü bilgisayar
- Beyaz peynir
- Ray-Ban gözlük

10. Bir markanın belli ülkeler için hazırladığı ve bunların üzerinde, ülkeye özgü motiflerin ve özelliklerin kullanıldığı ürünlere ne ad verilir?

- a. Lokalize ürünler
- b. Küresel ürünler
- c. Yerelleşmiş ürünler
- d. Global ürünler
- e. Glokal ürünler

Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

1. **c** Yanıtınız yanlış ise “Uluslararası Perakendede Ürün: Standardizasyon ve Uyarılama” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

2. **e** Yanıtınız yanlış ise “Bir Strateji Olarak Uluslararası Perakendecilik” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

3. **e** Yanıtınız yanlış ise “Farklı Ürün Stratejilerinin Etkileri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

4. **d** Yanıtınız yanlış ise “Global Kaynaklar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

5. **c** Yanıtınız yanlış ise “Bir Strateji Olarak Uluslararası Perakendecilik” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

6. **d** Yanıtınız yanlış ise “Ürün Tedarik Etmede Etik” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

7. **a** Yanıtınız yanlış ise “Ürün Tedarik Etmede Ülke Orijini” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

8. **b** Yanıtınız yanlış ise “Ürün Yönetimi Organizasyonu” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

9. **a** Yanıtınız yanlış ise “Uluslararası Perakendede Ürün: Standardizasyon ve Uyarılama” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

10. **e** Yanıtınız yanlış ise “Uluslararası Pazarlar İçin Uyarılamanın Kaçınılmazlığı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Perakendeci işletmeler dış pazara yönelirken, farklı pazara giriş stratejileri uygularken girecekleri pazarın iç pazarı ve tüketici yapısını iyi değerlendirmeleri gerekmektedir. Bunun için pazara, standartlaştırılmış veya farklılaştırılmış bir şekilde gireceklerdir. Marks&Spencer örneğine bakıldığında; İngiliz tüketiciler için "güven veya güvenlik" olarak algılanmakta, kalite, para için değer ve iyi bir müşteri hizmeti sağlamaktadır. Bu değerleri, iç pazardaki tüketicilere sağlamış ve iç pazarda başarı elde etmiştir. Fakat dış pazara girdiğinde bu imajı, yaratılmak istenen değeri kadar, yansıtamamıştır.

Sıra Sizde 2

Ülke orijini kavramı, ülkelerin ismiyle anılan ürünlerin, kalite ve özellik açısından diğerlerine göre üstün durumda oldukları durumlarda kullanılır. Ancak kimi durumlarda bir ülkenin herhangi bir sektörde başarısız üretimler yapması tüketicilerde o ürüne ait olumsuz bir kanı yaratılmasına sebep olur. Örneğin, Çin'deki bütün oyuncak firmaları kalitesiz üretim yapmasa bile çoğu işletmenin kullandığı hammaddelerde tespit edilen kanserojenler, alerjenler ve sağlığa zararlı diğer kimyasallar sebebiyle ailelerin artık satın almaktan kaçındığı ürünlerin arasına girmiştir.

Yararlanılan Kaynaklar

- Akdemir Sevim, Ş. A. ve Vatansver, K. (2008). "Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme" Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13, 1.
- Akturan, U. (2008), Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, XXV/2, İstanbul.
- Alexander, N. (1996). "International Retail Expansion within the EU and NAFTA", *European Business Review*, 95, 3.
- Ataman E. ve Şakar B. (2006). "Ürün Yönetimi ve Kimya Sektöründen Örnek Uygulama" İstanbul.
- Atılım, O. (2004). "Ülke Orijini Etkisi" (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ayhan Yılmaz, Eskişehir.
- Bayar, E. (2007). Ürün Yönetiminde Kritik Başarı Faktörleri, İst. T.Ü, Y.L. Tezi.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). İşletme Yönetimi. 5. Basım, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Dawson, J.A (1994). "Internationalisation of Retail Operations", *Journal Of Marketing Research*.
- Day, S.G. (2000). Managing Market Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1.
- Derinalp S. (2007). "Dünyada ve Türkiye'de Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımı: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Endüstriyel İşletmelerde Bir Uygulama" YL Tezi, Tez Danışmanı: Doç. Dr. Fatma Demirci, Çukurova Üniversitesi-SBE, Adana.
- Dikmen Alpay A. (2000). "Küresel Üretim, Moda Ekonomileri ve Yeni Dünya Hiyerarşisi" A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve End. İlişkileri; Toplum ve Bilim, 86, s.281-302.
- Douglas, S.P ve Craig C.S (1995). "Global Marketing Strategy", McGraw-Hill Inc., International Edition, Singapore.
- Durmuş A. ve Aslantaş Ateş B. (2011). Tedarik Zincirinin Temel Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Tekstil - Konfeksiyon Sektörü İşletmelerinde Bir Araştırma, İstanbul.
- Eren, E. (2003). "Yönetim ve Organizasyon, (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)", Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Gegez E., A., Cengiz E., Müge A. Pirtini S., Tıǧlı, M. (2007). Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri, Beta Yayınları, İstanbul.
- Gereffi, G. (1994). "The organization of buyer-driven global commodity chains: how US retailers shape overseas production networks", G. Gereffi ve M. Korzeniewicz (der.) *Commodity Chains and Global Capitalism* içinde, Praeger, Westport, CT, Chapter 5.
- Hacıfedioglu Ş., Candan B. (2009). "Global Markalarda Global Pazarlama Stratejilerinin Marka Bağlılığı Yaratmadaki Etkisi (Fast-Food Sektöründe Bir Araştırma)", 14. Ulusal Pazarlama Kongresi, Bozok Üniversitesi, 14-17 Ekim 2009, Yozgat, Türkiye, ss.244-253.
- Helman, R.D. (1984). "Product Management: Marketing in a Changing Environment" Homewood, III, Dow Jones-Irwin.
- Henneberg, S. C., Pardo, C., Mouzas, S. ve Naudé, P. (2005). "Value Dimensions and Strategies in Dyadic "Key Relationship Programmes", *Dealing With Dualities, Proceedings on the 21st IMP Conference*, Rotterdam, The Netherlands.
- Hogan, J. (2001). "Expected Relationship Value: A Construct, a Methodology for Measurement, and a Modeling Technique, *Industrial Marketing Management*" (30): 339-351.
- José Luis Duran/VILLACORTA, Fernando S. (1999). "The Relationship Between The Companies and Their Suppliers," *Journal of Business Ethics*, 22/3: 273-280.
- Junjie, C., Anthony T.H., Liu, B. (2004). Logistics Outsourcing By Manufacturers In China: A Survey Of The Industry, *Transportation Journal*, Vol.18, pp.17-25.
- Karafakioğlu M. (2000). Uluslararası Pazarlama Yönetimi, Beta Yayınları: İstanbul.
- Karakaş H.G. (2008). Satış Yönetiminde Etik, Adana.
- Kırdar Y. (2005). Dış Pazarlara Yönelme Nedenleri ve Stratejileri, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi.
- Kozlu C. (2003). "Uluslararası Pazarlama İlkeleri ve Uygulamaları", Kültür Yayınları, 2003, s.160.

Naresh K., Miller, G.L. (1998). "An Integrated Model for Ethical Decisions in Marketing Research", *Journal of Business Ethics*, 17/3: 263-280.

Odabaşı Y. Ve Barış G. (2011). *Tüketici Davranışı*, Mediacat Academi Esen Ofset, İstanbul.

Özbay, T. (2004). *Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)*, İTO Yayınları, İstanbul.

Özdemir E. (2007). "Pazarlama Araştırmalarında Etik Karar Alma" (Arş. Gör. İpek Savaşçı, Uluslararası Zincir Mağazaların Büyüme Stratejileri: Marks&Spencer Örneği, Süleyman Demirel Üni. İİBF.

Özdil, S. (2002). "Kazanacak veya Kazandıracaksınız", *Hep Biziz Dergisi*, Sayı 4.

Özenç H. (2002). "Türkiye'nin İmaj Sorunu ve İhracat", *Kalder Forum*, 2, 8.

Özer, A. Ve Koç Y. (2003). Prof.Dr.Yüksel Koç Yalkın'a Armağan SBF Yayın: 590, TÜRMOB:221, Ankara.

Sağlık F. Ve Tutadze N. (2007). "Uluslararası Pazarlarda Ürün ve Marka Politikaları", Ankara.

Savaşçı, İ. (2007). "Uluslararası Zincir Mağazaların Büyüme Stratejileri: Marks & Spencer Örneği", Süleyman Demirel Üni. İİBF.

Thompson, D.N. (2005). "Marketing Management in Turkey: Cases and Challenges" Gazi Kitabevi, Ankara.

Whitehead M. (1992). "Internatioanlization of Retailing: Developing New Perspectives", *European Journal of Marketing*, 26.

[http://www.belgeler.com/insan-kaynaklari-
yonetimi-ic-ve-dis-kaynak-kullanimi](http://www.belgeler.com/insan-kaynaklari-yonetimi-ic-ve-dis-kaynak-kullanimi)____(Erişim tarihi: 20.02.2012)

<http://www.businessdictionary.com>____(Erişim tarihi: 05.03.2012)

www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/deniz4.pdf
(Erişim tarihi: 25.02.2012)

<http://www.migros.com.tr/tarihce.asp> (Erişim tarihi: 10.02.2012)