

**T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme - Pazarlama Anabilim Dalı**

**PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDE KATEGORİ YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ İŞLETMELERİN FİNANSAL
PERFORMANSINA ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

H. GÖKÇEHAN DEMİRHAN

DANIŞMANI: DOÇ.DR.TÜRKER SUSMUŞ

İZMİR-2009

YEMİN METNİ

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum “Perakendecilik Sektöründe Kategori Yönetimi Uygulamalarının İşletmelerin Finansal Performansına Etkileri” adlı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

Hasan Gökçehan DEMİRHAN

TUTANAK

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve sayılı kararı ile oluşturulan jüri İşletme anabilim dalı doktora öğrencisi Hasan Gökçehan DEMİRHAN'ın aşağıda başlığı (Türkçe / İngilizce) belirtilen tezini incelemiş ve adayı 24/ 02/ 2009 günü saat 14:30'da süren tez savunmasına almıştır.

Sınav sonunda adayın tez savunmasını ve jüri üyeleri tarafından tezi ile ilgili kendisine yöneltilen sorulara verdiği cevapları değerlendirerek tezin başarılı/başarısız/düzeltilmesi gerekli olduğuna oybirliğiyle / oyçokluğuyla karar vermiştir.

BAŞKAN

Başarılı

☐

Başarısız

☐

Düzeltilme (3 ay süreli)

☐

ÜYE

Başarılı

☐

Başarısız

☐

Düzeltilme (3ay süreli)

☐

ÜYE

Başarılı

☐

Başarısız

☐

Düzeltilme (3 ay süreli)

☐

ÜYE

Başarılı

☐

Başarısız

☐

Düzeltilme (3ay süreli)

☐

ÜYE

Başarılı

☐

Başarısız

☐

Düzeltilme (3 ay süreli)

☐

Tezin Türkçe Başlığı : “Perakendecilik Sektöründe Kategori Yönetimi Uygulamalarının İşletmelerin Finansal Performansına Etkileri”

Tezin İngilizce Başlığı : “The Effects of Category Management Applications in Retailing Industry on Financial Performance”

ÖNSÖZ

“Perakendecilik Sektöründe Kategori Yönetimi Uygulamalarının İşletmelerin Finansal Performansına Etkileri” konulu bu tez çalışmamda kendisi ile çalışmaktan gurur duyduğum danışmanım Doç. Dr. Türker SUSMUŞ’a konunun saptanmasından itibaren gösterdiği ilgi ve destek için çok teşekkür ederim.

Konunun saptanması ile beraber değerli zamanlarını ayırarak bana yardımcı oldukları ve yol gösterdikleri için Dekanımız Prof. Dr. Rezan TATLIDİL’e ve Dekan Yardımcımız Prof. Dr. Haluk SOYUER’e teşekkürlerimi iletirim.

Tezimin uygulama bölümünde perakendecilerden bilgi almamda yardımcı olan arkadaşım Okan Kavakçı’ya da çok teşekkür ediyorum.

Tezin bu aşamaya getirilmesi esnasında gösterdiği sabır ve destek ile beni yalnız bırakmayan eşim Dilek DEMİRHAN’a, küçük kızım Lara’ya ve bana duydukları güven ile her zaman yanımda olan aileme de teşekkürün en büyüğünü borçluyum.

Şubat 2009

Hasan Gökçehan DEMİRHAN

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	i
TUTANAK.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
 GİRİŞ.....	 1

BİRİNCİ BÖLÜM

DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜ

1.1. PERAKENDECİLİĞİN TANIMI VE FONKSİYONLARI	3
1.2. PERAKENDECİ ÇEŞİTLERİ	6
1.2.1. Mağazalı Perakendecilik.....	7
1.2.1.1. Departmanlı Mağazalar:.....	8
1.2.1.2. Zincirleme Mağazalar:.....	8
1.2.1.3. Süpermarketler:	9
1.2.1.4. Süpermağaza ve Hipermarketler:	9
1.2.1.5. İndirim Mağazaları:.....	10
1.2.1.6. Alışveriş Merkezleri:	10
1.2.1.7. Bağımsız Mağazalar:.....	11
1.2.1.8. Özellikli Mal Satan Mağazalar:.....	11
1.2.2. Mağazasız Perakendecilik.....	12
1.2.2.1. Doğrudan Satış:.....	12
1.2.2.2. Otomatik Makinelerle Satış:.....	12
1.2.2.3. Doğrudan Pazarlama:	12
1.3. DÜNYA'DA PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜ.....	13
1.4. TÜRKİYE'DE PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜ	17
1.4.1 Türkiye'de Perakendecilik Sektörünün Tarihsel Gelişimi.....	17

1.4.2. Türkiye’de Perakendecilik Sektörünün Yapısı.....	19
---	----

İKİNCİ BÖLÜM

PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDE KATEGORİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI

2.1. KATEGORİ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	21
2.1.1. Genel Olarak Kategori Kavramı	21
2.1.2. Ürün Karması, Ürün Dizisi, Ürün Kategorisi Kavramları.....	22
2.1.3. Kategori Yönetiminin Tanımı	23
2.2. KATEGORİ YÖNETİMİNİN GELİŞİM SÜRECİ.....	25
2.3. KATEGORİ YÖNETİMİ SÜRECİNİN AŞAMALARI.....	27
2.3.1. Kategori Tanımlama.....	28
2.3.2. Kategori Rolü	30
2.3.3. Kategori Değerlendirme	34
2.3.4. Kategori Puan Kartı.....	37
2.3.5. Kategori Stratejileri.....	40
2.3.6. Kategori Taktikleri.....	43
2.3.7. Uygulama	48
2.3.8. Gözden Geçirme.....	50
2.4. KATEGORİ YÖNETİMİNİN SAĞLADIĞI FAYDALAR	51
2.5. KATEGORİ YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR.....	53
2.6. KATEGORİ YÖNETİMİNDE BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN ROLÜ.....	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KATEGORİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ PERAKENDECİ İŞLETMELERİN FİNANSAL PERFORMANSLARINA KATKISI

3.1. GENEL OLARAK PERFORMANS KAVRAMI	56
3.2. FİNANSAL PERFORMANS VE ÖLÇÜMÜ	57
3.2.1. Rasyo Analizi İle Finansal Performans Ölçümü	58
3.2.1.1. Firmanın Likidite Durumunun Analizinde Kullanılan Oranlar.....	59
3.2.1.2. Faaliyet Oranları	62

3.2.1.3. Finansal Yapı Oranları	65
3.2.1.4. Karlılık Oranları	66
3.2.2. Artık Gelir Analizi İle Finansal Performans Ölçümü	68
3.2.3. Ekonomik Katma Değer Analizi İle Finansal Performans Ölçümü....	70
3.3. PERAKENDECI İŞLETMELERDE FİNANSAL PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	71
3.3.1. Ekonomik faktörler	73
3.3.2. Sosyo-Kültürel faktörler	74
3.3.3. İşletmeye özgü faktörler	75
3.4. KATEGORİ YÖNETİMİNİN PERAKENDECI İŞLETMELERİN FİNANSAL PERFORMANSINA ETKİLERİ	78
3.4.1. Satış gelirlerinde artış	78
3.4.2. Maliyet azalışları	79
3.4.3. Kar Rakamlarında, Kar Marjlarında ve Aktif Karlılığında Artış	79
3.4.4. Pazar Payında Artış	80

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KATEGORİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ FİNANSAL PERFORMANSA KATKISININ ANALİZİNE İLİŞKİN UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	81
4.2. ARAŞTIRMA YÖNETİMİ	81
4.2.1. Örneklemin Belirlenmesi	82
4.2.2. Modellerin Oluşturulması	82
4.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	85
4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	85
4.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	86
4.5.1. Derinlemesine Görüşme Bulguları	86
4.5.2. Çoklu Regresyon Analizinin Bulguları	91
4.5.2.1. Kategori Yönetimi Uygulamalarının Satış Gelirleri Üzerine Etkileri	92
4.5.2.2. Kategori Yönetimi Uygulamalarının Brüt Kar Marjı Üzerine Etkileri	94

4.5.2.3. Kategori Yönetimi Uygulamalarının Faaliyet Kar Marjı Üzerine Etkileri.....	96
4.5.2.4. Kategori Yönetimi Uygulamalarının Aktif Karlılığı Üzerine Etkileri	97
4.5.2.5. Kategori Yönetimi Uygulamalarının Stok Devir Hızı Üzerine Etkileri.....	99
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	104
KAYNAKÇA.....	111
ÖZGEÇMİŞ.....	121
ÖZET.....	122
ABSTRACT.....	123

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kategori Yönetimi Sürecinde 8 Aşamalı Model	27
Şekil 2: Tatlılar Karar Ağacı	29
Şekil 3: Dört Perspektiften Kategori Değerlendirmesi	35

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Dünya'da En Büyük 10 Perakendeci Kuruluş	15
Tablo 2: Dünyada En Büyük 250 Perakendecinin Bölgelere Göre Dağılımı	16
Tablo 3: Tipik Bir Türk Perakendecisinin SWOT Analizi	18
Tablo 4: Kategori Puan Kartı Örneği	38
Tablo 5: Kategori Pazarlama Stratejileri	42
Tablo 6: Kategori Planı Kontrol Listesi Örneği	49
Tablo 7: Oluşturulan Modeller ve Kullanılan Değişkenler	85
Tablo 8: Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri	91
Tablo 9: Modellerin Özet İstatistikleri	92
Tablo 10: SATIŞ Modeline Ait Bulgular	93
Tablo 11: BRUTKAR Modeline Ait Bulgular	94
Tablo 12: FAALİYETKAR Modeline Ait Bulgular	96
Tablo 13: AKTIFKAR Modeline Ait Bulgular	98
Tablo 14: STOKDEVİR Modeline Ait Bulgular	99
Tablo 15: Stokların Dönen Varlıklara Oranının Kategori Yönetimi Uygulanıp Uygulanmamasına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Dair t-testi	101
Tablo 16: Satışların Maliyetinin Kategori Yönetimi Uygulanıp Uygulanmamasına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Dair t-testi	102

GİRİŞ

Son yıllarda oldukça hızlı bir gelişim trendi yakalayan perakendecilik sektöründe küreselleşmenin de etkisi ile oldukça yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Bu rekabette ayakta kalabilmek için yeni gelişmeleri yakından takip etmek gerekmekte olup bu gelişmelerden en önemlisi ise kategori yönetimi uygulamalarıdır.

İlk olarak 1990'lı yıllarda ABD'de ortaya çıkan Etkin Müşteri Tepkisi adlı yaklaşımın bir parçası olarak ortaya çıkan kategori yönetimi üretici ve perakendecilerin ortak çalışmalarını ve işbirliğini esas almaktadır. Kategori yönetimi ürün gruplarının bağımsız bir işkolu olarak ele alınarak, mağaza ve mağaza kümeleri bazında, müşterileri tatmin etmek için gerekli düzenlenmelerin yapılmasını esas alan bir süreçtir. Bu süreçte bireysel ürün ya da marka yerine ürün kategoriler ele alınmakta ve etkinlik ve verimlilik sağlanarak satış ve karların en yükseğe çıkarılması hedeflenmektedir.

Bu tez kapsamında da perakendecilik sektöründeki kategori yönetimi uygulamalarının işletmelerin finansal performans üzerindeki katkısını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu tez kapsamında öncelikle literatür taraması yapılmış daha sonra ise alan çalışması gerçekleştirilmiştir. Literatür taramasını kapsayan teorik kısım üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde dünyada ve Türkiye'de perakendecilik sektörü ele alınmış, bu kapsamda perakendeciliğin tanımı ve fonksiyonları, perakendeci çeşitleri ve gerek dünyada gerekse ülkemizde perakendecilik sektörünün gelişimi ve yapısı anlatılmaya çalışılmıştır.

İkinci bölüm "Perakendecilik Sektöründe Kategori Yönetimi Uygulamaları" başlığını taşımakta olup, kategori yönetimi kavramının tanımı ve kapsamı, kategori yönetimi sürecinin aşamaları, kategori yönetiminde karşılaşılan zorluklar ve kategori yönetimi uygulamalarının faydaları ele alınmıştır.

Üçüncü bölüm ise “Kategori Yönetimi Uygulamalarının Perakendeci İşletmelerin Finansal Performanslarına Katkısı” başlığını taşımaktadır. Bu bölüm kapsamında öncelikle genel olarak performans kavramına değinilmiş, daha sonra ise finansal performans ve ölçümü üzerinde durulmuştur. Perakendeci işletmelerin finansal performansını etkileyen faktörler anlatıldıktan sonra son olarak kategori yönetimi uygulamalarının finansal performansa katkısı ele alınmıştır.

Sonuç ve öneriler kısmında ise araştırma bulgularına dayanılarak perakendeci işletmeleri için bir takım çözüm önerileri getirilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜ

1.1. Perakendeciliğin Tanımı ve Fonksiyonları

Pazarlamanın temel fonksiyonlarından biri olan dağıtım işlevinin yerine getirilmesinde, üreticiler ile tüketiciler arasında bir köprü kuran aracı kişi ve kuruluşların önemli bir rolü bulunmaktadır. Gerek üreticiler ile tüketiciler arasındaki fiziki mesafenin kısaltılması, iki grup arasındaki iletişimin sağlanması ve gerekse tüketicilerin davranış özelliklerinin belirlenmesinde dağıtım işlevini yürüten aracı kuruluşlar önemli rol oynamaktadırlar. Perakendeciler bu aracı kuruluşların bir türü olup, dağıtım kanallarının tüketicisiyle yüz yüze gelen son noktaları olarak görülmektedirler.

Perakendecilik kişisel ve işletme dışı kullanım için, doğrudan nihai tüketicilere satılan mal ve hizmetlerle ilgili bütün faaliyetleri kapsamakta olup, perakendecilik tanımlarının çoğundaki ortak kavram “nihai tüketici”dir. Bu nedenle perakendecilik; mal ve hizmetlerin kişisel kullanım için doğrudan doğruya nihai tüketicilere satışını kapsayan tüm faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Kotler, 2000: 520). Nihai tüketiciler mal ve hizmetleri başka mal ve hizmetlerin üretimi için değil, kişisel ve ailevi ihtiyaçlarını karşılamak için tüketen ve kullanan kişiler olup, bir satış olayının perakende satış olarak nitelendirilebilmesi için doğrudan doğruya nihai tüketiciye yapılması gerekmektedir (Varinli, 2005: 3). Bu nedenle perakendecilik konusu incelenirken nihai tüketicilerin ekonomik özellikleri de önem kazanmaktadır. Bu tüketicilerin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Aydın, 2005: 9-10):

- *Küçüklük:* Herhangi bir tüketicinin satın alım miktarı perakendecinin toplam satışının küçük bir parçasını oluşturur.
- *Hareketsizlik:* Bir ürünü satın almak için uzun mesafeler kat edemeyebilirler veya bunu istemeyebilirler.

- *Bilgi Eksikliği:* Araştırma maliyetlerinin yüksekliği nedeniyle nihai tüketiciler malların fiyatları, nerede bulundukları, kaliteleri hakkında bilgi eksikliği çekebilmektedirler.

Yukarıda özellikleri sıralanan nihai tüketicilere hizmet veren perakendecilik çok büyük oranda dükkan veya mağazalarda yapıldığı gibi, kapıdan kapıya satış, otomatik makineler, posta, telefon veya televizyon yoluyla da yapılabilmektedir. Perakendeci türler hakkında daha geniş bilgi tezin ilerleyen kısımlarında verilecektir.

Perakendecilik kavramının genel olarak bir tanımı yaptıktan sonra, perakendeciliğin ana işlevleri aşağıdaki şekilde gruplanabilir: (İpekyün, 1995: s. 7)

- Tüketicinin ihtiyacını karşılayan ürünleri uygun yerde, uygun zamanda ve talep yaratabilecek fiyattan ulaştırmak,
- Tüketicinin taleplerindeki özellikleri ve değişimleri, doğru ve zamanında öğrenmek ve bu bilgileri aktararak, talep özelliklerine göre üretimde bulunulmasına yardımcı olmak,
- Üretilen mamuller için yeni pazarlar, yeni kullanım alanları bulmak, tüketicide yeni ihtiyaçlar yaratarak talep uyandırmak.

Söz konusu işlevleri yerine getirirken perakendeci işletmeler değer yaratmayı hedeflemektedirler ve yaratılan bu değerler fayda olarak adlandırılmaktadır. Bu kapsamda perakendeci işletmelerin sağladığı faydaları da şu şekilde sınıflandırmak mümkündür (Aydın, 2005: 15-16):

- *Yer Faydası:* Perakendeci işletmeler genel olarak ürün ve hizmetlerini tüketicinin istediği yerde satışa sunmalıdırlar, çünkü aksi takdirde tüketiciler tarafından tercih edilemeyebilmektedirler. Perakendeciler Yer faydası yaratmaya çalışırken genellikle reklamlardan yararlanmakta ve

bu yolla ürünün ve satış noktasının yerini tüketicilere duyurmaya çalışmaktadırlar.

- *Zaman Faydası:* Perakendeciler, tüketicilerin ürünleri ne zaman istediklerini bilmeye ve ürünleri istenilen zamanda bulundurmaya çalışmaktadırlar. Müşterinin istediği zamanda ürünü bulundurabilmek için ise ürünlerin daha önceden satın alınıp saklanması gerekmektedir. Bu nedenle zaman faydasını sağlayabilmek üzere perakendeciler depoladıkları ürünlere bağladıklarını sermayenin maliyetine katlamak zorunda kalmaktadırlar.
- *Mülkiyet Faydası:* Perakendeci işletmeler ürünün mülkiyetini elde edebilmek için toptancı ve imalatçılar ile ilişki içerisindeyler. Perakendecinin müşterileri de ürünün mülkiyetine en az ödeme yaparak sahip olmayı istemektedirler. Mülkiyet faydası yaratmaya yardım etmek için perakendeci işletmeler satış elemanlarından yararlanırlar. Satış elemanları; müşterileri ürün hakkında bilgilendirir, ödemeleri kabul eder ve satış belgesi düzenleyerek ürünün mülkiyetinin müşteriye geçmesine yardımcı olurlar.
- *Şekil Faydası:* Perakendeciler, sattıkları ürünlerde birtakım değişiklikler yaparak ürünleri müşterilerin istedikleri şekle getirmeye çalışırlar. Bazı işletmelerde bu hizmetler dışarıdan sağlanırken, bazılarında ise işletme içerisinde gerçekleştirilir.

Yer, zaman, mülkiyet ve şekil faydalarını aynı anda müşterilerine sunmaya çalışan perakendeciler, müşterileri için satınalma uzmanı, kendilerine mal tedarik edenler için ise satış uzmanı rolünü üstlenmektedirler. Bu rollerini yerine getirirken de tüketicilerin ihtiyaçlarını tahmin etme, mamul çeşitlerini oluşturma, pazar bilgisi toplama ve müşterilerine kredi tanıma gibi çeşitli pazarlama faaliyetlerini yerine getirirler. Böylece, üretici veya toptancılarla

tüketicilerin arasında bir bağlantı oluşturdıkları söylenebilir. Tüketicilere uygun ürünü, uygun yer ve zamanda sunup, satışı gerçekleştirerek mülkiyeti devreden perakendeci yer, zaman ve mülkiyet faydalarının hepsini yaratabilmektedir. Ayrıca perakendeciler, tüketicilerden topladıkları birinci elden pazar bilgisini üreticilere doğru aktararak tutundurmaya yardımcı olabilirler. Üreticiler de bu şekilde kendilerine yararlı olan perakendecilere yüksek kar marjları, ulusal düzeydeki reklamlarla müşteri arttırma gibi yollarla destek olabilmektedirler (Mucuk, 2001: 263).

1.2. Perakendeci Çeşitleri

Perakendecilik faaliyetini yürüten işletmeler birbirlerine göre çok farklı yapı ve özelliklere sahiptirler. Bu işletmeler kendi farklılıklarına ve özelliklerine uygun pazarlama teori ve uygulamalarının geliştirilebilmesi amacıyla çeşitli ölçütlere göre sınıflandırılmaktadırlar. Bu ölçütlerden bazıları işletmenin mülkiyetinin kime ait olduğu, tüketicilerin satın alma çabasının düzeyi, ürün hattı ve perakendecilik faaliyetlerinin gerçekleştiği yer gibi unsurlardır (Anıtsal, Bolat, 2002: 56)

Yukarıda belirtilen bu kriterlere göre aşağıdaki şekilde sınıflandırmaların yapılması mümkündür (Mucuk, 2001: 263):

- Tüketicilerin satın alma çabasının düzeyine göre:
 - * Kolayda mallar mağazası
 - * Beğenmeli mallar mağazası
 - * Özellikli mallar mağazası
- İşletmenin mülkiyetinin kime ait olduğuna göre:
 - * Bağımsız (tüccar) perakendeci
 - * Zincirleme mağazalar
 - * Anlaşmalı dikey pazarlama sistemleri

- Ürün hattına göre:
 - * Tek ürün hatlı
 - * Sınırlı ürün hatlı
 - * Çok çeşitli ürün hatları olan
- Perakendecilik faaliyetinin gerçekleştiği yere göre:
 - * Dükkanlı (mağazalı) perakendecilik
 - * Dükkansız (mağazasız) perakendecilik

Literatür incelendiğinde, perakendeci işletmelerin genellikle perakendecilik faaliyetinin gerçekleştiği yere göre sınıflandırılarak ele alındığı görülmektedir. Yukarıdaki sınıflandırma türlerinden de anlaşılabileceği gibi perakendecilik faaliyetinin gerçekleştiği yere göre perakendeciler; mağazalı perakendeciler ve mağazasız perakendeciler olarak iki grupta toplanabilmektedirler. Bu tez kapsamında da perakendeci çeşitleri bu ayrım baz alınarak incelenmeye çalışılacaktır.

Mağazalı perakendecilikte tüketici alışverişini sabit bir mağaza ortamında bulunarak yaparken, mağazasız perakendecilikte ise tüketici belirli, sabit bir mağazada perakendeci ile karşı karşıya gelmeden gerçekleştirmektedir. Diğer yandan bu iki perakendeci türü de kendi arasında sınıflara ayrılmakta olup, aşağıda her bir tür açıklanmaya çalışılmıştır.

1.2.1. Mağazalı Perakendecilik

Perakende ticaretin çok büyük bir bölümü mağazalarda yapılmaktadır. Mağazasız perakendecilik son yıllarda oldukça büyük bir gelişim içine girmiş olmasına rağmen, tüm dünyada mağazalı perakendecilik daha yaygındır. Pek çok çeşidi olan mağazalı perakendecilik ise aşağıda anlatılacağı şekilde sınıflandırılabilir (Mucuk, 2001: 264-267):

1.2.1.1. Departmanlı Mağazalar:

Genellikle gıda maddeleri dışındaki tüketim mallarını çok katlı veya geniş tek katlı, her katında ayrı reyonlarda satış yapılan binalarda faaliyet gösteren büyük ölçekli perakendeci işletmelerdir. Ev eşyaları, kadın, çocuk ve erkek konfeksiyon mamuller, beğenmeli ve özellikli mallar gibi birbiriyle ilişkili olmayan çok çeşitli ürünler satışa konu olur ve daha çok şehirlerin ana ticaret merkezlerinde veya banliyölerde kurulurlar. Tutundurma, servis ve kontrol amaçlı bölümlere ayrılan bu mağazalarda her departman veya reyon birbirinden bağımsızdır ve bu bölümle ayrı bir işletme birimi gibi görev yaparlar.

Türkiye’de şehir merkezlerindeki yer sorunu nedeniyle departmanlı mağazaların genellikle çok katlı mağazalar şeklinde kurulduğu görülmektedir (Demirci, 2000: 6). Ülkemizde departmanlı mağazaya örnek olarak YKM, Çarşı, Mudo City, Vakko gibi mağazalar gösterilebilir.

Departmanlı mağazalar, temel olarak aşağıdaki özelliklere sahiptirler (Varinli, 2005: 25-26):

- Çok çeşitli özelliği olan mallar ile beğenmeli mallar aynı zamanda, ancak farklı departmanlarda satışa sunulur.
- Departmanlar itibariyle örgütlenme söz konusudur ve her bir departmanın ayrı bir yöneticisi bulunmaktadır.
- Büyük perakendeci kuruluşlardan oluşmaktadırlar.
- Toplumun ihtiyacını karşılamak amacıyla genellikle ana mağazadan daha küçük şube mağazalar açmaktadırlar.

1.2.1.2. Zincirleme Mağazalar:

Bir sahiplik altında iki veya daha fazla perakendeci mağazanın yer aldığı işletmeler zinciri olan zincirleme mağazalar, mülkiyetin kime ait olduğuna göre yapılan perakendecilik sınıflandırmasında da yer almaktadır. Bu mağazalarda

sahipliğin yanında yönetimde de merkezileşme görülür, satın alma merkezidir ve tüm mağazalarda aynı ürün hatları pazarlanır. Özellikle gıda maddeleri ve kadın giyim eşyası mağazalarında bu tür örgütlenmeye gidilse de hemen her türlü perakendecilikte zincirleme mağazaları görmek mümkündür.

Zincir mağazalar, depo ya da dağıtım merkezleri aracılığıyla toptancılık işlevini, şubeleri aracılığıyla da perakendecilik işlevini gerçekleştirerek her iki işlevi birleştiren mağazalardır. Çok sayıda şubenin bulunması sayesinde tüketiciye ikametgahı yakınında hizmet götürülebilmekte, şubeler arasında karşılaştırma yapma olanağı sağlanmakta ve yer seçiminde bilimsel bir yol izlemek mümkün olabilmektedir (Aydın, 2005: 38).

1.2.1.3. Süpermarketler:

Her türlü gıda maddeleri başta olmak üzere, temizlik malzemeleri ve kozmetik gibi gıda dışı bir kısım ürünlerle, reçetesiz satılabilen ilaçları self-servis sistemi ile satan mağazalardır. Bu mağazalar, bağımsız ve tek olabilecekleri gibi, zincirleme mağazalar şeklinde de faaliyet gösterebilmektedirler.

Ülkemizde büyük bakkaliye dükkanları da kendilerini “süpermarket” olarak adlandırırsa da, aslında bu şekilde tanımlanmaları doğru değildir. Türkiye’de ilk süpermarketin İstanbul Şişli’de kurulan Çankaya Pazarı olduğu öne sürülmekte olup, süpermarket fikrinin tam anlamıyla uygulamaya geçirildiği ilk kuruluş ise 1955 yılında yine İstanbul’da kurulan Migros-Türk’tür. Daha sonra da 1956 yılında bir kamu girişimi olarak kurulan GİMA ülkemizde modern perakendecilik uygulamalarının öncüsü süpermarketlerden olmuştur (Tek, 1984: 31).

1.2.1.4. Süpermağaza ve Hipermarketler:

Perakendeciliğin bu türünün kökeni Avrupa olmasına karşın, 1980’lerde ABD’de yayılmaya başlamıştır.

Süpermağaza; gıda maddeleri yanında çok çeşitli gıda dışı ürünlerin ve tüketim mallarının satışa sunulduğu, mağaza alanı olarak süpermarketlerin 2 ile 4 katı büyüklüğündeki perakende mağazalardır. Bunlarda gıda maddeleri yanında, mobilya ve diğer ev eşyaları, oto lastiği, kozmetik ürünleri, giyim eşyası, oto yıkama, kuru temizleme gibi çok çeşitli mal ve hizmet sunulmaktadır.

Hipermarketler ise yine süpermarket ve süpermağazalar gibi büyük mağazalar arasındadır. Fakat süpermağazaların 2 misli, süpermarketlerin de 5-10 misli büyük alanda faaliyet gösterirler. 45,000-60,000 çeşit mal ve hizmeti müşterilerine sunan bu dev perakendeciler özellikle Avrupa'da çok yaygındır. Ülkemize ilk giren hipermarket Alman "Metro Grossmarket", ikincisi ise Fransız firması "Carrefour"un ilk şubesidir.

1.2.1.5. İndirim Mağazaları:

Tanınmış markalı malları sürekli olarak düşük fiyatlarla satmayı ilke edinmiş, self-servis sistemle çalışan perakendecilerdir. Karakteristik özellikleri sürekli bir biçimde alışılmış fiyatın veya liste fiyatının altında satış yapmalarıdır. Ülkemizdeki örnekleri Şok, BİM, Endi gibi mağazalardır.

1.2.1.6. Alışveriş Merkezleri:

Tek ve belirli bir plan altında bir araya getirilmiş çeşitli perakendeci mağazaların oluşturduğu bir gruptur. Genellikle şehir merkezinden uzakta kurulmuşlardır. Bu merkezlerde çoğunluklu bir iki tane ünlü departmanlı mağaza veya süpermarket bulunur ve bunların ününden yararlanılarak müşterileri merkeze çekmek amaçlanır. Ayrıca alışveriş merkezlerinde özellikli mal satan küçük perakendeciler, bankalar, kafeterya ve sinema gibi işletmeler de bulunur.

Ülkemizde açılan ilk alışveriş merkezinin 1980'li yılların sonlarına doğru Ataköy'de açılan Galeria alışveriş merkezi olup, takip eden yıllarda yeni

alışveriş merkezleri açılmaya devam etmiştir. Gelişmiş ülkelerde genellikle şehir dışında kurulan alışveriş merkezlerinin ülkemizde tam tersine çoğunlukla şehir merkezlerinde kuruldukları görülmektedir (Varinli, 2005: 31).

1.2.1.7. Bağımsız Mağazalar:

Sahiplik açısından kimseye bağlı olmayan, hem üreticiden hem tüketiciden bağımsız olarak çalışan, büyük ya da küçük birimler şeklinde faaliyet gösteren aracı perakendecilerdir. Bağımsız mağazalar genellikle küçük hacimli ve aile işletmesi niteliğindedirler. Bu nedenle mesleki bilgiden yoksun kişiler de rahatlıkla bu tür perakende mağazaları açabilmekte ve işletmenin küçüklüğüne bağlı olarak sınırlı sayıda müşteriye hizmet vermektedirler (Aydın, 2005: 36-37).

1.2.1.8. Özellikli Mal Satan Mağazalar:

Belirli bir pazar bölümüne belirli bir ürün hattıyla hitap eden ve uzmanlık alanında müşterisine birçok çeşit sunan bağımsız ve genelde küçük perakendecilerdir. Bu mağazalar sadece sınırlı bir pazar bölümüne hedeflenen ürünleri veya çocuk ayakkabıları, saat gibi uzmanlık isteyen ürünleri satmaktadırlar. Etkin pazar bölümlendirme ve hedef pazarlama ile önemli başarılar elde eden özellikli mal satan mağazaların başarılarının temel sebebi belirli ürün hatlarında uzmanlaşmaya gitmeleridir. Ancak faaliyetlerindeki başarının tek bir ürüne bağlı olması aynı zamanda dezavantaj da yaratabilmektedir. Çünkü tüketici zevklerinin ve pazar şartlarının değişmesi durumunda mağazanın başarısı tehlikeye düşebilecektir (Varinli, 2005: 24-25).

Bazen zincirleme mağazalar şeklinde de örgütlenen bu mağazalara Sevil Parfümeri, D&R, Güral Porselen örnek olarak verilebilir.

1.2.2. Mağazasız Perakendecilik

1.2.2.1. Doğrudan Satış:

Doğrudan satış türünde, satışı ile tüketici arasında mağazadan uzakta kişisel temas kurularak satış gerçekleştirilmektedir. Bu satış şekli “kapıdan kapıya satış”, “evden eve satış” gibi sözcüklerle de ifade edilebilmektedir. Özellikle kozmetik ürünlerinde ve temizlik malzemesi gibi belirli tip ev eşyalarında yaygın olarak kullanılabilmektedir. Dünyada kozmetikte Avon ve Oriflame, beyaz eşyada Electrolux, mutfak malzemelerinde Tupperware gibi şirketler satışlarını bu kanal aracılığı ile yapmaktadırlar. Kapıdan kapıya satış yönetiminin gelişmesi özellikle bu konuda bir dünya devi haline gelen Avon şirketinin “evhanımlarının arkadaşı ve güzellik danışmanı bayan Avon” sloganı ile pazara girmesiyle hızlanmıştır (Kotler, 2000: 656).

1.2.2.2. Otomatik Makinelerle Satış:

Soğuk meşrubat, sigara, şekerleme ürünleri ve sıcak meşrubat gibi ürünlerin otomatik makineler aracılığıyla doğrudan satışını kapsamaktadır ve ülkemizde de son yıllarda oldukça yaygınlaştığı görülmektedir.

1.2.2.3. Doğrudan Pazarlama:

Mağazasız perakendecilikte çok önemli bir yer tutan doğrudan pazarlama reklamları, telefonla, katalogla, internetle tüketiciyle temas kurup, mağazaya gidilmeden satış yapma faaliyetine dayanır. Ürünlerin ya da hizmetlerin satışında ve dağıtımında uygulanan ve kendine özgü kurallara sahip bir pazarlama yöntemi olan doğrudan pazarlama, doğrudan bir satın alma işlemi yaratılması için reklam mesajının direkt olarak müşteriye iletilmesini amaçlamaktadır (Odabaşı, 1988: 21).

En başta sayılabilecek doğrudan pazarlama kanalları “doğrudan posta”, “katalogla pazarlama”, “tele pazarlama” ve “sanal marketler” dir.

1.3. Dünya’da Perakendecilik Sektörü

Dünya’da perakende ticaret anlayışının toplumların ekonomik, sosyal, demografik ve kültürel yapılarındaki farklılaşmaya paralel bir özellik gösterdiği görülmektedir. Şehirleşmede görülen hızlı gelişme, genel ekonomik yapı, modern işleme ve paketlenme endüstrisinin ve teknolojinin gelişimi, nüfus ve ailede çalışan insanların artışı vb. değişimler perakendecilik sektörünü yakından etkilemiştir. Bu etkiler altında perakendecilik sektörünün gelişimine bakıldığında küçük bağımsız perakendeci dükkanlardan modern mağazalar zincirlerine doğru hızlı bir değişimin yaşandığı gözlemlenmektedir (Altunışık ve Mert, 2001: 146).

Dünyada perakendecilik sektörünün tarihsel gelişimine bakıldığında perakendeciliğin yüzyıllar öncesinin pazaryerlerine ve seyyar satıcılara dayandığı görülmektedir. Uzun yıllar bu şekilde devam eden perakendecilik faaliyetlerinin belli bölgelerdeki pazaryerlerinin kalıcı hale gelmesiyle mağazalara ve iş merkezlerine dönüştüğü bilinmektedir. Milattan birkaç yüzyıl öncesinde Çin’de perakende zincirlerinin olduğu öne sürülmekte, 16. ve 17. yüzyıllarda da Avrupa’da bazı şehirlerde bu tür zincirlerin kurulduğu sanılmaktadır. Ancak modern zincir mağazaların doğuşu halen New York’da Great Atlantic&Pacific Tea Co. Olarak bilinen şirketin kurulduğu 1859 yılına dayanmaktadır (Aydın, 2005:2).

20.yüzyılın başına kadar, özel bir yönetim bilgisi gerektirmeyen, sadece üreticiler tarafından yaratılan ürünlerin bölgesel olarak tüketicilere ulaştırılması fonksiyonunu üstlenmiş olan perakendecilik, genelde “üretim anlayışı” na sahip üretici firmaların ürettikleri ürünlerin satışını gerçekleştirmeye aynı anlama geliyordu. Perakendecilerin çabaları mağazalarında sergiledikleri ürünlerin daha

çok satışını gerçekleştirmek üzerinde yoğunlaşmaktadır. 1930 büyük krizinden sonra özellikle A.B.D.' deki işletmeler için artık üretmek değil üretilen malları satmak en büyük sorun haline almıştır. Çeşitli satış artırıcı "tüketiciyi etkileme teknikleri" geliştirilmeye başlanmış, yeterli masrafa katlanmak ve çaba göstermek gerektiği anlaşılmıştır. Bu aşamada perakendeciler de, üreticilerin başlatmış oldukları bu çabalara kendi gayretlerini ilave etmişler ve üreticilerin çeşitli satış artırıcı çabalarla üretime arz ettikleri malların kendi mağazalarından alınması için özel bir gayret göstermişlerdir.

Dünyada perakendecilik alanında yaşanan gelişmelerin temelinde iki önemli unsur bulunmaktadır. İlki, 2.Dünya Savaşı sonrasında önce gelişmiş ülkelerde, sonra Asya ve Latin Amerika'da harcanabilir gelirlerde görülen artıştır. İkincisi ise ürün ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye doğru akışında tüketicinin çekici gücünün, üreticinin itici gücünün yerine geçmesidir. Tüketicinin önem kazanmasıyla perakendecilerin önemi giderek artmıştır. Perakendecilik bu süreç içerisinde gelişmiş, tüketicinin talepleri iş yaşantısının odağı haline gelmiştir (The Economist, 1995: 8)

Büyük perakende satış noktaları dünyada ilk kez 1852 yılında Fransa'da ortaya çıkmış, gelişimini ise A.B.D.'de tamamlamıştır. 1910'lu yıllarda A.B.D.'de gezici marketlerin oldukça yaygın olduğu bilinmektedir. 1950'lerden sonra da Avrupa ve Kuzey Amerika'da büyük mağazacılık hızlı bir gelişme ve yaygınlaşma sürecine girmiştir. Günümüzde ise dev perakendeciler kendi ülke sınırlarının dışında faaliyet göstermekte, her geçen gün faaliyet alanlarını biraz daha genişletmek için çaba göstermektedirler (İpekyün, 1995: 11).

Deloitte Touche Tohmatsu'nun dünya'daki en büyük 250 perakendeci kuruluş ile ilgili her yıl yayınladığı rapora göre; 2006 yılında en büyük 250 perakendecinin satış cirosu 2005 yılına göre %8 artarak 3.25 trilyon ABD dolarına yükselmiştir. En büyük 250 global perakende şirketi listesinin başında ise dünyaca ünlü perakende devi Wal-Mart gelmektedir. Bu şirketi Fransa

kökenli Carrefour, Amerika kökenli The Home Depot, Inc. ve İngiltere kökenli Tesco izlemektedir. Bir Alman perakendecisi olan Metro AG ise beşinci sırada gelmektedir. Bu listedeki tek Türk perakendeci ise 236. sırada bulunan Migros Türk A.Ş.'dir (Deloitte, 2008: 25). Dünya'daki en büyük ilk on perakendeci ve 2006 yılı satış rakamları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 1: Dünya'da En Büyük 10 Perakendeci Kuruluş

Sıralama	Şirket İsmi	Ülke	2006 satışları (US\$mil)	2006 yılı satış büyümesi
1	Wal-Mart	ABD	344,992	10.4%
2	Carrefour	Fransa	97,861	4.6%
3	Home Depot	ABD	90,837	11.4%
4	Tesco	İngiltere	9,976	11.5%
5	Metro	Almanya	4,857	0.4%
6	Kroger	ABD	66,111	9.2%
7	Target	ABD	59,490	13.1%
8	Costco	ABD	58,963	13.7%
9	Sears Holdings	ABD	53,012	0.9%
10	Schwarz	Almanya	52,422	13.2%

Kaynak: Deloitte (2008): 2008 Global Powers of Retailing, s.26

Tablo 2'de de görüldüğü gibi en büyük 10 perakendecinin 6'sı ABD kökenli işletmelerden oluşmaktadır. Bu durum ABD'nin perakendecilik alanında çok büyük gelişmeler kaydettiğinin göstergesi niteliğindedir.

Dünyada en büyük 250 perakendecinin bölgelere göre dağılımı ise aşağıda Tablo 2'de verilmeye çalışılmıştır.

Tablo 2: Dünyada En Büyük 250 Perakendecinin Bölgelere Göre Dağılımı

Bölge	Şirket Sayısı	2006 yılı ortalama Satışlar (US\$mil)	Faaliyet Gösterilen Ortalama Ülke Sayısı
Afrika-Orta Doğu	4	\$4,738	11.3
Asya-Pasifik	42	\$8,013	3.7
Japonya	29	\$7,448	3.0
Avrupa	91	\$14,075	10.5
Fransa	13	\$23,444	15.1
Almanya	18	\$19,732	13.7
İngiltere	20	\$13,384	9.7
Latin Amerika	9	\$4,426	1.9
Kuzey Amerika	104	\$15,097	3.6
ABD	93	\$15,899	3.9

Kaynak: Deloitte (2008): 2008 Global Powers of Retailing, s.27

Tablo 3’de de görüldüğü gibi bölgeler bazında ilk 250’ye giren şirket sayıları incelendiğinde Kuzey Amerika’nın, Kuzey Amerika bölgesinde de ABD’nin diğer bölgelere göre oldukça üstün olduğu görülmektedir. Ancak bu şirketlerin faaliyet gösterdikleri ortalama ülke sayısının Avrupa şirketlerine göre çok daha az olduğu da dikkat çeken bir unsurdur. Buradan hareketle ABD’deki perakendecilerin çoğunluğunun ilk 250’ye girseler de çok sayıdaki ülkede faaliyet göstermedikleri sonucuna varılabilir. 2006 yılı ortalama satış rakamlarına göre ise Fransız perakendecilerin başta geldiği görülmektedir ve en fazla sayıda ülkede faaliyet gösterenler açısından da Fransız işletmeler sıralamada göze çarpmaktadırlar.

1.4. Türkiye’de Perakendecilik Sektörü

1.4.1 Türkiye’de Perakendecilik Sektörünün Tarihsel Gelişimi

Ülkemizde perakendecilik sektörünün tarihsel gelişimi incelendiğinde Osmanlı döneminde perakende ticarete bakkal veya benzeri esnaf tipi işletmelerin hakim olduğu, ancak İstanbul’daki Kapalıçarşı gibi günümüzdeki alışveriş merkezlerine benzer nitelikte oluşumların da yer aldığı görülmektedir. Cumhuriyet döneminin başlangıcında da geleneksel bakkal tipi alışveriş düzeninin yanında semt ya da mahalle pazarlarından alışverişin de yaygın olduğu bilinmektedir (Aydın, 2005: 7). 1950’li yıllara kadar perakendecilik faaliyetleri belirgin bir değişim olmadan bu çerçevede sürdürülmüştür.

1950’li yıllara kadar ürettikleri ürünlere müşteri bulma sorunu yaşamayan üreticiler ürünlerini kendileri satmayı tercih etmişler, satış için özel bir çabaya gerek duymadıkları gibi herhangi bir satış teşkilatı da kurmamışlardır. 1950’li yıllardan sonra üreticilerin, toptancıların ve perakendecilerin sayısında artış görülmeye başlamış, üreticiler artık satış elemanları aracılığıyla ürünlerini yurt çapında satmaya çalışmışlardır (İpekyün, 1995; s.32). Bu yıllarda perakendecilik alanında özellikle gelişmiş ülkelerdeki perakendecilik düzeninden çok etkileneilmeye başlanmıştır. Bu etkileşimlerin sonucu olarak 1955 yılında İsviçre’deki Migros Kooperatifler Federasyonu tarafından İstanbul’da Migros-Türk T.A.Ş. kurulmuştur. Bu özel girişimden sonra da 1956 yılında bir kamu girişimi olarak GİMA T.A.Ş. kurulmuş, böylece Türkiye’de mağazacılık alanında yeni bir dönem başlamıştır.

1970’li yıllarda departmanlı mağazalar kurulmaya ve zincir mağazalar şeklinde gelişmeye başlamıştır. YKM ve GİMA bu yıllarda zincir mağazalar halini almıştır. Bu yıllardan itibaren ürünleri doğrudan üreticiden alan, bu sayede daha düşük fiyatla tüketiciye sunabilen ve self servis esasına dayalı olarak hizmet veren perakendeci işletmelerin sayısı artmıştır (Demirci, 2000: 11).

Türkiye’de asıl gelişimi 1970’li yıllarda başlayan perakendecilik, 1980 yılında ülkede görülen hem ekonomik, sosyal ve demografik değişimlerle daha da hız kazanmıştır. 1980’li yıllarda Türk tüketicisinin özellikle ithal ürünlere olan ilgisi artmış, bu ürünlerin bulunabildiği büyük perakendeciler de önem kazanmaya başlamıştır. Buna bağlı olarak devlet desteği olmadan kurulan perakendeci işletmelerin sayısında da önemli artışlar görülmüştür (Arıkbay, 1996: 44).

Günümüzde ise perakendecilik hala gelişmekte olan, henüz pazar doygunluğuna ulaşmamış, oldukça yoğun bir rekabetin yaşandığı bir sektör haline gelmiştir. Yapılan bir araştırmada Türk perakendecilerinin SWOT analizi yapılmış ve bu analizin sonuçları Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3: Tipik Bir Türk Perakendecisinin SWOT Analizi

Güçlü Yanlar - Güçlü nakit akışı - Güçlü finansal yapı - Teknolojide yenilikçilik - Başarılı ortaklıklar/ işbirliği - Grup şirketleriyle elde edilen sinerji - Ölçek ekonomisi - Sağlam lojistik yapı - Kaliteli üst yönetim - Kaliteli müşteri hizmetleri - Etkin müşteri hizmetleri yönetimi - Müşteri odaklı eğitilmiş insan kaynakları - Kurum kültürü	Fırsatlar - Artan e-ticaret potansiyeli - Büyüme potansiyeli olan pazar yapısı - Çevre ülkelerin giriş engeli düşük pazarları - Artan kredi kartı kullanımı - Artan çalışan kadın sayısı - Artan kentleşme oranı - Mağaza markalarına artan ilgi - Yeni mağaza formatları
Zayıf Yanlar - Düşük esas faaliyet kar marjı - Düşük stok devir hızı - Kısıtlı promosyon çeşitliliği - Zayıf ek değer sunumu - Teknolojiye dayalı yeniliklere bağımlılık - Yüksek işgücü devir hızı - Sınırlı farklılaştırma - Hantal yapı	Tehditler - Yerli rakiplerin artan baskısı - Yabancı rakiplerin artan baskısı - Farklı formattaki mağazaların baskısı - Bakkalların rekabet baskısı - Artan tasarruf eğilimi - Mağazaların sınırlı gün ve çalışma saatleri - Perakendecilerle ilgili yasa tasarısı - Azalan uygun mağaza yerleri

Kaynak: İsmet Anıtsal, Serkan Bolat, “SWOT Analizi ve Türk Perakende Sektöründe Uygulaması”, Pazarlama Dünyası, Yıl:16, Sayı:2002-5, s. 57

Tablo 3’de de görüldüğü gibi Türk perakendecilerinin birçok güçlü yanı bulunmaktadır. Bunlar arasında yer alan güçlü nakit akışı ve güçlü finansal yapı ekonomik krizlerden zaman zaman etkilenmekte olsa da, sağlam lojistik yapıları ve etkin müşteri hizmetleri yönetimi ülkemizdeki perakendecilerin faaliyetlerini olumlu yönde etkilemektedir. Ülkemizde çalışan kadınların sayısının artması, kredi kartı kullanımının yaygınlaşması ve mağaza markalarına olan ilginin güçlenmesi gibi fırsatlar işgücü devir hızının yüksekliği ve faaliyet kar marjının düşüklüğü gibi zayıf yönlerin geliştirilmesi suretiyle oldukça başarılı bir şekilde değerlendirilebilir. Aynı şekilde zayıf yönlerin güçlendirilmesi ile yerli ve yabancı rakiplerin baskısı, mağazaların sınırlı gün ve çalışma saatleri gibi tehditler fırsata çevrilebilecektir.

1.4.2. Türkiye’de Perakendecilik Sektörünün Yapısı

Türkiye’de son yıllarda kayda değer biçimde gelişme kaydeden perakendecilik sektörünün cirosu 2006 yılında 136,9 milyar ABD Doları’na ulaşmıştır ve bu rakamın 2010 yılına kadar 199 Milyar ABD Doları’na ulaşması beklenmektedir. Günümüzde Türk perakende sektörünün geleneksel perakendecilikten modern, bir başka deyişle organize perakendeciliğe doğru önemli ölçüde bir değişim geçirmekte olduğu görülmektedir. Buna rağmen Türk perakende sektörünün yaklaşık %65’inin geleneksel perakende, %35’inin ise organize perakende sektörüne ait olduğu bilinmektedir. Ürün grubu bazında bakıldığında ise en büyük pay toplam satışların yaklaşık %53’ünü oluşturan gıda perakendeciliğine aittir. Gıda perakendeciliğinde organize perakende sektörünün payı henüz %23 seviyelerinde bulunmaktadır (PWC, 2007: 2).

Yaklaşık 140 milyar ABD Doları ciroya sahip olan perakendecilik sektöründeki toplam istihdam ise 2006 yılı itibariyle 2.5 milyon kişidir. Toplam satış noktası sayısı ise 190.000’e ulaşmıştır. Organize perakende sektörü toplam istihdamın %12’sine, satış noktalarının ise %8’ine sahiptir (Arasta, 2007: 26).

Türkiye’de perakende sektörü ekonomiye yaklaşık 6,7 Milyar ABD Doları tutarında bir katma değer yaratmaktadır. Türkiye üretiminin %3.5’i, istihdamın ise %12’sine sahip olması ekonomi üzerindeki ağırlığını ortaya koymaktadır (PWC, 2007: 2). Ancak geleneksel perakendeciliğin payının daha yüksek olması kayıt dışılığı olumsuz yönde etkilemekte olup, organize perakende sektörünün daha çok gelişmesi ile kayıt dışı işlemlerin azalması yönünde de bir katkı yaratılacağı beklenmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDE KATEGORİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI

2.1. Kategori Yönetimi İle İlgili Kavramlar

2.1.1. Genel Olarak Kategori Kavramı

Kategori kavramı ile ilgili olarak çok çeşitli tanımların yapıldığı gözlemlenmektedir. Bunlardan ilkinе göre kategori ortak bir özelliği taşıyan nesnelerin bir araya toplanmasıdır. Bu tanıma dayanarak kategorileştirme de nesnelerin aynı tür sınıf ya da kategorilere dağıtılması işlemi olarak görülebilmektedir (Aydın ve Candan 2007: 8).

Diğer bir tanımlamada kategori; kesim, nitel bölüm, ulam, grup, sınıf, tabaka, zümre, cins, öz, nevi, tip, kullanma sınıfı olarak adlandırılmaktadır (Taşkın, 2002: 104).

Başka bir tanımlamaya göre kategori; birbirlerine benzer veya ortak olarak tanımlanmış bir kritere dayanarak nesnelerin bir araya getirilmesi, toplanması olarak görülmektedir (en.wiktionary.org/wiki/category).

Pazarlama bilimi açısından bakıldığında ise kategori ürün ya da hizmetlerin tüketici kullanımı veya satın alma davranışlarını yansıtan bir grup olarak tanımlanabilmektedir (Aydın ve Candan 2007: 8).

Bu bağlamda kategorinin yönetsel açıdan ele alınması önemli bir konu olup, kategori yönetimi kavramını tanımlamadan önce ürün karması, sınıflandırılması ve kategori ile olan ilişkileri üzerinde de durulacaktır.

2.1.2. Ürün Karması, Ürün Dizisi, Ürün Kategorisi Kavramları

Bir işletmenin satışa sunduğu tüm mallar ve hizmetler ürün karmasını, dolayısıyla birbirinden farklı dizaynı ve ismi olan her ürün ayrı bir mal çeşidini veya kalemini oluşturmaktadır (Mucuk, 2001: 118).

Ürün karması; ürün, paketleme, etiketleme, garanti ve ürüne ilişkin hizmetler gibi unsurlardan oluşmaktadır. Bu yönüyle pazarlama yöneticisi, işletmenin amaçlarını en etkin şekilde gerçekleştirecek, optimal kar dönüşünü sağlayacak, talebi en iyi şekilde karşılayacak ürün karmasını belirleyerek iyi bir planlama ile bunu uygulamaya koymalıdır (Tatlidil ve Oktav, 1992: 92).

Ürün dizisi; aynı ihtiyacı karşıladıkları veya benzer fonksiyonları yerine getirdikleri, aynı alıcı grubuna aynı türden dağıtım kanallarından satıldıkları veya belli fiyat aralıklarına düştükleri için birbiriyle yakın ilişkili olan ürünler grubu olarak tanımlanmaktadır (Tek, 1990: 274). Kısaca ürün dizisi kullanımında veya fiziksel özelliklerinde benzerlik olan ürünler grubudur (Mucuk, 2001: 118).

Ürün kategorisi ise tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılama sürecinde birbirleriyle ilgili veya birbirlerinin yerine geçebilir şeklinde algıladıkları, ayırıcı özelliklere sahip, yönetilebilen ürünlerin oluşturduğu bir gruptur (Hogarth-Scott ve Dapiran, 1997: 310). Ürün kategorileri tüketici perspektifinden ele alınmalı ve kategoriler, tüketicilere böyle bir imkan verildiğinde düzenleyecekleri gibi oluşturulmalıdır (Varinli, 2005: 198).

Görüldüğü gibi ürün kategorisi kavramı, ürün karması ve ürün dizisi kavramlarından farklı olup, kategori yönetiminin temelini oluşturmaktadır.

2.1.3. Kategori Yönetiminin Tanımı

Literatürde 1990'lı yıllardan sonra ele alınmaya başlanan kategori yönetimi kavramı ile ilgili çok çeşitli tanımlamalara ulaşmak mümkündür. Kategori yönetimi ile ilgili kavramlara değinildikten sonra bu bölümde literatürde karşılaşılan kategori yönetimi kavramı ile ilgili tanımlara yer verilmeye çalışılacaktır.

Kategori yönetimi; tüketici ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak, satış ve kar amaçlarına ulaşmak için ürünleri stratejik işletme birimleri olarak belirli kategorilere ayıran bir yönetim süreci olarak bilinmektedir (Varinli, 2001: 61). Bir ürün kategorisi içindeki en alt düzeyde tanımlanmış ürünlerin yönetimini kapsayan bir süreç olarak da tanımlanabilen kategori yönetimi sürecinde perakendeciler ve tedarikçileri, kategorileri stratejik iş birimi olarak yöneterek müşteri değeri yaratılması üzerine odaklanmakta ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde katkıda bulunmaktadır (Taşkın, 2002: 104).

Ürün kategorilerini ayrı iş birimi olarak gören kategori yönetimi, tedarikçi, dağıtıcı ve toptancı/perakendecinin, kategori toplam karlılığında etkisi olan her ürüne ayrı bir biçimde odaklanmasını esas alan esnek bir örgütsel yaklaşım olarak da tanımlanmaktadır (Aydın ve Candan, 2007: 21). Çünkü kategori yönetiminde tüketici ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve satışlar ile karlılığı maksimize edebilmek üzere ticari ortaklar ürün gruplarını stratejik olarak birlikte yönetmeye çalışmaktadırlar (Dewsnap ve Hart, 2004: 811).

Tedarik zinciri yönetiminde de önemli bir yere sahip olan kategori yönetimi perakendecilerin doğru yerde ve zamanda, doğru fiyat ve tutundurma çabaları ile birlikte doğru ürün karmasını sunabilmelerine yardımcı olabilmek üzere geliştirilmiş bir süreçtir (Gruen ve Shah, 2000: 485). Bu süreçte kategori yöneticilerinin liderliğinde farklı birimlerden oluşturulan takımlar ile ürün kategorileri tanımlanmakta ve bu kategoriler stratejik iş birimleri olarak

yönetilmek sureti ile her kategorinin performansı geliştirilmeye çalışılmaktadır (UPS, 2005: 3).

Yukarıda verilen tanımlardan da anlaşılabilirce üzere kategori yönetimi ürün kategorilerinin tanımlanarak bunların birer stratejik iş birimi şeklinde yönetilmesine odaklanmaktadır. Ayrıca hemen hemen bütün tanımlarda bahsedilen başka bir husus perakendecilerin ve tedarikçilerin kategori yönetimi sürecinde ortak olarak çalışmalarıdır. Çünkü kategori yönetimine göre işletme yönetiminin kaynakları üreticilerin markalarına değil, perakendecilerin kategorilerine odaklanmalıdır.

Kategori yönetimi teorisi perakendecilerin herhangi bir kategorideki satışlarını ancak geçmiş satış verilerine dayanarak, optimal marka karmasını ve fiyatları tüketicinin perspektifine göre belirlemek suretiyle arttırabileceğini öne sürmektedir (Gruen ve Shah, 2000: 484). Bu durum üreticilerin, yani perakendecilerin birlikte çalıştıkları tedarikçilerin de pazarlama yaklaşımlarını değiştirmeleri gerektiğini göstermektedir. Geleneksel olarak üreticiler marka geliştirmeye odaklanmakta ve kitle iletişim araçları vasıtasıyla da pazarlama ve reklam kampanyaları ile markadan elde edecekleri gelirleri arttırmaya çalışmaktadırlar. Ancak kategori yönetimi uygulamaları sadece perakendeciler için değil, onların tedarikçisi durumunda olan üreticiler için de geleneksel marka yönetimi uygulamalarını devre dışı bırakabilecek yeni bir yaklaşım getirmektedir. Buna göre üreticiler tüketici ihtiyaçlarını daha kapsamlı bir şekilde anlamaya çalışmalı ve tutundurma çabalarında da daha esnek olmalıdırlar ki böylece sadece kendi amaçlarını gerçekleştirmekle kalmayacaklar, birlikte çalıştığı perakendecinin stratejilerinin de bir bütünleyicisi haline geleceklerdir (Lindblom ve Olkkonen, 2006: 183). Anlaşılacağı üzere kategori yönetimi kavramı perakendeciler ve tedarikçilerinin uyum içerisinde çalışmasını öngörmekte ve kazan-kazan stratejisini benimsemektedir.

Tedarikçinin ve perakendecinin birlikte çalışmasını sağlayan kategori yönetimi, örgüt içi alt yapı kurmayı, yeni ürün sunumlarını, ürün çeşitlerini ve tutundurma çalışmalarını optimize etmeyi amaçlamaktadır. Bu amacı yerine getirirken de büyük ölçüde elektronik veri alışverişi, elektronik fon transferleri, kodlama sistemleri ve faaliyet tabanlı maliyetleme gibi sistemlerden yararlanmaktadır (Hogarth-Scott ve Dapiran, 1997: 311).

2.2. Kategori Yönetiminin Gelişim Süreci

Gelişen pazarlama ve özellikle perakendecilik konusunda son yılların en güncel eğilimleri arasında yer alan kategori yönetimi yiyecek-içecek sanayinden müzik mağazalarına, eczacılık ve ıtriyat ürünlerinden otomobil bayilerine kadar hemen her sektörde uygulanma olanağına sahip bir yönetim sürecidir. Bu uygulamaların ilk kez 1990'lı yıllarda A.B.D.'deki büyük perakendeciler tarafından kullanılmaya başlandığı bilinmektedir (Taşkın, 2002: 104).

Günümüzdeki kategori yönetimi uygulamalarının temeli Türkçe'ye "Etkin Tüketici Tepkisi" olarak çevrilebilecek "Efficient Customer Response" (ECR) uygulamalarına dayanmaktadır. ECR, 1990'lı yılların başlarında Amerika Bakkaliye Üreticileri Endüstri Birliği tarafından geliştirilen ve endüstrinin en iyi uygulamaları baz alınarak oluşturulan bir metodolojidir (Aydın ve Candan, 2007: 33). ECR, nihai tüketici için daha iyi bir değer yaratabilmek üzere kanal üyelerinin ortak faydaya dayalı ilişkiler kurdukları bir iş süreci ve stratejisi olarak tanımlanabilmektedir. ECR'in amaçları ise hem arz yönü hem de talep yönü stratejileri ile yerine getirilebilmektedir. Arz yönü stratejilerinde altta yatan amaç, ürünü tedarik zincirinde son kullanıcıya daha hızlı ve ucuz şekilde ulaştırabilmektir. Talep yönü stratejileri ise tedarik zincirinin ne kadar hızlı ve sorunsuz işlediğine bakmadan perakendecinin rafından hangi ürünün yer alması gerektiğini kategori yönetiminden yararlanarak belirlemeye çalışmaktadır. Böylece hem arz yönü hem talep yönü stratejileri ECR ilişkisinin kanal ortaklarının sürdürülebilir avantaj elde etmesi yönündeki amacına hizmet

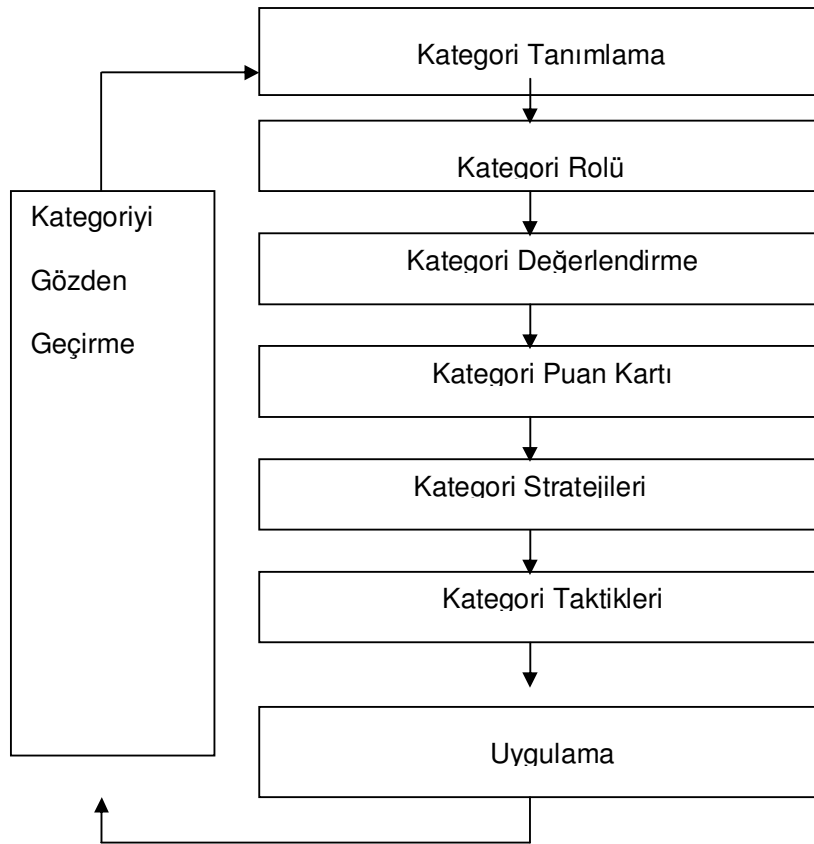
etmektedir. Bu amaca ulaşmada etkili olan faktörler ise arz yönü stratejileri sonucunda düşen maliyetler ve özellikle kategori yönetimine dayanan talep yönü stratejiler sonucunda artan gelirler ve düşen maliyetlerdir (Dupre ve Gruen, 2004: 444).

Kategori yönetimi kavramı da ilk olarak 1992'de ABD'de geliştirilen ECR'ın bileşenlerinden biri olarak ortaya çıkmış ve başarılı bir ECR için kullanılması gereken araçlardan bir tanesi haline gelmiştir. Avrupa'da ise ECR 1994 yılında benimsenmeye başlanmış ve böylece kategori yönetimi uygulamalarına da ön ayak olmuştur. Perakendeci işletmeler kadar özellikle P&G ve Walker Snack Foods gibi büyük tedarikçi firmalar da ECR'ı ve dolayısıyla kategori yönetimi uygulamalarını ilk benimseyenlerden olmuşlardır. Avrupa'da daha sonra kategori yönetimi için ortak uygulamalar geliştirilmiş ve ECR Avrupa, Kategori Yönetimi En İyi Uygulamalar raporunu yayınlanmıştır. ABD'de geliştirilen ve daha sonra tez içinde de ayrıntılı olarak anlatılacak olan 8 aşamalı kategori yönetimi modeli Avrupa pazarına uyarlanarak yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ancak bu modelin hantal olduğu öne sürülerek ECR Avrupa tarafından yeni ve daha basit bir süreci kapsayan bir model geliştirilerek "Gündelik Kategori Yönetiminin Temelleri" adlı bir rehber yayınlanmıştır. Sonuç olarak kazanılan deneyimler yeni tekniklerin uygulanmasına ön ayak olmuş ve kategori yönetimi geniş bir alanda uygulanmaya başlanmıştır (Aydın ve Candan, 2007: 38).

Kategori yönetimi özellikle 1990'lı yılların sonuna doğru ülkemizde de önemli bir kavram haline gelmiş ve genellikle büyük perakendeci işletmeler tarafından benimsenmiştir. Ülkemizdeki uygulamalar çalışmanın uygulama bölümünde daha ayrıntısı ile ele alınacak, birincil kaynaklardan elde edilen veriler yoluyla önemi ortaya konmaya çalışılacaktır.

2.3. Kategori Yönetimi Sürecinin Aşamaları

Çalışmada daha önce de bahsedildiği gibi kategori yönetimi uygulamalarının temeli A.B.D.'de ortaya çıkan ECR kavramına dayanmaktadır. Özellikle hızlı tüketim malları sektöründe uygulanması yönünde geliştirilen ECR, kategori yönetimi uygulamalarına da ön ayak olmuştur. A.B.D.'de ECR uygulamalarına yardımcı olmak için oluşturulan "ECR En İyi Uygulamalar Komitesi" ve "The Partnering Group Inc" adlı firma işletmelere kategori yönetimi sürecinde yön gösterebilmek üzere 8 adımdan oluşan bir model geliştirerek uygulamacılara sunmuşlardır. Bu model Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1: Kategori Yönetimi Sürecinde 8 Aşamalı Model

Kaynak: Suman Basuroy, Murali K.Mantrala, Rockney G.Walters, "The Impact of Category Management On Retailer Prices and Performance: Theory and Evidence", **Journal of Marketing**, Vol.65, October 2001, s.17

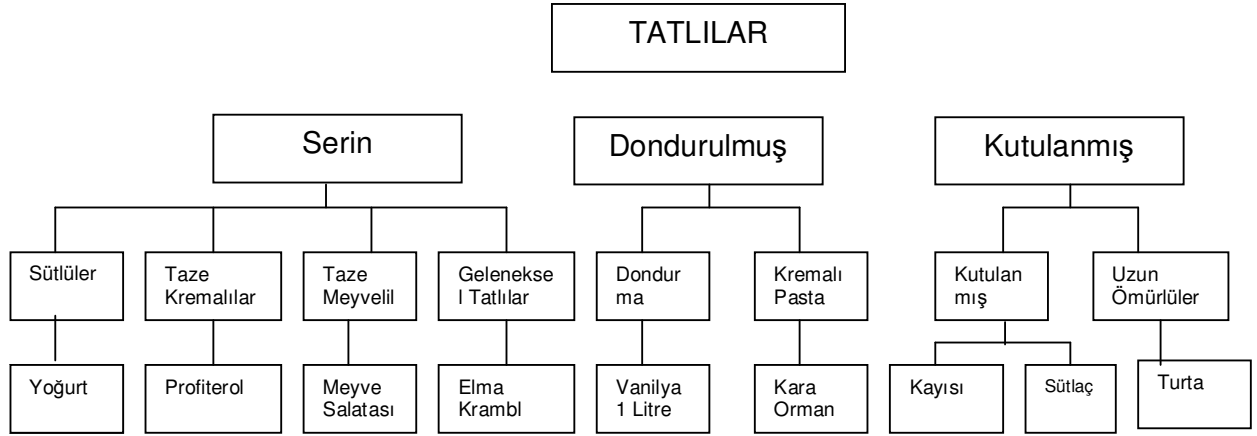
Şekil 1'de yer alan sekiz aşamalı modeldeki her adım ayrıntısı ile incelenmeye çalışılacaktır.

2.3.1. Kategori Tanımlama

Kategori yönetimi sürecindeki ilk adım olan kategori tanımlama, alt kategori ve ana segmentleri oluşturabilecek ürünler belirlenmesidir. Bir kategori tanımlanırken birbirinin yerini kolayca ikame edebilecek ve birbiriyle yakın ilişkili ürünlerin bir araya getirilmesi ve sınırların çizilmesi gerekmektedir (Basuroy ve diğ., 2001: 17).

Bu aşamada ürünlerin doğal yapıları itibariyle nasıl gruplandırılacağı belirlenmekte ve tüketici ihtiyaçları ile eşleşebilecek bir şekilde kategori tanımı yapılmaya çalışılmaktadır. Yapılacak olan kategori tanımı müşteri perspektifinden birbiri ile ilgili ürünleri yansıtmalıdır (Aydın ve Candan, 2007: 89). Aslında kategori yönetimi uygulamalarından önce de perakendeciler ürünleri kategorilere ayırmakta, ancak kategori tanımlarını üreticilere ve markalara göre yapmaktaydılar. Kategori yönetiminde ise kategori tanımlarının müşterinin bakış açısına göre yapılması ve kategorilerin müşterilerin birbiri ile ilgili olduğunu düşündükleri ürünlerden oluşması gerekmektedir. Örneğin bir perakendeci şampuan ve saç kremi tek bir kategori, bir üretici ise ayrı ayrı iki kategori olarak görebilir. Yapılan araştırmalara göre ise tüketiciler kremli şampuan almakta veya şampuan ve saç kremi ayrı ayrı almaktadır. Bu durumda bir perakendecinin söz konusu üç ürünü de (şampuan, saç kremi, kremli şampuan) aynı tüketiciye hitap ettiği için bir kategoride toplaması gerekmektedir. Ancak bu aynı kategorideki ürünlerin aynı rafta yer alması gerektiği anlamına gelmemektedir. Örneğin bütün meyve suyu çeşitleri aynı kategoride yer alabilmesine karşın bunların aynı rafta bulunmaları gerekmemektedir. Bazıları süt ürünlerinin yanına yerleştirilebileceği gibi, soğuk gıdaların saklandığı raflarda veya alkolsüz içeceklerin bulunduğu raflarda da yer verebilmektedirler (Halgesson ve diğ., 2004: 17).

Kategori tanımı yapılırken aynı zamanda anahtar alt kategoriler, segment ve alt segmentler de belirlenmelidir. Çoğunlukla bir satınalma karar ağacı olarak gösterilebilen kategori tanımı, ürün planlaması ve alan tahsisinin de temelini oluşturmaktadır. Aynı zamanda her kategori için kısa bir tanım yazılması da faydalı olabilmektedir. Örneğin tatlılar kategorisi için “ana yemekten sonra yenilen tatlı ürün” şeklinde bir açıklama yazılması gibi. Yine tatlılar kategorisi ele alındığında bu aşamada oluşturulabilecek karar ağacı Şekil 2’de gösterilmektedir.



Şekil 2: Tatlılar Karar Ağacı

Kaynak: Kenan Aydın, Burcu Candan, **Kategori Yönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2007, s.90

Ülkemizdeki büyük perakendecilerden Migros Türk A.Ş.’de de kategori tanımı aşamasında kategori ürün ağacının esas alındığı bilinmektedir. Kategoriler oluşturulurken geçmiş deneyim ile birlikte güncel veriler ve trendler dikkate alınmaktadır. Kategoriye yeni bir ürün girdiğinde de performansı düşük diğer bir ürün kategoriden çıkarılabilmektedir. Örneğin organik ürünlerin raftaki payları arttırıldığında kategori yeniden yapılandırılmakta, ürün ağacı ve kategori tanımları yenilenmektedir. Diğer yandan, bir tedarikçinin ürünleri Migros’ta farklı

kategorilerde bulunabilmekte ve kategori yöneticisi tedarikçi ile doğrudan görüşmektedir (Aydın ve Candan, 2007: 90).

Kategori tanımlama aşamasında tüketicileri birbirini tamamlayan ürünleri kullanmaya iten alışkanlıklarının, ihtiyaçlarının ve isteklerinin iyi anlaşılması çok önemlidir. Ürünlerin yanında farklı ürün formlarının, çeşitlerinin, fiyat opsiyonlarının, büyüklüklerinin tüketicilerin gözündeki yeri ve tüketicilerin ürünleri satın alma zamanları da dikkatlice analiz edilmelidir (Desrochers ve Nelson, 2006: 358). Bu tür analizlerin gerçekleştirilmesinde ise pazarlama araştırmaları büyük rol oynamaktadır ve tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesinde perakendecilerin kullandığı en önemli araçlardan birisidir.

Bu aşamada önemli olan bir başka nokta kategori tanımlamalarını yapmadan önce perakendecilerin ve tedarikçilerin “kategori” kelimesinin anlamında anlaşmaya varmaları gereğidir. Genellikle kategori tanımının, kategorinin pazarlama sürecindeki kategori yöneticisi ile tedarikçilerin görüşü alınarak tamamlanması daha faydalı olabilmektedir (Beksirgakızı, 2001: 85).

2.3.2. Kategori Rolü

Kategori tanımından sonra gelen ikinci aşama, tüketici, perakendeci, tedarikçi ve piyasa koşullarının analizine dayanarak her kategori için bir amaç belirlenmesini kapsamaktadır (Desrochers ve Nelson, 2006: 358). Bu şekilde her kategorinin rolü belirlenerek perakendeci işletmenin kaynaklarını çeşitli kategoriler arasında paylaşması kolaylaşmaktadır (Basuroy ve diğ., 2001: 17).

Kategori rolleri perakendecilerin toplam iş hedeflerinin başarılmasında kategorinin nasıl bir katkıda bulunabileceğini tanımlayabilmektedir. Kategori için seçilen rol perakendecinin ve onun ticari iş ortaklarının kategoriyi nasıl yöneteceklerini de belirlemektedir. Her ne kadar bir kategorinin perakendecinin karına olan etkisi oldukça önemliyse de roller sadece bu temelde belirlenmemeli

aynı zamanda kategorinin müşteri için oynayacağı rol de göz önüne alınmalıdır (Aydın ve Canan, 2007: 102).

Herhangi bir kategori için rol belirlenirken, perakendeci kategorinin ulaşmasını istediği yeri de göz önüne almalıdır. Ayrıca belirlenen rol koordine edilmiş bir tutumu yansıtmalı ve herkes tarafından anlaşılabilir olmalıdır. Böylece kategori rollerinin tanımlanması ile perakendeci daha yüksek müşteri değeri yaratabilecek ve yatırılan kaynaklardan en yüksek getiriye elde edebilecektir (Halgesson ve diğ., 2004: 25).

Kategori rolleri belirlemenin basit ve doğrudan bir süreç olabilmesi için bazı perakendeciler geleneksel kategori rolleri yaratmakta ve bu rolleri kendi bireysel strateji ve hedeflerine uyarlayabilmektedirler. Bu gibi durumlarda kullanılan tipik kategori rolleri şöyledir (Aydın ve Canan, 2007: 103-108).

- **Hedef Kategoriler:** Perakendeci belirli ürünler için müşterinin ilk tercih ettiği yer konumundadır. Örneğin, bölgesinde ilk geniş şarap standını oluşturan bir perakendeci, hedef teşkil eden bir kategori oluşturmuş demektir. Şarap satın almak ve birçok seçenek arasından seçim yapmak isteyen müşteriler, söz konusu marketi tercih edebilecektir. Böylece perakendeci, sürekli müşterilerinin yanında, yeni müşteriler de kazanacaktır.
- **Alışılmış (Rutin) Kategoriler:** Bu kategoriler hedef müşteri kitlesinin alışık olduğu ve mutlaka ihtiyaç duyduğu ürünler için tercih edilmektedir. Bu ürünler müşterinin alışverişi sırasında mutlaka satın almak isteyeceği ürünler olup, müşteriler için vazgeçilmez olan ürünlerdir. İlgili perakende noktasında bu ürünleri bulamayan tüketici bir daha o noktayı tercih etmeyebilecektir.
- **Mevsimsel Kategoriler:** Bu grup içerisinde sadece belli zaman dilimlerinde ya da bazı dönemlerde satışında artış yaşanabilecek ürünler yer almaktadır. Tebrik kartları, yılbaşı ağaçları ve süsleri, plaj malzemeleri bu kategoriye

girebilecek ürünler arasında sayılabilir. Burada önemli olan perakendecinin kendi farkını yaratarak, kendini rakiplerinden farklı konuma taşıyabilecek değişiklikleri müşterilerine sunabilmesidir.

- **Özel Kategoriler:** Bazen perakendeci belli ürünlerin tek tedarikçisi olup söz konusu bu ürünler özel kategoriye girmektedir. Müşterilerin belli ürünler için söz konusu perakendeciye tercih etmek zorunda olması nedeniyle perakendeci pazarda kendisine özel bir rol edinmiştir. Özel kategorileri doğru kullanmayı başaran bir perakendeci, bu durumdan yararlanarak diğer ürünlerin satışını da arttırabilecektir.

Kategori rollerinin belirlenmesinde tüketici istek ve ihtiyaçları mutlaka göz önüne alınmalı ve belirlenen kategori rolleri müşterilerin alışveriş davranışlarını yansıtabilecek nitelikte olmalıdır. Ayrıca kategori rolleri arasında bir denge kurulması çok önemlidir. Bazı perakendeciler sadece bir kategorinin rolünü hedef alarak kategoriler arasındaki dengeyi sağlayamamaktadır. Ancak her kategori perakendecinin ortak amacına ulaşmada kritik bir rol oynayabileceğinden kategorilerin bir bütün olarak görülmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Özellikle kategori rolleri arasındaki kaynak dağılımını dengelemek amacıyla çapraz kategori analizleri kullanılabilir. Bu analiz, kategorinin rollerini saptayarak benzer gruptaki diğer kategoriler ile karşılaştırmaktadır. Ayrıca çeşitli nitelikteki müşterileri, perakendeci ve pazar verilerini analiz etmek için sözel ve sayısal analizler gerçekleştirilebilmektedir (Beksirgakızı, 2001: 90).

Kategori rollerinin belirlenmesinde perakendecilerin kullanabileceği bir çok analitik araç bulunmaktadır ve bu araçlar aşağıda sıralanmaya çalışılmıştır (Aydın ve Canan, 2007: 104-105):

- **Sepet Analizi:** Bu analiz aynı alışveriş içerisinde müşterilerin neler satın aldığını inceleyerek, kategoriler arasında daha güçlü bağlantılar kurulması

suretiyle nasıl daha büyük bir sepet alışverişi yapılabilir sorusuna yanıt aramaktadır.

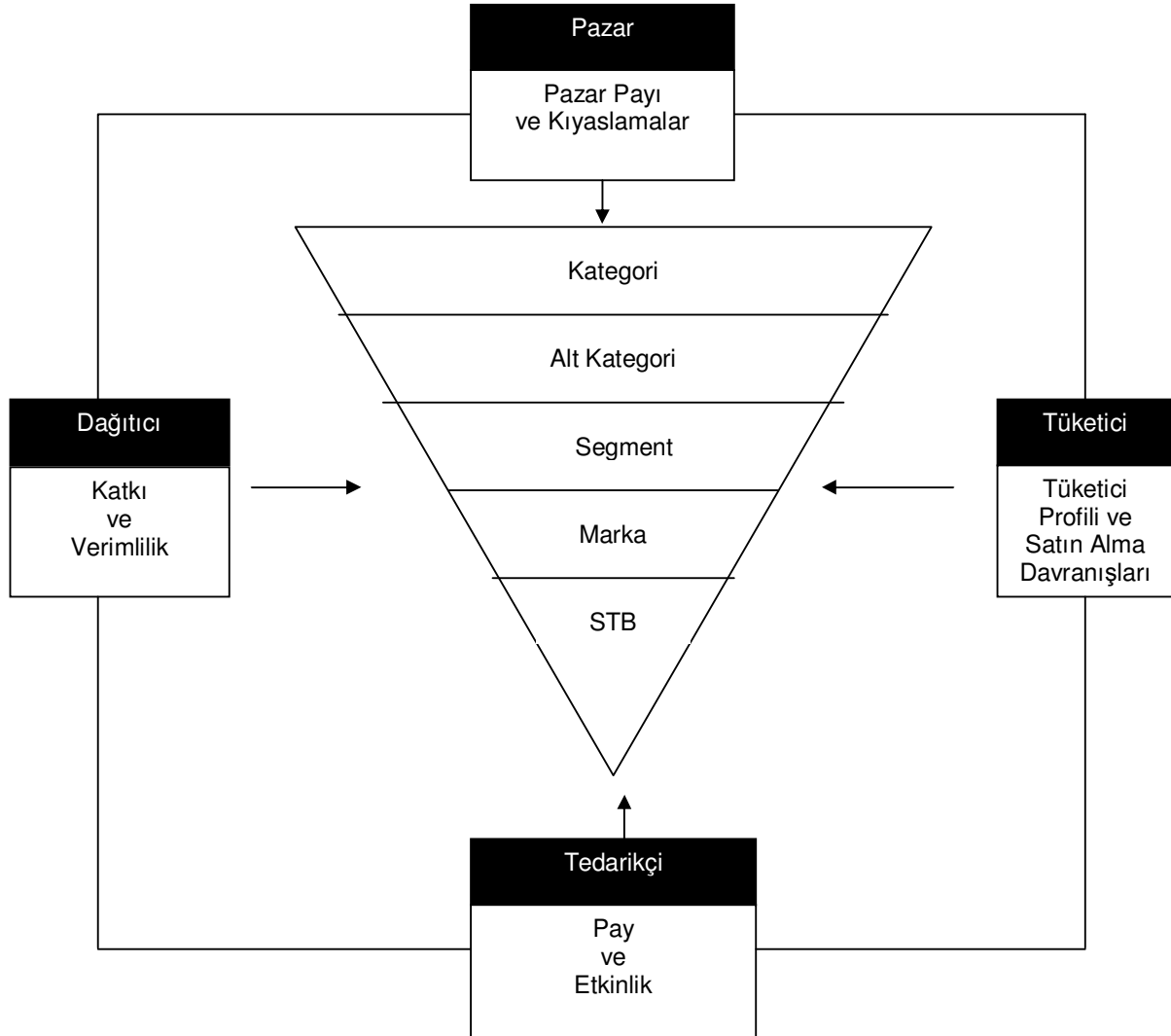
- *Sık Alışveriş Yapan Müşteri Verileri:* Verimliliği yüksek olan müşterilerin tercihleri ve onlar için önemli olan kategoriler belirlenmeye çalışılır.
- *Tüketici Panel Verileri:* Bu veriler müşterilerin satın alma sıklığı ve değişim gibi bir çok veriyi içermektedir. Müşterilerin yüzde kaçını son kalmış ürünleri satın alırlar veya başka yerlerden alışveriş ederler, diğer perakendecilerde ne kadar harcama yaparlar gibi sorulara yanıt arayarak bu müşterilerin nasıl daha büyük kategori alışverişi yapacağını saptamaya çalışır.
- *Satış Noktası (POS) Verileri:* Kategori büyüklüğünü ve satış trendlerini içeren bu veriler, ulusal ve yerel pazar satışları ile karşılaştırma yapmakta, kategorinin büyüyüp büyümediğini saptamakta ve belirli bir kategorideki ürünleri tüketicilerin gerçekten az mı çok mu satın alıp almadığı gibi konuları incelemede yardımcı olmaktadır.
- *Mevsimsel Analiz:* Bir kategorinin tatil günlerine ve diğer etkinliklere katkısını belirlemek için yapılmaktadır.
- *Doğru Pay ve Talep Açığı:* Ne satıldığı ve ne satılmak istendiği arasındaki farktır. Ticari alanda ne kadar çok müşterinin perakendecinin ürününü sevdiği, o müşterilerin perakendecinin ürününden ne kadar tükettiği, perakendecinin ne kadar satmış olmak istediği gibi sorulara yanıt aramaktadır.
- *Finansal Analiz:* Satış analizleri, stok devir hızı oranları ve karlılık oranları gibi araçlar yardımıyla her kategorinin perakendeciye sağladığı katkı ortaya konmaya çalışılmaktadır.

Yukarıda belirtilen araçları kullanarak perakendeciler her kategori için belirleyecekleri rolleri tanımlamaya çalışmaktadırlar.

2.3.3. Kategori Değerlendirme

Kategori yönetimi iş sürecinin üçüncü aşaması “Kategori Değerlendirme” adıdır. Bu adım, tüketici, perakendeci, tedarikçi ve pazar bilgisine dayanarak kategorinin sağladığı olanakların analizini içermektedir (Desrochers ve Nelson, 2006: 358). Bunun için geçmiş dönemlere ait bilgiler toplanır ve bu bilgiler analiz edilerek, kategoriyi doğru bir şekilde yönetebilmek üzere derin bir bakış açısı getirilmeye çalışılır (Basuroy ve diğ., 2001: 17).

Kategori değerlendirme, yaratılacak potansiyel büyümeyi belirlemek için; alt kategoriler, markalar ve çeşitlerde olduğu gibi bir kategorinin ayrıntılı olarak incelenmesini kapsamaktadır. Burada amaç, kategorinin mevcut performansını belirlemek, bu performansı sağlayan dinamikleri saptamak ve iş fırsatlarının neler olduğunu tespit ederek tanımlamaktır. Bu değerlendirmede perakendeciler tüketici, pazar, perakendeci ve tedarikçi perspektifi olmak üzere dört perspektiften yararlanmaktadırlar. Bunlardan tüketici perspektifi kategoride kimin satın aldığı ile nerede ve niçin satın aldıkları konusunda bir bakış açısı ortaya koymaya çalışmaktadır. Pazar bilgisi ise perakendeciye toplam pazara ve pazardaki rakiplerine karşı kıyaslama yapmasını sağlayabilmektedir. Perakendeci bilgisi kategorinin fiyatlandırılması ve karlılığı ile ürün kalemlerinin hareketi ve raf yerleşimi konularında ayrıntılı bilgi verebilirken, tedarikçi bilgisi de satıcıların kendi markaları konusunda halka ve perakendecilere gelecekte yapacakları destekler yanında geçmişteki lojistik, pazarlama ve tutundurma performansı ile ilgili bilgiler sağlayabilmektedir (Aydın ve Canan, 2007: 122). Bu dört perspektifi aşağıdaki şekilde görmek mümkündür.



Şekil 3: Dört Perspektiften Kategori Değerlendirmesi

Kaynak: Kenan Aydın, Burcu Candan, **Kategori Yönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2007, s.122

Kategori değerlendirme süreci içinde bulunulan ve istenilen durum arasındaki farkı ortaya koymak suretiyle gerektiği takdirde daha odaklanmış bir araştırma ve analize ön ayak olabilmektedir. Değerlendirme süreci üç adımda gerçekleştirilebilmektedir (Halgesson ve diğ., 2004: 26):

- *Bilgi Toplama:* Hem perakendeci, hem de tedarikçiler pazar payı, tüketici profili ve satın alma davranışı, tedarikçinin payı ve etkinliği, perakendecinin katkısı ve verimliliği gibi konuları tartışarak toplayabildikleri ölçüde çok bilgiye ulaşmaya çalışmaktadırlar.
- *Bilginin Analizi:* İlk adımda elde edilen doğru ve geçerli olması gereken bilgiler analiz edilir.
- *Sonuç:* Her kategori farklı bir tür analiz gerektirebilir ancak bütün analizler temelde tüketicinin satın alma davranışının daha iyi anlaşılmasını sağlamalıdır. Bütün bu değerlendirme süreci de perakendeci ve tedarikçinin ortaklaşa çalışmasıyla gerçekleştirilmelidir.

Kategorilerin değerlendirilmesi ürün kategorilerine uygun yer tahsisi kararlarında perakendecilere oldukça yardımcı olmaktadır. Bu konuda perakendeciler için çeşitli kritik performans ölçütleri bulunmaktadır. Perakendecilerin kategorilerin performansını karşılaştırmada yararlanabileceği bazı kriterler aşağıda belirtilmiştir (Aydın ve Candan, 2007: 119).

- *Raf uzunluğu başına satışlar;* yıllık satışların belirli bir ürün kategorisine tahsis edilen toplam raf uzunluğuna bölünmesi yoluyla bulunmaktadır.
- *Raf uzunluğu başına gayri safi kar;* yıllık gayri safi karın belirli bir ürün kategorisine tahsis edilen toplam raf uzunluğuna bölünmesi yoluyla bulunmaktadır.
- *Stokların geri dönüşüm oranı;* yıllık gayri safi karın ortalama stok maliyetine bölünmesi yoluyla bulunmaktadır.

- *Stokların geri dönüşüm hızı*; belirli bir zamanda, genellikle bir yılda ortalama stokların kaç kere satıldığıının tespit edilmesidir.
- *Arz süresi*; ürünün rafta kaç gün kaldığının tespit edilmesidir. Bu stok dönüşüm hızını ölçmeye benzer bir ölçüdür.
- *Doğrudan ürün karlılığı*; bir ürünün gayri safi karlılığından, bu ürünün doğrudan perakendecilik maliyetlerinin (depolama, mağaza, destek, stok ve direkt işçilik maliyetleri gibi) çıkarılması yoluyla bulunmaktadır.

2.3.4. Kategori Puan Kartı

Kategori yönetimi sürecinin dördüncü aşaması olan bu adımda uygulanan programı değerlendirebilmek üzere bir takım performans ölçütleri geliştirilmektedir (Basuroy ve diğ., 2001: 17). Bu ölçütler kategoriye bulunduğu yerden, olması istenen yere taşıyabilmek için oluşturulan hedef karlılık oranları, yatırım üzerinden getiri oranları ve pazar payı gibi birçok unsuru kapsayabilmektedir (Heller, 2005: 9). Bunların yanında kategori rol matrisleri de kullanılabilmektedir (Radhakrishnan, 2002: 58).

Kategori yönetimi uygulayıcıları için uygun bir puan kartı oluşturabilmek çok önemlidir, çünkü bu yolla hedeflenen amaçlara ulaşmada kat edilen yol kontrol edilebilmekte, böylelikle kategori iş planının performansı ölçülebilmektedir (Halgesson ve diğ., 2004: 26). İşletmeler genel olarak performans ölçümünde çeşitli teknikler kullanabilmektedirler. Kategori yönetimi sürecinde ise aşağıda Tablo 4'de bir örneği gösterilen puan kartının kullanılarak performans ölçümünün yapılması önerilmektedir.

Tablo 4: Kategori Puan Kartı Örneği

	Mevcut	Hedeflenen
Tüketici		
Elde Tutma Düzeyi	-----	-----
Satınalma Sıklığı	-----	-----
Satınalma Tekrarı	-----	-----
Tatmin Derecesi	-----	-----
Pay		
Departmandaki Kategori	-----	-----
Piyasadaki Kategori	-----	-----
Satışlar		
Kategori \$	-----	-----
Büyüme	-----	-----
Satışlar/m2/hafta	-----	-----
Kar		
Brüt Kar \$	-----	-----
Brüt Kar Marjı	-----	-----
M2 başına Brüt Kar/Hafta	-----	-----
Perakendeci Markası		
Satışlar	-----	-----
Brüt Kar'daki %'si	-----	-----
Brüt Marj	-----	-----
Ürün Tedariki		
Tedarik Süresi	-----	-----
Stoklar \$	-----	-----
Devir Hızları	-----	-----
GMROI	-----	-----
Hizmet Düzeyi	-----	-----

Kaynak: Al Heller, "Consumer-Centric Category Management: A Fresh Spin On Maximizing Performance", **Consumer Insight**, Winter 2005, s.9

Tablo 4'de de görüldüğü gibi kategori yönetimi uygulayan bir perakendecinin düzenlemesi gereken puan kartında altı ana bölüm bulunmaktadır. Bu bölümlerde yer alan ölçütlerin açıklamaları kısaca aşağıda verilmeye çalışılmıştır (Aydın ve Candan, 2007: 139-140):

- *Tüketici:*
 - Elde Tutma Düzeyi: Yıllar itibariyle kaybedilmeden elde tutulan müşteri sayısı
 - Satınalma Sıklığı: Kategori bazında satınalma fırsatlarının sayısı
 - Satınalma Tekrarı: Yıllık satınalma seyahatlerinin tekrarı
 - Tatmin Derecesi: Anket gibi nitel ölçümler yoluyla tüketicinin tatmin düzeyinin belirlenmesi
- *Pay:*
 - Departmandaki Kategori: Kategorinin departman içindeki göreceli önemine içeriden bakılması
 - Piyasadaki Kategori: Kategorinin piyasadaki önemine dışarıdan bakılması
- *Satış:*
 - Kategori Satışları: Kategorinin yarattığı satış hasılatı
 - Büyüme: Yıllan yıla kazanç ya da kayıp yüzdeleri
 - Satışlar/m2/hafta: Alan verimliliğinin ölçümü
- *Kar:*
 - Brüt Kar: Belirli bir zaman içerisinde elde edilen mutlak kar rakamı
 - Brüt Kar Marjı: Satış fiyatı ile satılan malın maliyeti arasındaki %
 - M2 başına Brüt Kar/Hafta: Haftalık alan verimliliğinin (m2 başına kar) daha hassas olarak ölçümü
- *Perakendeci Markası:*
 - Satışlar: Belirlenen bir zaman periyodunda bir kategori içerisinde belirli bir perakendeci markasının satış hasılatı

- Brüt Kar %'si: Belirli bir perakendeci markasının toplam kategoriye katkı sağlayan kar %'si
 - Brüt Marj: Belirli bir perakendeci markasının sağladığı brüt karın o markanın satışlarına oranı
- *Ürün Tedariki:*
- Tedarik Süresi: Depo ve dağıtım merkezlerinden ürünün ulaşması için geçen gün sayısı
 - Stoklar: Eldeki ürünlerin parasal değeri
 - Devir Hızları: Ürünlerin bir yılda kaç kez paraya çevrildiği
 - GMROI: Stoklara yapılan yatırımın verimliliğini ölçmek üzere, ortalama stokların parasal değerinin brüt kara oranlanmasıdır
 - Hizmet Düzeyi: Stokların elde bulundurulma oranıdır. Yüksek devir hızına sahip ürünler daha az hizmet gerektirdiğinden tamamına yakını elde bulundurulabilir, ancak büyük ekran televizyon gibi bazı kategorilerde ürünlerin %100'ünün bulundurulması çok pahalı olabilecektir.

Bir perakendeci her puan kartında aynı ölçütleri kullanabileceği gibi kategorilere bağlı olarak puan kartlarını da değiştirebilmektedir. Kategorilere farklı roller verilebileceğinden farklı ölçeklere ihtiyaç duyulabilmektedir. Örneğin uygunluk kategorisi net kara öncelik vermesine karşın, hedef kategori hizmet düzeyi ve satış büyümesi için daha yüksek hedefler belirleyebilmektedir (Aydın ve Candan, 2007: 141).

2.3.5. Kategori Stratejileri

Kategori yönetim sürecinin başından bu noktaya kadar kategori tanımlanmış, kategoriden beklenen rol belirlenmiş, mevcut durumun değerlendirilmesi yapılmış, ölçülebilir spesifik hedefler konulmuş ve bir puan kartı geliştirilmiş olması gerekmektedir (Aydın ve Candan, 2007: 149). Bu beşinci adım ise belirlenen kategori rolleri ve hedefleri için pazarlama stratejilerinin

geliştirilmesini kapsamaktadır (Radhakrishnan, 2002: 58). Aslında bunlar sadece pazarlama stratejilerini değil, tedarik yönlü stratejileri de içermektedir ve perakendecinin bir kategorideki ürünleri nasıl satın aldığı, dağıttığı, pazarladığı ve satış sonrası hizmetleri nasıl organize ettiği sorularına cevap bulmaktadır (Halgesson ve diğ., 2004: 26).

Kategori stratejileri, talep yönlü ve arz yönlü stratejiler olarak iki başlık altında incelenebilir. Talep yönlü stratejiler arasında trafik stratejisi, kar stratejisi, heyecan yaratma stratejisi gibi stratejiler yer almaktadır (Radhakrishnan, 2002: 58). Örneğin trafik yaratma stratejisi tüketici trafiğini mağazaya ve sonuç olarak da kategorinin bulunduğu koridora çekmeye odaklanmaktadır. Kar stratejisi ise kategori bazında brüt karı ve yüzdesini arttırmaya çalışmaktadır. Heyecan yaratma stratejisi de müşterilerin ilgisini çekerek heyecan yaratmayı hedeflemektedir (Basuroy ve diğ., 2001: 18). Bunların dışında ortalama satın alma büyüklüğünü geliştirmek üzere işlem yaratma stratejileri, perakendecinin müşteri tarafından algılanışını güçlendirmek üzere imaj güçlendirme stratejileri ve kategoriye rakiplere karşı güçlü bir biçimde konumlandırmayı içeren korunma stratejileri de kategori pazarlama stratejileri arasında yer almaktadır (Aydın ve Candan, 2007: 149). Arz yönlü stratejiler ise malların akışı ve işlem maliyetleri üzerine odaklanan stratejilerdir (Radhakrishnan, 2002: 58).

Pazarlama stratejilerinin kategori, alt kategori veya marka seviyesinde ortaya çıkabildiği görülmektedir. 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. Perakendecilerin kategori rollerine bağlı olarak geliştirebileceği pazarlama stratejileri Tablo 5’de özetlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 5: Kategori Pazarlama Stratejileri

Kategori Roller	Kategori	Kategori Stratejileri				
		Koruma	Trafik Yaratma	İmaj Güçlendirme	İşlem Yaratma	Heyecan Yaratma
Hedef (Destination)	Gazlı İçecekler		Normal ve Diyet Kolalar		Özel Tatlar	Yeni Nesil İçecekleri
Alışlagelmiş (Routine)	Evcil Hayvan Bakım Ürünleri	Evcil Hayvan Gıdaları			Evcil Hayvan Gereçleri	
Mevsimsel (Sesonal)	Sert Yüzey Temizleyiciler	Çok Amaçlı Temizleyiciler			Küvet ve Seramik Döşeme Cilaları	
Uygunluk/Kolaylık (Convenience)	Ayakkabı ve Deri Bakım Ürünleri				Parlatıcı ve Koruyucular	

Kaynak: Kenan Aydın, Burcu Candan, **Kategori Yönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2007, s.151

Yukarıda belirtilen stratejileri geliştirirken kategori yöneticilerinin unutmamaları gereken nokta tüketici için kategorinin yarattığı kalitatif ve kantitatif faydaların doğru olarak anlaşılması gerektiğidir (Desrochers ve Nelson, 2006: 358). Kategori stratejilerinin satış noktalarında sağlayabileceği başlıca faydalar şu aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Taşkın, 2002: 119):

- Tüketici trafiğini çizerek tüketicileri mağazaya çekebilir
- Satınalma coşkusu yaratarak tüketicilerin mağazaya gelmesini sağlayabilir
- Perakende noktada yapılan alışveriş tutarını arttırabilir
- Tüketicinin içeri girmesini sağlayacak bir mağaza görüntüsü yaratabilir
- Tüketici aradığı ürünü rahatça bulduğundan harcama yaparak nakit akışını arttırabilecektir

Pazarlama stratejilerinin başarılı olmasının ön koşulu tüketicilerin perakendeci mağazayı nasıl gördüklerinin iyi saptanabilmesidir. Böylece perakendeciler de kategorilerini tüketicilerin ihtiyaçlarını en güzel şekilde karşılayabilecek biçimde yönetebileceklerdir. Arz yönlü stratejilerin de kategori yönetimi açısından oldukça büyük önemi bulunmaktadır. Çünkü bu stratejiler tüketicilerin istediği

ürünleri istedikleri anda stokta bulunmasını sağlarken, maliyetleri düşürme yönünde de oldukça faydalı olabilmektedirler (Heller, 2005: 9).

2.3.6. Kategori Taktikleri

Optimal kategori çeşitlendirmesi (assortment), fiyatlaması, rafta sergilenmesi, tutundurma ve ürün tedarik taktiklerini kapsamakta olan bu altıncı adım, kategori için belirlenen rolün, hedeflerin ve stratejilerin gerçekleştirilebilmesi için oldukça önemlidir (Desrochers ve Nelson, 2006: 358). Bu taktikler, perakendecinin tüm pazarlama stratejilerini destekler niteliktedir ve tüketicilerin kategorileri denemesi ile değişebilmekte, sonuç olarak kategori performansını ve mağaza imajını yakından etkileyebilmektedir (Heller, 2005: 10). Ancak iş planının bir parçası olmadan önce seçilen taktiklerin yapılacak analizlerle doğrulanması gerekmektedir (Halgesson ve diğ., 2004: 27).

Kategori taktiklerinden en önemlisi çeşitlendirmedir ve her perakendeci taşıyacağı ürünlerin genişliği (kategorilerin sayısı), derinliği (her bir kategorideki çeşit sayısı) hakkında bazı temel kararlar vermelidir. Perakendeci işletmenin türüne göre kategori sayıları, birkaç taneden yüzlercesine kadar uzanabilir. Örneğin bir özellikli mağazada 20-30 kategori bulunurken, bir süpermarkette 200-250, bir hipermarkette ise 350-400 kategori bulunabilmektedir. Bu kategorilerin her biri de türüne göre bir çok ürüne ayrılabilir (Aydın ve Candan, 2007: 157). Çeşitlendirme tüketici için kategorinin en somut yani gözle görülebilir parçasını oluşturmakta, aynı zamanda kategorinin en temel farklılaştırıcı unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır (Heller, 2005: 10).

Ürün çeşitlendirmesi, bir kategorideki stok tutma birimlerinin sayısına dayanmaktadır. Stok tutma birimi stok kontrolünü sağlamak için bulundurulması gereken en küçük birimdir. Örneğin giyim grubu ürünleri için stok tutma birimleri genellikle beden, renk ve stildir (Aydın, 2005: 213)

Oluşturulması gereken diğer bir kategori taktiği fiyatlandırma alanındadır. Perakendeci işletmelerin başarılı olabilmesi için fiyatlandırma politikalarının hedef aldıkları pazar bölümü veya bölümlerine uygun olması gerekmektedir. Perakendeciler hangi fiyatlandırma politikasını izleyeceklerini saptarken temel amaçları, izleyecekleri fiyat politikalarının satınalma maliyetleri ile faaliyet giderlerini karşılaması ve bir kar sağlamasıdır. Bu doğrultuda perakendeciler aşağıda belirtilen fiyatlandırma politikalarından kendileri için uygun olanını takip etmektedirler (Varinli, 2005: 86-89):

- *Tek Fiyatlandırma:* Herhangi bir zamanda belirli bir malı aynı koşullarda, aynı miktarlarda satın alan bütün alıcılara aynı fiyatın uygulanmasına dayanmaktadır.
- *Değişken Fiyatlandırma:* Daha çok dayanıklı tüketim malları satan perakendeciler tarafından kullanılan bu politikada aynı miktarlardaki mallar, farklı alıcılara farklı fiyatlarda satılmaktadır.
- *Psikolojik Fiyatlandırma:* Perakendecilikte en yaygın kullanılan psikolojik fiyatlandırma, küsüratlı olarak fiyatlandırma politikasıdır.
- *Lider Fiyatlandırma:* Mağazaya müşteri çekebilmek ve satışlara arttırmak amacıyla bazı ürünlerin fiyatlarını düşürmeye dayanmaktadır.
- *Çok Birimli Fiyatlandırma:* Herhangi bir ürünün birden çok satın alındığı takdirde bir çeşit miktar iskontosu uygulanmasıdır.
- *Özel Marka Fiyatlandırma:* Perakendeci markalı ürünlerin diğer ürünlere göre daha ucuz tutulmasıdır.

Perakendeci işletmeler kategori rollerine ve kategoriden beklenen performans hedeflerine dayanarak her kategori için farklı bir fiyatlandırma politikası belirleyebilmektedirler. Perakendeciler bu konudaki temel stratejilerini iki bakış açısına göre ortaya koyabilmektedirler:

1. Rekabete karşı konumlandırma ve farklılaştırma nasıl yapılmalıdır?

2. Yerel rekabete bağılı olarak fiyatlandırma, belirli mağazalar ve kategoriler için nasıl bir rol oynamaktadır?

Rekabet, perakendecilik sektöründeki fiyatlandırma uygulamalarını oldukça yakından etkilemekte olup kategori yöneticileri sürekli kendi mağazaları ile rakipleri arasındaki bir kuruşluk farklı bile izlemektedirler. Çünkü bazı ürünlerde tüketicilerin %5-10 arasında bir fiyat farkı nedeniyle rahatlıkla mağaza değiştirebildikleri görülmektedir. Tüketiciler genellikle sık sık satın aldıkları ürünlerin fiyatlarını iyi bilseler de her tüketicinin satın aldığı ürün listesi farklıdır. Bu nedenle perakendeciler, her bir ürünün fiyatı yanında bütün sepetteki değişikliği de göz önüne almalıdırlar (Aydın ve Candan, 2007: 162).

Kategori taktikleri ile ilgili karara varılması gereken diğer bir konu raf yönetimidir. Perakendeciler açısından raf yönetiminin temel amaçları, uygun bir raf donanımıyla ürünlerin daha cazip görünmesini sağlamak, tüketicide ani bir satınalma isteği uyandırmak ve sonuç olarak da satışları arttırmaktır. Kategorilerin nerelere yerleştirileceği perakendeciler açısından çok önemlidir ve bu nedenle mağazalardaki canlı ve ölü alışveriş noktalarının belirlenmesi gerekmektedir. Canlı noktalar müşteri trafiğinin daha yoğun olduğu yerlerdir ve bu noktalarda daha çok satış gerçekleştirilmekte ve temel mallar sergilenmektedir. Ölü noktalar ise müşteri yoğunluğundan uzakta kalan köşeler, çıkıntılar, az ışıklı ve zor ulaşılabilen noktalardır. Müşterinin dikkatini bu noktalara çekebilmek için perakendeciler özel sunumlar, posterler ve işaretler kullanabilmektedirler (Varinli, 2005: 192-193).

Perakendecilerin raf yönetiminde dikkat etmeleri gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Örneğin rafların yüksekliği bunlardan bir tanesidir. Bayanların topuk yükseklikleri ile erişebilecekleri en üst düzeyi düşünerek, rafların üst yüksekliğinin 198 cm.'den yüksek olmaması gerektiği söylenmektedir. Demonte mobilya gibi bazı ürünlerin satış geliştirme için en üst rafa ya da rafın üzerine konulması istenebilmektedir. Bunun yanında son kullanma tarihi çok az kalan

ürünler gibi bazı envanter fazlası ürünler rafların en üst katına yerleştirilmemelidir. Raf yönetiminde müşterilerin nereye baktıkları da önemlidir. Tüketicilerin bir koridora girdiklerinde genellikle ilk olarak rafların sağ tarafına ve daha sonra da ilerledikçe sol taraflarına baktıkları iddia edilmektedir. Bu durumda rafların sol taraftaki ilk dört katı kör nokta haline geldiğinden, bu kısımların etkin kullanılabilmesi için yüksek profilli ürünlerin bu raflara konulması önerilmektedir (Aydın ve Candan, 2007: 173).

Kategori taktiklerinin bir diğeri tutundurma çabaları ile ilgilidir. Bir kategoride bulundurulacak ürün çeşidine karar verilmesi, bunların rafta sergilenmesi ve fiyatlama politikasının belirlenmesi yanında her bir kategori için uygulanacak olan tutundurma çalışmalarının planlanması da kategorinin performansı açısından oldukça önem taşımaktadır. Perakendeci işletmeler de diğeri işletmelerde olduğu gibi tutundurma araçları olarak reklam, kişisel satış, halkla ilişkiler veya diğeri satış artırıcı çabalardan yararlanabilmektedirler.

Perakendeciler, kısa dönemde mağaza trafiğini ve satışları arttırabilmek, mağaza imajı oluşturmak veya güçlendirmek, tüketicilere ürünler veya mağaza özellikleri hakkında bilgi vermek gibi amaçlarla reklamdan yararlanabilmektedirler. Tüketiciyi bilgilendirmek üzere yaptıkları reklamlar promosyonel reklamlar ve kurumsal reklamlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Promosyonel reklamlar tüketicileri özel indirimli satışlardan haberdar etmek, yeni ve mevsimlik malların gelişini bildirmek, normal stoklardaki mallar için pazar yaratmak gibi amaçlarla yapılabilmektedir. Kurumsal reklamlar ise belirli bir malın satışını arttırmaktan çok mağaza için bir imaj yaratmada kullanılmaktadır (Varinli, 2005: 98). Kategori yönetimi kapsamında kurumsal reklamlardan ziyade kategori rolüne bağlı olarak promosyonel reklamlardan yararlanılabilmektedir.

Bazı kategorilerde ise reklamdan çok kişisel satış çabaları daha ön plana çıkmaktadır. Örneğin departmanlı mağazaların giyim ve ayakkabı reyonlarında

satış elemanlarının göstereceği ilgi oldukça önemlidir. Ya da elektronik eşya kategorisinde yine satış elemanlarınca yapılacak bilgilendirme söz konusu kategorinin performansını arttırabilecektir. Halka ilişkiler çalışmaları ise kategori bazında değil firma ölçeğinde kurumsal olarak yürütülen tutundurma çabaları arasındadır.

Perakendeciler tarafından kategori yönetiminde reklam ve kişisel satış dışında kupon verme, geçici fiyat indirimleri yapma veya bir markanın birkaç ürününü bağlayarak birlikte satma gibi diğer tutundurma çabalarına da başvurulabilmektedir.

Kategori taktikleri içerisinde son olarak ürün tedariki boyutu yer almaktadır. Tedarik zincirinin akışı, maliyetleri ve potansiyel etkileri üzerinde durulmaksızın, perakendeci işletmelerin kategorileri ayrı bir iş birimi olarak, tüketici ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde yönetebilmeleri oldukça zordur. Başarılı bir kategori yönetiminde perakendecilerin ürün tedarik taktiklerini geliştirebilmeleri için aşağıda belirtilen unsurların koordinasyonunu gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Aydın ve Candan, 2007: 177- 184):

- *Kaynak Sağlama:* Perakendeciler tüketici ihtiyaçları için bütün ürünleri ve markaları teşhir etmek isterken, birçok tedarikçi perakendecilere bu kaynakları minimum düzeyde sağlamaktadır. Perakendecilerin kategori çeşitlendirmelerinden, ana üreticilerinin stok yokluğuna düşmesi halinde bile ikame ürünlerle çeşitlendirmeyi koruyabilmeleri gerekmektedir.
- *Satınalma Uygulamaları:* Perakendeci ve üreticinin bir ürün için net bir fiyat üzerinde anlaşmalarına dayanan sözleşmeler yapılması veya büyük miktarlarda satın alıp kendi aralarında paylaşmak suretiyle perakendecilerin konsorsiyum oluşturmaları gibi uygulamalar yaygın olarak kullanılmaktadır. Bunların dışında satınalma vadelerinin ayarlanması ve nakit iskontolarından

yararlanıp yararlanılamayacağı da karar verilmesi gereken konular arasındadır.

- *Sipariş/Ödeme Yönetimi*: Sipariş ve ödemelerin yönetiminde özellikle büyük perakendeciler özel sistemler kullanabilmektedirler. Wal-Mart'ın kullandığı "Retail Link" sistemi en güzel örneklerden birisi olup bu sistemde bir ürünün barkodu kasada okunur okunmaz tedarikçi ürünün satıldığını ve yerine konulması gerektiğini öğrenebilmektedir.
- *Ürün Elleçlemesi (Depo ve Mağaza)*: Ürünlerin mağazada satışa hazır hale getirilebilmesi için depoda ve mağazada yapılması gereken elleçleme işlemlerini kapsamaktadır.
- *Envanter Yönetimi*: Stokları minimum tedarik süresi içerisinde edinerek izlemek için kullanılan yöntemleri kapsamaktadır.

2.3.7. Uygulama

Kategori planının uygulama safhası hangi görevlerin ne zaman ve kim tarafından yerine getirileceğinin kararlaştırılması ile başlamaktadır (Basuroy ve diğ., 2001: 18). Uygulama aşamasında iç ve dış olarak gruplandırılacak bir çok kritik faktör önemli rol oynamaktadır (Aydın ve Candan, 2007: 186):

İç faktörler,

- Üst yönetiminin desteği,
- Bilgi paylaşımına isteklilik,
- Tedarik zincirinde sağlıklı ve iyi bir iletişim kurabilmek için, fonksiyonel alanlarda uzmanlık eğitimi,
- Kategori yönetimine odaklanmayı geliştirmek,
- Planlama ve kontrolü de içerecek şekilde, süreci yeniden gözden geçirmeyi kapsarken,

Dış faktörler,

- Tedarikçilerin güven temeline dayanarak seçilmesi,
- Doğru ürünleri seçmek,
- Yararları dikkatli ve açık bir biçimde değerlendirmek,
- Temel eylemler için standartlar belirlemek,
- İşbirliği ve yararları sağlayacak şekilde bir organizasyon kurmak ve sistem geliştirmeyi içermektedir.

Bu faktörlerin etkisinde kategori yönetimi planının uygulamaya geçirilmesi mağaza düzeyinde gerçekleştirilmekte olup, bu aşamaya kadar verilen tüm kararların hayata geçirilmesini içerdiğinden oldukça önem taşımaktadır (Radhakrishnan, 2001: 59).

Tablo 6: Kategori Planı Kontrol Listesi Örneği

Eylem	Tarih	Sorumlu
<i>Tutundurma:</i> - Tutundurma takvimine son şeklini vermek - Promosyonlara çeyrek dönemler itibariyle göz atmak - Kategori promosyonlarını sezonsal olarak geliştirmek	1/10 15/11	Kategori Müdürü Kategori Analisti
<i>Fiyatlandırma:</i> - Değişmelere uyumlu girdi	15/10	Kategori Müdürü
<i>Çeşitlendirme:</i> - Seçilmiş çeşitlerin iptali - Yeni seçilmiş çeşitlerle ilgili işlem - Planogramlara son şeklini vermek - Planogramları uygulamak -	15/9 1/10 1/10 1/12	Kategori Analisti Kategori Müdürü
<i>Değerlendirme:</i> - Çeyrek dönemde planı değerlendirme	1/1 1/3	Kategori Müdürü

Kaynak: Kenan Aydın, Burcu Candan, **Kategori Yönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2007, s.151

Kategori yöneticileri uygulamaya başlarken, aktiviteleri ayrıntılı olarak gösteren kontrol listelerinden yararlanmaktadırlar. Bu kontrol listelerinin bir örneğini yukarıda Tablo 6'da görmek mümkündür.

Başarılı bir kategori yönetimi için uygulamanın basit tutulması önerilmektedir. Ayrıca kategori yönetimi uygulamasında düzenli bir şekilde iletişim kurabilmek üzere perakendecilerin planogram, başka bir deyişle ürün sergileme çizelgeleri kullandıkları görülmektedir. Bunun dışında fiyatlandırma ve tutundurma çabalarının uyumlu olması kategori yönetimi uygulama sürecinin başarısını arttırabilecektir (Aydın ve Candan, 2007: 190-192).

2.3.8. Gözden Geçirme

Son adım olan gözden geçirme safhası, belirli bir zaman içerisinde kategorinin performansını ölçmek ve gerekli olduğu takdirde birtakım değişikliklere gitmeyi kapsamaktadır. Planlar bir takım beklentilere göre yapıldığından, çevresel değişimler ile birlikte planların da değiştirilmesi gerekebilmektedir. Bu nedenle kategori planının düzenli olarak gözden geçirilmesi önem kazanmaktadır (Halgesson ve diğ., 2004: 27). Bu adımda 5 anahtar alanın incelenmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Aydın ve Candan, 2007: s.194):

1. *Puan Kartı*: İç finansal hedeflerinin tutturulup tutturulmadığı, güncel durumla karşılaştırılarak incelenmelidir.
2. *Pazar*: Satışlar ve tüketim eğilimleri, rakipler tarafından yapılan stratejik değişiklikler ve kategori markaları ve tüm pazarda ortaya çıkan yeni gelişmeler gibi planı etkileyebilecek pazar koşulları ortaya koyulmalıdır.
3. *Uygulama Planının Durumu*: Uygulamanın herhangi bir noktasındaki zayıflıkların belirlenmesi ve çarenin sorunun kaynağına bağlı olduğunun görülmesi gerekmektedir. Problemin büyümesi beklenmeden acil olarak hareket edilmelidir.

4. *Faaliyet Özeti*: Kategori içerisindeki faaliyetlerin özeti, promosyonların nasıl gittiği ya da çeşitlendirmedeki değişiklikler, fiyatlandırma, tedarik sistemleri ya da alan tahsisi gibi konuların özetlenmesi gerekmektedir.
5. *Akıl Yürütmeler*: Gelecek adımlar, herhangi bir değişiklik için öneriler, kategorilerinin gelecekteki potansiyeli ile ilgili düşüncelerin ifade edilmesi gerekmektedir.

2.4. Kategori Yönetiminin Sağladığı Faydalar

Kategori yönetiminin sağladığı faydalar, perakendeciler, tüketiciler ve tedarikçiler açısından ayrı ayrı incelenebilir.

Perakendeciler için stratejik planlamayı mümkün kılan kategori yönetimi, çalışanların beceri ve deneyimlerinden de daha çok faydalanılmasını sağlayabilmektedir (Altunok, 2008: 91). Böylelikle kategori yönetiminin sağladığı faydalar mutlu çalışanlardan, daha yaratıcı pazarlama planlarına ve ölçülebilen finansal sonuçlara kadar uzanabilmektedir (Arkader ve Ferreira, 2004: 44). Perakendeciler için bir pazarlama odağına dönüştüğü takdirde kategori yönetimi müşteri sadakatini arttırarak, perakendecilerin piyasa payını yükseltmesinde önemli bir rol oynayabilmektedir. Sonuç olarak da perakendecilerin rekabet üstünlüğü kazanmasına yardımcı olabilmektedir (Taşkın, 2002: 108).

Kategori yönetimi perakendecilerin performanslarını birçok alanda olumlu olarak etkileyebilmektedir. Bu faydalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (UPS, 2005: 9):

- *Verimlilik*: Optimal araçlar, süreçler ve bilgi sistemleri ile birlikte uygulandığında kategori yönetimi planlarının uygulanması perakendecilerin daha verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayabilecektir.

- *Esneklik*: Değişen çevre koşullarına uyumlu olarak kategori planlarının değiştirilebilme olanağı olduğundan, perakendeciler daha esnek çalışabilmektedirler.
- *Kesinlik*: Kategori yönetimi sürecinde verilerin toplanması, entegrasyonu ve depolanması teknikleri ile kategori yöneticilerine güvenilir, kesin ve gerçek zamanlı veriler iletilebilmekte ve bu veriler gerçek durumların modellenmesinde kullanılabilmektedir.
- *Finansal Performans*: Kategori yönetiminin sağladığı finansal faydalar ise şöyledir:
 - Maliyet azalışları
 - Satış gelirlerinde artış
 - Kar marjlarında artış
 - Kar rakamlarında artış
 - Pazar payında yükseliş
 - Aktifler üzerinden karlılıkta artış

Kategori yönetimi perakendecilere olduğu kadar tüketicilere de birçok fayda sağlayabilmektedir. Bunların başında azalan tüketici karmaşası gelmektedir. Tüketiciler isteklerini yansıtan ürün aralıklarını bulabilmekte ve daha fazla ürün çeşidine ulaşabilmektedirler. Ayrıca ürünlerin bulunabilirlikleri ve ürün bilgisi artmakta bu tüketicilere yeni kolaylıklar sağlamaktadır (Aydın ve Candan, 2007: 37). Tüketiciler için alışverişi kolaylaştıran kategori yönetimi, fiyatların da düşmesini sağlayarak tüketicilerin istedikleri ürünlere daha ucuz ulaşabilmesine ön ayak olabilmektedir (Altunok, 2008: 91).

Tedarikçilerin de perakendeciler ile olan ilişkilerini iyileştiren kategori yönetimi uygulamaları, bu işletmelerin iş bilgisini ve dolayısıyla da karlılık oranlarını arttırabilmektedir (Aydın ve Candan, 2007: 36).

2.5. Kategori Yönetiminde Karşılaşılan Zorluklar

Kategori yönetiminde karşılaşılan zorluklardan en önemlisi ve başta geleni perakendeci işletmelerin üst yönetiminde bu uygulamalara sıcak bakılmaması ve kategori yönetimi için istekli olunmamasıdır. Bunun yanında perakendeci işletmenin yapısından kaynaklanan bir takım sorunlar da kategori yönetiminin uygulanmasını zorlaştırabilmektedir. Örneğin kategori yönetimi kararlarının pazarlama departmanları, uygulamanın ise operasyon tarafından yapılması zorluk çıkarabilmekte, bu iki fonksiyonun birbiri ile entegre olması gerekmektedir (Dupre ve Gruen, 2004: 448). Bu entegrasyonun gerçekleşmesinde bilgi teknolojileri önemli bir rol oynamaktadır.

Kategori yönetimi sürecini zorlaştırabilecek diğer bir unsur ise değerlendirme ölçütleri ile kategori hedefleri arasında uyumsuzluk olabilmesidir. Bu durumda kategorinin değerlendirme süreci karmaşıklaşmakta ve kategori performansı olumsuz olarak etkilenebilmektedir. Aynı zamanda kategori planlarının periyodik olarak gözden geçirilmemesi de kategori performansı olumsuz etkileyerek, kategori yönetimi sürecinin başarı ile sürdürülmesine engel olabilmektedir (Arkader ve Ferreira, 2004: 44).

Küreselleşmenin ve global rekabetin en şiddetli biçimde yaşandığı günümüzde, işletmelerin ayakta kalabilmeleri veya daha yüksek pazar payı ve kar oranlarına ulaşabilmeleri, ancak değişen teknolojiye ayak uydurmaları ile mümkün olabilmektedir (Susmuş ve Eski, 2003: s.130). Kategori yönetiminde de karşılaşılabilecek en büyük zorluklardan bir diğeri uygun bir bilgi teknolojisine sahip olunamamasıdır. Bilgi teknolojilerinin gerek tüketiciler ile gerekse tedarikçiler ile entegrasyon sağladığı olanağı düşünüldüğünde bu tür bir teknolojiye sahip olamamanın dezavantajı daha iyi anlaşılmaktadır.

İlgili personelin eğitimi için kaynak ayrılamaması ve kategori yönetiminin faydaları hakkında somut bilgiler elde edilememesi gibi faktörler de kategori yönetimi ile ilgili diğer zorluklar arasında sıralanabilir (Hutchins, 1997: 179).

Bunların dışında perakendecileri tüketici istek ve ihtiyaçlarını değerlendirememesi ve kategori planını destekleyecek nitelikte yeterli ve uygun verilere ulaşamaması kategori yönetimi sürecini zorlaştıran faktörler arasında sayılabilmektedir (Arkader ve Ferreira, 2004: 44).

2.6. Kategori Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Rolü

Kategori yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması etkin bir bilgi sistemleri ve teknolojileri yönetimi ile yakından ilgilidir. Bilgi sistemleri işletme yönetiminin ihtiyaç duyduğu veri ve bilgileri işletmenin makro ve mikro çevresinden toplayan, organize eden, özetleyen ve ihtiyaç duyan alt sistemler ile yöneticilere raporlayan sistemler şeklinde tanımlanmaktadır (Soyuer, 2000: 38). İşletmede bütün fonksiyonların entegre olarak çalışmasını sağlayan bilgi sistemlerinin ve teknolojilerinin bulunması, perakendeciye giren müşterilerin alışverişlerinin incelenerek ürün karmasının belirlenmesini ve siparişlerin düzenli olarak verilmesini sağlayacaktır. Böylece stoksuz kalma durumları önlenerek aynı müşteriye daha fazla ürün satılması mümkün olabilecektir. Burada ilk olarak önemli olan kasadan çıkan bir ürünün okutulan bar kod etiketi ile envanter ve tedarik arasındaki bağlantıyı kurabilecek bir bilgi teknolojisine sahip olmaktır (Taşkın, 2002: 114).

Başarılı bir kategori yönetiminde, ürün seçimi ve temini, sipariş ve stok bulundurma politikası, mal kabul ve birimler arası sevkiyat şekli, mağazada teşhir ve satış ile sunum gibi işlemlerin her biri için ayrı ayrı, mümkün olduğu kadar standartlaştırılmış yöntemler belirlenmeli ve bunlar birer prosedüre bağlanarak sürekli kendini yenileyen bir yapıya kavuşturulmalıdır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için ise, bu prosedürlere uygun geliştirilmiş bilgisayar yazılımları ve bu yazılımları destekleyen en uygun donanımlar ile kurulu bir bilgi sistemi oluşturularak kendini sürekli yenilemesi sağlanmalıdır (Orhan, 2008: 109).

Tüm bunlar bilgi teknolojilerinin kategori yönetiminin uygulanmasındaki önemini arttırmaktadır. Tüketicilerin özellikleri, coğrafi ve demografik nitelikleri, rekabetçi kanalların varlığı, tutundurma faaliyetinin yoğunluğu, depolama ve envanter koşulları gibi açılardan kategori yönetiminde bilgi teknolojilerinin kullanılması oldukça önemlidir. Örneğin *Kmart* mağazaları günlük düzenli alışverişler ile mevsimlere göre değişen müşteri ihtiyaçlarını geniş bir veri ambarı kurarak karşılamaktadır. NCR şirketi tarafından 2100 Kmart mağazasında profesyonel yazılım, proje yönetimi ve sistem desteği ile gerçekleştirilen sekiz *terabyte* hacmindeki dünyanın en büyük üçüncü veri ambarı ile güncel ve doğru bilgiler ile tanzim teşhir planı , kategori yönetimi analizi ve envanter uygulamaları daha etkin olarak yapılabilmektedir. Ayrıca, daha iyi bilgi akışı ile her yerde aynı değil her satış noktası için değişen daha doğru ve daha uygun karar alma sağlanmakta, mağaza yönetimi, mal seçimi ve envanter yönetimi daha etkin olarak yapılabilmektedir (Taşkın, 2002: 114).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KATEGORİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ PERAKENDECI İŞLETMELERİN FİNANSAL PERFORMANSLARINA KATKISI

3.1. Genel Olarak Performans Kavramı

Literatür incelendiğinde, performans kavramı ile ilgili birçok tanım yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlarda performans, hedeflere ulaşmada belirleyici olan çıktıların ve çıktıların üretiminde kullanılan kaynakların ölçülmesi; belirlenen bir amaca ulaşma düzeyi; amaçlı bir faaliyetin verimliliği ve etkililiği olarak açıklanmaktadır (Elitaş ve Ağca, 2006: 347).

Farklı yaklaşımlarla açıklansa da performans kısaca, belirlenen hedeflere göre bir işin gerçekleştirilme düzeyi olarak açıklanabilir. Böylece performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da örgütün planlanan hedefe ne derece ulaşabildiğinin, neyi sağlayabildiğinin nitel ya da nicel anlatımı olarak tanımlanabilmektedir (Kabakçı, 2007: 81).

Belirlenen hedeflere ulaşma derecesini ortaya koyduğu için performans ve dolayısıyla performans yönetimi işletmeler için oldukça önemli bir yere sahiptir. Performans yönetimi, amaç ve hedeflerin belirlenmesini, performansın ölçülmesini, değerlendirilmesini ve raporlanmasını içeren geniş bir kavram olup, esas olarak iki boyuta sahiptir. Birincisi, kurumsal amaç ve hedeflerin konulduğu, bunlara kaynak tahsis edildiği ve gerçekleştirme sonuçlarının değerlendirilerek raporlandığı kurumsal performans yönetimidir. Diğer boyutu ise daha çok insan kaynakları yönetiminin konusunu oluşturan ve kişilerin performansının değerlendirilmesini amaçlayan bireysel performans yönetimidir. Kurumsal performans yönetiminin uygulanması ile kurumlarda performansı

ölçme ve değerlendirme kültürü oluşmakta ve bireysel performans yönetimini uygulamak daha kolay hale gelebilmektedir (Yenice, 2007: 95).

Performans ölçümü, yöneticilere örgütlerinin ne kadar başarılı olduğunu belirlemelerine ve işletmelerinin geleceği ile ilgili doğru kararlar almalarına yardımcı olmaktadır. Performans ölçümü sayesinde, süreçlerde geliştirilebilecek alanlar belirlenebilmekte, var olan verimsizliklerin nedeni ve maliyeti ortaya konabilmekte ve karşılaştırma yapılabilecek standartlar oluşturulabilmektedir. Bu süreçte kullanılan ölçütler ise, finansal olanlar ve olmayanlar olarak ikiye ayrılmaktadır (Coşkun, 2005: 5). Bu tez kapsamında kategori yönetimi uygulamalarının finansal performansa katkısını saptamak amaçlandığı için finansal olmayan performans ölçütlerine değinilmeyecek, çalışmanın devamında finansal performans ve ölçümü üzerinde durulacaktır.

3.2. Finansal Performans ve Ölçümü

Finansal performans, bir işletmenin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik uygulamaların, işletmeyi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ifade etmektedir. Yaygın olarak kullanılan finansal performans ölçütleri faaliyet karı, yatırım ve sermayenin karlılık oranı, ekonomik katma değer gibi faktörler olarak bilinmektedir (Cenger, 2006: 24).

Finansal performans ölçütleri birçok işletme tarafından performans değerlendirmede ana kriterler olarak görülse de bazı durumlarda dinamik çevre koşulları karşısında yetersiz kalabilmektedir (Elitaş ve Ağca, 2006: 345). Ancak yöneticiler değerlendirme yaparken ve karar verirken genellikle ölçülmesi kolay olan ve ölçüm sistemi kurulu olan göstergeleri kullanmak istediklerinden, genelde performans ölçümünde finansal ölçütlere başvurulabilmektedir (Coşkun, 2005: 5). Her ne kadar ölçülmesi kolay olmayan bazı önemli boyutları ihmal edebilse de işletmenin en önemli amaçlarından olan kar elde etme amacına ulaşip ulaşmadığının ortaya konması açısından finansal performans göstergeleri önem taşımaktadır.

İşletmelerde finansal performans ölçümünde en yaygın olarak kullanılan yöntemler finansal tabloların rasyolar yolu ile analizi, artık değer ve ekonomik katma değer analizleridir ve çalışmanın bundan sonraki kısmında bu yöntemler açıklanmaya çalışılacaktır.

3.2.1. Rasyo Analizi İle Finansal Performans Ölçümü

İşletmelerin finansal performanslarının ölçümünde kullanılan en yaygın tekniklerden birisi rasyo analizidir. Bu analiz ile işletmelerin finansal verileri özetlendiği için, işletme ile ilgili doğru soruların sorularak cevapların bulunması sağlanmakta, böylelikle işletmelerin performanslarını karşılaştırmada en uygun araçlardan olarak karşımıza çıkmaktadır (Ceylan, 2003: 39).

Finansal tablolarda yer alan iki kalem arasındaki ilişkinin basit matematiksel ifadesi olarak tanımlanabilen rasyolar, bazı kaynaklarda oran olarak da adlandırılmaktadır. Rasyo analizinde önemli olan çok sayıda rasyo hesaplayarak bir rakam yığını veya geniş bir rasyolar kümesi oluşturmak yerine sınırlı sayıda fakat işletmenin borç ödeme yeteneği, finansal yapısı, karlılığı, ekonomik değerlerini etkin biçimde kullanıp kullanmadığı konularındaki sorulara cevap verebilecek rasyoların hesaplanması gereklidir. Bunun yanında hesaplanan rasyoların değerlendirilmesi ve doğru bir şekilde yorumlanması da önemlidir. Ayrıca yorumların gerçekçi olabilmesi için kullanılan finansal verilerin sağlıklı olması gerekmektedir (Usta, 2005: 81).

Finansal performans ölçümü için hesaplanan rasyoların işletme amacı ile bütünleştirilerek yorumlanmasında bazı kıstaslardan yararlanılması gereklidir. Örneğin, işletme içinde hesaplanan rasyoların işletmenin geçmiş dönemlerinde hesaplanan rasyolarla veya deneyler sonucunda bulunan genel kabul görmüş ölçülerle ya da işletmenin içinde bulunduğu endüstri kolu için geliştirilen rasyolarla karşılaştırılması ve değerlendirmenin buna göre yapılması öngörülmektedir (Akdoğan ve Tenker, 1997: 526).

İşletmelerin finansal performansları ölçülmeye çalışılırken işletmenin likidite durumu, sermaye yapısı, varlıkların kullanılmasından etkinlik ve karlılık gibi işletmenin her yönü ortaya konmaya çalışıldığından, rasyo analizinde farklı soruları yanıtlayabilecek çeşitli oranlar kullanılmaktadır. Analizde kullanılan oranlar için tüm yazarlar ve uygulamacılar tarafından benimsenmiş bir sınıflandırma bulunmamakla birlikte yanıtladıkları temel sorulara göre aşağıdaki şekilde gruplandırılabilirler (Akgüç, 1998: 22):

- Firmanın likidite durumunu analizde kullanılan oranlar
- Finansal yapı ile ilgili oranlar
- İktisadi varlıkların kullanılışı ile ilgili oranlar
- Karın ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde kullanılan oranlar
- Firmanın sabit yükümlülüklerini karşılama gücünün değerlendirilmesinde kullanılan oranlar
- Büyüme ile ilgili oranlar

Bu çalışma kapsamında finansal analizde en çok kullanılan likidite oranları, iktisadi varlıkların kullanılışı ile ilgili faaliyet oranları, finansal yapı ve karlılık oranları ele alınacaktır.

3.2.1.1. Firmanın Likidite Durumunun Analizinde Kullanılan Oranlar

Bir varlığın düşük maliyetle ve hızlı bir şekilde nakde dönüşme yeteneği şeklinde tanımlanabilen likidite genel olarak işletmenin borçlarını ödeyebilme yeteneğini ifade eden bir kavramdır. Teknik ve gerçek likidite şeklinde iki tür likiditeden söz edilebilmekte, teknik likidite işletmenin vadesi gelen borçlarını ödeyebilme gücünü gösterirken, gerçek likidite ise işletmenin tasfiyesi halinde borçlarını ödeyebilme gücünü ifade etmektedir. Kısa vadeli analizlerde genellikle teknik likidite ele alınmakta olup, zaman zaman işletmenin tasfiyesi

halinde borçlarının ödenip ödenmeyeceği de araştırma konusu olabilmektedir (Ceylan, 2003: 41).

İşletmelerin likidite durumlarının analizinde kullanılan oranlar aşağıda verilmeye çalışılmıştır.

*** Cari Oran:**

İşletmenin likidite durumunun ortaya konmasında kullanılan en yaygın oranlardan birisi olan cari oran, dönen varlıkların kısa vadeli yabancı kaynaklara bölünmesi ile bulunmakta, matematiksek olarak aşağıdaki şekilde ifade edilebilmektedir (Horngren ve diğ., 1999: 783):

$$\text{Cari Oran} = \frac{\text{Dönen Varlıklar}}{\text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}}$$

Dönen varlıklar grubunda bir yıl veya işletmenin normal faaliyet dönemi içinde paraya çevrileceği ve kullanılacağı tahmin edilen varlıklar yer almakta olup, hazır değerler, menkul kıymetler, kısa vadeli ticari alacaklar ve stoklar gibi hesap gruplarını içermektedir. Kısa vadeli yabancı kaynaklar ise bir yıl içinde ödenmesi gereken mali borçlar, ticari borçlar ve diğer borçlar gibi kalemleri içeren yabancı kaynaklardır (Yükçü, 2004: 77).

Sektörden sektöre ve ülkeden ülkeye değişebilse de özellikle batı ülkelerinde cari oranının en az 2 olması gerektiği bilinmektedir. Ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde ise bu oranın 1,5 düzeyinde olması da kabul görmektedir.

*** Asit-Test Oranı:**

Cari oran her ne kadar işletmenin likiditesinin ölçümünde kullanılan etkin bir oran ise de dönen varlıklar grubu içerisindeki stoklar gibi bazı kalemlerin likidite güçlerinin diğerleri kadar yüksek olmaması, cari oran dışında bir oran

geliştirilmesine yol açmıştır. Cari oranın bir tamamlayıcısı niteliğinde olan bu oran Asit-test oranıdır ve şu şekilde bulunmaktadır (Ceylan, 2003: 44):

$$\text{Asit-test Oranı} = \frac{\text{Dönen Varlıklar} - \text{Stoklar}}{\text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}}$$

İşletmelerin dönen varlıkları içerisinde en az likit varlıklar oldukları için, herhangi bir likidasyon yani tasfiye durumunda işletmeyi en çok zarara uğratabilecek varlıklar stoklardır. Bu nedenle asit-test oranının hesaplanması, stokların satışına güvenmeden işletmenin kısa dönemli yükümlülüklerini ödeme gücünü göstermesi açısından önemli olarak görülmektedir (Eugene, 1995: 77).

İşletmelerin sağlıklı bir likiditeye sahip olabilmesi açısından asit-test oranının gelişmiş ülkelerde 1, gelişmekte olan ülkelere ise 0.75'in altına düşürülmemesi önerilmektedir.

*** Nakit Oranı:**

İşletmenin elindeki mevcut hazır değerleri ile kısa vadeli borçlarını ne ölçüde karşıladığını ölçmek için kullanılan nakit oranı, gerek cari oran gerekse asit-test oranına göre daha duyarlı bir ölçü olarak görülmekte olup bir bakıma işletmenin acil para durumunu yansıtmaktadır. Çünkü, faaliyetlerden sağlanan fon girişlerinin durması ve alacakların tahsil edilememesi durumunda, işletmenin kısa vadeli borçlarını ödeme gücünü göstermektedir. Bu oran aşağıda gösterildiği şekilde hesaplanmaktadır (Akdoğan ve Tenker, 1997: 534):

$$\text{Nakit Oranı} = \frac{\text{Hazır Değer (Kasa+Bankalar ve Nakde Eşdeğer Varlıklar)}}{\text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}}$$

Genel bir kural olarak bu oranının özellikle gelişmiş ülkelere kesinlikle 0.20'nin altına düşmemesi gerektiği öne sürülmektedir (Akgüç, 1995: 355). Ancak bu

oranın yüksek olması da işletmede atıl fonlarının varlığının göstergesi olduğu için arzu edilen bir durum değildir.

3.2.1.2. Faaliyet Oranları

İşletmelerin sahip oldukları varlıkları ne derecede etkin kullandıklarını gösteren faaliyet oranları ilgili hesapların nakde dönüşüm sürelerini de göstermesi açısından önemlidir. Aşağıda en sık kullanılan faaliyet oranları anlatılmıştır.

* Alacak Devir Hızı

Alacaklar, işletme bilançolarında önemli bir paya sahiptir ve bu yüzden alacaklara yapılan yatırım analiz edilmesi önem taşımaktadır. Alacak devir hızı, alacakların ne kadar zaman sonra paraya dönüşeceğini yani işletmenin alacaklarının tahsil kabiliyetini ve likiditesini göstermektedir. Böylece, alacakların belirli bir dönemde kaç defa tahsil edildikleri hesaplanabilmektedir. Alacak devir hızı, belli bir dönemdeki kredili satışlar toplamının senetli ve senetsiz alacaklar toplamına bölünmesi ile bulunmaktadır (Ceylan, 2003: 53).

$$\text{Alacak Devir Hızı} = \frac{\text{Kredili Satışlar Toplamı}}{\text{Ortalama Ticari Alacaklar}^1}$$

Ticari Alacaklar kredili satışlar sonucunda ortaya çıktığından oranın hesaplanmasında kredili satışların kullanılması daha doğru sonuçlar verse de kredili satışlar tutarının bilinmemesi durumunda net satışlar tutarı da esas alınabilmektedir (Akdoğan ve Tenker, 1997: 547).

Alacak devir hızı, işletmenin müşterilere gerekli vadeyi tanıyıp tanımadığını, satışların büyük bir bölümünün müşteriler üzerinde kalıp kalmadığını, işletmenin likidite yetersizliğinin alacaklarının tahsil güçlüğünden ileri gelip gelmediğini göstermektedir. Oranın küçük çıkması müşterilere uzun vadeli satışlar yapıldığının ve satışların önemli bir kısmının alıcılar üzerinde kaldığının işareti

¹ (Dönem Başı Ticari Alacaklar+Dönem Sonu Ticari Alacaklar) /2

olarak değerlendirilebilmektedir (Usta, 2005: 90). Bu oranın olabildiğince yüksek çıkması arzulanmakta olup, yüksek alacak devir hızı kısa vadelerle satış yapıldığını ve etkin çalışan bir alacak tahsil politikasına sahip olunduğunu göstermektedir.

*** Stok Devir Hızı:**

İşletmede stokların likiditesi konusunda iyi bir gösterge oluşturan stok devir hızı kuramsal olarak satışların maliyetinin ortalama stok tutarına bölünmesi ile bulunmaktadır (Akgüç, 1998: 49):

$$\text{Stok Devir Hızı} = \frac{\text{Satışların Maliyeti}}{\text{Ortalama Stok}^2}$$

Stok devir hızı yukarıdaki formülde belirtildiği şekilde hesaplanabildiği gibi net satışlar toplamının ortalama stok tutarına bölünmesi ile de hesaplanabilmektedir. Ancak bu durumda oranın payı satış fiyatı, paydası maliyet fiyatı ile ifade edildiği için paydanın da satış fiyatı ile gösterilmesi gerçeğe daha yakın sonuçlar verebilecektir (Ceylan, 2003: 56).

Bu oran, işletmenin stoklarının yönetiminde ve satışındaki etkinliğini ölçtüğünden, genel olarak yüksek stok devir hızı işletme için etkin bir stok yönetiminin göstergesidir. Ancak, yüksek stok devir hızı aynı zamanda yeterli stok düzeyinin altında stok tutulduğu ve sonuç olarak bazı siparişlerin kaybedildiği, fiyatlarda bir düşüş yaşanmakta olduğu, hammadde ve malzemede bir darboğaz yaşandığı veya planlanandan daha çok satış gerçekleştirildiği anlamına da gelebilmektedir (Fraser ve Ormiston, 1998: 163). Genel olarak stok devir hızı yüksek olan işletmeler diğer işletmelere göre daha çok rekabet gücüne sahip olabilirler. Çünkü, düşük bir fiyatla mal satarak, satış hacmini genişletebilme olanağına sahiptirler (Akdoğan ve Tenker, 1997:545).

² (Dönem Başı Stok + Dönem Sonu Stok) / 2

Özellikle perakendeci işletmelerin stok devir hızlarının yüksek olması önemli bir finansal performans göstergesi olarak değerlendirilebilir.

*** Aktif Devir Hızı:**

Aktif devir hızı bir işletmede sermaye yoğunluğunun bir göstergesi veya varlık kullanımının bir ölçüsü olarak yorumlanabilmekte olup aşağıdaki belirtildiği şekilde hesaplanmaktadır (Akgüç, 1995: 387):

$$\text{Aktif Devir Hızı} = \frac{\text{Net Satışlar}}{\text{Ortalama Aktifler}^3}$$

Aktif devir hızı oranının yüksek çıkması işletmenin varlıklarını etkin kullandığını, atıl kapasitesi bulunmadığını, risklerin azlığını ifade ederken, oranın düşük çıkması ise işletmenin varlıklarını etkin kullanmadığını, ürettiği mallara karşı yeterli talebin olmadığını, bu nedenle boş kapasite ve risklerin bulunduğunu göstermektedir (Usta, 2005: 93).

İşletmenin aktiflerinin etkin kullanıp kullanılmadığı ile ilgili hesaplanan diğer iki oran ise dönen varlıkların devir hızı ve duran varlıkların devir hızı oranlarıdır. Bu oranlar ile ayrı ayrı dönen varlıkların ve duran varlıkların etkin kullanılıp kullanılmadığı analiz edilebilmektedir.

*** Özsermaye Devir Hızı:**

Özsermaye devir hızı, özsermayenin ne ölçüde verimli olarak kullanıldığını gösteren bir orandır. Söz konusu oran net satışların ortalama özsermayeye bölünmesi ile bulunmaktadır (Akdoğan ve Tenker, 1997: 553):

$$\text{Özsermaye Devir Hızı} = \frac{\text{Net Satışlar}}{\text{Ortalama Özsermaye}^4}$$

³ (Dönem Başı Aktif Toplamı + Dönem Sonu Aktif Toplamı) / 2

Bir işletmenin özsermaye devir hızı oranının yüksek olması işletmenin özsermayesini etkin bir şekilde kullandığını gösterebildiği gibi işletmenin özsermayesinin yetersizliği nedeniyle büyük ölçüde yabancı sermaye kullandığına da işaret edebilmektedir. Hangi durumun geçerli olduğu ise çalışmanın ilerleyen kısmında anlatılacak olan finansal yapı oranları ile birlikte yapılacak değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Özsermaye devir hızının yüksekliği özsermayenin yetersiz olmasından kaynaklanıyor ise ve aynı zamanda işletmenin stok ve alacak devir hızları da düşük ise bu tür işletmeler kredilendirme açısından riskli olarak görülmektedirler. Bu tür işletmelerin özellikle dönen varlıklarının yönetimine daha çok önem veren bir politika izlemeleri önerilmektedir (Ceylan, 2003: 59).

3.2.1.3. Finansal Yapı Oranları

Finansal yapı oranları işletmelerin faaliyetlerini ne ölçüde yabancı kaynak ile ve ne ölçüde özsermaye ile finanse ettiğini gösteren oranlardır. Çalışmada bu oranlardan uygulamada en sıklıkla kullanılanları ele alınmıştır.

*** Kaldıraç Oranı:**

Aşağıda belirtilen şekilde ifade edilen bu oran, işletmenin varlıklarının yüzde kaçının yabancı kaynaklarla finanse edildiğini ortaya koymaktadır.

Kaldıraç oranı= Toplam Yabancı Kaynaklar (Borçlar)

Toplam Aktifler

Bu oranının yüksek olması işletmenin spekülative bir şekilde finanse edildiğini ve faiz ile borçlarını ödeyememe nedeniyle mali yönden zor duruma düşme olasılığının yüksek olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, bu oran yüksek olduğu takdirde hissedarların az bir sermaye ile geniş bir kaynağa egemen olabildikleri gibi, faaliyetlerinden elde ettikleri kar oranının yabancı kaynak maliyetinden yüksek olması halinde de, özsermaye karlılığını yükseltmek, yani

⁴ (Dönem Başı Özsermaye + Dönem Sonu Özsermaye) /2

finansal kaldıracın olumlu etkisinden yararlanmak olanakları bulunmaktadır (Akgüç, 1995: 360).

*** Özsermaye/ Toplam Aktifler:**

Özsermayenin toplam aktiflere oranı, varlıkların yüzde kaçının işletme sahipleri ve ortakları tarafından finanse edildiğini ortaya koymaktadır. Varlıkların finanse ediliş biçiminde özsermaye ve yabancı kaynaklar arasında uygun bir dengenin kurulması gerekmekte olup, bu oranının %50'nin altına düşmemesi arzulanmaktadır (Akdoğan ve Tenker, 1997: 538).

*** Bağımsızlık (Finansman) Oranı:**

İşletmenin farklı fon kaynaklarından yararlanma derecesini, işletmenin finansal riskini ve özsermayesi ile toplam borçlarını karşılama olanağına sahip olup olmadığını gösteren bu oran, aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır (Usta, 2005: 98):

$$\text{Bağımsızlık (Finansman) Oranı} = \frac{\text{Özsermaye}}{\text{Toplam Yabancı Kaynaklar}}$$

Söz konu oranın en az 1:1 olması istenmektedir. Bağımsızlık oranının yüksek olması işletmeyi alacaklı durumunda olan 3. kişilerin baskısından kurtarabilmektedir. 1'den küçük olması ise, işletmeye kredi verenlerin, işletme sahip ve ortaklarından daha fazla işletmeye yatırımda bulunduklarını gösterdiğinden alacaklıların güvencesini azaltmaktadır (Akdoğan ve Tenker, 1997: 539).

3.2.1.4. Karlılık Oranları

İşletmelerin faaliyetleri ile bu faaliyetleri sonucunda elde etmiş olduğu karların karşılaştırıldığı bu oranlar, işletme faaliyetlerinin ne derecede verimli olduğunu ortaya koymaktadır. Karlılık oranları, işletmenin geçmişteki karlılık gücünü ve faaliyetlerinin etkinlik derecesini göstermektedir (Yükçü ve diğ., 1999: 413).

Karlılık oranlarını satışlar üzerinden, aktifler üzerinden ve özsermaye üzerinden karlılık şeklinde üç grupta incelemek mümkündür.

*** Satışlar Üzerinden Karlılık**

İşletmenin elde ettiği satış gelirleri üzerinden hangi oranlarda kar elde ettiğini gösteren bu oranlar brüt karın, faaliyet karının ve net karın net satışlara oranlanması ile elde edilmektedir.

$$\frac{\text{Brüt Kar}}{\text{Net Satışlar}} , \frac{\text{Faaliyet Karı}}{\text{Net Satışlar}} , \frac{\text{Net Kar}}{\text{Net Satışlar}}$$

Brüt karın net satışlara oranı, işletmenin satışların maliyetini ne derecede etkin bir şekilde kontrol edebildiğini gösterirken, işletmenin faaliyetlerinin ne derecede etkin yürütüldüğü ise faaliyet karının net satışlara oranlanması ile ortaya konulabilmektedir. İşletmenin elde ettiği satış gelirlerinden yüzde kaçının net kar olarak kaldığı ise net karın net satışlara oranlanması yoluyla bulunabilmektedir (Peterson, 1994: 109).

*** Özsermaye Üzerinden Karlılık**

Mali rantabilite olarak da adlandırılan bu oran aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır:

$$\text{Özsermaye Üzerinden Karlılık (Mali Rantabilite)} = \frac{\text{Net Kar}}{\text{Özsermaye}}$$

Bu oran işletme sahipleri açısından özsermayenin alternatif kullanım alanlarının değerlendirilmesi nedeniyle önem taşımaktadır. Alternatif kullanım alanlarının karlılığı özsermaye karlılığından daha yüksek ise özsermaye sahipleri alternatif alanlara yönelebileceklerdir. Söz konusu oranını sanayi işletmelerinden 0.13-0.15 civarında olması beklenmektedir (Yükçü ve diğ., 1999: 418).

* Aktifler Üzerinden Karlılık

Aktifler üzerinden karlılık oranı aşağıda belirtildiği gibi net karın toplam aktiflere oranlanması sonucu bulunmaktadır:

$$\text{Aktifler Üzerinden Karlılık} = \frac{\text{Net Kar}}{\text{Toplam Aktifler}}, \frac{\text{Faaliyet Karı}}{\text{Toplam Aktifler}}$$

Aktifler üzerinden karlılık oranı bir işletmenin yapmış olduğu yatırımın karlılığını, başka bir ifade ile varlıkların ne ölçüde verimli kullanıldığını göstermektedir. Söz konusu oran özellikle finansmanda büyük ölçüde yabancı kaynak kullanan ve yabancı kaynak kullanımı yıldan yılan farklılık gösteren işletmelerin karlılık analizinde oldukça dikkatli bir şekilde değerlendirilmelidir. Net kar, faizler ve vergiler indirildikten sonra kalan tutarı gösterdiği için bir işletmenin finansman şekline göre söz konusu oran yüksek veya düşük görülebilecektir. Bu durumda geniş ölçüde yabancı kaynak kullanan işletmelerin aktifler üzerinden karlılığı net kar esas alınarak hesaplandığını doğal olarak daha düşük çıkacaktır (Akgüç, 1998: 68). Bu nedenle bu oranın yanında faaliyet karının toplam aktiflere oranlanması yolu ile de hesaplanması daha kapsamlı bir analiz yapma imkanı verebilecektir.

3.2.2. Artık Gelir Analizi İle Finansal Performans Ölçümü

Finansal performans ölçümünde oran analizi dışında kullanılan diğer bir yöntem artık gelir analizidir. 100 yıldan daha uzun bir süre önce ilk kez Alfred Marshall tarafından tanımlanan artık gelir, geçmişten günümüze kadar bir çok işletme tarafından performans ölçümüne yönelik olarak kullanılmaktadır (Öztürk, 2004: 352)

Artık gelir, dönem sonunda elde edilen vergiden önceki net karın, bu sermaye maliyetine göre elde edilmesi gereken minimum net kar ile karşılaştırılması suretiyle bulunmaktadır (Gürsoy, 1999: 723). Artık geliri aşağıdaki formül yardımıyla ifade etmek mümkündür (Horngren ve diğ., 2006: 795):

* **Artık gelir** = Gerçekleşen Vergi Öncesi Net Kar - (Beklenen Minimum Kar Oranı x Yatırım Hacmi)

Beklenen minimum kar oranının yatırım hacmi ile çarpılması fırsat maliyetini, artık gelir ise karın fırsat maliyetini aşan kısmını yani kazanılan rantı göstermektedir (Gürsoy, 1999: 724).

Artık gelir analizinin varlıkların getirisi oranı gibi oranların hesaplamalarında bazı sorunlarla karşılaşıldığı için geliştirildiği bilinmektedir. Bu zorluklar, yöneticilerin kısa vadede kendi başarıları için, uzun vadede karlı olabilecek projeleri kabul etmemeleri veya kullanılan varlık miktarı farklı olan iki ayrı bölümün performanslarının karşılaştırılması gibi zorluklardır (Coşkun, 2005: 18).

Bazı işletmelerde finansal performans ölçütü olarak varlıkların karlılık oranına yoğunlaşıldığı görülürken, bazılarının ise oran yerine mutlak tutara yoğunlaşma imkanı verdiği için artık gelir analizini tercih ettikleri görülmektedir. Bu işletmeler için artık gelir tutarını maksimize etmenin amacı, yatırımlardan beklenen kar miktarı aşıldığı müddetçe, yatırım yapmaya devam etmektir (Horngren ve diğ., 2006: 795). Artık gelir yerine varlık karlılık oranını bir performans ölçütü gören işletmelerin bu tercihlerinin en önemli nedeni varlık karlılık oranının enflasyon oranı, faiz oranı gibi önemli göstergeler ile doğrudan karşılaştırılabilir nitelikte olmasıdır. Ayrıca artık gelirin anlamlı bir şekilde kullanılabilmesi için her bölümün riskiyle orantılı ayrı bir sermaye maliyetinin saptanması gerekmektedir ve bunu saptamak yöneticiler için zor olabilmektedir (Gürsoy, 1999: 726).

Artık gelir muhasebe temelli bir performans ölçümüdür ve bir işletmenin emrine tahsis edilen sermayenin tümünün maliyetini dikkate almaktadır. Varlıkların karlılık oranı gibi geleneksel performans ölçütlerinde olduğu şekilde AR-GE gibi harcamalar artık gelir analizinde de önemli bir maliyet kalemi olarak ele alınmakta, çalışmanın devamında anlatılacak olan Ekonomik Katma Değer

analizinde ise bu konu ile ilgili bazı düzeltmeler yapılmaktadır (Şamiloğlu, 2004: 9).

3.2.3. Ekonomik Katma Değer Analizi İle Finansal Performans Ölçümü

İşletmelerin finansal performansının değerlendirilmesinde kullanılan başka bir ölçüt ise “Ekonomik Katma Değer (EKD)”dir. EKD, genel olarak bir dönem içerisinde işletmenin sahip olduğu kaynakları kullanarak yarattığı değeri hesaplamayı amaçlamaktadır (Çelik, 2002: 22). Özkaynakların ve yabancı kaynakların tümünün maliyetini dikkate alarak maliyet sonrası net karı ölçmesi nedeniyle diğer geleneksel muhasebe ölçümlerinden ayrılan EKD, yöneticileri açıkça sermaye maliyetlerine dikkat etmeye ve böylece sermaye maliyetlerinden daha çok değer yaratmaya zorlamaktadır (Şamiloğlu, 2003: 83).

Artık değer analizinin geliştirilmiş bir hali olan EKD, toplam varlıklar ile kısa vadeli yabancı kaynaklar arasındaki farkın ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti ile çarpımının, vergi sonrası faaliyet karından düşülmesi ile bulunmaktadır ve aşağıdaki formül ile ifade edilebilmektedir (Horngren ve diğ., 2006: 796):

*** Ekonomik Katma Değer**= Vergi Sonrası Faaliyet Karı – [Ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti x (Toplam Varlıklar – Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar)]

Yukarıdaki formül yardımı ile hesaplanan EKD pozitif bir değer ise, işletmenin sermayesine değer kattığını, negatif bir değer ise işletme sermayesinin aşındığı sonucunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, EKD işletmenin tümü için hesaplanabileceği gibi her işletme bölümü için ayrı ayrı hesaplanılarak karşılaştırmalar yapma olanağı da sağlamaktadır (Gökçen, 2004: 107).

EKD, faaliyet performansının periyodik olarak ölçülmesine yönelik muhasebe tabanlı bir yöntem olmasına karşın, muhasebe raporlarında yer almayan raporlardan da yararlanabilmektedir. Ayrıca finansal yönetimin ve teşvik sisteminin iskeletini oluşturarak, yönetim kurulundan en alt düzey çalışanlara

kadar işletmenin alacağı tüm kararlarda öncü rol üstlenerek, hissedarların, müşterilerin ve çalışanların varlık düzeyini arttırmaya çalışmaktadır (Öztürk, 2004: 353).

EKD, yalnızca etkin bir finansal performans ölçütü olmayıp, aynı zamanda işletmelerde strateji geliştirme ve uygulama konularında da önemli katkılar sağlayabilmektedir. Bu yöntemin uygulandığı işletmelerin finansal piyasalardaki saygınlığı ve güvenilirliği, buna bağlı olarak başarılı işletmeler daha düşük maliyetli ve hızlı şekilde fon bulabilmektedirler (Bengü ve Demirgüneş, 2006: 60).

Geleneksel performans ölçütlerinin aksine EKD, karın ekonomik olarak ölçümünü mümkün kılmaktadır. İşletmelerin yarattıkları değerın muhasebe karı ile değil de ekonomik kar ile ölçülmesini sağlayarak, işletmenin ekonomik değer yaratıp yaratmadığı konusunda bilgi verebilmektedir. Böylece, işletme yöneticilerine, yatırılmış olan sermayenin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için önemli bir araç sağlanmaktadır (Otlı ve Karaca, 2006: 151).

3.3. Perakendeci İşletmelerde Finansal Performansı Etkileyen Faktörler

Diğer sektörlerde olduğu gibi perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için de finans fonksiyonu ve finansal yönetim uygulamaları özellikle faaliyetlerin finansal faydalarını ölçümleyebilmek açısından önem taşımaktadır. Perakendeci işletmelerin finansal sistemini oluşturan unsurlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Aydın, 2005: 123):

- *Doğru ve düzgün fiyatları geliştirmek ve sürdürmek:* Fiyat belirleme perakendecilerin en önemle üzerinde durması gereken konulardan birisidir. Yapılacak olan fiyatlamasının hem tüketicilerin ödemek isteyeceği seviyede hem de işletmenin karlılığını olumlu yönde etkileyecek düzeyde olması

gerekmektedir. Bu kapsamda hem tüketici araştırmaları hem de maliyetlerin analizi ve kontrolü doğru fiyatlama yapabilmek açısından önem kazanmaktadır.

- *Finansal tabloları hazırlamak ve analiz etmek:* İşletmelerin finansal durumlarını özetleyen mali tabloların hazırlanarak analiz edilmesi bütün işletmelerde olduğu gibi perakendeci işletmeler için de yerine getirilmesi gereken bir süreçtir. Özellikle finansal tabloların analizi, işletmelerin faaliyetlerinde etkinlik ve başarı derecesinin ölçülmesi, hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığı ve ulaşılmadıysa nedenlerinin araştırılması gibi konularda yöneticilere oldukça yardımcı olmaktadır. Böylelikle işletmelerin faaliyetlerinin her evresinde doğru ve düzeltici kararlar alınmasını sağlayabilmektedir (Akgüç, 1998: 19).

- *Finansal performans ölçütlerini oluşturarak değerlendirmek:* Perakendeci işletmeler faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan somut faydaları görebilmek açısından özellikle finansal performans ölçütlerinden sıklıa yararlanabilmektedirler. Perakendecilik sektöründe finansal performans ltleri olarak genellikle oranlardan yararlanılmaktadır. Sektörün yapısı itibari ile en önemli olanların ise faaliyet ve karlılık oranları olduğu söylenebilir. Bunların yanında likidite oranları da satınalma maliyetlerini düşürebilmesi açısından önemli olarak görülmektedir. Öyle ki likiditesi yüksek olan perakendeciler nakit iskontolarından yararlanmak sureti ile satışların maliyetlerini düşürme olanağına sahip olabilmektedirler. Bunların dışında bir metrekafe satış alanına düşen satış geliri miktarı da perakendeci işletmelerin finansal performansını temsil eden önemli unsurlardan birisi olarak görülebilir. Karlılık oranlarından ise özellikle brüt kar ve faaliyet karının net satışlara oranı perakendeci işletmenin finansal başarısını ölçmede kapsamlı bir analiz yapma imkanı verebilmektedir.

- *Sermaye fonlarını sağlamak ve yönetmek:* Perakendeci işletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek için gerekli fonları zsermaye yoluyla sağlayabildikleri gibi yabancı kaynaklardan da yararlanabilmektedirler. Ülkemizde özellikle büyük ölçekli perakendecilerin bir çoğunun İMKB'ye kote olması, bu işletmelerin

özsermaye yoluyla finansmana başvurdıklarını göstermektedir. Bunun yanında söz konusu işletmelerin bilançoları incelendiğinde yabancı kaynak kullanımının da oldukça yaygın olduğu görülmektedir.

- *Operasyon masraflarını planlamak ve kontrol etmek*: Perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yeterli düzeyde kar ve karlılık elde edebilmeleri için operasyonel maliyetlerini planlayabilmeleri ve kontrol edebilmeleri gerekmektedir. Bu işletmelerin operasyonel maliyetlerinin büyük bir kısmını eğer kendi mülkleri değil ise mağaza kiralari, personel giderleri, mağazaların aydınlatılması, ısıtılması vb. ile ilgili giderler, pazarlama ve satış giderleri gibi kalemler oluşturmaktadır. Bu maliyetleri etkin bir şekilde kontrol edebilen perakendecilerin karlılık oranlarının da daha yüksek olması beklenmektedir.

Perakendeci işletmelerin finansal performansını etkileyen birçok faktör bulunmakta olup bu faktörleri aşağıdaki şekilde gruplandırmak mümkündür.

3.3.1.Ekonomik faktörler

Makro ekonomik gelişmeler tüm sektörleri olduğu gibi perakendecilik sektöründeki işletmeleri de yakından etkileyebilmektedir. Bu faktörlerden perakendeci işletmelerin finansal performansını etkileyebilecek en önemlileri ise enflasyon oranı, GSMH ve özellikler son yıllarda görülen kredi kartı kullanımındaki artıştır.

*** Enflasyon:**

Yüksek enflasyon dönemlerinde fiyatlar sürekli olarak artış eğiliminde olduğu için perakendeci işletmelerin stoklara daha çok yatırım yapmayı tercih ettikleri görülmektedir. Çünkü satın aldıkları malların fiyatları sürekli artmakta ve perakendeciler de bu malları daha pahalıya satma olanağına sahip olabilmektedirler. Enflasyon oranının yüksek olduğu dönemlerde ayrıca perakendecilerin taksitli satış yerine peşin satış yapma eğiliminde oldukları söylenebilir. Taksitli satışlar da mutlaka vade farkı konularak

gerçekleştirilmektedir. Bu durumda yüksek enflasyon ortamında perakendecilerin stok devir hızlarında ve likiditelerinde düşüş olması beklenebilir. Karlılık oranları da büyük ölçüde kullandıkları stok değerlendirme yönteminden etkilenecektir.

** Gayri Safi Milli Hasıla artışı:*

Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH) bir ülke vatandaşlarının hangi ülkede olursa olsun arzettikleri faktör hizmetleri ile kazandıkları toplam geliri ifade etmektedir (Parasız, 2003: 271). GSMH'nın artması kişi başına düşen milli gelirin de artması ile tüketicilerin daha çok harcamaya yönelmesini sağlayabilmektedir. Bu durumda perakendeci işletmelerin de satış gelirlerinin artması beklenebilir.

** Tüketici Kredisi ve Kredi Kartı Kullanımının Artması:*

Son yıllarda ülkemizde kredi kartı ile alışveriş yapma alışkanlığı oldukça yaygınlaşmış, bankaların bireysel bankacılığa daha çok yönelmesi ile tüketici kredisi kullanmak çok daha kolaylaşmıştır. Bu durum tüketicilerin alışveriş yapma sıklığını arttırmıştır. Bazı perakendecilerin de bankalar ile anlaşarak kredili satış yapma olanakları ortaya çıkmıştır. Tüketicilere kredili satış yapan perakendecilerin toplam satışları artmakta ayrıca müşteriler kredili satış yapan mağazadan sürekli alışveriş yapma alışkanlığı kazanabilmektedir (Varinli, 2005: 62).

3.3.2. Sosyo-Kültürel faktörler

Toplumun sosyal ve kültürel değerleri, değer hükümleri, yaşam biçimi, gelenekleri ve inançları genelde tüm işletme yönetimini etkilemektedir (Mucuk, 1998: 23). Perakendeci işletmeler de bu faktörlerden doğal olarak etkilenmekte olup, bu etkiler söz konusu işletmelerin finansal performanslarına da yansıyabilmektedir. Perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin finansal performanslarını en çok etkileyebilecek olan sosyo kültürel faktörleri aşağıdaki şekilde gruplandırmak mümkündür (Varinli, 2005: 64-65):

* *Kadının Rolündeki Değişimler:* Ülkemizde kadınların hayat tarzlarındaki değişiklikler modern perakendeci kurumların gelişmesine büyük katkıda bulunmuştur. Öyle ki aile içinde gelir elde eden kişilerin çoğalması ile tüketicilerin satın alma güçleri artmıştır. Bu artış ise perakendecilerin satış gelirlerini olumlu yönde etkilemiştir.

* *Tüketicilerin Satınalma Alışkanlıklarındaki Değişiklikler:* Küreselleşmenin de etkisi ile son yıllarda insanlar daha tüketim odaklı hale gelmeye başlamışlar, modayı takip etme ve harcama yapma eğilimleri artış göstermiştir. Otomobil sahipliğinin de artması ile birlikte tüketicilerin şehir dışında kurulan süpermarket ve alışveriş merkezlerine ulaşimleri da kolaylaşmış ve buralardan yaptıkları alışveriş miktarı artış göstermiştir. Bu tür gelişmeler de perakendecilerin satış gelirlerine yansıyor, finansal performanslarını olumlu yönde etkileyebilmektedir.

3.3.3. İşletmeye özgü faktörler

Perakendeci işletmelerin finansal performansları işletme dışı çevrede yer alan ekonomik ve sosyokültürel faktörlerden etkilendiği gibi işletmeye özgü birçok faktörden de etkilenmektedir. Bu faktörlerden en önemli olanlarından bazıları burada ele alınmaya çalışılacaktır.

* *İşletmenin Likiditesi:* Likidite, bir işletmenin kısa vadeli borçlarını ödeyebilme gücünü göstermekte olup, oran analizi kısmında anlatılan likidite oranları işletmelerin likidite gücünü ölçmekte oldukça sık kullanılmaktadır. İşletmenin likiditesinin iyi veya kötü olmasının finansal performansları üzerinde de etkili olması beklenmektedir. Örneğin likiditeyi ölçmek için kullanılan oranlardan cari oranın düşük çıkması; yıllık net satışlar ile işletme sermayesi arasındaki standart orandan uzaklaşıldığını ve böylece kara geçebilecek bir satış hacmi için gerekli stokları sağlayamayacağını, kredili satış olanaklarının azalarak

satışlarını arttırma gücünün azaldığını gösterebilmektedir (Usta, 2005: 84). Çok yüksek likiditeye sahip olmak da iyi bir gösterge olarak değerlendirilmemektedir. Çünkü, bu durum perakendecinin elinde atıl fonların olduğu anlamına gelebilmektedir. Kısaca güçlü bir finansal performansa sahip olmada optimal düzeyde bir likidite gücü gerekli görülmektedir.

* *Müşteri Hizmetleri:* Perakendeciler tarafından verilen müşteri hizmetleri zaman zaman sattıkları ürünler kadar önemli olabilmektedir. Mağazada çalışan satış elemanları tarafından verilen nazik ve kibar kişisel hizmet ve bilgi, perakendecinin başarılı veya başarısız olmasında önemli bir rol oynayabilmektedir. Sonuçta perakendeci işletmelerin müşterilerine sundukları hizmetlerin amacı doğrudan veya dolaylı olarak ürünlerinin satışını arttırmak yani satış gelirlerini yükseltmektir (Varinli,2005: 110-111). Satış gelirlerinin artması ise direkt olarak perakendecilerin finansal performanslarını etkilemektedir.

* *Kuruluş yeri seçimi:* Perakendeciler için kuruluş yeri seçimi oldukça stratejik bir karardır, çünkü tüketicilerin bir mağazayı seçmesinde genellikle kuruluş yerinin oldukça önemli bir etken olduğu bilinmektedir (Aydın, 2005: 157). İyi bir kuruluş yeri seçimi, mağazanın başarısı için hayati önem taşımaktadır. Her şeyden önce çok fazla müşteri çekmeye imkan vermektedir. Ayrıca, kuruluş yeri seçimi ile ilgili alınacak bir kararın kısa dönemde değiştirilmesi mümkün değildir. Kuruluş yeri belirlendikten ve gerekli yatırımlar yapıldıktan sonra kısa dönemde bu yerin değiştirilmesi oldukça zordur (Varinli, 2005: 135). Bu durumda kötü bir kuruluş yeri kararı finansal performansı oldukça kötü etkileyebilecekken, doğru bir yer seçimi satışların artması sureti ile finansal performansı olumlu olarak etkileyebilecektir.

* *Perakende Pazar Stratejisi ve Satış Politikaları:* Perakende pazar stratejisi, perakendecinin hedef pazarının, bu hedef pazarın ihtiyaçlarını karşılamak üzere kullanmayı planladığı perakende formatın ve perakendecinin sürdürülebilir

rekabet avantajı inşa etmeye yönelik planlarının tanımlanmasını kapsamaktadır (Aydın, 2005: 96). Bu doğrultuda perakendeci işletmeler öncelikle pazar bölümlendirmesi yapmakta ve hedef pazarlarını belirlemektedirler. Buna dayanarak da hizmet verecekleri perakende formatını saptamaktadırlar. Son olarak ise pazarlama karması unsurları ile ilgili politikaları oluşturmaktadırlar. Bu politikalar, ürün, fiyatlandırma, dağıtım ve tutundurma ile ilgili politikaları kapsamaktadır. Özellikle fiyatlandırma ve tutundurma politikalarının finansal performans üzerinde önemli etkisi olduğu söylenebilir. Çünkü perakendecinin belirlediği fiyatlar direkt olarak satış gelirlerini etkilemektedir. Ayrıca tutundurma karması altında yer alan kişisel satış ile ilgili politikalar da müşteri sadakati yaratılması ve böylelikle satış gelirlerinin artırılması açısından önemli bir unsurdur.

* *Mağaza Atmosferi*: Tüketicilerin mağaza hakkındaki izlenimlerini etkileyen mağazanın iç ve dış görünümünün düzenlenmesi gibi fiziksel unsurlardan oluşan mağaza atmosferi, perakendecinin imajını çok yakından etkileyebilmektedir. Mağaza atmosferi finansal performans açısından önemlidir çünkü mağazanın trafiğini arttırmak, tüketicilerin mağazada harcadıkları alışveriş süresini uzatmak, ve tüketicileri plansız satın alımlarda bulunmaya teşvik etmek suretiyle satış gelirlerini olumlu yönde etkilemesi mümkündür. Tüketicilerin perakendeci tercihlerinde de önemli bir rol oynayabilen mağaza atmosferi perakendeciler arasında önemli bir rekabet aracı olarak kullanılmaktadır (Varinli, 2005: 173).

* *Kategori Yönetimi*: Bir ürün kategorisinin satış ve karlılığını en yüksek düzeye çıkarmak hedefi ile uygulanan bir süreç olan kategori yönetiminin de perakendecilerin finansal performansını etkileyen önemli faktörlerden birisi olduğu düşünülmektedir. Bu etkiler ayrıntısı ile çalışmanın izleyen bölümünde ele alınacaktır.

3.4.Kategori Yönetiminin Perakendeci İşletmelerin Finansal Performansına Etkileri

Daha önce de belirtildiği gibi perakendeci işletmelerin finansal performansını etkileyen önemli faktörlerden bir tanesi de kategori yönetimi uygulamalarıdır ve bu uygulamaların işletmelerin finansal performansına pek çok yönden katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın “Kategori Yönetiminin Sağladığı Faydalar” adlı bölümünde daha önce kategori yönetiminin perakendeci işletmelere sağlayacağı düşünülen finansal faydalar belirtilmişti, bu bölümde bu faydalar ayrıntısı ile incelenmeye çalışılacaktır:

3.4.1. Satış gelirlerinde artış

Kategori yönetimi uygulamalarının perakendeci işletmelere sağladığı düşünülen finansal faydalardan ilki satış gelirlerinde artış görülmesidir. Tüketicinin bakış açısıyla ve onların istek ve ihtiyaçları doğrultusunda yürütülen kategori yönetimi kapsamında uygulanan kategori stratejileri ve taktiklerinin perakendecilerin satış gelirlerini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Öyle ki günümüzde kategori yönetimi uygulayan perakendecilerin bir çoğunun sağladığı en büyük faydanın satış gelirlerinde yaşandığı görülmektedir (Aydın ve Candan, 2007: 199).

Perakendecilik sektöründe de diğer sektörlerde olduğu gibi müşteri odaklılık son yıllarda giderek daha fazla önem kazanmıştır. Müşteri odaklı pazarlama stratejilerini destekleyen bir uygulama olan kategori yönetimi, müşteri tepkilerinin etkili olarak ölçülmesi, en uygun mal seçimi, etkili tutundurma ve etkili mağaza politikası konularıyla yakından ilgilidir. Etkili mağaza yönetimi için mağazaya en uygun ürünlerin sağlanması, ürün yönetimi, fiyat yönetimi, tutundurma faaliyetlerinin yönetimi ile raf yerlerinin yönetimi ile ilgili çalışmalar kategori yönetiminin önemle üzerinde durduğu konulardır (Taşkın, 2002: 104). Tüm bunların etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine ön ayak olan kategori

yönetimi uygulamaları, tüketicilerin istedikleri ürün çeşitlerini mağazada istedikleri fiyattan bulabilmelerini sağlamak, ürünler hakkında müşterileri daha çok bilgilendirmek, mağaza trafiğini arttırmak gibi yollarla perakendecilerin satış gelirlerini olumlu yönde etkileyebilmektedir.

3.4.2. Maliyet azalışları

Kategori yönetimi uygulamalarının perakendecilere sağlayacağı düşünülen bir diğer fayda maliyetlerde yaşanması beklenen azalışlardır. Kategori yönetiminin perakendecilerin stoksuz kalmalarını azaltarak, envanter maliyetlerini azaltması beklenmektedir (Altunok, 2008: 9).

Başarılı bir kategori yönetimi sadece tüketici boyutuna değil tedarik boyutuna da yoğunlaşmakta, perakendecilerin tedarikçileri ile birlikte etkin bir şekilde çalışmasını ve entegrasyonlarının artmasını sağlamaktadır. Tedarikçiler ile uzun vadeye yayılan sağlam ilişkiler kurulması ise tüketicilerin istekleri doğrultusunda malların mağazaya zamanında ulaştırılmasına ön ayak olarak, stoksuz kalma ve yok satma gibi durumları önleyebilmektedir. Aynı zamanda tedarikçiler de birer stratejik iş ortağı olarak görüldüğünden stokların elde edilme maliyeti de azaltılabilmektedir. Tüm bunlar ise envanter maliyetlerinin düşürülmesini sağlayabilmektedir. Örneğin Avustralya'da perakende sektöründe yapılan bir araştırmada kategori yönetimi uygulayan perakendecilerin %61'lik bir bölümünün kategori yönetimi uygulamalarının maliyetlerde azalma sağladığı görüşünde oldukları saptanmıştır (Harris ve Swatman, 1998: 37).

3.4.3. Kar Rakamlarında, Kar Marjlarında ve Aktif Karlılığında Artış

Kategori yönetiminin en önemli amaçlarından birisi müşteri ihtiyaçlarına daha duyarlı hizmetler üretirken, aynı zamanda karlılığı da arttırmaktır (Uğurses, 2008: 92). AC Nielsen'in gerçekleştirdiği bir araştırmaya göre analiz kapsamında aldıkları perakendeci işletmelerin %97 gibi büyük çoğunluğunun

kategori yönetimi uygulamalarını başlatmadaki en büyük amaçlarını karlılık artışı olduğu saptanmıştır (Basuroy ve diğ., 2001: 20).

Kategori yönetimi uygulamaları ile birlikte satış gelirlerinin artması ve aynı zamanda maliyetlerin azalması perakendecilerin kar rakamlarının ve kar marjlarının da artmasını sağlayabilecektir. Literatür incelendiğinde bazı çalışmalarda kategori yönetimi uygulanması sonucunda perakendecilerin elde ettiği finansal faydaları özetleyen bir takım vaka analizlerinin de yer aldığı görülmektedir. Örneğin bu çalışmalardan birinde Randall isimli bir perakende zincirinin kategori yönetimi uygulayarak satış gelirlerini %67, brüt kar marjını ise %54 düzeyinde arttırabildiği anlatılmaktadır. Yine aynı çalışmada Brezilya'da faaliyet gösteren dört adet perakendeci işletme ile derinleşmesine görüşme yöntemi kullanılarak bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın bulgularına göre ise söz konusu perakendecilerin, kategori yönetimi sonucunda özellikle ürün teşhirinde ve müşteri ilişkilerinde yaşanan etkinlik artışı sonucunda müşteri sadakatinde ve karlılık oranlarında artış yaşadıkları belirtilmiştir (Arkader ve Ferreira, 2004: 45, 49).

3.4.4. Pazar Payında Artış

Tüketici tatminini arttırmak sureti ile kategori yönetimini uygulayan perakendeci işletmenin pazar payında da yükselme olacağı sonucuna varmak mümkündür. Kategori yönetimi, sadece bir ürünün veya markanın ya da reyonun yönetimini veya satışlarını arttırmayı hedefleyen bir uygulama olarak görülmemelidir. Kategori yönetimi tüm bunları kapsamakla birlikte, bir ürün kategorisindeki tüm ürünlerin, karlılık ve satışlarını arttırmayı hedeflemektedir. Bunun yanında, kategori yönetiminin tek amacı ürünün satışlarını arttırmak değil, aynı zamanda ürünün piyasadaki tutunurluluğunu artırarak devamlılığını ve tüketici memnuniyetini sağlamak suretiyle de müşteri bağımlılığı oluşturmaktır (Orhan, 2008: 108). Bu amaç gerçekleştirilebildiği takdirde perakendeci kendini rakiplerinden farklılaştırmak suretiyle pazar payını da yükseltmek imkanı bulabilecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KATEGORİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ FİNANSAL PERFORMANSA KATKISININ ANALİZİNE İLİŞKİN UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu tez kapsamında perakendecilik sektöründeki kategori yönetimi uygulamalarının perakendeci işletmelerin finansal performanslarına katkısını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda ülkemizdeki perakendecilerin kategori yönetimi uygulamalarına geçip geçmedikleri, kategori yönetimi uygulayanların ne kadar süredir uyguladıkları, kategori yönetiminde karşılaştıkları sorunlar ve bu uygulamalar sonucunda elde ettikleri faydaların araştırılması amaçlanmıştır. Ana amaç ise kategori yönetimi uygulamaları sonucunda finansal performans ölçütlerinde olumlu gelişmelerin yaşanıp yaşanmadığını ortaya koyabilmektir.

4.2. Araştırma Yöntemi

Bu tez çalışmasının amacı doğrultusunda araştırma yöntemi olarak iki farklı yöntem kullanılacaktır. Ülkemizdeki belli başlı perakendeci işletmelerin kategori yönetimi uygulamalarını ortaya koyabilmek üzere İMKB'ye kayıtlı perakendeci işletmeler ile derinlemesine görüşme tekniği uygulanmış, bu uygulamaların finansal performansa olan katkısını ortaya koyabilmek üzere de bu işletmelerin mali tablolarından elde edilen veriler yardımıyla çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Çoklu regresyon analizi gerçekleştirilirken “Bütünleşik (Havuzlanmış) Regresyon” yöntemi kullanılmıştır. Bütünleşik regresyon analizi, zaman serisi ve yatay kesit verilerini bir araya getirme imkanı sağlamakta ve farklı zaman dilimlerinde firmaya ilişkin sahip olunan veri setlerini ifade etmektedir. Birleştirilmiş veriler oldukça zengin bir veri kaynağı olmanın yanı sıra; gruplar içi

ve gruplar arası farklılıkları ortaya koyabilmekte, daha fazla serbestlik derecesine ihtiyaç duyulan modellerde kolaylıkla uygulanabilmekte ve değişkenler arasındaki çoklu bağıntıyı en aza indirebilmektedir (Költer ve Demirgüneş, 2007: 453). İMKB'ye kote olan perakendeci işletmelerin sayısının çok olmaması nedeniyle daha zengin bir veri seti elde edebilmek amacıyla bu yöntem tercih edilmiştir. Bu kapsamda analiz dönemi olarak Mart 2002-Eylül 2008 dönemi seçilmiş ve örneklem grubundaki işletmelerin bu tarihler arasındaki üçer aylık mali tablolarından yararlanılmıştır.

4.2.1. Örneklem Belirlenmesi

Araştırmanın ana kütlesini Türkiye'de faaliyet göstermekte olan perakendeciler oluşturmaktadır. Ancak tüm bu işletmelere ulaşmak güç olduğu ve işletmelerin genel olarak finansal performansları ile ilgili bilgileri vermekte isteksiz oldukları bilindiği için İMKB'ye kote perakendeciler örneklem grubuna dahil edilmiştir. Ancak örneklem grubunun homojenliğinin bozulmaması açısından Boyner Mağazaları analiz kapsamına alınmamıştır. Çünkü Boyner Mağazaları, departmanlı mağaza olarak, diğer perakendeciler ise hipermarket ve/veya süpermarket olarak faaliyet göstermektedirler. Böylece 31.12.2007 itibarıyla hisse senetleri İMKB'de işlem gören Migros, Tesco Kipa, BİM ve Carrefour örneklem grubundaki perakendeci işletmeleri oluşturmuştur.

4.2.2. Modellerin Oluşturulması

Perakendeci işletmelerin kategori yönetimi uygulamalarının finansal performanslarına olan etkileri ölçebilmek üzere oluşturulan "temel regresyon modeli" şöyledir:

$$FP_{it} = a + bP_{it} + cK_{it} + dB_{it} + eME_{it} + \varepsilon$$

Modelde;

FP_{it} : i perakendecisinin t zamanındaki finansal performansını ölçmek üzere kullanılan bağımlı değişken

P_{it} : i perakendecisinin t zamanındaki işletmeye özgü faktörlerini temsil eden bağımsız değişkenler kümesi

K_{it} : i perakendecisinin t zamanında kategori yönetimi uygulayıp uygulamadığını temsil eden kukla değişken

B_{it} : i perakendecisinin t zamanında herhangi bir birleşme veya satınalma yaşayıp yaşamadığını temsil eden kukla değişken

ME_t : t zamanındaki makroekonomik değişkenleri temsil eden bağımsız değişkenler kümesi

a = Sabit değer

b, c, d, e = Tahminlenecek katsayılar

ε = Hata terimi

Bağımlı değişken olarak ayrı ayrı modellerde olmak üzere, perakendeci işletmelerin finansal performansını temsil etmek için aşağıdaki oranlar kullanılmıştır:

- Net Satış Gelirleri
- Brüt kar marjı (Brüt Kar/ Net Satışlar)
- Faaliyet kar marjı (Faaliyet Karı/ Net Satışlar)
- Aktifler üzerinden karlılık (Net Kar/ Toplam Aktifler)
- Stok devir hızı (Satışların Maliyeti / Toplam Stoklar)

Bu kapsamda dört ayrı regresyon modeli oluşturulmuştur. Bu regresyon modellerinin bağımlı değişkenleri farklı olsa da her modelde kullanılan bağımsız değişkenler aynıdır.

Temel amaç kategori yönetimi uygulamalarının finansal performansa etkisinin ölçülmesi olduğu için, bağımsız değişkenlerden biri olarak perakendecilerin kategori yönetimi uygulayıp uygulamadığını temsil eden bir kukla değişken

kullanılmıştır. Bu kukla değişken eğer perakendeci kategori yönetimi uygulamakta ise “1” uygulamıyor ise “0” değerini almaktadır.

Bunun dışında modellerde perakendecilerin finansal performansı üzerine etki edebilecek diğer faktörler de kontrol değişkeni olarak bağımsız değişkenlere dahil edilmiştir. Bunlardan ilki perakendeciye özgü faktörler olup bu faktörler şunlardır:

- Büyüklük (Toplam aktiflerin doğal logaritması)
- Mağaza Sayısı
- Stok Devir Hızı (Satışların Maliyeti/Ortalama Stoklar)
- Likidite (Dönen Varlıklar/ Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar)
- Finansal Yapı (Toplam Yabancı Kaynaklar/ Toplam Aktifler)

Son yıllarda perakendecilik sektöründe birleşme ve satın almalar sıklıkla rastlanıldığı için perakendecilerin başka bir perakendeci ile birleşmesini, bir perakendeci satın almasını veya kendisinin satın alınmasını temsil etmek üzere bir kukla değişken de bağımsız değişkenler arasında kullanılmıştır. Bu kukla değişken herhangi bir birleşme veya satın alma olayı yaşandıysa “1”, yaşanmadıysa “0” değerini almaktadır.

Son olarak bütün işletmeler gibi perakendeci işletmelerin finansal performansının da makro ekonomik değişkenlerden etkilenebileceği düşünülmüş ve aşağıda belirtilen oranlar da bağımsız değişkenler setine dahil edilmiştir:

- Enflasyon oranı
- GSMH artışı

Sonuç olarak perakendeci işletmelerin kategori yönetimi uygulamalarının finansal performanslarına etkisini ölçebilmek üzere oluşturulan modeller ve kullanılan değişkenler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 7: Oluşturulan Modeller ve Kullanılan Değişkenler

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler
SATIŞ	Net Satışlar	- “Kategori” kukla değişkeni - Büyüklük - Mağaza Sayısı - Stok Devir Hızı - Likidite - Finansal Yapı - “Birleşme” kukla değişkeni - Enflasyon Oranı - GSMH
BRUTKAR	Brüt Kar/ Net Satışlar	
FAALİYETKAR	Faaliyet Karı/Net Satışlar	
STOKDEVİR	Satışların Maliyeti/Stoklar	
AKTİFKAR	Net Kar/ Toplam Aktifler	

4.3. Araştırmanın Kısıtları

Derinlemesine görüşme yapma isteğine bazı perakendecilerin isteksiz yaklaşması ve sorulara istenilen kapsamda cevaplar vermemesi araştırmanın en büyük kısıtlarından bir tanesidir. Ayrıca genel olarak işletmelerin finansal performans ile ilgili verilerini paylaşmak istememesi nedeniyle örneklem grubunun sadece İMKB’ye kote perakendeci işletmeler ile sınırlandırılmak zorunda kalması araştırmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır.

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Perakendecilik sektöründeki kategori yönetimi uygulamalarının perakendeci işletmelerin finansal performansına etkilerini ölçmek üzere gerçekleştirilen araştırmanın hipotezleri şöyledir:

H₁: “Kategori yönetimi uygulamaları perakendeci işletmelerin satış gelirlerini etkileyen önemli bir faktördür”

H₂: “Kategori yönetimi uygulamaları perakendeci işletmelerin brüt kar marjlarını etkileyen önemli bir faktördür”

H₃: “Kategori yönetimi uygulamaları perakendeci işletmelerin faaliyet kar marjlarını etkileyen önemli bir faktördür”

H₄: “Kategori yönetimi uygulamaları perakendeci işletmelerin aktif karlılığını etkileyen önemli bir faktördür”

H₅: “Kategori yönetimi uygulamaları perakendeci işletmelerin stok devir hızlarını etkileyen önemli bir faktördür”

4.5. Araştırmanın Bulguları

4.5.1. Derinlemesine Görüşme Bulguları

Araştırmanın ilk ayağını oluşturan derinlemesine görüşmeler, maalesef örneklem grubundaki perakendecilerin isteksiz davranmaları nedeniyle etkin olarak yürütülememiştir. Sadece Carrefour derinlemesine görüşme isteğine olumlu cevap vererek, soruları yanıtlamayı kabul etmiştir. Carrefour firmasından kategori yöneticisi ile görüşülmüş ve alınan cevaplar aşağıda özetlenmiştir:

- İşletmenizde kategori yönetimi uygulanıyor mu? Eğer uygulanıyorsa uygulamaya ne zaman başlandı?

Carrefour Türkiye’de ki ilk mağazası olan İçerenköy hipermarketi açtığı 1996 yılından beri kategori yönetimini uygulamaktadır. Fakat kategori yönetimi konusunda 2005 yılında Gima ve Endi mağazalarının satın alınması sonrası daha da uzmanlaşmıştır.

- Kategori yönetimine geçilmesinin nedenleri nelerdi? Ne tür ihtiyaçlardan dolayı bu uygulamaya geçilme gereği duyuldu?

Carrefour grup kökeni Fransa'da olan köklü bir perakendeci. Zaman içinde edindiği bilgi birikimini yeni girdiği pazarlarda da kullanıyor. Bu sebepten Türkiye pazarına girerken bu bilgi birikimini transfer etmiş ve kategori yönetimi uygulanmaya başlanmıştır.

- Mağazalarınızdaki ortalama kategori sayısı ne kadardır?

CarrefourSA ve Carrefour Expres olarak 2 farklı konseptte hizmet verilmektedir. Hipermarket konsepti olan Carrefoursa'da kategori ve çeşit sayısı daha çok iken Carrefoursa expreslerde bu sayı azalıyor. Kategorileri gıda ve gıda dışı diye 2'ye ayırabiliriz. Gıda altında meyve,sebze,et ve et ürünleri,süt ürünleri ve şarküteri,alkollü içki ve sigara,hazır yemek ve dondurulmuş gıda,unlu mamul, kuruyemiş ve şekerli ürünler, içecek,kişisel bakım,kozmetik,temizlik,bebek ürünleri,diyet sağlık kategorilerini gıda dışında ise beyaz eşya,elektronik,tekstil,kırtasiye,oyuncak kategorilerini sayabiliriz.

- Kategorileri tanımlarken dikkat ettiğiniz faktörler nelerdir?

Kategoriler tanımlanırken ulaşılmak istenilen tüketici profili ihtiyaçları, mağazanın karlılık hedefleri, mağazaların pazar payı hedefleri vb. faktörler dikkate alınır.

- Kategori yönetimini hangi ürün ya da ürün gruplarınızda uyguluyorsunuz?

Yukarıda sayılan tüm kategorilerde uygulanmaktadır.

- En çok kullanmayı tercih ettiğiniz kategori rolleri hangileridir? (Hedef, Rutin, Özel vb.)

Hedef kategoriler, rutin kategoriler, mevsimsel kategoriler, hızlı tüketim kategorileri ana gruplar içerisinde yer almakta ve çeşitlenmeleri ise oldukça fazladır. Bu roller dönem, rekabet ve stratejiler doğrultusunda değişkenlik göstermektedir.

- Kategori rollerini belirlerken kullandığınız analitik araçlar nelerdir?

Fiyat, çeşit, arz, yerleşim, tutundurma ve optimum ürün sayısı belirleme ilk akla gelenler içerisinde. Bu doğrultuda CRM modüllerimiz, kalitatif ve kantitatif araştırmalar oldukça sık kullandığımız araçlardır.

- Kategorilerin performanslarını karşılaştırırken kullanılan kriterler nelerdir?

Kategori performansları karşılaştırılırken metrekare başına kar, toplam kar, kategorinin mağazaya sağladığı müşteri trafiği, verimlilik, aksiyon gelirleri gibi kriterlere bakılır.

- Kategori türlerine göre kullandığınız kategori stratejilerinden (Trafik stratejisi, kar stratejisi, heyecan yaratma stratejisi vs.) örnekler verebilir misiniz?

Örneğin bu yıl içerisinde Ağustos ayında 4 gıda alışverişinden en ucuz olanının değeri kadar miktar tüketicilerin Carrefour kartlarına yüklendi. Yüklenen bu paraları tüketiciler Ramazan ayında kullandılar. Buradaki strateji Ramazan döneminde mağazada müşteri trafiği yaratmak ve mağaza tercih payını arttırmaktı.

- Fiyatlandırma alanında uygulamış olduğunuz kategori taktikleri nelerdir?

Fiyatlandırma alanında “daha ucuzu yok” konseptini geliştirdik. Bu konseptte müşterilerimiz üzerinde daha ucuzu yok ibaresi olan ürünleri mağazanın 2 km. Etrafında herhangi bir satış noktasında daha ucuza bulur ve bunu beyan ederlerse Carrefour aradaki farkın 10 katını müşterilerine ödemeyi taahhüt eder.

- Kategori yönetimi sürecinin uygulanmasında ne tür güçlüklerle karşılaşıldı?

Kategori yönetimi sürecinde çok sancılı bir geçiş yaşanmadı. Çünkü yukarıda da anlattığım gibi sistem zaten bu gerçekler üzerine kurulmuştu. Sadece Gima birleşmesi sırasında kategori yönetimleri ile tedarikçiler arasında kategori bütçeleri,aksiyon bedelleri,protokol ve aksiyon iskontoları konusunda bazı zorluklar yaşanmıştır.

- Kategori yöneticimi uygulamaya başlarken, aktiviteleri ayrıntılı olarak gösteren kontrol listelerinden faydalanıldı mı? Faydalanıldı ise ne gibi yararları sizin için söz konusu olmuştur?

Hayır.

- Kategori yönetimi uygulamaya başlanmasından sonra öncesine kıyasla karlılığınızda olumlu ya da olumsuz bir değişim yaşanmış mıdır? Yaşanmış ise bu değişimi nasıl yorumlarsınız?

Marj olarak değişim dikkate değer değildir. Ancak miktarsal olarak artış söz konusudur.

- Kategori yönetimi uygulamaya başlanmasından sonra öncesine kıyasla gelirlerinizde olumlu ya da olumsuz bir değişim yaşanmış mıdır? Yaşanmış ise bu değişimi nasıl yorumlarsınız?

Gelir artışı olmuştur. Bunda en önemli sebep, ürün çeşitliliğinin sağlanması, yok satmanın önlenmesi ve daha bilinçli tedariktir.

- Kategori yönetimi uygulamaya başlanmasından sonra öncesine kıyasla maliyetlerinizde olumlu ya da olumsuz bir değişim yaşanmış mıdır? Yaşanmış ise bu değişimi nasıl yorumlarsınız?

Maliyet anlamında, sadece stok maliyeti pozitif gelişim sağlandı.

- Kategori yönetimi uygulamaya başlanmasından sonra öncesine kıyasla pazar payınızda olumlu bir değişim oldu mu? Açıklayınız.

Pazar payımızdaki değişim, satın almalar sayesinde oldu. Kategori yönetiminin de etkisi vardır ancak ölçülenmemiştir.

Carrefour'dan alınan cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde, söz konusu firmanın kategori yönetimi uygulamalarından oldukça olumlu sonuçlar elde ettiği sonucuna varılabilir. Her ne kadar pazar payı artışının satın almalarından kaynaklandığı belirtilse de gelirlerde ve kar marjlarında artış olması kategori yönetiminin finansal performansı pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Bunun yanında bu perakendecinin kategori yönetimi uygulamalarını genel olarak tezin teorik bölümünde de anlatılan kategori yönetimi sürecine paralel olarak gerçekleştirdiği sorulara verilen yanıtlardan anlaşılabilmektedir.

Diğer perakendecilerin ise sadece kategori yönetimine geçtikleri tarihler hakkında ayrıntılı olarak bilgi edinilebilmiş ve bu tarihler çoklu regresyon analizi için oluşturulan modellerde kullanılmıştır.

4.5.2. Çoklu Regresyon Analizinin Bulguları

Araştırma amacına yönelik olarak oluşturulan modellerin analizi ile ilgili bulgulara geçmeden önce aşağıdaki tabloda kullanılan değişkenlerin tanımlayıcı istatistiklerine yer verilmiştir.

Tablo 8: Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişkenler	n	Min.	Maks.	Ortalama	Std.Sapma
Net Satışlar	69	176,966	5,331,940	1,779,789	1,509,928
Brüt Kar Marjı	69	0.17	0.26	0.21	0.03
Faaliyet Kar Marjı	69	-0.04	0.06	0.02	0.02
Stokdevir Hızı	69	1.52	17.96	10.19	4.01
Aktif Karlılığı	69	-0.10	0.26	0.05	0.08
Büyükük	69	12.95	21.26	16.98	3.09
Cari Oran	69	0.30	1.92	1.00	0.40
Finansal Kaldıraç	69	0.29	0.93	0.54	0.15
Mağaza Sayısı	69	5.00	2171.00	470.04	566.72

Analiz dönemi kapsamında örneklem grubuna dahil edilen perakendecilerin ortalama satış gelirleri 1,779,789 TL, brüt kar marjları %21, faaliyet kar marjları %2, aktifler üzerinden karlılıkları ise %5 civarındadır. Stok devir hızlarının ortalaması 10 civarında iken, cari oranlarının ortalamasının da 1 olması dikkat çekicidir. Ayrıca analiz döneminde söz konusu perakendecilerin aktiflerini finanse etmede yabancı kaynak kullanım oranları ortalama %54 civarındadır. Ortalama mağaza sayısının ise 470 civarında olduğu görülmektedir.

Tablo 9: Modellerin Özet İstatistikleri

Model Adı	Bağımlı Değişken	R ²	Adj. R ²	F-Değ.	P-Değ.
SATIŞ	Net Satışlar	0.825272	0.798159	30.4383	0.0000
BRUTKAR	Brüt Kar/ Net Satışlar	0.6337	0.5768	11.1476	0.0000
FAALİYETKAR	Faaliyet Karı/Net Satışlar	0.4753	0.3938	5.8367	0.0000
AKTIFKAR	Net Kar/ Toplam Aktifler	0.7809	0.7469	22.9726	0.0000
STOKDEVİR	Satışların Maliyeti/Stoklar	0.6139	0.5616	11.7281	0.0000

Çalışmanın amacını gerçekleştirmek üzere oluşturulan modeller ile ilgili özet istatistikler Tablo 9'da özetlenmiştir. Görüldüğü gibi bütün modeller %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı olup, R² değerleri de literatürde yapılan benzer çalışmalar ile uyumludur.

4.5.2.1. Kategori Yönetimi Uygulamalarının Satış Gelirleri Üzerine Etkileri

Kategori yönetimi uygulamalarının perakendecilerin finansal performansına etkilerini incelerken öncelikle satış gelirleri üzerinde herhangi bir etki olup olmadığını ölçmek için geliştirilen aşağıdaki H₁ hipotezini test etmek üzere SATIŞ modeli analiz edilmiştir ve bulgular Tablo 10'da özetlenmiştir.

H₁: “Kategori yönetimi uygulamaları perakendeci işletmelerin satış gelirlerini etkileyen önemli bir faktördür”

Tablo 10'da da görüldüğü gibi, “Kategori Yönetimi” değişkeninin 0.05'den küçük bir değer alması nedeniyle, %95 güven aralığında H₁ hipotezinin kabul edilmesi yönünde yeterli istatistiksel destek elde edilmiştir.

Tablo 10: SATIŞ Modeline Ait Bulgular

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	MODEL (Bağımlı Değişken)		
	SATIŞ (Net Satışlar)		
	Katsayı	t-değ.	p-değ.
SABİT	3,468,420.6757	2.1434	0.0363
KATEGORİ YÖN.	1,346,909.1334	4.3520	0.0001
STOKDEVİR HIZI	-24,723.7058	-0.7330	0.4665
BUYUKLUK	-248,011.8808	-4.5349	0.0000
CARI ORAN	1,273,564.2817	3.5021	0.0009
BORC/ AKTİF	865,102.1915	0.7981	0.4281
BIRLESME	393,177.3574	1.8025	0.0767
ENFLASYON	-13,757.0850	-1.4490	0.1527
GSMH	-42,037.0795	-1.1037	0.2743
MAĞAZA SAYISI	1,319.0754	4.3625	0.0001

SATIŞ modelinin bulguları değerlendirildiğinde kategori yönetimi uygulamalarının perakendeci işletmelerin satış gelirlerini oldukça önemli bir ölçüde etkilediği görülmekte olup ($p < 0.05$), sözkonusu değişkenin katsayısının pozitif olması bu etkinin, satış gelirlerini artırıcı yönde olduğunu göstermektedir. Çalışmanın teorik bölümünde de bahsedildiği gibi perakendeci işletmelerin kategori yönetimi sonucunda sağlamayı düşündükleri en önemli faydalardan bir tanesi satış gelirlerindeki artıştır. Analiz kapsamındaki perakendeci işletmelerin de kategori yönetimi uygulamaları ile birlikte böyle bir finansal fayda elde ettikleri söylenebilir.

“Cari Oran” ve “Mağaza Sayısı” değişkenlerinin p değerlerinin de 0.05’den küçük ve katsayılarının pozitif olması, kategori yönetimi dışında bu iki değişkenin de örneklem grubundaki perakendecilerin satış gelirlerini pozitif

yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Cari oranın likidite oranını temsil ettiği göz önüne alındığında, likiditesi yüksek ve mağaza sayısı diğerlerine göre daha çok olan perakendecilerin satış gelirlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir ki bu doğal bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.5.2.2. Kategori Yönetimi Uygulamalarının Brüt Kar Marjı Üzerine Etkileri

Kategori yönetimi uygulamaları perakendecilerin satış gelirlerini olumlu yönde etkilemekte olsa da, karlılık oranları üzerindeki etkileri de ortaya koymak bir bütün olarak finansal performans üzerindeki etkileri saptayabilmek açısından önemlidir. Bu nedenle, kategori yönetimi uygulamalarının perakendeci işletmelerin brüt kar marjı üzerindeki etkilerini ölçmek üzere geliştirilen BRUTKAR modeline ait bulgular Tablo 11'de özetlenmiştir.

Tablo 11: BRUTKAR Modeline Ait Bulgular

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	MODEL (Bağımlı Değişken)		
	BRUTKAR (Brüt Kar/ Net Satışlar)		
	Katsayı	t-değ.	p-değ.
SABİT	0.3394	6.9964	0.0000
KATEGORİ YÖN.	0.0318	3.4316	0.0011
STOKDEVİR HIZI	-0.0040	-3.9581	0.0002
BUYUKLUK	-0.0078	-4.7463	0.0000
CARI ORAN	0.0179	1.6418	0.1060
BORC/ AKTİF	0.0683	2.1017	0.0399
BIRLESME	-0.0009	-0.1422	0.8874
ENFLASYON	-0.0003	-1.0933	0.2788
GSMH	-0.0004	-0.3623	0.7184
MAĞAZA SAYISI	0.0000	-3.7466	0.0004

Tablo 11’de de görüldüğü üzere aşağıda belirtilen hipotezin kabul edilmesi yönünde %95 güven aralığında yeterli derecede istatistiksel destek elde edilmiştir.

H₂ : “Kategori yönetimi uygulamaları perakendeci işletmelerin brüt kar marjlarını etkileyen önemli bir faktördür”

BRUTKAR modelinin bulguları incelendiğinde kategori yönetimi değişkenine ait p değerinin 0.05’in altında olması nedeniyle, kategori yönetimi uygulamalarının işletmelerin brüt kar marjlarını etkileyen anlamlı bir değişken olduğu görülmektedir. Söz konusu değişkenin katsayısının pozitif değerli olması, perakendeci işletmelerdeki kategori yönetimi uygulamalarının brüt kar marjını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Örneklem grubundaki perakendeci işletmelerin brüt kar marjını pozitif yönde etkileyen diğer değişkenler ise p değerleri 0.05’den küçük olan, “yabancı kaynakların toplam aktiflere oranı” ve “mağaza sayısı”dır. Bu iki değişkene ait katsayıların pozitif değerli olması yabancı kaynakların aktiflere oranının ve mağaza sayısının perakendecilerin brüt kar marjlarını olumlu yönde etkilediği anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle finansal kaldıraç oranı yüksek olan ve daha fazla mağaza sayısına sahip perakendeci işletmelerin brüt kar marjlarının da daha yüksek olduğu söylenebilir. Ancak mağaza sayısı ile ilgili değişkenin katsayısına bakıldığında, bu değişkenin etkisinin oldukça küçük düzeyde kaldığı görülmektedir. Brüt kar marjını pozitif yönde etkileyen değişkenler arasında ise en güçlü etkiye, en büyük katsayıya sahip olan kategori yönetimi değişkeninin sahip olduğu sonucuna varılabilir.

Analiz kapsamındaki perakendeci işletmelerin brüt kar marjlarını negatif yönde etkileyen faktörler ise negatif katsayıya ve 0.05’den küçük p değerine sahip olan “stok devir hızı” ve “büyüklük” değişkenleridir. Stok devir hızı yüksek olan ve aktif büyüklüğü yüksek olan perakendecilerin brüt kar marjlarının daha düşük düzeylerde olduğu görülmektedir. Cari oran, enflasyon ve GSMH ise brüt kar

marjını etkileyen anlamlı değişkenler olarak saptanmamışlardır, çünkü bu değişkenlerin p değerleri 0.05'den büyüktür.

4.5.2.3. Kategori Yönetimi Uygulamalarının Faaliyet Kar Marjı Üzerine Etkileri

BRUTKAR modeline ait bulgular incelendikten sonra kategori yönetimi uygulamalarının perakendeci işletmelerin faaliyet kar marjları üzerindeki etkilerini ölçmek üzere geliştirilen FAALİYETKAR modelinin bulgularını Tablo 12'de görmek mümkündür. Tablo 12'de özetlenen bulgular incelendiğinde, "Kategori Yönetimi" değişkeninin p değeri 0.05'den küçük olmaması nedeniyle, H_3 hipotezinin desteklendiğine dair yeterli istatistiki destek sağlanamamıştır.

H_3 : "Kategori yönetimi uygulamaları perakendeci işletmelerin faaliyet kar marjlarını etkileyen önemli bir faktördür"

Tablo 12: FAALİYETKAR Modeline Ait Bulgular

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	MODEL (Bağımlı Değişken)		
	FAALİYETKAR (Faaliyet Karı/ Net Satışlar)		
	Katsayı	t-değ.	p-değ.
SABİT	-0.0210	-0.5608	0.5771
KATEGORİ YÖN.	0.0101	1.4182	0.1615
STOKDEVİR HIZI	-0.0002	-0.2307	0.8184
BUYUKLUK	-0.0011	-0.9082	0.3675
CARI ORAN	0.0205	2.4384	0.0178
BORC/ AKTİF	0.0422	1.6860	0.0972
BIRLESME	0.0031	0.6150	0.5410
ENFLASYON	0.0001	0.6649	0.5087
GSMH	0.0008	0.8842	0.3802
MAGAZA SAYISI	0.0000	2.5776	0.0125

“Kategori yönetimi” değişkeninin p değerinin 0.05’den küçük olmaması nedeniyle, kategori yönetimi uygulamalarının perakendecilerin faaliyet kar marjlarını etkileyen anlamlı bir değişken olmadığı ortaya çıkmıştır. Kategori yönetimi uygulamalarının söz konusu işletmelerin brüt kar marjlarını pozitif yönde etkilerken faaliyet kar marjlarını etkilememesi dikkat çekici bir bulgudur. Bu bağlamda kategori yönetimi uygulamalarının perakendecilerde satışların maliyetini düşürürken, faaliyet giderleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı şeklinde bir yorum yapılabilir.

“Cari oran” ve “mağaza sayısı” değişkenlerine ait p değerlerinin 0.05’den küçük olması, bu iki değişkenin örneklem grubundaki perakendecilerin faaliyet kar marjlarını etkilediklerini göstermektedir ki, katsayısına bakıldığında mağaza sayısının etkisi BRÜTKAR modelinde olduğu gibi oldukça küçük düzeyde kalmaktadır. Pozitif katsayıya sahip olan cari oranın faaliyet kar marjını etkileyen anlamlı bir değişken olarak saptanması, likiditesi yüksek perakendecilerin faaliyet kar marjlarının da yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Finansal kaldıraç oranı ise, p değerinin 0.097 (<0.10) olması nedeniyle ancak %90 güven aralığında ele alındığında, perakendecilerin faaliyet kar marjını olumlu yönde etkileyen bir değişken olarak ortaya çıkmıştır. Katsayısının pozitif olması nedeniyle bu oranın brüt kar marjını olumlu yönde etkileyen bir değişken olarak saptanmış olması, analiz kapsamındaki perakendecilerin finansal kaldıraçın olumlu etkisinden yararlandıkları şeklinde yorumlanabilir.

4.5.2.4. Kategori Yönetimi Uygulamalarının Aktif Karlılığı Üzerine Etkileri

Kategori yönetimi uygulamalarının perakendeci işletmelerin brüt kar marjı ve faaliyet kar marjı üzerindeki etkilerine bakıldıktan sonra, aktifler üzerinden karlılık üzerindeki etkilerini ölçmek üzere geliştirilen AKTIFKAR modeline ait bulgular Tablo 13’de yer almaktadır.

Tablo 13: AKTİFKAR Modeline Ait Bulgular

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	MODEL (Bağımlı Değişken)		
	AKTİFKAR (Net Kar/ Toplam Aktifler)		
	Katsayı	t-değ.	p-değ.
SABİT	-0.1701	-1.7179	0.0912
KATEGORI YÖN.	0.0467	2.4670	0.0166
STOKDEVİR HIZI	-0.0005	-0.2498	0.8036
BUYUKLUK	0.0055	1.6464	0.1051
CARI ORAN	0.1246	5.6007	0.0000
BORC/ AKTİF	-0.0798	-1.2036	0.2336
BIRLESME	-0.0395	-2.9605	0.0044
ENFLASYON	0.0003	0.4362	0.6643
GSMH	-0.0011	-0.4629	0.6451
MAGAZA SAYISI	0.0001	6.2694	0.0000

AKTİFKAR modelinin bulguları incelendiğinde “Kategori Yönetimi” değişkeninin p değerinin 0.05’den küçük olması nedeniyle, H₄ hipotezinin kabul edilmesi yönünde yeterli istatistiksel destek sağlandığı görülmektedir.

H₄: “Kategori yönetimi uygulamaları perakendeci işletmelerin aktif karlılığını etkileyen önemli bir faktördür”

Analiz sonuçlarına göre, p değerinin 0.05’den küçük bir değer almasından dolayı, kategori yönetimi perakendeci işletmelerin aktif karlılığını pozitif yönde etkileyen anlamlı bir değişkendir. Bu değişkenin katsayısının pozitif olması, kategori yönetimi uygulayan işletmelerin aktifler üzerinden karlılık oranlarının yükseldiğini göstermektedir. Aktifler üzerinden karlılığı pozitif olarak etkileyen diğer değişkenler ise p değeri 0.05’den küçük ve katsayıları pozitif olan “cari oran” ile yine çok küçük bir etkiye sahip olan “mağaza sayısı” değişkenleridir. Cari oranının pozitif yönde bir etkiye sahip olması, likiditesi yüksek

perakendecilerin aktif karlılığının da yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durumda kategori yönetimi uygulayan perakendeciler aynı zamanda likiditelerini de yükseltirlerse aktif karlılıklarının artacağı söylenebilir. Ancak tabi ki likidite oranlarının işletmede atıl fonlar yaratacak kadar yüksek düzeylere çıkartılması yararlı olmayacaktır. P değeri 0.05'den küçük olan “Birleşme” kukla değişkeninin katsayısının negatif olması, bu değişkenin aktifler üzerinden karlılığı olumsuz yönde etkilediğinin bir göstergesidir. Bu bulgu, bir birleşme veya satınalma yaşayan perakendecilerin aktif karlılığının ilk etapta düştüğü şeklinde yorumlanabilir.

4.5.2.5. Kategori Yönetimi Uygulamalarının Stok Devir Hızı Üzerine Etkileri

Karlılık oranlarına bakıldıktan sonra, perakendeciler açısından diğer önemli bir gösterge olan stok devir hızı üzerindeki etkiler de incelenmek istenmiştir. Bu kapsamda geliştirilen STOKDEVİR modeline ait bulgular Tablo 14’de özetlenmiştir.

Tablo 14: STOKDEVİR Modeline Ait Bulgular

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	MODEL (Bağımlı Değişken)		
	STOK DEVİR		
	(Satışların Maliyeti/ Ortalama Stok)		
	Katsayı	t-değ.	p-değ.
SABİT	12.6968	2.1080	0.0393
KATEGORI YÖN.	-4.2403	-4.0027	0.0002
BUYUKLUK	0.0373	0.1770	0.8602
CARI ORAN	1.2412	0.8902	0.3770
BORC/ AKTİF	-9.6974	-2.4310	0.0181
BIRLESME	1.6726	2.0566	0.0442
ENFLASYON	0.0809	2.3040	0.0248
GSMH	0.0598	0.4075	0.6851
MAGAZA SAYISI	0.0011	0.9930	0.3248

Bulgular incelendiğinde “Kategori Yönetimi” değişkenine ait p değerinin 0.05’den küçük olması nedeniyle, H_5 hipotezinin kabul edilebileceğine dair yeterli derecede istatistiksel destek elde edildiği görülmektedir.

H_5 : “Kategori yönetimi uygulamaları perakendeci işletmelerin stok devir hızlarını etkileyen önemli bir faktördür”

Tablo 14’e bakıldığında p değeri 0.05’den küçük olan kategori yönetimi değişkeninin katsayısı negatif olduğu görüldüğünden, kategori yönetimi uygulamalarının perakendeci işletmelerin stok devir hızlarını negatif yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Bir başka deyişle, kategori yönetimi uygulayan işletmelerin stok devir hızlarının düştüğü söylenebilir. Her ne kadar stok devir hızının düşmesi genel olarak işletmeler için finansal performans açısından olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmese de kategori yönetimi uygulamalarının brüt kar marjını ve aktifler üzerinden karlılığı pozitif yönde etkilediği göz ardı edilmemelidir. Kategori yönetimi ile birlikte stok tutma maliyetlerinin düşmesi ve ürün çeşitlendirilmesinin artırılarak yok satma olayından kaçınılması, perakendeci işletmelerin eskisine nazaran daha çok stok bulundurmaya başlamasına neden olmuş olabilir.

Kategori yönetiminin uygulanması ile perakendeci işletmelerin daha çok stok bulundurup bulundurmadıklarını saptayabilmek üzere stokların dönen varlıklara oranının (Stoklar/Dönen Varlıklar) kategori yönetimi uygulanıp uygulanmamasına göre önemli derecede farklılık gösterip göstermediğine dair t-testi yapılmıştır. Yapılan t-testinin sonuçları aşağıda Tablo 15’de özetlenmiştir.

Tablo 15: Stokların Dönen Varlıklara Oranının Kategori Yönetimi Uygulanıp Uygulanmamasına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Dair t-testi

	Ortalama	Standart Sapma	F değ.	t-değeri	p-değeri
Kategori Yönetimi Uygulandığında	0.3936	0.1339	2.911	-2.852	0.006
Kategori Yönetimi Uygulanmadığında	0.3082	0.1143			

Tablo 15’de de görüldüğü gibi, p değerinin 0.05’den küçük olması nedeniyle, kategori yönetimi uygulamasının olup olmasına göre stokların dönen varlıklara içerisindeki oranının önemli derecede farklılık gösterdiğine dair yeterli istatistiksel destek elde edilmiştir. Kategori yönetimi uygulamasının olduğu durumlarda stokların dönen varlıklar içerisindeki oranının ortalaması %39 iken, kategori yönetimi uygulamasının olmadığı durumlarda ortalama %31 düzeyindedir. Bu bulgu, kategori yönetimi ile birlikte ürün çeşitliliğinde görülen artışın ve yok satma durumundan kaçınmak için daha çok stok bulundurmanın, perakendeci işletmelerin stok düzeylerini yükselttiklerini göstermektedir. Böylece, kategori yönetimi uygulamalarının stok devir hızlarını düşürmesi doğal bir sonuçtur.

Ayrıca, satışların maliyetinde kategori yönetimi sonucunda yaşanabilen azalmalar da stok devir hızının düşmesine yol açmış olabilir ki, brüt kar marjının kategori yönetiminden olumlu etkilendiği bulgusu kategori yönetiminin satışların maliyetini düşürdüğü yönünde değerlendirilebilir. Bu düşünceden hareketle, kategori yönetimi uygulamasının olup olmasına göre satışların maliyetinin net satışlara oranının (Satışların Maliyeti/ Net Satışlar) farklılık gösterip göstermediğine dair de t-testi uygulanmıştır.

Tablo 16: Satışların Maliyetinin Kategori Yönetimi Uygulanıp Uygulanmamasına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Dair t-testi

	Ortalama	Standart Sapma	F değ.	t-değeri	p-değeri
Kategori Yönetimi Uygulandığında	0.7427	0.1151	2.786	2.975	0.004
Kategori Yönetimi Uygulanmadığında	0.8022	0.0265			

Tablo 16’da özetlendiği gibi, p değerinin 0.05’den küçük olması nedeniyle, %95 güven aralığında satışların maliyetinin net satışlara oranının kategori yönetimi uygulanıp uygulanmamasına göre önemli derecede farklılık gösterdiğine dair istatistiksel destek elde edilmiştir. Kategori yönetimi uygulandığı durumlarda satışların maliyeti oranının ortalaması %74 iken, kategori yönetimi uygulanmadığı durumlarda bu oran ortalama %80’dir. Buna göre kategori yönetimi uygulamalarının satışların maliyeti oranında belli bir düşmeye yol açtığı söylenebilir. Bu bulgu, stokların dönen varlıklar içerisindeki payının kategori yönetimi uygulandığı durumlarda daha yüksek olduğu bulgusu ile birlikte değerlendirildiğinde, kategori yönetimi sonucunda stok devir hızının düşmesinin bu iki faktörden kaynaklandığı şekilde bir sonuca varılabilir. Ancak stok devir hızındaki bu azalma finansal performans üzerinde olumsuz bir etki olarak değerlendirilmemelidir. Çünkü, ürün çeşitlendirmesi sonucunda perakendecilerin satış gelirlerinde artış yaşanması beklenmektedir.

Tablo 14’e tekrar bakıldığında (s.100), analiz kapsamındaki işletmelerin stok devir hızlarını negatif yönde etkileyen diğer bir değişkenin ise p değeri 0.05’den küçük ve katsayısı negatif olan finansal kaldıraç oranı olduğu görülmektedir. Brüt kar marjını ve faaliyet kar marjını pozitif yönde etkileyen finansal kaldıraç oranının stok devir hızını ters yönde etkilemesi, aktiflerini büyük oranda borçla finanse eden perakendecilerin bu borcu büyük ölçüde stokların finansmanında kullandığı şeklinde değerlendirilebilir. Yine aynı tablo incelendiğinde stok devir hızı üzerinde pozitif etkiye sahip değişkenlerin ise “birleşme” ve “enflasyon” değişkenleri olduğu izlenmektedir. Bu değişkenlerin katsayılarının negaitf olması, birleşme veya satınalma yaşayan perakendecilerin stok devir hızlarının

yükseldiğini göstermektedir. Enflasyonun yüksek olduğu dönemlerde analiz kapsamındaki işletmelerin stok devir hızlarının yüksek olduğu da elde edilen diğer bir bulgudur. Analiz dönemindeki enflasyon bir nevi talep enflasyonu olduğundan, perakendecilerin satışları da oldukça hızlı idi. Çünkü tüketiciler paranın değerini kaybetmesi nedeniyle, paralarını ellerinde tutmaktan ise alışveriş yapmayı tercih ediyorlardı. Enflasyonun stok devir hızı üzerinde pozitif yönde etkiye sahip olması bu durumdan kaynaklanmış olabilir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Perakendecilik sektörü son yılların en hızlı büyüyen sektörlerinin başında gelmektedir. Her sektörde olduğu gibi perakendecilik sektöründe de gerek yabancı sermayenin ilgisi, gerekse nakit para döngüsünün önem kazanmasıyla yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Bu rekabette ayakta kalabilmek için, perakendeci işletmelerinde de yeni gelişimlere ve değişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir.

Küreselleşme ile birlikte perakendecilik sektöründe hız kazanan ve gittikçe daha önemli hale gelen yeni uygulamalardan birisi kategori yönetimidir. Dünyadaki perakendeciler gibi ülkemizde de kategori yönetimi, perakendeci işletmelerin oldukça ilgisini çekmekte ve uygulama alanı bulabilmektedir.

Tüketici ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilmek üzere ürünleri stratejik işletme birimleri olarak belirli kategorilere ayıran bir yönetim süreci olarak tanımlanabilen kategori yönetimini uygulayan perakendeci işletmelerin en önemli amaçlarından birisi, satışlarını ve karlılıklarını arttırmaktır. Kategori yönetimi uygulamalarında tüketicinin odak noktası olarak düşünülmesi sonucunda perakendecilerin mağazalarına daha çok müşteri çekebilecekleri düşünülmekte, bunun yanında kategori yönetimi sürecinde özellikle tedarikçiler ile ilişkilerin geliştirilmesi ile birlikte bir takım maliyetlerde düşüş sağlanması, dolayısıyla karlılık oranlarının artması beklenmektedir. Bu tez çalışması kapsamında da ülkemizde İMKB'ye kote perakendeci işletmelerin kategori yönetimi uygulamalarının finansal performansları üzerindeki etkisi analiz edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmada analiz kapsamında değerlendirmek üzere Migros, Carrefour, Gima ve BIM alınmıştır. Boyner Mağazaları da İMKB'ye kote perakende sektörü işletmeleri arasında yer aldığı halde, süper veya hiper market olmadığı için örneklem grubunun homojenliğini bozmamak adına analiz kapsamına dahil

edilmemiştir. Söz konusu işletmeler ile öncelikle derinlemesine görüşmeler yapılarak, kategori yönetimi uygulamaları hakkında ayrıntılı bilgiler alınmak istenmiş, ancak Carrefour haricindeki işletmeler iş yoğunluğu nedeniyle bu tür bir görüşme yapmak istememişlerdir. Buna karşın, Carrefour dışındaki diğer işletmelerden sadece kategori yönetimi uygulayıp uygulamadıkları ve uygulayanların hangi tarihten itibaren bu uygulamaya geçtikleri hakkında bilgi edinilebilmiştir. Edinilen bu bilgiler de çoklu regresyon analizi ile test etmek üzere oluşturulan modellerde kullanılmıştır.

Çoklu regresyon analizinde örneklem grubundaki firmaların Mart 2002-Eylül 2008 dönemleri arasındaki finansal tablolarındaki verilerden yararlanılmıştır. Bu kapsamda beş adet regresyon modeli oluşturularak perakendeci işletmelerin kategori yönetimi uygulamalarının satışları, brüt kar marjları, faaliyet kar marjları, aktifler üzerinden karlılıkları ve stok devir hızları üzerindeki etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu analizlerin bulguları doğrultusunda perakendecilik sektöründeki kategori yönetimi uygulamalarının finansal performans üzerindeki etkileri ile ilgili olarak perakendeci işletmelere de ışık tutabilecek aşağıdaki değerlendirmelerde bulunulabilir:

- Analiz bulgularına göre kategori yönetimi uygulamalarının işletmelerin satış gelirlerini olumlu yönde etkilediği, bu etkinin de oldukça güçlü olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda kategori yönetimi sürecinde geliştirilen kategori stratejilerinin tüketici trafiğine yön çizerek tüketicileri mağazaya çekebildiği, tüketicilerin satınalma güdülerini artırabildiği, tüketicinin mağazaya girmesini sağlayacak bir atmosfer yaratabildiği ve dolayısıyla bütün bunların neticesinde perakende noktada yapılan alışveriş tutarını yükseltebildiği sonucuna varılabilir. Bu bağlamda, kategori yönetimi uygulamalarının perakendecilerin satış gelirlerini yükseltme hedeflerini karşılayabildiği söylenebilir. Ancak sadece satış gelirleri üzerine pozitif bir etki sınırlı kalabileceğinden, kategori yönetiminin kar marjları ve stok devir hızı üzerindeki etkilerine de bakılarak nihai bir sonuca ulaşmak istenmiştir.

- Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda kategori yönetiminin örneklem grubundaki işletmelerin brüt kar marjlarını da olumlu etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu pozitif etki, kategori yönetimi uygulamaları sonucunda perakendecilerin satış gelirlerinde görülen artıştan kaynaklanabildiği gibi, aynı zamanda satışların maliyetinde görülen azalmadan da kaynaklanabilmektedir. Çünkü, kategori yönetimi uygulanıp uygulanmamasına göre satışların maliyeti kaleminde önemli bir farklılık bulunup bulunmadığına yönelik yapılan t testi sonuçlarına göre, kategori yönetimi uygulandığında satışların maliyetinin ortalaması daha düşük seviyede bulunmaktadır. Kategori yönetimi sürecinde geliştirilen kategori stratejileri ve taktikleri sadece talep yönlü olmayıp, arz başka bir deyişle tedarik yönlü strateji ve taktikleri de içermektedir. Amaç, tüketicinin istediği ürünü, istediği anda ve ödemeye hazır olduğu fiyatla bulabilmesini sağlamak olduğu için, kategori yönetiminde tedarik boyutuna da oldukça önem verilmektedir. Öyle ki, geliştirilen arz yönlü kategori stratejileri tedarikçileri de bir iş ortağı haline getirerek, onları da sürece dahil etmekte böylece ürün tedariki ile ilgili maliyetleri düşürebilmektedir. Aynı zamanda, ürün tedariki boyutunda geliştirilen kategori taktikleri, satınalma vadelerinin ayarlanması, nakit iskontolarından yararlanma olanaklarının fayda maliyet analizine göre değerlendirilmesi, sipariş ve ödeme sistemlerinin bilgi teknolojileri yoluyla hızlandırılarak geliştirilmesi, ürün elleçlemesi ve envanter yönetimi uygulamalarına daha çok önem verilmesi gibi unsurları içerdiği için satışların maliyetini azaltabilmektedir. Analiz kapsamındaki işletmelerin de kategori yönetimi sürecinde sadece talep yönlü strateji ve taktiklere odaklanarak satış gelirlerini arttırmakla kalmadıkları, tedarik yönlü strateji ve taktiklere de gereken önemi göstererek brüt kar marjları üzerinde olumlu etki yaratabildikleri görülmektedir.
- Araştırma kapsamında kategori yönetiminin etkisinin incelendiği başka bir alan da faaliyet kar marjıdır. Ancak, yapılan analizler sonucunda kategori

yönetimi uygulamalarının perakendecilerin faaliyet kar marjlarını etkileyen anlamlı bir değişken olmadığı ortaya çıkmıştır. Brüt kar marjlarını olumlu etkilediği halde, faaliyet kar marjı üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmaması ise kategori yönetimi uygulamalarının perakendecilerin faaliyet giderleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı şeklinde değerlendirilmiştir. Bir işletmedeki faaliyet giderleri, bilindiği gibi “Genel Yönetim Giderleri”, “Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri” ile “Araştırma ve Geliştirme Giderleri” dir. Perakendeci işletmelerde ise bu giderler “Genel Yönetim Giderleri”, “Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri”nden oluşmaktadır. Kategori yönetimi uygulamaları sürecinde kategori taktikleri içerisinde yer alan raf yönetimi ve tutundurma faaliyetleri ile ilgili taktikler, perakendecilerin özellikle “Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri”ni, bunun yanında her kategorinin bir iş birimi olarak düşünülmesi ve buna yönelik bir örgütlenme de “Genel Yönetim Giderleri”ni etkileyebilecektir. Ancak, örneklem grubundaki perakendecilerin kategori yönetimi uygulamalarının faaliyet kar marjlarını negatif yönde etkilememesi, söz konusu işletmelerin faaliyet giderlerinde etkin bir maliyet kontrolü gerçekleştirerek bu süreci en az maliyetli olacak şekilde yönettikleri düşünülebilir. Çünkü, kategori yönetimi uygulamasına geçiş en azından başlangıçta perakendecilerin faaliyet giderlerini arttırarak faaliyet kar marjını olumsuz yönde etkileyebilecektir. Bu tür olumsuz bir etkinin görülmemesi satış gelirleri ve brüt kar marjı üzerindeki olumlu etkilerin faaliyet giderleri üzerindeki olumsuz etkiden yüksek düzeyde olmasından da kaynaklanmış olabilir.

- İşletmeler için önemli bir karlılık göstergesi olan aktifler üzerinden karlılık oranının kategori yönetimi uygulamalarından pozitif yönde etkilenmesi araştırma sonucu elde edilen başka bir dikkat çekici bulgudur. Aktifler üzerinden karlılık, işletmelerin faaliyetlerini sürdürmek için bulundurdıkları varlıkları ne derece etkin kullandıklarının bir ölçüsü olarak görülmektedir. Kategori yönetimi uygulamalarının aktif karlılığını arttırması, perakendeci işletmelerin bu uygulamalar için aktiflerine yaptıkları yatırım tutarından daha

fazla oranda kar elde ettiklerini göstermektedir. Bu bulgu, analiz kapsamındaki işletmelerin bu süreci iyi yönettiklerinin ve kategori yönetimi uygulamalarının nihai amaçlarından biri olan karlılık artışını başarılı bir şekilde yerine getirdiklerinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

- Araştırmanın analiz kısmında son olarak kategori yönetiminin stok devir hızı üzerine olan etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Genel olarak bir işletmenin başarılı sayılabilmesi için stok devir hızının yüksek olması beklenmektedir. Ancak stok devir hızının düşüklüğü her zaman için olumsuz bir sinyal olarak değerlendirilmemelidir. Öyle ki yapılan analizler sonucunda, kategori yönetimi uygulamalarının perakendecilerin stok devir hızlarını yükseltmediği, tam tersine düşürdüğü yönde bir bulguya ulaşılmıştır. Ancak kategori yönetiminin diğer olumlu etkileri düşünüldüğünde bu bulgu kategori yönetiminin yarattığı bir olumsuzluk olarak düşünülmemelidir. Çünkü, daha önce de bahsedildiği gibi yapılan t testi sonucunda kategori yönetimi uygulandığında satışların maliyetinin daha düşük düzeyde olduğu saptanmıştı. Satışların maliyetinde azalma olması ise stok devir hızını düşürücü bir etkiye sahiptir. Ortalama stok tutarında artış olması da stok devir hızını azaltacaktır. Yine yapılan t testi sonucunda kategori yönetimi uygulandığında, stokların dönen varlıklar içerisindeki oranının daha yüksek olduğu bulunmuş olup kategori yönetiminin stok devir hızını azaltıcı yöndeki etkisi bu durumdan kaynaklanmış olabilir. Kategori yönetiminin stok tutarını arttırması ise bir bakıma doğal bir sonuçtur. Çünkü, kategori taktikleri içerisinde yer alan ürün çeşitlendirmesi tüketicilerin istedikleri ürünü mağazada bulabilmelerine yönelik olarak ürün çeşidinin arttırılmasını öngörmektedir. Çeşitlendirme, tüketici için kategorinin en somut yani gözle görülebilir parçasını oluşturmaktadır. Aynı zamanda kategorinin en temel farklılaştırıcı unsuru olması ürün çeşitlendirmenin kategori yönetimi için önemini arttırmaktadır. Bu nedenle ürün çeşitlendirmesinin artması ile stok düzeyinin yükselmesi, aynı anda satışların maliyetinin azalması kategori yönetimi uygulamalarının stok devir hızının azaltmasının nedenleri olarak

değerlendirilebilir. Eğer ürün çeşitlendirmesi ile birlikte satış gelirlerinde artış görülmemiş olsaydı bu etki olumsuz olarak değerlendirilebilirdi. Ancak daha önce de belirtildiği gibi kategori yönetimi uygulamaları satış gelirlerini olumlu yönde etkilemiş, aynı zamanda brüt kar marjını ve aktif karlılığını arttırmıştır. Bu nedenle, stok devir hızındaki azalma, perakendeci işletmelerce karlılık rakamlarındaki artış ile dengelenebilmiştir.

Bu tez kapsamında, her ne kadar derinlemesine görüşme ile ilgili olumlu cevaplar alınamamış ve perakendecilerin kategori yönetimi uygulamaları hakkında ayrıntılı olarak bilgi elde edilememiş olsa da, çalışmanın amacını oluşturan kategorinin yönetiminin finansal performans üzerindeki etkilerini saptama hedefi gerçekleştirilebilmiştir. Yukarıda da bahsedilen bulgular topluca değerlendirildiğinde, analiz kapsamındaki perakendeci işletmelerin kategori yönetimi uygulamalarının finansal performanslarını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılabilir. Kategori yönetiminin ülkemizdeki uygulanmaya başlanması üzerinden oldukça kısa bir süre geçtiği düşünüldüğünde, bu tür bir etkinin saptanması perakendecilik sektörü açısından oldukça olumlu olarak görülmektedir. Bu durum, son yıllarda yabancı sermaye girişinin arttığı bu sektörde, yabancılar ile yapılan ortaklıkların da etkin bir şekilde yürütüldüğü yönünde değerlendirilebilir. Örneğin, Kipa, Tesco ile birleştikten sonra kategori yönetimi uygulamalarına başladığını belirtmiş, Gima'yı satın alan Carrefour'un ise ülkemizdeki ilk faaliyet göstermeye başladığı süreden bu yana kategori yönetimini uyguladığı öğrenilmiştir.

Finansal performans göstergelerine sağlıklı bir şekilde ulaşabilmek adına sadece İMKB'ye yönelik perakendeciler ele alınmış olsa da, ülkemizde faaliyet gösteren diğer perakendeci işletmelerin de kategori yönetimi uygulamaları sonucunda finansal performans göstergelerinde iyileşme yaşayacakları düşünülebilir. Ülkemizde, perakendecilik sektörü ile ilgili gelişmeler basından da takip edilebildiği kadarıyla sadece büyük ölçekli değil, bazı küçük ölçekli hatta yerel perakende zincirleri tarafından uygulanmaya başlanmıştır. Bu tezin de

bulguları doğrultusunda, kategori yönetimi uygulamaları sonucunda büyük ölçekli perakendecilerin finansal performanslarında artış yaşandığı göz önünde tutulduğunda, ülkemizdeki diğer perakendecilerin de bu işletmeleri model alarak kategori yönetimi uygulamalarına gitmeleri olumlu sonuçlar almalarına yardımcı olacaktır. Ancak bu perakendecilerin kategori yönetimini uygulamaya koyarken dikkate almaları gereken bir takım unsurlar vardır. Kategori yönetimi ancak, tüm işletmenin ortak politikası olarak uygulandığı zaman başarılı sonuçlar elde etmek mümkün olacaktır. Bunun için de perakende mağazalardaki tüm birimlerden, yönetime, pazarlamadan finansa, reklam ve halkla ilişkilerden bilgi işlem yönetimine, kadar tüm departmanların kategori yönetimi ile ilgili geliştirilen politika etrafında bütünleşmeleri, kategori yönetimi ile ilgili bütün süreçlerden birbirlerini bilgilendirerek hareket etmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde, kategori yönetiminden beklenen tüketici yönlü, tedarikçi yönlü ve finansal yönlü faydalardan hiçbirisine ulaşamama olasılığı bulunmaktadır.

KAYNAKÇA:

Kitaplar:

AKDOĞAN, Nalan, Nejat Tenker (1995): **Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri**, Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri, 5. Baskı, İstanbul

AKGÜÇ, Öztin (1998): **Finansal Yönetim**, Avcıol Basım-Yayın, Yenilenmiş 7. Baskı, İstanbul

AKGÜÇ, Öztin (1995): **Mali Tablolar Analizi**, Avcıol Basım-Yayın, Genişletilmiş 9. Baskı, İstanbul

ARIKBAY, Canan (1996) : **Perakendecilikte Gelişmeler ve Yeni Yaklaşımlar**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:572, Ankara

AYDIN, Kenan (2005): **Perakende Yönetiminin Temelleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

AYDIN, Kenan, Burcu Candan (2007): **Kategori Yönetimi: Üretici-Perakendeci-Tüketici Odaklı**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul

BARR, Wilma, BROUDY Charles (1990) : **Designing To Sell**, 2nd ed., Mc-Graw Hill, New York

CEYLAN, Ali (2003): **İşletmelerde Finansal Yönetim**, Gözden Geçirilmiş 8. Basım, Ekin Kitabevi, Bursa

DEMİRCİ, Fatma (2000): **Perakendecilikte Mağaza Düzenlenmesi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul

EUGENE F. Brigham (1995): **Fundamentals of Financial Management**, 7th ed., The Dryden Press, Fort Worth

GÜRSOY, Cudi Tuncer (1999): **Yönetim ve Maliyet Muhasebesi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2. baskı, İstanbul

HORNGREN, Charles T., Walter T. Harrison, Linda Smith Bamber (1999): **Accounting**, 4th ed., Prentice-Hall International, New Jersey

İPEKYÜN, Ahmet (1995): **Perakende Ticarete Yeni Oluşumlar**, Bursa Sanayi ve Ticaret Odası Yayınları, Bursa

KOTLER, Philip (2000): **Marketing Management**, The Millenium ed., Prentice Hall Inc., New Jersey

LEVY, Michael, WEITZ Barton (1992): **Retailing Management**, Irwin Inc., USA

MUCUK, İsmet (2001): **Pazarlama İlkeleri** , 13.basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul

PARASIZ, İlker (2003): **İktisada Giriş**, Gözden Geçirilmiş 7. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa

PETERSON, Pamela P. (1994): **Financial Management and Analysis**, International Edition, McGraw-Hill Inc., New York

TATLIDİL, Rezan, OKTAV, Mete (1992): **Pazarlama Yönetimi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir

TEK, Ömer Baybars (1984): **Perakende Pazarlama Yönetimi**, Üçel Yayımcılık Dağıtımcılık, İzmir

USTA, Öcal (2005): **İşletme Finansı ve Finansal Yönetim**, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara

VARİNLİ, İnci (2005): **Marketlerde Pazarlama Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara

YÜKÇÜ, Süleyman, Mine Tükenmez, Türker Susmuş, Serdar Özkan, Nilgün Kutay, Pınar Evrim, Hasan Baklacı, Tülay Yücel, Erdal Özkol, M. Banu Durukan (1999): **Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği'ne Göre: Finansal Yönetim**, Vizyon Yayınları, İzmir

YÜKÇÜ, Süleyman (2004): **Finansal Muhasebe**, Birleşik Matbaacılık, İzmir

Makale ve Tebliğler:

ALTUNOK, Ahmet (2008): "Kategori Yönetimi Nedir, Kime Ne Sağlar?", **PERDER, Perakendeciler Derneği Dergisi**, Yıl:2008, No:4, ss.90-91

ALTUNIŞIK, Remzi, Kazım Mert (2001): "Tüketicilerin Alışveriş Merkezlerindeki Satınalma Davranışları Üzerine Bir Saha Çalışması: Tüketiciler Kontrolü Yitiriyor mu?", **6. Ulusal Pazarlama Kongresi Kitapçığı**, s.45-12

ANITSAL, İsmet, BOLAT, Serkan (2002): "SWOT Analizi ve Türk Perakende Sektöründe Uygulaması", **Pazarlama Dünyası**, Yıl:16, Sayı:2002-05

ARASTA (2007): "Sektör Sağlıklı Büyümeyi Tartışıyor", **Alışveriş Merkezleri ve Perakende Sektörü Dergisi**, Sayı:34, ss.24-36

ARKADER, Rebecca, Clarissa Frossard Ferreira (2004): "Category Management Initiatives From the Retailer Perspective: A Study in the Brazilian

Grocery Retail Industry”, **Journal of Purchasing and Supply Management**, Vol: 10, pp.41-51

BAKER, Julie, LEVY, Michael, DHURUV, Grewal (1992) : “An Experimental Approach to Making Retail Store Environmental Decisions”, **Journal of Retailing**, Vol:68, No:4, Winter, pp.445-460

BASUROY, Suman, Murali K. Mantrala, Rockney G. Walters (2001): “The Impact of Category Management on Retailer Prices and Performance: Theory and Evidence”, **Journal of Marketing**, Vol:65, pp.16-32

BENGÜ, Haluk, Kartal Demirgüneş (2006): “Ekonomik Katma Değer ve Balanced Scorecard Yaklaşımlarının Entegrasyonu”, **Muhasebe ve Denetime Bakış**, Yıl:2, Sayı:20, ss.57-70

DESROCHERS, Debra M, Paul Nelson (2006): “Adding Consumer Behavior Insights to Category Management: Improving Item Placement Decisions”, **Journal of Retailing**, Vol:82, No:4, pp.357-365

DEWSNAP, Belinda, Cathy Hart (2002): “Category Management: A New Approach for Fashion Marketing”, **European Journal of Marketing**, Vol:38, No:7, pp.809-834

DHAR, Sanjay K., Stephen J. Hoch, Nanda Kumar (2001): “Effective Category Management Depends On the Role of the Category”, **Journal of Retailing**, Vol:77, pp.165-184

DUPRE, Kyle, Thomas W. Gruen (2004): “The Use of Category Management Practices to Obtain a Sustainable Competitive Advantage in the Fast-moving Consumer-goods Industry”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, Volume:19, No:7, pp.444-459

DUSSART, Christian (1998): "Category Management: Strengths, Limits and Developments", **European Management Journal**, Vol: 16, No:1, pp.50-62

ELİTAŞ, Cemal, Veysel Ağca (2006): "Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve", **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı:2, ss.343-369

ERDOĞMUŞ, Nihat (1999): "Perakendecilik Sektöründe Zincir Mağaza Müdürlüğü Yeterlilikleri", **Pazarlama Dünyası**, Yıl:13, Sayı:77, ss.23-28

GÖKÇEN, Gürbüz (2004): "Ekonomik Katma Değer (EVA)", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı:24, ss. 105-109

GRUEN, Thomas W., Reshma H. Shah (2000): "Determinants and Outcomes of Plan Objectivity in Category Management Relationships", **Journal of Retailing**, Vol:76, No:4, pp.483-510

HARRIS, John K., Paula M.C. Swatman (1993): "Efficient Consumer Response (ECR): A Survey of the Australian Grocery Industry", **Australian Journal of Information Systems**, Vol:5, No:2, pp.32-40

HELLER, Al (2005): "Consumer-Centric Category Management", **Consumer Insight**, Summer 2005, pp.6-10

HOGARTH-SCOTT, Sandra, G. Peter Dapiran, "Shifting Category Management Relationships in the Food Distribution Channels in the UK and Australia", **Management Decision**, Vol:35, No: 4, pp.310-318

HUTCHINS, Richard (1997): "Category Management in the Food Industry: A Research Agenda", **British Food Journal**, Vol:99, No:5, pp.177-180

LARSON, Ron (2005): "Making Category Management More Practical", **Journal of Food Distribution Research**, Vol:36, No:1, pp.101-105

LINDBLOM, Arto, Rami Olkkonen (2006): "Category Management Tactics: An Analysis of Manufacturers' Control", **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol:34, No: 2006, pp.482-496

ODABAŞI Yavuz (1988): "Doğrudan Pazarlama: Kavram ve Özellikler", **Pazarlama Dünyası**, Sayı:11, ss.21-22

O'KEEFE, Michael, Andrew Fearne (2002): "From Commodity Marketing to Category Management: Insights From the Waitrose Category Leadership Program in Fresh Produce", **Supply Chain Management: An International Journal**, Vol: 7, No: 5, pp.296-301

ORHAN, Mehmet (2008): "Kategori Yönetimi", **PERDER, Perakendeciler Derneği Dergisi**, Yıl:2008, No:4, ss.108-112

OTLU, Fikret, Serdar Karaca (2006): "Faaliyet Temelli Maliyetleme Sistemine Göre Ekonomik Katma Değer Analizi", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı:29, ss. 140-151

ÖZTÜRK, M. Başaran (2004): "Finansal Performansın Ölçülmesinde Alternatif Bir Yöntem "Ekonomik Katma Değer"", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:18, Sayı:3-4, ss. 351-368

RADHAKRISHNAN, Sankar (2002): "When Retailing Becomes a Science", **Praxis Business Line**, January 2002, pp.56-63

SUSMUŞ, Türker, Özgür Eski (2003): “Stratejik Maliyet Yönetiminde Zamana Dayalı Rekabet ve Bir Model Önerisi”, **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, Cilt: 5, Sayı:1, s.113-131

ŞAMİLOĞLU, Famil (2003):”Performans Ölçmede Ekonomik Katma Değer ve Piyasa Katma Değeri- Literatür İncelemesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:4, Sayı:2, ss. 80-99

ŞAMİLOĞLU, Famil (2004): “Faaliyet Karı, Artık Gelir ve Ekonomik Katma Değer: Hangisi Hisse Getirileriyle Daha Yüksek İlişkilidir?”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:33, Sayı:1, ss. 7-20

TAŞKIN, Erdoğan (2002): “Kategori Yönetimi ve Perakende Pazarlama”, **Yönetim ve Ekonomi**, Yıl:2002, Cilt:9, Sayı:1-2, ss.103-116

UĞURSES, Levent (2008): “Perakendede Analitik Boyutun En Önemli Çalışması: Kategori Yönetimi”, **PERDER, Perakendeciler Derneği Dergisi**, Yıl:2008, No:4, ss.92-94

VARİNLİ, İnci (2001): “Perakendecilikte Kategori Yönetimi”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl:15, Sayı:2001-1, ss.61-64

VELİOĞLU, Meltem (2001): “Kategori Yönetim Sisteminin Getirdikleri Bugünü ve Yarını”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl: 15, Sayı: 2001-2, ss.55-61

YENİCE, Ebru (2007): “Performans Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar ve Kurumsal Karne Yaklaşımı”, **Bütçe Dünyası**, Cilt:2, Sayı:25, ss.95-100

Araştırma Raporları:

DELOİTTE (2008): **2008 Global Powers of Retailing Report**, Deloitte and Touche

PWC (2007): **Türk Perakende Sektörünün Değişimi ve Ekonomi Üzerine Etkileri**, Price Waterhouse Coopers, İstanbul

The Economist (1995): **A Survey of Retailing**, Mart 1995

UPS (2005): "Building a Category Management Capability", **UPS Supply Chain Solutions**, White Paper

WENDLAND, Dave (2004): "Making Category Management Work", **Business Briefing: US Pharmacy Review 2004**

Tezler:

BEKSIRGAKIZI, Nurjan (2001): **Perakendecilikte Kategori Yönetimi ve Gıda Sektöründe Bir Uygulama**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

CENGER, Hatice (2006): **Genel İşletme Performansı ve Finansal Performans İlişkisi: Çimento Sektöründe Bir Uygulama**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep

COŞKUN, Ali (2005): **İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Performans Karnesi**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

KABAKÇI, Yurdağöl (2007): **Sermaye Yapısının Firmaların Finansal Performansı Üzerine Etkisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

SOYUER, Haluk (2000): **İşletmelerde Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemi Uygulamaları ve Üretim/ İşlemler Yönetiminde Bilgisayara Dayalı Sistemler**, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, Gazi Üniversitesi, İİBF

ÖZET

Son yılların en hızlı büyüyen sektörlerinin başında gelen perakendecilik sektöründe, küreselleşme ile birlikte artan rekabet sonucunda önem kazanmaya başlayan kavramlardan bir tanesi kategori yönetimidir. Tüketici ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilmek üzere ürünleri stratejik işletme birimleri olarak belirli kategorilere ayıran bir yönetim süreci olarak tanımlanabilen kategori yönetimini uygulayan perakendeci işletmelerin en önemli amaçlarından birisi, satışlarını ve karlılıklarını arttırmaktır.

Bu tez çalışması kapsamında ülkemizde İMKB'ye kote perakendeci işletmelerin kategori yönetimi uygulamalarının finansal performansları üzerindeki etkisi analiz edilmeye çalışılmıştır. Derinlemesine görüşme tekniği ve çoklu regresyon analizi kullanılan çalışmada kategori yönetimi uygulamalarının perakendeci işletmelerin satış gelirlerini, brüt kar marjlarını ve aktifler üzerinden karlılığını pozitif yönde, stok devir hızlarını ise negatif yönde etkilediği, faaliyet kar marjları üzerinde ise herhangi bir etkisinin bulunmadığı saptanmıştır. Stok devir hızı üzerindeki negatif etkinin, satışların maliyetindeki azalmadan ve ürün çeşitlendirmesi sonucunda daha çok stok bulundurmada kaynaklandığı tespit edilmiştir. Satış gelirlerinin pozitif yönde etkilendiği göz önüne alındığında, bu negatif etki bir olumsuzluk olarak değerlendirilmemiş ve kategori yönetimi uygulamalarının genel olarak finansal performans üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu bulgular doğrultusunda, kategori yönetimi uygulamaları sonucunda büyük ölçekli perakendecilerin finansal performanslarında artış yaşandığı göz önünde tutulduğunda, ülkemizdeki diğer perakendecilerin de bu işletmeleri model olarak kategori yönetimi uygulamalarına gitmeleri olumlu sonuçlar almalarına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

ABSTRACT

In retailing industry, which is one of the rapid growing sectors in last years, category management has become an important concept with the increasing competition resulting from globalization. One of the basic objectives of the retailers who apply category management, which can be defined as separating products as strategic business units in order to satisfy the needs of consumers better, is to increase sales and profitability.

In the context of this thesis, the effects of category management applications on the financial performance of retailers in İstanbul Stock Exchange are analysed. By using in depth interview technique and multiple regression analysis, it is found that category management affects sales revenue, gross profit margin and return on assets positively, inventory turnover rate negatively and there have been no effects on operating profit margin. It is also determined that the negative effect on inventory turnover rate is resulting from the decrease in cost of goods sold and increase in inventory because of product differentiation. Considering that the sales revenue is positively affected, this negative effect is not evaluated as a drawback and it is concluded that category management applications generally have positive effects on financial performance of retailers.

In accordance with the findings of the study, when it is considered that the financial performance of large scale retailers are positively affected from category management, other retailers in our country can get similar results by modeling these retailers' applications about category management.