

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İktisat Anabilim Dalı

Doktora Tezi

PERAKENDECİLİKTE GELİŞMELER,
HAZIR GİYİM PERAKENDECİLİĞİ VE
TÜRKİYE İÇİN REKABETÇİ BİR MODEL ÖNERİSİ

Murat Mısırlı

2502960098

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ahmet İncekara

İstanbul 2009

PERAKENDECİLİKTE GELİŞMELER, HAZIR GİYİM PERAKENDECİLİĞİ VE TÜRKİYE İÇİN REKABETÇİ BİR MODEL ÖNERİSİ

ÖZ

Perakendecilik sektörü, ulaştığı ciro, istihdam, sosyo-ekonomik faktörlere etkisi ve rekabet koşulları bakımından dünya ve Türkiye ekonomisinde giderek artan bir önem derecesine sahiptir. Bu çalışmada; perakendecilik sektöründe yaşanan gelişmeler ve söz konusu gelişmelerin sebep-sonuç ilişkisi öncelikle genel perakendecilik uygulamaları bazında, ardından alt sektör olarak Türkiye hazır giyim sektöründeki perakendecilik uygulamaları kategorisinde ele alınmış ve son safhada hazır giyim perakendeciliği için rekabetçi bir iş modeli ortaya konulmuştur.

Çalışma kapsamında; ülkemizde özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde hızlı bir büyüme ve gelişme gösteren, ancak 2000’li yıllarda yaşanan ulusal ve küresel krizler, dış rekabet baskısı, kota problemleri maliyet sıkıntıları v.b. sebeplerle darboğaza giren Türk hazır giyim sektörü için “perakendecilik uygulamaları” alternatif bir çıkış yolu olarak değerlendirilmiştir.

Yöntem olarak Türkiye’deki ve dünyadaki başarılı ve rekabetçi hazır giyim perakendecilik uygulamalarının incelenip, Türkiye koşullarında “standartlar” şeklinde yazılı hale getirilmesi ve sınıflandırılması tercih edilmiştir. Kendi alanında ilk defa tasarlanan bu modelde, hazır giyim perakendecilik standartları; “teknik standartlar” ve “yönetim standartları” olarak 2 ana grupta toplanmıştır.

Çalışma sonucunda; hayat tarzlarında yaşanan değişimin perakende iş yapış şekillerinde yeniden düzenleme ihtiyacını ortaya çıkardığı, geleneksel yapılanmadan modern anlayışta zincir perakendeciliğe geçişin hızlandığı, yurtiçinde tekstil ve hazır giyim üretim sektöründe faaliyet gösteren binlerce işletmeden pek azının faaliyet

alanına perakendecilik boyutunu ekleyerek veya tamamen geçerek, mağazacılığa giriştikleri, doğru standartlar kullanıldığında Türk hazır giyim sektörünün üretim boyutundan, perakendecilik aşamasına başarılı bir şekilde geçiş yapılabileceği gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Perakende, Perakendecilik, Perakende Sektörü, Perakendecilikte Gelişmeler, Türk Perakendeciliği, Hazır Giyim Perakendeciliği, Perakende Ekonomisi, Türk Ekonomisinde Perakende Sektörü, Hazır Giyim Perakende Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmeler İçin Rekabetçi Model.

DEVELOPMENTS IN RETAILING BUSINESS, READY-TO-WEAR RETAILING AND A COMPETITIVE MODEL SUGGESTION FOR TURKEY

ABSTRACT

The retailing industry has an accelerating importance both in the world's and Turkey's economies as for the turnover achieved, employment, effects on socioeconomic factors and competition conditions. In this study; the developments occurred in the retailing industry and the cause & effect relation of these developments have been addressed primarily based on general retailing applications, then in the category of retailing applications in Turkey ready-to-wear industry as a sub-industry, and finally a competitive business model for ready-to-wear retailing has been introduced.

In this study; the “retailing applications” have been evaluated as an alternative way out for Turkish ready-to-wear industry which showed a fast growing and development particularly in the last quarter of the 20th century in our country, but

entered a bottleneck due to the reasons such as national and global crises, pressure of international competition, quota problems, etc.

As for method, it is preferred to examine the successful and competitive ready-to-wear retailing applications both in Turkey and in the world and then put them in writing and classify as “standards” under the conditions of Turkey. In this model which was designed for the first time in this field, the standards of ready-to-wear retailing are categorized in 2 main groups, namely “technical standards” and “management standards”.

As a result of the study, it is observed that the changes in the lifestyles needs to rearrange the retailing businesses, that the shift from traditional structures to chain retailing with modern concept is accelerating, that seldom of the thousands of establishments engaging with domestic textile and ready-to-wear industries have attempted to enter retailing either by adding retailing dimension to their fields of activity or shifting to retailing completely, and that Turkish ready-to-wear industry can shift from the production dimension to the retailing stage if the righteous standards are used.

Keywords: Retail, Retailing, Retailing Industry, Developments in Retailing, Turkish Retailing Industry, Ready-to-Wear Retailing, Retailing Economy, Retailing Industry in Turkish Economy, Competitive Model for Enterprises Engaging with Ready-to-Wear Industry.

ÖNSÖZ

Tezin amacı, ekonomik büyüklüğü, sağladığı istihdam olanakları, sosyo-ekonomik faktörlerle ilişkisi, alt sektörlerle olan katkıları ve iş çeşitliliği açısından Türkiye’de önemi giderek artan perakendecilik sektöründeki son gelişmeleri küresel değişimler eşliğinde incelemek, son 30 yıldır ulusal ekonominin en önemli sektörlerinden olan hazır giyim alanındaki perakendecilik uygulamalarını detay bazlı olarak değerlendirmek ve “standartlar eşliğinde büyümeye yönelik” temel bir varsayım ortaya koyarak hazır giyim perakendeciliğine özgü rekabetçi bir uygulama modeli sunabilmektir.

Çalışmanın önemi iki boyutta değerlendirilebilir. Birincisi bu çalışmada, Türkiye için özellikle istihdam bakımından kritik öneme sahip sektörlerden birisi olmasına rağmen; yurtiçinde ve yurtdışında son 10 yıldır yaşanan ekonomik krizler, özellikle Uzakdoğu Asya ülkeleriyle bağlantılı dış rekabet baskısı, ihracat pazarlarındaki kota sorunları, maliyet oranlarının artması v.b. sebeplerle tıkanma noktasına gelen Türk hazır giyim üreticisi işletmeler için “perakendecilik uygulamaları”, bu işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek adına alternatif bir çıkış noktası olarak gösterilmektedir. İkinci olarak ise, perakendeci kuruluşların tedarikten mağazacılığa, insan kaynakları faaliyetlerinden mali yönetim operasyonlarına kadar uzanan geniş bir yelpazedeki uygulamaları “yazılı standartlar” formatında ilk kez bir kaynakta toplanmıştır. Bu standartlar derlenirken, yurtiçindeki ve yurtdışındaki başarılı perakende vakalarından faydalanılmıştır.

Çalışma kapsamında perakendecilikle ilgili temel kavramlar ve sektörün değişim süreci küresel gelişmelerle birlikte ele alınmış, hazır giyim perakendeciliğinin yurtiçindeki mevcut durumu özellikle pazara ilişkin veriler doğrultusunda değerlendirilmiş, son aşamada ise hazır giyim perakendeciliğine yeni giren veya bu alanda büyümek isteyen işletmeler için “standartlar eşliğinde büyümeye ve kurumsallaşmaya yönelik” temel bir varsayım ortaya konulmuş ve bu varsayım çerçevesinde bir model geliştirilmeye çalışılmıştır.

Bu alışma süresince bana sürekli destek veren aileme ve katkılarıyla beni yönlendiren İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'ndeki değerli hocalarıma teşekkür ediyor, saygılarımı sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ (ABSTRACT)	i
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	xii
TABLolar	xiii

GİRİŞ	1
-------------	---

1. PERAKENDECİLİKTE TEMEL KAVRAMLAR VE SEKTÖRÜN DEĞİŞİM SÜRECİ 5

1.1. Perakende Tanımları ve Perakendeciliğin Fonksiyonları	5
1.1.1. Perakendecilik	6
1.1.2. Perakendeci	7
1.1.3. Perakende Mağaza	7
1.1.4. Perakende Satış	8
1.1.5. Perakendeciliğin Fonksiyonları	8
1.2. Perakendeci Kuruluş Çeşitleri	11
1.2.1. Mağazalı Perakendecilik	12
1.2.1.1. Gıda Ağırlıklı Perakendeci Kurumlar	12
1.2.1.1.1. Bağımsız Küçük Mağazalar	12
1.2.1.1.2. Süpermarketler	13
1.2.1.1.3. Hipermarketler	15
1.2.1.1.4. Sınırlı Ürün Dizisi Sunan Mağazalar	17
1.2.1.1.5. Depo Mağazaları	17
1.2.1.2. Genel Ürün Ağırlıklı Perakendeci Kurumlar...	18
1.2.1.2.1. Özel Mağazalar	18
1.2.1.2.2. Bölümlü Mağazalar	20

1.2.1.2.3. İndirim Mağazaları	22
1.2.1.2.4. Çeşit Mağazaları	23
1.2.1.2.5. Düşük Fiyatlı Perakendeciler	23
1.2.1.2.6. Fabrika Satış Mağazaları	24
1.2.1.2.7. Pazarlar	25
1.2.1.2.8. Alışveriş Merkezleri (AVM)	26
1.2.2. Sahipliğe Göre Perakendecilik	28
1.2.2.1. Bağımsız Perakendecilik	28
1.2.2.2. Zincir Mağazalar	30
1.2.2.3. Franchising Sistemleri	33
1.2.2.4. Dikey Pazarlama Sistemleri	38
1.2.2.5. Bölüm Kiralama	40
1.2.2.6. Tüketici Kooperatifleri	42
1.2.3. Hizmet Perakendeciliği	43
1.2.3.1. Hizmet Perakendecilerini Ürün Perakendecilerinden Ayıran Özellikler	43
1.2.3.2. Hizmet Perakendeciliği Stratejileri	45
1.2.4. Mağazasız Perakendecilik	47
1.2.4.1. Mağazasız Perakendeciliğin Üstün ve Zayıf Yönleri	47
1.2.4.2. Mağazasız Perakendecilik Uygulamaları	50
1.2.4.2.1. Doğrudan Pazarlama	50
1.2.4.2.2. Katalogla Satış	51
1.2.4.2.3. Kitleli Medya Aracılığıyla Satış	52
1.2.4.2.4. Telefonla Pazarlama	53
1.2.4.2.5. Otomatik Makineler ve Kiosklar	54
1.2.4.2.6. Doğrudan Satış	56

2. DÜNYA’DA VE TÜRKİYE’DE PERAKENDECİLİKTEKİ GELİŞMELER VE TÜRKİYE’DE HAZIR GİYİM PERAKENDECİLİĞİ 58

2.1. Dünya’da Perakende Sektörünün Mevcut Durumu ve Gelişmeler	58
2.1.1. Dünya’da Perakende Sektörünün Mevcut Durumu.....	58
2.1.2. Dünya’da Perakende Sektöründeki Gelişmeler	63
2.1.3. Küresel Perakendeciler ve Riskler	71
2.1.3.1. Küresel Perakendeciler	71
2.1.3.2. Küresel Perakendeciler İçin Riskler	72
2.2. Türkiye’de Perakende Sektörünün Gelişimi ve Sektörün Değişim Süreci	75
2.2.1. Türk Perakendeciliğinin Tarihsel Gelişimi	76
2.2.1.1. Osmanlı İmparatorluğu Dönemi	77
2.2.1.2. Cumhuriyet Dönemi	78
2.2.2. Modern Perakende Uygulamalarına Geçiş Süreci.....	80
2.2.2.1. Değişim ve Geçiş Sürecini Etkileyen Temel Faktörler	83
2.2.2.2. Değişim Sürecinin Sonuçları ve Perakendeciliğin Katkıları	84
2.2.3. Türkiye Perakende Sektörünün Mevcut Durumu	87
2.2.3.1. Perakende Sektörünün Ekonomik Göstergeleri	89
2.2.3.2. Türkiye Perakende Sektöründe Birleşmeler ve Satın Almalar... 95	
2.2.3.3. Türkiye’deki Başlıca Perakendeciler	96
2.3. Türkiye Hazır Giyim Perakendeciliği	99
2.3.1. Türkiye Hazır Giyim Pazarında Satış Kanalları	104
2.3.2. Yıl Bazında Türkiye Hazır Giyim Pazar Hacmi	106
2.3.3. Türk Hazır Giyim Pazarında İlk 10 Marka	107
2.3.4. Sosyo-Ekonomik Statü (Ses) Grupları Bazında Hazır Giyim Müşteri Profili	108
2.3.5. Yaş Grupları Bazında Hazır Giyim Müşteri Profili	109
2.3.6. Coğrafi Bölge Bazında Türkiye Hazır Giyim Pazarı	109
2.3.7. Büyük İller Bazında Türkiye Hazır Giyim Pazarı	110

2.3.8. Ana Ürün Grubu Bazında Türkiye Hazır Giyim Pazarı	111
2.3.9. Alt Ürün Kategorisi Bazında Türkiye Hazır Giyim Pazarı	112

3. HAZIR GİYİM PERAKENDECİLİĞİ İÇİN “REKABETÇİ MODEL” ÖNERİSİ 114

3.1. Modelin Amacı	114
3.2. Modelin Kapsamı	115
3.3. Modelin Temel Varsayımı	116
3.4. Model Kapsamında Hazırlanan Perakende Standartları.....	117
3.4.1. Ön Analiz	118
3.4.2. Teknik Standartların Belirlenmesi	120
3.4.2.1. Ürün Yönetimi ve Tasarım Standartları	123
3.4.2.2. Planlama Standartları	129
3.4.2.3. Tedarik (Satın Alma) Standartları	135
3.4.2.3.1. Yurtiçi ve Yurtdışı Tedarik Yönetimi	
Süreçlerinin Ortak Standartları	135
3.4.2.3.2. Yurtdışı Tedarik Yönetimi	
Sürecinin Standartları	138
3.4.2.3.3. Yurtiçi Tedarik Yönetimi	
Sürecinin Standartları	139
3.4.2.3.4. Inspection (Ürün Kalite Kontrol)	
Standartları	140
3.4.2.3.5. Modelhane Standartları	141
3.4.2.4. Lojistik Standartları	141
3.4.2.5. Mağazacılık Operasyon Standartları	144
3.4.2.6. Pazarlama Standartları	149

3.4.2.7. İnsan Kaynakları Standartları	157
3.4.2.7.1. İşe Alım ve Oryantasyon	158
3.4.2.7.2. Unvanlar, Yetkinlikler ve Eğitim	163
3.4.2.7.3. Ücretlendirme	164
3.4.2.7.4. Bireysel Performans	
Değerlendirme	165
3.4.2.8. Finansal (Mali) Yönetim Standartları	167
3.4.2.9. Bilgi İşlem Standartları	170
3.4.3. Yönetim ve Organizasyon Standartlarının Belirlenmesi....	171
3.4.4. Standartların Etkin Şekilde Uygulanması	
ve Geliştirilmesi	181
3.4.4.1. Süreçlerin Yazılı Hale Getirilmesi	
ve İyileştirilmesi.....	182
3.4.4.2. Operasyonel Risk Yönetimi	
Sisteminin Kurulması.....	184

SONUÇ		190
KAYNAKÇA		198
EK (PERAKENDE SÖZLÜĞÜ)		205
ÖZGEÇMİŞ		214

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
AMPD	: Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği
AVM	: Alışveriş Merkezi
Bkz	: Bakınız
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
EIU	: Economist Intelligence Unit
HTM	: Hızlı Tüketim Malları
IIF	: The Institute of International Finance
İGEME	: T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
GSYİH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasılası
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler
KDV	: Katma Değer Vergisi
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (Organization for Economics Co-Operation and Development)
Örn	: Örneğin
TEFE	: Toptan Eşya Fiyat Endeksi
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu

TABLolar

Tablo 1: Dünya Perakende Satışlar & Tüketici Harcamaları

Tablo 2: Bölge ve Ülke Bazlı Perakende ve Tüketim Malları Satışları

Tablo 3: Bölge Bazlı Perakende Satışları (Trilyon USD)

Tablo 4: Dünya’da Mağaza Sayısı (Tahmini)

Tablo 5: Türkiye Perakende Sektörü Temel Ekonomik Göstergeleri

Tablo 6: Türkiye’de Gıda Satışlarının Dağıtım Kanallarına Göre Dağılımı (Milyar USD)

Tablo 7: Gıda Sektöründeki Mağaza Sayısı

Tablo 8: Gıda Dışı Ürün Perakendeciliği

Tablo 9: Türkiye’nin En Büyük 50 Perakendecisi

Tablo 10: Hazır Giyim Alışverişleri Dönemsel Toplamı (Milyar USD)

Tablo 11: Türkiye Hazır Giyim Pazarı İlk 10 Markası

Tablo 12: Hazır Giyim Tüketim Endeksine Göre Sosyo-Ekonomik Statü (SES) Grupları Bazında Türkiye Hazır Giyim Müşteri Profili Verileri (%)

Tablo 13: Hazır Giyim Tüketim Endeksine Göre Yaş Grupları Bazında Türkiye Hazır Giyim Müşteri Profili Özet Verileri (%)

Tablo 14: Hazır Giyim Tüketim Endeksine Göre Coğrafi Bölge Bazında Türkiye Hazır Giyim Pazarının Özet Verileri (%)

Tablo 15: Hazır Giyim Tüketim Endeksine Göre 5 Büyük İl Bazında Türkiye Hazır Giyim Pazarının Özet Verileri (%)

Tablo 16: Ana Ürün Grubu Bazında Türkiye Hazır Giyim Pazarı (%)

Tablo 17: Alt Ürün Kategorileri Bazında Türkiye Hazır Giyim Pazarı (%)

GİRİŞ

Perakendecilik sektörü, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de en önemli sektörlerden birisi konumundadır. Yıllık bazda küresel perakendeciliğin 11 trilyon dolara, Türk perakende sektörünün ise 150 milyar USD’lık bir büyüklüğe ulaştığı tahmin edilmektedir.

Gerek dünyada gerekse de Türkiye’de sadece ciro olarak değil, istihdama, vergi gelirlerine ve diğer sektörlerle olan katkısı, ayrıca sosyo-kültürel faktörlerle etkileşimi açısından geniş bir etki ağına sahip perakendecilikte ciddi bir değişim süreci yaşanmaktadır.

Perakende sektörünün gelişiminin en önemli etkilerinden olan istihdam Türkiye’nin de önceliklerindendir. Perakende sektöründeki alanların birbiriyle etkileşimi yoluyla, dolaylı istihdamın oluşturulması da başka bir gerçektir. Modern perakendecilik uygulamalarının yaygınlaşması, perakende işletmelere ürün tedarik eden farklı sektörlerdeki imalatçılar ve aracılardan da satışlarını büyütmekte ve bu kuruluşlara ticari güven vermektedir.

Perakende sektöründeki büyüme, sözü edilen tedarikçi sektörlerin yanı sıra ambalajlama, nakliye, depolama, güvenlik, eğitim, bilgi işlem, mimari, mağaza tasarımı, inşaat, tesis yönetimi ve altyapı hizmetlerinin ve yatırımlarının üzerinde de son derece olumlu etkileri vardır.

Modern perakende sektörü, işleyişi gereği tüm işlemlerin kayıt altına alınmasını temel kural olarak benimsediğinden dolayı, vergi kaçığına karşı da net bir çözüm sunmaktadır.

Geleneksel perakendecilikten modern perakende uygulamalarına geçiş olarak özetlenebilecek söz konusu süreç, özellikle Türkiye’deki sebep ve sonuçları açısından hem bireyleri hem de işletmeleri yakından etkilemektedir. Adeta bir dönüşüm zinciri

olarak yorumlanabilecek bu süreçte bir taraftan pek çok küçük ölçekli yerli perakendeci kapanmakta, yurtdışı menşeli dev perakende kuruluşları pazarda giderek güçlenmekte, diğer taraftan çok sayıda insana yeni istihdam olanakları sağlanmakta, perakende pazarında var olmaya çalışan işletmelerin verimliliği artmakta ve ekonomideki kayıt dışılık azalmaktadır.

Bu çalışmada hem ekonomik hem de sosyo-kültürel açıdan giderek önemi artan perakendecilik sektöründe yaşanan söz konusu değişim sürecinin detaylı olarak incelenmesi, alt sektör olarak Türkiye için kritik öneme sahip hazır giyim sektöründeki perakendecilik uygulamalarının ele alınması ve nihai olarak hazır giyim perakendeciliği için rekabetçi bir iş modelinin ortaya konması hedeflenmektedir.

Söz konusu amaç doğrultusunda ilk olarak perakende sektöründeki temel tanımlar ve sektörün değişim süreci kavramsal bazda incelenecektir. İnceleme kapsamında perakendeciliğin fonksiyonları ve perakendeci kuruluş çeşitleri detaylı olarak ele alınacaktır.

İkinci aşamada perakendeciliğin yurtdışındaki ve yurtiçindeki gelişimi değerlendirilecek ve çalışmanın model aşamasında konu olan hazır giyim perakendeciliğinin mevcut durumu özellikle pazarla ilgili veriler eşliğinde ortaya konulacaktır.

Her alanda olduğu gibi perakendecilikte de değişimler yaşanmaktadır. Pazarın dinamik olması, rekabetin artması, küreselleşmenin getirdiği fırsat ve tehditler, tüketicilerin değişen zevk, hayat tarzı ve ihtiyaçları gibi faktörler perakendecilerin de değişmesini zorunlu kılmaktadır.

Perakendeci türleri değiştiği gibi, perakendecilik yaşam dönemleri de değişmekte ve gittikçe kısalmaktadır. Bu bağlamda kısalan perakende olgunluk dönemleri, mağazasız perakendeciliğin yayılması, farklı perakendeci türleri arasındaki artan rekabet, mega perakendecilere yönelik ilginin artması, teknolojinin

öneminin ve kullanımının yaygınlaşması, perakendecilerin hızla küreselleşmesi gibi önemli değişimlere çalışmada vurgu yapılacaktır.

Perakendecilikte yaşanan değişimler; küresel perakendecilerin ekonomik büyüklükleri ve faaliyet alanlarının sürekli artmasına destek verirken, aynı zamanda yenedünya düzeninde bazı risk faktörlerini de gündeme getirmekte ve geleceğin perakende trendleri için tehdit oluşturmaktadır. Çalışmada bu konu finansal olmayan riskler, uluslararası ekonominin belirsizlikleri, küresel/karmaşık tedarik zincirleri, marka yönetimi, marka itibarı riskleri, farklı ve çok sayıda lokasyonda faaliyette bulunulması nedeniyle güvenlik riskleri gibi başlıklar altında değerlendirilecektir.

Son aşamada perakendeciliğe yeni başlayacak olan işletmeler veya perakendecilikte mağaza sayısını arttırmak isteyen ve kurumsallaşma yönünde desteğe ihtiyaç duyan küçük ölçekli perakendeciler için öncelikle “standartlar eşliğinde yönetim varsayımı” ortaya konulacak ve ardından bu varsayımı desteklemeye yönelik “rekabetçi uygulama önerileri” geliştirilmeye çalışılacaktır.

Söz konusu temel varsayımın “eğer bir hazır giyim perakende işletmesinin kilit nitelikli tüm süreçleriyle ilgili uygulama kuralları doğru şekilde belirlenir, bu kurallar standart hale getirilerek etkin şekilde uygulanır ve markalaşma yönünde de çaba sarf edilirse, Türkiye koşullarında rekabetçi ve ekonomiye katma değer sağlayan bir perakendeci işletme modeli oluşturulabilir” şeklinde özetlenmesi hedeflenmektedir.

Bu varsayımın içeriğini desteklemek amacıyla; sektör bazında şu ana kadar genelde sözlü olarak beyan edilen modern perakendecilik uygulamaları “teknik standartlar” ve “yönetim standartları” başlıkları altında yazılı olarak tespit edilmeye ve derlenmeye çalışılacaktır.

Model aşamasında uygulama sahası olarak hazır giyim perakendeciliğinin seçilmesinin birinci sebebi; yurtiçinde faaliyet gösteren üretim sektörlerinden perakendecilik kulvarına geçiş için en uygun alanların başında hazır giyimin gelmesidir.

İkinci sebep; 2000’li yıllarda etkisi giderek artan özellikle uzak doğu menşeli ülkelerin rekabet baskısı ve yüksek maliyet gibi faktörlerden olumsuz yönde etkilenen Türk hazır giyim sektörünün kendisine yeni çıkış yolları aramasıdır. Bu çıkış yollarının başında ya markalaşarak yurtdışına ürün ihraç etmek veya markalaşarak kendi ürünlerini kendi mağazalarında satmak diğer bir deyişle perakendeciliğe geçiş yapmak gelmektedir. Ayrıca hazır giyim sektörü 21. yüzyılın etki gücü en yüksek ve periyodu en uzun olan küresel kriz ile karşı karşıya olduğumuz dönem içinde krizden derin şekilde etkilenen sektörlerin de başında gelmektedir. Sayılan bu faktörler, şimdiye kadar fason mantığıyla başka markalar için üretim yapmış olan birçok hazır giyim üreticisinin ticari faaliyetlerini sona erdirmesine veya küçülmesine neden olmaktadır.

Üçüncü sebep ise Türk hazır giyim perakende pazarının, sahip olduğu potansiyelle bağlantılı olarak yabancı menşeli hazır giyim perakendecilerinin en çok rağbet gösterdiği perakende iş kollarının başında gelmesidir. Türk hazır giyim pazarında mağaza zinciri şeklinde faaliyet gösteren perakendeci markaların toplam pazar içindeki payının hala % 25-30 bandında olduğu tahmin edilmektedir. Geri kalan pazar payı, markasız (no name) veya ikincil marka olarak adlandırılan ve genelde kayıt dışı üreticiler tarafından üretilip pazara sunulan ürünlerden oluşmaktadır. Dolayısıyla bu pazar profili, yabancı hazır giyim markaları için son derece cazip bir potansiyel içermektedir. Bu sebeple hazır giyim alanında faaliyet gösteren yerli hazır giyim perakendecileri ve bu alana girerek kendilerine ticari bir çıkış arayan yerli hazır giyim üreticileri modern perakendecilik uygulamalarıyla ilgili tecrübe ve know-how desteğine diğer sektörlerdeki perakendecilerden daha fazla ihtiyaç duymaktadır.

1. PERAKENDECİLİKTE TEMEL KAVRAMLAR VE SEKTÖRÜN DEĞİŞİM SÜRECİ

Perakendecilik sektörü ülkemiz ekonomisinde yarattığı istihdam ve gelir açısından önemli bir yer tutmaktadır. Globalleşen dünya şartlarında yabancı perakende şirketlerinin Türkiye pazarında sayıları giderek artarken, son yıllarda yerli perakendeciler de dünya pazarlarına açılmaya başlamışlardır. Bu dünyaya yayılma ve büyüme süreci perakende sektöründe önemli gelişmeleri de beraberinde getirmiştir. Şirketler markalaşma çalışmaları sürecine girmiş, sektörde teknoloji kullanımı ve gereksinimi artmış, tüketici memnuniyeti önemli bir kriter haline gelmiştir.

Üretici ve tüketicilerin buluştuğu mağazalar da tüketici eğilimlerindeki değişimlerle birlikte zorunlu bir değişim ve gelişim sürecine girmiştir. Mağazalar sunulan ürünün yanında müşterilerin geniş kapsamda diğer ihtiyaçlarını da karşılamayı hedefler hale gelmiştir. Bu anlayışla mekanların m² olarak büyüdüğü, katlı mağazacılığın geliştiği görülmektedir. Yüz yüze alışverişin yanında teknolojiye gelişmelerle birlikte internet, telefon, katalog vb. ortamlardan alışverişlerde de artış yaşanmaktadır.

1.1. PERAKENDE TANIMLARI VE PERAKENDECİLİĞİN FONKSİYONLARI

Perakende dendiğinde akla ilk gelen genellikle bir mağaza ortamında malların bireysel tüketicilere satılması gelmektedir. Ancak bu perakendeciliğin bir yönü sayılabilir. Aldığımız bazı hizmetler ise perakendeciliğin diğer yönüdür. Örneğin bir banka şubesi veya kuaförde aldığımız hizmet de bir perakende hizmeti kapsamındadır. Bu geniş kapsam dikkate alındığında perakendecilik, perakende mağaza ve perakende satış tanımlarının yapılması konunun kapsamını algılamakta yardımcı olacak unsurlardır.

Tüketicilerin yeme, içme, giyinme, dinlenme gibi pek çeşitli ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu ihtiyaçları karşılayabilmek için bazı kuruluşların bu ürünleri tüketiciler için hazırlamasını ve satışa hazır duruma getirmesi; istendiği zaman alabilme fırsatının olması istenir. Ayrıca fiyat indirimleri, hediyeler gibi çeşitli sürprizler yaparak tüketicileri mutlu etmesi de beklenir. İşte perakendeciler, yerine getirdikleri çeşitli perakendecilik fonksiyonları ile bunları sağlamaya çalışırlar. Bu açıklamaya dayanarak perakendecilerin hedef kitlesinin tüketiciler olduğu kolaylıkla söylenebilir. Aslında, dağıtım kanalında yer alma amaçları da tüketicilere yönelik çeşitli fonksiyonları yerine getirmektir (Varinli, 2006:3). Bu fonksiyonları tüketicilere; yer faydası, mülkiyet faydası, zaman faydası sunmak, ürün çeşitliliği sağlamak, toptan ve büyük hacimli ürünleri bölerek, daha küçük miktarlara ayırmak, stok tutmak, tüketicilere destek hizmetleri sunmak ve bilgi paylaşmak gibi sınıflandırmak mümkündür.

1.1.1. PERAKENDECİLİK

Perakendecilik en basit tanımıyla malları ve hizmetleri nihai tüketicilere satmaktır. (Kunz, 2005: 96) Dolayısıyla perakendecilik, mal ve hizmetlerin ekonomideki dağıtım sürecinin son aşamasıdır.

Perakendeciliğin daha detaylı tanımı ise; tüketicilerin kişisel veya ailevi ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan ürün veya hizmetleri satın almalarını sağlayan faaliyetler bütünüdür. (Berman ve Evans, 2001: 3)

Perakendecilik, üretici ve tüketici arasında malların akışını sağlayan aracılık hizmetleridir. Başka bir deyişle mal ve hizmetlerin ticari bir amaçla kullanılmaması, tekrar satılmaması koşuluyla, doğrudan doğruya son tüketiciye pazarlanmasıyla ilgili faaliyetler bütünüdür. (Tek, 1984: 46). Perakendecilik, toptan satışın karşısı, malların teker teker veya ufak birimler halinde satışdır.

İmalatçıdan tüketiciye dağıtım zincirinin son halkasını teşkil eden perakende sektörü, üreticilerin ve tüketicilerin talep ve beklentilerinin karşılaştığı platform

konumundadır. (Parasız, 1999:472) Perakende sektörü vasıtasıyla, mal akışının yanı sıra, malın ne zaman ne miktarda hazırlanması gerektiğini de belirlemektedir.

1.1.2. PERAKENDECİ

Perakendeci, nihai tüketicilere kendi kişisel kullanımları veya ailevi kullanımları için ürün veya hizmet satan işletmedir. (Levy & Weitz, 2004:8)

Perakendeci dağıtım kanalında, üretici veya toptancıdan ürünü alıp, nihai tüketiciye satan birimdir. Başka bir ifadeyle perakendeci, “doğrudan doğruya nihai tüketiciye satış yapan tüccar, esnaf veya üreticidir”.

1.1.3. PERAKENDE MAĞAZA

Yaşamımızda önemli bir yer tutan perakende mağazalar, çok çeşitli ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışan kuruluşlardır. Dağıtım sürecinin son aşamasında yer alan perakende mağazaları, “ürünlerin ve hizmetlerin tüketicilere sunulduğu satış noktaları” olarak tanımlanabilir. (Varinli, 2006:5)

Perakende mağazalar, ürün ve hizmetlerin tüketicilere sunulduğu ortamlar olmakla birlikte, perakendeciler, satışlarını mağazalar aracılığıyla veya mağazasız ortamlarda da yapabilirler. Ayrıca, perakendeciler satışlarını telefon, posta, TV, internet veya yüz yüze satış yapan satış elemanları gibi mağazalar dışındaki araçlardan da yararlanarak gerçekleştirebilirler. Avon kozmetik ürünlerinin ve Amway temizlik ürünlerinin satışları mağazasız perakendeciliğe örnek olarak verilebilir. Aslında bu örnekleri çoğaltmak mümkündür. Ülkemizde son yıllarda çeşitli TV kanallarında da doğrudan pazarlama adı altında ağırlıklı olarak spor malzemelerinin satışının yapıldığı görülmektedir. Özellikle son yıllarda telefon, internet gibi yollarla yapılan perakende satışların oranı artmıştır. Buna rağmen mağazaların tüketicilere mağazadan alışveriş yapma keyfini yaşatması; birçok marka, renk, boyut ve model arasında karşılaştırma yapabilme olanağı sunması; müşteriye

kişisel ilgi gösterilmesi; bazı müşterilerin plansız ürün almadan hoşlanması gibi sebeplerden dolayı önemini ve popülerliğini korumaktadır. (Varinli, 2006:6) Bu konuda yapılan bir araştırmada telefon, internet ve posta yolu ile yapılan perakende satışların oranının henüz %15 civarında olduğu, önümüzdeki yıllarda ise bu kanallarla yapılan perakende satışların %50'lere ulaşabileceği tahmin edilmektedir.

1.1.4. PERAKENDE SATIŞ

Perakendecilerin hedef kitlesi tüketicilerdir. Tüketicilerin satın aldıkları ürünü tekrar satması veya üretime katması söz konusu değildir. Oysa endüstriyel alıcılar, satın aldıkları ürünleri tekrar satabilir veya üretimde kullanabilirler. Bu yönüyle, tüketiciler ile endüstriyel alıcılar ayrılmaktadır. Bir satış işlemini perakende satış olarak nitelendirebilmek için satın alan kişinin satın alma amacının esas alınması gerekir. Bu açıklamaları sürdürebilmek için satın alan kişinin, yani tüketici kavramının açıklanması gerekmektedir. Tüketici “kendisinin veya ailesinin kullanımı veya tüketimi için ürün ve hizmet alan kişi” olarak tanımlanabilir. Burada, perakende satışın gerçekleşmesi için tüketicinin kendisinin veya ailesinin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yani tüketim/kullanım amacıyla alımda bulunması önemlidir. Perakendeciden satın aldığı ürünü, tekrar satmak veya üretmek amacıyla kullanmaması gerekir. (Varinli, 2006:6) Zaman zaman perakendeciler de üretici, toptancı gibi endüstriyel alıcılara satış yapabilirler. Ancak, endüstriyel alıcılara yönelik gerçekleştirilen bu satışlar, perakendecinin niteliğini değiştirmez. Çünkü bu gruba yönelik satışlarının tutarı toplam satışlar içinde oldukça sınırlıdır. Bu sebeple, bir kişi veya kuruluşa perakendeci diyebilmemiz için satışlarının önemli bir kısmının perakende olarak gerçekleşmesi gerekir.

1.1.5. PERAKENDECİLİĞİN FONKSİYONLARI

Perakendecinin görevi sadece ürün alıp satmak değildir. Perakendecilerin yerine getirdiği işlevler genel olarak şu şekilde sıralanabilir. (Levy & Weitz, 2004:9)

- Tüketicilere yer faydası sunmak:

Perakendeciler, tüketicilerin ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri onlara en uygun yerde sunarlar.

- Tüketicilere mülkiyet faydası sunmak:

Perakendeciler sundukları ürünlerin mülkiyetini bir önceki aracından üzerlerine geçirirler ve daha sonra kendilerinden tüketiciye geçirmek için gerekli kolaylıkları sağlarlar.

- Tüketicilere zaman faydası sunmak:

Perakendeciler, ürün ve hizmetleri, tüketicilere uygun zamanlarda sunarlar.

- Ürünleri çeşitleriyle sunmak:

Tüketiciler alışverişe çıktıkları zaman, mümkün olan çok çeşitte ürün, marka, şekil, tasarım, renk, büyüklük v.b. çeşit ile karşılaşmak isterler. Perakendeciler tüketicilerin söz konusu çeşit taleplerini yerine getirirler.

Ortalama büyüklükteki bir süpermarkette 15bin-30bin çeşit ürün olduğu bilinmektedir. Böyle bir çeşitlendirme, tüketicilerin istedikleri marka, renk, boyut, model ve fiyat aralığındaki ürünler arasından kolaylıkla tercih yapabilmelerine olanak sağlayacaktır. (Varinli, 2006:4)

- Toptan ve büyük hacimli ürünleri bölerek, daha küçük miktarlara ayırmak:

Perakendecilerin yerine getirdikleri işlevlerden bir başkası, kendilerine üreticiden veya toptancıdan yüksek miktarda gelen ürünleri daha küçük miktarlara ayırmaktır. Tüketici az miktarda fakat çok çeşit miktarda ürün satın alma ister.

Üretici ise az çeşitte ama yüksek miktarda ürün üretir. Dolayısıyla perakendeci, üretici ile tüketici arasında talep farklılığında bir denge oluşturmaya çalışır.

Perakendeciler, üreticiden veya toptancıdan taşıma maliyeti gibi çeşitli maliyetleri dikkate alarak genellikle büyük miktarlarda ürün satın alırlar. Oysa biz tüketiciler sadece ihtiyacımız olan miktarlarda, diğer bir deyişle küçük miktarlarda ürün satın alırız. Bu yüzden perakendeciler, tüketicilerin özelliklerine ve satın alma alışkanlıklarına göre ayarlanmış küçük miktarlarda ürünleri satışa sunarlar. (Varinli, 2006:4)

- Stok tutmak

Perakendecilerin bir başka önemli işlevi de stok tutmaktır. Bu sayede tüketici istediği anda, perakendecinin elinde talep edilen ürün bulunur.

Perakendecilerin yerine getirdikleri önemli fonksiyonlardan biri de, stok bulundurmaktır. Perakendeciler tüketicilerin istedikleri ürünleri hazır bulundurmak amacıyla dağıtım kanalında yer almaktadır. İstedikleri ürünü istedikleri yerde bulabileceklerini düşünen tüketiciler, küçük miktarlarda ürün alırlar. Bu sebeple, asıl stoklama fonksiyonu perakendeciler tarafından yerine getirilmektedir. Stok tutma maliyetini perakendeciği üstlendiğinden, tüketiciler stok tutma maliyetinden de çeşitli tasarruflar sağlamaktadırlar. (Varinli, 2006:4)

- Tüketicilere destek hizmetleri sunmak:

Müşterilere gerekli hizmetleri sunmak, perakendecilerin görevleri arasındadır. Tüketicilerin gereksinim duyabileceği hizmetler arasında bilgi verme, kredi sağlama, ürün teşhiri, ürünler hakkında bilgi elde etme, garanti, bakım-onarım, taşıma-montaj hizmetleri, satış sonrası hizmetler ve tüketici şikayetlerini değerlendirme sayılabilir.

Perakendeciler, tüketicilerin ürün kullanımlarını ve tüketimlerini kolaylaştırmak amacıyla çeşitli hizmetler sunarlar. Örneğin, giyim mağazasından

aldığımız giysinin boyunun kısaltılması, market alışverişi sonrası eve servis aracı ile bırakılmak veya alınan bilgisayarın nasıl kullanılacağını öğrenmek için verilen eğitim v.b. çeşitli perakendecilerin tüketiciye yönelik verdikleri hizmetlerden bazılarıdır. (Varinli, 2006:4)

- Bilgi Paylaşımı:

Perakendeciler bu faaliyetleri ile hem üreticilere hem de tüketicilere yardımcı olurlar. Günümüzde artık bilgi teknolojileri sayesinde tüketiciler, ürün çeşitlendirmesi, fiyat düzeyi gibi çok çeşitli konularda perakendecilere öneride bulunmakta ve bu öneriler doğrultusunda istedikleri ürünleri alabilme fırsatı kendilerine sağlanmaktadır. Benzer şekilde perakendeciye ulaşan bu değerli bilgilerin, kanalda geri iletim yoluyla üreticilere ulaşması mümkün olabilmektedir.

Perakendecilik aynı zamanda kendi terminolojisini de geliştirmiştir. Türk perakende sektöründe bir takım kelime, kavram ve tanımlar kullanılmaktadır. Çalışmanın “Ekler” bölümünde yer alan ve perakende sektörüne özgü bu terimlerin tümü “Perakende Sözlüğü” veya “Perakende Jargonu” olarak ifade edilebilir. (Sait, 2005)

1.2. PERAKENDECİ KURULUŞ ÇEŞİTLERİ

Zaman içerisinde, perakendeciliğin formatları ya değişikliklere uğramakta ya da yeni perakendeci çeşitleri ortaya çıkmaktadır. Bazen departmanlı mağazalar ön plana çıkarken, bazen AVM’ler dikkat çekmektedir. Perakendeci kuruluşların sınıflandırılması konusunda genel kabul görmüş bir yapı bulunmamaktadır.

Perakendeci kurumların sınıflandırılmasında farklı yaklaşımlar söz konusudur. Ülkeler arasındaki ekonomik, teknolojik, yasal ve sosyal yapıların farklılığı nedeniyle perakendeci kurumları sınıflamada farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. Örneğin; günümüz dünyasında yaşanan zaman yarışı, tüketicilerin

alışverişte kolaylık beklentisi içine girmesi, bu potansiyeli gören perakendecilerin ise doğrudan satış, internet gibi mağazasız perakendecilik uygulamalarına yönelmesine neden olmuştur. Perakendeci kurumlar (Oyman, 2006:79);

- Genel özelliklerine göre (ürünler, hizmetler, mülkiyet, yerleşim v.b.)
- Örgütsel yapı ve pazarlama yöntemlerine göre,
- Hizmet düzeylerine göre ve
- Yerleşim yerlerine göre sınıflanabilir.

1.2.1. MAĞAZALI PERAKENDECİLİK

Perakendecilik işlevinin bir mağaza ortamında yerine getirilmesi şekli mağazalı perakendecilik için ilk şarttır. İkinci olarak perakendeci mağazada satışa sunulan ürün grubuna göre de sınıflandırma şekillendirilebilir. Mağazalı perakendecilik; gıda perakendeciliği ve genel ürün ağırlıklı perakendecilik olmak üzere ikiye ayrılabilir.

1.2.1.1. GIDA AĞIRLIKLIL PERAKENDECİ KURUMLAR

Gıda ağırlıklı perakendeciler; bağımsız küçük mağazalar, geleneksel süpermarketler, gıda ağırlıklı süpermarketler, karma mağazalar, sınırlı ürün dizisi sunan perakendeciler ve depo mağazalarından oluşmaktadır (Oyman, 2006:80).

1.2.1.1.1. BAĞIMSIZ KÜÇÜK MAĞAZALAR

Perakende ticaretin en küçük birimi olan küçük mağazalar, 50 m²'den az alana sahip, genelde bir yazar kasası olan, çoğunlukla bir kişinin idaresinde bulunan perakendecilerdir. Bağımsız küçük mağazaların en yaygın şekli bakkallardır.

Bağımsız perakendeciler, sadece tek bir mağazaya sahiptir ve onu işletirler. Perakendeci mağazaların büyük bir çoğunluğu bağımsız perakendeci türündendir. Kendi işini kurmak isteyen birçok iş adamı ve tüccar, istediği ve uygun gördüğü bir mekanda dükkan alıp onu işletme yoluna gider. Bu tür perakendeciliği yürütmek için özel bir eğitime gerek yoktur ancak deneyim sahibi olmak başarıya sebep olur. Dükkan açmak oldukça kolay olduğundan çok tercih edilen bir para kazanma yoludur. Fakat genelde yeterince bilgi ve deneyim sahibi olmayan kişiler tarafından yürütülmeye çalışıldığından, başarısızlığa uğrama şansı oldukça yüksek olan bir iş dalıdır. (Arslan, 2004:30)

Benzin istasyonlarındaki gıda mağazaları ve bakkallar bu gruba örnektir.

1.2.1.1.2. SÜPERMARKETLER

1930'ların başında ilk kez ABD'de kurulan süpermarketlerin “süper” olarak adlandırılmasının Hollywood süper starlarının bu işe yatırım yapmalarından kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Temel olarak geniş bir çeşitliliğe sahip gıda ürünlerinin bölümlere ayrılarak, self servis (kendin seç-al) anlayışıyla satışa sunulduğu, ağırlıklı olarak gıda ürünlerinin satıldığı ancak, gıda dışı maddeleri de bulunduran en az 1000m² satış alanına sahip mağazalardır. Self-servis kavramı müşterinin ürünü raflardan kendisinin seçmesi, bedelini ödemek için çıkıştaki kasaya taşınması anlamına gelmektedir. Süpermarketlerin satış konularının %70'ini gıda vb. temel ihtiyaç maddeleri oluşturmaktadır. Süpermarketlerin temel özellikleri şunlardır; (Oyman, 2006:81)

- Temel olarak bakkaliye, kuru gıda, yaş sebze ve meyve, et ve et ürünleri, süt ve süt ürünlerine ek olarak kozmetik, temizlik, tuhafiyeye malzemelerinden oyuncığa değin gıda dışı ürünlerin de satılması,
- Her grup ürünün ayrı reyonlarda, çok çeşit ve sayıda satışa sunulması,
- Self-servis yöntemi ile ürünlerin raflarda, açık vitrinlerde satılması,
- Genellikle tek katlı ve geniş bir satış alanına sahip olması,

- Otopark olanağı sunması,
- Ürünlerin mümkün olduğunca üreticiden (aracıya gerek olmaksızın) doğrudan satın alınarak satışa sunulması,
- Büyük ölçekli süpermarket zincirlerinin kendi markalarını taşıyan ürünler satması.

Süpermarketlerde geniş bir tüketici kitlesinin alışveriş ihtiyacını karşılayabilmek amacıyla öncelikle gıda olmak üzere, küçük mutfak eşyalarından kırtasiyeye, oyuncaktan giysiye uzanan geniş bir ürün yelpazesi satışa sunulmaktadır. Dolayısıyla tüketicilere tek duraklı alışveriş imkanı sağlamakta, tüketicileri tek tek kasap, manav, züccaciye gibi perakendecileri dolaşarak ihtiyaçlarını karşılamamanın zorluğundan kurtarmaktadır. Ürünleri genellikle düşük fiyatlarla sundukları göz önüne alındığında tüketiciye para, zaman ve enerjiden tasarruf sağlayan mekanlar oldukları söylenebilir.

Süpermarketlerin avantajları şöyle sıralanabilir:

- Müşteri başına satış miktarı yüksek olduğundan işlem başına satış giderleri düşüktür.
- Daha geniş bir pazarda hitap ettiklerinden mağaza ve ürün birimi başına düşen tutundurma giderleri daha düşüktür.
- Üreticiler arasındaki rekabet nedeniyle mağaza giderleri düşüktür.
- Soğutma, saklama, ambalajlama, sipariş, kontrol, teslim alma ve teslim etme gibi uygulamalar modern araç ve yöntemlerle yapıldığından fireler önemli oranda düşmektedir.
- Banka ve diğer kredi kurumlarından uygun faizle kredi bulma imkanları vardır.
- Tartma, ölçme, sayma, ürün bilgi verme gibi işlemler önceden ambalajlama yoluyla üreticiler tarafından yerine getirildiğinden işçilik, ambalaj malzemesi ve firelerden tasarruf sağlanır.

- Self-servis anlayışı ve doğrudan üreticiden ürünleri tedarik etme olanağı da maliyet tasarrufuna, düşük fiyat ve düşük kar marjı ile satışa yardımcı olur.

Tüm bu avantajlara rağmen kar marjlarının düşük olması, personel bulma, personeli eğitme gibi insan kaynakları sorunları, kendi ellerinde olmayan nedenlerle olsa bile fiyatlar yükseldiğinde tepki çekebilme dezavantajına sahiptirler.

Ülkemizde modern gıda perakendeciliğinin gelişim sürecinde süpermarketler 1955 yılında İsviçre Migros Kooperatif Federasyonu tarafından İstanbul’da kurulan Migros Türk A.Ş. ile başlamıştır. Migros Türk A.Ş.den sonra doğrudan kamu kuruluşu olarak 1956 yılında GİMA kurulmuştur. Ancak ülkemizde süpermarketlerin asıl gelişiminin ekonomik kalkınma ve gıda sanayindeki gelişmeye bağlı olarak 1980’lerde başladığı, 1990’larda atağa geçtiği söylenebilir.(Oyman, 2006,82)

Avrupa’da 1 milyon kişiye ortalama 150 süpermarket, 15 hipermarket düşerken, ülkemizde 1 milyon kişiye düşen hipermarket sayısı 2, süpermarket sayısı ise 16’dır. (PriceWaterHouseCoopers, 2007)

İsviçre Migros Kooperatifler Federasyonu tarafından kurulan 1955’de kurulan Migros-Türk Türkiye’de süpermarket fikrinin öncülerindendir. Süpermarket Enstitüsüne göre süpermarket, “haftada en az 20.000 veya yılda 1.000.000 dolarlık satış yapan ve tamamen reyonlara ayrılmış gıda mağazasıdır.”

Süpermarketleri 3 kategoriye ayırmak mümkündür.

- Büyük süpermarket (faaliyet alanı 1000 – 2500 m2)
- Süpermarket (faaliyet alanı 400 – 1000 m2)
- Küçük süpermarket (faaliyet alanı 50 – 400 m2)

1.2.1.1.3. HİPERMARKETLER

Hipermarketler; süpermarket, indirimli mağazalar ve depo mağazacılığının bir birleşimidir. Self-servis yöntemiyle çalışan, çok çeşitli gıda ve gıda dışı ürünleri düşük fiyatla satan, satış alanı (kapalı alan) 2500m² den 16000m² ye kadar uzanabilen mağazalardır. Mağaza büyüklükleri ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir. (Baş, 2007:15)

Mağaza alanının büyüklüğü işletimde etkinlik ve maliyetlerde tasarruf sağlamaktadır. Tüketiciler bu mağazalarda her istediklerini, uygun fiyata bulabildiklerinden kent dışında kurulsalar dahi buralara ulaşmaya hazırdırlar. Hem fiyatları uygundur, hem de tüketicilere her istediklerini bir mağazadan elde etme olanağı sunar. ABD’den Kmart ve Wall-Mart, ülkemizden MMM Migros ve Maxi Tansaş, Real ve Carrefour hipermarket örnekleri olarak verilebilir. (Oyman, 2006:85)

Süpermarketlerde gıdadan başka mamullerin satışının da yapılması sonucu, ihtisaslaşmadan uzaklaşma meydana gelmiş ve bu durum hipermarketlerin gelişmesine neden olmuştur. Hipermarketler, satış alanı 2500 m²’nin üstünde, 8 den fazla yazar kasası, otoparkı olan gıda ve gıda dışı ürünleri birlikte pazarlayan, perakende mağazalarıdır. Satışlar self servistir, ödemeler kasada yapılır, genellikle şehir merkezlerinin dışında, geniş otopark imkanları ile özellikle otomobili olan müşterilere hitap etmektedirler. Superstore ve süper-süpermarket olarak da bilinirler. Belpa Türkiye’nin ilk hipermarketi sayılır.

Departmanlı mağazalar ABD ve Avrupa’da 1800’lü yıllarda görülmeye başlamıştır. Paris’deki Bon Marche mağazası, 1800’lü yılların ortalarına doğru mağazadan tam donanımlı bir departmanlı mağaza haline gelmiştir. 20. yüzyılın ortalarına doğru ABD’nin bütün önemli şehirlerine departmanlı mağazalar yayılmıştır. (Oyman, 2006:85)

1.2.1.1.4. SINIRLI ÜRÜN DİZİSİ SUNAN MAĞAZALAR

Bu mağazalar gıda ürünlerinin ağırlıkta olduğu mağazalardır. Ancak hem sundukları ürün çeşitleri ve dizileri hem de sundukları hizmetler oldukça sınırlıdır. Süpermarketlere göre çok daha ucuzdurlar. Büyüklükleri de 400m² ile 800m² arasında değişir. Ürünlerini süpermarketlerin %20-30 altında fiyatlamayı hedeflerler. Sundukları markalar da sınırlıdır. 1500 kadar ürün kalemi vardır ve her kalem için marka ve boyut seçeneği oldukça sınırlıdır. Ürünler çoğunlukla büyük kutular içinde teşhir edilir, fiyat etiketleri ürün üzerinde değil çoğunlukla raflarda yer alır. Sunulan ürünler, genellikle ucuz markalardan (birkaç tanınmış marka dışında) ya da perakendecinin kendi markası /markaları altında özel üretilmiş ürünlerden oluşur. Bu tür mağazaların başarısı, oldukça düşük fiyatlandırılmış ve perakendecinin kendi markasını taşıyan ürünlerine önemli ölçüde bağlıdır. (Oyman, 2006:86). Mağaza içinde ürünlerin düzenine, sunumuna, kısacası mağaza atmosferine önem verilmez. Sınırlı ürünün sınırlı hizmet ile ancak oldukça düşük fiyatlarla satışı esastır. Ülkemizdeki BİM mağazaları örnek verilebilir.

Bu mağazalar 1970'lerin başında Avrupa'da doğmuş ve 1970'lerin ortalarında Amerika'ya yayılmıştır. (Oyman, 2006:86)

1.2.1.1.5. DEPO MAĞAZALARI

Gıda ağırlıklı ürünlerin ucuz fiyatlarla, çok sınırlı hizmetle, gösterişli olmayan bir ortamda satışa sunulduğu mağazalardır. 1400m² veya üzerinde bir alana sahiptir.

Depo mağazası (warehouse store), yiyecek temelli, belirli ürün çeşidi taşıyan, mağaza düzeninin özensiz olduğu ucuzluk mağaza türüdür. Depo mağazalarını sınırlı hizmet, ucuz ürün mağazalarından ayıran en önemli özellik, depo mağazalarının

tanınmış markaları taşıyor olmasıdır. Tanınmış markalar yüksek miktarlarda veya özel fiyatlarla satın alınıp, tüketiciye ucuza satılır. Depo mağazalarında ürünler kutularında teşhir edilir ve sınırlı hizmet sunulur. Depo mağazalar isminden de anlaşılacağı gibi depolarda satış yapar, dolayısıyla ürünler üreticiden doğrudan mağazaya gelir ve teşhir edilerek satılır. Tüketicilere sınırlı hizmet sunulur, tüketiciler ürünlerini kendileri poşetlere yerleştirir. (Arslan, 2004:46)

1.2.1.2.GENEL ÜRÜN AĞIRLIKLİ PERAKENDECİ KURUMLAR

Çalışmanın başında mağaza ortamına dayalı perakendeci kurumlar “gıda ağırlıklı perakendeciler” ve “genel ürün perakendecileri” olarak iki gruba ayrılmıştı. İlk kısımda gıda ağırlıklı perakendeci kurumlar yer almıştı. İkinci grup olan genel ürün perakendecileri ise; özel mağazalar, çeşit mağazaları, bölümlü mağazalar, indirimli mağazalar, düşük fiyatlı ürünler sunan zincirler, fabrika satış yeri, depo kulüpleri, semt ve bit pazarları olarak sıralanabilir.

1.2.1.2.1. ÖZEL MAĞAZALAR

Özel mağazalar bir ürün dizisini, yoğun müşteri hizmetleriyle müşterilerine sunarlar. Kitlese pazarlama yaklaşımının aksine, departmanlı ve indirimli mağazaların tersine, dar fakat derin bir ürün dizisi bulundurarak seçici pazar bölümlerine hitap eden mağazalardır.

Bu tür mağazalarda tek bir ürün dizisi (örneğin ayakkabı), birbiriyle ilişkili birkaç ürün dizisi (örneğin spor ayakkabı, çanta, aksesuar, spor giysiler) ya da bir ürün dizisinin bir bölümü (örneğin spor ayakkabılar) satışa sunulur. Görüldüğü gibi belli bir ürün dizisinde odaklanma ve uzmanlaşma söz konusudur. Bu satış uzmanlığı ise özel mağazalara rakipler karşısında bir üstünlük sağlar. Ülkemizde Sarar, Benetton ya da İnci, Hotiç gibi giysi ve ayakkabı mağazaları, parfümeri, saat, gözlük, mücevher, kitap, kaset ve CD, halı satan mağazalar, GNC gibi vitamin vb. ilaç sunan yerler örnek verilebilir. Bu tür mağazalar derin ürün sınıflarıyla, bilgili satış

personeliyle, müşteri hizmet politikalarıyla, özenli mağaza atmosferiyle müşterilere çekici gelmekte ve tercih edilmektedir. (Oyman, 2006:86)

Özel mağazaların yeni bir türü de “kategori öldüren” ya da “kategori uzmanı” mağazalardır. 1980’lerde gelişmiş olan dar fakat derin ürün dizilerine sahip, genellikle düşük fiyatlı ve orta düzeyde müşteri hizmeti sağlayan mağazalardır. Belli bir ürün kategorisinde yer alan çok çeşitli ürünler geniş bir mağaza ortamında satışa sunulur. Toys “R”US oyuncak mağazası, İKEA mobilya mağazaları, Praktiker ve D&R bu tür mağazalara örnek verilebilir. ABD’de satılan tüm oyuncak ve oyunların %4’ünden fazlasının Toys “R”US tarafından satıldığı tahmin edilmektedir. Bu mağazalar belli bir ürün kategorisinde pazara hakim olmaları ve büyüklükleri nedeniyle ürünleri çok miktarda ve düşük fiyata alıp satmaktadırlar. Dolayısıyla aynı alandaki diğer perakendecilerin satışlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle “kategori öldüren” mağazalar olarak tanımlanırlar ve özellikle küçük ölçekli perakendeciler için tehdit oluşturmurlar. (Oyman, 2006:86)

Özel mağazalar belli bir tüketici kitlesinin hedef alınarak tüm ürünlerin bu kitlenin yaşam tarzına uygun olarak seçilip satıldığı “yaşam tarzı perakendeciliği” anlayışının bir örneğini oluşturmaktadır.

Örneğin; İKEA mağazası yaşamlarında sade, kullanışlı, pratik çözümler arayanlara; kendinden bir şeyler katarak ürünler ortaya koymak ve “bunu ben yaptım” güdüsünü tatmin etmek isteyenlere hitap etmektedir. Bu tür mağazalar günümüzde çok popülerdir.

Özel mağazalar; sınırlı bir ürün kategorisi sunmaları, modaya tabi olmaları, tek duraklı alışveriş yerlerini tercih eden tüketicilere cazip gelmemeleri nedeniyle sorunlar yaşayabilirler.

1.2.1.2.2. BÖLÜMLÜ (DEPARTMANLI) MAĞAZALAR

Bölümlü mağazalar, geniş çeşitte ürün taşıyan, ortalamanın üzerinde hizmet sunan ve ürünleri teşhir ederken farklı bölümler şeklinde düzenlenmiş mağaza çeşididir. Satış alanları 50.000m²'den başlayıp 80.000m²'ye kadar değişir. ABD'de en bilinen bölümlü mağazalar Macy's, Bloomingdale's, Sears ve JC Penney iken, Türkiye'de Yeni Karamürsel (YKM), Boyner, Ender ve Çetinkaya'dır. İngiltere'de Harrods ve Harvey Nichols, Fransa'da Galeries Lafayette, Almanya'da Karlstadt, İspanya'da El orte Ingles, Japonya'da Sogo, Takashimaya ve Isetan tanınmış bölümlü mağazalardır. Türkiye'de ilk kurulan bölümlü mağaza Ankara Kızılay Meydanı'ndaki Gima'dır. Günümüzde Gima mağazaları şekil değiştirmiş ve artık süpermarket türüne dönüşmüştür. (Arslan, 2004: 49)

Bu tür mağazalarda pazarlık yapılmaması, tek fiyatla satış, ürün çeşitliliği, düşük kar marjı, hızlı stok devri, çeşitli müşteri hizmetleri bölümlü mağazaların tipik özellikleridir. Bölümlü mağazaların üstün yönleri; (Oyman, 2006: 87)

- Büyük ölçekli satın almalar nedeniyle alım maliyetlerinin düşük olması,
- Doğrudan imalatçıdan satın alma olanağı,
- İşlevsel esasa göre uzman personel kullanabilme,
- Doğrudan üretime geçebilme ya da fason üretim yaptırma,
- Müşterilere kapsamlı kolaylıklar sağlama (banka, kafeterya, dinlenme alanı vb.),
- Büyüklüğün getirdiği prestij,
- Geniş tüketici kitlesine tutundurma etkinlikleri yapabilme olanağıdır.

Üstün yönlerine rağmen optimal büyüklüğün korunamaması halinde giderlerin çok artması, yönetici ücretlerinin yüksekliği, personel bulma, eğitime vb. personel sorunları, trafik sıkışıklığı, mağaza içinde iletişim ve eşgüdüm sağlamanın zorluğu gibi sorunlar da söz konusudur.

Yüksek faaliyet giderlerine, yoğun rekabetçi uygulamaların da eklenmesi nedeniyle bölümlü mağazalar günümüzde çeşitli sorunlarla karşı karşıyadır. Bu sorunlardan bazıları şöyle sıralanabilir; (Oyman, 2006: 87)

- Üreticilerin markalarının özel mağazalarda hatta indirimli mağazalarda bile bulunuyor olması nedeniyle bölümlü mağazaların sattıkları birçok marka “özel” olmaktan çıkmaya başlamıştır.
- Geçmişe göre günümüzde tüketiciler daha fazla fiyat bilincine sahiptirler ve bu nedenle daha ucuz, indirimli satış yapan perakendecileri tercih etmektedirler.
- Alışveriş merkezleri popülerlik kazanmıştır.
- Büyük ölçekli özel mağaza zincirleri tedarikçilerle güçlü ilişkiler kurmayı, yoğun reklam kampanyaları yapmayı bir avantaj olarak kullanmışlardır.
- Çoğu düşük fiyatlı ürünler satan, indirimli satış yapan perakendeci kurum artık kredi kartı kabul etmeye başlamıştır.
- Bazı mağazalar çok geniş, çok fazla verimli olmayan satış alanlarına sahiptir ve stok devir hızları da düşüktür.
- Özel mağazaların aksine, çoğu bölümlü mağazanın, hedef pazarları konusunda belirgin bir odakları ve net bir imajları yoktur. Sıklıkla bölümlü mağazalar müşteri ihtiyaçlarına göre değil de tedarikçi markaların adlarına göre örgütlenmektedirler.
- Bazı bölümlü mağaza zincirlerinde merkeziyetçi bir anlayış güdülmez, bu da zaman zaman zincire bağlı mağazalarda farklı ürün stratejilerinin uygulanmasına ve imaj karmaşasına neden olmaktadır.

Tüm bu sorunlar ise mağazaların kendilerini iyi bir biçimde konumlandırmalarıyla, müşteri hizmetlerine ve personele daha ağırlık vermeleriyle ve daha iyi bir örgüt yapısı oluşturmalarıyla giderilebilir.

Bölümlü mağazalarla ilgili yönetsel bir konu da sahiplikle ilgilidir. Bölümlü mağazalarda tüm bölümlerin sahipliği bir tek kişide toplanabildiği gibi, bölümlerin

ayrı ayrı işletmelere kiralanması yoluna da gidilebilir. Perakendeciler herhangi bir bölümü verimli ve etkin bir şekilde işletme konusunda uzman olmadıklarını hissettiklerinde, bölümleri kiraya verme yoluna giderler. Kiralayan ise kiraladığı bölümün işletilmesiyle ilgili tüm kararlardan sorumludur ve satışlarının belli bir yüzdesini kira olarak öder.

1.2.1.2.3. İNDİRİM MAĞAZALARI

İndirim mağazası (full-line discount store), aşağıda belirtilen özelliklere sahip bölümlü mağaza türüdür: (Berman, Evans, 2001:164)

- Yüksek hacimli, düşük maliyetli, yüksek ürün devir oranına sahip, çok çeşitli ürünler satan ve ortalamanın altında fiyatlar uygulayan mağaza imajına sahiptir.
- Genellikle bölümlü mağazalarda satılan elektronik eşya, mobilya, küçük ev aletleri, otomobil aksesuarları, bahçecilik ürünleri ve mutfak eşyası gibi ürünler yer alır.
- Merkezi para ödeme sistemi mevcuttur.
- Müşteri hizmetleri her bölümde değil, merkezi bir şekilde tek bir yerde sunulur. Ürünler genellikle self-servis şeklinde satılır, bölümlerde tüketiciye çok nadir olarak destek verilir.
- Dayanıksız tüketim ürünleri genellikle perakendecinin kendi özel markası iken, dayanıklı tüketim ürünleri tanınmış markalardır.
- Ürünler modağa pek uygun değildir.
- Binalar, kullanılan aletler, dekorasyon malzemeleri pahalı türden değildir. Bölümlü ve özel mağazalarla karşılaştırıldığında indirim mağazalarının işletim maliyetleri daha düşüktür.
- Kredili satışlar pek tercih edilmez.

İndirimli mağazalar yaygın oldukları ABD’de genellikle orta ve ortanın altı gelire sahip tüketicilere hizmet verirler. Bu mağazalar daha düşük maliyetli yerlerde

kuruldukları ve çok az müşteri hizmeti sundukları için, müşterilerine bölümlü mağazalara göre daha düşük fiyatlı ürünlerle hitap edebilmektedir. Tanınmış indirim mağazalarına ABD’den Wall-Mart, KMart, Target örnek verilebilir.

1.2.1.2.4. ÇEŞİT MAĞAZALARI

Kırtasiye ürünleri, küçük hediyelik ürünler, kadınlara yönelik aksesuarlar, kişisel bakım ve kozmetik ürünleri, oyuncaklar, aydınlatma ürünleri gibi pahalı olmayan, piyasaya uygun fiyatlandırılmış geniş bir ürün çeşidinin sunulduğu mağazalardır. Nakit esasıyla çalışan, birkaç satış elemanının çalıştığı, ürünlerin açık olarak sergilendiği mağazalardır. Bu mağazalarda hiçbir ürün dizisinin tamamı sunulmaz, ürünler bölümlere ayrılmadan satılabilir. Başka bir deyişle çoğu dayanıksız ürünlerden oluşan, ürün çeşitleri arasında bir tutarlılığın olmadığı mağazalardır. Gelişmiş ülkelerdeki çeşit mağazaları mevcut mağaza türleri içinde en zayıf gelişme performansı gösteren mağazalar olarak görülmektedir. (Oyman, 2006: 89). Özel mağazalar ve indirim mağazalarının yarattığı rekabetçi baskıların bu performans düşüklüğünün temel nedeni olduğu söylenebilir.

1.2.1.2.5. DÜŞÜK FİYATLI PERAKENDECİLER

Bu perakendeciler çeşit itibarıyla bir tutarlılık göstermeyen, çoğunlukla tanınmış markaların ya da tanınmış tasarımcıların ürünlerinden oluşan, çoğunluğu modaya tabi ürünleri daha düşük fiyattan satarlar. Giysiler, aksesuarlar, ayakkabılar, nevresimler, kozmetikler, kumaşlar vb. örnek verilebilir. Çoğu ürün üreticilerden ya da diğer perakendecilerden mevsim sonunda, stok fazlası olarak alınır. Bu ürünler tek beden kalmış, pek popüler olmayan renk ya da modellerden oluşabilir ya da küçük defolar taşıyor olabilir. Düşük fiyatlı perakendeciler ürünleri orijinal toptan satış fiyatının üçte biri ile dörtte biri gibi bir fiyat aralığında satın alırlar ve düşük fiyatlara satarlar. Bazen de üreticiler ellerinde kalan ve o sezon pekiyi satmayan ürünleri bu perakendecilere aktararak nakit gereksinimlerini karşılarlar. (Oyman, 2006,89) Bu tür perakendeciler reklam, satın alma sürecinde ürün iadesi, indirimler vb. konularda üreticilerden bir beklenti içine girmediklerinden üreticiye cazip gelebilir. Dolayısıyla

düşük fiyatlı perakendecilerle tedarikçisi konumundaki üreticiler arasında sürekli ve uzun dönemli ilişkiler söz konusudur.

1.2.1.2.6. FABRİKA SATIŞ MAĞAZALARI

Fabrika satış mağazaları (factory outlets), üreticilerin sahip olduğu indirimli ürün perakendecileridir. Fabrika satış mağazalarında, üretim fazlası, defolu, perakendeciler tarafından geri çevrilen ürünler satışa sunulur. Bu tür mağazalar sayesinde üreticiler indirimli ürünlerin kontrolünü ellerinde tutma fırsatı yakalarlar. Fabrika satış mağazalarının üreticilere sunduğu avantajlar aşağıda verilmiştir: (Arslan, 2004:54)

- İndirimli ürünlerin tam olarak nerelerde satıldığını kontrol etmiş olurlar. Fabrika satış mağazaları genellikle şehir dışında, alışveriş merkezlerinden ve bölümlü mağazalardan uzak, düşük gelirli insanların yaşadığı veya pazara nüfuz edilmemiş bölgelerde bulunur ve bu sayede perakende satışlarını etkilemez.
- Fabrika satış mağazaları perakendeci fiyatlarından yaklaşık %60 daha ucuz olmasına rağmen yine de üreticiler için karlıdır. Bunun sebebi, bu mağazaların işletim ve yürütme masraflarının düşük olması ve toptancı ile perakendecilere para ödenmiyor olmasıdır.
- Fabrika satış mağazalarında üretici mağaza düzenini, ürünlerin teşhirini istediği şekilde yapar, promosyon kararlarını arzuladığı şekilde uygular, ürün etiketlerini uygun bulduğunda söker ve üretimi biten veya defolu ürünleri uygun bulduğu şekilde satar.
- Bölümlü ve özel mağazaların büyük bir çoğunluğu kendi perakende markalarını taşımaya başladıklarından, üreticilerin fabrika satış mağazalarından elde ettikleri gelire ihtiyaçları bulunabilir.

Son yıllarda yaşanan gelişmelerden biri, fabrika satış mağazalarından oluşan alışveriş merkezlerinin kurulmasıdır. Fabrika satış mağazalarının ortak bir çatı altında toplandığı bu tür merkezler “Outlet Center” olarak adlandırılmaktadır. Söz konusu alışveriş merkezlerinde Donna Karan, Esprit, Calvin Klein, Reebok ve Nike gibi üreticilerin fabrika satış mağazaları bulunmaktadır. Bu durum, bölümlü ve özel mağazaların karşı çıkmalarına sebep olmaktadır. Ancak üreticiler, fabrika satış mağazalarında satılan ürünlerin geçmiş sezon veya defolu ürünler olduğunu vurgulamaktadırlar. (Arslan, 2004:55)

1.2.1.2.7. PAZARLAR

Pazarlar, birçok satıcının sade bir ortamda bir araya gelip ucuz fiyatlarla ürün sattığı perakende satış türüdür. Önceleri bit pazarları sadece antika eşya, araç-gereç ve ikinci el ürünler satan yerlerdi. Günümüzde bit pazarlarında yeni giysi, akyaj ve kişisel bakım malzemeleri, saat, mutfak eşyaları ve hediyelik eşya da satılmaktadır. Bit pazarlarında satıcılar, günlük, haftalık, aylık veya sezonluk olmak üzere tezgahlarını kuracakları yeri kiralarlar. Bit pazarları tüketiciler tarafından güvenilir bulunur. Çünkü, fiyatlar mağazalara nazaran daha uygundur ve çok çeşit ürün sergilenir. Tüketiciler bit pazarlarını ayrıca çok renkli ve cazip bulurlar, satıcılarla pazarlık edebilirler, uzun çalışma saatleri caziptir (Pazar günleri ve geç saatlere kadar açıktır) ve uygun fiyata marka ürünler bulma fırsatı da yakalarlar. Bit pazarları normalde pazarların yer alacağı düşünülmeyen mekanlarda bulunabilir. Örneğin, stadyumlarda, yarış alanlarında, arenalarda veya terk edilmiş süpermarket ve bölümlü mağaza alanlarında bit pazarı kurulabilir. Bit pazarları açık hava mekanlarında veya kapalı mekanlarda bulunabilir. (Arslan, 2004:56)

Semt pazarları ise daha çok sebze-meyve ağırlıklı gıda ürünlerinin periyodik olarak her hafta satıldığı ortamlardır. Neredeyse her semtin haftanın belirli bir günü kurulan bir pazarı vardır. Salı pazarı, Çarşamba pazarı gibi. Bu pazarlarda sebze ve meyveleri hallerden, komisyoncu ve kabzımallardan toptan fiyatına alıp satan esnafların yanı sıra yakın civardaki köylüler ve çiftçilerde ürünlerini sunarlar. Bu

pazarlar için belediyeler özel yer ayırır. Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde popülerdir. (Oyman, 2006:91)

Son zamanlarda gıda dışı ürünlerin de bu pazarlardaki yerlerini aldıkları görülmektedir. Özellikle giysi, mefruşat gibi tekstil ürünleri, ünlü markaların taklit ürünleri, mutfak gereçleri de bu pazarlarda satılır olmuştur. Pazarların popülerliği satıcılara taksitle ya da kredi kartıyla ödeme gibi bir müşteri hizmeti sunmayı adeta zorunlu kılmıştır.

1.2.1.2.8. ALIŞVERİŞ MERKEZLERİ (AVM)

ABD’de “mall” olarak adlandırılan alışveriş merkezleri, genelde şehir dışında kurulmuş, tek bölmeli bir plan altında bir araya getirilmiş, yan yana duran küçük büyük perakendeci birimlerin oluşturduğu alışveriş kompleksidir. Bu kompleks içinde kafeteryalar, kuaförler, pastaneler, eczaneler, süpermarketler, sinemalar vb. mağazalar yer almaktadır. Bu merkezlerin satış alanları 5.000m² ile 80.000m² arasındadır. Ülkemizde kurulmuş ilk alışveriş merkezi İstanbul Bakırköy’deki Galleria’dır. (Baş, 2007: 16)

Planlı alışveriş merkezleri de denilen bu kurumların yönetimi, merkezde alan kiralayan perakendecilerin oluşturduğu bir birlik tarafından yerine getirilir. Tüketiciye yakınlığına, içindeki mağaza sayısına, sunulan ürün ve hizmetlere göre merkezlerin türleri değişebilir. (Oyman, 2006,91)

Gelişmiş ülkelerde bu merkezler şehir dışında kurulmaktadır ve bu nedenle otomobilin yaygınlaştığı ülkelerde başarılı olmuştur. Ülkemizde 1980’li yılların sonunda başlayan alışveriş merkezi girişimlerinin genellikle büyük şehirlerde, çoğunlukla da İstanbul’da ve şehir merkezlerinde kurulduğu görülmektedir. Bu ise modern perakendeci mağazaların yer seçimi ve gelişimi için elverişli pazar koşullarının oluşumuyla ilgilidir. (PriceWaterHouseCoopers, 2007: 44)

Ülkemiz ilk alışveriş merkeziyle 1988 yılında 42 bin metrekarelik alana kurulan Galleria-İstanbul aracılığıyla tanışmıştır. 17 yıl sonra bugün toplam alışveriş merkezi sayısı 92'ye, merkezlerin kapladığı alan da 1.9 milyon metrekareye ulaşmıştır. Ülkemizde alışveriş merkezi sektörünün büyüklüğü 6 milyar dolar olarak tahmin edilmektedir. Potansiyel çekim merkezi yine İstanbul'dur. İstanbul'da toplam 41 alışveriş merkezi bulunmaktadır ve diğer alışveriş merkezleri de 20 şehre dağılmış durumdadır. Büyükşehirde iyi bir konum ve mağaza kapsamına sahip, ulaşımı kolay, sinema ve yemek bölümlerinin yer aldığı ve ana kiracısı hipermarket olan bir alışveriş merkezinin yılda yüzbinlerce ziyaretçi aldığı tahmin edilmektedir.

Tüketicilerin alışveriş tercihlerinde bu merkezlerin yeri de oldukça önemlidir. Örneğin; ABD'de toplam alışverişin %50'si alışveriş merkezlerinde yapılmaktadır. Bu oran Avrupa'da %25'e, Türkiye'de %10'a kadar düşmektedir. (Oyman, 2006: 92)

Perakendecilik uygulamalarının 20. yüzyılın sonlarına doğru meydana gelen bir gelişme olan AVM'ler; bir müşterinin her türlü ihtiyacını tek bir alışveriş mekanında toplu şekilde karşılayabilmesi için tasarlanmıştır. Tek birim olarak tasarlanmış AVM'ler, perakende mağazaları, süpermarketler, hizmet birimleri ve otopark alanından oluşur. Bu merkezlerde restoranlar, banka şubeleri, tiyatro, sinema, seyahat acenteleri, bürolar, servis istasyonları bulunabilir. Amaç dizili, yan yana getirilmiş mağazaların prestijinden yararlanarak müşterileri tüm merkeze çekmektir. Mahalle, topluluk, bölgesel alışveriş merkezleri olarak üç türü bulunmaktadır.

Diğer taraftan günümüzde AVM'ler, müşterilerin dikkatini çekmek için çeşitli eğlence aktivitelerinden yararlanmaktadırlar. Sinema, tiyatro, tatil eğlenceleri ve canlı müzik gösterileri AVM'lerde sıklıkla görülmektedir.

1.2.2. SAHİPLİĞE GÖRE PERAKENDECİLİK

Perakendeci kurumlar, perakendecinin kime ait olduğuna, nerede ve nasıl faaliyet gösterdiğine göre, dolayısıyla “sahiplik” açısından incelendiğinde farklı yapılar görülür. Sahiplik açısından perakendecilik;

- Bağımsız perakendecilik
- Zincir mağazalar
- Franchise sistemler
- Dikey pazarlama sistemleri
- Bölüm kiralama
- Tüketici kooperatifleri

başlıkları altında ele alınabilir.

1.2.2.1. BAĞIMSIZ PERAKENDECİLİK

Bağımsız perakendeci kurumların sahipliği tek bir kişiye ait olabileceği gibi, bir ortaklık-anonim şirket şeklinde de kurulabilirler. Perakendeci kurumun büyüklüğü ya da küçüklüğü yani ölçeği bir kıstas değildir. Tüm işlevleri bir kişinin üstlendiği bakkal dükkanı gibi küçük bir perakende satış yeri de şubeleri olmayan büyük bir süpermarket de bu tanıma dahildir. Asıl olan tek bir mağazaya sahip olma ve onu işletmedir. Özetle bu mağazaların sahipliği ne üreticiye ne tüketiciye aittir. Bakkal, kasap, kuruyemişiçi, manav, tuhafiyeci vb. çoğu uzman perakendeci bu sınıflamada yer alır. Perakendeci kurumların büyük bir kısmı bağımsız perakendecilerden oluşur. Örneğin; ABD’de sayıları 2 milyondur ve toplam mağaza satışlarının yaklaşık %40’ını bu perakendeciler sağlar. Ülkemizdeki çoğu bağımsız perakendeci mağaza da küçük ölçeklidir. Bu mağazalarda faaliyetler hem sahipliğini hem de yöneticiliğini üstlenen kişilerce yerine getirilir. Bu tür kurumların düşük sermaye gereksinimi, nispeten basit yönetimi nedeniyle perakende pazarına girişleri, mağaza ya da dükkan açmaları kolaydır ve bu nedenle de sayıları hayli yüksektir. Özellikle gıda perakendeciliğinde bağımsız kurumların ağırlığı hissedilmektedir.

Örneğin; ülkemizde bakkallar gıda piyasasının yaklaşık %80'ini elinde bulundurmaktadır. Yaklaşık bakkal sayısı (50m²'lik alana sahip) 120 bin civarındadır. (Oyman, 2006:105). Modern perakendecilik uygulamaları, tüketici tercihlerindeki değişimler ve yaşanan ekonomik krizler bu sayının azalmasında önemli bir etkileyici faktördür. Özellikle civarlarındaki indirimli gıda perakendecileri nedeniyle bakkallar zorlanmakta, sattıkları ürün çeşitleri azalmaktadır. Bakkalların giderek sigara, ekmek, gazete vb. ürünlerin satıldığı yerlere dönüşmesi kaçınılmaz görünmektedir.

Bağımsız perakendeciliğin üstünlükleri şunlardır; (Oyman, 2006:106)

- “Bağımsızdırlar ve herhangi bir zincire, sisteme tabi olmadıkları için bu tür yapıların karmaşasından uzaktırlar. Bu da faaliyetlerinde serbestlik ve esneklik olanağı yaratır. Mağaza yeri seçiminden mağaza tasarımına, kapanış saatlerine değin esnektirler.
- Müşterilerle yakın ilişkiler kurma olanağı vardır.
- Bulundukları yörede saygınlık kazanırlar. Zincir mağazalara ya da departmanlı mağazalara oranla tek bir mağaza ile imaj bütünlüğü oluşturmaları daha kolaydır.
- Karar almaları ve uygulamaları daha kolaydır. Belli bir ürün/hizmet kategorisinde uzmanlaştıkları için (örneğin; kasaplık, manavlık) güven yaratıp tercih edilebilirler.
- Tek bir mağazadan sorumlu oldukları için stoklardan personele değin bir çok konuda kontrolü ellerinde tutarlar.

Bağımsız perakendeciliğin zayıf yönleri ise şunlardır; (Oyman, 2006:106)

- Genellikle küçük miktarlarda alım yapmaları nedeniyle tedarikçileriyle ilişkilerinde güçlü değildirler ve pazarlık güçleri sınırlıdır. Hatta tedarikçilerin sınırlı ürün çeşidi teklifleriyle de karşılaşabilirler. Bu sorunları

aşabilmek için bazı bağımsız perakendeciler ortak satın alma grupları oluşturma yoluna gitmektedir.

- Kurum içinde çoğunlukla iş bölümü olmadığından mağaza teşhir ve tanziminden stok kontrolüne, vitrin düzenlemeden ürünleri raflara yerleştirmeye kadar birçok konuda uzmanlaşmadan söz edilemez. Finansal sınırlılıklara bağlı olarak belirli tedarikçilere bağlı kalma, sınırlı ürün çeşitlerinden az miktarda alma ve bunun maliyetlerine katlanma gibi sorunlar yaşarlar.
- Çoğu bağımsız perakendecinin emek yoğun olarak çalıştığı, teknolojik yenilikleri yoğun olarak kullanmadığı bilinmektedir. Bu nedenle sipariş verme, stok yönetimi, müşteri veritabanı oluşturma gibi konularda verimlilik ve etkinlik sorunları yaşarlar.
- Yine finansal sınırlılıklar nedeniyle kapsamlı tutundurma faaliyetleri gerçekleştiremezler. Özellikle reklam (TV reklamı) ile daha geniş kitlelere seslenmeleri, yüksek yapım ve yayın maliyetleri nedeniyle zordur.
- Özellikle küçük, aile şirketi şeklindeki perakendecilikte, her şey fazlasıyla işin sahibine bağlıdır. Tüm kararlar mağaza-dükkan sahibince alınır. Bu kişinin hastalanması, yaşlanması, tatile çıkması gibi durumlarda iş yerinin yönetiminde aksamalar oluşabilir.
- Uzun dönemli planlamaya sınırlı zaman ve kaynak ayrılması ya da hiç ayrılmaması, günlük işlemlere yoğunlaşma, yenilikleri izleyememe gibi sorunlar sıklıkla yaşanır.

1.2.2.2. ZİNCİR MAĞAZALAR

Zincir mağazalar müşterek sahiplik veya yönetim altında birden çok mağaza biriminin faaliyet göstermesiyle oluşur. Satın alma ve yönetsel karar almada merkeziyetçi bir yapı söz konusudur. Perakendeciliğin her alanında, büyük ya da küçük ölçeklerde, yerel ya da uluslararası düzeyde zincir mağazalar kurulabilir. Dolayısıyla; orta büyüklükteki süpermarketlerden oluşan ve yerel faaliyet gösteren

bir zincir olabileceği gibi, YKM gibi ulusal düzeyde faaliyet gösteren bölümlü bir mağaza ya da Tesco gibi uluslararası bir hipermarket de zincir oluşturabilir.

Bu mağazaların mülkiyeti üreticiye ait olabileceği gibi, bağımsız zincir mağazalar şeklinde de olabilir.

Zincir mağazalar üç şekilde sınıflandırılabilir; (Oyman, 2006:107)

- Uğraş konusu olan ürünlere göre (gıda zincirleri, süpermarketler, giyim, bölümlü mağaza zincirleri gibi).
- Coğrafi bölgeye göre (yerel, bölgesel, ülkesel ve uluslar arası zincirler).
- Mülkiyete göre (bağımsız, imalatçıya ya da toptancıya ait zincirler). Bu zincirler özel sektöre ya da kamuya da ait olabilir.

Zincir mağazalar bir merkez ve merkeze bağlı çeşitli sayılarda perakende satış yapan şubelerden oluşmaktadır. Satın alma, satış politikaları, personel yönetimi, reklam vb. kararlar merkezden yürütülür, mağazalarda bu kararları uygular.

Zincir mağazalar ABD’de ilk kez A&P süpermarket ile başlamış ve 1930’larda ivme kazanmış bir perakendecilik türüdür. Üstün yönleri nedeniyle de gittikçe popüler olmuştur. Bu üstün yönler şöyle sıralanabilir: (Oyman, 2006:109)

- Zincir mağazalarda alımlar merkezden yapıldığından, yıllık satın alma hacimleri yüksek olmakta, bu da onlara tedarikçilerle olan ilişkilerde pazarlık gücü kazandırmaktadır. Bunun da bir sonucu olarak; yeni üretilmiş ürün kalemlerini hemen alma, yeniden verilen siparişlerin hemen yerine getirilmesi, tedarikçilerden hizmet ve satış desteği elde etme ve alımları mümkün olan en uygun fiyatlarla gerçekleştirerek düşük fiyatla satabilme avantajı yakalarlar. Hatta büyük zincirler belirli ürün kalemlerini satma ayrıcalığıyla, kendi markalarıyla tedarikçilere ürünler ürettirebilme olanağı elde edebilirler.

- Doğrudan üreticiden ürünleri satın almaları, toptancının işlevlerini kendileri üstlenmeleri nedeniyle maliyetlerden tasarruf sağlarlar.
- İş bölümü ve uzmanlaşma avantajları vardır.
- Malzeme, ekipman, bina, vitrin, çalışanların üniformaları gibi konularda standardizasyona gidilir. Bu da mağaza işlemlerinde, satın alma ve karar almada verimliliğe neden olur. Tüm mağazalarda bu standartlara uyulması, mağazaların imaj bütünlüğünü korur.
- Sipariş vermeden, stok kontrolüne kadar birçok konuda teknolojiye yoğun bir şekilde yararlanabilirler ki bu da verimliliği artırırken, maliyetleri düşürebilir.
- Büyük mağaza prestijine sahiptirler.
- Yoğun tutundurma çabalarına girişebilirler. Özellikle ulusal ya da bölgesel zincirler yoğun ve kapsamlı reklam faaliyetleri yapabilirler, medyayı etkin kullanabilirler.
- Çoğu zincirin iyi tanımlanmış yönetim yaklaşımları, detaylı stratejileri, iş/görev ve sorumluluk tanımları vardır.
- Uzun dönemli planlamaya önem verirler ve bunun için kaynak, zaman vb. ayırmaya isteklidirler.

Bu mağazaların üstün yönleri yanında zayıflıkları da vardır. Zayıf yönleri ise şunlardır;

- Kararlar merkezi olarak alındığı için esneklikleri sınırlıdır. Tüm şubelerde fiyattan ürün çeşidine, tutundurmadan mağaza yerine kadar tutarlılık sağlamak zordur.
- Yerel koşullara ve ihtiyaçlara uyum sorunu yaşayabilirler. Oysa yerel perakendecilerin pazara, o yerin yaşam biçimine uygun ürün ve hizmetler sunmaları avantajı vardır.
- Yatırım maliyetleri yüksektir.
- Nitelikli personel bulunması, seçimi, eğitimi vb. konularda sorunlar yaşanabilir.

- Büyük, çok şubeli ve dağınık zincirlerde kontrol ve iletişim sorunları yaşanabilir.
- Büyük zincirlerde bürokrasi yoğun olabilir, standartları korumak uğruna ağır prosedürler ve kurallar oluşturulabilir. Bu da çalışanların işlerindeki bağımsızlığını sınırlar, yaratıcılıklarını bastırır.

Tek bir merkeze bağlı, faaliyetlerinin belli ölçüde merkezden kontrol edildiği ve genellikle aynı tip perakendeci mağazalardan oluşan gruplardır. Zincir mağazacılık kapsamında, gıda perakendeciliği dahil her türlü mal ve hizmet perakendeciliği kurulabilmektedir.

Genel olarak bir perakende kuruluşunun zincir mağaza olabilmesi için gerekli özellikler aşağıda sıralanmıştır; (Aydın, 2006: 37)

- Tek sahiplik,
- Farklı yerler,
- Aynı ürün profili,
- Merkezi yönetim,
- Standart fiziki görünüm,

Bazı ülkeler zincir mağaza konusunda kriterler koymuşlardır. Örneğin, Norveç'te sayıları en az on olan şubeler aynı mağaza sahibinindir ve merkezi idare altındadır. İsveç'te de on şube gerekli, Almanya'da ise bölgesel olarak ayrılmış satış noktalarını kontrol etmek zorunluluğu bulunmaktadır.

1.2.2.3. FRANCHISING SİSTEMLERİ

Bir ürün veya hizmetin imtiyaz hakkına sahip tarafın, belirli bir süre, şart ve sınırlamalar dahilinde, işin yönetim, organizasyon ve pazarlamasına ilişkin bilgi ve destek sağlamak sureti ile, imtiyaz hakkını ticari işler yürütmek üzere ikinci tarafa verdiği, imtiyazdan doğan uzun dönemli ve sürekli bir iş ilişkilerinin bütünüdür.

Franchising; imtiyaz veren (franchisor) bir imalatçı, toptancı ya da hizmet kuruluşu ile sistemde bir veya daha fazla üniteye sahip olma ve işletme hakkını satın alan bağımsız girişimciler (franchisee) arasında yapılan sözleşmeye dayanır. İki taraf arasında sürekliliğe dayalı bir ilişki kurulur. (Oyman, 2006:110)

Franchising sisteminde tanımdan da görülebileceği gibi iki taraf vardır; franchisor ve franchisee. Franchisor; bir ürüne, hizmete veya bilgi birikimine, bunlara ait kalitesi kanıtlanmış ve başarılı bir markaya sahip olup da bunların satış, dağıtım veya işletme hakkını belli bir bedel karşılığı veren taraftır. Franchisee ise, franchisorün markasını, bilgisini, iş görme ve teknik yöntemlerini, sistemini, diğer sınai/fikri mülkiyet haklarının korunmasını üstlenen taraftır.

Franchising sisteminin temel özellikleri şunlardır; (Oyman, 2006:110)

- İmtiyazı veren ve alan olmak üzere iki taraf vardır.
- İki taraf arasındaki ilişki sözleşmeye dayalıdır.
- Sözleşmeler bir ürün, bir marka ya da hizmeti kapsayabilir.
- İmtiyaz sahibi tarafın, belli bir süre şartı ve sınırlamalarla ticari işlerini yürütmek üzere bu hakkı ikinci bir tarafa devretmesi söz konusudur.
- İmtiyazı, yani marka veya sistemi kullanma hakkını alan taraf, karşılığında bir başlangıç bedeli öder (franchisee fee)
- Yine franchisee, yıllık ciro ve kardan, anlaşmada belirlenen oranlarda yüzde olarak ödenen bedel olan “royalty” öder. Bazen de başlangıç bedeli ve gelir payına (royalty) ek olarak eğer ekipman, makine, mobilya vb. destekte almışsa bunlar için kira ücreti, kardan pay bazen de düzenli lisans ücreti ödemek zorunda olabilir.

İlk franchising uygulamaları 1850’lerde ABD’de başlamıştır. 1851 yılında Singer Dikiş Makineleri Şirketi bağımsız işletmeleri franchising aracılığıyla birleşen bir dağıtım ağı kurmuştur. 1881’de General Motors ile Baskin Robbins Dondurmaları aynı sistemden yararlanarak öncülük etmişler, onları araba üreticileri,

benzin istasyonları, Coca-Cola, Pepsi, Seven-Up gibi alkolsüz içecek firmaları ve çeşitli perakende firmaları izlemiştir. Özellikle 1950’li yılların sonrası sistem müthiş bir ivme kazanmıştır. ABD’de yeni iş kuranların beş yıl içinde başarısız olma ihtimalleri %50 iken franchise anlaşması yapanların başarı şansı %90 olduğu belirtilmektedir. Bu da her iki taraf için bir çok üstünlüğü nedeniyle franchising uygulamalarını cazip kılmaktadır.

Ülkemizde franchising uygulamaları 1980’lerin sonlarında 1990’ların başlarında başlamıştır. Franchising anlaşmasıyla Türkiye pazarına giren ilk fast food firmaları; McDonald’s, Pizza Hut, Wendy’s ve Kentucky Fried Chicken’dır. Daha sonra hemen her alanda franchising anlaşmaları yapılmaya başlanmıştır.

Franchising sistemi bazen bayilik ve acentelik kavramlarıyla karıştırılmaktadır. Bayi, üreticiden ya da toptancıdan kendi adına aldığı malı müşteriye satar, tamamen bağımsız bir aracıdır. Franchisee; bayilikten farklı olarak isim hakkı alır, sözleşme yapar ve isim hakkı karşılığında bedel öder. Reklam ve tanıtım kampanyalarına mali olarak katılır. Dekorasyon, iş yeri ilkelerine kadar belirli standartlara uyar. İsim hakkına ek olarak, bilgi-deneyim birikimi, teknik destek, mağaza iç-dış mimarisi, ekipman, ve ürün standartları, eleman seçimi ve eğitimi vb. konularda franchiserden destek alır. Acentelikte ise marka ve isim birliği bulunmaz, destek sadece ürün ve bölge ile sınırlı kalır. Satış veya cirodan bedel ödenmez. Ticari aracılık ve ilgili muamelelerin takibi görevi ağır basar. (Oyman, 2006:111)

Franchising uygulamaları iki grupta incelenebilir;

- Coğrafik alana göre
 - Ulusal
 - Uluslararası
- Sunulan fırsatlara göre
 - Ürün ve marka
 - İşletme sistemleri

Franchising sisteminin yararları, sistemin taraflarına göre incelenebilir. Yani franchisee ve franchisor için ayrı avantajlar sunar.

Franchisee (imtiyaz alan taraf) açısından yararları;

- Daha önce denenmiş, başarısı kanıtlanmış ve tanınmış bir marka ile birlikte, işletme sistemine ait teknikleri ve prosedürleri kullanmak mümkün olmaktadır. Örneğin; bir girişimci bir fast food restoran açma, isim yapma gibi tüm çabalardan ve risklerden, bir fast food franchising zincirinin parçası olarak (McDonald's, Burger King vb.) kurtulabilir.
- Ulusal ya da uluslar arası düzeyde standart kalite ve teknolojiye sahip bir marka çalışabilme olanağı kazanabilir.
- Eğitim hizmetleri ve uzman personel desteğiyle, sürekli bir danışmanlık hizmeti alarak işin püf noktalarını öğrenebilir.
- Müşterisi hazır bir markaya ve imaja sahip olunur ve böylelikle reklam ve benzeri tutundurma giderlerinden tasarruf edebilir.
- Kaliteli personel bulma, eğitim, motivasyon konularında imtiyaz verenin desteği alınabilir.
- Franchisor ile ortak hareket ederek küçük işletmelere özgü risk ve sorunlar en aza indirgenir.
- İşletmenin kuruluş yeri seçiminden, mali ve hukuksal konulara, araştırma-geliştirme çabalarından stoklama ve satışa kadar pek çok konuda sağlanan destek ile yeni bir işi tek başına kurmanın getireceği çoğu risk ortadan kaldırılabılır.

Franchisor tarafından bakıldığında bu yararlar şöyle sıralanabilir: (Oyman, 2006:112)

- Küçük bir yatırımla ve hızlı bir şekilde ulusal ya da uluslar arası bir mağazalar zinciri geliştirme olanağı elde edilir.
- Büyüme ve iş hacminin artmasıyla verimlilik ve ekonomikliğin artması sağlanır.

- Franchisee sözleşme kurallarına uymak ve sorunlarla karşılaşmamak için sıkı bir şekilde çalışmaya motive olur, sistemin çalışanı değil sahibi olarak çaba harcar.
- Pazar ile ilgili hızlı ve düzenli bilgi akışı elde edilir.
- Standartlar ve ilkelerle denetim ve değerlendirme daha kolay hale gelir.
- Klasik dağıtım kanallarında satılması zor bazı uzmanlık gerektiren ürünleri (ekipman vb.) satmaya yardımcı olur.

Sistemin sayısız yararına ve adeta başarıyı garantileyen yapısına rağmen taraflar için bazı zayıflıkları da beraberinde getirmektedir.

Franchising sisteminin franchisee (imtiyaz alan taraf) açısından zayıf yönleri şunlardır; (Oyman, 2006:113)

- Franchisorün koyduğu standartlar ve kurallar, franchiseenin başarısını sağlamakla birlikte, bu durum sürekli bir denetim ve takip anlamına gelmektedir. Bu kontrolde aşırılığa kaçılması ise franchiseenin yaratıcılığını ortaya koymasına, yenilik yapmasına ve yerel koşullara uyum çabalarına engel oluşturabilir.
- Sisteme katılmak için ödenen başlangıç ücreti genellikle yüksektir.
- Gerekli malzeme ve ekipman sözleşmede belirlenene göre ya franchisorden ya da franchisorün belirlediği tedarikçilerden alınır. Bu da franchiseenin daha ucuz yerel tedarikçilerle çalışmasını engeller.
- Kar paylaşımına ilişkin kararlar, finansal gücünden dolayı franchisor tarafından belirlenir. Franchisee ise, başlangıç ücretinden başka, aylık satışların belli bir yüzdesini ana firmaya ödemek zorundadır. Royalty çok yüksek bir oransa , franchisee kazanamadığı gerekçesiyle iş yerini kapatabilir.
- Franchiseenin faaliyette bulunacağı bölge sınırları sözleşmede belirtilmelidir. Bir coğrafik alanda çok sayıda imtiyazlı üyenin olması, her birinin satışlarını ve karlarını olumsuz etkileyebilir.

- Franchisor vaat ettiği desteği yeterince sunmayabilir, aynı alanda çok sayıda satış yeri açabilir ya da haksız gerekçelerle sözleşmeyi sona erdirebilir.

Franchising sisteminin ayrıcalık veren taraf yani franchisor açısından olası zayıf yönleri de şunlardır; (Oyman, 2006:113)

- İmtiyaz elde eden kurum konulan standartları sürdüremezse, franchisörün imajı ciddi zarar görebilir.
- Sisteme yapılan yatırımların bedelini tahsil etmede sorunlar çıkabilir.
- Franchisee işletmelerinin, sistemin yararlarını tek taraflı görmeleri, sürekli franchisörden beklenti içine girmeleri iş birliği anlayışını zedeler.
- Bazı franchiseelerin zayıf performansı diğer üyelerin performansını da olumsuz etkileyebilir.

1.2.2.4. DİKEY PAZARLAMA SİSTEMLERİ

Dikey pazarlama sistemlerinde, toptancı, perakendeci gibi araçlar; rekabet ve pazarlık gücü kazanmak, aynı hizmet kanalının değişik aşamalarında tekrarını önlemek, pazarlama işlevlerini daha etkin ve ekonomik biçimde yerine getirmek gibi gerekçelerle aralarında anlaşma yoluna giderler. Diğer bir deyişle, kanal üyelerinin ortak amaçlar etrafında toplanmaları, kanalda kendilerinden önce ya da sonra gelen kanal üyelerini yönetim ve denetim altına almalarıdır. Kanal üyeleri aynı sahiplik altında ya da işbirliğine dayalı birleşmelerle faaliyet gösterirler. Üreticinin, toptancının ve perakendecinin birleşik bir sistem gibi hareket ettiği bir yapıdır. (Timur, 2008:192)

Dikey pazarlama sistemlerini; yarı (kısmen) bütünleşik ve kurumsal sistemler, sözleşmeye dayalı sistemler ve yönetilen sistemler olarak üç gruba ayırabiliriz. Yarı bütünleşik ve kurumsal sistemlerde temel ölçüt aracı kurumlar arasındaki bütünleşmedir. Eğer iki bağımsız kanal üyesi, sistemdeki tüm üretim ve dağıtım işlevlerini yerine getiriyorsa bu sisteme “yarı (kısmen) bütünleşik pazarlama sistemi”

denir. (Timur, 2008:192) Genellikle bağımsız bir üretici ile perakendeci toptancıyı devreden çıkararak toptancının işlevlerini (taşıma, depolama vb.) aralarında paylaşarak yerine getirirler. Üretici ve perakendecinin genellikle büyük ölçekli olduğu, seçimli ve sınırlı dağıtımı istenen ürünlerde ve daha fazla kanal kontrolünün arzu edildiği durumlarda uygulanır. Genellikle mobilya, beyaz eşya, bilgisayar, restoran mağazalarınca kullanılır. (Oyman, 2006:114)

Sistemdeki tüm dağıtım ve üretim işlevlerinin iki değil de tek bir kanal üyesince yerine getirilmesi de mümkündür. Bu durum “kurumsal dikey pazarlama sistemi” ya da “tam bütünleşik sistem” olarak tanımlanır. Örneğin, büyük ölçekli bir perakendeci olan Sears ürünlerinin %50’sinden fazlasını, kısmen ya da tamamen sahibi olduğu firmalardan sağlar. Benzer bir örnek Migros’tur. Koç grubunun bünyesindeki Maret, Tikveşli vb. gıda markalarının Migros’ta satılması gibi.

Dikey pazarlama sisteminin ikinci grubunu “sözleşmeye dayalı sistemler” oluşturur. Üretim ve dağıtımın farklı düzeylerinde yer alan bağımsız firmalar, daha fazla tasarruf sağlamak ya da tek başlarına gerçekleştirebileceklerinden daha çok fazla satış yapmak gibi amaçlarla bir araya gelerek bir sözleşme yaparlar. Üç tür sözleşmeye dayalı sistem vardır. (Oyman, 2006:115)

- Toptancı destekli gönüllü zincirler
- Perakendeci kooperatifleri
- Franchising

Toptancı, büyük ölçekli zincir mağazalarla rekabet etmek üzere bağımsız perakendecilerden oluşan gönüllü zincirler oluşturur. Toptancı, zincire üye olan perakendecinin satın alma ve satış uygulamalarını standart hale getiren bir program geliştirir. Toptancı desteği ile bir araya gelen perakendeciler ürün ve hizmetlere ilişkin toptan gereksinimlerini daha elverişli koşullarla sağlarlar. Dolayısıyla bir perakendeci zincir dışındayken elde ettiğinden daha uygun fiyatlarla ürün alma

olanağı elde eder; finansal desteklerde mağaza tasarımına kadar pek çok konuda destek alır. (Oyman, 2006:116)

Perakendeci kooperatiflerinde perakendeciler bağımsızlıklarını yitirmeden, büyük ölçeğin avantajlarından yararlanmak üzere güçlerini birleştirirler. Bu oluşumda toptancılık hatta üretim işlevi bu kooperatifçe yerine getirilir. Üyeler ürünlerinin çoğunu bu kooperatiftan satın alırlar ve reklam etkinliklerini ortaklaşa planlarlar. Karlar üyelere satın alma büyüklükleri doğrultusunda aktarılır. Franchising de sözleşmeye dayalı olduğu için, bir dikey pazarlama sistemi uygulamasıdır. Ancak geniş kapsamı nedeniyle ayrı olarak ele alınır.

Son dikey pazarlama sistemi “yönetilen dikey pazarlama sistemi”dir. Bu sistemde üretim ve dağıtım işlevlerinin koordinasyonu esastır. Bu koordinasyon ne ortak bir sahiplik ne de sözleşmeye dayalı olarak yerine getirilmektedir. Burada sistemin işleyişi taraflardan birinin büyüklük gücüne dayalıdır. Dağıtım kanalı üyelerinden baskın, güçlü olan bir ya da birkaçı kanal liderliğini üstlenir. Tanınmış bir markanın üreticisi dağıtıcılardan güçlü bir destek ve ticari iş birliği elde edebilir. Örneğin; Procter&Gamble, Krafts, Campbell Soup, General Electric gibi firmalar raf alanı, fiyat politikaları, promosyonlar, ürün teşhirleri konularında perakendecilerden alışılmışın dışında bir destek görebilirler. Ya da tam tersi Toys “R”Us ya da Wall-Mart gibi büyük ölçekli perakendeciler, sattıkları ürünleri tedarik ettikleri üretici firmalara karşı, büyüklüklerinin verdiği gücü kullanabilirler. (Oyman, 2006:116)

1.2.2.5. BÖLÜM KİRALAMA

Bölümlü mağaza sahiplerinin dışarıdan birilerine, mağazalarında bir bölüm kiralayarak ürünlerini satmalarını sağlamalarıdır. Bölümlü mağazalar genellikle ayakkabı, kozmetik, kuaför ve takı bölümlerini kiraya verirler. Örneğin YKM’de Este Lauder, Lancome ve benzeri kozmetik markalarının corner’ları bulunur. Benzer

bir şekilde aynı mağazanın giyim bölümünde Koton, İpeyol, Vivid, Polo Garage vs. markalara ait corner'lar da vardır. (Arslan, 2004:31)

Departmanlı mağazalardaki bu bölümler için sözleşmeler oluşturulur. Bölüm kiralayan kişi, faaliyetlerinin tüm yönlerinden (demirbaşlar da dahil) sorumludur ve satışların belli bir yüzdesini kira olarak verir. Bölümlü mağazanın koordinasyonu ve tutarlılığı için kiralanan bölüm konusunda çeşitli zorunluluklar yerine getirilir.

Bölüm Kiralamanın Üstün Yönleri

Bölümlü bir mağazada bölüm kiralamanın hem mağaza sahibi hem de kiralayan açısından bazı üstünlükleri vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir; (Oyman, 2006:114)

- Mağaza sahibi açısından; bölümlerin kiraya verilmesiyle hem düzenli bir gelir (kira ücreti ile) elde edilir hem de bazı maliyetler kiracıya aktarılacağından, maliyetleri azaltma olanağı elde edilir. Riski dağıtma ya da paylaşma olanağı elde edilir.
- Kiralayan açısından; iyi bilinen, oturmuş, müşterisi hazır bir mağaza ortamında faaliyete başlar.
- Kiralayan, güvenlik ekipmanı, dış vitrin düzenlemeleri gibi paylaşılan olanaklar nedeniyle, bazı harcamalardan tasarruf edilir. Aynı şekilde ortak yapılan reklamlardan yararlanma olanağı vardır ve bu da bir tasarruf unsurudur.
- Kiralayan, tanınmış markalarla aynı ortamda bulunma nedeniyle, bu mağazaların imajını kendi bölümüne transfer edebilir.

Bölüm Kiralamanın Zayıf Yönleri

Bölümlü mağazada bölüm kiralamanın beraberinde getireceği sorunlar ya da zayıflıklar şöyle sıralanabilir; (Oyman, 2006:114)

- Kiralanan bölümlerin işletim prosedürleri, yönetim yaklaşımları diğerleri ile çelişki yaratabilir.
- Kiralanan bölümlerin imajı, bölümlü mağazanın imajıyla örtüşmeyebilir ve mağaza imajına zarar verebilir.
- Tüketiciler, mağazayla ilgili her sorundan dolayı, sorunun kaynağı bölüm kiralayan olsa bile bölüm kiralanan mağazayı suçlama yoluna gidebilirler.
- Bölüm kiralayan açılış-kapanış saatlerinden, işletim tarzına kadar uymak zorunda olduğu kurallar nedeniyle esnekliğini yitirebilir.
- Kiracı sınırlı bir alanda, sınırlı ürün dizilerini sunmak durumundadır.
- Zaman içinde kiranın artırılması olasılığının olması, kiralanan bölümün beklenen satışları gerçekleştirememesi kiralayanın karşılaşması olası sorunlardır.

1.2.2.6. TÜKETİCİ KOOPERATİFLERİ

Bu kooperatifler tüketiciler tarafından kurulur. Temel amaçları üyeleri olan tüketicilerin çıkarlarını korumak ve ucuza ürün almalarını sağlamaktır. Ürün alımları doğrudan üreticiden yapılmaya çalışılır ve daha ucuza satma arayışına gidilir. Daha çok gıda ürünleri satışında yaygındır.

Tüketiciler tarafından kurulan bu kooperatiflerin satın alma, işleme, depolama vb. faaliyetleri de tüketicilerce yerine getirilmektedir. Bu faaliyetlerin uzman olmayan kişilerce yapılması başarısını da önemli ölçüde düşürmektedir.

Ülkemizde bu kooperatiflerin sayısı hızla azalma göstermektedir. Örneğin; 1986'da 307 tane olan tüketici kooperatifi 1993'te 230'a düşmüştür ve günümüzde bu sayının hızla azaldığı düşünülmektedir. (Oyman, 2006:116)

1.2.3. HİZMET PERAKENDECİLİĞİ

Perakendecilik sadece fiziksel ürünlerin satıldığı bir sektör değildir. Satıldığı ürünün fiziksel olmadığı perakendecilerin ürünü “hizmet” tir. Hizmetlerin kendilerine has soyutluk, ayrılmazlık, değişkenlik ve dayanıksızlık gibi özellikleri bulunduğundan, tüketicilere pazarlarken, pazarlama karmasında değişiklik yapılması gerekir. Başka bir ifadeyle, hizmetlerin sunumu, teşhiri, fiyatlandırılması, tutundurulması, vb. fiziksel ürünlere nazaran farklılık gösterir. (Arslan, 2004:59)

Günümüzde ekonomik değişimler hizmet ağırlıklı gerçekleşmekte, hizmet ekonomisinin GSMH ve istihdam içindeki payı artmaktadır. Hizmet sektörü içinde de perakendeci kurumların önemi gittikçe artmaktadır.

1.2.3.1. HİZMET PERAKENDECİLERİNİ ÜRÜN PERAKENDECİLERİNDEN AYIRAN ÖZELLİKLER

Hizmet bir tarafın diğerine sunduğu, temel olarak dokunulmayan ve herhangi bir şeyin sahipliğiyle sonuçlanmayan bir faaliyet ya da faydadır. Üretilmesi fiziksel bir ürüne bağlı olabilir ya da olmayabilir. Daha basit bir ifadeyle hizmetler, hareketler, süreçler ve performanslar olarak tanımlanabilir. (Oyman, 2006,93)

Amerikan Pazarlama Birliği hizmetleri on kategoride sınıflandırmaktadır:

- Sağlık hizmetleri
- Finansal hizmetler
- Profesyonel hizmetler (Avukatlık vb.)
- Konaklama, seyahat ve turizm hizmetleri
- Eğitim, araştırma hizmetleri

- Spor, sanat ve eğlence hizmetleri
- Telekomünikasyon hizmetleri
- Kişisel ve bakım-onarım hizmetleri
- Kanal, fiziksel dağıtım ve kiralama hizmetleri
- Kamusal, yarı kamusal ve kar amacı gütmeyen hizmetler

Perakendecileri de müşterilerine sundukları ürün ve hizmetlerin yoğunluğuna göre sınıflamak mümkündür. Bazı perakendeciler sadece fiziksel ürünler sunmakta, bazıları ise sadece hizmet sunmaktadır. Bazılarında ise ürünlerin yanında sınırlı da olsa hizmetler sunulmaktadır.

Hizmet perakendecilerini ürün perakendecilerinden ayıran dört temel özellik vardır. Bu özellikler; dokunulmazlık, eş zamanlı üretim ve tüketim, dayanıksızlık ve türdeş olmama şeklinde sıralanabilir.

Dokunulmazlık:

Ürün ve hizmetler arasındaki en temel farklılık dokunulmazlıktır. Dokunulmazlık kavramı ile; dokunulamama ya da beş duyu aracılığıyla kolaylıkla hissedilememe, algılanamama durumu kastedilir.

Eşzamanlı Üretim ve Tüketim:

Pek çok ürün fabrikalarda üretilir, depolanır ve perakendecilere satılır. Tüketicilerde bu ürünü evlerine götürüp ihtiyaçları olduğunda tüketirler. Oysa hizmetler tüketicilerin tüketecekleri zaman üretilir ve satılır, bazen de önce satılır sonra üretilir. Her iki durumda da müşteri hizmetin üretim sürecinde bizzat bulunur ve onun bir parçası olur. Diğer müşteriler de hizmet üretim sürecinin birer parçası olacağından, bu müşterilerin birbirleriyle etkileşimi, birbirlerinin deneyimlerini etkilemeleri kaçınılmaz olacaktır.

Dayanıksızlık:

Hizmetlerin stoklanamaması, saklanamaması iade edilememesi anlamına gelir. Oysa, bir ürün mağazada stoklanır, raflara yerleştirilebilir ve iade edilir. Bir konserdeki boş koltuklar, bir oteldeki boş odalar ya da restorandaki boş masalar kaybedilmiş kapasite demektir ve belli bir zamanda kullanılamayan bu kapasite daha sonra kullanılmak üzere tutulamaz. Hizmetlerin dayanıksızlık özelliği, arz ve talebi uyumlaştırmayı daha da önemli hale getirir.

Türdeş Olmama:

Çoğu ürün fabrikalarda makineler tarafından kitlese olarak üretilir. Dolayısıyla hepsi türdeş yani birbirinin aynıdır. Ancak hizmetler insanlarca gerçekleştirilen performanslardır ve insanların performansları da kişiden kişiye, zamandan zamana farklılık gösterir. Bu da aynı hizmetin iki ayrı sunumunun aynı olmasını imkansız kılar. Başka bir deyişle, hizmetlerin kalite ve içerikleri hizmeti yaratanlardan bir diğerine, müşteriden müşteriye ve hatta günden güne değişebilir.

1.2.3.2. HİZMET PERAKENDECİLİĞİ STRATEJİLERİ

Hizmet perakendecileri, hizmetlerin özellikleri nedeniyle ortaya çıkabilecek sorunları aşmak için bazı stratejilerden yararlanabilirler. Bu stratejiler müşterilerin beklentilerini şekillendirmeye ve algılarını etkilemeye de yardımcı olur. (Oyman, 2006: 96)

Çevreyi ve Mağaza Atmosferini Etkin Değerlendirme:

Hizmetler somut nesneler olmadığı için, perakendecinin hizmet sunumuna ilişkin somut ipuçları vermesi tüketicilerin değerlendirmelerini ve beklentilerini şekillendirmelerini kolaylaştırır. Hizmete ilişkin bilgi veren somut ipuçlarının en önemlilerinden biri, hizmetin üretim ve tüketim sürecindeki fiziksel unsurlardır. Bu nedenle perakendeci mağazasının fiziksel görünümünü özenle ve dikkatle planlamalıdır. Bu planlama mağazanın dışından başlayarak (çevre düzenlemesi,

otoparklar, mağazanın dış görünümü, tabelası vb.) içine değin (müzik, havalandırma, ısı, renkler, dekorasyon malzemeleri vb.) titizlikle yapılmalıdır. Tüm bu düzenlemeler sağlanan hizmetler ve perakendecilerin imajı konusunda tüketicilerin algılarını şekillendirir.

Hizmete İlişkin Somut Kanıtlar Yaratma:

Perakendeciler ne tür hizmetleri nasıl sundukları konusunda tüketicilerin değerlendirme yapmalarına olanak tanıyan kanıtlar sunabilirler. Bu kanıtlar reklamlar aracılığıyla sunulabilir. Örneğin bir tatil köyü, reklamlarında müşterilerinin yemek yerken, eğlenirken kısacası oradaki hizmetlerden yararlanırken nasıl mutlu olduklarını göstererek hoş bir tatil deneyimi vaat edebilir. Bir banka küçük tasarrufların nasıl değerlendirilebileceğini anlatmak için, mevcut müşterilerinin deneyimlerini reklam izleyicisiyle paylaşmasını sağlayabilir.

Farklılaştırıcı Bir Üstünlük Sunma:

Perakendeciler rakipleri karşısında üstünlük yaratacak farklı yönleri olsun isterler. Örneğin; mağazada kasa önünde bekleme yapmadan ödeme yapma olanağı, kolay ulaşılır mağaza yeri, geniş park yeri olanakları, uygun açılış-kapanış saatleri, danışmanlık hizmetleri sunma gibi farklılaştırıcı uygulamalara gidilebilir. Örneğin; Tansaş kasa önündeki kuyrukları ortadan kaldıran, müşteriye talebi halinde kapalı bir kasayı açma olanağı sunan girişimi ile kendine farklılaştırıcı bir üstünlük sağlamıştır. Kimi bankalar da müşterilerine portföy yönetimi konusunda danışmanlık hizmeti sunarak farklılaşmaya çalışmaktadır.

Bilgilendirme:

Müşterilerin ürünlerin ya da hizmetlerin farkında olmaları yeterli değildir. Müşteriler ürünlerin ne olduğunu, neden onları kullanmaları gerektiğini ve nasıl satın alabileceklerini de bilmelidirler. Başarılı perakendeciler müşterilerine alışveriş sürecinde rehberlik edecek bilgileri, çeşitli mesajlar aracılığıyla sunarlar. Mesajları

etkin bir şekilde iletmek için doğru yerde ve doğru şekilde sunulması gerekir. iletilmek istenen mesajlar, kelimelerle, resimlerle, ürün sergilemeleriyle verilebilir. Müşterilerin kolaylıkla görebileceği büyüklükte ve yerlerde mesajlar aktarılmalıdır.

Bekleme Süresini Değerlendirme:

Tüketicilerin hizmetlerden yararlanmak için zaman zaman çeşitli nedenlerle beklemeleri gerekir. Müşteriler hizmet için belli bir bekleme süresine katlanmaları gerektiğini bilseler de, bu süre zarfında müşterilere ilgilenebilecekleri bir şey sunulursa, hizmetlerin yavaş sunulduğu gibi bir izlenime kapılmaları engellenebilir.

1.2.4. MAĞAZASIZ PERAKENDECİLİK

Mağazasız perakendecilik son yıllarda gelişme gösteren bir perakendecilik türüdür. İnternetin hızla yayılması ve teknolojik alanda yaşanan gelişmeler mağazasız perakendeciliğin de yayılmasına sebep olmuştur. Mağazasız perakendecilik, satışın fiziksel bir yapı dışında gerçekleşmesidir. Mağazasız perakendecilik doğrudan pazarlama, doğrudan satış, otomatik makineden satış, internette satış ve yeni gelişmeye başlayan video büfeleri ve havaalanı perakendeciliğini kapsamaktadır. Mağazasız perakendecilikte yaşanan gelişmeler, doğrudan geleneksel perakendecilikte kullanılan stratejileri etkilemektedir. (Arslan, 2004: 34)

1.2.4.1. MAĞAZASIZ PERAKENDECİLİĞİN ÜSTÜN VE ZAYIF YÖNLERİ

Mağazasız perakendecilik kimi zaman doğrudan perakendecilik, kimi zaman da doğrudan pazarlama olarak tanımlanır. Bunun nedeni mağazasız perakendecilikte birçok uygulamanın doğrudan pazarlama temelli olmasıdır. Örneğin; ABD’de mağaza ortamı dışında gerçekleşen tüm satışlar

200 milyar dolardır ve bunun %70'inden fazlası doğrudan pazarlamaya dayanır. Bu nedenle mağazasız perakendeciliğin hem gelişimi ve özellikleri hem de üstün ve zayıf yönleri büyük ölçüde doğrudan pazarlamayla paralellik gösterir. Doğrudan pazarlama “herhangi bir mekanda ölçülebilir bir tepkiye ve istenen bir eyleme neden olmak için bir ya da daha fazla reklam ortamını (medyayı) doğrudan kullanan etkileşimli bir pazarlama sistemidir”. Tüketicileri bilgilendirmek, kararlarını etkilemek, denetlemek vb. amaçlarla televizyon, gazete, dergi, katalog, posta aracılığıyla hem iletişim kurulabilir hem de satış gerçekleştirilir. Mağazasız perakendecilik uygulamalarından doğrudan satış, otomatik makinede satış ve telefonla satış dışındaki her uygulama doğrudan satış kapsamındadır. Dolayısıyla mağazasız satış uygulamalarının büyük bir kısmı doğrudan pazarlamaya dayalıdır. Mağazasız perakendeciliğin üstün yönleri şöyle sıralanabilir; (Oyman, 2006:126)

- Mağazasız perakendecilik uygulamaları perakendeci ile müşteri arasında kişisel ve karşılıklı bir iletişime dayalıdır.
- Herhangi bir mekanda ve zamanda iletişim kurma ve pazarlama yapma olanağı vardır. Müşterinin mağazaya gitmesini gerektirmez.
- Çoğu mağazasız perakendecilik uygulamasında, müşterinin pazarlama faaliyetlerine gösterdiği tepki ölçülebilir. Gerçekleştirilen eylemler, maliyetleri ve elde edilen sonuç daha kolay değerlendirilebilir.
- Çoğu uygulamada müşteriye ilişkin kapsamlı bilgi edinme olanağı vardır ki bu da müşterileri daha yakında tanıma olanağı yaratır.
- Yatırım maliyetleri düşüktür. Mağaza donanımı gerektirmemesi, hizmet saatinde kısıt olmaması, personel gerektirmemesi gibi nedenler maliyetlerde tasarrufa neden olur, bu da düşük fiyat olarak tüketiciye yansıtılabilir.
- Perakendeci kuruma kendi ürünlerine karşı ilginin yoğun olduğu pazar bölümlerini belirleme ve bu bölüme doğrudan ulaşma olanağı verir.
- Bir perakendeci perakendeciliği mağaza ortamında yapsa dahi, bu işini desteklemek ve pazar hacmini artırmak için yeni satış yerleri açmaksızın mağazasız perakendecilik uygulamalarına gidebilir. Örneğin; bir gıda perakendecisi internette sanal market açabilir, bir pizzacı telefonla sipariş alıp

evlere servis yapabilir. Mağazasız perakendecilik bir kurum için ürünlerini/hizmetlerini müşterilerine ulaştırmada tercih edeceği tek yol olabileceği gibi, mağazalı perakendecilik uygulamalarıyla birlikte yürütebileceği ikinci bir alternatif olabilir.

- Mağazasız perakendeciliğin tüketicilere sağladığı en büyük avantaj “kolaylık”tır.

Mağazasız perakendeciliğin zayıf yönleri; (Oyman, 2006:127)

- Bazı mağazasız perakendecilik uygulamalarının işlem maliyetleri (postalama, katalog yenileme ve basma, doğrudan satışta satış gücü bulma ve eğitme vb.) yüksek olabilmektedir.
- İyi bir müşteri veri tabanı oluşturmak, alım ve iadeleri izlemek, dağıtımı sorunsuz geçirmek için gelişmiş bilgisayar sistemlerine gereksinim duyulur. Veri tabanı oluşturmak ve geliştirmek maliyetli olabilir.
- Bazı kötü niyetli uygulamacıların ayıplı ürünler göndermesi ya da ürünlerinde olmayan üstünlükleri var gibi göstermeleri mağazasız perakendeciliğin imajını olumsuz etkileyip, tüketicilerde güven kaybına ya da kuşkulu yaklaşıma neden olabilir.
- Elektronik perakendecilikte teknik sorunlar çıkabilmesi, internette kredi kartı kullanımının hala güven telkin etmemesi önemli sorundur.
- Tüketicilerin ürünü satın almadan önce yakından görme ve dokunma şansı yoktur. Ürünü deneyemez, mağaza ortamında olduğu gibi siparişi verdikten sonra son anda karar değişikliğine gidemez. Bazı perakendeciler bu sorunu ortadan kaldırmak için deneme şansı vermeye çalışmaktadırlar.

1.2.4.2. MAĞAZASIZ PERAKENDECİLİK UYGULAMALARI

Bir mağaza ortamı olmaksızın ya da tüketicinin mağazaya gitmesine gerek kalmaksızın gerçekleştirilen mağazasız perakendecilik uygulamaları şunlardır; (Oyman, 2006:129)

- Doğrudan pazarlama
- Katalogla satış
- Kitleli medya aracılığıyla satış
- Telefonla pazarlama
- Otomatik satış makineleri ve kiosklar
- Doğrudan satış

1.2.4.2.1. DOĞRUDAN PAZARLAMA

Doğrudan pazarlama, tüketicinin önce kişisel olmayan medya (posta, televizyon, radyo, dergi, gazete veya bilgisayar) vasıtasıyla ürün ve hizmetlere maruz bırakılması ve daha sonra posta, telefon, faks veya bilgisayar ile sipariş verdiği perakende türüdür. (Berman, Evans, 2001:177)

Doğrudan pazarlamanın kökleri, ABD’de doğrudan posta ve katalogla satış yapılarak atılmıştır. Daha sonra tele pazarlama, televizyondan satış ve elektronik satış hızla yayılmıştır. Elektronik satış, diğer bir ifadeyle internet üzerinden satış her geçen gün artmaktadır. Doğrudan pazarlamanın tüketicilere sağladığı faydalar: (Berman, Evans, 2001:179)

- Maliyetlerin düşük olması ve tüketicilere düşük fiyat olarak yansması,
- Geniş bir coğrafik alanın ucuz bir şekilde kapsanabilmesi,
- Tüketicilere kolaylık sağlaması,

- Alışverişin istenilen bir zamanda (günün erken veya geç saatleri) güvenli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi,
- İstenilen hedef pazara ulaşılabilmesi,
- Belirli bölgelerde ödenen vergilere maruz kalınmaması,
- Mağazası bulunan perakendecilerin daha ucuza daha geniş bir alana hizmet verebilmeleridir.

Doğrudan pazarlamanın dezavantajları ise aşağıda yer almaktadır:

- Ürünlerin satın alınmadan incelenememesi,
- Beklenildiği oranda düşük maliyetlerin elde edilememesi,
- En başarılı durumlarda bile katalog sahiplerinin en fazla %10'unu satın almayı gerçekleştirmesi,
- Çok fazla sayıda katalog bulunduğu pazarda kirlilik yaratılıyor olması ve bu sebeple doğrudan pazarlamanın etkinliğinin azalması,
- Bazı satıcıların geç ve özürlü dağıtımından kaynaklanan kötü şöhret

sayılabilir.

1.2.4.2.2. KATALOGLA SATIŞ

Kataloglar perakendeci kurumların satışa sundukları ürünlerin resimlerinin yer aldığı, ürünler hakkında kapsamlı bilginin verildiği kitapçıklardır. Katalogla satış ABD'de çok yaygındır. ABD'de 2000 yılında mevcut ve potansiyel müşterilere postalanmış katalog sayısı 16 milyardır. (Oyman, 2006:130)

Kataloglar başlangıçta kent merkezinin uzağında, kırsal alanda yaşayanlara ihtiyaçları olan ürünlere ulaşma kolaylığı sağlamak için kullanılmıştır. Daha sonraları özellikle alışveriş rahatlığı ve kolaylığı sağlaması nedeniyle yoğun bir şekilde kullanılır olmuştur.

Kataloglar tüketicilere, alışveriş rahatlığı, kolaylığı ve zamandan tasarruf sağlar. Birçok ürünün ya da bir ürün dizisinin hemen hemen tüm çeşitlerini

bulabilme olanağı sunması, mağazalarda bulunamayacak ürünleri de tüketicilere ulaştırması ve kapsamlı bilgi vermesi gibi kolaylıkları da vardır.

Perakendeci açısından bakıldığında ise; görece düşük başlangıç maliyetleri nedeniyle cazip bir iş fırsatıdır. Mağazalı perakendecilik uygulamalarını tamamlamanın yanı sıra mağazasının olmadığı yerlere katalogla ulaşarak Pazar kapsamını genişletme fırsatı da sunar.

Ancak katalogların tasarlanması, basılması ve postalanması birer maliyet unsurudur. Satın almaların, iadelerin ve sevkiyatların izlenmesi için bilgisayar sistemine ve sürekli güncellenen postalama listesine ihtiyaç duyulur. Kağıt ya da postalama maliyetlerindeki artışlar doğrudan kataloga yansımaktadır.

1.2.4.2.3. KİTLESEL MEDYA ARACILIĞIYLA SATIŞ

Kitlesel medyaya dayalı perakendeciliği, basılı medyaya dayalı (gazete ve dergiler), işitsel ve görsel medyaya dayalı (radyo ve televizyon) uygulamalar şeklinde incelemek mümkündür. (Oyman, 2006:131)

Gazete ve Dergiye Dayalı Uygulamalar

Gazeteler genellikle günlük olarak yayınlanan, bölgesel, ulusal ya da uluslar arası kapsama sahip basılı yayın araçlarıdır. Güvenilir bir gazetede yer alan bir reklam ya da ilan, bu reklamın arkasındaki kuruma da prestij sağlayabilir. Yerel ya da bölgesel olmasına göre hedef kitle seçilebilir. Ancak gazetelerin ekonomik değeri bir günle sınırlıdır ve dergilere göre okuyucular arasında el değiştirme oranı daha düşüktür. Görselliğin önemli olduğu ürün ve hizmetlerin reklamları, gazetenin baskı kalitesinden, çoğunlukla tercih edilen siyah-beyaz formatından olumsuz etkilenebilir.

Radyo ve Televizyona Dayalı Uygulamalar

Radyo ve televizyon aracılığıyla gerçekleştirilen perakendecilik uygulamaları 1960'lara dayanmaktadır. Ülkemizde radyoların özelleştirilmesi ile radyo istasyonlarının sayısı hızla artmış, farklı hedef kitlelere hitap eden istasyonlar ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla radyolar, perakendecilere farklı demografik özelliklere ya da yaşam biçimine göre hedef kitleye ulaşma, yani seçicilik imkanı vermektedir. Radyolar reklam ortamı olarak esnektir, son dakika değişiklikleri kolaylıkla yapılabilmektedir, yeni bilgiler, promosyanlar hızlı bir şekilde duyurulabilmektedir. Kişi başına erişim maliyeti de düşüktür. Hemen her koşul ve mekanda radyo dinleme olanağı vardır. Ancak mesajı aktarmak ya da detaylı bilgi vermek için yeterli süre olmayabilir. Ürünleri gösterme olanağının olmaması, tüketicinin hatırlamak ya da tekrar bakmak için geri dönüş olanağının bulunmaması gibi zayıflıkları vardır.

Televizyonun kullanıldığı perakendecilik uygulamaları, tüketicinin ürünlerin tanıtıldığı bir tv programını izlemesi, sonra ürünü istiyorsa verilen telefon numarasını aramak suretiyle siparişi vermesine dayalı bir perakendecilik türüdür. Televizyonun hem görsel hem de işitsel donanımları olan bir medya olması, televizyon sahipliği kadar televizyon izleme oranlarının artması perakendecilikte televizyonu cazip kılmaktadır. Günümüzde izleyici ile perakendeci arasında iletişime olanak tanıyan etkileşimli televizyonlar (örn: kablolu TV, Digitürk vb.) hem karşılıklı iletişime olanak tanınması hem de izleyen kitlenin profilini çıkarma ve hedef pazar belirleme kolaylığı nedeniyle tercih edilmektedir. En temel sınırlılığı ise maliyetli bir ortam olmasıdır.

1.2.4.2.4. TELEFONLA PAZARLAMA

Ürünleri tüketicilere satmak için telefonun kullanılmasına dayalı bir uygulamadır. En önemli özelliği iki yönlü iletişim sağlaması, alıcı ile satıcı arasında kişisel iletişim kurmasıdır. Sınırlı bir zaman süresi içinde bilgi alma, bilgi verme, geniş kitlelere ulaşabilme gibi artıları da vardır. Gereksiz aramalar en aza indirilir ve

doğru bir şekilde potansiyel alıcılar belirlenebilirse, müşteri başına iletişim maliyetleri de düşük olabilmektedir. (Oyman, 2006:135)

Telefonla pazarlama uygulamaları genellikle mağaza ya da üretim biriminden müşterilerin aranması şeklinde gerçekleştirilir. Bir de televizyon, gazete, dergi, radyo, katalog ya da doğrudan posta gibi uygulamalarda siparişi vermek için müşterilerin perakendeci işletmeyi aramaları söz konusudur. Müşterilere ücretsiz arayabilecekleri telefon numaralarının verilmesi, daha ekonomik olması nedeniyle müşteriye cazip gelebilir.

Doğrudan satış uygulamalarında da telefon önemli bir araçtır. Özellikle müşterileri satış ziyareti için ikna etmek ve randevu almak için yoğun yararlanılır. Bunun yanı sıra araştırma ve anket amacıyla da kullanılabilir.

Bazı işletmeler tüketicilere bilgi, eğlence, görüş bildirme vb. amaçlarla 900'lü hatları kullanırlar. Bu hattı kullanmanın her dakikasının bir maliyeti vardır ve bu maliyeti tüketici karşılar.

Telefonla pazarlama faaliyetlerinde, hedef kitleye ulaşmak için yapılan aramalar, üst üste ve ısrarcı olduğunda tüketiciler için rahatsız edici bir uygulamaya dönüşebilmektedir. ABD'de tüketicilerden gelen bu şikayetler nedeniyle "Do-Not-Call" uygulamasına gidilmiştir

1.2.4.2.5. OTOMATİK SATIŞ MAKİNELERİ VE KİOSKLAR

Bu uygulamada herhangi bir satış elemanı olmadan, alıcı ile satıcı arasında kişisel bir ilişki kurulmaksızın makine aracılığıyla bilgi elde edilir ve/veya ürün satın alınır. Tüketici ürün satın almak istediğinde nakit ya da kredi kartıyla ödemeyi yapabilir. (Oyman, 2006:135)

Otomatik satış makinelerinde genellikle yiyecek-içecek ağırlıklı standartlaşmış ürünler satılır. Japonya’da bu makineler oldukça yaygın olarak kullanılmakta, satılan ürünler de traş bıçaklarından pile, çoraptan kasete değin çeşitlilik göstermektedir.

Bu tür makineler tüketicilerin kolaylıkla ulaşabileceği mekanlara yerleştirilirler. Bir mağazanın içinde, bir otelin koridorunda, hava alanlarında, tren istasyonlarında, cadde üstünde, kampüslerde, bürolarda, okul içlerinde bu tür makinelere rastlamak mümkündür.

Satış elemanı gerektirmediği için personel giderlerinden tasarruf sağlaması, 24 saat hizmet vermesi, tüketici trafiğinin yoğun olduğu yerlere yerleştirmenin getirdiği avantajlar yanı sıra hizmet çabukluğu nedeniyle tercih edilen bir mağazasız perakendecilik uygulamasıdır. Ancak çoğu mağazasız perakendecilik uygulamasında olduğu gibi tüketicinin ürünü görmemesi, bilgi edinememesi, bozuk parayla işlemi durumunda bozuk para taşıma ve bulma gibi tüketici açısından dezavantajlar ortaya çıkarabilir. Makinelerin bozulması, makinedeki ürünlerin bitmesi, para atılmasına rağmen ürünün makineden ıkınaması gibi sorunlarda tüketiciyi kızdırabilmektedir. Otomatik satış makinelerinin en yeni formu “kiosk” olarak adlandırılmaktadır. Özet bir anlatımla kiosk sistemleri, kabin içine gizlenmiş bir bilgisayar, dokunmatik bir ekrandan oluşan, tanıtım, reklam, bilgilendirme, yönlendirme amaçlı kullanılan yüzyılın en gelişmiş interaktif tanıtım araçlarıdır. Sistem tamamen dokunmatik olarak çalışmakta, ekranda beliren butonlara dokunarak istenilen bilgilere ulaşılabilir. Kiosk sistemlerinin getirdiği avantajlar kısaca şöyle özetlenebilir; (www.yensav.com/kiosk.htm)

- Sistemde fiziksel olarak bir klavye ve mouse olmamasına rağmen kullanıcı ekrandaki sanal klavyeyi kullanarak bilgi girişı yapabilmektedir.
- Bilgisayar kullanım bilgisine ihtiyaç olmaması nedeniyle herkes tarafından kolaylıkla kullanılabilir, bu yönüyle de özellikle kamuya açık

mekanlarda, kalabalık bölgelerde ve bilgi akışının eksik ve yetersiz kaldığı mekanlarda 7 gün 24 saat açık ve ücretsiz bir kullanım alanına sahip olmaktadır.

- Bağımsız kioskların yanı sıra webkiosk olarak adlandırılan ve kullanıcıların network ya da internet üzerinden bilgilere ve web sayfalarına ulaşabilecekleri, e-mail alınıp gönderilebilecek sistemler de mevcuttur.
- Printer, kart okuyucu, barkod okuyucu gibi her türlü çevre ünitesinin eklenmesine uygun yapısı ile bilet satış ve rezervasyon, video konferans erişimi, e-ticaret, kredi kartı ile ödeme yapma, fatura ve borç sorgulama, internet bankacılığı gibi işlemler kiosk üzerinden rahatlıkla yapılabilmektedir.

Kiosklar; ürünler, hizmetler, kolaylıklar, yenilikler, promosyonlar gibi konularda tüketicilerle etkileşime olanak tanıyan, onları bilgilendiren, eğiten, ikna eden, onlarla bağ kurmaya yardımcı olan elektronik bir araç olarak görülebilir. Otomatik satış makineleri gibi hemen her ortamda yer alabilseler de alışveriş merkezleri, hipermarketler gibi perakendeci kurumlarda daha sık kullanılmaya başlanmıştır.

1.2.4.2.6. DOĞRUDAN SATIŞ

Doğrudan satış, tüketici ile evlerinde veya mağaza dışında herhangi bir yerde veya telefonla, doğrudan kişisel olarak temasın kurulmasını içerir. Kapıdan satış ve ev partileri doğrudan satışın en sık rastlanılan örnekleridir. Bu satış türü, Türkiye’de yanlış bir şekilde halk diline “pazarlama” olarak yerleşmiştir. Oriflame, Avon, Amway, Tupperware, Kirby, Rainbow gibi şirketler satışlarını tamamen doğrudan satış yoluyla gerçekleştirir. Ev sahibine küçük bir hediye verileceği vaadiyle bir tüketicinin evinde kendi arkadaşlarından oluşan bir parti düzenlenir, satış elemanı ürünlerin tanıtımını yapar ve siparişleri alır. Birkaç gün sonra ürünler tüketicinin eline ulaştırılır.

Doğrudan satışın sağladığı en önemli avantaj, tüketicinin ihtiyaçları doğrultusunda tanıtım yapılabilmesi ve istenilen detaya inilebilmesidir. Ayrıca tüketiciler evde mağazalara nazaran daha rahat bir ortamda bulunduklarından, anlatılanları daha iyi algırlar. Mağazalarda diğer marka ve ürünlerin yarattığı “kirlilik” ev ortamında oluşmaz. Özellikle evden çok fazla çıkamayan yaşlılar ve küçük çocuk sahibi ebeveynler için doğrudan satış büyük kolaylık sağlar. (Arslan, 2004: 36)

Günümüzde banka, sigorta gibi finans kurumları da doğrudan satış aracılığıyla hizmeti müşteriye götürmeye çalışmaktadır. Bireysel emeklilik ya da sağlık sigortaları, kredi kartı ve yatırım danışmanlığı hizmetleri, müşterileri iş yerlerinde ziyaret eden kurum elemanlarınca tanıtılmakta ve satış gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır.

Doğrudan satışın kişisel iletişime dayanması nedeniyle müşteriden gelecek tepkileri anında belirleme, müşteri ihtiyaç ve isteklerine göre mesajı ve ürünü uyarılama, alternatif çözümler üretebilme, müşterinin dikkat ve ilgisini yüksek tutma gibi artılarının yanında zayıf yönleri de vardır. İnsanlar kapılarını her gelen satıcıya açmak istemeyebilirler. Satış elemanlarının giderleri açısından her bir müşteriyle tek tek bağlantı kurmak maliyetlidir. Belli bir süre içinde sınırlı sayıda müşteriyle ilişki kurulabilir. Satış elemanı ürününü her ne olursa olsun satmak için baskıcı bir yöntem kullanabilir. (Oyman, 2006:138). Satış gücünün bulunması, seçilmesi, eğitimi, ücretlendirilmesi ve denetimi birer maliyet unsurudur.

2. DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE PERAKENDECİLİKTEKİ GELİŞMELER VE TÜRKİYE'DE HAZIR GİYİM PERAKENDECİLİĞİ

2.1. DÜNYA'DA PERAKENDE SEKTÖRÜNÜN MEVCUT DURUMU VE GELİŞMELER

Perakendecilik, gerçekleştirilen ciro itibariyle özellikle son 10 yılda büyük çıkış yakalamış bir sektördür. Günümüzde küresel perakende firmalarının ulaştığı ciro rakamları diğer sektörlerdeki en büyük şirketlerin bile ulaşamayacakları seviyelere erişmiştir.

2.1.1. DÜNYA'DA PERAKENDE SEKTÖRÜNÜN MEVCUT DURUMU

Perakende sektörünün küresel cirosunun 2010 yılsonu itibariyle 13 trilyon doları aşacağı tahmin edilmektedir. (Deloitte, 2009) Economic Intelligence Unit verilerine göre ise dünya perakende satışları 2009 yılı sonunda 13 trilyon doları geçecektir.

Dünya perakende satış hacmindeki 2005-2009 dönemi yıllık artış hızı ortalaması % 5,42 olarak hesaplanmaktadır. (Economic Intelligence Unit)

Dünya tüketici harcamalarını gösteren Tablo 1'de yer aldığı üzere dünyadaki tüketici harcamalarının önemli kısmını konut ve sıvı yakıtlar, gıda maddeleri ile taşıma ve iletişim oluşturmaktadır. Bu üç kalem 2005 yılı itibariyle toplam tüketici harcamalarının yaklaşık %50'sini oluşturmaktadır. 2009 yılı sonuna kadar da aynı şekilde devam etmesi beklenmektedir.

Tablo 1: Dünya Perakende Satışlar & Tüketici Harcamaları

	2004	2005	2006	2007	2008	2009*
Perakende Satışlar (trilyon \$)	10,41	11,13	11,79	12,57	13,06	13,58
Perakende Satış Hacmi (%değişim)	-	6,9	5,9	6,6	3,8	3,9
Tüketici Malları Enflasyonu (%)	3,2	3,2	2,9	2,8	2,7	2,7
Tüketici Harcamaları (trilyon\$)						
Gıda, içecek & tütün	3,95	4,19	4,43	4,73	4,84	4,96
Giyim & ayakkabı	1,26	1,3	1,35	1,43	1,44	1,46
Konut & sıvı yakıt	4,64	4,88	5,15	5,55	5,71	5,89
Ev eşyaları & hizmetleri	1,31	1,36	1,42	1,51	1,54	1,57
Sağlık	2,2	2,35	2,5	2,67	2,81	2,96
Taşıma & iletişim	3,43	3,65	3,9	4,28	4,47	4,67
Boş zaman aktiviteleri & eğitim	2,39	2,52	2,67	2,88	2,98	3,09
Otel & lokanta	1,87	1,96	2,08	2,26	2,33	2,4
Diğer mal & hizmetler	2,66	2,81	2,98	3,22	3,35	3,49
Toplam	23,71	25,02	26,48	28,53	29,47	30,49

Kaynak: Economist Intelligence Unit

* 2009 Tahmini değer yer almaktadır.

60 ülkeyi kapsayacak şekilde yapılan ve detayları Tablo 2’de yer alan araştırmaya göre perakende satışlarının yaklaşık %36’sı ABD’de gerçekleşmektedir. ABD’de 2004 yılı itibariyle gerçekleşen perakende satışlar 4,1 trilyon \$ olmuştur. Aynı yıl için bu ülkeyi 1,2 trilyon \$’lık payı ile Japonya takip etmektedir. Avrupa’da ise perakende satışlarının en yüksek olduğu ülke 465 milyar \$ ile İngiltere’dir. İkinci sırada 463 milyar \$ ile Fransa gelmektedir. (Economist Intelligence Unit)

Perakende satışlarının yaklaşık %40’ının gerçekleştirildiği ABD’de 2005-2009 arasında artışın %4,6 düzeyinde olması beklenmektedir. Nominal harcanabilir gelirdeki ve istihdamdaki artışa bağlı olarak ABD pazarındaki artışın diğer olgunlaşmış pazarlara göre daha hızlı büyümesi beklenmektedir. Dünya’da perakende satışlarda ikinci sırada olan Japonya’da, son yıllarda düşen satışların artması beklenmekte fakat bu artışın yüksek olmayacağı tahmin edilmektedir. Batı Avrupa ülkelerindeki perakende satışlar ise 2004 yılında reel olarak yaklaşık %1,5 oranında artmıştır. Önümüzdeki dönemde yıllık %2’inin altında bir büyümenin gerçekleşmesi beklenmektedir. Bu ülkelerde yaşlı nüfusun artması harcama

alışkanlıklarında değişikliğe ve harcamaların giyim eşyalarından sağlık ürünlerine yönelmesi beklenmektedir. (Bektaş, 2006:10)

Tablo 2: Bölge ve Ülke Bazlı Perakende ve Tüketim Malları Satışları 2007

Ülke	Perakende Satışlar (milyar\$)	Giyim (milyon \$)	Mobilya (milyon \$)	Ev eşyaları/ hizmetleri (milyon \$)	Televizyon (1000kişi başına düşen)	Kişisel Bilgisayar Satış Hacmi ('000)	Buzdolabı Satış Hacmi ('000)	Bulaşık Makinesi Satış Hacmi ('000)
AMERİKA								
ABD	4.149	221.809	50.589	421.437	855	20.035	15.878	8.757
Brezilya	261	22.441	5.538	36.937	385	2.409	3.253	1.202
Meksika	227	19.864	8.318	40.123	315	1.353	1.714	1.848
Kanada	188	20.229	6.400	40.387	707	1.813	1.216	682
ASYA-PASİFİK								
Japonya	1.218	71.847	8.671	109.353	736	2.180	4.994	4.070
Çin	746	65.545	18.427	46.181	412	9.977	10.971	13.893
Hindistan	369	59.305	-	13.676	90	711	4.158	1.866
G.Kore	183	10.037	4.364	16.834	380	2.512	1.137	1.329
AVRUPA								
İngiltere	465	64.218	23.483	80.708	1.037	8.358	3.437	2.154
Fransa	463	42.187	13.884	69.747	661	5.390	3.354	2.334
Almanya	394	64.258	29.609	105.977	630	6.104	4.033	2.580
İtalya	291	39.819	18.726	92.553	537	1.228	2.312	1.704
Rusya Fed.	250	3.283	3.718	18.910	600	3.790	2.728	1.855
İspanya	234	23.370	14.162	36.348	604	1.800	2.155	1.741
ORTA DOĞU VE KUZEY AFRİKA								
G.Afrika	78	7.776	2.416	13.063	247	2.062	909	225
Nijerya	45	-	-	2.073	228	-	-	-
İran	43	-	-	-	178	-	-	-
S.Arabistan	41	9.436	2.665	5.789	295	-	250	205
Toplam	9.645	745.424	210.970	1.150.096	8.897	69.722	62.499	46.445

Kaynak: Economist Intelligence Unit

Dünyadaki en büyük perakende pazarı ABD, Japonya ve Çin'dir. Pazardaki en büyük perakendecilerin büyük kısmı yine ABD merkezli firmalardan oluşmaktadır. Öte yandan Avrupa ülkeleri ve Japonya'daki perakende pazarının ciddi bir baskı altında olduğu görülmektedir. Bu ülkelerdeki nüfus her yıl ancak % 1'in altında artmakta öte yanda pek çok ürünün fiyatı da, arz-talep dengesinde talebin yeterli düzeyde artmaması nedeniyle düşmektedir. (Topaloğlu, 2008: 58) Örneğin Almanya'da kişisel tüketim harcamalarının toplam perakende harcamaları içindeki payı 1990 yılında %43 iken 2005 yılında % 29'a gerilemiştir. Bunlara ilaveten

faaliyet giderleri özellikle geçmiş yılların ortalamalarına göre yükselmiş olan personel ve kira maliyetleri nedeniyle “satış cirosu/faaliyet giderleri dengesi” olumsuz yönde etkilenmektedir. (Topaloğlu, 2008: 58)

Pazarda uluslararası/çokuluslu firmaların sayısı artarken, küçük işletmelerin rekabette zorlanması da firma birleşmelerinin sayısında artış yaşanmasına sebep olmaktadır. Diğer taraftan hipermarket vb. tarz çalışan büyük perakendecilerin ürün yelpazelerini genişleterek gıda dışı ürünlere de yönelmeleri küçük firmaların rekabette zorlanmaları sonucunu doğurmuştur.

Dünyada bölgesel bazlı perakende satışları içeren Tablo 3’e bakıldığında ilk sırada Kuzey Amerika’nın geldiği görülmektedir ki bu bölgede satışların %95’i ABD’de yapılmaktadır. 2005-2009 yılları arasında da bu bölgedeki satışların artması beklenmektedir. Bölgesel olarak ikinci sırada yer alan Batı Avrupa’da ise 2004 yılında 2,33 trilyon \$ perakende satış hacmine ulaşılmıştır. 2009 yılı sonunda bu tutarın 2,74 trilyon \$ olması beklenmektedir. Çin’in de içinde yer aldığı Asya-Avustralya bölgesinin de 2005-2009 yılları arasında hızla büyümesi beklenmektedir. 2004 yılında Çin pazarının hacmi 634 milyar dolar iken 2009 yılında satış hacminin 995 milyar dolara ulaşacağı tahmin edilmektedir. (Bektaş, 2006:10)

Tablo 3: Bölge Bazlı Perakende Satışları (Trilyon ABD\$)

Bölge	2004	2005	2006	2007	2008	2009*
Kuzey Amerika	4,05	4,31	4,50	4,68	4,87	5,07
Japonya	1,22	1,24	1,29	1,37	1,36	1,36
Batı Avrupa	2,33	2,38	2,50	2,71	2,73	2,74
Orta Doğu ve Afrika	0,20	0,23	0,25	0,27	0,29	0,31
Asya ve Avustralya (Japonya hariç)	1,66	1,85	2,04	2,23	2,43	2,63
Latin Amerika	0,53	0,62	0,65	0,67	0,71	0,74
Diğer	0,41	0,50	0,57	0,63	0,68	0,73
Dünya	10,40	11,13	11,80	12,56	13,07	13,58

Kaynak: Economist Intelligence Unit

**2009 Tahmini değerlerdir.*

Dünyada mağaza sayısını gösteren Tablo 4'te yer aldığı üzere küresel pazardaki mağaza sayısının 2008 yılında bir önceki yıla göre %8,3 oranında büyüyerek 71,178 olması beklenmektedir.

Tablo 4: Dünya'da Mağaza Sayısı (Tahmini)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
'000 adet	51.513,4	54.018,1	57.228,4	61.195,2	65.729,7	71.178,9
%büyüme		4,6%	5,6%	6,5%	6,9%	7,7%

Kaynak: Euromonitor International

Gelişmiş ve gelişmekte olan pazarlar arasındaki en önemli farklardan biri mağaza sayısının gelişiminde yaşanan durumdur. ABD, Japonya, Fransa ve İngiltere gibi gelişmiş ülkelerde küçük bağımsız mağazaların sayısında; tek yerden alışveriş, düşük fiyat ve rahat koşullar sağlayan işletmeler ile sebebiyle azalma yaşanmıştır. Ayrıca gelişmiş ülkelerde insan yoğunluğunun olduğu neredeyse her köşe başı bir perakendeci tarafından kapıldığı için, yeni mağaza yeri bulmak zorlaşmakta, yer bulunsa dahi açılan her yeni bir mağazanın o bölgeye yakın diğer mevcut mağazanın satışlarını düşürmesi nedeniyle fizibilite sorunları ortaya çıkmaktadır. (Topaloğlu, 2008: 58) Buna ek olarak; gıda perakendecilerinin gıda dışı ürünlere yönelmesi de gıda dışı perakendecileri olumsuz etkilemiştir. Bazı gelişmiş ülkelerde küçük bağımsız işletmeleri korumak amacıyla çeşitli yasal düzenlemeler gerçekleştirilmiştir.

Çin, Meksika, Rusya ve Hindistan gibi gelişmekte olan pazarlarda ise, modern perakende formatlarında hızlı bir büyüme yaşanmaktadır. Gelişmekte olan pazarların henüz olgunlaşmamış olması geleneksel perakendecilik tarzlarının da modern formatlar kadar desteklenmesini doğurmaktadır. (Bektaş, 2006:11) Uluslararası firmaların gelişmekte olan ülkelere doğru genişlemesi de bu bölgelerde mağaza sayısını artıran bir etken olmuştur.

2.1.2. DÜNYADA PERAKENDE SEKTÖRÜNDEKİ GELİŞMELER

Her alanda olduğu gibi perakendecilikte de değişimler yaşanmaktadır. Pazarın dinamik olması, rekabetin artması, küreselleşmenin getirdiği fırsat ve tehditler, tüketicilerin değişen zevk, hayat tarzı ve ihtiyaçları gibi faktörler perakendecilerin de değişmesini zorunlu kılmaktadır.

Önümüzdeki dönemde yaşam tarzının daha da hızlanması, kısıtlı zaman gibi faktörlerin tüketicileri tek yerden alışveriş imkanı sağlayan yerlere yöneltmesi beklenmektedir. Ayrıca yine aynı nedenlerden dolayı tüketicilerin hem alışveriş yapabilecekleri hem de ailece vakit geçirebilecekleri alışveriş alanlarını tercih edecekleri tahmin edilmektedir. Uzmanlaşmış perakendecilerin ise büyük perakendecilerle rekabetteki en büyük avantajlarının, sektörlerinde sahip olacakları geniş ürün yelpazesinin olacağı düşünülmektedir. (Bektaş, 2006: 90)

Perakendecilikteki yeni eğilimler aşağıda belirtilmiştir; (Arslan, 2004; 23-27)

i) Kısalan perakende olgunluk dönemleri

Perakendeci türleri değiştiği gibi, perakendecilik yaşam dönemleri de değişmekte ve gittikçe kısalmaktadır. Örneğin ABD’de bölümlü mağazalar olgunluk dönemlerine 100 yıl gibi uzun bir zaman diliminde ulaşmış olmalarına rağmen, teknoloji mağazaları sadece 10 yılda olgunluk dönemine erişmişlerdir.

ii) Mağazasız perakendeciliğin yayılması

Perakendecilik geleneksel bir şekilde mağazalarda, tezgahlarda ve satış elemanları ile faaliyet göstermeye devam ederken, mağazasız perakendecilikte hızlı bir artış gözlenmektedir. Birçok tüketici, internetten, televizyondan ve telefon aracılığıyla alışveriş yapmaktadır. Bu sebeple mağazaların bazıları mağazasız perakendecilik hizmeti de sunmaktadır.

iii) Farklı perakendeci türleri arasındaki artan rekabet

Son yıllarda aynı ürünler farklı tür perakendecilerden satın alınabilmektedir. Örneğin çok satan bir kitabı almak isteyen tüketicinin önünde birçok seçenek bulunmaktadır: internet, süpermarket, hipermarket veya kitapçılar aynı kitabı aynı dönemde satmaktadırlar. Böyle bir durumda farklı perakendeci türleri birbirlerine rakip olmaktadır.

Hipermarketler başta olmak üzere büyük ölçekli perakendecilerin ürün yelpazelerini genişletmeleri; küçük bağımsız dükkanlar, farklı bölümlere sahip büyük mağazalar ve tuhafiyeye dükkanları açısından pazarı zorlaştırmaktadır. Bu tip mağazalar süpermarketler ve hipermarketler tarafından müşterilerine sunulan ürünler ve kapsamı geliştirmekte olan promosyon çalışmalarına karşısında rekabette zorlanmaktadır.

iv) Mega perakendecilere yönelik ilginin artması

Tüketicilerin alışverişte duyarlı hale gelmeleri sonucunda, daha büyük ölçekli perakendecilere yöneledikleri gözlenmektedir. Günümüzde mega perakendeci olarak tanımlanan Wall-Mart ve Carrefour gibi hipermarketlere talep giderek artmaktadır. Büyük ölçekli perakendecilerin yüksek miktarlarda alım yapmaları ürünlerin birim satış fiyatlarını düşürmekte ve tüketicilerin talebini çekmektedir. Tüketicilerin bu tür perakendecilere yönelmesi ise doğal olarak, küçük ölçekte faaliyet gösteren perakendeciler için önemli bir tehdit niteliği taşımaktadır.

Tüketicilerin yaşam tarzı; büyük aileden çekirdek aile kavramına geçiş, artan çalışma saatleri ve daha çok kadının çalışmaya başlaması ile hızlanmıştır. Bunun sonucunda tüketiciler günlük yaşamlarını en az kesintiye uğratan alışveriş imkanlarını aramaya başlamışlardır. Aynı çatı altında hem gıda hem de diğer ürünlerin satın alınmasını sağlayan alışveriş merkezleri tüketicilerin ihtiyaçlarının büyük bölümünü aynı zaman diliminde karşılamalarına yardımcı olmaktadır. Büyük ölçekli perakendecilerin müşterilerin taleplerini her anlamda karşılamayı amaçlamaları hipermarketlerde geleneksel ürünlerden çok, hayat tarzına yönelik ürünlerin satılmaya başlamasına yol açmıştır. Ayrıca hipermarketler, kendilerini

manav, giyim, tüketici elektronik eşyaları gibi birbirinden farklı ürünlerin satıldığı çeşitli bölümleri içerecek şekilde organize etmektedirler.

Çabuk ve kolay alışveriş yapma ihtiyacı ayrıca rahat mağaza biçimini de teşvik etmiştir. Tüketiciler biraz daha pahalı olsa bile günlük yaşam alışkanlıklarını etkilemeyen, uzun süre açık kalan satış yerlerinden alışveriş yapmayı tercih etmektedirler. Müşterilerin yaşam tarzlarına uygun olarak yeni satın alma fırsatlarının geliştirilmesindeki hız, alışveriş merkezlerindeki ürün yelpazesinin gelişmesine neden olmuştur. Ürünler alışveriş merkezlerinde gıdadan sağlık ve güzellik ürünlerine kadar geniş bir yelpazede tüketicilere sunulmaktadır. Buna ek olarak; alışveriş merkezlerinde tüketici taleplerinin daha geniş olarak karşılanması amacıyla satış sonrası hizmet sunan dükkanlar da yer almaktadır. (Bektaş, 2006:12)

Rahat, hızlı ve birçok ihtiyacın tek merkezden karşılanabildiği alışveriş tarzına yönelik talepteki artış sonucunda perakendeciler de kendilerini bu talebi karşılamaya yönelik olarak örgütlemeye başlamışlardır. Tüm dünyada, Tesco gibi önemli perakendeciler kaynaklarını tüm ihtiyaçların tek merkezden karşılandığı tarzdaki büyük mağazalarını yayabilmek amacıyla kullanmaktadırlar. Bu gelişmeler neticesinde özellikle gelişmiş ülkelerde küçük perakendecileri korumak amacıyla çeşitli yasal düzenlemelere gidilmiştir. (İgme, 2006:12)

Büyük alışveriş merkezleri rahat alışverişin yanı sıra düşük fiyat politikası da uygulamaktadır. Büyük perakendeciler, tüketicilere geleneksel perakendeciler ve tek sektörde uzmanlaşmış dükkanların sunmakta olduğu fiyatlardan daha düşük fiyat sunmaktadırlar. Geniş bir ürün yelpazesinde uygulanmakta olan düşük fiyat stratejisi tüketicilerin kafasındaki fiyat beklentilerini ve değer arayışını değiştirmiştir. Uzmanlaşmış satış noktaları ve geleneksel perakendeciler, büyük gıda perakendecilerinin ve her cins malın satıldığı büyük perakendeciler ile rekabet etmekte zorlanmaktadırlar. Düşük fiyatlara yönelik talep, perakende mağazacılıkta tek fiyat uygulayan mağazalar, toptan fiyatını uygulayan dükkanlar, depo mağazaları, ucuzluk mağazaları gibi farklı formatların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Buna ek olarak; tek bir sektörde faaliyet gösteren markaların genellikle şehir dışında

kurdukları zincir outletler sundukları rekabetçi fiyat ve geniş ürün yelpazesi nedeniyle önem kazanmıştır. (Bektaş, 2006:12)

v) Teknolojinin öneminin ve kullanımının artması

Perakendecilikte teknoloji kullanımı, rekabet avantajı elde edilmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Perakendecilik, teknolojiye yatırım yapan sektörlerin başında gelmektedir. (Marketing Türkiye, 2009)

Perakendeciler aşağıdaki amaçlar doğrultusunda yoğun bir şekilde özellikle bilgisayar teknolojisi kullanmaktadırlar;

- a. mal çeşitliliğinin ve yüksek hacimlerin getirdiği planlama problemlerini çözebilmek,
- b. daha doğru tahminler yapabilmek,
- c. envanter maliyetlerini kontrol edebilmek,
- d. tedarikçilere elektronik sipariş vermek,
- e. mağazalar arası iletişimi sağlamak,
- f. müşteri yönetim sistemlerinin verimliliğini artırabilmek,
- g. mağaza içindeki müşterilere satış yapabilmek.
- h. internette alışveriş sürecini yönetebilmek,
- i. depolama ve sevkiyat işlemlerini takip edebilmek,
- j. alışveriş tamamlandığında optik okuyucular ile faturalamayı otomatik olarak gerçekleştirmek,
- k. mağaza içi görsel uygulamaları etkinleştirmek,
- l. tedarikçilere ödemelerini otomatik olarak yapabilmek (elektronik fon transferi)
- m. mağazalardan merkeze veri transferini sağlamak.
- n. tüketicilerle daha yakın ve verimli iletişim kurabilmek (örn: dokunmatik ekranlar, elektronik raf fiyat etiketleri, yönlendirici elektronik levhalar, indirim kartları)

Büyümekte olan pazarlardaki faaliyetler talep artışından faydalanırken, daha olgunlaşmış olan pazarlarda ise önemli uluslararası perakendeciler karlarını maksimize edebilmek için teknolojik yenilikleri daha çok kullanacaklardır. Son yıllarda yaşanan yenilikler, verimliliğin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesine odaklanmıştır. İnternette alışverişe olanak sağlayan yöntem ve teknolojide yaşanan yenilikler önemini korumaya devam ederken, perakendecilerin talep merkezli yeniliklere olan ilgisi de artacaktır. Bu strateji; üyelik kartları ve online satın alma alışkanlıkları aracılığı ile toplanan ve müşteriler hakkındaki bilgileri kapsayan müşteri veri tabanlarının ve müşteri odaklı bilgilerin daha fazla kullanılmasını gerektirecektir.

vi) Perakendecilerin hızla küreselleşmesi

Finansal altyapıları güçlü, marka konumlandırması kuvvetli ve tedarikçi ağını oturtmuş perakendeciler, yabancı ülkelerde de faaliyet göstermeye başlamışlardır. Birçok perakendeci çıkış yaptıkları yerel pazarlardaki sektörel doyum ve yurtdışındaki potansiyel piyasalardan pay kapabilmek için yabancı pazarlara yönelmektedir. Carrefour, Metro, Marks & Spencer, C & A, Zara, Tesco Türkiye’de faaliyet gösteren küresel perakendeci örnekleridir.

Ayrıca yerel pazarlarda kuvvetlenen perakendecilerin küreselleşmesi ve küreselleşmiş perakendecilerin de “mega perakendeci” hüviyetlerini güçlendirmeleri önümüzdeki dönemde beklenen bir durumdur.

Son dönemlerde “küresel perakende pazarı” terimi daha da anlam kazanmıştır. Özellikle gelişmiş ülkelerde mevcut bulunan kısıtlayıcı yasal düzenlemeler, başlıca perakendecilerin kendilerine yeni pazarlar aramalarına ve gelişmekte olan ülkelere yayılmalarına neden olmuştur. Gelişmekte olan ülkelerde yaşanan ekonomik, sosyal ve demografik gelişmeler bu pazarlardaki geleneksel satın alma alışkanlıklarını değiştirmiş ve modern perakende alt yapısının oluşmasına yardımcı olacak bir ortam yaratmıştır. Buna ek olarak söz konusu ülkelerin uluslararası pazara katılma konusundaki isteği de bu sürece katkı sağlamıştır.

Sonuç olarak; gelişmekte olan bölgelerdeki perakende satışlarda modern perakende formatları olan süpermarket ve hipermarketlerin perakende satışlardaki payı, bakkal ve pazaryerleri gibi daha geleneksel yöntemlere göre giderek artmıştır. Buna rağmen küresel perakende pazarının yapısını tahmin etmek oldukça zordur. Çünkü Rusya, Çin gibi büyük fırsatlar sunan pazarlarda nüfusun önemli bir kısmı halen kırsal alanda yaşamaktadır ve gerek nüfus yoğunluğu gerekse satın alma gücü büyük ölçekli perakende yatırımlarını karşılayacak düzeyde değildir. (Bektaş, 2006:13)

Geleneksel yaşam tarzının ve satın alma davranışlarının değişikliğe uğraması batılı alışkanlıkların bu pazarlara tamamen yayılmış olduğu anlamına gelmemektedir. Bu nedenle yeni pazarlara açılırken yabancı yatırımcıların pazardaki alışkanlıklar, hassasiyetler ve gelenekler konusunda yeterli bilgiye sahip olmalarını gerektirmektedir. Franchising ve joint-venture gibi stratejiler yabancı firmaların yerel bilgiye ulaşmasında kolaylık sağlamaktadır.

vii)Perakendecilerin birleşmesi ve satın alma faaliyetleri

Dünya perakende sektöründe son yıllardaki en belirgin gelişme, Türkiye’de de örnekleri görüldüğü gibi satın alma ve birleşme akımıdır. (Örn: Carrefour’un Türkiye’deki faaliyetlerini Sabancı Grubu ile Carrefour-Sa adı altında ortaklaşa yürütmesi)

viii) Satış atmosferlerinde farklılık uygulamalarının yaygınlaşması

Perakendecilerin ürünlerinin ve mağazalarının imajını vurgulamak için yaptıkları atmosfer farklılık çalışmaları giderek yayılmakta ve bu konuda her yıl milyarlarca dolarlık harcama yapılmaktadır. (Arslan, 2004; 22) Örneğin dünyaca ünlü bayan iç giyim mağazası Victoria’s Secret “perakende tiyatro” kavramı üzerinde durmakta ve müzik ve çiçek kokuları kullanarak, mağazaya giren tüketicilerin romantik bir hikayede yer aldıkları izlenimini vermeye çalışmaktadır. Türkiye’de ise Mudo City, mağaza atmosferini etkileyici bir şekilde kullanan perakendeci örneğidir. Paşabahçe de son yıllarda mağaza atmosferinde önemli değişiklikler gerçekleştirmiş olup, tüketicileri mağazalarına daha fazla çekmeyi başarmış bir işletmedir.

Son dönemlerde AVM’lerdeki farklı atmosfer uygulamaları da dikkat çekmektedir. Bu konuda “shoppertainment” ifadesi kullanılmaktadır. Adı geçen kelime, İngilizce shopper (alışveriş yapan) ile entertainment (eğlence) sözcüklerinin birleştirilmesinden oluşturulmuştur. Shoppertainment ifadesi, günümüzde tüketicilerin alışveriş yaparken aynı zamanda eğlenmek istediklerini dolayısıyla alışveriş ortamının buna göre düzenlenmesi gerektiğini vurgular. Örneğin İstanbul’da bulunan Metrocity, Carrosuel, Galleria, Capitol, TepeNautilus ve Profilo AVM’lerinin her biri farklı bir atmosfere sahiptir.

Önümüzdeki dönemde dünya perakendeciliğine yönelik diğer beklentiler aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- Fiyat rekabeti arttıkça indirim mağazalarının hem olgunlaşmış pazarlarda hem de büyümekte olan pazarlarda pazar paylarını arttırması devam edecektir.
- Uluslararası perakendeciler büyümekte olan pazarlarda, özellikle orta dönemde kişisel gelirin artmakta olduğu Asya ve Doğu Avrupa ülkelerinde ortaklıklar kurarak büyümeyi hedefleyeceklerdir.
- Olgunlaşmış pazarlarda tüketici merkezli yenilikler, tüketici hedefleme ve stratejik fiyatlandırma aracılığıyla yeni fırsatlar yaratacaktır.
- Çin ve Hindistan’daki yeni yasal düzenlemeler göreceli olarak yeni olan bu pazarlardaki fırsatları artıracaktır.
- Gelişmiş pazar perakendecileri, yenilikleri, özellikle de tüketici harcama modelleri bilgisini büyüyen hedef pazarlarda kullanarak, talebe yönelik büyüme stratejisine odaklanacaktır.

- Büyük ve dünya çapında hizmet vermekte olan perakendecilerin büyümekte olan pazarlara açılımlarının (özellikle Doğu Avrupa ve Asya ülkelerine yönelik olarak) devam etmesi beklenmektedir.
- Perakendeciler müşterilerinin satın alma alışkanlıklarına bağlı olarak aynı ürün için müşterilerine farklı fiyat uygulayabileceklerdir. Bütün müşteriler için her ürün aynı öneme sahip değildir ve aynı anda satın almak istemeyebilirler. Bu nedenle birçok perakendeci tüketici tercihlerine yönelik bilgilerini sezon, satın alma kanalı, bölge ve ürün karmasına bağlı olarak farklı fiyat uygulaması amacıyla kullanabilecektir. Bu uygulama hali hazırda bazı pazarlar ve bazı firmalar için başlamış bulunmaktadır ve tüketici tercihleri hakkında sahip olunan gelişmiş bilginin kullanımının birçok pazarda hızla yayılacağı tahmin edilmektedir. (Bektaş, 2006:11)
- Fazla kilolular, özürllüler, yaşlılar, çevreciler v.b. tüketici grupları için daha fazla “özel ürün kategorileri” oluşturulacaktır. Bu müşteri gruplarına yönelik özel marketler açıldıkça, bu akımı göremeyen veya önemsemeyen büyük ölçekli klasik perakendeciler müşteri kaybedecektir.
- Gelişmiş ülkelerde doğan her on çocuğun ortalamada birinin yabancı uyruklu olduğu tahmin edilmektedir. Bu demografik veri, orta vadede perakendecilerin ürün politikalarında da değişikliklere sebebiyet verecektir. (Örneğin Alman perakende kuruluşu Metro Grubu Almanya’da ikamet eden Türklerin geleneksel damak tadına uygun gıda maddelerini ürün portföyüne katmaktadır. Metro’nun Türkiye’den gıda ürünleri ithal edip mağazalarına koymaya başlaması, Türkiye’ye karşı yapılmış bir jest olarak algılanmamalıdır. Bu durum Almanya’da yaşayan 2 milyondan fazla Türk vatandaşının alışveriş taleplerine verilen bir cevaptır.)

2.1.3. KÜRESEL PERAKENDECİLER VE RİSKLER

Dünya ekonomisinde 2000-2008 döneminde özellikle 2005 yılına kadar görülen pozitif görünüm ve genel büyüme, dünya perakende devlerinin cirolarını ve karlılıklarını olumlu yönde etkilemiştir.

2.1.3.1. KÜRESEL PERAKENDECİLER

Dünya perakende sektörünün genel durumunu yansıtan bir araştırmaya göre dünyanın en büyük perakendecileri sayılan 250 şirket, satışlarını ve karlarını artırmaktadır. Bu grubun toplam cirosu, 2006 yılından 2009 yılına kadar 3 yıllık sürede % 27,4'lük bir artış ile 2,84 trilyon dolardan 3,62 trilyon dolarlık bir büyüklüğe ulaşmış durumdadır. (Deloitte, 2009) Bu rakam toplam perakende satışların yaklaşık 1/3'üne karşılık gelmektedir.

Söz konusu raporda yer alan ilk 5 perakendeci ve yıllık ciroları aşağıdadır;

- | | |
|-------------------|----------------------|
| 1. Wal-Mart | : 374,5 milyar dolar |
| 2. Carrefour | : 112,6 milyar dolar |
| 3. Tesco | : 94,7 milyar dolar |
| 4. Metro AG | : 87,5 milyar dolar |
| 5. The Home Depot | : 77 milyar dolar |

Bu ciroda en yüksek payı ABD'li dev perakende şirketleri almakta ve dünyaca ünlü Wal-Mart şirketi başı çekmektedir. Bununla birlikte Avrupalı perakende zincirleri de önemli atılımlar yapmaktadır.

Dünyanın en büyük perakendecisi sayılan Wal-Mart'ın cirosu, 2009 yılı itibariyle 374,5 milyar dolara ulaşmış durumdadır. Açık ara fark görülen en yakın rakibi olan Carrefour ise 112,6 milyar dolar ciro elde etmiştir. Tesco ise 94,7 milyar dolar ile üçüncü sıradadır. Carrefour (Fransa), Metro (Almanya) ve Tesco (İngiltere)

uluslararası arenada daha fazla büyüebilmek için stratejiler geliştirmeye çalışmaktadır. Perakende devleri faaliyet gösterdikleri ülkeleri ve bu ülkelerdeki yoğunlaşma stratejilerini belirlerken başlıca üç değerlendirme kriteri kullanmaktadır;

- milli gelir artış trendleri
- demografik eğilimler
- ekonomik ve siyasi istikrar koşulları

2.1.3.2. KÜRESEL PERAKENDECİLER İÇİN RİSKLER

Küresel perakendecilerin ekonomik büyüklükleri ve faaliyet alanları 2000’li yıllarda sürekli artmasına rağmen, yenisünya düzeninde bazı risk faktörleri de bu şirketleri etkilemekte ve geleceğin perakende trendleri için tehdit niteliği taşımaktadır. (Deloitte, 2006; 41-49)

i) Finansal Olmayan Riskler

Son kullanıcıya oldukça yakın bir ilişki içinde olan küresel perakendecilerin, markalarını korumak için kamuoyu tarafından nasıl algılandıklarına, kurumsal imajlarına ve şirket itibarlarına çok dikkat etmeleri gerekmektedir.

Hissedarlar ve sivil toplum kuruluşları, şirketlerin davranışlarıyla çevreyi nasıl etkilediklerini, çalışanlarına nasıl davrandıklarını ve kurumsal sosyal sorumluluğun diğer gereklerini nasıl yerine getirdiklerini giderek daha etkin bir şekilde incelemektedir. Güçlü perakendecilerin, sosyal sorumluluklarına duyarlı olmaları ve topluma olumlu katkılarda bulunmaları gerekmektedir.

ii) Ekonomik Belirsizliklerle İlgili Riskler

Dünya ekonomisi 2008-2009 yıllarında 1929 büyük ekonomik buhranından sonra yaşadığı en derin ekonomik kriz ortamına girmiştir. 15 Trilyon dolarlık GSMH büyüklüğüyle dünya ekonomisinin yaklaşık %20’sini üreten ABD ekonomisinde başlayan kriz, yüksek küreselleşme düzeyiyle bir domino etkisi yaratarak bütün

dünyayı etkisi altına almıştır. 2005'te bir duraklama içine giren dünya ekonomisi büyümesi, 2006'da % 5.1 olurken, 2007'de % 4.9 olarak gerçekleşmiştir. Dünya ekonomik krizinin başlangıç yılı olan 2008'in ilk yarısında küresel ekonomide yavaşlama ortaya çıkarken ikinci yarıda Amerikan finans piyasalarındaki saadet zincirinin kopması sonucu büyüme oranlarında ciddi gerilemeler yaşanmıştır. (İncekara, 2009)

Büyük perakendeciler, dünyanın her yerinde mal alıp sattıklarından dolayı, küresel ekonominin belirsizlikleri ve dalgalanmalar karşısında kırılganlık yaşamaktadırlar. Ayrıca, döviz kurlarındaki belirsizlik, ticaretin karşısındaki potansiyel kısıtlamalar ve petrol fiyatlarındaki oynamalar, perakendeciler ve tedarikçilerin gündeminde yer işgal etmektedir.

Gelişmiş ülkelerde perakende satış noktalarında satılan ürünlerin ortalama satış fiyatı 10 yıl öncesinin altına inmiştir. Marka olmamış hızlı tüketim ürünleri başta olmak üzere perakende ürünlerin fiyatlarındaki “düşüş eğilimi” 2008-2009 döneminde ortaya çıkan küresel ekonomik krizin de etkisiyle hızlanarak devam etmektedir.

iii) Küresel Tedarik Zincirinin Yoğunlaşması

Büyük perakendecilerin satın alma operasyonlarının gitgide küreselleşmesi, ortaya daha büyük ölçekli, daha karmaşık ve çok parçalı tedarik zincirleri çıkarmaktadır. Hizmet seviyesiyle maliyet arasındaki dengeyi tutturmak, çoğu perakendeci açısından hayati bir mesele olmayı sürdürmektedir.

Büyük ölçekli perakendeciler sadece ulusal pazardan değil, dünyanın farklı ülkelerindeki çok sayıda tedarikçiden alım yapmakta ve giderek kompleks hale bir tedarik organizasyonunu yönetmek zorunda kalmaktadırlar. Tedarik zincirlerindeki artan yoğunluk, başka etkenlerle de bir araya gelerek tüm katılımcıları daha fazla riske maruz bırakmaktadır.

iv) Marka Yönetimiyle İlgili Sorumluluğun Artması

Perakende sektöründe giderek daha fazla sayıda özel markalı ürün piyasaya sürülmektedir. Bu durum eğilimlerin izlenmesi, ürünlerde yenilik ve marka imajının oluşturulup bunun korunması gibi geleneksel marka oluşturma faaliyetlerinde daha fazla sorumluluk alınmasını gerektirmektedir. Böylece, perakendeciler bugüne kadar tedarikçinin sorumluluğunda olan marka ve stok yönetimi risklerini de üzerlerine almış olmaktadır. Başlıca marka yönetim riskleri arasında finansal riskler, marka itibarı riskleri ve portföy yönetim riskleri gelmektedir.

v) Güvenlik ve Yeni İletişim Kanallarıyla İlgili Riskler

Perakendeciler açısından güvenliğin pek çok boyutu bulunmaktadır. En başta farklı lokasyonlarda faaliyet gösterilen binaların güvenli hale getirilmesi, çalışanların ve müşterilerin çeşitli saldırılara karşı korunması gelmektedir.

Başta gıda zincirindekiler olmak üzere, malların güvenliğinin de sağlanması gerekmektedir. İkinci olarak bilgi, tedarik zincirleri ve lojistik konularında olası risklere karşı ek kapasite oluşturulması ve bu kapasitenin yönetilmesi gelmektedir. Yeterli ek kapasite, perakendecilerin olası saldırı veya diğer güvenlik riskleri sonrasında faaliyetlerini sürdürmeleri açısından hayati önem taşımaktadır. Özellikle büyük perakendeciler bu konularda risk senaryoları geliştirmek zorunda kalmaktadır.

Teknoloji, medyanın görünümünü radikal ölçüde değiştirmiştir. Bugüne kadar, televizyon, radyo, gazete ve dergi gibi geleneksel mecralara verdikleri ilanlarla müşterilerine ulaşan perakendeciler, iletişim kanallarının kullanımında başarılı olmak için internet, gitgide güçlenen cep telefonları ve bilgisayar oyunları gibi yeni mecralara uyum sağlamak zorundadırlar. Perakendeciler mesajlarını artık tüketiciye daha kişisel bir düzeyde ulaştırmak durumunda kalabilmektedir.

2.2. TÜRKİYE’DE PERAKENDE SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİ VE SEKTÖRÜN DEĞİŞİM SÜRECİ

Türkiye’de nüfus artış hızının devam etmesi, genç nüfusun fazlalığı ve kırsal kesimden şehirlere hızlı göç sonrasında kentsel nüfus oranının yükselmesi v.b. sebeplerle çok uluslu organize perakendeciler 1990 sonrasında Türkiye’ye yatırım yapmaya başlamışlardır. Ayrıca büyük ölçekli ulusal şirketler ve bazı holdingler de perakendeciliğin önemli bir nakit fon kaynağı olduğunu keşfetmişler ve satışların peşin veya kredi kartıyla, tedarikçilere ödemelerin ise vadeli yapıldığı perakende sektörüne genelde hazır zincir mağazaları satın alarak giriş yapmışlardır. (Ülgen-Mirze, 2004: 599)

Büyük firmaların sektöre girmesi küçük perakendeciler olarak mahalle bakkallarını, kasaplarını, manavlarını ve konfeksiyon dükkanlarını olumsuz yönde etkilemiştir. Buna rağmen cadde ve sokak aralarında faaliyet gösteren küçük perakendeciler hala Türkiye’de perakendecilik sektöründe yapılan alışverişin çoğunluğunu sağlamaktadırlar. Bu oran ABD ve Avrupa ülkelerindeki oranın oldukça üzerindedir.

Geçtiğimiz 15 yıllık zaman diliminde Türkiye’de yaşanan ekonomik krizler ve 2008’de ortaya çıkan küresel kriz birçok sektörde olduğu gibi perakendecilik sektöründe de önemli değişimlere yol açmıştır. Tüketicilerin beklentileri ve davranışları değişmiştir. Krizler sebebiyle harcanabilir gelirlerinde azalma yaşayan orta ve düşük gelirli tüketiciler, mecburi harcamaları dışında ihtiyaçlarını ertelemeye; yüksek gelir grubundaki tüketiciler pahalı markaları tüketmekten vazgeçip nispeten daha ucuz markalara yönelmeye başlamışlardır.

Oysa reel sektör krizi içinde bulunan ekonomimizde üretimin arttırılmasına, maliyetlerin ve fiyatların düşürülmesine, rekabet şartlarının geliştirilmesine, bunun için de özellikle iç talebin arttırılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. (Gökçen, 14.05.2009)

Bu tür olumsuzlukların yanında, Türkiye’deki demografik yapıda perakendecilik sektörü açısından olumlu gelişmeler de yaşanmaktadır. Toplam nüfus içinde büyük şehirlerde yaşayan nüfusun oranı giderek artmaktadır. Örneğin 1965’de şehirlerde yaşayan nüfusun toplam nüfusa oranı % 32 iken, bu oranın 1995’de %’65’e çıktığı ön görülmektedir. (Murat, 2000; 149) Nüfus artışının özellikle alt ve orta gelir gruplarında yoğunlaşması modern anlayışta yaygınlaşan zincir perakendecilik uygulamaları için önemli bir potansiyel teşkil etmektedir.

Türk ekonomisinin küresel dünya ile bütünleşme gayretleri sonucunda Türk toplumunun değişen sosyo-kültürel yapısı perakende sektöründe köklü bir değişime yol açarak zincir perakendeciliğinin yaygınlaşmasına uygun bir ortam hazırlamıştır. Türk toplumunun sosyo-kültürel yapısında oluşan değişikliğin perakendecilik sektörüne etkileri şu şekilde belirtilebilir; (Ülgen-Mirze, 2004: 599)

- “tüketim toplumu” kavramının kendisine taraftar bulması,
- tüketim alışkanlıklarının ve tercihlerinin radikal bir biçimde değişmesi,
- özellikle büyük şehirlerde “batılı yaşam tarzı” anlayışının hızla yayılması,
- zaman kavramının giderek önem kazanması,
- çalışan kadın sayısının artması.

2.2.1. TÜRK PERAKENDECİLİĞİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Cumhuriyet döneminde ülkedeki perakendeciliğin gelişimine bakmadan önce; gerek dünyadaki gelişmelerle gerekse de Cumhuriyetin devraldığı mirasa ışık tutması bakımından Osmanlı’da ticaret ve perakendeciliği kısaca incelemekte yarar görülmektedir. (Aydın, 2005; 2) Türkiye’deki perakendeciliğin gelişimi Osmanlı dönemi ve Cumhuriyet dönemi olarak iki ayrı evrede incelenebilir.

2.2.1.1. OSMANLI İMPARATORLUĞU DÖNEMİ

Osmanlı'da perakende ve toptan ticaret ayrımı yapmak güç olsa da bu dönemde ticaret incelenirken üç olgudan bahsedilebilir. Bunlar Kapalıçarşılar, ticaret merkezleri ve yerel pazarlardır. (Aydın, 2005;3)

Osmanlı geleneğinde çarşılar, şehir hayatının vazgeçilmez bir parçasıydı. Ticaretin kurumsal yapısı lonca ve ahilik geleneği üzerine oturtulmuştu. Çarşılar, perakende alım satım ilişkisinin en yoğun yaşandığı yerlerdi. Her esnafın sattığı ürünler belliydi ve başka bir esnaf grubunun satma hakkına sahip olduğu bir ürünü satamazdı. Fakat yabancıların etkisi ve şehir hayatındaki dönüşümler, kaçınılmaz olarak Osmanlı'nın çarşı hayatındaki ilişkileri değiştirmiştir. Özellikle 1800'lü yıllardan itibaren İstanbul'daki gayrimüslim iş adamları ve tüccarlar ticaret hayatını etkilemiştir.

1900'lü yılların başlarında, Osmanlı'da yayınlanan dergiler incelendiğinde yabancı menşeli ürünlerin tanıtımını yapan bazı mağazaların ilanları görülmektedir. (Altun, 2006: 86)

İmparatorluk sınırları içinde ise dönemin büyük ticaret merkezleri yer almaktaydı. Ticaret merkezlerinin genelde deniz kıyısında yer alan büyük limanlar olduğu görülmekteydi.

Uzaklardan gelen lüks tüketim maddeleri büyük bir bölgedeki müşterilere dağıtılırken, uzak mesafelere gönderilecek mallar, gemilere yüklenmek için *emporium* olarak geçen ticaret merkezi konumundaki bu limanlarda toplanmaktaydı. Bu nedenle o günkü Osmanlı sınırları içinde olan Kahire-İskenderiye, Halep, Cidde ve Basra gibi özellikle Hint Okyanusu ticaretiyle bağlantısı olan ticaret merkezleri büyük önem arz etmekteydi. (Aydın, 2005;3)

Osmanlı'da diğ er bir ticari olgu da yerel pazarlardır. Gerek kırsal alanda yaşıyarak yerleşik tarımla uğraşanlar, gerekse de göçebe olarak yaşayan nüfus; Anadolu'nun pek çok köşesinde düzenli olarak kurulan yerel pazarları kullanmaktaydı. Osmanlı'da ülkeyi baştanbaşı saran han, mahzen, kervansaray ve kapalı çarşılar gibi ticari müesseselerin yanında belirli aralıklarla kurulan panayırlar sayesinde de yoğun bir ticari mübadele hüküm sürüyordu. (Aydın, 2005;5)

Osmanlı'da ticarete yeterince önem verilmediğı konusunda yaygın bir görüş bulunmakla beraber; bu görüşün aksine önemli kanıtlar bulunmaktadır. (www.osmanli.org.tr, makaleler)

Diğ er taraftan Osmanlı'daki ticaretin gelişmişlik ve önemi konusundaki göze çarpan göstergelerden birisi de tüketici haklarına verilen önemdir. II. Beyazıt devrine ait en önemli kanunlardan birisi Bursa, İstanbul ve Edirne İhtisâb Kanunnameleridir. Bu kanunname, döneminin en kapsamlı belediye kanunu olmakla kalmamakta, aynı zamanda dünyada ilk tüketici haklarını koruyan kanun, ilk gıda maddeleri nizamnamesi, ilk standartlar kanunu, ilk çevre nizamnamesi özelliklerini taşımaktadır. Hazırlanış tarihi 1502 ile 1507 tarihleri arasındadır (Aydın, 2005;6)

2.2.1.2. CUMHURİYET DÖNEMİ

Cumhuriyet döneminde perakendeciliğın gelişimini kısaca aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Arıkbay, 1996; 44);

Cumhuriyet döneminin başlangıcında; bakkal ve benzeri esnaf tipi işletmelerin hakimiyeti ve İstanbul'daki Kapalıçarşı gibi günümüz alışveriş merkezlerine benzer nitelikteki oluşumların aktif varlığı devam ederken, geleneksel bakkal tipi alışveriş düzeninin yanında semt ya da mahalle pazarlarından alışveriş olgusu gelişmeye başlamıştır.

Cumhuriyetin kurulduğu ilk yıllarda, yabancı ekonomilerle ilişkilerin azlığı ve merkezi gıda dağıtımının oluşu, perakende sektörünün uç noktalarda yer almasına neden olmuştur. Merkezi yapılanmanın çözümsüzlüğü ile birlikte mevcut idareler farklı yöntemlere başvurmak zorunda kalmışlardır. 1913'te İstanbul'da kurulan ancak kısa süre sonrada kapanan tüketim kooperatifleri ile birlikte ilk adım atılmıştır. 1936 yılında çıkarılan kanunla tüketim maddelerinin fiyatlarına kontrol getirilmiş, devlet eliyle fiyatlar düşük tutulmaya çalışılmıştır. (<http://www.supermarketim-alfabesiblogspot.com/2009/01/perakendecilik-perakendeci-kurulusların.html>)

1946 yılında liranın değer kaybetmesinin ardından hükümet refah düzeyini artırmaya yönelik çalışmalara ağırlık vermiştir. 1950'li yıllara kadar alışveriş düzeni belirgin bir değişiklik olmadan süregelmiştir. 1950'lerin ortalarında sermaye ve dağıtım sistemlerinin organizasyon yetersizliği ve üretim düşüklüğü söz konusu idi. Gıda ürünlerinde özellikle büyük şehirlerdeki kıtlık olunca ilk zincir mağaza girişimi devreye sokulmuştur. 1954'te Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu çıkarılmıştır.

1950'li yıllarda gelişmiş ülkelerdeki perakende ticaret düzeninden etkilenmeler başlamıştır. Türkiye'de dağıtım sisteminin gelişimi, giderlerin azaltılması, rekabeti ve üretimi artırmak amacıyla İsviçre Migros Kooperatifler Birliği ülkeye davet edilmiştir. Migros-Türk sayesinde Türkiye fiş, paketlenmiş gıda ve poşet ile tanışmıştır. Hemen ardından 1956'da Gima A.Ş. kurulmuş ve tüketicinin temel gıda maddelerini ucuza alması amaçlanmıştır.

1960'larda Vakko, Beymen, İGS, YKM, 19 Mayıs Mağazaları gibi özel sektör girişimiyle birkaç büyük mağaza açılmıştır.

1960-70 arasındaki en büyük perakendecilik biçimi olarak tüketim kooperatifleri dikkat çekici boyuta ulaşmıştır. 1966'da sayısı 327 olan bu kooperatifler, 1970'de 445 ve hizmet verilen üye sayısı 55 bine yükselmiştir. 1970'li yıllarda piyasayı düzenleme amacıyla belediyeler tarafından tanzim satış mağazaları kurulmuş, ucuz ve toplu alışveriş alışkanlıkları tüketiciler arasında yaygınlaşmaya

başlamıştır. Örneğin 1974'te sadece İstanbul'da 18 adet belediye kooperatifi bulunmaktaydı. Tüketim kooperatifleri büyük ölçüde self servis mağazacılık alışkanlığını yerleştirmiştir. Ancak yine de kapalı ekonomik yapı, fiyat kontrolleri ve kısıtlı ürün çeşidi bu gelişimin hızını azaltmıştır. (<http://www.supermarketim-alfabesiblogspot.com/2009/01/perakendecilik-perakendeci-kuruluslari.html>)

1970'de özel sektör yatırımlarında artış görülmüştür. Gıda ürünlerinde sıkıntıların yaşandığı dönemden sonra ellerinde sermaye birikimi oluşan bakkallar bakkallıktan gıda ürünleri toptancılığına geçiş yapmışlardır. 1970'lerin sonlarına doğru gıda ürünlerinde ihtisaslaşmaya doğru bir değişim yaşanmaya başlamıştır. Bu dönemde aynı zamanda çok katlı mağazalar şubeler açmaya başlamıştır. Özel sektör konuya ilgi duyarak zincir mağazaların açılışına katkıda bulunmuştur.

1980'li yıllarda ithal ikameci politikaların terk edilmeye başlamasıyla birlikte tüketici kitlede ithal mallar başta olmak üzere her türlü ürüne şiddetli bir talep artışı ve bağlantılı olarak çağdaş perakende uygulamaları görülmeye başlamıştır.

2.2.2. MODERN PERAKENDE UYGULAMALARINA GEÇİŞ SÜRECİ

Türkiye'deki perakendecilik sektörü 1980'li yıllardan itibaren kabuk değiştirmeye başlamış ve sektörde geleneksel perakendecilik anlayışından, “organize olmuş, profesyonel yönetilen ve kurumsal özellikler taşıyan” modern perakendecilik anlayışına doğru bir geçiş süreci gözlenmiştir.

İlk modern alışveriş merkezi olan Galeria İstanbul Ataköy'de 1988 yılında, açılmıştır. Bunu sırasıyla, Primtemps ve ilk modern hipermarket olan Belpa izlemiştir. Deterjan, sabun ve yağ ticaretini de içeren gıda ürünleri toptancılığında, dağıtım kanallarının modernize edilmesi için ciddi çabalar harcanmıştır. Promosyonlar ve serbest anlaşmalar yoluyla küçük perakendecilerle yetkili satıcılık ağları oluşturulmuştur. (Bocutoğlu, 2002)

1980'lerin ortalarından başlamak üzere orta ölçekli kentlerde toptancılıktaki iş hacmi ve rekabette büyüme yaşanmıştır. Büyük ölçekli promosyonlar tüketici eğilimlerini olduğu kadar, küçük bakkalların raflarında neler bulunduğunu da belirler hale gelmiştir. Dağıtım sistemi, büyük imalatçıların ve onların pazarlama şirketlerinin egemenliği altına geçmiştir. Bu şirketler yerel perakendecilerle yetkili satış anlaşmaları yaparak bölgesel toptancılar üzerinde etkili olmuşlardır. Geleneksel bakkallar, ise gıda ürünlerinin yanı sıra kurşun kaleminden iğne ipliğe, oyuncaktan aspirine her türlü ürünü satmışlardır.

1987'de çıkarılan özelleştirme yasaları ile Migros ve Gima özelleştirilmiştir.

Bu dönemde 1980'den önceki (devletin katı denetimi kadar) ürün ve hizmet kısıtlılığına yol açmakla suçlanan aracılardan da piyasa kontrolü ortadan kalkmıştır. Aracılar tamamıyla kaybolmamakla beraber ürün ve fiyat belirlemedeki etkinliklerini kaybetmişlerdir. (Altun, 2006; 94)

1980'lerin liberal ekonomik politikalarının perakendecilik sektörüne tam olarak yansımaları, 1990'lı yıllara denk gelmiştir.

1990'larda ulusal ve bölgesel büyük perakendeci kuruluş sayısının artmasıyla birlikte, “perakendeciler- toptancılar- dağıtımcılar – üreticiler” arasındaki sermaye ve güç birliği ilişkileri bir kez daha değişmeye başlamıştır. Her sektörden büyük şirketler, özellikle toptancı ve üretici şirketlerle büyük holdingler perakende sektörüne giriş yapmaya başlamışlardır.

Sektördeki değişim süreci yabancı menşeli firmaların ulusal pazara girmesiyle ivme kazanmaya başlamıştır. Bu ivmenin özellikle gıda ekseninde ve genelde Avrupa merkezli (özellikle Fransa ve Almanya sermayeli) perakendecilerin etkisinde yoğunlaştığı gözlenmektedir. (Örneğin, ilk cash&carry formatındaki yabancı mağaza olan Metro ve büyük ölçekli yabancı hipermarket konumundaki Carrefour 1990'ların başında açılmıştır.)

Büyük sermayeli yerli şirketler; hem farklı bir alanda faaliyet göstererek risklerini dağıtmak, hem de sektörün “vadeli al, peşin sat” uygulamasının getirdiği finansal avantajlarından yararlanmak amacıyla perakende sektörüne giderek artan oranda ilgi göstermişlerdir.

Türk perakende sektörü 2000 yılından başlayarak önemli gelişmelere sahne olmuştur. Uzun yıllar enflasyon etkisinde kalan Türk perakende sektörü, 2001 yılına kadar operasyonel verimliliğe odaklanmamıştır (Topaloğlu, 2008: 39). 2001 yılında yaşanan ekonomik kriz orta kesim tüketiciyi olumsuz etkilemiştir. Satın alma gücü bu kriz sırasında belirgin ölçüde düşmüştür. Bunun neticesinde tüketicilerin satın aldıkları ürün miktarında düşüş yaşanmıştır. Bu dönemde piyasada kapanan perakendeciler olduğu gibi kar marjını korumak isteyen firmalar arasında fiyat savaşları da yaşanmıştır.

2002 – 2005 dönemi arasında ise tüketici taleplerinde düzelme olmuş ve piyasa tekrar büyümeye başlamıştır. Bu dönemde TL’nin değerlenmesi de ithal malların ucuzlamasına ve ithalatın artmasına neden olmuştur. Çeşitli mallara getirilen yeni vergiler neticesinde talep normal düzeye gerilemiştir.

Özellikle lider şirketler arasındaki satın alma süreciyle birlikte dengelerde değişme olmuştur. Ayrıca 2005 yılından itibaren, organize perakendecilik sektörünü omuzlayan şirketlerin yeni ve büyük hacimli yatırım projelerine girdikleri görülmektedir. Buna göre organize perakendecilerin 2005-2010 dönemini “yatırım dönemi” olarak ilan ettikleri söylenebilir. Özellikle yabancı zincirlerin Türkiye’ye ilişkin proje ve yatırım çalışmaları bu konuda önemli sinyaller vermektedir.

Günümüzde başta, İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Adana gibi büyük kentler olmak üzere büyük ölçekli perakendecilik yoğun rekabet ortamına girmiş, her geçen gün uygulanan yeni pazarlama teknikleri ve sektöre hizmet götüren destek kuruluşların yaygınlaşmasıyla günlük yaşamda modern perakendeci işletmeler vazgeçilmez bir şekilde yer almaya başlamıştır.

2.2.2.1. DEĞİŞİM VE GEÇİŞ SÜRECİNİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

Perakendecilik sektörü özellikle gelişmiş ülkelerin çoğunda ülkenin lokomotif sektörlerinden birisi konumundadır. Her ülke ekonomisinde büyük paya sahip olan perakendecilik sektörü, ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkeler için de stratejik konuma ulaşmaya başlamıştır. Özellikle 1980’li yılların ortasından itibaren büyüme gösteren, çeşitlenen ve yaygınlaşan Türk perakendeciliğinde yaşanan söz konusu değişim sürecini etkileyen başlıca faktörler şu şekilde sıralanabilir;

1- “24 Ocak 1980 Kararları” olarak bilinen ekonomik program paketi ile Türkiye’de ekonomik sistem politikasında köklü bir değişiklik yapılarak serbest piyasa ekonomisine geçiş yönünde temel kararlar alınmıştır. (Ülgen, 2005; 142) Bu bağlamda 1980’lerden sonra ithal ikameci model terk edilerek, ekonomide liberalizasyon politikası benimsenmiş, ithalat serbestleşmeye başlamış ve böylece iç piyasaya yabancı mal ve hizmet akışı hızlanmıştır.

2- Devlet perakendecilik sektörü için çeşitli vergi indirimleri yapmış, teşviklerin kapsamını genişletmiş ve kredi kolaylıkları tanımıştır.

3- Güçlü yerli sermaye, perakende sektörünün özellikle finansman alanındaki avantajlarını keşfetmiş, profesyonel yönetim anlayışlarını ve yatırım tercihlerini bu sektöre odaklamışlardır.

4- Büyük ölçekli uluslararası perakende şirketleri Türkiye’deki potansiyel pazarı fark etmiştir. Bu şirketlerin iç pazara yoğunlaşmasıyla doğrudan yabancı yatırımlar hızlanmıştır.

5- Türkiye’deki kişi başına kullanılabilir gelirin artmasıyla birlikte tüketim eğilimleri değişmiş ve tüketim giderek artmaya başlamıştır.

6- Türk ve yabancı iş adamlarının ortaklıklarıyla yeni iş modelleri ve işletme teknikleri uygulanmaya başlamıştır.

7-Teknoloji gelişmiş ve yeni teknolojilere ulaşım kolaylaşmıştır.

9- Kentleşme oranı artmıştır.

10- Batılı yaşam tarzından etkilenen genç nüfus sürekli artmıştır.

11-Ürün çeşitliliğine olan talep artmaya başlamıştır.

10- Kadınlar çalışma hayatına giderek daha yoğun bir şekilde katılmaya başlamışlardır. (Topaloğlu, 2008: 36)

11- Kredi kartı ve bireysel kredi kullanımında olağanüstü bir artış görülmüştür.

12- TV ve internet kullanımı önemli derecede yaygınlaşmıştır. (Topaloğlu, 2008: 36)

13- Otomobil kullanım oranı artmıştır.

14- Ekonomide büyüme görülmüştür. Örneğin Türkiye ekonomisi; 2001 krizi ertesinde, sürekli büyüyerek, (2002-2008 döneminde) ortalama % 5,9'luk bir büyüme hızına ulaşmıştır. (İncekara, 2009)

2.2.2.2. DEĞİŞİM SÜRECİNİN SONUÇLARI VE PERAKENDECİLİĞİN KATKILARI

Geleneksel perakendecilikten kurumsal perakendeye geçiş süreci ve modern perakendecilik uygulamalarının yaygınlaşması, tarımsal ve sanayi üretim alanlarının yanı sıra dağıtım ve istihdam konularında da kendisini ciddi ölçüde hissettirmeye başlamıştır.

Modern perakende sektörünün pazar payındaki artışından dolayı, perakende sektöründe resmi olarak beyan edilen gelirler ve ödenen vergiler de paralel olarak artmaktadır. Yatırımlar açısından ise, bu sektör hem yurtiçi hem de yurtdışı kaynaklı sermaye için bir çekim merkezi niteliğini sürdürmektedir.

Güçlü sermaye yapısına sahip şirketlerin perakendecilik sektörüne girmeleri sayesinde toplum, büyük ölçekli perakende yatırım projeleriyle tanışmış (örn: AVM ve hipermarket projeleri), müşteri hizmetlerinde yeni uygulamalar başlatılmış (örn: müşteri sadakat kartları) ve eğitici rol almışlardır.

Toplumsal etki açısından, perakende sektöründe genel olarak kalite standartları, güvenlik ve hijyen konuları yaygın bir uygulama haline gelmektedir. Rekabetin ve bunun getireceği avantajların anlamını kavramaya başlayan tüketiciler, önceki dönemlere göre daha fazla talepte bulunmakta ve daha seçici davranmaktadırlar. Dolayısıyla, tedarik ve tüketim modellerindeki değişim, günlük yaşamda etkisi giderek hissedilen bir değişimin öncüsü olmaktadır.

Perakendeciliğin Türkiye ekonomisine sağladığı katkılar şu şekilde sıralanabilmektedir; (Baş, 2007: 4)

- İstihdamı artırması:
Perakendeciliğin istihdama olan katkısı üzerinde özellikle durmakta fayda bulunmaktadır. Gelişmekte olan pek çok ülkede olduğu gibi, ülkemizde de nüfus artış hızı çok yüksektir. Ekonomide aynı düzeyde istihdam imkanı oluşturulamayınca işsizliğin artması da kaçınılmaz olmaktadır. (Murat, 2000; 202) Oldukça yüksek bir işsizlik oranıyla karşı karşıya olan ekonomimiz için, perakendecilik sektörü giderek artan bir ivmeyle istihdam katkısı sağlamaktadır.
- Yabancı sermaye girişini hızlandırması,

- Vergi tahsilatına katkı sağlaması,
- Küçük ve orta ölçekli işletmelerin gelişimine katkıda bulunması,
- Taşımacılık, paketleme, güvenlik, temizlik, inşaat v.b. alt sektörlerle yönelik talebi artırması,
- İhracata katkı sağlaması,
- Verimlilik artışına yardımcı olması,
- Kentleşmeye katkıda bulunması,
- Sosyo-kültürel gelişimi hızlandırması.

Perakende sektörünün Türk tüketicilerine olan katkıları şu şekilde özetlenebilir; (Baş, 2007: 5)

- Ürün çeşitliliği,
- Uygun fiyat,
- Zamandan tasarruf,
- Hijyen,
- Güven,
- Kalite,
- Alış-veriş kültürü,
- Sosyal ve kültürel yaşam kalitesinin artması.

Perakendeciliğin üreticilere olan katkıları ise şu şekilde sıralanabilir; (Yurter, 2003: 9)

- Üretimin artması,
- Ürün çeşitliliğinin sağlanması,

- Üretime gelen standartlar,
- Ürünlerin daha geniş kitlelere ulaştırılabilmesi,
- Tedarik zinciri uygulamasının gelişmesi ve küresel tedarik zincirlerine girme fırsatları.

2.2.3. TÜRKİYE PERAKENDE SEKTÖRÜNÜN MEVCUT DURUMU

Perakende sektörü; enerji, eğitim ve sağlık sektörlerinden sonra Türkiye’de dördüncü büyük sektördür. (AMPD, 2009) Türkiye 70 milyonu aşan nüfusu, 29 yaş ortalaması ve kayıtlara yansımamış gelirlerle birlikte yıllık kişi başı en az 5 bin dolarlık gelir ortalamasıyla dünyanın cazip perakende pazarlarından birisidir. Yüksek potansiyel nitelikli bu pazarın ekonomik büyüklük ve satış kanalları açısından değerlendirilmesinde fayda görülmektedir.

2001 yılında yaşanan ekonomik krizden sonra gerileme yaşayan Türk perakende pazarı, sonraki dönemlerde toparlanmış ve tekrar büyümeye başlamıştır. Küresel Perakende Gelişim İndeksi’ne (Global Retail Development Index) göre 2006 yılında Türkiye gelişmekte olan pazarlar sıralamasında 10. sırada yer almaktadır. (A.T. Kearney, 2008)

Türkiye’nin medyan yaşı gerek Avrupa Birliği’nin, gerekse dünya ortalamasının oldukça altında bir rakam olan yaklaşık 22’dir. (Murat, 2000; 144) Nüfusun genç olması perakende sektörü açısından fırsatlar yaratmaktadır.

2025’li yıllarda şehirlerde yaşayanların oranının Türkiye’de % 80’lerin üzerine çıkacağı tahmin edilmektedir. (Murat, 2000; 148) Kentleşmenin artması yine perakende sektörünü etkileyen olumlu faktörler arasındadır. Söz konusu artış sonucunda daha fazla tüketici, büyük perakende alanlarına ulaşma şansına sahip olmaktadır.

Ülkenin ekonomik koşullarında önümüzdeki dönemde beklenmekte olan iyileşmelerin, perakende sektörünü de olumlu yönde etkileyeceği tahmin edilmektedir. Bu olumlu ön görünün nedenleri ise aşağıda sıralanmaktadır:

- Harcanabilir gelirdeki artış lüks ürünlerin tüketimindeki artışı da beraberinde getirecektir,
- Kentleşmenin artması tüketicilerin evlerindeki dayanıklı eşyalara, giyim tarzlarına ve kozmetik ürünlere daha çok dikkat etmesi sonucunu doğuracaktır,
- Organize perakendecilerin artması ürünlerin kalitesine, garantilerine ve satış sonrası hizmetlere daha çok özen gösterilmesini sağlayacak, bu durum müşterilerde marka sadakatini artıracaktır,
- Artan rekabet, firmaların yeni ürünlere ve pazarlama stratejilerine daha çok önem vermelerine neden olacaktır.

Öte yandan hipermarketler, süpermarketler, ucuzluk mağazaları ve alışveriş merkezlerine olan talep hızla artmaktadır. Bunun arkasındaki en büyük neden ise ekonomide yaşanan serbestleşme ile kentleşme oranında görünen artıştır. Bununla birlikte talep artarken özellikle son dönemde yaşanan ekonomik kriz sebebiyle özellikle geleneksel perakende işletmelerinin sayısında azalma gözlenmektedir.

Son dönemlerde Türk perakende sektöründeki gelişmeler yabancıların da dikkatini çekmekte ve yabancı yatırımlar için çeşitli fırsatlar ortaya çıkmaktadır. 2001 yılında yaşanan krizin yarattığı olumsuz etkilere rağmen perakende sektörünün altyapısı son on yılda önemli ölçüde gelişmiştir. Perakende altyapısındaki gelişmeler ve hizmet kalitesinin artması tüketici alışkanlıklarını değiştirmekte ve tüketim hızı artmaktadır. Bu durum, yabancıların Türk perakende sektörüne yatırım kararlarını kolaylaştırmaktadır.

2.2.3.1. PERAKENDE SEKTÖRÜNÜN EKONOMİK GÖSTERGELERİ

Cushman&Wakefiel'in yayınladığı rapora göre Türk perakende sektörü Avrupa'da 7. dünyada 10. büyük perakende sektörüdür. (AMPD, www.ampd.org/arastirmalar. 2009)

Türkiye perakende sektörünün ekonomik büyüklüğü ile ilgili farklı yorumlar yapılmaktadır. Yıllık ciroyu tam olarak hesap etmek şu sebepten ötürü mümkün olamamaktadır,

Pazarın yaklaşık üçte ikisinin hala geleneksel satış kanallarından (açık hava ve semt pazarları, bakkallar ve seyyar tezgahlar gibi) oluştuğu tahmin edilmektedir. Bu dağıtım kanallarında ise kayıt dışı satışlar çoğunluktadır.

Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği (AMPD) bünyesinde yapılan çalışmalar neticesinde beyan edilen yıllık ciro rakamı 2007 yılsonu itibariyle “**150 milyar USD**” civarındadır. (AMPD, www.ampd.org/arastirmalar. 2009)

Bu cironun % 62'lik kısmının geleneksel perakende sektöründen, % 38'lik kısmının ise birden fazla mağazası olan zincir perakendecilerden oluştuğu ifade edilmektedir. Zincir perakendecilerin toplam satış içindeki payı giderek artmaktadır.

Toplam sektör cirosunun 2010 yılı sonunda 199 milyar dolara ulaşacağı tahmin edilmektedir. (AMPD, 2009)

Aşağıda AMPD verilerine göre hazırlanmış Türkiye Perakende Sektörü Temel Ekonomik Göstergeleri tablosu yer almaktadır. Tabloda Türkiye perakende sektörünün ulaştığı ciro, “gıda perakendeciliği” ve “gıda dışı perakendecilik” alt grupları bazında yer almaktadır. Tablo, ayrıca sektörün istihdam rakamlarını da içermektedir.

Tablo 5: Türkiye Perakende Sektörü Temel Ekonomik Göstergeleri

	2006			2007		
	Milyar Dolar			Milyar Dolar		
Toplam Ciro	136,9			150,0		
Geleneksel Perakende	88,9	65%		93,0	62%	
Organize Perakende	48,0	35%		57,0	38%	
Gıda Perakendeciliği	72,3	52,80%	100%	80,0	53,30%	100%
Geleneksel Gıda Perakendeciliği	56,3	41,10%	77,80%	58,0	38,70%	72,50%
Organize Gıda Perakendeciliği	16,0	11,70%	22,20%	22,0	14,60%	27,50%
Gıda dışı Perakendecilik	64,6	47,20%	100%	70,0	46,70%	100%
Geleneksel Gıda dışı Perakendecilik	32,6	23,80%	50,50%	35,0	23,35%	50%
Organize Gıda dışı Perakendecilik	32,0	23,40%	49,50%	35,0	23,35%	50%
	Bin Kişi			Bin Kişi		
Toplam İstihdam	2.500			2.800		
Geleneksel Perakende	2.200			2.440		
Organize Perakende	300			360		

Kaynak: AMPD, www.ampd.org/arastirmalar, 2009.

Bazı kaynaklar ise kayıt dışı ekonominin tahmin edilenden daha fazla olduğu varsayımından hareket ederek Türkiye yıllık perakende cirosunun 180 milyar USD'ye kadar ulaşabileceğini iddia etmektedirler. (180 milyar dolarlık hesaplama kişi başı günlük ortalama 7 dolarlık tüketim harcamasından yola çıkmaktadır.)

Perakende sektöründe 2007 yılı sonu itibariyle toplam 2.800.000 kişi istihdam edilmektedir. 2007 yılı sonunda zincir perakendeciler tarafından istihdam edilenlerin sayısı 360 bin iken bu sayının 2008 yılı Kasım ayı itibariyle ise 380 bin kişiye ulaştığı hesaplanmaktadır.

Sektördeki hızlı istihdam artışının temel nedeni Türkiye'nin her yanına dağılan alışveriş merkezleridir (AVM). 2004 yılında 84, 2007 yılı sonu itibariyle 179 olan AVM sayısı, Kasım 2008 itibariyle 225'e ulaşmıştır.

Türkiye'de 2010 yılında 350 civarında AVM olacağı öngörülürken, her yeni AVM 'nin ortalama 1000 ila 4000 arasında yeni istihdam yarattığı hesaplanmaktadır. (www.ampd.org/arastirmalar/default.aspx?SectionId=97)

Bakkal, manav, kasap, semt pazarı esnafı gibi satış noktalarından oluşan ve geleneksel perakende işletmesi olarak gruplandırılabilir işletmeler, ekonomik kriz ve yüksek enflasyon dönemlerinde gerileme göstermiştir. Özellikle 2001 krizi sonrası, gerilemenin hız kazandığı bir dönem olmuştur.

Enflasyonun düşmesi ve fiyat istikrarının görece sağlanması tüm ekonomik kesimlerde olduğu gibi geleneksel perakendede de verimsiz yapıların elenmesinde etkili olmuştur. Ayrıca zincir perakendeciler ve alışveriş merkezlerinden kaynaklanan rekabet baskısı da bu kesimi son derece olumsuz yönde etkilemiştir.

Geleneksel perakendenin önemli bir ayağı olarak, Türkiye'de kent merkezlerinde bir haftada ortalama 4 bin semt pazarı kurulmaktadır. Gün başına düşen pazar sayısı 570 civarındadır ve bu sayıya ilçe ve köy pazarları dahil değildir. (www.ampd.org/arastirmalar/default.aspx?SectionId=97)

Semt pazarlarının her birinin ortalama olarak bir hipermarket kadar ciro yaptığı tahmin edilmektedir. Bu kesim, belediyeye günlük olarak ödedikleri sabit ve cüzi bir meblağ dışında, her tür vergiden muaf bulunmaktadır. Örneğin her gün sadece İstanbul'da ortalama 50'ye yakın semt pazarı kurulmaktadır. Hem semt pazarı bir hipermarket olarak kabul edilirse, sadece İstanbul'da 50 adet "geleneksel hipermarket" boyutunda faaliyet gösteren satış noktasının bulunduğu düşünülebilir. (Topaloğlu, 2008: 36)

Ulusal pazara bakıldığında, genelde zincir mağaza şeklinde faaliyet gösteren ve organize perakendeci olarak da nitelenen işletmelerin, toplam pazarı kontrol edecek pazar payından henüz oldukça uzak olduklarını göstermektedir. (Gelişmiş ülke ekonomilerinde zincir perakendecilerin pazar paylarının minimum % 60'larda olduğu söylenmektedir.)

Zincir perakendeciler, tüketici harcamalarının gerek hacmi gerekse niteliği bakımından geleneksel kesimden ayrılmaktadır. İstanbul, İzmir, Ankara, Bursa, Antalya ve Adana illeri göreceli olarak büyük zincir perakendecilerin faaliyetlerini kısmen daha çok hissettirdikleri tüketici merkezleridir.

2001 yılında yaşanan krizin yarattığı olumsuz etkilere rağmen ulusal perakende sektörünün altyapısında önemli gelişmeler yaşamıştır. Bu dönemde birçok modern mağaza, alışveriş merkezi, süpermarket, hipermarket kurulmuştur (Bektaş, 2006: 22). 2005-2008 yılları arasında; pazarda giyimden kozmetiğe, temizlik ürünlerinden elektronik ürünlerine kadar geniş bir yelpaze içinde, perakende noktalarının satış miktarlarında kayda değer artışlar yaşanmıştır.

2007 yılı sonunda 16 milyon metrekare hizmet alanına sahip olan zincir perakende sektöründe devam eden yeni mağaza ve AVM yatırımlarıyla birlikte 2008 yılının ilk 11 ayının sonunda toplam 17 milyon 500 bin metrekarelik hizmet alanına ulaşılmıştır. (AMPD, 2009)

i) Gıda Perakendeciliği

Gıda perakendeciliği 2007 sonu itibariyle 80 milyar dolarlık bir hacimle perakende sektörünün % 53,3'üne tekabül etmektedir.

Zincir gıda perakendeciliği ise 22 milyar dolarlık cirouyla toplam gıda perakendeciliğinin ancak % 27,5'ini oluşturmaktadır. Görüldüğü üzere Türkiye'de gıda perakendeciliğinde pazarın büyük bölümü 58 milyar dolarlık ciro ile (% 72,5) geleneksel yapıdadır. (AMPD, 2009)

Türkiye'de gıda sektörü perakendeciliğinin % 42'si bağımsız marketler / bakkallar / manavlar/ kasaplar vb. işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu segmentin büyük çoğunluğu bakkallardan oluşmaktadır. Sektörde yaklaşık 120.000 bakkal bulunmaktadır. Sektördeki ağırlığına rağmen bakkal sayısı hızla düşmektedir.

Bu düşüşte hipermarket, süpermarket ve indirimli ürün satan perakendecilere yönelik talepteki artış da etkili olmuştur. Manav, kasap gibi işletmeler ile içki, alkol satan yerler sektörde dükkan sayısı bakımından ikinci ve üçüncü sıralarda yer almaktadır. (Bektaş, 2006: 23)

Tablo 6: Türkiye’de Gıda Satışlarının Dağıtım Kanallarına Göre Dağılımı (Milyar USD)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008*
Hipermarket	1,4	1,5	1,6	1,8	1,9	2,0
Süpermarket	10,1	11,3	12,5	13,9	15,3	16,8
İndirimli Mağ.	2,0	2,4	2,9	3,5	4,0	4,5
Günlük İhtiyaçların Satıldığı Dükkanlar	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Bağımsız Mağazalar	20,5	21,2	21,7	22,0	22,2	22,4
Uzmanlaşmış Firmalar	7,6	7,8	8,1	8,3	8,4	8,5
Diğer	4,2	4,3	4,4	4,4	4,5	4,6
Toplam	46,3	49,0	51,7	54,4	56,8	59,3*

Kaynak: Euromonitor (*tahmini)

Hipermarket ve süpermarketler, toplam gıda satışlarının yaklaşık %27’sini oluşturmaktadır. Süpermarket devri Türkiye’de 1950’li yılların ortasında Migros’un açılışı ile başlamıştır. Fakat sektörün hız kazanması 1980’lerin sonu, 19990’ların başı itibariyle gerçekleşmiştir. 90’ların başından itibaren ülkenin çeşitli şehirlerinde bağımsız ve zincir süpermarketler açılmaya başlanmıştır. (Bektaş, 2006: 23)

Tablo 7: Gıda Sektöründeki Mağaza Sayısı

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Hipermarket	143	152	160	180	192	201
Süpermarket	4.099	4.657	5.385	6.020	6.561	7.085
İndirimli Mağ.	1.823	2.011	2.355	2.779	3.084	3.470
Günlük İhtiyaçların Satıldığı Dükkanlar	4.887	5.264	5.962	6.498	7.017	7.648
Bağımsız Mağazalar	138.820	137.978	135.473	134.660	134.256	133.719
Uzmanlaşmış Firmalar	63.644	65.236	67.259	68.738	69.494	69.910
Diğer	31.999	32.606	33.259	33.858	34.366	34.813
Toplam	245.415	247.904	249.853	252.733	254.970	256.846

Kaynak: Euromonitor

Özellikle 2001 krizinden sonra sektörde private label önem kazanmış ve firmalar kendi markaları ile satışa yönelmişlerdir. Bu alanda süt ürünlerinden,

temizlik malzemelerine kadar geniş bir yelpazade perakendeciler kendi markaları ile satış gerçekleştirmektedir. Bugün sektördeki firmalar promosyonlar, sağladıkları ödeme kolaylıkları, sahip oldukları mağaza sayısı, mağazaların konumları aracılığı ile pazarda rekabet etmektedirler. Müşteri dolaşımını arttırmak için servis hizmeti sağlayan işletmeler de bulunmaktadır.

ii) Gıda Dışı Ürün Perakendeciliği

Gıda dışı perakendecilik, 2007 sonu itibariyle 70 milyar dolarlık bir hacimle toplam perakende sektörü cirosu içinde % 46,7'lik bir pay oluşturmaktadır.

70 milyar dolarlık toplam gıda dışı perakendecilik alanında geleneksel satış kanalları ile zincir satış kanallarının % 50'lik oranlarla dengeli şekilde hacim teşkil ettikleri görülmektedir. (www.ampd.org/arastirmalar/default.aspx?SectionId=97)

Gıda dışı ürün perakendeciliğinde de ürün yelpazesini genişletmiş olan gıda perakendecileri, sektör için önemli rakipler haline gelmiştir. Bu durumdan en çok etkilenen sektörler parfümeri ve dayanıklı ürün satan işletmelerdir. Giyim sektöründe ise hipermarketlerde satılan ürünlerin kalitesi nedeniyle henüz bu rekabet tam olarak hissedilememektedir. (Bektaş, 2006: 24)

Tablo 8: Gıda Dışı Ürün Perakendeciliği

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Satış (milyon \$)	35.344,4	40.318,7	46.690,6	53.048,5	60.060,1	66.792,3
Mağaza Sayısı	199.924	205.485	212.395	217.589	220.441	223.372
Satış Alanı '000m ²	19.388	20.818	22.093	23.102	23.926	24.747

Kaynak: Euromonitor

2005 yılı itibariyle gıda dışı ürün perakende sektörü birçok yerel bağımsız işletmeden oluşmaktadır. Konum açısından ise; küçük ve bağımsız firmalar herhangi bir yerde dükkan açarken büyük firmalar önemli caddeleri veya alışveriş merkezlerini tercih etmektedirler. Sektör satışları 2008 yılında 66.000 milyon doları geçmiştir.

Önümüzdeki dönemde de perakende sektörünün genel olarak büyümesi ve gıda ve gıda-dışı ürün satışlarının bağımsız mağazalardan ziyade sektörün büyük ve zincir nitelikli mağazalarına doğru yönelmesi beklenmektedir. Sektörün büyümesini etkileyecek olan faktörler ise aşağıda verilmektedir: (Bektaş, 2006: 25)

- Ürün hatlarının gelişmesi ve modanın yakından takip edilmesi,
- Müşteriler için uygun ödeme koşullarının sağlanması,
- Yeni alışveriş merkezlerinin hazırlanması,
- Pazara yeni yerel ve uluslararası firmaların giriş yapması,
- Mevcut firmaların mağaza sayılarını artırmaları ve verimlilik düzeylerini yükseltmeleri,
- Geleneksel mağazaların daha modern hale gelmesi,

2.2.3.2. TÜRKİYE PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİRLEŞMELER VE SATIN ALMALAR

Ulusal perakende sektöründe son 5 yılda önemli satın almalar ve birleşmeler yaşanmıştır;

- 2003'te İzmir'in yerel zinciri Kipa'yı İngiliz perakende devi Tesco satın almıştır.
- 2005'te CarrefourSA Gima'yı, Migros ise Tansaş'ı bünyesine katmıştır.
- 2005 yılında Kiler Hipermarketleri önemli bir adım atarak önce Ankaralı Canerler'i ardından 2006'da da Güler marketlerini satın alarak gücünü artırmıştır.
- 2007 yılında Ankaralı Makromarket, İstanbul merkezli Uyum marketleri ile birleşmiş, Afra marketlerini de bünyesine katmıştır.

Ulusal perakende sektöründe son 5 yılın en önemli satın alma operasyonu Migros'a yönelik yapılmıştır. Türkiye'nin en fazla ciro yapan perakendecisi konumundaki Migros Türk A.Ş.'nin % 50,8'i Londra merkezli finansal ortaklık şirketi BC Partners'ın kontrolündeki Moonlight Capital S.A. tarafından 13.02.2008

tarhinde 1,997 milyar TL. karşılığında satın alınmıştır. (14.02.2008 tarihli Milliyet Gazetesi)

2.2.3.3. TÜRKİYE’DEKİ BAşLICA PERAKENDECİLER

Aşağıdaki tabloda Türkiye’deki ilk 50 perakendeci kuruluşa yönelik 2007 yılında yapılan “mukayeseli bir araştırmanın” sonuçları yer almaktadır. Araştırma sonucunda hazırlanan bu tablo 2005 ve 2006 yılı satış cirolarına göre Türkiye’deki en büyük 50 perakende firmasının sıralamasını içermektedir.

Tablo 9: Türkiye’nin En Büyük 50 Perakendecisi

Sıralama	şirket adı	Merkezi	Faaliyet alanı	2006 cirosu	2005 cirosu	Çalışan sayısı (2006)
1	Migros (Tansaş dahil)	İstanbul	Organize perakende	3.701.184.000	268.610.000	12.000
2	BİM	İstanbul	Organize perakende	2.222.000.000	1.673.000.000	7.000
3	Metro Grubu (Real dahil)	İstanbul	Organize perakende	1.732.000.000	1.750.821.000	5.000
4	CarrefourSa (Gima, Endi, Champion, Dia dahil)	İstanbul	Organize perakende	1.340.000.000	1.500.000.000	6.500
5	Tesco Kipa	İzmir	Organize perakende	737.000.000	453.892.000	4.500
6	Teknosa	İstanbul	Teknoloji	527.000.000	519.877.000	2.200
7	Makromarket	Ankara	Gıda	520.280.000	247.000.000	4.350
8	Kiler	İstanbul	Organize perakende	520.000.000	700.000.000	2.000
9	Tema Mağazacılık (LC Waikiki)	İstanbul	Hazır giyim	495.096.000	346.000.000	2.628
10	Marketim & Binbir	İstanbul	Gıda	415.000.000	443.975.000	2.200
11	YKM	İstanbul	Hazır giyim	337.147.000	200.000.000	3.287
12	Boyner	İstanbul	Hazır giyim	331.000.000	364.325.000	1.892
13	Pehlivanoğlu	İzmir	Organize perakende	330.450.000	300.000.000	1.450
14	Adese	Konya	Gıda	281.076.000	236.234.000	1.987
15	Çetinkaya	İstanbul	Hazır giyim	250.000.000	227.000.000	1.557
16	Shaya Group	İstanbul	Hazır giyim	236.000.000	214.000.000	2.000
17	Koton	İstanbul	Hazır giyim	217.000.000	159.000.000	2.000
18	Collezione	İstanbul	Hazır giyim	192.872.000	165.000.000	1.129
19	Afra	Konya	Gıda	180.886.000	155.000.000	1.700
20	Mudo	İstanbul	Hazır giyim	170.000.000	145.000.000	1.061
21	Mavi Jeans	İstanbul	Hazır giyim	158.700.000	114.675.000	730
22	Marks & Spencer Türkiye	İstanbul	Hazır giyim	155.000.000	141.815.000	894
23	Kiğılı	İstanbul	Hazır giyim	120.797.000	80.000.000	797
24	KİM Marketleri	İstanbul	Organize perakende	118.000.000	107.000.000	1.960
25	Benetton Türkiye	İstanbul	Hazır giyim	117.500.000	101.969.000	812

26	Uyum Market	İstanbul	Gıda	112.000.000	90.000.000	1.690
27	Sarar	İstanbul	Hazır giyim	109.000.000	99.000.000	800
28	Groseri	Adana	Gıda	107.337.000	90.000.000	710
29	Park Bravo (Park Bravo, La Senza, Nine West)	İstanbul	Hazır giyim	104.500.000	95.351.000	870
30	D&R	İstanbul	Kitap & Müzik	99.665.000	90.000.000	750
31	Network-Fabrika	İstanbul	Hazır giyim	96.000.000	83.437.000	300
32	Akyurt	Ankara	Gıda	94.400.000	80.000.000	320
33	Maxi	İstanbul	Organize perakende	88.500.000	80.500.000	713
34	Unitim	İstanbul	Hazır giyim	84.500.000	76.000.000	537
35	Seven Hill	İstanbul	Hazır giyim	82.500.000	75.000.000	840
36	Beğendik	Kayseri	Organize perakende	59.000.000	53.500.000	950
37	Soykan	Ankara	Gıda	81.000.000	74.000.000	500
38	Colin's & Loft	İstanbul	Hazır giyim	80.000.000	73.750.000	600
39	Esenlik	Malatya	Gıda	77.000.000	70.000.000	470
40	Polo Garage	İstanbul	Hazır giyim	76.000.000	70.000.000	370
41	Yeşil Kundura	İstanbul	Ayakkabı	62.000.000	57.018.000	222
42	Demsa Group (Mothercare, Lauro Ashley)	İstanbul	Hazır giyim	60.000.000	42.500.000	260
43	Orka Group (Damat, Tween, ADV, D'S)	İstanbul	Hazır giyim	59.000.000	45.000.000	650
44	Rammar Marketler Zinciri	İstanbul	Gıda	59.000.000	53.000.000	496
45	Çilek Mobilya	Bursa	Mobilya	55.000.000	50.000.000	330
46	İnci Deri	İstanbul	Ayakkabı	55.000.000	50.165.000	160
47	Adil Işık	İstanbul	Hazır giyim	52.500.000	48.271.000	490
48	Linens	İstanbul	Ev tekstil	50.500.000	46.574.000	950
49	Tekin Acar	Ankara	Kozmetik	50.000.000	46.313.000	400
50	İpekyol	İstanbul	Hazır giyim	49.000.000	45.951.000	460

Kaynak: Ekonomist Dergisi (22.11.2007) ve Euromonitor

Perakende sektörünün Tablo 9'da yer alan 50 büyük kuruluşu faaliyet alanlarına göre şu şekilde gruplanmıştır;

- 23 hazır giyim perakendecisi
- 10 organize perakendeci
- 10 gıda ağırlıklı zincir perakendeci
- 2 ayakkabı perakendecisi
- 1 teknolojik ürünler perakendecisi
- 1 mobilya perakendecisi
- 1 kitap & müzik ürünleri perakendecisi
- 1 ev tekstil ürünleri perakendecisi
- 1 kozmetik perakendecisi

İlk 10 firmanın ağırlıklı olarak organize perakende şirketlerinden oluştuğu bu liste ciro, çalışan sayısı ve mağaza sayısı bazında şöyle analiz edilebilir.

- **Ciro ve karlılık**

Perakende sektöründe 2006 yılı ciroları baz alınarak yapılan karşılaştırmalı hesaplama göre, 2005 yılında Tansaş'ı satın alan Migros, 3,7 milyar TL ciro ile Türkiye perakende sektörünün en büyüğü konumundadır. 2005 yılında 3. sırada olan ve sessiz bir büyüme stratejisi izleyen BİM 2006 yılında 2,2 milyar TL. ciro ile ikincilik koltuğunda oturmaktadır. 2005 yılının ikincisi Metro Grubu ise 1,7 milyar TL'lik cirosu ile üçüncülüğe gerilemiştir. (Ekonomist Dergisi; 2007)

2006 yılı ciro sıralamasına göre Türkiye'de 1. sırada olan Migros, bu performansını sonraki yıllarda da devam ettirmiştir. Uluslararası bir denetim danışmanlık kuruluşu tarafından hazırlanmış olan ve "dünyanın en büyük 250 perakendecisinin" sıralandığı "Perakendenin Küresel Güçleri Raporunda" Migros 2007 yılı verilerine göre 236. sırada yer almış, 2008 yılı verilerinde de 190. sıraya kadar yükselmiştir. (Deloitte, 2009)

Türkiye'de dünyaya en yakın kâr marjlarının yakalandığı alanlardan birisi perakende sektörüdür. Deloitte'un "Perakendenin Küresel Güçleri 2007" raporunda dünyada 250 perakende şirketinin ortalama net kâr marjları % 3,5 olarak açıklanmıştır. Perakendede "ortalama net kârlılık" dünya genelinde % 2 ile 5,5 arasında değişmektedir. Bölgelere göre incelendiğinde en karlı perakendeciler % 4,4 ile Latin Amerikalılar, en düşük kâr marjına da % 2,9 ile Asya Pasifik bölgesi sahiptir. Türkiye'nin yetismeye çalıştığı Avrupa için ise, % 5,5'lik kâr marjı ile en yüksek oran İngiliz perakendecilerine ait. Türkiye'de de sektör yetkililerine göre % 3 ila 5 arasında net kârlılıklarla çalışılmaktadır. Hatta bir sektör yetkilisinin ifade ettiği gibi Migros ve Carrefour gibi sektörün en büyükleri % 5,5- 6'ya yakın oranlarla karlılıktaki dünya ortalama rakamlarını bile geçmektedir. (Capital, Şubat 2008)

- **Çalışan sayısı**

Migros çalışan sayısı alanında da birinciliği korumaktadır. 2006 yılı karşılaştırmalı verilerine göre Migros'un 12.000, BİM'in 7000, Carrefour-SA'nın 6.500, Metro'nun 5.000, TescoKipa'nın ise 4.500 civarında çalışanı bulunmaktadır.

- **Mağaza sayısı**

Karşılaştırmalı ciro bazında Migros'un arkasından ikinci sırada yer alan BİM mağaza sayısı bazında 2006 yılında lider pozisyonundadır. BİM'in Türkiye genelinde 1454, Migros'un 798, CarrefourSA'nın da 103 mağazası bulunmaktadır.

Ulusal perakende sektöründe faaliyet gösteren başlıca perakendeciler listesinin ilk sıralarında yabancı firmalar yer almasına rağmen, ilk 50 firmanın 43 tanesinin yüzde yüz Türk firması olduğu görülmektedir. Bu tablo genele bakıldığında da bu şekildedir. Ulusal perakende sektörü ağırlıklı olarak bağımsız ve küçük perakendecilerden oluşmaktadır. Pazar çoğunlukla yerel firmaların egemenliği altındadır. Bu tip firmalar ürün çeşitliliği, düşük fiyatlar, promosyonlar ve müşterilere sağladıkları ödeme kolaylıkları ile rekabet etmeye çalışmaktadırlar. Bunlara ek olarak; satış sonrası hizmet ve ürün garantisi sunulması da bu tip mağazalar arasında oldukça yaygındır. Bu tarz perakendeciler birbirleri ve yurt çapındaki zincir mağazalar ile kıyasıya bir mücadele içindedirler.

2.3. TÜRKİYE HAZIR GİYİM PERAKENDECİLİĞİ

Türkiye hazır giyim perakende pazarını detaylı olarak analiz etmeden önce Türk tekstil ve konfeksiyon sektörüne kısaca değinmekte fayda görülmektedir.

Tekstil ve hazır giyim sektörü, dünya ticaretinin % 10'undan fazlasını içerir ve küreselleşmiş endüstrilerin en büyük hacimlilerinden birisidir. (Kunz, 2008: 19) Türk tekstil ve konfeksiyon sektörü de oluşturduğu katma değer ve gösterdiği

performansla son 30 yıldır Türk ekonomisinin en rekabetçi alanlarından birisi konumundadır. Sektör büyük değişimler göstererek bugünlere gelmiştir. Başlangıçta katma değeri düşük ham veya yarı mamul ürünlerin üretimi söz konusu iken, bugün gelinen noktada gelişmiş batı ülkelerinin üretim kalitesine ulaşılmış durumdadır. Ayrıca ekonomi politikaları gereği geçmişte yurt içi talep odaklı olarak gelişme gösteren sektör, bugün dünya pazarlarında söz sahibi durumdadır.

1980’li yıllar sektörün değişim sürecinin başlangıç noktasını teşkil etmektedir. Söz konusu dönemde dünya pazarlarıyla tanışan sektör, değişen rekabet koşulları ve tüketici taleplerine uygun olarak, üretim ve hizmet kalitesini sürekli artırmıştır. Günümüzde Türk tekstil sektörü, dünyanın ilk 10, Avrupa’nın ilk 3; Türk hazır giyim sektörü ise dünyanın ilk 5, Avrupa’nın ilk 2 büyük tedarikçisi konumundadır. (Ülgen-Mirze, 2004: 136) Buna rağmen Türk tekstil ve konfeksiyon sektörü ülke ve dünya çapında yaşanan ekonomik dalgalanmalardan en çok etkilenen sektörlerden birisidir. Özellikle plansız, programsız ve fizibilite çalışmaları yeterince yapılmadan oluşturulan girişimler ve yatırımlar sektörün krizlerle birlikte sarsılmasının en büyük nedenidir.

Ülkemiz sahip olduğu fiziksel koşullar nedeniyle; pamuk üretiminde de dünya üzerinde hatırı sayılır bir sıralamdadır. Sahip olduğumuz pamuk üretimi hacminin tekstil sektörünün hızlı gelişimine kuşkusuz büyük katkısı olmuştur. Zira Türkiye hem pamuk üretiminde hem de tüketiminde dünyada ilk 10 ülke arasındadır.

Ülkemizin tekstil ve konfeksiyon sektöründeki en büyük avantajı; tarladaki pamuktan, nihai ürün üretimine kadar, lojistiği, finansmanı ve tasarımıyla entegre bir altyapıya sahip olmasıdır. Ayrıca ülkemiz gibi yoğun bir genç nüfusa sahip ülkelerde bu sektör, önemli istihdam kaynaklarından birisi olma özelliğini korumaktadır.

En az 50.000 civarında işletme olduğu tahmin edilen Türk tekstil ve konfeksiyon sektöründe öne çıkan sorunların başlıcası finansal problemlerdir. Ticari bankaların sektörde faaliyet gösteren firmalara açmış oldukları kredilerin yetersiz

miktarda olması ve faizlerin yüksekliği nedeniyle sektörde modern yatırımların yapılması ve markalaşma çabaları zorlukla yürütülmektedir.

Finansal sorunların yanı sıra sektör, son yıllarda dünya tekstil pazarında payını hızlı biçimde büyüten Uzakdoğu Asya ülkeleri sebebiyle rekabet sıkıntısı yaşamaktadır. Söz konusu rekabet sıkıntısının en önemli sebebi, işçilik maliyetlerinden kaynaklanmaktadır. Ülkemizdeki işçilik ücretleri başta Çin olmak üzere Uzakdoğu Asya ülkelerine göre oldukça yüksektir. Aynı zamanda bu ülkelerdeki sosyal güvenlik uygulamaları da nispeten daha gevşektir. Mevcut fabrikaların bir kısmının, başta Mısır olmak üzere Balkan ve Orta Asya Türk devletlerine kaydırıldığı gözlenmektedir. (Gökçen, 10.09.2008)

Yine ülkemizde birçok sanayi dalında olduğu gibi tekstil sektöründe de dünya ile rekabeti olumsuz yönde etkileyen bir diğer unsur enerji maliyetlerinin yüksek olmasıdır. Temel üretim girdilerinden birisi olan enerjiye nispeten yüksek ücret ödeyen firmalarımızın üretim maliyetleri doğal olarak artmaktadır.

Ülkemizde faaliyet gösteren tekstil ve konfeksiyon işletmelerinin büyük bir kısmının KOBİ niteliği taşıması ve öz sermayelerinin çoğu zaman yetersiz kalması, bu işletmelerin yeni teknolojileri uygulamaya koymalarını ve yeni pazarlara girmelerini zorlaştırmaktadır.

Sektörün yaşadığı bir diğer sorun da başta Amerika olmak üzere çeşitli batı ülkeler tarafından uygulanan kotaların ve bazı vergilerin, ihracatın önünü kesmesidir.

Modern anlamda kalite bilincine sahip olan Türk tekstil ve konfeksiyon sektörünün 2000’li yıllarda yaşadığı en büyük sorun ise kuşkusuz yeterli sayıda dünya markası çıkaramamasıdır. Batılı ünlü markalara uzun süre fason üretim yapan işletmelerimiz, bu şekilde sektörde uzun vadede rekabet üstünlüğü sağlamanın imkansız olduğunu kavramalarına rağmen, markalaşma çabalarında hala istenilen yeterlilikte değildirler.

Tüm bu olumsuzluklara rağmen Türk tekstil ve konfeksiyon sektörü, üretim sürecinde oluşturduğu katma değeri, ihracat gelirleri içindeki yüksek payı, üretim ve istihdama olan katkısı nedeniyle ülkenin ekonomik kalkınma yolunda önemli roller üstlenen ve vazgeçilemeyecek nitelikte bir sektördür.

Hazır giyim perakendeciliği, diğer perakendecilik alt sektörleriyle karşılaştırıldığında dünyada olduğu gibi Türkiye’de de en karlı alanlardan birisi konumundadır. Gerek lüks tüketime artan talep gerekse hızlı moda ve hazır giyim trendi, kârlılığı yukarıya doğru çekmektedir. Dünyada bu sektörde % 10 ile 16 arasında net kar rakamları gerçekleşmektedir. Zara gibi hızlı moda hazır giyim markalarında bu oran % 18’lere kadar çıkabilmektedir. Hazır giyim perakende sektörünün yöneticilerinden alınan bilgilere göre, Türkiye’de bu alanda en az % 8- 9 net kâr marjıyla çalışılmaktadır. Gelecekte zincir mağazaların etkin kullanımıyla % 16’lara çıkan bir karlılık trendinin yakalanabileceği ön görülmektedir. (Capital, 2008)

Türk hazır giyim pazar hacminin en büyük özelliği pazarın en az üçte ikilik kısmının geleneksel satış kanallarından (semt pazarları, butikler, ihraç fazlası satış dükkanları v.b. satış noktalarından) oluşmasıdır. Bu sebeple, Türk hazır giyim perakende pazarı, yerli ve yabancı tüm zincir perakende markaları için büyük bir potansiyel içermektedir.

Türkiye’de faaliyet gösteren başlıca hazır giyim perakendecilerinin bir kısmı yabancı bir kısmı da yerli firmalardan oluşmaktadır. Yabancı firmaların en önemli temsilcileri; Zara, Mango, Benetton, Next, Lacoste, Gap gibi markalardır.

Yerli firmaların başlıcaları ise Lcwaikiki, Collezione, Koton, Mudo, Damat-Tween, Mavi, Colin’s, Kiğılı, Sarar, Vakko gibi markalardır. Yerli ve markalı firmaların çoğunluğu Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği (AMPD) çatısı altında örgütlenmişlerdir.

Operasyonel faaliyetlerini ağırlıklı olarak “malzeme imalatçıları ve tedarikçileri”, “fason imalatçılar”, “bitmiş mal (ticari ürün) imalatçıları” ve “nihai tüketiciler” dörtgeninde devam ettiren Türk hazır giyim perakendecisi işletmelerin, diğer sektörlerden farklı ve kendine özgü bazı nitelikleri vardır;

- Merkez çalışanları da dahil olmak üzere, tüm şirket personeli müşterilerle sürekli ilişki (doğrudan veya dolaylı olarak) içindedir. Çünkü şirket çalışanları da aynı zamanda müşteri konumundadır.
- Toplu satışlar azdır.
- Satışı yapılan ürünlerin tahsilatları için uğraş verilmez ve tahsilat problemi yaşanmaz (toptan satışlar hariç)
- Müşteri konumundaki nihai tüketicilerle günün her saati birlikte olunabilir. Müşterilerin hangi ürünlere talep gösterdiği veya göstermediği ilk elden öğrenilebilir, böylece iş kararlarının olumlu/olumsuz sonuçları hemen alınabilir.
- Satışlar mevsimsel değişikliklerden ve dalgalanmalardan doğrudan etkilenir. Örneğin Türkiye’de yaz sezonunun açıldığı Mart/Nisan aylarında hava sıcaklığının düştüğü günlerde satışlar % 50’ye varan oranlarda azalma eğilimi gösterir. Ters olarak da kış sezonunun açıldığı Eylül/Ekim aylarında hava sıcaklığının yüksek olduğu günlerde yine satışlar önemli oranda düşmektedir.
- Türkiye’de her yıl yaz sezonu, yaz indirim dönemi, kış sezonu ve kış indirim dönemi olmak üzere yılda 4 satış dönemi vardır.
- Değişen moda trendleri eşliğinde her yıl yüzlerce çeşit ürünün yeniden tasarlanması ve üretilmesi gerekmektedir. Büyük ölçekli hazır giyim perakendecilerinde bu sayı binleri bulmaktadır. Dolayısıyla diğer sektörlerden farklı olarak bu sektörde her yıl ürün portföyünün yaklaşık % 60 ile %75 ‘i arasında bir kısmı yenilenmektedir.
- Mağazalarda bu sezonun ürünleri satılırken, ürün ve tedarik yönetimi bölümleri 1 yıl sonrasının (2 sezon sonrasının) ürünlerini geliştirmek ve üretirmekle meşguldürler.

- Hazır giyim perakendeciliği tüm önemli işletme fonksiyonlarını bir arada barındıran en geniş kapsamlı sektörlerden birisidir. Dışarıdan bakıldığında sadece ürünleri ve mağazaları görülen bir hazır giyim organizasyonunda arka planda çok sayıda bölüm faaliyet göstermektedir.

2.3.1. TÜRKİYE HAZIR GİYİM PAZARINDA SATIŞ KANALLARI

Türkiye’de hazır giyim tüketim ürünleri konusunda zincir mağazacılık şeklinde satış yapan markaların hemen hemen hepsi bilinmekle birlikte, hazır giyim ürün satışı yapan toplam nokta sayısı konusunda net bir bilgi mevcut değildir.

Markalı zincir mağazalar, bölümlü mağazalar gibi modern kanalların görece az sayıda olmasına karşılık, münferit butik, tuhafiyeci ve semt pazarı tarzı perakendecilerin çokluğu bu kanalın bölümlendirilmesinde büyük zorluklara neden olmaktadır. Bu nedenle “tekil mağaza” kanalının, pazardaki payı oldukça yüksektir.

Ulusal pazarda faaliyet gösteren hazır giyim perakendecileri başlıca beş grup altında toplanabilir;

- 1) Zincir mağazacılık şeklinde yapılan hızlı moda (fast-fashion) perakendeciliği
- 2) Katlı hazır giyim perakendeciliği
- 3) Klasik moda perakendeciliği
- 4) Spor kıyafetlere yönelik hazır giyim perakendeciliği
- 5) Tekil mağaza (münferit butik, tuhafiyeci tarzı) perakendeciliği

Markalı giyim pazarının önemli kısmını oluşturan bu firmaların ortak özelliği istisnalar haricinde hepsinin “fast-fashion” olarak da tabir edilen “modern ve hızlı moda perakendeciliği” kavramı üzerine odaklanmalarıdır. Ekonomi geliştikçe ve insanlar karşılayabildiği müddetçe moda, Türk hazır giyiminde giderek artan ölçüde yönlendirici bir faktör haline gelmektedir.

Tüketiciler genellikle trend, stil ve özgün kalıpları nedeniyle yukarıda sayılan bu perakendecilerden alışveriş eğilimi gösterirler. Bu bakımdan hazır giyim perakendecileri, hedef kitlelerini diğer perakendecilerden daha kolay tespit edebilirler. Bu perakendecilerin çoğunluğu aynı zamanda bir çeşit üretici marka konumundadırlar. Kendi ürettikleri veya özel anlaşmalar ile fason ürettirdikleri kendi markalı ürünlerini mağazalarında sattıkları gibi, katlı mağazacılara ve ulusal/uluslararası alanlarda muhtelif bayilik ağlarında da vermektedirler.

Türkiye’deki hazır giyim perakendecilerinin bir diğer alt grubu da katlı hazır giyim perakendecileridir. Bu grubun başlıca temsilcileri Boyner, YKM ve Çetinkaya gibi mağazalardır. Katlı hazır giyim mağazalarının Türkiye’de oldukça uzun bir geçmişleri olmasına rağmen bu konsept, son yıllarda “katma değer oluşturma” konusunda sıkıntılı günler geçirmektedir. Bunun en önemli nedenleri bir yandan yüksek stokun nakde geç dönmesi, yüksek kira ve işletme giderleri, diğer yandan bu firmaların elektronik, kişisel bakım, oyuncak ve spor malzemeleri gibi kategorilerdeki rekabet avantajlarını büyük alan uzman perakendecilerine (örn: elektronikte Teknosa, Media Market gibi) ve hipermarketlere kaptırmaya başlamalarıdır. Bünyelerinde binlerce çeşit ürünü barındıran katlı hazır giyim perakendecileri lüks tüketim malları ile kendi markalarını kombine ederek yeni bir mağazacılık sistemine dönüşme eğilimindedirler. Ancak bu sefer de ortaya bütünlüğünü ve kimliğini büyük ölçüde kaybetmiş ve yönetmesi zor bir perakende sistemi çıkmaktadır. (Topaloğlu, 2007; 24)

Hazır giyim perakendeciliğinde ulusal pazar yapısı, “2007-2008 Türkiye Hazır Giyim Tüketim Endeks Araştırması” kaynaklı bazı detay verilerin eşliğinde analiz edilmiştir. Türkiye’de bu sektörle ilgili yapılan en geniş kapsamlı araştırma niteliği taşıyan Hazır Giyim Tüketim Endeksi Raporu, hane tüketim paneli verilerine dayanmaktadır. Bu panel, 34 ilde 6100 hanede yaşayan yaklaşık 25.000 tüketicinin satın alma verilerinin derlenmesinden oluşmuştur. (KMG-Ipsos, 2009)

Hane tüketim paneli, hanelerin alışveriş kayıtlarına dayandığı için esas olarak tüm hazır giyim ürünlerini ve alım yapılan tüm ticaret kanallarını kapsar. Bu özelliği ile işlenen veri aynı zamanda Türkiye hazır giyim iç pazar büyüklüğünün tahmini için de önemli bir veri özelliği taşımaktadır.

2.3.2. YIL BAZINDA TÜRKİYE HAZIR GİYİM PAZAR HACMİ

Hazır giyim tüketim endeksine göre Türkiye hazır giyim pazar hacmi ve değişimiyle ilgili yıl bazında özet veriler aşağıda yer almaktadır.

Tablo 10. Hazır Giyim Alışverişleri Dönemsel Toplamı (Milyar USD)

Dönem	Hazır Giyim Alışverişleri Toplamı (milyar USD)
Mart 2006 – Ağustos 2006 (Yaz)	4.6
Eylül 2006 – Şubat 2007 (Kış)	6.3
Mart 2007 – Ağustos 2007 (Yaz)	4.8
Eylül 2007 – Şubat 2008 (Kış)	6.5

Kaynak: KMG-Ipsos, 2009

2007-2008 kış dönemi hazır giyim alışverişleri toplam 6.5 milyar USD olarak gerçekleşmiştir. Bir önceki kış dönemine göre % 3.1’lik artış olmuştur.

Türk hazır giyim pazarının 2008 yılı rakamlarıyla 6.5 milyar dolarlık kış sezonu, 5 milyar dolarlık tahmini yaz sezonu birlikte düşünüldüğünde toplamda 11.5 milyar dolarlık bir hacme ulaştığı öngörülmektedir.

Türkiye, söz konusu pazar hacmiyle küresel perakende devlerine yatırım için hedef gösterilen ülkeler arasına girmiştir. Global yönetim danışmanlık şirketi A. T. Kearney tarafından hazır giyim perakendecileri için 2008 yılında hazırlanan endekste Türkiye, gelişmekte olan 30 ülke arasında 4'üncü sıraya yerleştirilmiştir. İlk sırayı giyim alanında çok hızlı bir tüketimin yaşandığı Brezilya aldığı endekste, ikinci sırada Çin, üçüncü sırada ise Hindistan'ın gösterilmiştir. (A.T. Kearney, 2008)

2.3.3. TÜRK HAZIR GİYİM PAZARINDA İLK 10 MARKA

İncelenen dönem itibariyle Türkiye hazır giyim pazarında en çok tercih edilen ilk 10 markanın pazar payları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo11: Türkiye Hazır Giyim Pazarı İlk 10 Markası

Sıra*	Marka (%)	2006 Yaz	2006-2007 Kış	2007 Yaz	2007-2008 Kış
1	Lcwaikiki	3,22	4,38	4,26	4,89
2	Adidas	2,16	1,58	2,22	1,77
3	Nike	1,75	1,17	1,84	1,6
4	Collezione	1,14	1,55	1,02	1,24
5	Levi's	1,17	1,31	1,17	0,92
6	Rodi	1,06	1,36	1,06	0,89
7	Kiğılı	0,49	0,56	0,6	0,84
8	Mavi Jeans	1,15	1,01	1,02	0,8
9	Polaris	0,96	0,87	1,02	0,78
10	Leke Jeans	0,7	1,29	0,92	0,75

(* Sıralama 2007-2008 kış dönemi değerlerine göre yapılmıştır.)

Kaynak: KMG-Ipsos, 2009

Sıralama incelendiğinde Türkiye tüketici profiline uygun konsept sahibi olan ve Türkiye coğrafyasına yaygın şekilde hizmet veren markaların, toplam hazır giyim alışverişleri içindeki paylarının yüksek olduğu dikkat çekmektedir.

Sadece belirli illerde ve belirli sosyo-ekonomik statü gruplarına ve/veya yaş gruplarına yönelik hizmet veren markaların da toplam hazır giyim alışverişleri içindeki payları da doğal olarak düşmektedir. Bu tablo hazırlanırken “açık pazar” ve “diğer” alım kanalları dikkate alınmamıştır. Böylece taklit veya markasız ürünlerin analiz haricinde tutulmasına çalışılmıştır.

2.3.4. SOSYO-EKONOMİK STATÜ (SES) GRUPLARI BAZINDA HAZIR GİYİM MÜŞTERİ PROFİLİ

Hazır giyim tüketim endeksine göre sosyo-ekonomik statü (SES) grupları bazında Türkiye hazır giyim müşteri profili verileri (% olarak) aşağıda yer almaktadır.

**Tablo12: Hazır Giyim Tüketim Endeksine Göre Sosyo-Ekonomik Statü (SES) Grupları
Bazında Türkiye Hazır Giyim Müşteri Profili Verileri (%)**

Dönem	AB grubu (%)	C1 grubu (%)	C2 grubu (%)	DE grubu (%)
Mart 2006 – Ağustos 2006 (Yaz)	34	26	14.7	25.3
Eylül 2006 – Şubat 2007 (Kış)	35.1	24.3	15.4	25.2
Mart 2007 – Ağustos 2007 (Yaz)	34.1	25.8	14.7	25.4
Eylül 2007 – Şubat 2008 (Kış)	34.5	24.8	15	25.7

Kaynak: KMG-Ipsos, 2009

Toplam hazır giyim alışverişleri içinde en yüksek alım AB grubu tarafından gerçekleştirilmiştir. AB grubu 2007-2008 kış döneminde % 34.5 oranında pay

almıştır. Toplam nüfus içindeki payı % 42 ile en yüksek “SES” grubu konumundaki DE grubu ise % 25.7 pay almıştır.

2.3.5. YAŞ GRUPLARI BAZINDA HAZIR GİYİM MÜŞTERİ PROFİLİ

Hazır giyim tüketim endeksine göre yaş grupları bazında Türkiye hazır giyim müşteri profilinin özet verileri (% olarak) aşağıda yer almaktadır.

Tablo13: Hazır Giyim Tüketim Endeksine Göre Yaş Grupları Bazında Türkiye Hazır Giyim Müşteri Profili Özet Verileri (%)

Dönem	0-6 yaş (%)	7-13 yaş (%)	14-18 yaş (%)	19-27 yaş (%)	28-35 yaş (%)	36-45 yaş (%)	46+ yaş (%)
2006 yaz	4.3	7.6	12.5	23.6	15.4	16.1	20.5
2006-2007 kış	4.5	10.1	14.7	24.9	14.3	13.7	17.8
2007 yaz	4.5	7.8	12.8	24.1	15.5	14.9	20.4
2007-2008 kış	5.3	10.3	14.4	24.9	15.4	12.6	17.1

Kaynak: KMG-Ipsos, 2009

Tablo incelendiğinde alımların en fazla 19-27 yaş grubunda olduğu görülmektedir. İkinci büyük alıcı grubu ise 46 ve üstü yaş grubudur.

2.3.6. COĞRAFİ BÖLGE BAZINDA TÜRKİYE HAZIR GİYİM PAZARI

Hazır giyim tüketim endeksine göre coğrafi bölge bazında Türkiye hazır giyim pazarının özet verileri (% olarak) aşağıda yer almaktadır.

Tablo14: Hazır Giyim Tüketim Endeksine Göre Coğrafi Bölge Bazında Türkiye Hazır Giyim Pazarının Özet Verileri (%)

Dönem	Marmara (%)	İç Anadolu (%)	Doğu ve Güneydoğu Anadolu (%)	Ege (%)	Akdeniz (%)	Karadeniz (%)
2006 yaz	34.4	16.9	13.8	14.9	11.2	8.8
2006-2007 kış	34.3	17	15.9	13.7	9.9	9.2
2007 yaz	33	18.2	14.4	13.8	10.7	9.9
2007-2008 kış	33.9	17.1	16.2	12.4	10.9	9.5

Kaynak: KMG-Ipsos, 2009

Türkiye toplam nüfusunun yaklaşık % 25’ini barındıran Marmara Bölgesi, % 33.9 ile hazır giyim alışverişlerinde de en yüksek payı alan bölge konumundadır. Bölgenin İstanbul, Bursa, İzmit gibi metropol illeri barındırması bu yüksek tüketimde etkilidir.

Ege Bölgesi’nde diğer dönemlere göre son yıllarda bir düşüş gözlenmektedir. Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesinde ise artış devam etmektedir.

2.3.7. BÜYÜK İLLER BAZINDA TÜRKİYE HAZIR GİYİM PAZARI

Hazır giyim tüketim endeksine göre 5 büyük il bazında Türkiye hazır giyim pazarının özet verileri (% olarak) aşağıda yer almaktadır.

Tablo15: Hazır Giyim Tüketim Endeksine Göre 5 Büyük İl Bazında Türkiye Hazır Giyim Pazarının Özet Verileri (%)

Dönem	İstanbul (%)	Ankara (%)	İzmir (%)	Bursa (%)	Adana (%)
2006 yaz	22.2	8.2	4.1	5.3	2.2
2006-2007 kış	22.9	8.8	6.5	4.2	2
2007 yaz	20.9	10	6.5	3.8	2
2007-2008 kış	20.4	8.5	5.8	4.3	1.9

Kaynak: KMG-Ipsos, 2009

Tablodan görüldüğü üzere İstanbul son 3 yılın tüm dönemlerinde açık arayla birinci, Ankara ise ikinci sıradadır.

2.3.8. ANA ÜRÜN GRUBU BAZINDA TÜRKİYE HAZIR GİYİM PAZARI

Ekteki tabloda görüldüğü gibi Türkiye hazır giyim pazarı 6 ana ürün grubu bazında yer almaktadır;

- 14 yaş üstü kadın giyim
- 14 yaş üstü erkek giyim
- Ayakkabı
- Aktif spor
- Bebe ve çocuk
- Diğer

Tablo 16: Ana Ürün Grubu Bazında Türkiye Hazır Giyim Pazarı (%)

Dönem	14+ Yaş Kadın Giyim (%)	14+ Yaş Erkek Giyim (%)	Ayakkabı (%)	Aktif Spor (%)	Bebe - Çocuk (%)	Diğer (%)
2006 yaz	40.8	24.4	13	10.9	9	2.1
2006-2007 kış	37.5	26.4	13.8	8.7	10.9	2.7
2007 yaz	40.3	24.1	12.9	12	8.9	1.8
2007-2008 kış	37.8	25.1	13	9.2	11.9	3

Kaynak: KMG-Ipsos, 2009

En yüksek alımın 14 yaş üzeri kadın giyim ürünleri grubunda olduğu görülmektedir. İkinci büyük alım ise 14 yaş üzeri erkek giyim ürünleri grubundadır.

2.3.9. ALT ÜRÜN KATEGORİSİ BAZINDA TÜRKİYE HAZIR GİYİM PAZARI

Aşağıdaki tablo 17’de alt ürün kategorileri bazında Türkiye hazır giyim pazarını göstermektedir. Tablodaki sıralamada 2007-2008 kış dönemi baz alınmıştır.

2007-2008 kış döneminde en çok alım yapılan alt ürün kategorisi değer bakımından “kazak-hırka-süveter” olmuştur. Bu ürün kategorisi alımları 2006-2007 kış dönemine göre % 7,7 düşüş göstermiştir.

Kışlık ürün grupları içinde bir önceki kış dönemine göre payı artan ürünler ise “t-shirt, elbise ve çanta” olmuştur. Payı düşen ürünler ise “kemer ve bot-çizme” olmuştur.

Ürün Kategorileri	2006-2007 Kış			2007 Yaz			2007-2008 Kış			Kış-Kış	Kış-Kış
	Adet (Milyon)	Değer (Milyon USD)	USD bazında % oranı	Adet (Milyon)	Değer (Milyon USD)	USD bazında % oranı	Adet (Milyon)	Değer (Milyon USD)	USD bazında % oranı	USD değişim	% değişim
Kazak-Hırka-Süveter	58,7	839,9	14,2	11,2	149,3	3,1	46,8	849,2	13,1	-5	-7,7
Pantolon	33,6	579,9	9,2	30,6	473,7	9,9	27	572,7	8,8	-1,2	-4,3
Kaban-Palto-Mont	11,2	557,5	8,8	2,2	93,3	2	8,5	504,1	7,8	-9,6	-11,4
Gömlek	35	418,8	6,6	39,8	513,5	10,7	32,2	493,5	7,6	17,8	15,2
Ayakkabı	17,5	452	7,2	17,3	461	9,6	14,6	483,7	7,5	7	4,2
Jean ürünleri	25	391,8	7,8	17,3	334,6	7	20,9	448,6	6,9	14,5	-11,5
Takım elbise	5,6	357,6	5,7	4,6	286,6	6	4,8	386,3	6	8	5,3
Sweat shirt	28,2	329	5,2	16,3	172,8	3,6	24,1	343,4	5,3	4,4	1,9
Bot-Çizme	10,4	391,8	6,2	0,9	28,3	0,6	7,3	334,9	5,2	-14,5	-16,1
Spor ayakkabı	8,6	248,1	3,9	13,8	407,1	8,5	8	289,9	4,5	16,8	15,4
Etek	14,5	239,9	3,8	13,4	209,9	4,4	11,3	233,9	3,6	-2,5	-5,3
Çorap	154,3	165,9	2,6	85,8	81,3	1,7	132,2	174,6	2,7	5,3	3,8
İç giyim	78,7	157	2,5	80,8	165,5	3,5	67,4	168	2,6	7	4
Elbise	3,2	108,9	1,7	8,5	225,1	4,7	4,4	159	2,5	46	47,1
T-shirt	12,5	100,7	1,6	47	381,4	8	15,1	155,3	2,4	54,2	50
Tayt-Body	27,2	151,6	2,4	19,8	117,1	2,4	22,4	153,9	2,4	1,5	0
Tek ceket	4,1	116,9	1,9	2	70,5	1,5	3,1	130,6	2	11,7	5,3
Deri giysi	4	106,8	1,7	2,7	48,4	1	3,3	118,6	1,8	11	5,9
Pardesü-Yağmurluk	1,7	62,9	1	1,3	67,1	1,4	1,3	75,8	1,2	20,4	20
Pijama-Gecelik	7,7	68,9	1,1	7,7	69,3	1,5	6,4	72,9	1,1	5,8	0
Terlik	12,2	57	0,9	19,2	122,1	2,6	10,9	62	1	8,8	11,1
Diğer	29,9	400,8	4	28,1	302,7	6,3	27,3	273,6	4	-31,7	-
Toplam	583,8	6303,7	100	470,3	4780,6	100	499,3	6484,5	100	-	-

Tablo 17: Alt Ürün Kategorileri Bazında Türkiye Hazır Giyim Pazarı

3. HAZIR GİYİM PERAKENDECİLİĞİ İÇİN “REKABETÇİ MODEL” ÖNERİSİ

3.1. MODELİN AMACI

Türk tekstil ve hazır giyim sektörü, istihdam imkanları, üretim gücü açısından ülke sanayisine sağladığı katma değer ve dış ticaretteki özellikle ihracat içindeki payı açısından yıllarca ülke kalkınmasına önemli ölçüde destek veren bir sanayi kolu olagelmıştır. Gelişmiş ülkelerin 18. yüzyıldan itibaren gerçekleştirdikleri sanayileşme hamlesine damgasını vuran tekstil ve hazır giyim sektörü, ülkemizde 20.yüzyılın son çeyreğinden itibaren giderek önem kazanmaya başlamış, uygulanan ekonomik politikalar ve sosyo-ekonomik gelişmelere bağlı olarak 1980’li yıllardan 2000’li yıllara kadar hızlı bir büyüme ve gelişme göstermiştir.

Ancak 2000’li yıllarda yaşanan ulusal ve küresel krizler, bilhassa Uzakdoğu Asya ülkelerinden kaynaklanan dış rekabet baskısı, kota problemleri, finansman ve maliyet sıkıntıları sebebiyle Türk tekstil ve hazır giyim sektörü giderek daralan bir darboğaza girmiştir. Söz konusu darboğazın aşılabilmesi amacıyla teşvik ve vergilendirme konularında hükümetten destek alınmaya çalışılmakta, ihracat gelirlerini artırabilmek amacıyla dış pazarlarda markalaşmaya önem verilmekte, “turquality” benzeri çalışmalar yürütülmekte, küçük fason işletmeleri üretim güçlerini birleştirmeye çalışmakta ve sektörel sıkıntılar kamuoyu ile yakından paylaşılmaktadır.

Sektörde faaliyet gösteren binlerce işletmeden pek azı üretim altyapılarına perakendecilik boyutunu ekleyerek, marka geliştirme ve mağaza açma faaliyetlerine girişmektedir.

Ulusal platformda tüm tarafların samimi gayretlerine rağmen tekstil ve konfeksiyon sektöründeki daralma devam etmektedir. Başta küçük ölçekli fason atölyeler olmak üzere tekstil işletmeleri kapanmaya devam etmekte, tekstil kökenli

işsizlerin sayısı artmakta, faal işletmelerin (özellikle ihracatçı firmaların) kar marjları ve pazar payları giderek daralmaktadır. Tüm bu olumsuzluklara rağmen tekstil ve konfeksiyon sektörünün mevcut altyapısı, ülke ekonomisindeki yeri ve milyonlarca kişiye sağladığı istihdam kaynaklı sosyal etkileşimi itibarıyla Türkiye için vazgeçilemez nitelikli bir sosyo-ekonomik alan olduğu ifade edilmelidir.

Bu bölümde ortaya konulmaya çalışılacak olan “Hazır Giyim Perakendeciliği için Rekabetçi Model” çalışmasının temel amacı, mevcut tüm olumsuzluklara rağmen Türkiye için vazgeçilemez nitelikli bir faaliyet alanı olduğunu düşündüğümüz ulusal tekstil ve hazır giyim sektörü için “perakende bazlı” bir alternatif çıkış önerisi sunmaktır.

3.2. MODELİN KAPSAMI

Model kapsamında hem perakendeciliğe ilk defa girecek olan tekstil ve hazır giyim işletmeleri için, hem de perakendeciliğe birkaç mağaza açarak adım atmış, mevcut sermaye veya finansman gücüyle belli bir mağaza sayısına ulaşmış ancak tecrübe ve know-how eksikliği sebebiyle geldikleri noktada tıkanmış olan hazır giyim işletmelerine yönelik uygulama önerileri getirilecektir.

Uygulama önerilerine geçmeden önce bu bölümdeki “**temel varsayımı**” ortaya konulacaktır.

İkinci aşamada ise Türkiye hazır giyim perakendecilik sektöründe yazılı ve özgün bir çalışma niteliği taşıdığı düşünülen söz konusu uygulama önerileri “**hazır giyim perakendecilik standartları**” adı altında sunulacaktır.

“Teknik standartlar” ve “yönetim standartları” olmak üzere 2 ana grupta değerlendirilecek olan bu standartlar hazırlanırken, Türkiye’de ve dünyada “başarı vakası” olarak kabul edilen bazı kuruluşların perakendecilik uygulamalarının gözlenmesiyle elde edilmiş tespitlerden yola çıkılacaktır.

Uygulama önerileri derlenirken aynı zamanda dünya perakende devlerinin global perspektiften nasıl göründükleri, perakende dünyasının ölçek ekonomisi ve standartlarla yönetiminin rekabet avantajı sağlamada ne derecede etkinlik sağladığı ortaya konulmaya çalışılacak ve söz konusu önerilerin Türkiye koşullarına uygun bir uygulama sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlara da değinilecektir.

3.3. MODELİN TEMEL VARSAYIMI

Türkiye hazır giyim perakende sektöründe son 10 yıldır sıcak gelişmeler olmaktadır. Bir yandan yaşanan ekonomik krizler ve artan uzak doğu rekabet baskısıyla bunalan bazı yerli hazır giyim üreticileri perakende sektörüne giriş yaparak kendilerine ticari anlamda yeni bir çıkış yolu açmaya çalışmakta, diğer yandan mevcut yerli hazır giyim perakendecileri Türkiye’de faaliyet gösteren ve sayısı giderek artan yabancı markalarla rekabet etmeye çabalamaktadır.

Söz konusu gelişmeler çerçevesinde, gerek hazır giyim perakendeciliğine yeni başlayan işletmelere, gerekse de perakendeciliğe başlamış ancak ölçeğini büyütme isteyen organizasyonlara yönelik olarak ortaya konulan “**hazır giyim perakendeciliğinde rekabetçi iş modelinin**” temel varsayımı şu şekilde özetlenebilir;

“Eğer bir hazır giyim organizasyonunun kilit nitelikli tüm süreçleriyle ilgili standartlar doğru şekilde belirlenir, teknik ve yönetim içerikli bu standartlar etkin şekilde icra edilir ve markalaşma yönünde de çaba sarf edilirse, Türkiye koşullarında rekabetçi ve katma değer sağlayan bir hazır giyim perakende modeli oluşturulabilir”

Bu varsayım, ulusal ve uluslararası alanda mağazalar açarak istikrarlı biçimde büyüyen ve marka değerini artıran hazır giyim perakendecilerinin ortak özelliğinin, “operasyonlarını doğru biçimde tanımladıkları yazılı standartlara dayalı olarak yürütmeleri ve bu standartları sürekli geliştirmeleri” olmasından hareket edilerek ortaya atılmıştır.

3.4. MODEL KAPSAMINDA HAZIRLANAN PERAKENDE STANDARTLARI

Hazır giyim perakendeciliğinde yukarıda ortaya konulan temel varsayım çerçevesinde hazırlanan standartlar 4 aşamada sunulmaktadır;

- 1) **Ön Analiz** (Perakendeciliğin içinde bulunduğu koşulların ve hazır giyim perakendeciliğiyle ilgili ön görülerin iyi kavranması).
- 2) **Teknik Standartların Belirlenmesi** (Hazır giyim perakendeciliğinde bir kısmı sektörde genel kabul görmüş, bir kısmı da organizasyonun kendi içinde belirlenmiş ve başarısı kanıtlanmış kuralların “teknik standart” olarak nitelendirilmesi ve yazılı hale getirilmesi).
- 3) **Yönetsel ve Organizasyonel Standartların Belirlenmesi** (Teknik standartları tamamlayıcı nitelikte, yönetim bazlı kuralların belirlenmesi ve standart hale getirilmesi)
- 4) **Standartların Etkin Şekilde Uygulanması ve Geliştirilmesi** (Belirlenen teknik ve yönetsel standartların etkin şekilde uygulanması, uygulamaların güvence altına alınması, geliştirilmesi ve kurumsallaşma yönünde adımların atılması)

Söz konusu aşamalar aslında batı ülkelerindeki perakendecilerin 1960’lı yıllardan itibaren keşfettikleri, Türkiye’de ise son 10 yıldır, yabancı perakendecilerin etkilediği rekabet ortamında tartışılmaya başlanan “**standartlar eşliğinde büyüme stratejisini**” ifade etmektedir.

3.4.1. ÖN ANALİZ

Model kapsamındaki iş planının ilk aşaması, perakendeciliğin içinde bulunduğu koşulların ve hazır giyim perakendeciliğiyle ilgili ön görülerin iyi kavranmasıdır.

Perakendecilik kavramının çoğu zaman mağazacılıkla eş anlamlı olarak kullanıldığı ülkemizde, hazır giyim perakendeciliği son 10 yıla kadar ağırlıklı olarak aşağıdaki sorularla özetlenebilecek bilgi-beceri düzeyinin yeterli görüldüğü bir ticaret ekseninde gelişmiştir;

- Konfeksiyonun temel üretim teknikleri nelerdir?
- İhraç fazlası ürünler nasıl değerlendirilir?
- Üretilen hazır giyim ürünleri ilk elden kaçta satılır?
- Bir veya birkaç mağaza nasıl yönetilir?
- Rağbet gören hazır giyim markaları için nasıl bayilik verilir?
- Yılda 2 sezon ve 2 indirim dönemi eşliğinde rutin satış süreci nasıl yönetilir?

Klasik bir hazır giyim perakende organizasyonunun sahiplerinin veya yöneticilerinin, yukarıdaki sorularla özetlenebilecek ticaretin temel öğelerini “genel anlamda” bilmeleri geçmiş dönemde yeterli oluyordu. Çünkü çoğu ürün odaklı olan bu sorular, aslında “klasik hazır giyim ticareti anlayışında” zaten olması gereken temel becerileri ifade etmekteydi.

2000’li yıllarda ise ticari yetkinliklerin, makul ölçekteki tek veya birkaç mağazayı yönetmek için yeterli olduğu, ancak çok şubeli olarak geniş platformlarda faaliyet göstermek için ilave ve detay bazlı yetkinliklere de ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaya başlanmıştır.

İhtiyaç duyulan ilave ve detay bazlı yetkinlikler hazır giyim perakendeciliğinde “standartlar eşliğinde yönetim” politikasını ifade etmektedir.

Günümüz perakendeciliğinde doğru standartların tavizsiz şekilde uygulanması, “tedarik süreçleri-insan kaynakları-teknoloji” üçlüsüne yatırımların yapılması ve perakendeciliğin getirdiği finansal avantajların kullanılması sayesinde, yeni mağazaların hızlı biçimde açılmasını kolaylaştırmaktadır. Sürekli yeni mağazaların açılması ölçek ekonomisini güçlendirmekte, markalaşma ve pazarlama faaliyetlerini de kolaylaştırmakta ve diğer sektörlerle göre daha seri şekilde dev ticari organizasyonlar üretebilmektedir.

Örneğin Wal-Mart bu şirketlerin başta gelenidir. Wal-Mart 400 milyar dolara ulaşan yıllık satış hacmi ile enerji devi Exxon’dan sonra dünyanın ikinci, perakende sektörünün ise en büyük şirketidir. Bu şirketin böylesi bir hacme nasıl ulaştığının ve büyümesini sürdürebildiğinin incelenmesi çok önemlidir. Wal-Mart’ın oluşturduğu yıllık operasyonel kar hacmi yaklaşık 28 milyar dolara ulaşmış olup, bu rakam Türkiye organize perakende sektörünün lideri olan Migros’un yıllık operasyonel karının yaklaşık 100 katı, cirosunun ise yaklaşık 7 katıdır. (Fishman, 2008; 7)

Çağdaş perakende anlayışını simgeleyen bu politika, “bir noktada yakalanan mikro ölçekli başarının, ana konseptten ödün vermeden çoğaltılması yoluyla elde edilebilen uzun vadeli başarının” en büyük destekçisi olarak görülmektedir.

Başarılı perakende vakaları böyle bir bakış açısıyla incelediğinde perakendenin aslında zannedildiği gibi “mağazacılık” değil; **“doğru standartların belirlenmesi”** ve **“standartların etkin şekilde uygulanması”** boyutları üzerine kurulu olan ve doğru yönetildiği zaman diğer sektörlerle göre organizasyon ölçeğini hızla büyütme ve marka haline gelinebilme potansiyeline sahip entegre bir iş kolu olduğu görülmektedir. Mağazacılık söz konusu perakende boyutlarının doğal bir uzantısıdır ve istikrarlı başarı ve yüksek performans, ancak söz konusu temel boyutların dengeli ve disiplinli biçimde yönetilmesi sonucunda sağlanabilmektedir.

3.4.2. TEKNİK STANDARTLARIN BELİRLENMESİ

Günümüz teknolojisindeki ilerlemeler, pazarın büyümesi, oyuncuların çoğalması ve bu bağlamda rekabetin artması, küreselleşme sürecini hızlandırarak perakendeci işletmelerde köklü değişikliklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu köklü değişikliklerden birisi de perakendeci işletmeler için tedarik ve satış ekonomisi kadar “bilgi ekonomisinin” de önem kazanmaya başlamasıdır.

Perakendecilik sektöründe “bilgi”, organizasyon büyümeye devam ettikçe belirli bir süre sonra (diğer sektörlerdeki tüm kurumsal nitelikli başarı örneklerinde olduğu gibi) doğal bir ihtiyaç şeklinde ortaya çıkan “normlar ve kurallardır”.

Standartlaştırılan bir perakendecilik modeli; yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası bazda tutunabilmenin başarı anahtarıdır. Bir yerde iyi çalışan bir standardın başka bir yerde iyi çalışmaması durumunda ise çevre koşullarına göre uyarlanması ve yeni uyarlamanın tekrar standartlaştırılması gerekir. Dolayısıyla başarılı perakende vakalarının hemen hepsinde ve çoğunlukla da “yazılı olarak standartlar dizisi” görülmektedir.

Perakende sektöründe de “deneme ve yanılma yöntemi” uygulanabilir. Ancak bu yöntem asla tüm şirkette ve aynı anda uygulanmaz. Aksine, önceden seçilmiş pilot mağazalarda ve bu proje için oluşturulmuş proje ekipleri tarafından denenir. Alınacak sonuçların olumlu olması durumunda test verileri standartlaştırılarak, şirketin bütününe uygulanır. Denemenin olumsuz olması durumunda ise yapılan test, eğitimin bir parçası olarak kabul edilir.

Başarılı olmuş bir mağazacılık modeli, katma değer yaratmak için tüm mağazalara uygulanmak durumundadır. Amaç hızlı büyümenin azalan maliyetlerle gerçekleştirilmesini sağlamaktır.

Bu durumda mağazacılık modeli artık standartlaştırma aşamasına geçer. Örneğin; mağazalarda müşterilerin nasıl karşılanacağı, müşterilere hangi ürün ve hizmetlerin sunulacağı, reyon düzenlemeleri, fiyat ve promosyon politikaları, çalışanların müşteriye yaklaşımları ve kıyafetleri, çalışanların performanslarının takip edilmesi, yeni mağaza açılışlarındaki uygulamalar, işten ayrılan personelin yerine yeni personelin nasıl istihdam edileceği, yeni personelin oryantasyon eğitimi, ürün iade politikası, mağaza ışık düzeni, mağaza görsel (dekorasyon uygulamaları) v.b. onlarca süreç önce test edilir, standartlaştırılır, tekrar tekrar çalışanlara aktarılır, her mağazada uygulanır ve uygulama süreci sürekli denetlenerek gerektiğinde güncellenir (revize edilir). Bu şekilde oluşturulan yazılı kurallarla tüm organizasyon tarafından takip edilen bir iş düzeni oluşturulur.

Perakendecilik uygulamalarının mağaza yöneticilerinin serbest iradesine bırakmak tercih edilen bir yöntem değildir. Bahsi geçen kriterler ve benzerleri bir perakende şirketinin en önemli başarı faktörlerindendir ve standartlarla icra edilmelidir. Çünkü müşteriler marka ve mağazayla ilgili kanaatlerini genellikle bu başlıklar altında belirlerler.

Standartlaştırma aşamasına geçemeyen pek çok küçük ölçekli mağazacılık vakasının (bir veya birkaç mağazadan oluşan zincirin) “başarısı denenmiş standartlarla yönetim tarzı” yerine, patronların veya mağaza yöneticilerinin serbest yönetim iradeleriyle çalışması sebebiyle kendilerini büyütemediğini ve hatta standart kurallar koyamadığı için yeni açtığı mağazaları kapatarak küçülmek durumunda kaldığı görülmektedir. Bu durumun çeşitli sebepleri vardır;

Standartsız-kuralsız bir perakendecilik düzeninde veya diğer bir deyişle “herkesin kendisine göre doğru bildiği ticari yöntemleri denediği mağaza ortamında” müşteriye tatmin etmek az sayıdaki mağazada mümkün, ancak risklidir. Çünkü bu durumlarda mağaza yöneticisinin ve ekibinin kabiliyetine ve özverisine bağlılık derecesi üst seviyededir. İşin gereği olarak ödenen nispeten düşük ücretlerle, mağaza personelinin beklenecek olağanüstü performans, onlara yapılacak bir haksızlık

olduğu gibi, çok sayıda mağazanın olduğu zincirlerde gerçekleşmesi neredeyse imkansız bir durumdur.

Ayrıca günlük bazda yüzlerce veya binlerce personelin, binlerce veya yüz binlerce müşteriye yüzlerce satış noktasında “yönetimin ön gördüğü şekilde standartlarla hizmet vermek” yerine, lokal yöneticilerin ve personelin inisiyatifinde yapılan uygulamalar, kaotik ortamlara sebebiyet verebilir ve yönetilmesi mümkün olmayan riskler içerir.

Standartlar sadece yapılması gereken işin sürecini tanımlamakla kalmaz, kurum içinde organize bir perakende kültürü de oluşturur. Bu kültür, ticaret kültüründen oldukça farklıdır. Standartların oluşturduğu yeni kurum kültürü sayesinde karmaşık sistemler basite ve anlaşılır hale indirgenir. Giderek büyüyen perakende sistemleri yönetilebilir hale gelir.

Türkiye koşullarında bir “hazır giyim perakende organizasyonun” aşağıdaki süreç başlıkları altında toplanmış teknik standartları temel aldığında, rekabetçi bir hüviyet kazanacağı ön görülmektedir;

- 1) Ürün Yönetimi ve Tasarım Standartları
- 2) Planlama Standartları
- 3) Tedarik (Satın Alma) Standartları
- 4) Lojistik Standartları
- 5) Mağazacılık Operasyon Standartları
- 6) Pazarlama Standartları
- 7) İnsan Kaynakları Standartları
- 8) Finansal (Mali) Yönetim Standartları
- 9) Bilgi İşlem Standartları

3.4.2.1. ÜRÜN YÖNETİMİ VE TASARIM STANDARTLARI

Hazır giyim perakendeciliğinin en zor süreçlerinin başında “ürün yönetimi ve tasarım” gelmektedir. Diğer perakendecilik alanlarının çoğunda geçerli olan “üret veya ürettir – satın al – sat” mantığı, hazır giyim alanında “tasarla – üret veya ürettir – satın al - sat” şekline dönüşmektedir. Hazır giyim perakendecileri, sattıkları ürünleri genelde kendi organizasyonları dışında ürettirseler dahi, tamamına yakını ürünlerini kendileri tasarlamak zorundadır. Ancak işe yeni başlayan veya mağaza sayısı az olan hazır giyim perakendecileri üreticiler tarafından tasarlanan ürünlerle (fason tasarımlarla) ticari döngülerini devam ettirebilirler. Büyümek, belli bir ölçeği yakalamak ve markalaşmak isteyen her hazır giyim perakendecisi tasarım ve ürün yönetimi faaliyetlerini kendi bünyesinde gerçekleştirmek mecburiyetindedir. Hazır giyim perakendeciliğinde başarı için kabul edilmesi gereken başlıca standartlar aşağıda yer almaktadır;

- 1) Ana hedef müşteri kitlesi doğru belirlenmelidir.
- 2) Belirlenmiş olan hedef müşteri kitlesi; moda tercihlerine, giyim kültürlerine (giyim alışkanlıklarına) ve yaş gruplarına göre alt gruplara ayrılmalı ve ürün grupları oluşturulmalıdır. Genel olarak;
- 3) Her ürün grubu ile ilgili toplam pazar büyüklüğü ve hazır giyim perakendecisinin seçtiği hedef kitlenin oluşturduğu pazar büyüklüğü klasmanlar bazında adetsel ve tutar olarak belirlenmelidir.
- 4) Ürün gruplarının Pazar büyüklüklerini hesaplama çalışması periyodik olarak (örn: altı ayda bir) güncellenmelidir.
- 5) Hedeflenen pazarda;

- o hedeflenen aynı müşteri kitlesine satış yapan ve hedeflenen pazardan en çok pay alan 5 rakip marka belirlenmeli,
- o seçilen rakiplerin tek tek ana rekabet stratejileri (ürün çeşidi, fiyat, dağıtım, kalite ve marka kriterleri eşliğinde) araştırılmalı,
- o en çok güçlü oldukları ürün grupları ve bunlarda başarılı olmalarının nedenleri incelenip, yazılı hale getirilmelidir.

Bu çalışma planlama, tedarik ve mağazacılık gruplarıyla da paylaşarak en geç yılda bir güncellenmelidir.

- 6) Tasarım ve ürün yönetimi temsilcileri tarafından düzenli olarak (örn: ayda en az 2 defa) mağaza ziyaretleri yapılmalı, hedef kitleye giren müşterilerle mağazalarda bire bir görüşülmeli, mağaza personelinden ve satış raporlarından yararlanılarak ve diğer araştırma & anket tekniklerini kullanarak, müşterilerin satın alma yaparken tercihlerini en çok etkileyen faktörler (örn: kalite, fiyat, çeşit, marka, güven, tasarım, kalıp, temel ürün olması, moda olması, yeni ürün olması, kumaşın özelliği, rengi vs gibi) ve mevcut şikayetleri belirlenmeye çalışılmalıdır.
- 7) Tasarım ve ürün yönetimi temsilcileri tarafından rakip mağazalarda (örn: ayda en az 1 defa) düzenli olarak gözlem yapılmalı ve notlar alınmalıdır.
- 8) Müşteriler tarafından sıkça talep edilen ancak mağazalarda bulunmayan ürün veya modeller tespit edilmeli ve gerekli fizibilite hızla yapıldıktan sonra uygun olanları “ekspres statüde” koleksiyona eklenerek üretim siparişleri geçilmelidir.
- 9) Rakiplerin çok başarılı olduğu veya rakiplerde çok satan ürün cinsi ve modeller tespit edilmeli, bunların neden iyi sattıklarını araştırılmalı, ticari

olarak cazip görünenler ve şirketin genel tarzına uygun olanlar koleksiyona ilave edilmelidir.

10) Planlama uzmanlarıyla birlikte, (ayda en az 1 defa) bir önceki ay içerisinde satan ve satmayan modeller ve renkleri üzerinden tek tek geçilmeli, satma ve satmama nedenlerini tespit edilip, raporlanmalıdır.

11) Her ana ürün grubuyla ilgili olarak sezonda bir defa güçlü taraflar/zayıf taraflar (SWOT) analizi yapılmalıdır. Bu analiz yapılırken;

- o ilgili ürün grubu ve o grubu oluşturan klasmanların sezonluk büyüme hedefleri ve iyileştirilecek alanları belirlenmeli,
- o bu büyüme hedeflerini gerçekleştirebilmek için klasman bazında stratejik eylem planı oluşturup, üst yönetime onay için sunulmalıdır. (Bu planlar, yaz sezonu için sezonun bitimini takip eden Eylül ayı içinde, kış Sezonu için de, sezonun bitimini takip eden Mart ayı içerisinde hazırlanmalıdır.)

12) Herhangi bir sezonun tasarımına başlamadan önce, o sezonun ilgili indirimsiz ve indirimli koleksiyon sevk dönemleri, erken sipariş, geç sipariş ve ay içi ekspres sipariş oranları eşliğinde belirlenmelidir.

13) Sezon tasarımlarına başlamadan önce kaç model tasarlanacağı ve modellerin kendi aralarında nasıl gruplanacağı ürün yöneticileri, tasarımcılar ve planlama uzmanları arasında değerlendirilmeli ve karara bağlanmalıdır.

14) Her ayın satışı tamamlandığında, takip eden ayın ilk 10 günü içerisinde, gelecek sezonla ilgili aylık satış bütçesi planlama uzmanı ile birlikte oluşturulmalıdır. Aylık satış bütçeleri oluşturulurken gelecek sezona ilişkin büyüme oranları dikkate alınmalıdır.

- 15) Satış hedefleri belirlendikten sonra alt ürün grupları (klasmanlar) ve mağaza bazında “alım bütçeleri” hazır hale getirilmelidir.
- 16) Önceden hazırlanmış satış ve alım bütçeleri ayda bir (tercihen her ayın ilk 10 günü içerisinde) en son güncel bilgilere ve verilere göre, kontrol edilmeli ve gerekli güncellemeler yapılmalıdır.
- 17) Ürün yöneticileri tarafından herhangi bir sezonun ürün tasarım çalışmalarına başlamadan önce aşağıdaki veriler kullanılarak hazırlanacak “yeni koleksiyon ile ilgili beklentiler” ve “mutlaka dikkate alınması gereken önemli noktalar” tasarımcılara yazılı ve sözlü olarak aktarılmalıdır;
- a. geçen yıldaki koleksiyondan alınan dersler,
 - b. rakip firmalarda yapılan araştırmalar,
 - c. müşteri istek ve beklentileri ile ilgili bilgiler,
 - d. gelecek sezonla ilgili trend araştırmaları.
- 18) Tasarımcılara, her sevk dönemi ve sipariş dönemi için gerekli olan option planları (model ve model bazlı ürün adetleri) yazılı ve sözlü olarak aktarılmalı ve tasarım takvimi kesinleştirilmelidir.
- 19) Tasarım sürecinde, planlanan tasarım takviminde gelinen nokta ve tasarımcılar tarafından modellerin kağıt üzerinde hazırlanan taslak çalışmaları (örn: hakim olan renkler, temalar, yoğun olarak kullanılacak kumaş tipleri v.b.) tasarımcılar ile birlikte düzenli olarak (en geç 15 günde bir) gözden geçirilmeli, olası gecikmeler önceden öngörüp koleksiyonun zamanında teslimi için tedbirler alınmalıdır.

20)Tasarım süreci tamamlanmadan (numune üretim aşamasına geçilmeden) önce tamamlanan tasarım çizimleri ile ilgili nihai tetkik toplantıları yapılmalı ve bu tetkik toplantılarda sunulan koleksiyon çizimleri, aşağıda belirtilen kriterlere göre kontrol edilerek varsa eksiklerin giderilmesini sağlanmalıdır;

- e. Sevk dönemi takvimine uygunluğu,
- f. Erken ve geç sipariş bütçelerine uygunluğu, model bütçesine uygunluğu,
- g. Alınan derslere uygunluğu,
- h. Geçen yıl çok beğenilen kumaş, renk ve modellerin yeterince kullanılıp kullanılmadığı,
- i. Sezonun iklimsel şartlarına uygunluğu,
- j. Üretilebilirliği,
- k. Tasarımlarda kullanılan kumaş, dikiş ve diğer detayların hedeflenen maliyete uygunluğu,
- l. Tasarımda yeterince yenilik olup olmadığı (temel model, tekrarlanan model ve yeni model dengesinin kontrolü),
- m. Hedeflenen satış fiyatı ve alım fiyatına uygunluğu.

21)Üzerinde mutabakata varılarak numune ürettirilmesi karar verilen ve tedarik bölümüne teslim edilen tasarım çizim dosyaları takip altında tutulmalı ve numune üretim süresi takip altında tutulmalıdır.

22) Numuneler üretildikten sonra prototip değerlendirme toplantısı düzenlenmeli ve numuneler satılabilirlik, üretilebilirlik, hedef fiyata uygunluk, kalite test standartlarına uygunluk v.b. kriterler eşliğinde gözden geçirilmelidir.

23) Tedarik yöneticilerinin de görüşü alınarak hangi ürün gruplarının nerede ürettirileceği ile ilgili plan hazırlanmalıdır. Örn: yurtiçinde mi? yurtdışında mı? (varsa) hazır giyim perakendecisinin kendi üretim tesisinde mi?

24) Her bir model için hedef perakende satış fiyatı belirlenirken tüm maliyet unsurları hesaba katılmalıdır. Hedef perakende fiyatı belirlenirken şu raporların hazırlanmasında fayda bulunmaktadır;

n. Hedef kar oranı raporu,

o. Hedef alım fiyatı raporu,

p. Hedef depo teslim tarihi raporu,

q. Ön görülen döviz kuru raporu (eğer üretim yurtdışında yaptırılacak ise)

25) Sipariş geçildikten sonra, istenilen çizim ve bilgiler doğrultusunda, herhangi bir nedenden dolayı arzu edilen fiyat, termin veya kalite standardının elde edilmeyeceği anlaşılsa, model üzerindeki kumaş, dikim ve aksesuarlarda (ilgili Tasarımcının da görüşünü alarak) değişiklikler yapılmalı ve model ticari hale getirilmelidir.

26) Tedarik yöneticileri tarafından bildirilen revize termin (ürünlerin depoya teslimi için güncellenmiş tarihler) talepleri dikkatlice değerlendirmeli ve termin gecikmesi kabul edilemeyecek modeller için gerekirse iptal kararı verilmelidir.

- 27) Sezon açılır açılmaz, öncelikle basic statüsündeki modellerin satışları haftalık bazda takip altında tutulmalı ve satış bütçesine uygun gidip gitmediği kontrol edilmelidir. Eğer bir model bütçelenenden daha çok satıyorsa, yeniden üretimle ilgili tedbirler gözden geçirilmeli ve gerekli siparişleri geçilmelidir. Eğer bir model istenilen hızdan düşük seviyede satıyorsa, satış arttırıcı ve üretim siparişi azaltıcı tedbirleri vakit geçirmeden alınmalıdır.
- 28) Sezon açılır açılmaz rakiplerde çok satan, ancak hazır giyim perakendecisinin koleksiyonunda bulunmayan ve müşterilerin mağazalarda talep ettikleri modeller tespit edilmeli, bunlar en geç bir hafta içerisinde koleksiyona uyarlanmalı ve ekspres (hızlı) üretim statüsünde sipariş geçilmelidir. (Bu durumdaki modellerin kumaş durumuna göre en fazla 1 ay içinde mağazalara ulaştırılması hedeflenmelidir.)
- 29) Depolarda numune üretiminden veya diğer nedenlerden dolayı artan kumaşlar ve aksesuarlar aylık bazda değerlendirmeye alınmalıdır. (Tüm atıl kumaşlar ve aksesuarlar zamanında ve birikmeden değerlendirilmelidir.)
- 30) Reklam, katalog, afiş ve posterlerde kullanılacak kombinler (takımlanan ürünler) tam zamanında belirlenmeli ve çekim çalışmalarında kullanılacak numuneler eksiksiz temin edilmelidir.
- 31) Özel günlere yönelik olarak pazarlama bölümü ile birlikte sezon bazlı plan yapılmalı, gerekirse özel ürünler geliştirilmeli ve bu ürünlerin zamanında tasarlanması, üretilmesi ve mağazalara sevk edilmesi sağlanmalıdır.

3.4.2.2. PLANLAMA STANDARTLARI

En genel tanımıyla planlama; amaçlar ile bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak yolların, araçların ve olanakların belirlenmesi ve aralarından en uygun olanların seçilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Planlama süreci sonunda neyin, kim tarafından, niçin, ne zaman, nerede, nasıl ve hangi olanaklarla yapılacağı ortaya

konulur. Doğal olarak bu süreç, yönetimin ileriye dönük kararlar almasını ve bu kararları uygulamasını gerektirir. (Benligiray, 2006: 3)

Planlamanın yönetime sağlayacağı yararların başında zaman, emek, para tasarrufu sağlanarak verimliliğin artırılması gelmektedir. Ayrıca planlama ile tüm çabaların amaca yönelmesi sağlanır ve eldeki olanakların amaca yönelip yönelmediğinin denetlenmesi için bir ölçüt oluşturulur. Planlamadan bu yararların sağlanabilmesi için bazı ilkelere uyulması gerekir. Gerçi “en kötü plan bile plansızlıktan iyidir” denir. Fakat işletmeler sadece gerçekçi bir amaca yönelmiş, tüm seçenekler değerlendirilerek en iyisi seçilmiş, organizasyon ve çevre koşullarına uyum sağlanmış, ekonomik, en uygun süreyi kapsayan, kaynakları en iyi şekilde kullanan bir planla başarılı olabilirler. (Benligiray, 2006; 3)

Hazır giyim perakendeciliğinde “planlama yönetimi” kilit rol oynayan bir süreç niteliği taşımaktadır. Türkiye’de perakendeciliğe yeni başlayan işletmelerin en büyük eksikliklerinin başında planlama faaliyetini ayrı bir uzmanlık sahası gibi görmeyip, bu konuya gerektiği kadar vakit ayırmamaları ve planlama süreçleriyle ilgili özel bir çalışma yapmamaları gelmektedir. Halbuki batı ülkelerindeki perakendecilik uygulamalarında planlama süreci üzerinde en fazla çalışma yapılan perakende alt kolu olup, bu konu adeta bir “perakende mühendisliği” şeklinde değerlendirilmektedir.

Hazır giyim perakendeciliğindeki planlama süreci, mağaza sayısı arttıkça özel yazılım programları kullanılması gereken ve asıl uğraşı alanı “tahmine dayalı ürün planlaması” olan bir ana iş sürecidir. (Kunz, 2008; 176) Hazır giyim perakendeciliğinde ilk zamanlarda “satış geçmişine dayalı” tahminler kullanılmakta iken, günümüzde firmalar hem geçmiş dönem satış verileri, hem de geleceğe yönelik diğer kriterleri de (örn: modada meydana gelen değişiklikler, mevsimsel değişiklikler, bölgesel farklılıklar v.b.) dikkate alan daha karışık ve daha fazla veriye dayalı teknolojik altyapılar kullanmaktadır.

Hazır giyim perakendeciliğinde rekabetçi iş modellerinde planlama yönetimiyle ilgili temel standartlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

- 1) Satışa sunulacak ürün çeşitleri için klasman (alt ürün grupları) bazında doğru planlama yapılmalıdır.
- 2) Satış ve alım bütçeleri sezon bazında oluşturulmalı ve gerektiğinde revize edilmelidir.
- 3) Bütçe ve bütçe revizyonları süreci ile ilgili bilgi işlem tabanlı bir sistem kurulmalı ve işletilmelidir. Söz konusu bütçe sisteminin alt başlıkları aşağıda yer almaktadır;
 - a. Klasman ve model satış bütçe sistemi
 - b. Model bazlı stok planlama sistemi
 - c. Model bazlı tasarım planlama sistemi
- 4) Satın alınacak ürün sipariş adetleri doğru belirlenmelidir. Bu amaç doğrultusunda bilgi işlem tabanlı bir sistem kurulmalı ve işletilmelidir. Sipariş adetlerinin belirlenmesi başlığı altında aşağıdaki detay amaçlar yer almaktadır;
 - a. Ürün çarpanlarının ve referans modellerin belirlenmesi
 - b. Talep ve fiyat etki katsayılarının belirlenmesi
 - c. Satış kayıpları ve satış potansiyeli hesaplarının doğruluğunun sağlanması
 - d. Özel dönemler ve iklimsel değişikliklerin dikkate alınması

- e. Fiyatlandırma planına uygunluğun sağlanması
 - f. Asortilerin doğru belirlenmesinin sağlanması
 - g. Kombin uygunluğunun sağlanması
- 5) Sevkiyat planları haftalık bazda oluşturulmalı ve bu planlar merkez ve mağaza stoklarına ve satışlara göre doğru biçimde revize edilmelidir. Bu amaç kapsamında; mağazalara ürün dağıtımı (allocation) süreci ile ilgili bilgi işlem tabanlı bir sistem kurulmalı ve işletilmelidir. Söz konusu sistem içinde aşağıdaki alt sistemlerin bulunması operasyonel hataları azaltacaktır;
- a. Rezerve sistemi
 - b. Mağaza doluluk oranlarına, klasman karışım oranına, alt/üst oranlarına ve kombinlere uygun sevkiyat sistemi
 - c. Satan ürünlerin hızlı desteklenmesi sistemi
- 6) Kapasite planlama ile ilgili bilgi işlem tabanlı bir sistem kurulmalı ve işletilmelidir. Kurulacak kapasite planlama sistemi, aşağıdaki amaçları gerçekleştirebilecek nitelikte olmalıdır,
- a. Mağaza reyon ve depo kapasitelerinin doğru belirlenmesi
 - b. Mağazalardaki uygulama ile planların karşılaştırılması
 - c. Mağazadaki fixture ve yerleşim planı değişikliklerine göre kapasite hesaplarının güncellenmesi
 - d. Merch alt grup ve yaş grup bazında kapasitelerin doğru paylaştırılması

- 7) Fiyat ayarlamaları, gerçekleşen satış ve stoklara göre doğru yapılmalıdır.
- 8) Mağazalar bazında (merkez depolarda “satışa açık stokların” verdiği imkanlar ölçüsünde) doğru ürün, doğru yerde, doğru zamanda ve doğru miktarda bulundurulmalıdır.
- 9) Satış süreci ile ilgili bilgi işlem tabanlı bir sistem kurulmalı ve işletilmelidir. Bu sistem içinde yer almasında fayda görülen alt sistemler şu şekilde özetlenebilir;
- a. Yeniden sipariş verme ihtiyaçlarının belirlenmesi sistemi
 - b. Satışa göre sevkiyat planlama sistemi
 - c. Satışa göre fiyat ayarlamaları ve indirim yönetimi sistemi
 - d. Satışa göre iade ve transfer ayarlaması sistemi
- 10) Çok satan ürünler için üretim bütçeleri vakit geçirmeden güncellenmelidir.
- 11) Satışlar düzenli olarak değerlendirilmelidir. Planlamanın en önemli alt standartlarından birisi satışların düzenli olarak değerlendirilmesidir. Satış değerlendirmeleri haftalık, aylık ve sezonluk olarak yapılabilir.
- Satış değerlendirmelerinde aşağıdaki kriterlerin sorgulanması ve objektif cevapların alınması planlamanın etkinliğini artıracaktır;
- a. Ürünler zamanında mağazaya gönderilebildi mi?
 - b. Ürün stokları yeterli miydi?
 - c. Ürün çeşitleri yeterli miydi?

- d. Modeller ve renkleri doğru muydu?
- e. Ürünlerin kaliteleri kabul edilebilir düzeyde miydi?
- f. Peşin ve taksitli satış fiyatları doğru muydu?
- g. Kar marjı yeterli miydi?
- h. Müşteri istekleri karşılanabildi mi?
- i. Sunulan ürünlerdeki fashionability (modayı yakalayabilme) oranı yeterli miydi?
- j. Ürünlerin beden asortileri doğru muydu?
- k. Karşılanmayan müşteri istekleri neler idi?
- l. Kalıplar uygun muydu?
- m. Beğenilen ve beğenilmeyen silüetler (giysilerin görünümü) neler idi?
- n. Beğenilen ve beğenilmeyen renkler neler idi?
- o. Beğenilen ve beğenilmeyen kumaşlar neler idi?
- p. Beğenilen ve beğenilmeyen detaylar (nakış, baskı, aksesuar, yıkama vs) neler idi?
- q. Model üzerinde talep edilen diğer özellikler neler idi?
- r. Yaşanan başlıca kalite sorunları neler idi?
- s. Rakiplerde çok talep gören, ancak şirkette olmayan ürünler veya ürün özellikleri neler idi?
- t. Şirketin ürünlerinden daha iyi olan rakip fiyatları neler idi?

3.4.2.3. TEDARİK (SATIN ALMA) STANDARTLARI

“Modern perakendecilik” şu ana kadar vurgulandığı gibi sadece ticaret ve mağazacılıktan ibaret değildir. Perakendecilik ekseninde müşterilerin ihtiyacı olan ürünler, tedarikçilerden en ucuz fiyatlardan alınıp, süreklilik esasına dayalı olarak nihai müşteri konumundaki tüketicilere ulaştırılmaya çalışılmaktadır.

Türkiye tekstil ve hazır giyim üretiminde dünyada ilk sıralarda gelmesine rağmen, hazır giyim perakendecileri başta işçilik ve vergi olmak üzere yurtiçindeki bazı maliyet unsurlarındaki dezavantaj sebebiyle ürün tedariklerinin bir kısmını yurtdışından yapmaktadır. Bu anlamda belli büyüklüğe ulaşan bir yerli hazır giyim perakendecisi için tedarik ihtiyaçlarının yurtiçi ve yurtdışı olarak iki kaynaktan giderilmesi, risk yönetimi açısından ideal görünmektedir.

Yurtdışı ve yurtiçi tedarik bölümlerinin temel amacı; hazır giyim perakende organizasyonunun ihtiyaç duyduğu ürünleri doğru zaman, doğru fiyat ve istenilen kalitede tedarik edebilmek için doğru stratejilerin belirlenmesi, doğru tedarikçilerin seçilmesi, tedarik süreci ile ilgili gerekli olan organizasyon, prosedür ve talimatların oluşturulması, geliştirilmesi, uygulanması ve denetlenmesidir.

Bu temel amaçların gerçekleştirilebilmesi için aşağıdaki standartların devreye alınmasında fayda görülmektedir;

3.4.2.3.1. YURTIÇİ VE YURTDIŞI TEDARİK YÖNETİMİ SÜREÇLERİNİN ORTAK STANDARTLARI

Hazır giyim perakende organizasyonunun hem yurtiçi ve hem de yurtdışı tedarik süreçlerindeki ortak standartlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

- 1) Tedarikçi seçim kriterleri ve puanlarını içeren “tedarikçi seçim formatı” oluşturulmalı, tedarikçi seçimleri belirlenen bu formata göre yapılmalıdır.

- 2) Sipariş verilecek tüm tedarikçilere ve üreticilere, üzerinde gerekli müzakereler yapılarak “Tedarikçi Sözleşmesi” imzalatılmalıdır. Standart sözleşme maddeleri üzerinde üreticilerin olası değişiklik istek ve önerileri üst yönetim ile müzakere edilmeli, uygun bulunanlar için sözleşme metni üzerinde istisnai değişiklikler yapılmalı ve sözleşmenin üretici tarafından imzalatılması sağlanmalıdır. Tedarikçi sözleşmeleri imzalanmadan ve ekolojik şartlar üzerinde mutabakata varılmadan kesinlikle tedarikçi firmalara sipariş geçilmemelidir.
- 3) Seçilen ve sözleşme yapılan üreticilere; kendilerinden beklenen kalite, termin, fiyat ve ekolojik standartları tutturabilmeleri amacıyla gerekli teknik ve sistem desteği verilmeli ve bu üreticilerin üretim kaliteleri, kullandıkları makine ve aparatlar, uyguladıkları yönetim kayıt ve onay sistemleri kalite güvence prensiplerine göre periyodik olarak denetlenmelidir. Denetimler sonucunda bulunan eksiklikler tedarikçilere bildirilerek düzeltme talebinde bulunulmalı ve iyileştirmelerin yapılıp yapılmadığı ayrıca kontrol edilmelidir.
- 4) Ürün Yöneticileri tarafından talep edilen hedef alım fiyatları, ürün dosyaları ve kesin sipariş miktarları tedarik grubu tarafından teslim alınırken, hedef alım fiyatları tam olarak kontrol edilmelidir.
- 5) Ürün yöneticileri ve planlama uzmanları tarafından belirlenen hedef alım fiyatları, yurtiçi veya yurtdışındaki gerçekleştirilebilir (tedarik edilebilir) rakamlardan önemli derecede düşük veya yüksek ise, açık maliyet yapılarak ilgili Ürün Yöneticisi ile tedarik sorumlusu gerçekçi hedef alım fiyatları üzerinde uzlaşmaya varmalıdır.
- 6) Sipariş teyit edilmeden önce, fiyat alma ve numune üretim süreçleri doğru yönetilmeli ve makul süreler dahilinde her bir sipariş için doğru fiyat, termin, kalite, kapasite ve ekolojik kriterler açısından en doğru tedarikçi seçimi yapılmalıdır.

- 7) Ürettirilen ürünlerde uluslararası ekolojik standartlara uygun (insan sağlığına zarar vermeyecek) kumaş ve aksesuarların kullanıldığından emin olunmalı ve bu konuda gerekli taahhütler üretici/aracı kuruluşlardan yazılı olarak alınmalıdır. Bu kapsamda üretimde kullanılan tüm kumaş ve malzemeler, hem üretim öncesinde hem de üretim sonrasında uluslararası test standartlarına uygun bir şekilde testlerden (örneğin fiziksel dayanıklılık, renk verme, ekolojik testler) geçirilerek kullanılan malzemelerin özellikle insan sağlığına zarar verebilecek maddeler (örneğin AZO grubu boyar maddeler, kanserojen ve alerjik diğer maddeler) içermediğine emin olunmalıdır.
- 8) Sipariş öncesi hazırlık süreçleri ve sipariş teyidi sonrası üretim takip ve sevkiyat süreçleri iş planlarına uygun olarak takip edilmeli ve siparişlerin anlaşılan terminlerde, fiyatta ve taahhüt edilen kalite seviyesinde merkez depoya teslim edilebilmesi sağlanmalıdır.
- 9) Siparişler tedarikçilere geçildikten sonra üretim öncesinde, üretim esnasında ve üretim sonrasında (ürünler teslim alınmadan önce), gerekli ön ve ara üretim kontrolleri tedarik sorumluları tarafından üretici firma sahasında yapılmalı ve üretim sürecinin hazır giyim perakendecisinin kalite standartlarına uygun bir şekilde yürütüldüğünden emin olunmalıdır.
- 10) Sezon öncesi verilen normal siparişlerin ve sezon içerisinde verilecek hızlı (ekspres) siparişlerin zamanında mağazalarda olmasının sağlanabilmesi için, aylar bazında ve ürün grubu bazında gerekli kapasite planlaması yapılmalıdır.
- 11) Kumaş, aksesuar, dikim ve diğer girdiler bazında hem yurtiçi hem de yurtdışı imkanlarını dikkate alarak, rakiplerden daha uygun fiyata ürün tedarik edilip edilmediği takip altında tutulmalıdır.
- 12) Periyodik olarak farklı firmalardan teklifler alarak kumaş, aksesuar, baskı, nakış, yıkama, dikim, ütü paket alt süreçlerinin piyasa fiyatları izlenmelidir.
- 13) Sürekli çalışılan ve yeni üreticilerin kendileri veya başka müşterileri için geliştirdikleri ve ürettikleri kumaş, aksesuar, model, baskı, nakış tipleri,

desenleri ve özellikleri mümkün olduğunca araştırılmalı, Tasarım ve Ürün Yönetim ekiplerine düzenli olarak numune bazında sunulmalı ve doğru ürün tasarımına katkı sağlanmalıdır.

3.4.2.3.2. YURTDIŞI TEDARİK YÖNETİMİ SÜRECİNİN STANDARTLARI

- 1) Eğer yurtdışında doğrudan üretici yerine aracı firma (agent) vasıtasıyla ürün tedarik edilecek ise, karşılıklı sorumlulukları içeren Aracı Sözleşmesi aracılar ile müzakere edilmeli ve mutabakata varıldıktan sonra karşılıklı olarak imzalanmalıdır. (Her bir “aracı” ile ihtiyaca veya karşılıklı anlaşmaya göre farklı şartlarda anlaşma yapılabilir.)
- 2) Yurtdışına konfeksiyon üreticileri dışında, istenen kalite, termin, fiyat ve ekolojik kriterlerini sağlayabilecek uygun “kumaşçı”, “aksesuarıcı”, “yıkamacı”, “baskı ve nakışçı” firmaların araştırmaları yapılmalı, bunlar içerisinden uygun olanlar tedarikçi listesine dahil edilmelidir. (Tedarikçi listesine dahil edilen firmalara şirketin kalite standartları, beklentileri, çalışma prensipleri anlatılmalı ve yazılı olarak verilmeli ve bu tedarikçiler konfeksiyon üreticilerine önerilmelidir.)
- 3) Yurtdışı sipariş, fiyat, üretim ve inspection aşamaları ile ilgili süreçlerdeki bilgiler, merkezi bilgisayar ortamında güncel olarak tutulmalı ve ihtiyaç duyulduğunda raporlar anında çıkartılabilmelidir.
- 4) Sipariş teyidi ile birlikte yurtdışı üreticilere ihtiyaç duyacakları teknik bilgi, belge, çizim, kalıp, numune, paket ve sevkiyat detayları doğru İngilizce ile eksiksiz olarak iletilmeli, üreticilerin talep edecekleri ek bilgi talepleri zamanında karşılanmalıdır.

- 5) Yurtdışına geçilmesi planlanan modeller ve siparişlerle ilgili gümrük ve ithalat mevzuatları açısından gerekli incelemeler yapılmalı varsa kota v.b. kısıtlamalar ile ilgili tespitler zamanında ve doğru şekilde yapılmalıdır.
- 6) İthal edilen ürünler merkez depoya geldiğinde, tam veya örnekleme inspectionlar yapılmalı, mağazalardan gelen iade ve tamir verileri raporlanmalı, böylece üreticilerin, yurtdışında inspection yapan ekiplerin ve yurtdışı tedarik sorumlularının performansları ölçülmelidir.

3.4.2.3.3. YURTIÇİ TEDARİK YÖNETİMİ SÜRECİNİN STANDARTLARI

- 1) Yurtiçinde şirketin daha önce belirlemiş olduğu kalite standartlarını yakalayabilecek nitelikte “iplik”, “kumaş”, “boya”, “kesim”, “dikiş”, “baskı”, “nakış”, “yıkama”, “ütü paket” yapabilecek ideal tedarikçiler ve üreticiler seçilmelidir.
- 2) Yurtiçinde seçilen firmaların şirketin kalite ve test standartlarını iyice anlaması sağlanmalı, ayrıca kalite ve test standartlarını içeren yazılı dokümanları tedarikçilere eksiksiz teslim edilmeli ve tedarikçilerden bu dokümanlara uygun tedarik yapılacağı taahhüdü yazılı olarak alınmalıdır.
- 3) Yurtiçi tedarikçilere sipariş geçme süreçlerinde; model, dikiş, kumaş, aksesuar ve diğer işlemlerle ilgili tüm üretim bilgileri ve talepleri eksiksiz olarak ve zamanında teslim edilmelidir.
- 4) Yurtiçi tedarikçilerdeki ürünler, merkez depoya sevk edilmeden önce yetkilendirilmiş inspektörler tarafından doğru bir şekilde ve yerinde kontrol edilmelidir.

3.4.2.3.4. INSPECTION (ÜRÜN KALİTE KONTROL) STANDARTLARI

- 1) Yurtiçinde ve yurtdışında yaptırılan ürünlerin inspectionlarının (kalite kontrollerinin) makul sürede yaptırılıp, sevke hazır hale getirilmesini sağlanmalıdır.
- 2) Mağazalara kurumun kalite standartlarına uymayan ürünlerin sevk edilmesine engel olunmalıdır.
- 3) Inspection sonuçları aylık bazda ilgili tüm bölümlere yönelik olarak duyurulmalıdır.
- 4) Inspection ekibinin iş gücü planlaması doğru yapılmalı ve ekibin verimli bir şekilde çalışması sağlanmalıdır.
- 5) Inspectiondan kalan ürünlerle ilgili gerekli kararların ve yapılabiliriyorsa gerekli tamir işlemlerinin makul sürelerde tamamlanıp tamamlanmadığı izlenmeli ve raporlanmalıdır.
- 6) Göreve yeni başlayan inspectorlerin, organizasyonun “ürün kontrol ve kabul prosedürünü” ve iyi anladıklarından emin olunmalıdır. (Inspection ekibinin, bu konu hakkında yılda en az 1 kez yazılı sınava alınmasında fayda vardır)
- 7) Yurtiçi inspection faaliyetleri kapsamında (üreticilerin tesislerinde yapılan ürün kontrol işlemleri sırasında) inspecorler üreticilerle olan ilişkilerinde etik prensipler çerçevesinde hareket etmelidir. (Inspectorler, üretici firmalarla maddi menfaat ilişkisi içine girmemelidir.)

3.4.2.3.5. MODELHANE STANDARTLARI

- 1) Modelhane süreci ile tasarım, ürün yönetimi ve tedarik süreçleri arasında etkin bir koordinasyon kurulmalıdır.
- 2) Model kalıpları ve numuneler (ihtiyaca göre) seri şekilde üretilebilmelidir.
- 3) Modellerde doğru ölçü ve doğru fitlerin (görünümlerin) oturtulması sağlanmalıdır.
- 4) Dikim kalite el kitabı oluşturulmalı, üreticilere dikim kalite standartları “el kitabı” aracılığıyla aktarılmalı ve gerektiğinde güncellenmelidir.

3.4.2.4. LOJİSTİK STANDARTLARI

- 1) Yurtdışı ürün tedarik sürecinin etkin şekilde desteklenebilmesi için ithalatla ilgili Türkiye’deki temel yasalardaki ve ithalat mevzuatlarındaki değişiklikler izlenmeli tedarik işlemleri bu değişikliklere uygun olarak yapılmalıdır.
- 2) Yurtdışından ürün tedarik eden perakendeciler, ithalat yaptıkları ülkelerde gerçekleşen ve kendi tedarik süreçlerini doğrudan ilgilendiren aşağıdaki konularla ilgili uygulamaları öğrenmek ve operasyonlarında gecikme veya herhangi bir sorun yaşamamak için mevcut bilgilerini sürekli güncel tutmak zorundadırlar; (Terpstra & Sarathy, 1994; 438)
 - o Gümrük kontrol uygulamalarındaki ve gümrük tarifelerindeki farklılıklar,
 - o İthalat kotaları ve izinler,
 - o İthalat yapılan ülkelerdeki ilgili kanun maddeleri,
 - o Bankacılık ve ödeme sistemleri arasındaki farklılıklar,
 - o Vergi sistemleri ve vergi oranlarındaki farklılıklar,
 - o Taşımacılık uygulamalarındaki farklılıklar,

- 3) İthalat işlemlerinde akreditif şartları tedarikçi firma ve anlaşmalı finansal kuruluşlar nezdinde net olarak belirlenmeli, akreditif açılışlarının ve sipariş anlaşmalarının mevzuata uygun ve zamanında yerine getirilmesi sağlanmalıdır.
- 4) Yükleme ile ilgili bilgiler, nakliyecilere ve sigorta firmalarına zamanında ve doğru bir şekilde iletmeli ve ürünler sigorta yapılmadan yola çıkartılmamalıdır.
- 5) Ürünler gümrük sahasına geldiğinde, ürünlerde miktar eksikliğinin olup olmadığı zamanında kontrol edilmeli ve olası eksiklik ve hasar durumunda gerekli yasal raporlar tutulmalıdır.
- 6) Ürünler güvenli ve verimli bir şekilde depolara kabul edilmeli ve depolanmalıdır.
- 7) Ürünler depoya alınırken ya da sevki yapılırken, fatura/irsaliye kontrolleri etkin şekilde yapılmalı, sayılmalı, tartılmalı ve gerekirse koli ölçüleri de detay bazlı kontrol edilmelidir.
- 8) Ürünler depo içerisinde adresleme sistemine göre yerleştirilmelidir.
- 9) Lojistik ve planlama bölüm temsilcileri tarafından haftalar bazında depoya girecek ürün miktarı ile hafta günleri bazında mağazalara sevk edilecek ve mağazalardan iade alınacak ürün miktarlarını önceden öngörebilecek raporlama sistemi geliştirilmelidir.
- 10) Mevcut ürünler, planlama bölümünün yapmış olduğu rezerv işlemine (merkez depoda bulunan ürünlerin sevk planlarına göre ayrılması işlemi) depoda bulundukları adreslerden günü gününe ve doğru bir şekilde toplanmalı, sevkiyata hazır hale getirilmeli ve eksiksiz olarak mağazalara sevk edilmelidir.

- 11)Mağaza sevk planlarına göre rezerve edilen ürünler mümkün olan en kısa zamanda mağazalara sevk edilmelidir.
- 12)Mağazalardan sezon sonlarında ve sezon içerisinde “iade gelen” ürünlerin kabulü, tasnifi ve tekrar sevke hazır hale getirilmesi doğru yapılmalı ve kayıt altına alınmalıdır.
- 13) Merkez depoda yılda en az 2 defa (sene sonunda ve sezon geçişinde) sayım yapılarak stoklar güncellenmeli, stok farkları ortaya çıkarılmalı ve nedenleri tespit edilerek gerekli önlemler alınmalıdır.
- 14)Nakliye ve depolama süreçlerinde ürün, mal ve can güvenliğini tam olarak sağlanmalıdır.
- 15)Ürünleri mümkün olan en kısa zamanda, eksiksiz olarak ve mümkün olan en uygun maliyetlerle mağazalara teslim edecek kargo firmaları araştırılmalı ve seçilmelidir.
- 16)Kargo şirketlerine teslim edilen ürünlerle, kargodan teslim alınan ürünler arasındaki farkların nedenleri araştırılmalıdır.
- 17)Depo, inşaat, makine ve teknoloji yatırım ihtiyaçları zamanında belirlenmeli, fizibiliteleri rasyonel bir şekilde yapılmalı ve yatırımla planlanan zamanda, tasarlanan kalitede ve piyasa şartlarına göre en uygun maliyette gerçekleştirilmelidir.
- 18)Depo içerisinde tüm süreçlerde verimliliği arttırmak üzere gerekli yazılım ve donanım ihtiyaçları tespit edilmeli ve bu ihtiyaçları giderecek çözümler geliştirilmelidir.
- 19)Merkez ve destek depolarındaki birim adet başı ürün kabul etme, yerleştirme, bekletme, toplama ve kargoya teslim etme performans raporları günlük olarak çıkarılmalıdır.

- 20) Dünyada verimli çalışan depolarda kullanılan sistemler ve teknolojilerle ilgili incelemeler yapılmalıdır.

3.4.2.5. MAĞAZACILIK OPERASYON STANDARTLARI

Perakendeci kuruluşların kendilerinden beklenen performansı (karlılık, pazar payı, müşteri memnuniyeti v.b.) gösterebilmeleri önemli bir ölçüde mağazacılık uygulamalarında nasıl organize olduklarına da bağlıdır. Mağaza düzeyinde oluşturulacak uygun organizasyon yapıları, perakendeci işletmelerin faaliyetlerinin daha etkili ve başarılı bir şekilde yürütülmesine, pazardaki rekabetle daha kolay başa çıkılmasına, kaynakların daha verimli kullanılmasına, insan kaynağından en yüksek verimin alınmasına kadar pek çok alanda yarar sağlayacaktır. (Ulukan, 2006; 25)

Perakende mağazaların organizasyon yapıları, mağazanın türüne ve büyüklüğüne göre farklılık gösterir. Örneğin tek bir mağazaya sahip işletme ile çok sayıda mağazaya sahip işletmenin örgüt yapıları birbirinden farklı olacaktır. (Ulukan, 2006; 35)

Hazır giyim perakendeciliğinde faaliyet gösteren bir kuruluş için mağazacılık faaliyetleri şirketin dışarıdan gözüken yüzüdür. Mağazacılık faaliyetleri hazır giyim perakende organizasyonunun çeşitli bölümlerinin bir araya getirilmesiyle oluşturulan ve genelde “Mağazacılık Operasyon Grubu” veya “Mağazalar Koordinatörlüğü” adı verilen bir alt organizasyon tarafından yönetilir. Mağazacılık operasyon yönetiminin temel standartları şu şekilde sıralanabilir;

- 1) Mağaza bazında, önceden belirlenmiş ve üzerinde mutabık kalınmış yıllık satış hedefleri tutturulabilmelidir.
- 2) Toplam bazda yıllık metrekare büyüme hedefi tutturulabilmelidir.

- 3) Şirketin büyüme trendi yakaladığı dönemde hızlı bir şekilde ve doğru mağaza yerleri seçilmelidir. (Yeni mağazalar, müşterinin kolay ulaşabileceği şehir, semt, cadde ve alışveriş merkezlerinde açılmalıdır)

Mağazalardaki “visual merchandising (görsel) uygulamaları” için merkezde özel bir ekip istihdam edilmelidir. Görsel grup olarak da adlandırılan bu ekibin temel görevi ürünlerin mağazaların içinde ve vitrinlerde müşteri için en cazip şekilde sunulması amacıyla “sunum örneklerinin geliştirilmesi” ve “kararlaştırılan sunum çalışmalarının” standart şekilde tüm mağazalarda uygulanmasını sağlamaktır. Görsel grup, söz konusu sunum çalışmalarını hazırlarken ses, ışık, manken, dekoratif malzeme v.b. her türlü destekleyici uygulamadan faydalanmalıdır. (Jackson & Shaw, 2001; 197)

- 4) Mağazalardaki görsel uygulamalar doğru yapılmalıdır. Bu çerçevede;
- a. Mağaza yerleşimleri etkin şekilde planlanmalı ve görsel yönlendirmeler müşteriyi doğru şekilde yönlendirmelidir.
 - b. Müşterilerin alışveriş zevkini tatmin edeceği ve kendilerini iyi hissedebilecekleri mağaza atmosferi sunulabilmelidir (Örn: ışık, dekor, müzik, koku v.b.)
 - c. Mağaza içindeki ve vitrinlerdeki, afiş, poster ve diğer görsel elemanları şirket standartlarına uygun ve etkileyici bir şekilde kullanılmalıdır.
 - d. Müşterinin her defasında mağazaya geldiğinde, mağaza içerisinde mümkün olduğunca yenilik ve farklılık (Örn: ürün yerleşimi, yeni ürün, farklı imajlar vs. gibi) görmesini sağlanabilmelidir.
- 5) Mağaza fiziksel şartları müşterinin kolay dolaşabileceği, ürünleri kolay algılayabileceği ve kolay deneyebileceği şekilde sürekli düzenli ve tertipli tutulmalıdır.

- 6) Mağaza içi reyonlarda ürünler mümkün olduğunca kombinli, uyumlu ve albeni oluşturacak şekilde teşhir edilmelidir.
- 7) Özellikle indirim ve kampanya dönemlerinde, uygulanan indirimler ve kampanya bilgileri ürün üzerinde doğru şekilde belirtilmelidir.
- 8) Stok hareketleri sürekli kontrol edilmeli ve mağazalarda doğru ürünün bulunduğundan emin olunmalıdır.
- 9) Müşterilere doğru hizmet verilebilmelidir. Bu kapsamda;
 - a. Müşterilerin iyi karşılanması ve onları memnun edici hizmet verilmesi sağlanmalıdır.
 - b. Müşterinin aradığı bedenin, rengin ve modelin müşteriye sunulması, arandığında bulunması ve eğer istenen ürün mağaza deposunda kalmamış ise, müşteriye alternatif modellerin sunulması sağlanmalıdır.
 - c. Müşterilerin marka, şirket politikaları, şirket uygulamaları, moda trendleri ve ürün kalitesi hakkında soracakları sorulara tatmin edici cevapların verilebilmelidir.
 - d. Müşterinin kültürel özellikleri, fiziği, statüsü ve yaşına uygun model seçiminde ve farklı ürünlerin kombinlenmesinde (ürünlerin bir araya getirilmesinde) müşteriye giyim ve tarz danışmanlığı verilebilmelidir.
 - e. Müşteri aldığı ürünü beğenmediğinde veya bedeni uymadığında müşteriye ürünü iade veya değiştirme imkanı kolaylıkla sağlanmalıdır.
 - f. Müşterinin tamir amacı ile mağazaya teslim ettiği bir ürün, müşteriye söz verilen tarihte tamiri yapılmış şekilde sunulmalıdır.

- g. Müşterinin özellikle talep ettiği ancak mağazada bulunmayan bir model veya beden, başka mağazalardan araştırılıp, bulunup en kısa zamanda müşteriye sunulabilmelidir.
- h. Sürekli ve sadık müşterileri tanıyabilecek ve ismi ile hitap edebilecek, özel ilgi gösterebilecek tarzda ayrıcalıklı hizmet sunulabilmelidir.
- i. Müşteri üründe tespit ettiği herhangi bir uygunsuzluk nedeni ile iade veya değiştirme talebinde bulunduğunda, müşteri güler yüzle karşılanmalı, sorunu ile yakından ilgilenilmeli, problemin üretimden kaynaklanma ihtimali var ise, ürün anında değiştirilmeli veya iade alınmalı, sorunun üretimden kaynaklanma ihtimali olduğuna karar verilemediğinde ise ürün merkeze yollanmalı ve en geç 1 hafta içerisinde müşteriye sonuç bildirilmelidir.

10)Mağazalarda görev yapacak personel doğru seçilmelidir.

11)Mağazanın iklimsel kontrolü aksaksız biçimde sağlanmalıdır.

12)Mağaza ve inşaat çalışmalarında can güvenliğine yönelik risk alanları belirlenmeli ve sıfır hata ile yönetilmelidir. Bu doğrultuda mağazalardaki inşaatlar, tadilatlar ve dekorasyonlar yasalara uygun yürütülmeli, inşaat ve tadilat sürecinde can ve mal güvenliği ile ilgili gerekli tedbirler alınmalıdır.

13)İnşaat, dekorasyon, tadilat, görsel ve diğer satın almalarda birim fiyatların piyasa şartlarına göre en uygun koşullara göre alınmasının sağlanmalıdır.

14)Personel, kira ve diğer giderlerin rakiplere göre daha uygun seviyelerde gerçekleşmesi temin edilmelidir.

15)Mağazalarla ilgili aşağıdaki işlemlerin yasal mevzuatlara uygun yürütülmesi sağlanmalıdır;

- a. Mağaza açılışları ve kapanışları

- b. Personel istihdamı ve işten çıkartma işlemleri
- c. Personel çalışma saatleri, fazla mesailer, ücret ödemeleri, izin uygulamaları
- d. Mağazalardaki mali kayıtların ve resmi evrakların dosyalanması ve arşivlenmesi
- e. Resmi kurumların mağazalarla ve personel ile ilgili talep ettikleri beyanname, rapor, bilgi ve belgelerin zamanında ve doğru bir şekilde verilmesi
- f. Fatura ve irsaliyelerin düzenlenmesi ve ürün sevkıyatında gerekli evrakların ürünle birlikte taşıyıcı yetkiliye teslim edilmesi
- g. Mağazalarda dinlenen müziklerin telif yasasına aykırı olmaması ve bilgisayarlarda kullanılan yazılımların lisansız olmaması
- h. Mağaza satış alanında ve mağaza deposunda yangına karşı gerekli tedbirlerin alınması (Örn: yangın çıkışı, yangın tüpleri, acil durum yönlendirme levhaları)
- i. Sakat ve eski hükümlü personel istihdam zorunluluğu durumunda yapılan işlemler
- j. Mağazalardaki inşaat ve dekorasyon sürecinde sigortasız işçi çalıştırılmaması

3.4.2.6. PAZARLAMA STANDARTLARI

Günümüzde teknik standartlarla bağlantılı olarak şirketle ilgili oluşan katı yüzün müşteri nezdinde yumuşatılması gerekmektedir. Zira müşteriler, alışveriş yaptıkları mekanlarda hizmet aldıkları perakendecilerden, uygun fiyat, kaliteli ürün ve çeşitlilik gibi rasyonel avantajların dışında duygusal bir yakınlık da beklerler. Rasyonel ve duygusal yakınlığın birlikteliği “markalaşmayı” beraberinde getirir.

Geniş kitleler tarafından bilinirliği fazla olan bir perakendeci ya artık gerçekten bir marka olmuştur veya marka olarak algılanmak yolunda önemli bir aşama kaydetmiştir.

Müşteriler tarafından tercih edilen bir kuruluş olmak için; bilinir hale gelmek ve/veya farklılaşarak bunu istikrarlı bir şekilde sürdürmek gerekir. Marka olmak aşağıdaki avantajları sağlar; (Topaloğlu, 2007; 18)

- daha fazla itibar,
- daha yüksek kar marjı,
- daha istikrarlı büyüme,
- dolayısıyla daha yüksek şirket değeri.

Lüks ürünler pazarında faaliyet gösteren hazır giyim perakendecilerinin daha fazla markalaşmaya ihtiyacı vardır, temel ürünler alanında faaliyet gösteren hazır giyim perakendecileri için ise fiyat, müşteriye yakınlık gibi unsurların sağlanması markalaşma için yeterli olabilir.

Öte yandan fiyat ve ürün kalitesi gibi temel faktörlerin dışında pek çok yan faktörün de markalaşmada etkili olduğu ifade edilebilir.

Bir hazır giyim perakende firmasının marka gücünü aşağıdaki detay kriterler etkileyebilmektedir;

- Ürün çeşitliliği ve kalitesi,
- Fiyat seviyesi,
- Farklı bedenlerdeki ve renklerdeki ürünlerin bulunabilirliği,
- Markanın logosu,
- Mağaza vitrinlerindeki ve reyonlarındaki görsel düzenlemeler,
- Kasa noktasındaki işlem hızı,
- Personelin müşteriye yaklaşım tarzı,
- Şirket kataloglarında ve şirketin internet sitesinde duyurulmuş olan ürünlerin mağazada bulunabilirliği,
- İndirim kampanyaları ve promosyonların çeşitliliği,
- Kampanyalar ve diğer aktivitelerin duyurulma şekli,
- Ürün iadesi ve değiştirme sürecinde müşteriye gösterilen kolaylık,
- Şirketin insan sağlığına gösterdiği hassasiyet ve bunu müşteriye yansıtabilmesi,
- Ürün ambalajları ve kullanılan poşetlerin tasarımı ve dayanıklılığı,

- Mağazanın genel atmosferi ve dekorasyon düzeni,
- Mağazanın ışıklandırma ve müzik sistemi,
- Mağazanın düzeni ve temizliği,
- Mağazanın havalandırma, ısıtma ve soğutma sistemi,
- Şirketin internet sitesinin içerik zenginliği ve kullanım kolaylığı,
- Merkeze ve mağazalara gelen soru/sorunlar kapsamında müşteriye geri dönüş hızı,
- Şirketin devamlılığı ve iş istikrarı,
- Şirketin sosyal sorumluluk projelerinde yer alıp almaması (Örn: yardım faaliyetleri düzenleyip düzenlemediği, eğitim-kültür kampanyalarına ve sportif faaliyetlere destek verip vermediği v.b.)

Görüldüğü üzere özellikle görsel uygulamalar, müşterilerin tercihlerine ve dolayısıyla firmaların pazar paylarına doğrudan etki edebilmektedir. Bu sebeple görsel uygulamalar hazır giyim perakendecisi tarafından özenle seçilmeli ve müşteriler için mağaza içinde özel bir atmosfer oluşturulmaya çalışılmalıdır;

Tüm bu faktörler göz önüne alındığında “bilinir ve güçlü bir marka haline gelmenin” aslında bir karar değil, bir sonuç olduğu ortaya çıkmaktadır. Eğer marka olunmuşsa bu durum, firmanın marka olmak için özel olarak yaptığı faaliyetlerin değil, firmanın geniş bir bakış açısıyla ve uzun bir sürede tüm yaptığı faaliyetlerin geniş kitleler tarafından benimsenip, farklı ve takdir edilen bir kategoride değerlendirilmesinden kaynaklanmıştır. Marka, müşterinin alım kararını teyit eder. Çünkü müşteriye sunulan her ürünün müşteriye bir fayda sağlaması esastır. Dolayısıyla müşterinin alım kararını belirleyen markanın ismi değil, kendisine sunulan ürün veya hizmetin müşteride oluşturduğu algıdır. (Topaloğlu, 2007; 173)

İddialı perakendeciler diğer faaliyetlerinin sonucu bile olsa, markalaşmayı ve yüksek bir marka değerine ulaşmayı hedeflemelidirler. Çünkü müşteriler, eşit ürünler arasında (aynı fiyat ve aynı kalitede olan ürünler arasında) genellikle markalaşmayı başarmış olan perakendeciye seçerler. Hatta gerekirse, benzer ürünler için markası kuvvetli olduğunu düşündükleri perakendecinin ürününe, daha fazla bedel ödemeyi kabullenebilirler.

Hazır giyim perakendeciliğinde marka olabilmek için; rakiplerden farklı bir konsept oluşturmak ve bu konsepti istikrarlı biçimde müşterilere anlatmak gerekebilir. Söz konusu farklılık, müşteriye fiziki yakınlık gibi çok basit bir konu da olabilir veya benzer ürün segmentlerinde tüketicilere sürekli daha ucuza ürün sunabilmek gibi daha zor bir iddia da olabilir. Türkiye’de LC Waikiki bu konuda net bir örnek olarak gösterilebilir.

Hazır giyim perakendeciliğinde pazarlama ve marka yönetimi konsepti; pazar araştırması, reklam, tanıtım, müşteri ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin bir bütünüdür ve rekabetçi bir perakende modelinde bu bütünü oluşturan çok sayıda standart nitelikli başarı kuralı bulunmaktadır;

- 1) Yurtiçi ve yurtdışı sektörel gelişmeler ve rakiplerdeki değişiklikler izlenmeli, analiz edilip raporlanmalı ve bu gelişmelere göre gerektiğinde şirketin strateji ve hedefleriyle ilgili olarak üst yönetime önerilerde bulunulmalıdır.
- 2) Sektörel pazar büyüklükleri, sosyo ekonomik gruplara göre (mümkün olduğunca adet ve tutar olarak) belirlenmeye çalışılmalı ve bu pazardan pay alan firma veya grupların pazar paylarına yönelik yıllık bazda tahminlerde bulunulmalıdır.
- 3) Hazır giyim perakende organizasyonunun hedef kitlesine giren tüketiciler, tercihlerindeki farklılıklara göre gruplandırılmalı ve her bir hedef kitle grubunun marka, mağaza seçimi ve ürün satın alma kararlarını etkileyen en

önemli faktörler araştırmalar ve gözlemler yardımı ile tespit edilmeye çalışılmalıdır.

- 4) Hedef pazar büyüklüklerinin ürün kategorisi bazında (adet ve tutar açısından) araştırması çalışmalarında ürün yöneticileri ile birlikte çalışılmalıdır.
- 5) Şirketin ve şirketin sahip olduğu hazır giyim markasının zayıf ve iyileşmeye açık yanları ile ilgili stratejik plan ilgili diğer bölümlerin de katılımı eşliğinde hazırlanmalı ve her yıl güncellenmelidir.
- 6) Sezonluk “master reklam-tanıtım-halkla ilişkiler planı” ve bu planı gerçekleştirebilmek için gerekli olan tahmini bütçe, ilgili diğer bölümlerin de katkılarıyla hazırlanmalıdır. Söz konusu plan özel günleri de (Örn: anneler günü, babalar günü v.b.) kapsamalı ve ilgili sezonun mağazalardaki açılış tarihinden önce onaylanmış olmalıdır.
- 7) Onaylanan “master reklam & tanıtım planı” ilgili birimlerle, hem yazılı olarak hem de düzenlenecek bir toplantı ile sözlü olarak tanıtılmalı, ilgili bölümlerin katılımı ve olurlarını alarak, “detaylı eylem planına” dönüştürülmelidir.
- 8) Sektörel gelişmelere ve organizasyon içindeki değişikliklere göre, detay bazlı reklam-tanıtım-halkla ilişkiler planında ve bütçesinde değişiklikler yapılabilmelidir.
- 9) Reklam veya kampanyalar öncesi, müşteri beklentilerinden ve swot analizlerinden hareket ederek organizasyon için bir iletişim stratejisi belirlenmelidir. (İletişim stratejisi belirlenirken, rutin imaj, tanıtım çalışmaları yanında swot analizinde çıkan zayıf alanların çözümü de amaçlanacaktır).
- 10) İletişim stratejisi belirlendikten sonra, varsa reklam ajansına sözlü ve yazılı bilgilendirme yapılmalı ve reklam ajansından sezon bazlı iletişim projelerini geliştirmesi talep edilmelidir.

- 11) Ajans tarafından sunulan sezon bazlı iletişim projeleri ve bütçeleri sezon ilgili sezon başlamadan önce değerlendirilmeli ve son hali verilmelidir. (Bu projelerle ilgili medya, outdoor ve sponsorluk anlaşmaları yapılmış ve mağaza içi destekleyici faaliyetler uygulamaya hazır hale getirilmiş olmalıdır.)
- 12) Reklam, broşür ve outdoor amaçlı fotoğraf çekimleri için manken ve mekan seçimleri zamanında yapılmalıdır.
- 13) Yapılan reklam, tanıtım ve halkla ilişkiler kampanyalarının satışlara, bilinirliğe ve kurumsal imaja katkıları ölçülmeye çalışılmalı ve fayda-maliyet analizi yapılmalıdır.
- 14) Yeni mağaza açılışlarında mağazacılık operasyon grubuna organizasyon desteği verilmelidir. (Örn: protokol daveti, yerel medya kuruluşlarıyla bağlantı kurulması, mağazanın görsel açıdan eksiksiz hazırlanması v.b.)
- 15) Her bir mağazanın vitrin, afiş, poster ve imaj alanları ile ilgili ölçü ve özellikleri belirlenmeli ve bu bilgiler hem bilgi işlem ortamında, hem de dijital fotoğraf olarak kolaylıkla ulaşılabilecek şekilde arşivlenmelidir.
- 16) Sezon bazlı afiş, poster, vitrin, alınlık ve imaj resim uygulama planları zamanında hazırlanmış olmalıdır.
- 17) Normal dönemlerde ve indirim dönemlerinde kullanılacak dön-kart, pleksi, fiyat etiketleri, yön levhaları, kat levhaları, indirim levhaları, taksit uygulamaları, cephe levhaları, posterler, logolar ve diğer satış destekleyici görsel malzemeler zamanında planlanmalı, doğru bir şekilde dizayn edilerek ürettirilmeli, mağazalara zamanında ve ihtiyacı karşılayacak sayıda dağıtılmalı ve kullanım yerlerine doğru bir şekilde uygulanmalıdır. (Mağaza içi görsel malzemelerin en doğru şekilde kullanımını sağlamak amacıyla gerekirse sezonluk bazda “referans kitapçıkları” hazırlanmalı ve mağazalara gönderilmelidir.)

- 18) Mağazalarda, mağazanın bulunduğu bölgenin kültürel özelliklerine göre yayınlanacak müzik CD'lerine ve video gösterimlerine yasal mevzuatlara uygun olarak karar verilmeli, bunlarla ilgili hazırlıklar ve değişiklikler planlanan dönemlere göre zamanında yapılmalıdır.
- 19) Sezon bazlı oluşturulan katalog, broşür, tanıtım dergisi v.b. malzemelerin satın alma ihaleleri zamanında yapılmalıdır.
- 20) Eldeki mevcut müşteri bilgilerinin yükleneceği ve güncelleneceği bir veri tabanı sistemi oluşturulmalıdır. (Müşteri veri tabanına kaydedilecek müşteri bilgileri mağazalardan düzenli olarak toplanmalıdır.)
- 21) Sadık ve sık alışveriş yapan müşterilerin elde tutulması ve memnuniyetlerinin artırılması için projeler geliştirilmelidir. (Örn: müşteri bazında alışverişlerin izlenebileceği ve yapılacak alışveriş miktarına göre puan kazanılabilecek "CRM projesi" veya daha basit kapsamlı "sadakat-loyalty kart projesi")
- 22) Müşterilerin karşılanamayan taleplerinin nasıl belirleneceği, kayıt altına alınacağı ve bunların nasıl karşılanacağı ile ilgili projeler geliştirilmelidir.)
- 23) Müşterilerden e-mail veya diğer iletişim araçları ile merkeze gelen şikayet, öneri ve soruları incelenip, ilgili bölümlerden görüş alınıp en kısa zaman içerisinde cevaplandırılmalıdır.
- 24) Perakende organizasyonunun internetteki "web sitesi" güncel bilgilerin yer aldığı, kullanımı kolay ve kullanıcıyı cezbeden bir içerikte tasarlanmalı ve sürekli güncellenmelidir.
- 25) Müşteriyle mağazadaki alışveriş periyodu haricinde de temas kurmayı sağlayan aşağıdaki örneklerle benzer uygulamalar devreye alınmalıdır;
 - a. Özel ve indirimli dönemlerde müşterilere ürün & kampanya tanıtımı için cep telefonu mesajı veya elektronik posta gönderilmesi,

b. Şikayet veya öneride bulunan müşteriye teşekkür edilmesi.

- 26) Ürün iade ve değiştirme politikası ile ilgili uygulamalarda ortaya çıkan sorunlar “müşteri ilişkileri” tarafından da analiz edilmeli ve çözümler üretilmelidir.
- 27) Kredi kartları operasyonu için değişik bankalar ve finans kuruluşlarından teklifler alınmalı, taksitlendirme, puan kazandırma, duyuru ve tanıtım çalışmalarında bankaların veri tabanlarından etkin bir şekilde yararlanılmaya çalışılmalıdır.
- 28) Düzenlenen kampanyalarla ilgili sezon bazlı performans değerlendirme raporları hazırlanmalıdır.
- 29) Sorunlu müşteriler ile bire bir görüşülmeli ve müşteri tatmini için çözüm üretilmeye çalışılmalıdır.
- 30) Önemli medya gruplarında çalışan ve perakendecilik sektörüyle ilgilenen yetkililerle sıcak diyalog içerisinde bulunulmalıdır. (Ulusal medya kuruluşları ile marka ve ürünlerin tanıtımı için de zaman zaman görüşmeler yapılmalı ve destekleri alınmaya çalışılmalıdır.)
- 31) Gereken durumlarda (örn: yeni kampanya duyurularında, kriz dönemlerinde v.b.) basın bültenleri hazırlanmalı, medya temsilcilerine gönderilmeli ve yayınlanmalıdır.
- 32) Medyadan gelen sektörel araştırma sorularını yanıtlanmalı ve röportajlar yapılmalıdır.
- 33) Mağazaların bulunduğu şehir ve semtlerdeki yerel medya temsilcileri ile de ilişkiler ihmal edilmemeli, yerel medya kuruluşları ile interaktif aktiviteler yapılmalı, hediye çekleri, program sponsorlukları ve ödüller vasıtasıyla mağaza ve ürün tanıtımlarına destek verilmelidir.

- 34)Mağazalarımızın bulunduğu semt ve şehirlerdeki üniversitelerde, önemli resmi ve özel kuruluşlarda tanıtım aktiviteleri düzenlenmeli ve ürün bazlı sponsorluk çalışmaları yapılmalıdır.
- 35)Mağazaların tanıtım ve markaların imajlarının arttırılması amacı ile uygun bulunan spor, müzik ve diğer kültürel aktivitelere sponsorluklar yapılmalı, defilelere destek verilmelidir.
- 36)Önemli dizi ve diğer TV program yapımcıları ile diyalog kurularak, marka imajına uygun dizi ve programlara giysi sponsorluğu yapılmalıdır.
- 37)Nihai tüketicilere ve/veya şirket içinde dağıtılması öngörülen promosyon malzemeleri (örn: takvim, defter) sezon bazlı belirlenmeli ve zamanında ürettirilerek dağıtımı gerçekleştirilmelidir.

3.4.2.7. İNSAN KAYNAKLARI STANDARTLARI

İnsan kaynakları yönetimi, bugün ve uzak gelecekte organizasyona rekabet avantajı sağlayacak insan kaynaklarının elde edilmesiyle, elde tutulmasıyla, kurumsal ve bireysel performansın arttırılmasıyla ilgili politikaların ve stratejilerin oluşturulmasını, programların hazırlanmasını ve uygulanmasını içeren bir disiplindir. Bu çerçeve içinde yer alan faaliyetlerin tümü işletmenin kısa, orta ve uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirmesini, çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanmasını ve aynı zamanda işletmenin sosyal sorumluluklarının yerine getirilmesini sağlayacak şekilde planlanmalı, örgütlenmeli, yönlendirilmeli, koordine ve kontrol edilmelidir. Bunun yanı sıra insan kaynakları yönetimi çerçevesinde kurumda insan odaklı bir kültür geliştirilmelidir. (Benligiray, 2006; 53)

Hazır giyim perakendeciliğindeki insan kaynakları uygulamaları, perakendecilikteki gelişmelere paralel olarak özellikle son 10 yılda hızlı bir değişim göstermiştir. Sektörde insan kaynaklarına yaklaşım tarzı büyük ilerleme kaydetmiştir. Hazır giyim perakendeciliğinde insan sermayesine verilen değer;

bilginin üreticisi konumundaki çalışanların analitik ve kavramsal düşünebilme becerileri, takım çalışmasına uyumları, sorun çözebilme becerileri, değişime uyum sağlayabilmeleri, inisiyatif kullanabilmeleri, özgüvenleri, eğitim düzeyleri, mesleki yeterlilikleri v.b. yetkinlikleri ve organizasyona sağladıkları katma değer arttıkça doğru orantılı olarak giderek artmaktadır.

Dışarıdan görüldüğünün aksine oldukça fazla sayıda iş sürecinden oluşan hazır giyim perakendeciliği ürün bazlı olduğu kadar insan odaklıdır. Doğru ürünlerin tasarlanmasından, doğru iş planlarının yapılmasına, doğru mağaza yeri seçiminden dekoratif düzenlemelere, ürünlerin doğru zamanda mağazalara gönderilmesinden, stokların etkin şekilde kontrolüne, mağaza içi yerleşimden, doğru reklam kampanyalarının düzenlenmesine kadar her türlü faaliyet idari ve teknik personel tarafından yapılmaktadır. Burada sayılan ve sayılamayan tüm süreçleri gerek zihinsel, gerek fiziksel emeğini kullanarak işleten insanlardır.

Mağazalar her gün açık olduğu için merkez ofis, mağazalar ve depolarda görev yapan personel genellikle haftanın altı günü çalışırlar. En önemlisi de müşterilerin mağazaya ilişkin görüşlerinin olumlu ya da olumsuz olmasını sağlayan kişiler, mağazaya giren müşterilerle yüz yüze iletişim kuran satış personeli (satış danışmanı, satış temsilcisi, satış uzmanı ya da satış yetkilisi), kasiyer, reyon sorumlusu, güvenlik görevlisi, yardımcı personel vb. dir. Dolayısıyla perakende işletmesi için bu derece önem taşıyan insan unsurunun yönetimi de aynı derece önemlidir. (Benligiray, 2006; 53)

3.4.2.7.1. İŞE ALIM VE ORYANTASYON

1) Şirketin işe alımda kullanacağı yöntemler belirlenmiş olmalıdır. Hazır giyim perakendecileri işe alım için aşağıdaki kaynakları kullanmaktadırlar;

- Gazetelere verilen iş ilanları,
- İnternet tabanlı faaliyet gösteren özel istihdam siteleri,
- Şirketlerin kendi internet sitelerine gelen iş başvuruları,

- Şirket içinde yayınlanan iş ilanları,
- Özel uzmanlık gerektiren pozisyonlar ve yönetici pozisyonları için yerli ve yabancı istihdam büroları,
- Türkiye İş Kurumu kaynakları

Hazır giyim perakendeciliğinde en fazla ihtiyaç duyulan pozisyon “mağaza yöneticiliği” pozisyonudur. Türkiye’de yapılan bir araştırmaya göre Türkiye’deki bazı büyük ölçekli perakendecilerin “mağaza yönetici adayı seçme ve değerlendirmeleriyle ilgili uygulama örnekleri” aşağıda yer almaktadır; (Bozkurt, Şahinoğlu, İzbul, 2009; 19-20)

Mudo:

- Yönetici adaylarını, Mudo Akademi Programı adı altında 5 aylık bir programda yetiştirmektedir.
- Mudo Akademi Programının esası, mesleki ve pratik bilginin bir arada geliştirilmesine yöneliktir.
- Eğitimler; mesleki bilgi eğitimleri, kişisel gelişim ve yöneticilik eğitimleri ile mağaza ve merkez iş başı eğitimleri olmak üzere 3 aşamadan oluşmaktadır.
- Mağaza iş başı eğitimleri; depo, kasa, back ofis, satış ve genel yönetim konularını kapsamaktadır.

LC Waikiki:

- Mağaza yönetici adaylığı programı 1 ayı sınıf eğitimlerinden, 5 ayı da 5 farklı mağazadaki iş başı eğitimlerinden oluşan 6 aylık bir süreçten oluşmaktadır.
- Sınıf eğitimleri; temel ürün bilgisi, mağazacılık otomasyon programı, görsel mağazacılık, iş hukuku, insanı tanımak, mağazacılık prosedürleri v.b. konu başlıklarından oluşmaktadır.
- Adaylar sınıf eğitimleri sonunda yazılı sınava alınmakta, iş başı eğitim aldıkları mağaza ve bölge müdürleri tarafından değerlendirilmektedir.

- 6 ay sonunda adaylar kendilerine verilen konu hakkında bir proje çalışması hazırlamakta ve İnsan Kaynakları temsilcileri ile Bölge Müdürlerinden oluşan bir komisyon karşısında sunum yapmaktadırlar.
- Yazılı sınav, proje sunumu ve iş başı eğitim değerlendirmelerinden geçer not alan adaylar “Mağaza II. Yöneticisi” olarak mağazalara atanmaktadır.

YKM:

- 2 aylık yönetici adaylığı eğitim programının 1 ayı teknik 1 ayı da iş başı eğitimden oluşmaktadır.
- Adaylardan eğitim süresince mağazalardaki süreçlerle ilgili çeşitli raporlar ve projeler hazırlamaları istenir.
- Eğitim sonunda başarılı olan adayların 3 aylık Stajyer Mağaza Yönetici Adaylığı süreci başlamaktadır.
- Adaylar bu süreç sonunda girecekleri teknik bilgi sınavı, sunum ve performans değerlendirme puanları ortalamalarına göre görevlerine atanırlar.

Marks & Spencer:

- Yönetici adaylarını kendi bünyesinden seçerler ve 6 aylık bir değerlendirme sürecine alırlar.
- 6 aylık iş başı eğitiminden oluşan süreçte adaylar Mağaza ve Bölge Müdürü tarafından gözlenmektedir.
- 6 aylık iş başı eğitimi sonucunda aday, İnsan Kaynakları Bölüm temsilcileri ve Bölge Koordinatöründen oluşan bir kurul karşısında mesleki yeterlilik ve psikoteknik testlerinden geçirilir.
- Testlerden başarılı olan aday belirlenen mağazada Supervisor olarak göreve başlar.

- 2) Özel pozisyonlar için beraber çalışılacak İK danışmanlık şirketleri (yurt içi ve dışı) tespit edilmiş olmalı ve gerektiğinde pozisyon ihtiyacını hızlı bir şekilde karşılayacak şekilde devreye girmeleri sağlanmalıdır.

Hazır giyim perakendeciliği, orta kademe yöneticilerini (mağaza yöneticisi, bölge müdürü, bölüm müdürü) genellikle kendi içinden çıkaran bir sektördür. Öte yandan son dönemlerde perakendenin diğer çalışma alanlarından ve diğer sektörlerinden yüksek vasıflı üst düzey profesyonel yöneticilerin de bu sektöre kaydıkları görülmektedir. Hazır giyim perakende yöneticiliği son derece stresli bir çalışma sahasıdır. Bir yandan yeni sezonlar için onlarca hatta yüzlerce yeni ürünün tasarlanması, bu ürünlerin yurtiçi ve yurtdışındaki çok sayıdaki üreticiden/aracıdan zamanında tedarik edilmesi, diğer yandan mağazalardaki yoğun müşteri ilişkileri, trendlerin izlenmesi ve yeni mağazalar için yer bulunması v.b. çok sayıda faktör perakende yöneticileri için sürekli baskı kaynağı teşkil etmektedir.

- 3) Yeni göreve atanan her personel için görev tanımı önceden belirlenmiş olmalı ve atama yazısı yayınlanmalıdır.
- 4) İşe yeni başlayan uzman/uzman yardımcısı/mağaza yönetici adayı ve üstü pozisyonda olan her personel için oryantasyon (iş uyum) programı hazırlanmalıdır;

- a. Oryantasyon sırasında destek veren personelden, yeni katılan personel üzerindeki yorumları alınmalı ve oryantasyon süresince ilgili personel hakkında uyum, yetkinlik ve kişilik ile ilgili temel gözlemler kayıt altına alınmalıdır.

- b. Oryantasyon programı sonunda personel ile görüşülerek oryantasyonun başarısı ölçülmeye çalışılmalıdır.

- 5) İŖe yeni başlayan her personel için 2. ve 5. ay sonunda ilgili bölümün yöneticisinden personel değerlendirmesi alınmalı, iŖe yeni başlayan personel 6. ayını doldurmadan deneme sürecinin değerlendirilmeli ve görevine devam edip edemeyeceğine karar verilmelidir.
- 6) Herhangi bir pozisyon için yurt içerisinde, aranan asgari yetkinliklerde uzman personel veya yönetici bulunamaz ise yurtdışından personel getirilmesi yoluna gidilmelidir.
- 7) (Varsa) yabancı personel alımlarında aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir;
 - a. Yabancı personelin iŖe alım sürecinde tüm kanuni gereksinimler yerine getirilmeli ve çalışma izinleri zamanında alınmalıdır.
 - b. Yabancı personel ile yapılan tüm anlaşmalar yazılı olarak kayıt altına alınmalı ve standart uygulamalar geliştirilmelidir.
 - c. Yabancı personelin oryantasyon sürecinde Türk alışanlara göre daha detaylı çalışmalar yapılmalı ve adaptasyonlarının verimli hale getirilmesi için ilgili tüm birimlerden destek alınmalıdır.
- 8) İŖe alım süreçlerinde mümkün olduğunca yetkinlik bazlı seçim sistemi kullanılmalıdır. Bu amaçla, her pozisyonun görev tanımında yer alan işlerin yerine getirilebilmesi için gereken yetkinlikleri ölçebilecek test/sınav sistemlerinin geliştirilmeli ve tüm adaylar standart süreçlerden geçirilerek birbirleri arasında adil olarak karşılaştırılmaları sağlanmalıdır.
- 9) Organizasyonun büyüme stratejisi dikkate alınarak her yılın son üç ayı içerisinde bir sonraki yıl ihtiyaç duyulacak personel sayısı btcelenmelidir.

3.4.2.7.2. ÜNVANLAR, YETKİNLİKLER VE EĞİTİM

- 10) Tüm pozisyonlar için o pozisyonun içinde yer aldığı süreçle bağlantılı olarak sahip olunması gereken asgari yetkinlik seviyesi belirlenmelidir.

İnsan kaynakları uygulamaları geliştikçe sektörde yeni pozisyonlar ve dolayısıyla pek çok yeni unvan ortaya çıkmıştır. Hazır giyim perakendecilik sektörüne özgü başlıca ünvanlar aşağıda özetlenmiştir;

Mağazacılıkta kullanılan ünvanlar; operasyon yöneticisi, görsel grup yöneticisi, bölge müdürü, inşaat ve teknik işler yöneticisi, mağaza denetçisi, mağaza yöneticisi, reyon sorumlusu, satış danışmanı (yıllarca “tezgahtarlık” olarak tanımlanan pozisyon), kasa sorumlusu, depo sorumlusu, karşılama elemanı veya güvenlik görevlisi.

Merkez bölümlerinde kullanılan ve sektöre özgü bazı ünvanlar; yurtdışı satın alma (buying) direktörü, yurtiçi tedarik yöneticisi, ürün yöneticisi, tasarım direktörü, tasarımcı, tedarik uzmanı (buyer & merchandiser), planlama uzmanı (planner), ürün dağıtım uzmanı (allocator), ürün (garment) teknolog, kumaş teknoloğu, modelhane yöneticisi, modelist, inspector

- 11) Organizasyonda görev yapan her personelin, görev yaptığı pozisyon için sahip olunması gereken yetkinliklere ne derecede sahip olduğu ölçümlenmelidir. (Yetkinlik ölçümünden önce objektif ölçüm metotlarının da seçilmesi gereklidir. Örn: “değerlendirme merkezi uygulaması” gibi.)

- 12) Her personel ile insan kaynakları uzmanları senede bir defa bir araya gelmeli ve personelin eğitim ihtiyaçları tespit edilmelidir.

- 13) Tespit edilen eğitim ihtiyaçları için standart kurum içi ve kurum dışı eğitim kaynakları araştırılmalı, zamanlama ve bütçe açısından uygun seçimler yapılarak ve gerekli eğitimlerin alınması sağlanmalıdır.
- 14) Eğitimlere katılan tüm personelin gereken disiplini göstermesi sağlanmalı ve düzenlenen eğitimler sonrası, eğitimin verimliliği ölçülmelidir.
- 15) Hazır giyim perakendecilerinde verilen eğitimler; “mesleki eğitimler” ve “kişisel gelişim eğitimleri” olmak üzere 2 grupta özetlenebilir

Mesleki eğitim grubuna giren bazı eğitimler;

- Ürün eğitimleri
- Kumaş bilgisi eğitimi
- Dikiş-kalıp eğitimleri
- Tedarik süreçlerinin yönetiminde kullanılan bilgisayar programı eğitimleri
- Tasarım eğitimleri
- İnsan sağlığıyla ilgili önlemleri içeren ekolojik test uygulamaları eğitimi

Kişisel gelişim eğitimleri grubuna giren bazı konu başlıkları;

- Müzakere teknikleri eğitimi
- İleri düzey “Word” ve “Excel” kullanım eğitimi
- Proje yönetimi eğitimi
- İngilizce eğitimi

3.4.2.7.3. ÜCRETLENDİRME

- 16) Her yıl ücret araştırmaları yapılarak kilit pozisyonlara ait piyasa ücretleri ve şirket içerisinde uygulanacak pozisyon tavan ücretleri tespit edilmelidir.

- 17) Ücretlerin, sektörel piyasa şartlarına, personelin yetkinlik düzeyine ve performans sonuçlarına göre adil belirlenmesi sağlanmaya çalışılmalıdır. (Ayrıca şirket genelinde bölümler ve pozisyonlar arasında da adil bir ücret düzeni kurulmalıdır.)
- 18) Organizasyona yurtdışından yabancı uzman personel getirilme kararı verilirse bu tip personele, yurt içinde yapılan istihdamda kullanılan pozisyon ücretinin uygulanamayacağı göz önüne alınmalıdır. (Yurtdışındaki adayların talep edeceği ücretler, yurt içerisindeki adaylardan farklı olacaktır.)

3.4.2.7.4. BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME

- 19) Organizasyonda görev yapan her personelin başarısını objektif olarak yorumlayabilmek amacıyla her bir pozisyon için performans değerlendirme kriterleri ve performans ölçüm metodu belirlenip, uygulamaya alınmalıdır.
- 20) Her pozisyondaki personelin yılda en az bir defa yöneticisi tarafından performans değerlendirmesi yapılmalıdır.
- 21) Performans değerlendirme çalışmasının ardından elde edilen veriler hakkında personel ve personelin yöneticisi arasında görüşme yapılmalıdır. Yapılan görüşmede, tespit edilen eksikliklerin giderilmesi ile ilgili hedefler konulmalı, zaman içerisinde bu hedeflere ulaşıp ulaşılamama durumu raporlanmalı ve bir sonraki performans değerlendirme görüşmesinde bu raporlar kullanılmalıdır.
- 22) Performans değerlendirme çalışmasından somut sonuçlar alınmasını kolaylaştırmak amacıyla, performans sonuçlarına göre prim veya ödül sistemi geliştirilmelidir.
- 23) Sürekli düşük performans gösterenlerin sebeplerinin araştırılıp öncelikle personeli kazanmaya ve performansını yükseltmeye yönelik çözümler geliştirilmeye çalışılmalı, çözüm geliştirilemediği ve personelin de gerekli

çabayı göstermediği durumlarda ilgili pozisyonun gereksinimlerini karşılayacak başka adaylar gündeme alınmalıdır.

Hazır giyim perakendeciliğinde özellikle mağazacılık grubunda işten ayrılmalar çok sık yaşanmaktadır. Personel değişim oranı olarak tanımlanan “turnover” oranının diğer sektörlerle göre yüksek olmasına yol açan bu durumun başlıca sebepleri;

- çoğu perakende işletmesinin kendi personelini yetiştirmek yerine diğer perakende firmalarının mağazalarından yetiştirilmiş eleman transfer etmeleri,
- hazır giyim perakendeciliğinde yurtiçi pazarda yeni mağaza açma eğiliminin fazla olması (hemen hemen tüm markaların yeni mağaza açarak büyümeye çalışmaları sebebiyle),
- bilhassa mağazacılık tarafındaki pozisyonların fiziksel olarak yorucu ve uzun saatler çalışmayı gerektirmesi,
- mağazalarda çalışan personelin genelde genç ve henüz kurumsal sadakatin tam oturmadığı yaş kategorisine girmesi (30 yaş ve altı) olarak özetlenebilir.

Yüksek personel değişim oranı dünyada perakende devi olarak adlandırılan ve yüz binlerce hatta milyonlarca çalışanı olan organizasyonlarda da görülmektedir. Örneğin dünyanın en büyük perakende kuruluşu ünvanını taşıyan Wal-Mart şirketinde yaklaşık 2 milyon kişi istihdam edilmekte ve fakat her yıl 500.000 kişilik yeni pozisyon ihtiyacı doğmaktadır. (Fishman, 2008; 8)

Yeni personel alım ihtiyacı çeşitli sebeplerle şirketten ayrılmalar veya yeni mağaza açılışları sebebiyle oluşmaktadır. Personel değişim oranı, küresel

firmalarda yıllık % 25'den az değildir. Bu kadar çok çalışanı, şirketin koyduğu hedefler doğrultusunda yönlendirmek ve ilk defa göreve başlayan binlerce kişiyi işe alıp sisteme entegre etmek, klasik insan kaynakları uygulamalarıyla mümkün değildir. Bunlar iş konseptinin birer parçalarıdır ve bu çerçevede dizayn edilip, mekanikleştirilmekte ve standartlarla yönetilmektedir.

3.4.2.8. FİNANSAL (MALİ) YÖNETİM STANDARTLARI

- 1) Mali işler dahilindeki tüm kayıt ve uygulamalar yasal mevzuatlara uygun şekilde yerine getirilmelidir.
- 2) Organizasyonun finansman ihtiyaçları zamanında tespit edilmeli ve bu ihtiyaçlar en uygun kaynaklardan ve doğru zamanda karşılanmalıdır.
- 3) Vergi ödemeleriyle ilgili iş planları hatasız şekilde yapılmalıdır.
- 4) Bilanço ve Gelir Tablosu başta olmak üzere hazırlanan mali tablolar gerçekçi bir şekilde hazırlanmalı ve periyodik olarak analiz edilmelidir.
- 5) Cari hesaplar ve banka hesapları güncel şekilde tutulmalı, mutabakatlar düzenli şekilde yapılmalı, ödemeler ve tahsilatların anlaşılan vadelere düzenli bir şekilde gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır.
- 6) Muhtasar, K.D.V, Geçici Vergi ve Kurumlar Vergisi beyannameleri hatasız şekilde hazırlanmalı ve resmi kurumlara zamanında teslim edilmelidir.
- 7) Mali mevzuat değişiklikleri ve mali yayınlar düzenli olarak takip edilmeli ve gerekli uygulama değişiklikleri zamanında yapılmalıdır.
- 8) Mağaza kasaları ve mağaza iş avansı hesaplarının düzenli işlemesi sağlanmalıdır.

9) Mağaza sayısı artıkça;

- a. mağaza işlemlerinin muhasebeleşme hızının azalmasına izin verilmemelidir,
- b. kira artış ve ödemeleri daha dikkatli takip edilmeli ve hatalı işlemler önlenmelidir,
- c. şube açılış hızı azalmamalıdır.
- d. mağazalara mali işlerle ilgili bilgilendirme eğitimleri verilmelidir.

10) Her sene başında organizasyonda bölüm bazlı gider bütçeleri hazırlanmalı ve yıl içinde bütçe ile fiili durum periyodik olarak karşılaştırılmalıdır. Bütçe ile fiili durum arasındaki farklılıkların nedenleri, ilgili bölüm yöneticileri ile birlikte araştırılmalı ve sonuçları raporlanmalıdır.

11) Hedeflenen satış bütçesinin farklı gerçekleşmesi durumunda karşılaşılabilecek nakit akım senaryoları üretilmeli ve bu senaryolar sayısal tablolara dönüştürülmelidir.

12) Satışlarla elde edilen hasılat, bu satışlar için gerekli faaliyet giderlerinden fazla değil ise (bir diğer deyişle operasyonel kar elde edilemiyorsa), mağazalarda satmak üzere tedarikçilerden alınan ürünler vadelerinden önce satılamıyorsa (işletme sermayesi büyütülemiyorsa), sadece şahsi birikim veya banka kredileriyle yeni mağazalar açılabilmiyorsa ve bu durum süreklilik arz ediyorsa finansal açıdan sıkıntılar oluşacaktır. Çünkü bu durumdaki bir perakende şirketi, yaşamını sürdürebilmesi için gereken iki finansal unsuru sağlayamadan büyümektedir; (operasyonel kar ve artırılmayan işletme sermayesi.)

- 13) Sürekliliği olan bir perakende modelinde; “satış hasılatının”; satılan malın maliyeti, kira, personel, pazarlama, kargo, navlun, enerji v.b. faaliyet giderlerinden fazla olması gerekmektedir.
- 14) Mağazalarda satışa sunulan ve depolanan ürünlere mümkün olduğunca sermaye bağlanmamaya çalışılmalıdır. (Örn: 90 gün vadeli satın alınan bir ürün 30 gün içinde satılmaya çalışılmalı ve işletme sermayesine katkıda bulunulmalıdır.
- 15) Yeni mağaza açılışları ve yatırımlar mümkün mertebe operasyonel kar ve işletme sermaye artışından finanse edilmelidir.
- 16) Sağlam bir mali zemine oturmuş perakende sisteminin kullanılması, uzun vadeli performans için şarttır. Aşağıdaki söylemlerle büyümeye çalışmak, perakendeciliğe yeni başlayan veya belli bir seviyeye gelip, ölçeğini büyütmek isteyen kuruluşlar için ciddi risk kaynaklarıdır;
- a. “İlk yıllar kar etmesek de olur, müşteriler bize zaman içinde ulaşacaklardır”
 - b. “Tedarikçilerimizden vadeyi ancak 30 gün olarak alabilmemize rağmen, onlardan aldığımız ürünleri ortalama 90 gün içinde satabiliyor olmamız o kadar da sorun değil, paramız bankada duracağına malda durabilir”
 - c. “Perakende sistemimiz henüz oturmamış olmasına rağmen, yeni mağazalar açmaya devam edeceğiz. Sistemi büyürken düzeltebiliriz.”

3.4.2.9. BİLGİ İŞLEM STANDARTLARI

- 1) Organizasyonun tüm bölümlerinin yazılım ve donanım ihtiyaçları belirlenmeli ve ihtiyaçlar öncelik sırasına göre karşılanmalıdır.
- 2) Organizasyonun yazılım ve donanım ihtiyaçlarını karşılayacak doğru teknolojiler ve işletim sistemleri seçilmelidir.
- 3) Eğer organizasyon bünyesinde “Yazılımcı” kadrosunda personel istihdam ediliyor ise yazılımcıların mümkün olduğunca ölçülebilir performans hedefleri belirlenmeli ve performansları periyodik olarak ölçülmelidir.
- 4) Organizasyon içinde hazırlanan veya dışarıdan satın alınan (özellikle mağazalara yönelik) yazılımlar test edilmeden, ilgili tüm bölümlerde veya mağazalarda kullanılmamalıdır.
- 5) Organizasyon içinde üretilen verilerin ve bilgi işlem sistemlerinin güvenliği sağlanmalıdır. Bu amaçla;
 - a. Özel güvenlik programları kullanılmalı,
 - b. Şirket personeli bilgi güvenliği konusunda özel olarak uyarılmalı ve gerekirse bilgi güvenliğiyle ilgili olarak personelden taahhüt alınmalıdır.
 - c. Yangın, deprem v.b. doğal afetler sonucu şirketin bilgi işlem altyapısının kullanılamaz hale gelmesini önlemek amacıyla organizasyonun kendi bünyesinde bir felaket önleme (disaster) merkezi kurulmalı veya bu konuda uluslararası standartlarda hizmet veren bir aracı kuruluştan destek alınmalıdır.
- 6) Aşağıda örnekleri verilen raporlar mutlaka üretilmeli ve hatasız olarak veri üretmeleri sağlanmalıdır;

- a. “Tedarik bütçe - tedarik gerçekleşen” raporları
- b. Ürün grubu bazında ve mağaza bazında satış raporları.

Hazır giyim perakendeciliğinde satış raporları genellikle geçmiş dönemle karşılaştırmalı olarak hazırlanır. En fazla kullanılan karşılaştırma tipi “geçen yıl - bu yıl karşılaştırmalı” ve “geçen hafta - bu hafta karşılaştırmalı” satış raporlarıdır.

- c. Mağaza kapasite raporları
- d. Merkez ve mağaza stok raporları
- e. “Çok satan”, “hızlı satan”, “kötü satan”, “yok satan” ürün raporları.
(Yok satan ürün, mağazada satışa sunulduğunda satma imkanı var iken, çeşitli sebeplerden ötürü satışa çıkarılamadığı için şirketin kaybettiği satış potansiyelini ifade etmektedir.)
- f. İade raporları

3.4.3. YÖNETİM VE ORGANİZASYON STANDARTLARININ BELİRLENMESİ

Hazır giyim perakendeciliğinde yukarıda aktarılan standartlar, sadece bu alana özel “teknik” standartlar niteliğini taşımaktadır. Modelin kurgulanması aşamasında, söz konusu teknik standartların haricinde “yönetim ve organizasyon” başlığı altında incelenebilecek standartların da ortaya konulması gerekmektedir.

Teknik anlamda ne kadar kapsamlı kurallar geliştirilirse geliştirilsin, bunların yönetim bazlı kurallarla desteklenmemesi, standartların uygulanması (icra edilmesi)

esnasında perakende yöneticileri açısından idari anlamda ciddi anlamda boşluk ve yönetim zafiyeti içerebilecek risk teşkil edecektir.

Aşağıda bir hazır giyim perakende organizasyonunda göz önünde tutulması gereken “yönetim ve organizasyon” standartları yer almaktadır. Aslında aşağıda bahsi geçecek ilkelerin önemli bir kısmı, sadece hazır giyim perakendeciliğinde değil, perakende alanında faaliyet gösteren tüm ticari organizasyonlar için geçerli olması gereken iş kuralları özelliğini taşımaktadır;

- 1) Zaman ve kaynakların etkin yönetilebilmesi ve beklenen amaçların gerçekleştirilebilmesi için, organizasyonun öncelikleri, uzun, orta ve kısa vadeli hedefleri belirlenmeli, bunlara uygun iş planları yapılmalı ve faaliyetlerin bu planlara göre yönetilmesi gerekmektedir.

Öncelikler belirlenirken, kurumsal performansı en fazla etkileyecek önemli işlere öncelik verilmeli, sonuca katkısı düşük olan işlere daha az zaman ayrılmalıdır.

- 2) Faaliyetlerin etkin şekilde yönetilebilmesi için organizasyon genelindeki tüm süreçler gözden geçirilmeli ve önem derecelerine göre değerlendirilmelidir.
- 3) Organizasyonun genel gidişatı sürekli takip altında tutulmalı ve düzenli aralıklarla “kurumsal performans değerlendirme” yapılmalıdır.

- a. Performans değerlendirme yılda en az bir defa yapılmalıdır.

- b. Performans değerlendirme kriterleri mümkün olduğunca ölçülebilir olmalıdır.

- c. Performans değerlendirmenin asıl amacı; “organizasyonu oluşturan tüm bölümlerin kendilerinden beklenen amaçları ne ölçüde gerçekleştirilip gerçekleştirmediklerinin ölçülmesi ve buna bağlı

olarak bölümlerin geliştirmeleri gereken alanlarının (iyileştirilecek alanların) belirlenmesidir”

4) Bir hazır giyim perakendecisinde periyodik olarak sorgulanması gereken başlıca kritik nitelikli kurumsal performans kriterleri aşağıda yer almaktadır;

- a. Sezonluk brüt kar hedefini tutturma performansı
- b. Bütçelenen satış adeti hedefini tutturma performansı
- c. Bütçelenen satış tutarı hedefini tutturma performansı
- d. (Geçmiş dönemin aynı mağaza sayısı baz alınarak) adet büyüme hedefini tutturma performansı
- e. (Geçmiş dönemin aynı mağaza sayısı baz alınarak) tutar büyüme hedefini tutturma performansı
- f. Satış metrekaresi büyüme hedefini tutturma performansı
- g. Sezon sonu devir hedefini tutturma performansı
- h. Ağırlıklı ortalama kar marjı hedefini tutturma performansı
- i. Mağazalar devir hızını hedefini tutturma performansı
- j. Merkez depo dahil devir hızı hedefini tutturma performansı
- k. Alım fiyatı iyileştirme performansı
- l. Ortalama satış fiyatı iyileştirme performansı

- m. Sipariş sayısına göre zamanında teslim performansı
- n. Sipariş miktarına göre zamanında teslim performansı
- o. Sipariş sayısına göre yurtdışı normal sipariş üretim süresi performansı
- p. Sipariş miktarına göre yurtdışı normal sipariş üretim süresi performansı
- q. Sipariş miktarına göre iptal edilen sipariş performansı
- r. Personel devir hızı hedefini tutturma performansı
- s. Sipariş adetine göre toplam tedarik bütçesini tutturma performansı
- t. Tedarik edilen ürünlerin yurtiçindeki ilk inspectiondan geçme performansı
- u. Müşteri ürün iade performansı
- v. Ekolojik test performansı
- w. Ürün tamir maliyet hedefini tutturma performansı
- x. Kalite kontrol sonrası 2. kalite ve ıskartaya ayrılan ürün performansı
- y. 2. Kalite ve ıskartaya ayrılan ürün bedellerinin tedarikçi firmadan tahsilat edilmesi (reklamasyon) performansı
- z. Numune araştırma, numune üretme ve ürün geliştirme performansı
- aa. Mağazalardaki “gizli müşteri değerlendirmesi” performansı

bb. Mağazalardaki “stok sayım farkı” performansı

cc. Mağazalardaki “kasa sayım farkı” performansı

dd. Mağaza bazlı “satış hedefi tutturma” performansı

ee. Mağaza bazlı “iç denetim puan” performansı

ff. Çalışan memnuniyeti performansı

gg. Bağımsız araştırma kuruluşları tarafından yapılan marka ve pazar araştırmalarında elde edilen sonuçlar

- 5) Hazır giyim perakende kuruluşları, çok sayıda bölümün iç içe görev yaptığı kompleks sayılabilecek türde organizasyonlardır. Bu sebeple, organizasyonda görev yapan yöneticiler başta olmak üzere tüm personelin yetki ve sorumlulukları üzerinde yazılı olarak mutabakata varılmalı ve olası yanlış anlaşılmanın ve yetki karışıklıklarının baştan önüne geçilmelidir.
- 6) Organizasyon ile ilgili önemli kararların alınması sürecinde (özellikle tüm çalışanları ilgilendiren alanlarda karar alınma sürecinde) ilgili yöneticilerin görüş ve önerileri alınmalıdır.
- 7) Organizasyonda görev yapan yöneticilerin kendilerinden beklenen görev ve hedefleri yerine getirebilmek için talep edebilecekleri yetki, kaynak, personel, prosedür ve proje onay talepleri makul süreler içerisinde değerlendirilmeli, uygun olanlar geciktirilmeden onaylanmalı, uygun olmayan talepler ise gerekçeleri açıklanarak reddedilmelidir.
- 8) Organizasyonun satış raporları, tedarik raporları ve mali raporları düzenli olarak kontrol edilmeli, bütçe hedefleriyle karşılaştırılmalı ve varsa uygunsuzluklarla ilgili gerekli tedbirler zamanında alınmalıdır.

- 9) Bütçelenen şirket giderleri ile gerçekleşen şirket giderleri aylık bazda karşılaştırılmalı ve giderlerin sene başında bütçelenen hedef seviyede veya altında kalması için gerekli önlemler alınmalıdır.
- 10) Müşteri açısından katma değer yaratmayan, yasal açıdan ve personel açısından zaruri gerekliliği olmayan giderlerin minimize edilmesi sağlanmalıdır.
- 11) Kurum içinde yapılan organizasyonel değişim çalışmalarında personele yönelik yapılması gereken bilgilendirme zamanında yapılmalı, yeni rollerin ne olduğu, yeni süreçlerin nasıl işleyeceği v.b. konularda net bilgiler aktarılmalıdır.
- 12) Bölümler arasında ve merkez ile mağazalar arasında çıkan iletişim sorunları gözden kaçırılmamalı, bu tip problemlerin nedenleri araştırılıp, çözümler zamanında üretilmeye çalışılmalıdır.
- 13) Organizasyon kapsamındaki tüm faaliyetlerin, şirkete ait yönetmelikler (örn: personel yönetmeliği, disiplin yönetmeliği, seyahat yönetmeliği) prosedürler ve talimatlar ile yürürlükteki yasal hükümlere uygun bir şekilde yürütülmesi sağlanmalı ve bu durum yapılacak iç denetim çalışmalarıyla mümkün olduğunca güvence altına alınmalıdır.
- 14) Stokların ve envanter kayıtlarının kontrolü amacı ile merkezde, depoda ve mağazalarda yılda en az 1 kez sayım yapılması sağlanmalıdır.
- 15) Yanlış anlamaların veya unutulmaların önüne geçebilmesi ve buna bağlı anlaşmazlıkların ve iş stresinin ortadan kaldırabilmesi amacıyla organizasyon içinde (örn: çalışanlar arasında, merkez-mağazalar arasında) ve organizasyon dışında (örn: personel ile tedarikçiler arasında) gerçekleştirilen kritik içerikli tüm görüşmeler ve öneriler yazılı hale getirilmelidir. (Bir toplantı veya karşılıklı görüşme anında sözlü verilen talimatlar, kararlaştırılan öneriler,

planlar, taahhütler ve diğer kritik konular görüşme esnasında veya toplantı sonrasında yazılı hale getirilip, muhataplara elektronik posta veya kağıt ortamında iletilmelidir. (Bir mecburiyet karşılığında ayaküstü veya telefonla verilen önemli talimatlar, öneriler, teklifler ve itirazlar da, vakit geçirilmeden yazılı hale getirilip muhatabına iletilmelidir.)

- 16) Organizasyonda görev yapan her bölüm sorumlusu faaliyet alanına giren uygulamalarla ilgili yasal kanun, mevzuat ve yönetmelikleri bilmeli, değişiklikleri takip edip bilgilerini güncellemeli ve uzmanlık isteyen konularda danışmanlara başvurmalıdır. Alınacak karar ve uygulamanın yasal kanun, mevzuat ve yönetmeliklere uygun olması gerekmektedir.
- 17) Büyüme sürecinde faaliyet giderlerinin artış hızının, satışların büyümesinden daha yavaş olmasına özen gösterilmelidir.
- 18) Sistem ve insan kaynağına yapılan harcamalar, masraf olarak değil, yatırım olarak görülmelidir.
- 19) İcraat yönü kuvvetli bir yönetim anlayışı sergilenmelidir.

Yüzlerce - binlerce çalışan, binlerce - on binlerce müşteriyle her gün yüz yüze bulunduğu perakende ortamlarında “icraatın kalitesinin istikrarlı biçimde üst seviyede tutulması”, özgün bir perakende modeli oluşturmak ve geliştirmek kadar zahmetlidir. 2010’lu yıllar için perakendecilikte başarı sloganının “perakendede başarının sırrı icraattır” şeklinde olacağı iddia edilmektedir. (Topaloğlu, 2007; 178)

Perakendecilikte artık “rekabet çok yoğunlaştı, ortaya konulan stratejinin netice vermesi uzun zaman alacak” gibi söylemler artık fazla itibar görmemektedir. Çünkü sektörde kurgulanan bir modelin başarısı eskiden olduğu gibi artık beş-on yıllık eksende değil, beş yıldan daha kısa süreli periyotlarla ölçülmeye başlanmıştır.

İcraat yönü kuvvetli perakendeciler, bugün itibarıyla pazarda müşteri taleplerine ve değişen rekabet koşullarına en hızlı cevap verebilen şirketler

konumundadır. Çünkü bu tarz kuruluşlar tüm yönetim kadrolarıyla sahadadırlar ve her gün binlerce müşteriyle iç içedirler. Bu tipteki perakende yöneticileri;

- müşterilerin ve müşterilere hizmet veren çalışanlarının alışveriş davranışlarını yerinde görürler,
- ekiplerine anında geri dönüş yaparlar,
- gördükleri fırsatlar ve tehditler konusunda vakit geçirmeden aksiyon planı hazırlarlar,
- hazırladıkları iş planlarının uygulamaya alınması için çalışanlarını takip eder ve gerektiğinde desteklerler. (Topaloğlu, 2007; 182)

Görülebileceği üzere icraatta başarının sırrı da “insan kaynaklarındadır”. Burada insan kaynaklarından kastedilen, insan kaynakları birimi değildir. Stratejik düşünen, ancak icra kabiliyeti oldukça yüksek yönetici profilleri ve bu tarz yöneticilere bağlı uzman ve yetkin kişilere olan gereksinimden bahsedilmektedir.

Öte yandan büyük ölçekli uluslararası perakendeciler için geçerli olabilen “toplam satış alanının finansman gücüyle büyütülmesi” stratejisi, Türkiye koşullarında özellikle ulusal markalar için geçerli bir strateji değildir. Çünkü ulusal markaların çoğunluğunun kaynakları böyle bir model için yeterli değildir. Ulusal markaların hiçbirisi arkalarına uluslararası dev bir şirketi alarak finanse edilen ve rakiplere gösterilen pazarlama gücü üzerinden büyüyen şirket konumunda değildirler. Uluslararası yatırımcılar da marka başarısını kanıtlamamış ulusal perakende firmalarına yatırım yapma eğilimi göstermez.

20) “Büyürken dinamik kalabilme” yetkinliği korunabilmelidir.

Hazır giyim perakendeciliğinde “dinamik kalarak büyüme” ana hedef olmalıdır. Bu sonuca ulaşmak ancak hem ticaret, hem standartlaştırma hem de markalaşma boyutlarında “yüksek performans” sergileyerek sağlanabilir.

Yukarıda özetlenmeye çalışılan unsurlardan herhangi birisinin aksaması durumunda temelde iki risk görüntüsü ortaya çıkabilir;

- Perakende şirketi büyür ancak dinamizmini kaybeder veya
- Perakende şirketi dinamik bir organizasyon pozisyonunu alır ancak istediği kadar büyüyemez.

21) Organizasyon dışı faktörler zamanında ve doğru biçimde analiz edilmelidir.

Rekabetçi bir perakende modelinin yönetim standartları belirlenirken sadece iç faktörlerin dikkate alınması, modelin eksiksiz şekilde tasarlanması için yeterli olmayacaktır.

Hazır giyim perakendecileri toplumun tüm kesimleriyle haftanın yedi günü iç içe olan organizasyonlardır. Bu sebeple, dış faktörlerin perakende süreçlerine etkisini doğru bir şekilde analiz edebilmek ve organizasyonu etkileyebilecek dış faktörlerle bağlantılı değişikliklere karşı gerekli tedbirleri zamanında alabilmek önemlidir.

Perakende süreçlerini olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebilecek dış faktörler “ekonomik faktörler” ve “sosyo-kültürel faktörler” olmak üzere 2 grupta incelenebilir,

Ekonomik faktörler:

Hazır giyim perakende süreçlerinin performansını etkileyen başlıca ekonomik faktörler; enflasyon, vergi politikaları, döviz kurları ve yabancı sermayedir.

Giderek şiddetlenen küresel rekabet koşulları altında ürün/hizmet çeşitleri artmakta, ürün ve hizmetlere erişim imkanları çoğalmakta, tüketici tercihleri hızla değişebilmekte ve dolayısıyla perakendecilikte ürün fiyatları göreceli olarak düşmektedir. Bu durum perakendecilerin kar marjlarını daraltmaktadır.

Böyle bir ortamda işletmelerin amaçlarına ulaşması, hedefledikleri performans seviyelerini yakalamaları ve küresel ölçekte rekabet güçlerini artırmaları için, bulundukları koşullara en uygun ve çağdaş organizasyon yapılarını kurmaları gerekmektedir. (Ulukan, 2006; 27)

Sosyo-kültürel faktörler:

Hazır giyim perakende süreçleri özellikle aşağıdaki sosyo-kültürel faktörlerdeki değişikliklerden doğrudan etkilenmektedir;

- Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve küreselleşme ile birlikte ülke sınırlarının daha geçirgen bir niteliğe bürünmesi, (Ulukan, 2006; 27)
- Tüketicilerin eğitim ve kültür düzeylerinin artması bunun sonucunda moda bilincinin gelişmeye başlaması,
- Kentsel yerleşim oranının artması,
- Büyük şehirlerdeki yoğun hayat temposu ve bunun sonucunda tüketicilerin alışverişi sadece bir görev değil bir eğlence olarak da görmeye başlamaları (Özellikle büyük şehirlerdeki tüketicilerin ağırlıklı hafta sonları bir alışveriş merkezine gidip, günlerinin büyük kısmını orada zevkli biçimde geçirme eğilimleri)
- Çalışan kadın oranının artması,

- Hazır giyim ürünleri ve marka seçeneklerinin çoğalması,
- Tüketicilerin harcama eğilimlerindeki yükselme eğilimi,
- Müşterilerin klasik giyim tarzından spor ve daha rahat giyim tarzına kaymaya başlaması

Müşterilerin söz konusu değişen beklentileri hazır giyim firmalarının gerek ürün tasarımlarını, gerek planlama faaliyetlerini gerekse de mağazalardaki görsel uygulamalarını etkilemekte ve perakendeciler, tüketicilere mağazalarında ve alışveriş merkezlerinde farklı deneyimler yaşatmaya çalışmaktadırlar.

Günümüzde tüketicilerin, giderek birbirine benzeme eğilimindeki perakende sunum şekillerinden sıkılmaya başlamaları sonucunda özellikle mağazalarda etkili bir atmosfer oluşturulması giderek daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Müşterilerine farklı deneyimler yaşatmak isteyen perakende yöneticileri, beş duyu organına hitap eden tüm unsurları kontrol altına alarak tüketicilerin davranışlarını etkilemeye çalışmaktadırlar.

3.4.4. STANDARTLARIN ETKİN ŞEKİLDE UYGULANMASI VE GELİŞTİRİLMESİ

Hızlı, eylem ağırlıklı ve çok detaylı bir perakende sahası olan hazır giyim perakendeciliğinde, belirlenmiş standartların etkin şekilde icra edilebilmesi, başarılı model kurgusunun en önemli tamamlayıcısıdır. Dolayısıyla hazır giyim perakendeciliğinde mağaza sayısı ile ciroyu sürekli büyütmenin temel koşulunun standartların etkin şekilde uygulanması olduğu söylenebilir.

Öte yandan belirlenen teknik ve yönetsel standartların etkin şekilde uygulanması, geliştirilmesi ve uygulamaların güvence altına alınması için bazı temel koşullar vardır. Bu koşullar aşağıdaki maddelerde özetlenmiştir;

- 1) Kritik nitelikli tüm süreçlerin yazılı hale getirilmesi ve zaman içinde iyileştirilmesi
- 2) “Operasyonel Risk Yönetimi” sisteminin kurulması

3.4.4.1. SÜREÇLERİN YAZILI HALE GETİRİLMESİ VE İYİLEŞTİRİLMESİ

- 1) Kritik nitelik taşıyan ana ve alt tüm süreçlerin dokümente edildiğinden (süreçle ilgili amacın / sorumluların / iş adımlarının / kuralların yazılı olduğundan) emin olunmalıdır.

Bir perakende organizasyonundaki süreçler aşağıdaki format isimler altında dokümente edilebilir;

- a. Yönetmelik
 - b. Prosedür
 - c. Talimat
 - d. Görev tanımı
 - e. Form
 - f. Serbest formatlı yazılı üst yönetim talebi
- 2) Prosedür, talimat ve yönetmelikler oluşturulurken, bu dokümanların amaçları doğru belirlenmeli, içerikleri özet olarak yazılmalı, ifadeler net ve anlaşılır olmalıdır. Karar alma sürecini gereksiz ölçüde yavaşlatacak ve yetkin personelin inisiyatif kullanmasını engelleyecek prosedür ve talimatlardan kaçınılmalıdır.
 - 3) Şirket genelinde yayınlanan yönetmelik, prosedür ve talimatlara tüm ilgililer tarafından ulaşılması sağlanmalıdır.

- 4) Doküman içeriklerinin ilgili tüm personel tarafından bilindiğinden ve benimsendiğinden emin olunmalıdır.
- 5) Dokümantasyon bilincini geliştirmek amacıyla, süreçler mümkün olduğunca işi bizzat yapan personel tarafından dokümente edilmelidir (yazılı hale getirilmelidir.)
- 6) Bir sürecin nasıl dokümente edileceğiyle ilgili temel kurallar (örn: şekil kuralları, yayın kuralları v.b.) belirlenmiş ve duyurulmuş olmalıdır. Aksi halde organizasyon içinde süreçlerin nasıl çalıştığının anlatılmaya çalışıldığı ancak birbirinden farklı ve iç içe geçmiş bir doküman kirliliği oluşur. Bu ise, dokümantasyon faaliyetlerinde amaçlanandan uzak ve istenmeyen bir kaynak israfına sebebiyet verebilir.
- 7) Süreçlere yönelik yılda en az bir defa iş etüdü (iş analizi) yapılmalı ve iyileştirilecek alanlar tespit edilmelidir. (Kaynak israfını önlemek ve şirketin öncelik sıralamasını belirlemek amacıyla “iyileştirme çalışmalarına” başlanmadan önce, üst yönetim tarafından onay verilmesinde fayda görülmektedir.)
- 8) Süreçlerle ilgili analizler yapılmalı, iyileştirme projeleri geliştirilmeli, önerilerde bulunulmalı ve iyileştirme çalışmalarının yürütülüp sonuçlandırılması sağlanmalıdır.
- 9) Süreç iyileştirmesi çalışmasında şu sonuçlar hedeflenmelidir;
 - a. Mükerrer yapılan iş veya faaliyetlerin tespit edilmesi.
 - b. Birden çok sorumlusu olan faaliyet veya görevlerin ortaya çıkartılması.

c. Sahibi belli olmayan süreç veya işlerin (ortada kalan işlerin) tespit edilmesi ve sahibinin kim olması gerektiğine karar verilmesi

d. Mevcutta yapılan işlerin daha az insanla, daha kısa sürede ve daha az kaynakla yapılabilmesi için önerilerin ortaya çıkarılması.

10)Değişen ihtiyaçlar, organizasyonel değişimler ve iyileştirmeler neticesinde; iş akışları ve iş akışlarıyla ilgili kuralları içeren dokümanlar (prosedürler ve talimatlar) güncellenmelidir.

3.4.4.2. OPERASYONEL RİSK YÖNETİMİ SİSTEMİNİN KURULMASI

Standartlarla yönetilerek ticari sistemini oturtmuş, standartlarını sürekli iyileştiren ve böylece mağaza sayısını ve cirosunu sürekli büyüten bir hazır giyim perakendecisi için rekabetçi iş modeli oluşturma sürecinin son evresi, (organizasyon kapsamındaki uygulamaların mümkün olduğunca güvence altına alınması amacıyla) “Operasyonel Risk Yönetimi Sisteminin” kurulması ve işletilmesidir.

21. Yüzyılda mal ve hizmet piyasalarından iş gücü piyasalarına kadar tüm pazarlarda radikal nitelikli bazı değişiklikler olmaktadır. Ulusal ekonomilerdeki liberalizasyon süreci ile başlayan bu değişim süreci, piyasalar arası entegrasyon, rekabet ve küreselleşme olguları ile ülke ekonomilerini yönlendirmektedir. Ticaret, teknoloji, iş gücü ve sermaye akışı günümüzde geçmişe göre daha yüksek daha hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Çok hareketli olan bu süreç, piyasalardaki rekabeti ve performansı artırmakla birlikte riski de büyük oranda artırmıştır. Mal ve hizmet fiyatları, döviz kurları, faiz oranları, menkul kıymet ve varlık fiyatları geçmiş göre çok daha oynak (volatile) hale gelmiştir. Bu volatilité artışına bağlı olarak; piyasa riski, likidite riski, kur riski, faiz riski, kredi riski ve ülke riski gibi bir çok risk de artmıştır. Dolayısıyla işletmelerin üretim, yatırım ve finansman kararları da daha riskli hale gelmiştir. Tüm bu sebeplere dayalı olarak risk yönetimi işletmelerin

faaliyetlerini ve başarılarını yakından etkileyen ve vazgeçilmez bir yönetim araçlarından birisi haline gelmiştir. (Balıkçı, 2009; 269)

Risk Yönetimi çok genel olarak işletme açısından gerçekleşme ihtimali yüksek veya düşük tüm tehditleri önceden ön görerek tedbir almak ve alınan tedbirlere rağmen zarara dönüşen risklerin maliyetini asgari seviyede tutmaya çalışmaktır. Risk işletmelerin kaçınılmaz gerçeklerinden birisidir. Faaliyetlerini risksiz yapabilecek hiçbir işletme veya sıfır risk ortamlı hiçbir ticari ortam bulunmamaktadır. İşletmelerin karşı karşıya oldukları riskler çok çeşitlidir. (Balıkçı, 2009; 270)

2000’li yıllarda ortaya çıkan ekonomik krizler, iktisadi göstergelerdeki dalgalanmalar, hazır giyim üretiminin büyük ölçüde kaydırıldığı az gelişmiş/gelişmekte ülkelerdeki doğal afetler/siyasi/ekonomik çalkantılar, şirket yolsuzlukları ve suistimaller, terör olayları, bilgi casusluğu v.b. vakalardan olabildiğince korunabilmek ve benzer olaylar meydana geldiğinde çıkan krizleri yönetebilmek amacıyla kurumsal perakende organizasyonlarında da iç denetim mantığından risk yönetimi yaklaşımına doğru bir geçiş gözlenmiş ve “Operasyonel Risk Yönetimi” bölümleri oluşturulmaya başlanmıştır.

Operasyonel risk; organizasyon, iş akışı, teknoloji ve insan gücü çerçevesinde oluşabilecek, kurumu maddi veya itibari kayba uğratacak, kredi ve piyasa riski dışında kalan her türlü riski ifade etmektedir. Operasyonel risk; “uygun olmayan veya doğru işlemeyen iç süreçler, insanlar ve sistemler ya da dış etkenler nedeniyle ortaya çıkabilecek zarara uğrama riski” olarak da tanımlanabilir. Bu kavram, genel risk yönetimi uygulamalarındaki en yeni kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. (Bolgün & Akçay, 2009; 716)

Bir perakende organizasyonunda görev yapan Operasyonel Risk Yönetimi Bölümünün temel amacı, süreç faaliyetleri sırasında meydana gelen/gelebilecek; kazaların, insan ve çevre sağlığına yönelik zararların, cezaların, maddi zararların, iş gücü kayıplarının, suistimal olaylarının, bilgi güvenliği sorunlarının, marka/şirket

itibarını olumsuz yönde etkileyecek olayların ve şirket sahiplerini zor durumda bırakabilecek vakaların meydana gelmesini engelleyecek, gerçekleşme ihtimalini azaltacak tedbir ve önlemlerin alınmasını sağlamaktır.

Söz konusu amaç doğrultusunda bir hazır giyim perakende organizasyonunda aşağıdaki kriterler operasyonel risk yönetimi ve iç denetim uygulamalarında standart kriter olarak kabul edilebilir;

- 1) Süreç sahibi yöneticiler, kendi sorumluluk alanlarındaki riskleri belirlemelidirler.
- 2) Tespit edilen risklerin ortadan kaldırılmasına yönelik eylem planları hazırlanmalı ve gerekiyorsa prosedür ve talimatlarda değişiklikler yapılmalıdır.
- 3) Risklerle ilgili hazırlanan eylem planlarına yönelik iç denetimler yapılmalı ve planların uygulama performansları ölçülmelidir.
- 4) Risk önleme planları haricinde organizasyon içinde planlı ve plansız “iç denetim” faaliyetleri yürütülmeli ve böylece ortaya yeni çıkmış olan risk alanları belirlenmelidir. İç denetim faaliyetleri 2 ayrı amaç doğrultusunda yürütülmelidir;
 - a. Kurum içi dokümanlar (yönetmelikler, prosedürler, talimatlar, görev tanımları v.b. dokümanlar) ve üst yönetim talimatları kapsamında gerçekleştirilen risk odaklı ve risk öncelikli denetim, inceleme ve sorgulamalar aracılığıyla firma itibarı, mal ve can kaybı ile maddi zarar oluşumuna mani olunmaya çalışılmalıdır.
 - b. Resmi mevzuat (vergi kanunları, sosyal güvenlik mevzuatı, gümrük mevzuatı, alt işverenlik mevzuatı v.b. yasal hükümler) çerçevesinde gerçekleştirilen özel denetim ve incelemeler

aracılığıyla şirketteki yasal riskler tespit edilmeli, hatalı işlemler düzeltilmeli ve önlenmelidir.

- 5) İç denetimler, iç denetim mesleğiyle ilgili bilgi ve deneyime sahip, bağımsız davranabilen ve yüksek ahlaki nitelikleri taşıyan “İç Denetçiler” tarafından yapılmalıdır. (Alptürk, 2008; 33)
- 6) Denetimlerde tespit edilen uygunsuzlukların giderilmesi amacıyla, öncelikle uygunsuzluğun ortaya çıktığı süreç sorumlusu tarafından girişimde bulunulmalıdır.
- 7) Her türlü tedbir ve girişime rağmen gerçekleşip zarara dönüşmüş risklerle ilgili inceleme ve soruşturmalar yapılmalı ve ilgili personel cezalandırılmalıdır.
- 8) Organizasyonun merkez ve lojistik binaları ile mağazaları bünyesinde bulunan görev yapan özel güvenlik personeli tarafından şirket yöneticileri, personeli ve varlıkları olası art niyetli girişimlere ve zararlara karşı korunmalı ve güvenlik uygulamaları sıfır hata ile sağlanmaya çalışılmalıdır.
- 9) Mağazalarda gerçekleştirilen iç kontroller aracılığıyla hatalı operasyonel işlemler tespit edilmeli, düzeltilmeli ve müşteri memnuniyetinin artırılması yönünde sürekli çaba sarf edilmelidir. Hazır giyim perakendeciliğinde kullanılan başlıca mağazacılık iç kontrol kriterleri aşağıda özetlenmiştir;
 - a. Merkez tarafından yayınlanan yazılarda mağazacılık personeli tarafından okutulması ve imzalanması açıkça belirtilen talimat, prosedür ve yönetmelikler mağazada görev yapan tüm personel tarafından imzalanmış mı?

- b. Mağazayla ilgili güncel müşteri memnuniyet raporu ve şikayetleri gidermeye yönelik düzeltici - önleyici eylem planı panoda asılı mı?
- c. Hafta içinde örnekleme mal sayım çalışması yapılıyor mu?
- d. Depo stokunda olup reyonda olmayan ürün var mı?
- e. Mağazada görev yapan personelin kıyafetleri talimatlara uygun mu? Tüm mağaza personeli yaka kartı takıyor mu? Yaka kartları standartlara uygun mu?
- f. Mağazanın “haftalık hedef ve gerçekleşen satış tablosu” güncel mi? Çalışanlar tarafından biliniyor mu?
- g. Mağazalarda “ürün alım” ve “ürün sevk” talimatlarına uygun işlem yapılıyor mu?
- h. Merkez depodan gelen ürünler gerekli ön kontroller yapılarak reyona çıkartılmış mı?
- i. Reyonlarda barkodsuz veya fiyat etiketi takılmamış ürün var mı?
- j. İndirim dönemlerinde “indirim etiketi” takılmayan veya yanlış takılan ürün var mı?
- k. Görevlendirme tablosunda adı geçen personel eksiksiz olarak mağazada mıdır?
- l. Müşterilerden kontrol testi veya tadilat için geri alınan ürünler talimatta belirtilen süre içinde içerisinde merkeze gönderiliyor mu?

- m. Yangın riskine karşı gerekli önlemler alınmış mı? (Örn: yangın tüpleri dolum tarihleri periyodik olarak kontrol ediliyor mu? yangın çıkış kapıları kullanılabilir durumda mı?)
- n. Mağazanın genel görünümü, temizliği, düzeni ve kullanılan müzik sistemi ilgili talimatlara uygun mu?
- o. Satışa sunulan tüm ürünlere alarm takılmış mı? Alarmlar standartlara göre takılmış mı?

SONUÇ

“Perakendecilikte Gelişmeler, Hazır Giyim Perakendeciliği ve Türkiye İçin Rekabetçi Bir Model Önerisi” başlığı altında yapılan bu çalışmada dünya ve Türkiye ekonomisi için ulaştığı ciro, istihdam, sosyo-ekonomik faktörlere etkisi ve rekabet şartları açısından giderek önemi artan perakendecilik sektöründe yaşanan gelişmeler, söz konusu gelişmelerin sebep-sonuç ilişkisi önce genel perakendecilik uygulamaları bazında, sonra da alt sektör olarak Türkiye için yıllardır stratejik öneme sahip hazır giyim sektöründeki perakendecilik uygulamaları bazında detaylı olarak ele alınmış ve son aşamada hazır giyim perakendeciliği için rekabetçi bir iş modeli ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2010 yılı sonuna kadar küresel perakende cirosunun yıllık 13 trilyon US dolarlık, Türkiye perakende sektörünün de yine yıllık bazda 200 milyar US dolarlık bir ciro oluşturacağı ön görülmektedir. Bu bilgi, perakende sektörünün hem dünya hem de Türk ekonomisindeki potansiyel varlığının önemli bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Dünya çapında hayat tarzlarında yaşanan değişim, perakende iş modellemelerinde de yeniden düzenleme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Özellikle ölçek ekonomilerinin daha verimli ve daha karlı alternatifleri nihai tüketiciye daha ucuza ve daha hızlı sunmaya başlaması, geleneksel perakende yapılanmasından modern anlayışta zincir perakendeciliğe geçişi tetiklemiştir.

Perakendeciler, özellikle 1970’lerden itibaren tüm dünya genelinde çok büyük bir dönüşüm gerçekleştirmişlerdir. Bir zamanlar farklı üreticilerden satın aldıkları malları, belirli semt, şehir ve bölgelerde üzerine belli bir kar marjı koyarak tüketiciye satan ve ağırlıklı olarak tüccarların ve küçük ölçekli işletmelerin ilgilendiği bir alan olan perakendecilik sektörü, bugün itibariyle kurumsal ve profesyonel yapılarda geliştirilen ekonomik analizlerin, kurumsal nitelikli işletmecilik uygulamalarının, teknolojik gelişmelerin ve bazı mühendislik

metotlarının markalaşma stratejileriyle harmanlandığı uluslararası bir faaliyet alanı haline gelmiştir.

Perakende sektörü artık sadece tüccarların ve tüketicilerin ilgilendiği bir alan değil, yüksek nitelikli profesyonellerin, finans kuruluşlarının, lojistik işletmelerinin, reklam & iletişim şirketlerinin, yönetim danışmanlarının, gayrimenkul geliştiren kurumların, güvenlik firmalarının, eğitim şirketlerinin, insan kaynakları firmalarının, basın, yerel yönetimlerin v.b. tarafların odağındaki kompleks nitelikte bir faaliyet alanıdır. Bu sektör, günümüzde yüz binlerce ve milyonlarca çalışanı olan, satış ve alım hacimleri iki-üç haneli milyar dolarlara ulaşan devasa şirketler çıkarabilmektedir.

Küresel açıdan bakıldığında ana eğilimler olarak; perakendeci kuruluşların olgunluk dönemlerinin kısaldığı, mağazasız perakendeciliğin yaygınlaştığı, farklı perakendeci tipleri arasında rekabetin arttığı, mega perakendecilere ilginin artış eğiliminde olduğu, perakendecilikte teknolojinin öneminin ve kullanım şekillerinin arttığı, yerel veya bölgesel pazarlarda güçlenen perakendecilerin küresel ölçeğe geçebilmek için sınırlarını zorladıkları, büyük ölçekli perakendeciler arasında birleşme ve satın almaların devam ettiği, satış ve pazarlama faaliyetlerinin görsel uygulamalar eşliğinde çeşitlendirildiği görülmektedir.

Küresel perakendecilerin ekonomik büyüklükleri ve faaliyet alanlarının 2000’li yıllarda sürekli artmasına rağmen, yenedünya düzeninde ortaya çıkan bazı risk faktörleri bu şirketleri etkilemekte ve geleceğin perakende trendleri için tehdit niteliği taşımaktadır. Örneğin; küresel ekonomik kriz, güvenlik tehditleri, çok sayıda markanın ortaya çıkması, tedarik zincirlerinin giderek büyümesi ve karmaşık hale gelmesi, petrol fiyatlarındaki ve döviz kurlarındaki ani ve şiddetli değişiklikler söz konusu risk faktörlerinin önde gelenleridir.

Öte yandan Avrupa ülkeleri başta olmak üzere bazı gelişmiş ülkelerin perakende pazarları üzerinde, bu ülkelerin nüfus artış hızındaki yavaşlama veya düşme sebebiyle ciddi bir baskı olduğu görülmektedir. Pek çok ürünün fiyatı, arz-

talep dengesinde talebin yeterli düzeyde artmaması nedeniyle düşmektedir. Yoğunlaşan rekabet de buna eklenince, bu ülkelerdeki perakendecilerin satışlarını artırmaları ancak yeni mağaza açmalarıyla veya yeni ülke pazarlarına girmeleriyle mümkün olmaktadır. Gelişmiş ülkelerde insan yoğunluğunun olduğu tüm lokasyonlar perakendeciler tarafından kapıldığı için, yeni mağaza yeri bulmak giderek zorlaşmaktadır. Bunlara ilaveten faaliyet giderleri özellikle geçmiş yılların ortalamalarına göre yükselmiş personel ve kira maliyetleri nedeniyle satış cirosu/faaliyet giderleri dengesi olumsuz yönde etkilenmektedir.

Türk ekonomisinin itici güçlerinden biri haline gelen Türk perakende sektöründe ise 1980 sonrasında genelde olumlu yönde değerlendirilebilecek önemli gelişmeler görülmüştür ve görülmeye devam etmektedir. Bu gelişmelerin en önemlisi, geleneksel perakendecilikten modern perakendeciliğe geçiş sürecinin başlaması ve yoğun şekilde devam etmesi şeklinde ifade edilebilir.

Geleneksel perakendecilikten modern perakendeciliğe geçiş süreci kapsamında sektörel istihdam artmış, büyük ölçekli yabancı perakende markaları ve büyük yerli sermaye gruplarının temsilcileri yurtiçi pazara girmiş, modern perakendecilik uygulamaları yaygınlaştıkça vergi tahsilatına katkı oranı yükselmiş, orta ölçekli bazı yerli perakendeciler kurumsallaşma yönünde adımlar atmış, perakende sektörüne mal ve hizmet tedarik eden çok yeni alt sektörler ortaya çıkmış, sektörde ve sektöre tedarik sağlayan bağlı sektörlerde verimlilik artışı görülmüş ve kentleşmeyle ilişkili sosyo-kültürel gelişim hızlanmıştır.

Türk perakendeciğindeki söz konusu değişimi hızlandıran başlıca unsurlar ise şu şekilde özetlenebilir; 1980 sonrasında ithal ikameci modelin terk edilmesi ve iç piyasaya yabancı mal ve hizmet akışının hızlanması, yerli sermayenin perakende sektörünün özellikle finansman konusundaki avantajları göz önüne alarak perakendeciliğe yatırım yapmaya başlaması, büyük ölçekli bazı uluslararası perakende şirketlerinin Türkiye'deki potansiyeli fark ederek, pazara yoğunlaşmaları, tüketim eğilimlerinin değişmesi ve bireysel / aileye ait tüketimin giderek artması, kentleşme oranının artması, kadınların çalışma yaşantısına giderek daha fazla

katılması, kredi kartı ve bireysel kredi kullanımındaki artış, ekonomide görülen büyüme ve kişi başına gelirin artması, TV, radyo ve internet kullanımının önemli derecede yaygınlaşması ve özellikle TV kanallarında batılı yaşam tarzına ve moda eğilimlerine yönelik çok sayıda programın yayınlanması.

Bu geçiş ve değişim sürecinde, Türkiye'nin moda perakendeciliği alanında faaliyet gösteren firmalarından bir kısmı uluslararası perakendecilik standartlarını uygulayarak ulusal pazardan önemli paylar alırken, bir kısmı da geleneksel ticaret uygulamaları kapsamında kaldığı için rekabet avantajını yakalayamamış ve yabancı hazır giyim perakende markalarının tehdidi altına girmeye başlamışlardır.

Perakendecilik sektöründeki bu akım doğrultusunda yerli hazır giyim perakende şirketleri de, pazarda varlıklarını sürdürebilmek için klasik nitelikli tekstil ve hazır giyim üretim kökenli şirket görüntüsünden çıkıp; kurumsallaşma ve markalaşmanın “bir bütün olarak” uygulandığı, nihai müşteri pozisyonundaki müşterilere istikrarlı şekilde hizmet veren hızlı mekanizmalar görüntüsüne bürünmek mecburiyetinde kalmaktadırlar.

Türkiye’de giyim perakendeciliği pazarının büyük bir kısmında (bu oranın üçte iki civarında olduğu tahmin edilmektedir) hala markasız ve bir kısmı kayıt dışı olarak üretilen markasız (no name) ürünlerin hakim durumda olduğu görülmektedir. Bu oran yabancı perakendeciler ve yerli hazır giyim işletmeleri için son derece cazip bir potansiyel pazar görüntüsü sunmaktadır. Organize hazır giyim markalarının yaygınlığı artıkça, markasız ürün pazarı daralacak ve hazır giyim perakendeciliğinin özellikle vergi ve sigorta gelirleri açısından ekonomiye katkısı artacaktır.

Öte yandan bu pazarda ölçek gücünü artırmak isteyen ve yabancı markalarla rekabette ayakta kalmak isteyen işletmelerin klasik yöntemlerle başarılı olma ihtimalleri giderek azalmaktadır. Diğer perakende sektörlerinde olduğu gibi hazır giyim perakendeciliğinde de pazar koşullarındaki değişime uyum sağlama ve modern perakende tekniklerini kullanma mecburiyeti ortaya çıkmaktadır.

İstikrarlı biçimde büyüyen ve marka değerini artıran hazır giyim perakendecilerinin ortak özelliğinin; operasyonlarını doğru biçimde tanımladıkları yazılı standartlara dayalı olarak yürütmeleri ve bu standartları sürekli geliştirmeleri olduğu görülmektedir.

Bu tespitten yola çıkılarak çalışmanın son bölümünde hazır giyim perakendeciliğine giriş yapmak veya mevcut perakende faaliyetlerinin ölçeğini büyütmek isteyen işletmelere yönelik “modern perakendecilik standartlarının” hazırlanıp hazırlanamayacağı analiz edilmiş ve analiz neticesinde “teknik standartlar” ve “yönetim standartları” başlıkları altında çok sayıda iş kuralı ortaya çıkartılmıştır.

Hazırlanan söz konusu yazılı standartların, şimdiye kadar klasik ve yazılı olmayan sektörel iş yapış tarzları ve temayüller eşliğinde faaliyetlerini sürdürmüş olan yerli perakendeci işletmeler tarafından kullanılabileceği ve aşağıdaki varsayımın gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir.

“Bir hazır giyim organizasyonunun kilit nitelikli tüm süreçleriyle ilgili standartlar doğru şekilde belirlenir, teknik ve yönetim içerikli bu standartlar etkin şekilde icra edilir ve markalaşma yönünde de çaba sarf edilirse, Türkiye koşullarında rekabetçi ve katma değer sağlayan bir hazır giyim perakende modeli oluşturulabilir.”

Teknik nitelikli hazır giyim perakendecilik standartlarının en önemlileri; ürün yönetimi & tasarım, planlama, tedarik (satın alma), lojistik, mağazacılık operasyon, pazarlama, insan kaynakları ve bilgi işlem (IT) süreçleri altında tespit edilmiştir.

Perakendecilik sektörüyle ilgili olarak bu çalışmada detaylı olarak açıklanmaya çalışılan dönüşüm sürecinin daha iyi kavranabilmesi ve sektöre kurumsallık açısından yeni bir yaklaşım getireceğine inanılan “yazılı perakendecilik standartlarının” daha yüksek bir performans ile uygulanabilmesi için aşağıdaki hususlara ve öngörülere dikkat edilmesinde fayda görülmektedir;

- Perakendecilik sektörünün özellikle yeni açılan alışveriş merkezleri ve pazara yeni giren perakendeciler aracılığıyla istihdama katkısı artarak devam edecektir.
- Sektörün ekonomiye katkı görünümü, vergi gelirlerinin düzenli olarak tahsilatı boyutunda da olumlu şekilde devam edecektir.
- Organize perakendeciliğin yaygınlaşması; ürünlerin kalitesine, ürün çeşitliliğine, uygun fiyat belirlenmesine, ürün garantilerine, satış sonrası hizmetlere ve hijyen koşullarına daha dikkat edilmesi sonucunu doğuracak bu da müşterileri zamandan tasarruf, güven, marka sadakati, sosyo kültürel yaşam kalitesinin artması v.b. kriterler açısından olumlu yönde etkileyecektir.
- Harcanabilir gelirdeki artış, perakende pazarlarındaki yüksek fiyatlı ürünlerin tüketimindeki artışı da beraberinde getirecektir.
- Perakende sektöründe daha da şiddetlenecek olan rekabet, firmaların yeni ürünlere, farklılaşma stratejilerine, kurumsal yönetim ve pazarlama faaliyetlerinde daha fazla önem vermesi sonucunu beraberinde getirecektir.
- Özellikle son dönemde yaşanan ekonomik kriz sebebiyle geleneksel perakende işletmelerinin sayısında azalma görülebilecektir.
- Alışveriş merkezi sayısında 2015 yılına kadar kesintisiz bir artış olacağı tahmin edilmektedir. AVM açılış trendinin büyük şehirlerden orta büyüklükteki şehirlere kayacağı ön görülmektedir.
- Türkiye'deki en büyük dördüncü sektör konumundaki Türk perakendeciliğine ait verilerin güncel ve sağlıklı şekilde takip edilebilmesiyle ilgili bazı sıkıntılar mevcuttur.

- Bu çalışma esnasında da ortaya çıkan tablo, perakendecilikle ilgili veri üretmeye çalışan değişik kuruluşların olduğu, ancak bu kuruluşlar arasında veri farklılıklarının görüldüğüdür. Perakendecilik işlemlerinin kaydı ve elde edilen verilerin derlenmesi ve kamuoyu ile paylaşımı sürecinde meslek örgütlerinin ve ilgili kamu kuruluşlarının daha aktif ve koordineli bir rol üstlenmesinde fayda görülmektedir.
- Günümüz perakendeciliğinde bir veya birkaç mağazada başarılı kabul edilen “özgün iş modelleri” mağaza, çalışan, ürün ve müşteri sayısı arttıkça yetersiz kalmakta ve modern perakendecilik standartlarının uygulanmasını adete mecbur kılmaktadır. Aksi takdirde büyüyen bir perakende organizasyonu belli bir ölçekte tıkanmakta ve büyüme trendi sona ermektedir.
- Perakende standartlarının ortaya çıkartılması ve yazılı olarak yayınlanması, perakende modelinin uzun vadede başarıya ulaşması için tek başına yeterli olmayacaktır.
- Uzun vadeli yüksek performans için belirlenmiş standartların etkin şekilde uygulanması, zaman içinde ortaya çıkan koşullar eşliğinde standartların iyileştirilmesi ve sistemin varlığını koruyabilmek için risk yönetiminin devreye alınması önerilmektedir.
- Gelecekteki olası riskleri doğru algılayarak organizasyona doğru zamanda ve doğru müdahalelerde bulunmak şeklinde özetlenebilecek risk yönetimi sisteminin önemi perakendecilik sektöründe giderek artacaktır.
- Ulusal hazır giyim pazarı yerli ve yabancı perakendeciler için son derece cazip bir potansiyel içermektedir. 2008 yılı itibariyle 11,5 milyar USD olan hazır giyim perakende pazarının 2015 yılında 15 milyar USD’lık bir büyüklüğe ulaşacağı tahmin edilmektedir.

- Türkiye’deki nüfus yapısı, kentleşme oranındaki artış eğilimi ve hazır giyim pazarındaki kayıt dışılığın azalacağı dikkate alındığında, önümüzdeki dönemde Türkiye hazır giyim perakende pazarına rekabet gücü yüksek yabancı hazır giyim perakendecilerinin ve yeni yerli perakende kuruluşlarının gireceği ön görülmektedir.
- Hazır giyim perakende pazarında ana faaliyet alanının hızlı moda (fast fashion) olarak adlandırılan ürün grubuna odaklanacağı tahmin edilmektedir. Bu gruptaki ürünler, yaz/kış sezonlarında değiştiği, rahat ve günlük giyim tarzına hitap ettiği, müşteriler tarafından daha kısa sürelerde yenilendiği ve rekabetçi fiyatlarla pazara sunulabildiği için hazır giyim perakende pazarının lokomotif ürün grubunu oluşturacaktır.
- Türkiye açısından 1980’li yıllardan beri en önemli sektörlerinden birisi olan hazır giyim üretim sektöründen, hazır giyim perakendeciliğine geçiş yapmak isteyen kuruluşlar için mağaza açılışı, marka yönetimi ve insan kaynakları temininde gerek danışmanlık ve eğitim gerekse finansman desteği konularında sektörel kuruluşların ve ilgili kamu kuruluşlarının özel projeler üretmesinde yarar görülmektedir.

KAYNAKÇA

- AC Nielsen. **Universe Retailing Figures**. New York, 2005.
- AC Nielsen. **Perakende Sektör Araştırmaları**. İstanbul, 2006.
- Aksulu, İkbāl. **Tüketiciyi Perakendeci Markasına Yönelten Nedenler**. 5.Ulusal Pazarlama Kongresi, Antalya, 2000.
- Alptürk, Ercan. **Finans, Muhasebe ve Vergi Boyutlarında İç Denetim Rehberi**. Maliye ve Hukuk Yayınları, Ankara, 2008.
- Altun, Şafak. **Migros ve Gima'yı Devlet Kurmuştu**. Turkish Time Dergisi, İstanbul, Sayı.52. 2006.
- AMPD. www.ampd.org/arastirmalar. 2009.
- AMPD. **Sektör Bilgileri**. İstanbul, 2009.
- Arasta Dergisi, Kasım-Aralık 2006.
- Arıkbay, Canan. **Perakendecilikte Gelişmeler ve Yeni Yaklaşımlar**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1996.
- Arslan, Müge. **Mağazacılıkta Atmosfer**. Derin Yayınları, İstanbul, 2004.
- A.T. Kearney. **Tüketim Endeksi**. 2008.
- Aydın, Kenan. **Perakende Yönetiminin Temelleri**. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005
- Balıkçı, Yalçın. **İşletmelerde Risk Yönetimi**. Cinius Yayınları, İstanbul, 2009.

- Baş, Mehmet. **Perakendeci Markası ve Uygulamaları**. Gazi Kitapevi, Ankara, 2007.
- Bearden, William O. & Ingram, Thomas N. & LaForge, Raymond W. **Marketing Principles and Perspectives**. 3.Edition. McGraw-Hill Irwin, NewYork USA, 2001.
- Bektaş, Banu. **Dünya’da ve Türkiye’de Perakende Sektörü**. T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, Ankara, 2006.
- Benligiray, Serap. **Perakende Yönetiminde (Mağazacılıkta) Planlama**. Anadolu Üniversitesi, Yayın no:1690. 1.Baskı, 2006.
- Berman, Barry ve Evans, Joel R. **Retail Management A Strategic Approach**. 8.Edition. Prentice Hall. USA, 2001.
- Bocutoğlu ve Atasoy, **Yükselen Süpermarket Olgusu Karşısında Bakkaliye Sektörünün Yeri ve Trabzon Uygulama Örneği**, Araştırma Projesi, TESOB, 2002.
- Bolęün, Evren & Akçay, Barış. **Türk Finans Piyasalarında Entegre Risk Ölçüm ve Yönetim Uygulamaları Risk Yönetimi**. 3. Baskı. Scala Yayıncılık, İstanbul, 2009.
- Bozkurt, Nilüfer & şahinoğlu, Aynur & İzbul, Onur. **“Mağaza Yönetici Adayı Programındaki Mevcut Uygulamaların Değerlendirilmesi ve İyileştirilmesi Önerileri Projesi”**. Boğaziçi Üniversitesi Yaşam Boyu Eğitim Merkezi İnsan Kaynakları Programı, İstanbul, 2009.
- Branderburger, Adam ve Nalebuff, Barry. **Ortaklaşa Rekabet**. Scala Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- Capital Dergisi. **“Karlılık Yüksek mi?”** şubat 2008.

- Czinkota, Michael ve Ronkainen, Ilkka. **International Marketing**. Thomson, 7 th Edition, Ohio, 2004.
- Deloitte Touche Tohmatsu Company. **2006 Global Powers of Retailing**. New York, 2006.
- Deloitte Touche Tohmatsu Company. **2009 Global Powers of Retailing**. New York, January 2009.
- DPT. **Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Entegrasyonlar**. Ankara. 1995.
- Economist Intelligence Unit.
- Ekonomist Dergisi, **Alışverişin 50 Dev**, 22.11.2007.
- Euromonitor International,
www.euromonitor.com/countryfolders.aspx/turkeyreports.
- Fırlar, Belma Güneri, **Günümüzde Marka ve Konumun Belirlenmesi**. Pazarlama Dünyası, Yıl.14, Sayı.3, 2000.
- Fishman, Charles, **Dünyanın En Büyük Şirketinin Öyküsü: Wal-Mart Etkisi**. (Çeviren: Ümit Şensoy), Martı Yayıncılık. 2.Basım, Aralık 2008.
- Gökçen, Ahmet. “**Krizden Çıkışta IMF Etkisi Ne Olur?**” Ekonomi Yazıları, <http://ahmetgokcen.org>, 14.05.2009.
- Gökçen, Ahmet. “**Sanayinin Ekonomideki Yeri**” Ekonomi Yazıları, <http://ahmetgokcen.org>, 10.09.2008.
- Griffin, Ricky ve Pustay, Michael. **International Business**. Prentice Hall, 3 th Edition, New Jersey, 2003.
- <http://www.supermarketim-alfabesiblogspot.com/2009/01/perakendecilik-perakendeci-kuruluslari.html>

- İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi. **Kobi'lerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi**. Ankara, 2005.
- İncekara, Ahmet. “**Türkiye Ekonomisi 2006-2007-2008-2009**” Makaleler ve Sunumlar, İktisadi Araştırmalar Vakfı web sitesi (<http://iav.org.tr>), 2009.
- Jackson, Tim & Shaw, David. **Mastering Fashion Buying and Merchandising Management**. Palgrave, New York, 2001.
- Jauch, Lawrence ve Glueck, William. **Business Policy and Strategic Management**. Mc-Graw Hill, 5 th Edition, New York, 1988.
- Kaplan, Robert. “Strateji Odaklı Kurumlar”. **Capital**, İstanbul, Kasım 2005.
- KMG-Ipsos. “**2007-2008 Türkiye Hazır Giyim Tüketim Endeks Araştırması**” İstanbul, 2009.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. Beta Yayınları, 8. Baskı, İstanbul, 2001.
- Korkmaz, Sezer. “**Marka Oluşturma Sürecinde Dağıtıcı Markaları ve Bu Markaların Tanınmışlık Düzeylerini İçeren Bir Araştırma**”. Pazarlama Dünyası, Yıl.14, 2000.
- Kotler, Philip. “Dijital Çağda Pazarlama”. **Capital**, İstanbul, 2001.
- Kotler, Philip. **Marketing Management**. International Edition. Eleventh Edition. Prentice Hall. New Jersey. USA. 2003.
- Kunz, Grace. **Merchandising: Theory, Principles and Practice**. Fairchild Books, New York, 2005.
- Kunz, Grace. **Perakende Planlama; Ürün, Stok, Görsel Sunum ve Sevkiyat Yönetimi**. Scala Yayıncılık, İstanbul, 2008.

- Levy, Michael & Weitz, Barton. **Retailing Management**. Mc Graw Hill, 5th edition, New York. 2004.
- Lipsey, Richard ve Steiner, Peter. **Economics**, Harper & Row Publishers, 8th Edition, New York, 1987.
- Marketing Türkiye, www.marketingturkiye.com/yeni/Arastirma.com, 2009.
- McKinsey & Company. **Perakendecilik Kanun Tasarısının Sektörün Verimliliği Üzerindeki Potansiyel Etkileri**. İstanbul, 2003.
- Milliyet Gazetesi, “**Migros Satışı Tamamlandı**”, 14.02.2008.
- Moore, Evelyn. **Math For Merchandising**. Prentice Hall, 2nd Edition, New Jersey, 2001.
- Murat, Sedat. **Bütünleşme Sürecinde Türkiye ve Avrupa Birliği’nin Karşılaştırmalı Sosyal Yapısı**. Filiz Kitapevi. İstanbul, 2000.
- Osmanlı Araştırmaları Vakfı, <http://www.osmanli.org.tr/Makaleler>, 10.04.2005.
- Oyman, Mine. **Perakendecilik Türleri**. A.Ü. Açıköğretim Fakültesi, Yayın No.883, 1.Baskı. Eskişehir, 2006.
- Pala, Mehmet ve Saygı, Birol. **Gıda Sanayinde Büyük Mağazaların Özel Markalı Ürün Uygulamaları**, İstanbul, 2004.
- Parasız, İlker. **Modern Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü**. Bursa, 1999.
- PriceWaterHouseCoopers. “**Türk Perakende Sektörünün Değişimi ve Ekonomi Üzerindeki Etkileri Raporu**”, Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği, İstanbul, 2007.

- Sait, Rıfat. Perakende Sözlüğü.
<http://www.ekonomistdergi.com/makaleler/peraksozluk.htm>, 2005.
- Savaşçı, İpek & Çakı, Serdar, “**Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin Değerlendirilmesi: Hipermarketler Üzerine Bir Bakış**”, Ege Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, İzmir.
- Sevim, Ümit ve Kuyumcu, Oğuz. **Hazır Giyim**. TC. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, Ankara, 2008.
- Seyidoğlu, Halil. **Uluslararası İktisat**. Güzem Can Yayınları, 15. Baskı, İstanbul, 2003.
- Soysal, Suat. **Mağazacılık**. Remzi Kitapevi, 8. Baskı, İstanbul, 2003.
- Tanlasa, Burçin. “Wal-Mart’ın Başarı Hikayesi”, **Marketing Türkiye**, İstanbul, Mart 2006.
- Tek, Ömer Baybars. **Perakende Pazarlama Yönetimi**. Üçel Yayıncılık, İzmir, 1984.
- Terpstra, Vern ve Sarathy, Ravi. **International Marketing**. The Dryden Press, 6 th Edition, Orlando, 1994.
- Timur, Necdet. **Pazarlama Kanalları ve Fiziksel Dağıtım**. TC. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1478, 6.Baskı, Eskişehir, 2008.
- TOBB. **Ekonomide Durum Tespiti ve Beklenti Raporu**. Ankara, 2005.
- Topaloğlu, Servet. **Perakendede Diriliği Kaybetmeden İrileşmek**. Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2008.
- Ulukan, Cemil. **Perakende Mağazaların Organizasyonu**. Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No. 876, Eskişehir, 2006.

- Underhill, Paco. **Alışveriş Bilimi**. Soysal Yayınları, İstanbul, 2002.
- Ülgen, Gülden. **İktisat Bilimine Giriş**. Der Yayınları, 2. Basım, İstanbul, 2007.
- Ülgen, Gülden. **Türkiye’de Piyasa Ekonomisine Geçiş Süreci ve Sürdürülebilirliği**. Derin Yayınları, İstanbul, 2005.
- Ülgen, Hayri & Mirze, Kadri. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. Literatür Yayınları, 2. Basım, İstanbul, 2004.
- Varinli, İnci. **Marketlerde Pazarlama Yönetimi**. Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.
- Varinli, İnci. **Perakendeciliğe Giriş**. T.C.Anadolu Üniversitesi, Yayın No.1699, 1.Baskı. Eskişehir, 2006.
- Yurter, Nusret. **Türkiye Gıda Perakendeciliğinde Rekabet Stratejileri**. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon, 2003.
- Yensav Bilgisayar ve Otomasyon Sistemleri, [www.http://yensav.com/kiosk](http://yensav.com/kiosk)

EK: PERAKENDE SÖZLÜĞÜ*

Perakendecilik sektöründe bu sektöre özgü bir takım kelime, kavram ve tanımlar kullanılmaktadır. Bunların tümüne birden “perakende sözlüğü” veya “perakende jargonu” adı verilebilir. Aşağıda yazılı olan bu listeye, bazı perakende alt sektörlerinin kendi içlerinde özel olarak kullandıkları kelime ve kavramlar da ilave edilebilir.

Alan Kullanım Bedeli: Marketlerin ürünleri özel yerlerde sergilemeleri karşılığında firmalardan aldıkları bedel.

Assortment: Ürün çeşidi, mal çeşidi - Belirli bir firmaya ait satışa sunulan ürünlerin kümesi.

B2B: İnternet üzerinden kullanılan bir tür elektronik sipariş yöntemi.(Örn: Migros’ta kullanılıyor).

Barkod: (Bar code) Ambalaj üzerinde yer alan, ürünün fiyatı, niteliği ve üreticisini gösteren paralel çizgiler.

Benchmarking: Bir perakendecinin, muhtemelen rekabet içinde olunmayan başka bir şirketin işletmesini inceleyerek, örnekten öğrenmesi, kıstas alması.

Best Seller: En iyi satan ürün veya ürünler.

Biliz Çalışma: Örümcek ağı şeklinde yayılarak bir çalışma rutusu yapılması.

Blind Goods (Körleme mallar): Sadece ve arada sırada fiyattan çok isteklerini karşılamakla ilgilenen müşterilere sunulduğu için, normalden yüksek marja, sahip olabilen alışılmadık mallar.

Bundled Pricing (Demetleme Fiyatlandırma): Birkaç ürün ya da hizmetin paket halinde satışa sunularak tek bir fiyat belirlenmesi

Cash & Carry (Peşin öde & Taşı): Sadece peşin para ile alışveriş yapılan ucuz ve toptan satış marketler.

Ciro Primi: Firmaların belirli bir kotayı tutturmaları halinde elemanlarına veya marketlere verdikleri cironun belirli bir yüzdesini oluşturan bedel.

CPU (Cost Per Usage) : Kullanılan her bir birim için maliyet.

CRM: Müşteri İlişkileri Yönetimi - Tüketim Araştırma Yönetimi

Çapraz Promosyon: Bir mala başka bir ticari ürünün bandaj yapılarak bedelsiz verilmesi

Delist: Marketlerin satış listesinde olan ürünü listeden çıkartıp, artık sipariş vermemeleri.

Dikey Sergileme: Marketlerde aynı ürünün yukardan aşağıya olacak şekilde yerleştirilmesi.

Discount Mağaza: İndirim (ucuzluk) mağazaları.

Distribütör: Malın satış dağıtımını yapan yetkili bayi.

EAN Kod: Uluslararası mal numaralama birliği tarafından ürünler için verilen 13 haneli çizgili kod sistemi.

EDI: Elektronik veri transferi.

Entertainment: Perakendede eğlence uygulaması, Özel belirli müşteriler, satıcılar ve dışarıdan gelen ziyaretçilere iş anlaşmasının daha kolay bağlanması için yemek, içecek veya eğlence sunulması.

Exclusive: (Tek marka uygulaması): Markette kendi kategorisinde tek çeşit olmak.

Face: Raftaki her bir ürünün müşteriye bakan kısmı, yüzü.

Facing: Rafta ürün yüzlerinin artırılması.

Fason: Dışarıdan başka bir firmaya ürettirilen.

Fatura Altı: Uygulanan normal iskontolar haricinde ek olarak, KDV den hemen önce uygulanan iskonto uygulaması.

FIFO (First in, First Out-ilk giren ilk çıkar): Ürünün tazeliği açısından ilk gelen malın öncelikli satılması. Rafta da buna göre düzenleme yapılır.

Fiyat Analizi: Çeşitli marketlerdeki kendi ve rakip ürünlerin fiyatlarını tabloya dökülüp karşılaştırma yapılması.

FMCG (Fast Moving Consumer Goods): Hızlı hareket gören tüketim ürünleri.

Folder: Marketlerin genelde giriş ve çıkış kısımlarında yer alan geniş ölçekli raflar ya da teşhir yeri.

Forecast: Bir ürünün gelecekte potansiyel satışının ya da müşteriler tarafından kabul görüp görmeyeceğinin önceden tahmin edilmesi.

Franchising: Bir üreticinin ürününün satış veya dağıtımı için başka bir kişi veya firmaya verdiği ayrıcalık hakkı.

Full-Mark: Malların fiyatının %100 artırılması.

Generic Product: Markasız veya çok ucuz ürün.

Giriş Bedeli: Büyük marketlerin rafta satışa sunulmak üzere listeleme yaptıkları ürünlere karşılık firmalardan barkod (ürün çeşidi) başına aldıkları bedel.

Gondol: Marketlerdeki rafların en ön ve en arka taraflarına verilen isim. En öndeki gondol başıdır. Buraları ürünlerin sergilemeleri açısından stratejik önem taşır. Buralarda belirli bir dönem ürünün sergilenmesi sonucu bedel alınır.

Gray (Gri) Market: Az bulunan malların hızlı teslim koşuluyla ve normal piyasa fiyatlarının çok üzerinde satın alındığı piyasa. (Gerçek malların taklit veya sahtelerinin olduğu piyasa)

Gross Market: Uygun fiyata satış yapan toptan satış imajı veren mağazalar

HACCP: Gıda güvenliğinde kritik kontrol noktalarıyla ilgili sıfır hata sertifikası.

Hinterland: Satış bölgesi, satış alanı, satış sahası

Hizmet Bedeli: Marketlerin veya işletmelerin ürün giriş bedeli, ürün sergileme bedeli, bazı ciro primleri ya da başka bir neden karşılığında tedarikçi firmaya kestikleri faaliyet dışı kazanç faturası.

İkincil Sergileme: Marketlerde raflardaki normal sergileme ve de kasa önleri veya gondolların dışında aralarda ekstra sergilemeler veya sepetlerdeki sergiler.

İnsört: Marketlerin belirli dönemlerde promosyona giren ürünlerini tanıtmak için çıkarttıkları basılı yayın (bülten).

İnstore: Marketlerin promosyona soktukları ancak insortlerinde yer vermedikleri ve özel bir teşhir alanına aldıkları ürünler.

Kampanya: Belirli bir dönem için uygulanan fiyat indirimi, aksiyon, promosyon aktiviteleri.

Kategori: Bölüm, sınıf, safha, raf bölümleri.

Kategori Yönetimi: Marketlerin raf yeri verimliliğini artırmak için kullandıkları sistem.

Kaydi Stok: Bilgisayar veya defterde tutulan stok kaydı.

Key Account Manager: Anahtar müşteriler yöneticisi (satın alma müdürü ile direkt görüşen yönetici).

Kondüsyon Süresi: İşletmelerin marketlere uyguladıkları indirimli fiyatların geçerlilik süresi.

Konsinye: Firmaların mallarının bedelini, satıldıktan sonra perakendeciden tahsil etmeleri.

Lansman: Bir ürünün piyasaya yeni sunulması, piyasaya yeni tanıtılması.

LİFO: Last in First Out-son giren ilk çıkar.

Lojistik: Ürünlerin depolanması ve taşınması süreci.

Lokomotif Ürün: Satışı hızlı olan ve de firmanın en iyi satılan ürünü. Bu ürünler firmanın diğer ürünlerinin satışını da olumlu etkiler.

Marj: Kar oranı.

Mass Market: Genellikle indirimli mağazalarda dağıtımı yapılan klasik ürünler.

MİS: Tedarikçi firmanın market içindeki sorumlusu.

Nama Çalışma: Firmaların mallarını satmak üzere bayilere verdikleri satış elemanı. Firma mali bayiye satar ve bu satılan malların perakendecilere satılmasını nama satış elemanı gerçekleştirir. Bu elemanın ücretini firma karşılar.

No Name: İsimsiz ürün.

Non-Food: Gıda dışı ürünler.

Operasyonel Kar: Ticari faaliyetten elde edilen kar.

Organize Perakende: Belirli bir sistem ve disiplin içinde çalışan, organizasyonlarını tamamlamış, her şeyin kayıtlı olduğu (genelde zincir) perakendecilik.

Outlet: Ürünlerin fabrika çıkış fiyatları ile satıldığı mağazalar.

Overstock: Stok fazlası.

ÖSM: Özel sözleşmeli müşteriler.

P.O.P: Satış noktasına yerleştirilen iç sergileme, vitrin sergilemesi için kullanılan malzemeler.

Palet: Depolarda kolili malların üzerlerine konduğu tahta veya plastik taşıyıcılar.

PDE: Promosyon Destek Elemanı.

Penetrasyon: Girilmiş pazarlar, ürün yaygınlığı.

Planogram: Sergileme planı, perakendecilikte malların mağaza raflarındaki ideal sergisini tasarlamak için kullanılan ve bilgisayarda hazırlanan grafik.

Price Distrimination: Fiyat farklılaştırması.

Private Label (Özel marka): Firmaların marketler için ürettiği ve sadece o markette satılan ve de genellikle o marketin ismiyle isimlendirilen ürünler.

Product Distrimination: Ürün farklılaştırması.

Promosyon: Satış desteği, tanıtım. Ürünün satışını artırmak amacıyla gerçekleştirilen ve de satış teşvik edici faaliyetler.

Quarter: Satışta 3 aylık dönem, çeyrek dönem.

Realize Etmek: Gerçekleştirmek.

Reel Stok: Raftaki gerçek stok miktarı,

Retail: Perakende.

RFID (Radio Frequency Identification): Türkiye’de şu anda olmayan ancak önümüzdeki dönemlerde uygulaması beklenen elektronik ürün takip sistemi. (Bu sistemle ürünler üretiminden nihai tüketimine kadar elektronik sinyallerle takip edilebilecektir)

Route (Rut): Satış, tahsilat veya sipariş gibi nedenlerle uğranılacak müşteri noktalarının yol güzergahı.

RPT (Repeat purchasing): Tekrarlı satın alma.

Second Name: İkinci kalite ve çoğu zaman isimsiz ürün.

Segment: Belirli bir yaş grubu, cinsiyet, sosyo ekonomik gruplara ve de ürün cinslerine göre malların kategorilere ayrılması.

Sepet: Marketlerde ikincil sergileme alanı olarak kullanılan sepet şeklindeki teşhir alanları.

Size: Ürün çeşidi, ürün bedeni.

Sortiment: Malların kalite ve türlerine göre tasnif edilmesi.

Spot: Malların nakit para karşılığı derhal teslim kaydıyla daha ucuza satılması

Stand: Marketlerde ürünlerin teşhiri için özel yapılan ve de genellikle aksiyon, promosyon ve lansmanlarda kullanılan teşhir malzemesi.

Stok Kredisi: Firmaların marketlere belirli limit dahilinde dönem başlarında opsiyon olarak verdikleri stok miktarı.

Süpervisör: Bir işi denetlemek üzere yetki verilen kişi (genelde promosyon elemanları veya aksiyon elemanlarının takip ve denetimini yapan kişi.)

Switch Listing: Firmanın marketteki satışı az olan listeli bir ürününü çıkartarak yerine başka bir ürününü bedelsiz veya daha uygun bir bedel karşılığı koyması.

Şiring: Ürün guruplarının özel bir plastik veya naylon ile sarılarak bir tür paketlenmesi.

Tanzim Teşhir: Sıralı ve tertipli bir şekilde ürünlerin teşhir edilmesi.

Tedarik Yönetimi: Her ürünün satış hızı ve raf stokunun kontrol edilerek otomatik olarak sipariş oluşturulması ve depoya iletilmesi.

Tedarikçi: Perakendecilere mal veren firmalar.

Termin: Son tarih.

Tester: Ürün tanıtım numunesi.

Upper Mass Market: Fiyatı ve kalitesi yüksek olan ürünlerin satıldığı piyasa.

Ürün Bandajı: Raftaki ürünlere bedelsiz ürün yapıştırılması.

Ürün Kodu: Ürünlerin üzerindeki onları tanımlayan kod.

Varyant: Ürün çeşidi.

Yatay Sergileme: Marketlerde aynı ürünün rafta bir kaç yüz yatay şeklinde yerleştirilmesi.

Zone Pricing: Bölgesel fiyatlandırma

***Not:** Bu sözlük aşağıdaki kaynaklardan yararlanılarak derlenmiştir.

- 1) Sait, Rıfat. <http://www.e-konomistdergi.com/makaleler/peraksozluk.htm>, 2005
- 2) Kunz, Grace. **Perakende Planlama; Ürün, Stok, Görsel Sunum ve Sevkiyat Yönetimi**. Scala Yayıncılık, İstanbul, 2008.

ÖZGEÇMİŞ

Murat Mısırlı 1970, Edirne doğumludur.

1993 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İngilizce İktisat Bölümü'nden mezun olmuştur.

1996 yılında İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İşletmecilik Yüksek Lisans Bölümü'nü “Türkiye'nin Hazır Giyim İhracatı ve Sorunları” konulu teziyle tamamlamıştır.

1994 yılında İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İşletme Bölümü'nde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaya başlamış, 1997 yılında üniversitedeki görevinden ayrılarak özel sektöre geçmiştir. Perakendecilik sektöründeki çalışmalarına devam etmektedir.

Evli ve bir çocuk babasıdır.