



**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

PERAKENDE SEKTÖRÜNDE STOK YÖNETİMİ VE ALOKASYON

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Ramazan ATÇA
1330201528**

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Sonay Zeki AYDIN**

Isparta, 2018



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin Adı Soyadı	Ramazan ATÇA	
Anabilim Dalı	İşletme	
Tez Başlığı	PERAKENDE SEKTÖRÜNDE STOK YÖNETİMİ ve ALOKASYON	
Yeni Tez Başlığı ¹ (Eğer değişmesi önerildi ise)		
Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Yüksek Lisans Tez Savunma Sınavında Jürimiz 08/05/2018 tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Yüksek Lisans Tezi için ☒ OY BİRLİĞİ ☐ OY ÇOKLUĞU² ile aşağıdaki kararı almıştır. ☒ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez KABUL edilmiştir. ☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda tezin DÜZELTİLMESİ³ kararlaştırılmıştır. ☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin REDDEDİLMESİ⁴ kararlaştırılmıştır.		
TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	İmza
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi Sonay Zeki AYDIN / S.D.Ü.	
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Ömer Kürşat TÜFEKÇİ / S.D.Ü.	
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Buğra HAMŞİOĞLU / MAKÜ	
Jüri Üyesi		
Jüri Üyesi		

¹ Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişim varsa () konacaktır.

² OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

³ DÜZELTME kararı için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır.

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM VE SINAV YÖNETMELİĞİ Madde 28-(4) Tezi hakkında DÜZELTME kararı verilen öğrenci sınav tarihinden itibaren en geç üç ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur.

⁴ Tezi REDDEDİLEN öğrenciler için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır. Tezi reddedilen öğrencinin enstitü ile ilişkisi kesilir.



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Perakende Sektöründe Stok Yönetimi ve Alokasyon” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Ramazan ATÇA
08/05/2018

ATÇA, Ramazan, Perakende Sektöründe Stok Yönetimi ve Alokasyon, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2018.

ÖZET

Bu çalışmada, perakende sektöründe alokasyon uygulamaları ile stoğun mağazalar arasında en verimli şekilde dağıtılması ve yönetilmesi ile satan - satmayan ürünler için alınması gereken aksiyonlar üzerinde durulmuştur. Çalışmada perakendeciliğe genel bir bakış yapılmış, Dünya’da ve Türkiye’deki tarihsel gelişimi incelenip mevcut durumu değerlendirilmiştir. Perakendecilik Sektöründe Stok Yönetimi başlığı altında stok kavramı incelenmiş. Stoğun planlanması, sınıflandırılması ve maliyetlerine değinilmiştir. Alokasyonun amacı, sevk edilecek ürünlerin ve mağazaların sınıflandırılması, sevk kararını etkileyen faktörler ile sevk yöntemleri, satış performansını iyileştirmek için gerçekleştirecek transfer ve indirim faaliyetleri, stok maliyetinden kurtulmak için gerçekleştirilecek iade yöntemi üzerinde durulmuştur. Vaka analizinde ise yurtiçinde ve yurtdışında toplam 700 mağaza ile faaliyet gösteren Türk tekstil perakende sektörünün en büyük firmasında (X), müşterinin satın alma kararını etkileyecek değişkenler göz önünde alınarak yapılan sevk planları ve sevk sonrası aksiyonlar örneklerle incelenmiştir. Aynı firmanın benzer özellikler taşıyan iki farklı mağaza grubunun birinde alokasyon ile diğerinde standart tek düze dağıtım ile stok paylaşımı yapılmış ve karlılık açısından sonuçları incelenerek alokasyonun pozitif etkisi hesaplanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Perakendecilik, Stok Yönetimi, Alokasyon, Tedarik Zinciri, Sevkiyat.

ATÇA, Ramazan, Stock Management & Allocation in Retail Sector, Msc. Thesis, Isparta, 2018.

ABSTRACT

In this study, it is focused on applications of allocation in retail sector, delivering of stock between stores by the most efficient way and managing of them, and actions to take for sold – unsold products. In the study; there has been made an overview to retailing, examined historical development in the world and Turkey and then considered actual situation. Under the title of Stock Management of Retail Sector, notion of stock has been examined. There has been referred to stock planning, classification and their costs to business. In the allocation section of these is, topics such as aim of allocation, sorting of stores and products to be dispatched, evaluating factors that affect the decision of dispatching and determining shipping methods, deciding of transfer and discounts for improvements of sales performance, getting grid of stock cost fore turn methods has been examined. In the case analysis, the biggest company (X) of the Turkish Textile Retail Sector that operating with totally 700 stores, including domestic and international, has been examined with examples of before and after dispatching actions with taking in to consideration variables that affect customer's purchasing decision. Stock has been shared with allocation in one of the two different store group switch similar characteristics of the same company, while the monotonous stock sharing has been applied too there one. Results of this application are evaluated in terms of profit and positive effect of allocation to business.

Keywords: Retailing, Stock Management, Allocation, Supply Chain, Cargo.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM PERAKENDECİLİK

1.1. Perakendeciliğin Tanımı.....	3
1.1.1. Perakendeciliğin Fonksiyonları	4
1.2. Perakendeciliğin Tarihsel Gelişimi	4
1.3. Türkiye’de Perakendeciliğin Gelişimi.....	6
1.3.1. Osmanlı Döneminde Perakendecilik	6
1.3.2. Cumhuriyet Döneminde Perakendecilik	8
1.3.3. Türkiye’de Perakendecilik Sektörü	8
1.4. Perakendecilikte Tedarik Zinciri Yönetimi	11
1.4.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları	12
1.4.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi	13
1.5. Perakendecilikte Ürün Yönetimi	13
1.5.1. Ürün Yönetiminin Temel Prensipleri	14
1.5.1.1. Doğru Ürün	14
1.5.1.2. Doğru Yer.....	15
1.5.1.3. Doğru zaman	15
1.5.1.4. Doğru miktar	15
1.5.1.5. Doğru fiyat	16

İKİNCİ BÖLÜM PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDE STOK YÖNETİMİ

2.1. Perakende Stok Kavramları.....	17
2.2. Stok Yönetimi ve Stok Kontrolü	17
2.3. Stok Planlama.....	20
2.4. Stokların Sınıflandırılması	20
2.5. Stok Maliyetleri	21
2.5.1. Stok Maliyetlerinin Düşürülmesi.....	22

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ALOKASYON PLAN

3.1. Alokasyon Kavramı.....	23
3.2. Ürünlerin Sınıflandırılması.....	24
3.2.1. Ürün Ana Kategorilerinin Oluşturulması	24
3.2.2. Alt Kategorilerin Oluşturulması	25

3.3. Mağazaların Sınıflandırılması	27
3.3.1. Kapasite Sınıflandırması	27
3.3.2. Coğrafi Bölge sınıflandırması	28
3.3.3. Müşteri Profili Sınıflandırması	29
3.3.3.1. Cinsiyet	29
3.3.3.2. Yaş Grubu	30
3.3.3.3. Gelir Seviyesi	31
3.3.4. Hız Grubu Sınıflandırması	33
3.4. Satış Tahminlerinin Belirlenmesi	33
3.5. Sevk Kararının Verilmesi	34
3.5.1. Geçmiş Dönem Veri Analizleri	34
3.5.2. Pazar Araştırmaları	35
3.5.3. Rakip Analizleri	35
3.5.4. Trend Analizi	36
3.6. Ürün Yaşam Eğrisi	36
3.6.1. Giriş Dönemi	37
3.6.2. Gelişme / Büyüme Dönemi	37
3.6.3. Olgunluk Dönemi	38
3.6.4. Gerileme Dönemi	38
3.7. Ürün İlk Sevkiyatı	38
3.7.1. Paket Sevkiyat	39
3.7.2. Parça Sevkiyat	40
3.8. Satış Desteği	40
3.8.1. Otomatik Satış Desteği	41
3.8.2. Manuel Satış Desteği	42
3.9. Transfer Çalışmaları	42
3.9.1. Otomatik Transfer	42
3.9.2. Manuel Transfer	43
3.10. İndirim Çalışmaları	43
3.11. Devir Çalışması	44
3.12. İade Çalışması	44

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ALOKASYON PLAN ÖRNEK UYGULAMASI

4.1. Geçmiş Yıl Verilerinin Sevk Kararına Etkisi	46
4.2. İklim Şartlarının Sevk Kararına Etkisi	48
4.3. Mağazalar Bazında Özel Dönemlerin Sevk Kararına Etkisi	49
4.4. Yabancı Turistlerin Sevk Kararına Etkisi	51
4.5. Özel Dönemlerin Sevk Kararına Etkisi	53
4.6. Paket Sevkiyat	53
4.7. Satış Desteği	54
4.8. Transfer Çalışması	55
4.9. İndirim Çalışması	56
4.10. Alokasyon'un Karlılığa Etkisinin İncelenmesi	57
SONUÇ	59
KAYNAKLAR	63
ÖZ GEÇMİŞ	67

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Perakende Sektörü Ciro Gelişimi	9
Tablo 1.2. Perakende büyüklükleri karşılaştırmaları-2008 (Milyar \$)	10
Tablo 1.3. Sektörlere Göre Mağaza Bazlı Perakende Satışlar (Milyon TL)	10
Tablo 1.4. 2014 Küresel Perakende Gelişim Endeksi.....	11
Tablo 2.1. Stok bulundurma maliyetleri	22
Tablo 3.1. Hesaplanmış cover değeri	41
Tablo 4.1. Birinci Grup Mağazalar	45
Tablo 4.2. Sevki Planlanan Ürünler.	46
Tablo 4.3. Seçili Mağazalarda Stok Satış Değerleri Karşılaştırması.	47
Tablo 4.4. İran Resmi Bayramları.....	50
Tablo 4.5. Nevruzdan Etkilenen Mağazaların Nevruz Dönemi Satış Değişimi	51
Tablo 4.6. Antalya Mağazaları Turistli Turistsiz dönem Karşılaştırması.....	52
Tablo 4.7. Kombinlebilen Ürünler.....	54
Tablo 4.8. Farklı Modellerin Sevk Bilgileri.....	55
Tablo 4.9. Ürünlerin Transfer Sonuçları.....	56
Tablo 4.10. Ürünlerin İndirime Tepkileri.....	57
Tablo 4.11. Alokasyon Uygulanan ve Uygulanmayan Mağazaların Karşılaştırması.....	58

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Geleneksel Tedarik zinciri	12
Şekil 3.1. Penti ve Altınyıldız Logoları	30
Şekil 3.2. Zara Çocuk Yaş Gruplaması	31
Şekil 3.3. LC Waikiki Müşteri Yaş Gruplaması	31
Şekil 3.4. Bir tekstil perakende mağazasından aktif spor temalı line paketi örneği ..	40
Şekil 4.1. Türkiye Geneli 5 Günlük Hava Tahmini	48
Şekil 4.2. Türkiye Yıllık Maximum Sıcaklık Ortalaması	49



KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika birleşik Devletleri
AR	: Auto Replenishment
BDY	: Body
CRM	: Customer Relationship Marketig-Müşteri İlişkileri Yönetimi
HRK	: Hırka
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
KBN	: Kaban
KZK	: Kazak
MGM	: Meteoroloji Genel Müdürlüğü
PNT	: Pantolon
SLP	: Salopet
SS	: Stok Satış Oranı
SWT	: Sweat
TYT	: Tayt
TZ	: Tedarik Zinciri
TZY	: Tedarik Zinciri Yönetimi
UK	: Uzun Kollu

GİRİŞ

Türkiye’de 1950li yıllardan itibaren gelişmeye başlayan perakendecilik sektörü gelişmiş ülkelerdeki perakendecilik ile rekabet edecek konuma gelmiştir. Türkiye’deki nüfus yapısı ve yoğunluğu, coğrafi ve iklim koşullarının çeşitliliği, turizm sektörünün hacmi ve tekstil üretimindeki kalifikasyonun artması ile perakendecilik sürekli gelişim göstermektedir.

Günümüzde örgüt anlayışı içinde çalışan, sürekli gelişerek çeşitlenen ve artan büyük perakendeciler, Türkiye’deki hizmet sektörünün en önemli kurumlarını oluşturmaktadır. Yaklaşık 200 milyar dolarlık yıllık ticaret hacmi bulunan perakendecilik sektörü, mağazalı veya mağazası çeşitlenerek gelişmeye ve büyümeye devam etmektedir. Son yıllarda yabancı ortaklı süpermarket ve hipermarketlerin artması ile birlikte bu sektörde rekabet yoğunlaşmış, tüketici daha önemli bir hale gelmiştir.

Türkiye’de perakendecilik sektörünün en önemli kollarını hızlı tüketim ve hazır giyim oluşturmaktadır. Büyük şehir sayısı arttıkça dev alışveriş merkezlerinin de sayısı çoğalmaktadır. Teknolojinin sunumu gelişimi de hesaba katıldığında hızlı, güvenli ve kaliteli hizmet yapılması için Türkiye’de perakende sektörünün gelişmiş ülkelerin seviyesine ulaşması ve devamlı olarak teknolojik yeniliklerin takip edilerek sektöre entegre edilmesi gerekmektedir.

Hazır giyim perakendeciliğinde marka sayısının çoğalması, satış hacimlerinin artması, mağaza sayılarının ve metrekareleri artmıştır. Bununla birlikte müşteri sınıflandırılmasına gidilmiş bu sayede arz talep dengesi modern mağazacılık sistemleri ile sağlanmıştır. Hacimsel olarak genişleyen sektörde ürün çeşitliliği, dolayısıyla stok miktarı artmıştır. Artan bu stoğun müşteri talebinin olduğu yerde bulundurulması kilit önem kazanmıştır. Bu nedenle Türkiye’de kurumsal mağazacılık sistemi yürüten firmalarda alokasyon önemli bir birim haline gelmiştir. Başarılı bir alokasyon uygulaması firmaların karlılığını artırmakta, müşteri memnuniyetini sağlamakta ve firmanın pazardaki rekabet gücünü artırmaktadır.

Çalışma üç teorik bir pratik olmak üzere toplam dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde perakendeciliğe genel bir bakış yapılmış, Dünya’da ve Türkiye’deki tarihsel gelişimi incelenip mevcut durumu değerlendirilmiştir.

İkinci bölümde Perakendecilik Sektöründe Stok Yönetimi başlığı altında stok kavramı incelenmiş. Stoğun planlanması, sınıflandırılması ve maliyetlerine değinilmiştir.

Üçüncü bölümde ise Alokasyonun amacı, sevk edilecek ürünlerin ve mağazaların sınıflandırılması, sevk kararını etkileyen faktörler ile sevk yöntemleri, satış performansını iyileştirmek için gerçekleştirecek transfer ve indirim faaliyetleri, stok maliyetinden kurtulmak için gerçekleştirilecek iade yöntemi üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölüm vaka analizinde ise yurtiçinde ve yurtdışında toplam 700 mağaza ile faaliyet gösteren Türk tekstil perakende sektörünün en büyük firmasında (X), müşterinin satın alma kararını etkileyecek değişkenler göz önünde alınarak yapılan sevk planları ve sevk sonrası aksiyonlar örneklerle incelenmiştir. Aynı firmanın benzer özellikler taşıyan iki farklı mağaza grubunun birinde alokasyon ile diğerinde standart tek düze dağıtım ile stok paylaşımı yapılmış ve karlılık açısından sonuçları incelenerek alokasyonun pozitif etkisi hesaplanmıştır

BİRİNCİ BÖLÜM

PERAKENDECİLİK

1.1. Perakendeciliğin Tanımı

Perakendecilik, en temel anlamda üretici ile tüketici arasında malların naklini sağlayan aracılık faaliyetidir. Tüketim mallarının dağıtımı, dağıtım kanalının ilk üyesi olan üretici ile başlar, nihai tüketici ile sona erer; ama çoğu zaman arada en az bir aracı vardır ki o da perakendecidir. Üreticiler ve toptancılar nihai tüketiciye mal satarlar. Ancak en çok perakendeciler tarafından perakende ticaret işi yapılmaktadır (Perakendecilik, 2000:8)

İnsanlık tarihinde şehirlerin gelişmeye ve büyümeye başlamasıyla birlikte ticaret hayatı da bununla paralel olarak gelişim göstermiştir. Ticaretin vazgeçilmez unsurlarından biri olan perakendecilik de ilk olarak milattan önceki birkaç yüz yıl içerisinde şekillenmeye başlamıştır. Tarihsel kaynaklar incelendiğinde İlkel alım-satım ve takas yöntemiyle gerçekleştirilen bu sistemin ilk örnekleri Çin, Mısır ve Mezopotamya’da görülmektedir (Perakendecilik, 2000:8).

Ticaretin büyük gelişim ve dönüşümler göstermesi ancak ulaşım araçlarının büyümesi ve daha uzun mesafelerin kat edilmesiyle oluşmuştur. Buharlı gemilerin yapılmasıyla daha uzak ülkelere seferler yapılmış, kara yoluyla at veya deve üzerinde yapılan ulaşımın yerini trenler almaya başlamıştır. Ancak bu durum insanlık tarihinde son birkaç yüz yıla tekabül etmektedir ki perakende sektörünün büyümesi de ulaşım araçlarının değişimine bağlı olarak büyümüştür (Özgür, 2011:1).

Perakendecilik, kişisel ve aile kullanımı için tüketicilere satılan mal ve hizmetlere değer katan işletme faaliyetlerinin oluşturduğu bütündür. Genel bir algı olarak perakendecilik sadece mağazadaki malların satılması olarak düşünülmektedir. Ancak konaklama hizmetleri, muayene hizmetleri ve kapı teslimi satışlar da perakendeciliğin birer değişik çeşitleridirler (Perakendecilik, 2000:8). “Nihai tüketiciye” satış yapan herhangi bir organizasyon perakendecilik yapış olur.

Ayrıca perakendecilik marka değerin tanınlanması ve kavramsallaşması konusunda önemli bir işlev görmektedir. Pazar araştırmaları, hizmet kalitesi ve verimlilik konusunda perakendecilik belirleyici bir faktördür. Ürün marka değerin artışında perakendecilik faaliyetleri önemli bir yer tutmaktadır. Diğer firmalarla Pazar üzerinde daha iyi rekabet etmek, marka değerin ölçmek ve aynı zamanda tüketici davranışlarını saptamak açısından perakendecilik (Troiville; Cluquet, 2016:309).

1.1.1. Perakendeciliğin Fonksiyonları

Perakendeciler, tüketicilere sattıkları ürün yâda hizmetlerin değerini arttırmak için bazı işletme faaliyetlerini üstlenir ve bazı fonksiyonları yerine getirirler.

Bir perakende mağaza aşağıdaki hizmetlerin bir kısmını ya da hepsini müşterileri için sağlayabilir (Aydın, 2005:15).

- Pazarın belli bir bölümüne yönelik uygun ürün çeşitlerini seçme olanağı
- Küçük miktarlarda satılması için büyük hacimdeki ürünlerin parçalara ayrılması
- Ürünlere farklı biçimler verilerek daha kabul görür hale getirilmesi
- Sabit fiyatlarla ürünleri daima hazır tutmak için stok taşımak
- Ürün sahipliklerinin değişimini sağlamaya yardım etmek
- Ürünlerin dağıtım sistemi boyunca hareket etmelerine katkı sağlamak
- Satın almalarda kredilendirme ve taksitlendirme olanağı sağlamak
- Tüketicilere ve tedarikçilere bilgi sağlamak

Bu hizmetler günümüzde modern perakendecilik geliştikçe daha da fazlalaşmaktadır. Semt ve ana merkezlerde perakendecilik ticaret hayatının can damarını oluşturmaktadır (Aydın, 2005:15).

1.2. Perakendeciliğin Tarihsel Gelişimi

Perakendecilik, dünyadaki birçok ekonominin temel taşlarından birisini oluşturmaktadır. Özellikle gıda ve tekstil-hazır giyim perakendecileri, küresel boyutta Amerika'dan Çin'e dünyanın dört bir yanına yayılmış ve binlerce satış

noktalarıyla son tüketiciye ürün grupları ulaştırmaktadırlar. 1990'lı yıllardan itibaren özellikle gelişmiş ülkelerde büyük ölçekli perakendecilerin sayısı giderek artmıştır. Birçok firma üretim faaliyetlerinden vazgeçerek perakende sektörüne kaymaktadır (Özgür, 2011:1).

Perakendecilik; mal ve hizmetlerin, bir firma aracılığıyla küçük parçalar veya limitler halinde son tüketiciye satılmasıdır. Gelir Vergisi Kanununda (GVK) perakende satış, satışı yapılan madde veya malzemenin aynen veya işlendikten sonra satışını yapan kimseler dışındakilere satılmasıdır. Burada kastedilen kişi müşteridir (MEB, 2011:3).

Perakendecilik alanı rekabetin çok yoğun olarak yaşandığı bir alandır. Bu nedenle perakendeciliği pazarlama şemsiyesi altında değerlendirmek gerekir. Perakendecilik sektöründe kalitenin, ürün çeşidinin, fiyatın, ürünün satış yerinin ve sergileme şeklinin, güvenilir olmanın ve bütün bunların pazarlamasının doğru yapılmasının önemi çok büyüktür (MEB, 2011:3).

Fiyat ve ödeme stratejileri perakende sektörünün en önemli pazarlama araçlarıdır. Bir mal ya da hizmetin değişim değeri olan fiyat belirlenirken birçok değişik faktör etkili olur. Fiyatların belirlenmesinde en önemli faktör, doğal olarak satın alınan malların maliyetidir. Bundan başka müşterilerden gelen talep durumu, talebin fiyat esnekliği, stok devir hızı, mevsimlik indirimler, rekabet, fiyatın psikolojik etkisi, yasal sınırlamalar, mal ya da hizmetin arzı, mağazalar arasında gerçekleşen yatay fiyat anlaşmaları, dağıtım kanallarının tutum ve davranışları fiyatı belirlemede etkilidir. Dünyada Modern mağazacılık şehir nüfuslarındaki olağanüstü gelişimlerle birlikte oluşmuştur. 17. Yüzyılda Osmanlı İmparatorluğu, Büyük Britanya İmparatorluğu, Fransa'da İstanbul, Paris, Londra gibi şehirlerde nüfus yoğunluğu açısından büyük bir artış görülmüştür. Bu şehirlerin göç almasında sanayileşme ve ticaretin hız kazanması etkili olmuştur. Ayrıca kamu hizmeti veren Hastane, posta ve okul gibi kurumların ilk önce büyük şehirlerde kurulmasının da etkisi bulunmaktadır. Perakendecilik bakkal tipi esnaf yapılanmasından mağazacılık ve zincir mağazacılık sistemine 17. Yüzyılın sonlarına doğru geçmeye başlamıştır. İlk olarak iki Fransız kardeşin 1670 yılında Kanada'da kürk ticareti için kurdukları

Hudson's Bay Company Toronto ve Ontario'da mağaza açmışlardır. Daha sonra kürk ticaretini genişleterek Kanada'dan Alaska'ya geçmişlerdir (MEB, 2011:26).

1.3. Türkiye’de Perakendeciliğin Gelişimi

Türkiye’de perakendecilik Osmanlı döneminde bakkallar ve kapalı çarşılar, Cumhuriyet döneminde semt pazarları, 1950’li yıllarda gelişmiş ülkelerdeki perakende ticaret düzeninden etkilenme, 1970’li yıllarda belediyelerce kurulan tanzim satış mağazaları ve çok katlı mağazaların kurulmaya ve şubeler açmaya başlaması şeklinde olmuştur (Varlı ve Özbay, 2011:2412).

1.3.1. Osmanlı Döneminde Perakendecilik

Osmanlı dönemi kapalı çarşılar, meyve sebze hallerinin yanı sıra seyyar perakendeciler de önemli bir işlev görmektedir. Kapalı Çarşı, Eminönü ve Tahtakale gibi geleneksel ticaret merkezlerinde yüzyıllardır ve geleneksel yöntemler ile çalışan Osmanlı esnaf ve zanaatkarları bulunmaktadır. Büyük şehirlerden aldıkları ürünleri küçük şehirlere ve köylere getirip satış yapan tüccarlar oldukça fazlaydı. Bu nedenle ticaret yollarının üzerinde pek çok hanlar ve konaklama yerleri kurulmuştu (Varlı ve Özbay, 2011:2412).

18.Yüzyıldan itibaren Osmanlı ticaret hayatının da yoğunlaşmasıyla beraber tüketim kültürünün oluşmasında rol oynayan perakende mal ve hizmet ticareti İstanbul’da etkin olmaya başlamıştır. Avrupalı gezginler, tüccarlar, gayrimüslimler ve yönetici Osmanlıların alıcısı olduğu tüketim malları piyasası mal çeşitlenmesi ile beraber müşteri artışı da sağlayarak 19.yüzyıl boyunca gelişmeye devam etmiştir. 19.Yüzyılın son çeyreği ile 20. yüzyılın ilk çeyreği arasında tüketim mal ve hizmetleri piyasasında; Avrupa menşeli ürünlere ilişkin pazarlama stratejileri ve reklamları aracılığıyla genelde tüketim kültürü, özelde ise perakende ticaret geleneğindeki değişimleri incelemek kolaylaşmaktadır (Varlı ve Özbay, 2011:2411).

Osmanlıda Denizcilik ticareti de önemli bir yer tutmuştur. Gerek doğu Akdeniz’deki Tartus, Beyrut, Hayfa, Lazkiye, Tel Aviv gibi limanlardan, hurma, zeytin, Narenciye ve çay gibi gıda ürünleri getirilirken, Güney Akdeniz’deki İskenderiye, Port Sait, Trablus gibi liman kentlerinden altın, bakır ve değerli

madenlerin ticareti yapılmaktaydı. Avrupa liman kentlerinde ise Anadolu'ya pek çok saat, mobilya, iplik, pamuklu dokumalar, madeni eşyalar, şarap, bira, ilaç, mürekkep ve kibrit gibi ürünler ithal edilmekteydi. Ancak On yedinci ve on sekizinci yüzyıllarda limanların eksikliği ve gümrük işlemlerinin yetersizliği Avrupa ile denizyolu ticaretinin yeterince yapılmasının önünde önemli bir engel olmuştur. On dokuzuncu yüzyılda Osmanlı İmparatorluğu toprak olarak küçülmesine rağmen ticaret hacmi iki kat artmıştır. Osmanlı döneminde Avrupa'da İngiltere, İtalya, Almanya ve Avusturya ile önemli ticaret işleri yapılmıştır (Baskıcı, 2009:43).

Satın alma gücünün son derece düşük olduğu Osmanlı piyasasında tutunmanın temel şartı ucuz mal getirip satmaktır. Kalite genelde ikinci plandaydı. Soba, mobilya ve lamba gibi ithal ürünler zenginlerin evlerinde bile, oldukça düşük kalitedeydi. Pazarlarda İngiliz mallarının oranı azdır. Daha çok ucuz Alman, Avusturya-Macaristan ve İtalyan mallarıdır (Baskıcı, 2009:44).

İthal edilen ürünler liman kentlerindeki toptancı pazarlarından tüccarlar vasıtasıyla tüm Anadolu'ya dağılmaktaydı. Tüccarlar toptancı pazarlarından para, altın ve gümüş sikkelerle aldıkları ürünleri kırsal kesimde takas yoluyla da satmaktaydılar. Örneğin hangi yörede elde edilen ürün neyse onunla bir değer karşılığında değiştiriyorlardı. Getirdikleri ürünleri, yün, halı, kilim veya canlı hayvan ile takas yapabiliyorlardı (Varlı ve Özbay, 2011:2414).

19.Yüzyılın sanları ile 20.yüzyılın ilk çeyreğinde Osmanlı pazarında yabancı markalar ve uluslararası ticaret gelişmeye ve çeşitlenmeye başlamıştır. Buna bağlı olarak pazarlama stratejileri geliştirilmiş ve reklamcılık bir sektör olarak ortaya çıkmıştır. Osmanlı döneminde Tanzimat döneminden sonra özellikle İstanbul'da yaşayan yönetici sınıfların ve daha sonra orta tabakanın tüketim kalıplarındaki değişim görülmeye başlanmıştır. Tüketim malı ithalatındaki artışlar onar yıllık zaman dilimi içinde en fazla artışı göstererek, tüketim malı ithalatı yapan işletme sayısı 1868'te 587'den,1909'da 1833'e çıkmıştır. Tüketim malı pazarının İstanbul'daki bu artışının, yeni bir hayat tarzı ile ilgili hizmetleri kapsayan mesleklerin artması ile doğrudan ilgili olmuştur (Varlı ve Özbay, 2011:2414).

1.3.2. Cumhuriyet Döneminde Perakendecilik

Türkiye’de cumhuriyet dönemi perakendeciliği, Osmanlı dönemi perakendeciliğin devamı niteliğindedir. Savaştan yeni çıkan ülkede satın alma gücünün son derece düşük olduğu bu dönemde, organize perakendecilik henüz gelişmemiş ve çoğunlukla bakkal tipi esnaf perakendeciliğiydi. Kalite bilincinin henüz tam oluşmadığı bir dönem olarak nitelendirilebilir. Büyük şehirlerde kapalı ve açık çarşılar küçük şehirlerden ve kırsal kesimden alım yapan küçük esnaf için toptancılık görevini üstlenmiştir. Kuyumcular çarşısı, bakırcılar çarşısı, demirciler çarşısı, giyimciler çarşısı, balık hali, sebze hali gibi büyük çarşılar hem imalat, hem de toptan ve perakende satışı bünyesinde bulunduran ticaret kültürü günümüze kadar gelmiştir (Aydın, 2005:7).

Cumhuriyet döneminde bakkallar ve marketler büyük mağaza zincirlerine dönüşmemiştir. Daha çok yerli üretimin doğurduğu tüketim tercih edilmiştir. Ayrıca büyük metropollerin ve mağaza zinciri oluşumuna yön veren şehir yerleşimlerinin olmayışı da bu durumu etkilemiştir.

1.3.3. Türkiye’de Perakendecilik Sektörü

Türkiye’de perakendeciliğin gelişimi 1950- 1960 yılları arasında oluşmaya başlamıştır. Dağınık ve düzensiz perakende faaliyetleri yapılmaktaydı. Devletin girişimleri sonucu Migros ve Gima gibi birkaç büyük mağaza açılmaya başlamıştır (MEGEP, 2007:15).

- 1960 ‘tan 1980 yılına kadar bazı küçük aile girişimleri (Beymen, İGS gibi) ön plana çıkmaktadır.
- 1980 yılından itibaren başlayan liberal ekonomi ve serbest dış ticaret perakendecilikte de değişimleri getirmiştir.
- 1984 yılından itibaren yabancı markalar Türkiye pazarına girmeye başlamıştır.
- 1987 yılında modern anlamda ilk alışveriş merkezi (Galleria) açılmıştır.
- 1993 yılından itibaren alışveriş merkezleri (Capitol, Akmerkez gibi) perakendecilik sektöründeki yerlerini almaya başlamıştır.

- 1996 yılında AB ile Gümrük Birliği anlaşması imzalanmıştır.
- 1996'dan itibaren perakendecilikte önemli yabancı markalar Türkiye pazarına girmeye başlamıştır.
- 2000'li yıllardan itibaren, perakendecilikte yeni eğilimlerle birlikte modern mağazacılık anlayışı, alışveriş merkezleri ve cadde mağazacılığı başlamıştır

Hem yeni müşteriler kazanmak hem de ellerindekini tutmak ve rekabet avantajı yakalamak gibi hedefleri olan bu perakendeciler, kendi mağaza markaları altında ürünler sunmak; perakendeci kredi kartları, hipermarket üye kartları, internette alışveriş gibi çok çeşitli pazarlama yöntemlerini kullanmaya başlamışlardır (Yıldız, 2008:1).

Perakendecilerin rekabetin giderek arttığı bir pazar ortamında faaliyetlerini sürdürmeleri, tüketicilerin sosyo-demografik özelliklerinde ve yaşam tarzlarında meydana gelen değişimler ve teknolojiye yaşanan gelişmeler sonucunda perakendecilik sektöründe yaşanan gelişme ve değişimler önemli boyutlara ulaşmıştır (Yıldız, 2008:1).

Tablo 1.1. Perakende Sektörü Ciro Gelişimi

	Milyar TL (2014)		Milyar TL (2015)	
Toplam Ciro	608	%100	663	%100
Geleneksel Perakende	414	%68	446	%67
Organize Perakende	194	%32	217	%33
Gıda Perakendeciliği	367	%60	411	%62
Geleneksel Gıda	287	%47	316	%48
Organize Gıda	80	%13	95	%14
Gıda Dışı Perakendecilik	241	%40	252	%38
Geleneksel Gıda Dışı	127	%21	129	%19
Organize Gıda Dışı	114	%19	123	%19

Kaynak:<http://www.retailturkiye.com/kapak-konusu/sektor-turkiyenin-2-5-kati-9-buyudu>

Tablo 1.2. Perakende büyüklükleri karşılaştırmaları-2008 (Milyar \$)

Ülkeler	Nüfus Milyon	Tüketim Harcamaları	Perakende Harcamalar	Gıda Harcamaları Payı %	Gıda Harcamaları	Gıda Dışı Perakende Harcamalar
ALMANYA	82,2	1780	678	26	176	501
İNGİLTERE	61,2	1673	644	19,2	123	521
FRANSA	61,9	1435	567	31,8	180	386
İTALYA	59	1264	395	42,7	169	226
İSPANYA	45,3	850	360	29,7	107	253
RUSYA	141,1	684	322	55,4	178	143
TÜRKİYE	71,5	484	232	56	130	102
HOLLANDA	16,4	357	148	22,6	34	115
POLONYA	38	259	129	37,4	48	81
BELÇİKA	10,6	229	94	28,8	27	67
YUNANİSTAN	11,2	238	79	40,5	32	47
İSVEÇ	9,2	207	77	28,1	21	55
İRLANDA	4,4	113	60	13,6	8	52
PORTEKİZ	10,7	150	49	49,3	25	25
ÇEK CUM.	10,3	86	48	25,6	12	39

Kaynak: <http://v3.arkitera.com/news.php?action=displayNewsItem&ID=31364>

Tablo 1.3. Sektörlere Göre Mağaza Bazlı Perakende Satışlar (Milyon TL)

Sektörlere Göre Mağaza Bazlı Perakende Satışlar (Milyon TL)	2013	2014	2015
Gıda, Yiyecek & İçecek Hizmet Perakendesi	322.072	367.128	411.340
Gıda Perakendesi	244.503	284.265	323.859
Yiyecek ve İçecek Hizmet Perakendesi	77.569	82.863	87.481
Gıda Dışı	228.982	240.334	251.559
Mobilya, Ev Aletleri, Kişisel Bakım, Ev Bakım	171.667	181.585	193.884
Hazır Giyim	57.315	58.749	57.675
Toplam	551.054	607.462	662.899

Kaynak: TAMPF

AT Kearney research kuruluşunca hazırlanan “*Küresel Perakende Gelişim Endeksi*” ile gelişmekte olan ülkeler, perakende sektöründe yatırım fırsatlarını ölçen bir dizi kritere göre değerlendirilmektedir Türkiye, 2014 yılında yapılan sıralamaya göre perakende pazarı hızlı büyüyen ve yatırımcılar açısından çekiciliği artan gelişmekte olan ülkeler arasında yer almaktadır.2013 yılına göre 5 sıra gerilemekle birlikte, Türkiye 11. sıradaki konumu ile büyüme potansiyeli yüksek pazarlar arasında yer almayı sürdürmüştür (Sezgin, 2015: 8).

Tablo 1.4. 2014 Küresel Perakende Gelişim Endeksi

2014 Sıra	Ülke	Pazarın Çekiciliği (%25)	Ülke Riski (%25)	Pazarın Doygunluğu (%25)	Zaman Baskısı (%25)	KPGE Puanı	Değişim (2014/2013)
1	Şili	100	100	13	47	65	1
2	Çin	61	52	44	100	64,25	2
3	Uruguay	93	57	70	32	63	-
4	BAE	98	82	17	43	60	1
5	Brezilya	99	59	48	33	59,75	-4
6	Ermenistan	26	35	81	86	57	4
7	Gürcistan	32	32	79	78	55,25	1
8	Kuveyt	78	72	33	31	53,5	1
9	Malezya	66	68	32	43	52,25	4
10	Kazakistan	45	38	72	54	52,25	1
11	Türkiye	84	50	46	30	52,5	-5
12	Rusya	94	38	30	46	52	11
13	Peru	46	43	61	51	50,25	-1
14	Panama	56	46	52	41	48,75	8
15	Endonezya	46	33	57	59	48,75	4

Kaynak: “The 2014 Global Retail Development Index” Full SteamAheadfor Global Retailers, AT Kearney

1.4. Perakendecilikte Tedarik Zinciri Yönetimi

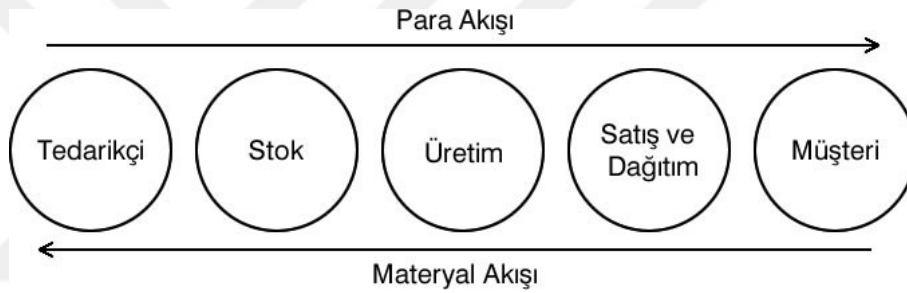
Tedarik Zinciri; organizasyonların tedarikçilerinin tedarikçilerinden, müşterilerinin müşterilerine uzanan tüm ürün, hizmet, bilgi ve kaynak akışı olarak tanımlanabilir (Civaroğlu, 2006:2).

Tedarik zinciri yönetimi terimi ilk olarak Oliver ve Weber (1982) tarafından kullanılmış daha sonra Houlihan (1988) tarafından, işletmeler arası malzeme akış yönetimini tanımlamak için kullanılmıştır. 1990 yıllardan itibaren işletmeler, tedarik zincirlerinin bir üyesi olacak biçimde işletme faaliyetlerini geliştirme yollarını araştırmaya başlamışlardır. Ürünleri müşteriye ne zaman, nerede, nasıl ve istenen miktarda, maliyet-etkin bir yöntemle ulaştırmak yeni başarı yöntemi olmuştur (Tanrıverdi, 2010:13).

Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY), geleneksel olarak hammaddenin ileri, bilginin de geriye doğru gerçekleşen akışını yönetme kabiliyetidir. Bir hammaddenin temininden fabrikaya, fabrikadantedarikçilere ve tedarikçilerden de satış noktalarına kadar, müşteri için değer üreten her faaliyet tedarik zinciri yönetiminin bir parçasıdır (Civaroğlu, 2006:2).

Tedarik zinciri (TZ) tedarikçi ile başlayıp müşterilere kadar uzanan hammaddenin temin edilmesi, üretim sürecinde ürüne dönüştürülmesi ve müşterilere ulaştırılması faaliyetlerinin bütününe kapsayan bir organizasyondur. Başka bir deyişle hammaddenin işlenerek ürün haline getirilip müşteriye ulaştırılması sürecine değer katan uygulamaların tümüne tedarik zinciri denir (Küçük, 2014:111).

Tedarik zinciri (TZ) örgütün farklı süreçlerine ve ürün-hizmet biçiminde değer üreten faaliyetler üreten ağ veya ilişkiler bütünüdür. Bu faaliyetler hammadde tedariki, bu hammaddelerin yarı mamul ve bitmiş mamule dönüşmesi ve bitmiş ürünlerin son müşteriye dağıtımını kapsamaktadır. Tedarik zinciri Yönetimi tedarik zinciri boyunca ürün ve bilgi akışı ile ilgilenmektedir. Böylece doğru ürünler doğru yer ve zamanda teslim edilmektedir (Küçük, 2014:111).



Şekil 1.1. Geleneksel Tedarik zinciri

1.4.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları

Tedarik zincirinin geleneksel amacı, sabit ve verilen talebi karşılayan, hammadde ve diğer girdi maliyetleri; gelen lojistik maliyetleri; tesis yatırım maliyetleri; doğrudan ve dolaylı imalat maliyetleri; doğrudan ve dolaylı dağıtım merkezi maliyetleri; stok taşıma maliyetleri; tesisler arası taşıma maliyetleri; giden lojistik maliyetleri gibi maliyet kalemlerinden bir veya birkaçını içeren toplam tedarik zinciri maliyetini en az yapmaktır (Tanrıverdi, 2010:12).

Ürünlerin tüketici memnuniyetini sağlayacak şekilde müşteriye ulaştırılabilmesi için tekin bir tedarik zincirinin tasarlanması gerekir. Tedarik zincirinin temel amaçları şu şekilde sıralanabilir (Küçük, 2014: 112);

- Stok seviyesinin minimizasyonu
- Kalitenin iyileştirilmesi

- Teslim sürelerinin iyileştirilmesi
- Esneklik
- Birimler arası koordinasyon

1.4.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi

TZY'nin görevi, son müşteriye mal veya hizmetleri sağlama amacına yönelik faaliyetleri etkili bir biçimde koordine etmektir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken temel fonksiyon stok yönetimidir. Burada hedef, müşteri hizmet düzeyini uygun bir seviyede tutarken tedarik zincirindeki toplam stokları minimize ederek tedarik zincirinin hızını arttırmaktır (Küçük, 2014: 113).

TZY, tedarikçiden tedarikçiye, üreticiden müşteriye uzanan süreçler boyunca iş yapma şekillerinde önemli değişiklikler ortaya koymuştur. Mesela Ar-Ge fonksiyonları pazarlama gruplarıyla koordineli bir şekilde çalışabilmektedir. Buda müşteri ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılmasına bağlı olarak performansta iyileştirme sağlamaktadır (Küçük, 2014: 113).

TZY'nin işletmelere sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir; (Küçük, 2014: 113);

- Tedarik zinciri eylemlerinin sadeleştirilmesi
- Kapasite planlama
- Maliyetlerin azaltılması
- Teslim sürelerinin müşteri beklentilerine göre ayarlanması
- Stok seviyelerinin düşürülmesi
- Bütünsel olarak tedarik zincirinin fonksiyonlarının iyileştirilmesi

1.5. Perakendecilikte Ürün Yönetimi

Hızlı bir tüketim döngüsüne sahip olan perakendecilikte dinamik olarak değişim olması gerekmektedir. İletişimin ve görsel araçların çok fazla kullanıldığı günümüzde tüketicilerin tercihleri çok çabuk değişmektedir. Tekstil, kozmetik gibi sektörlerde değişim çok hızlı olmaktadır. Bu değişim talebi müşteriden başarılı bir ürün yönetimi organizasyonlarda bir zorunluluk haline gelmiştir (Yurdakul, 2015:9).

Tekstil moda endüstrisinin, çok karmaşık bir ürün sistemi bulunmaktadır. Firmalar üretim ve reklam stratejisinin planlanmasında, gelişmekte olan tüketicilerinin taleplerini yerine getirilmesinde birçok parametreyi değerlendirmektedirler (Chouprina, 2014:31).

Ürün yönetimi hem üreticiler hem de dağıtımıcılar tarafından yararlanılan bir kavramdır. Perakende ürün yönetimi, işletmenin çeşitli seviyelerdeki diğer bölümleri ile işbirliğini gerektirir. Ürün yönetimi işletmenin misyon, vizyon, hedefleri ve kendini konumlandırması ile de yakından ilgilidir. Perakendeci, öncelikle ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılamayı düşündüğü pazar bölüm ya da bölümlerini kendisine hedef kitle olarak seçer. Daha sonra da hedef kitle olarak seçtiği bu tüketici ya da müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetleri sunar. Bu operasyonların hedefi de uzun dönemde şirketin karlılığı ve değer kazanmasıdır (Aydın, vd. 2013:3).

Perakende ürün yönetimi, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi, buna uygun ürünlerin tedarik edilmesi, stok seviyelerinin yönetimi, mağaza alanının ürünlere dağıtılması ve ürünlerin mağazada satışa sunulması gibi operasyonları kapsayan bir süreçtir (Aydın, vd. 2013:3).

1.5.1. Ürün Yönetiminin Temel Prensipleri

Bir perakende mağaza için etkin yönetim, perakende ürün yönetiminin temel prensiplerinin anlaşılması ve uygulanmasını esas alır. Bu prensiplerin uygulama yöntemi ekonomik ve sosyal koşullara göre değişmekle birlikte prensipler aynı kalır. Ekonomik ve sosyal koşulların sürekli değişmesi nedeniyle perakende kuruluşlar kendilerini yeni koşullara ayak uydurabilecek nitelikte modern ve yenilikçi olmalıdırlar (Mejia, Luis, Eppli. 1999:26).

Perakende ürün yönetiminin temel prensibi; doğru ürüne doğru yerde, doğru fiyattan doğru miktarda ve doğru zamanda sahip olmaktır (Aydın, 2005:18).

1.5.1.1. Doğru Ürün

Doğru ürüne sahip olmak, değişkenlik gösteren tüketici talep bilgisine sahip olmayı gerektirir. Tüketici talebinin değişikliği nedeniyle ürün uyarlanabilmeli, yâda

değiştirilebilmelidir. Ya da ürün artık doğru ürün değildir. Tüketici talebi, tüketicinin sosyal, ekonomik, demografik vb. özelliklerindeki özelliklere bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Ayrıca teknolojik gelişmelerde tüketici talebinde değişiklikler yaratmaktadır (Aydın, 2005:20).

Giyim ürünleri talebi, hem ani, hem de yavaş değişimler gösterir. Modaya bağlı olarak ürünlerin talepleri sürekli değişkenlik gösterirken, klasik ürünlerin talepleri daha düzenli bir değişkenlik gösterirler. Bayan ayakkabıları konusunda bir tasarım, bir renk yâda kullanılan bir malzeme önceki yıl kullanılan malzemeye göre çok güçlü bir talep olmuş olabilir. Ancak sonraki yıl az müşteri tarafından istenebilir. Erkek takım elbisesinin bir renk deseni önceki yıl az talep görmüş fakat sonrasında yüksek talep olmuş olabilir. Tüketici talebindeki bu değişimlerin bilinmesi perakendeci için önemlidir (Aydın, 2005:20).

1.5.1.2. Doğru Yer

Mağaza operasyonlarının etkin olabilmesi için doğru ürünün doğru yerde olması önemlidir. Mağaza yerinin ürünü satın alacak müşteriye yakın olması gerekir. Bunun anlamı dinamik koşullara bağlı olarak ürünlerde birçok işlemin uygulandığı perakende mağazanın doğru yerde olmasıdır. Ancak mağaza için koşullar bazen yavaş, bazen de hızlı değişiklik gösterebilmektedir. Coğrafi gelişimin takibi de bu konuda önemlidir (Aydın, 2005:19).

1.5.1.3. Doğru zaman

Zamanın kendisi perakendeciliğin temeli değildir. Ancak belirli bir zamanda perakendeciliğin toplam koşullarını etkileyen zamanın önemi vardır. Bu koşullar sürekli olarak bir değişim göstermektedir. Perakendecilikte başarılı olmak isteyen her işletme değişim koşullarının fark etmeli ve bu değişimlere ayak uydurmalıdır (Aydın, 2005:20).

1.5.1.4. Doğru miktar

Ürünün doğru miktarı, belli bir yerdeki ürünün talebi, belirli ürün çeşitleri ve doğru fiyatın bir fonksiyonudur. Bu unsurların yönetimi belirli bir ürün çeşidi için doğru miktarı gösterecektir ki bazen yüksek bazen de düşük olabilir. Bir yerdeki

ürünün doğru miktarı başka yerdeki miktarından yüksek olabilir. Aynı şekilde bir yerdeki ürünün fiyatı da koşulların değişkenliğinden dolayı başka bir yerdeki fiyattan yüksek olabilir. Doğru ürün miktarı için ürün çeşitlerinin miktarı da doğru belirlenmelidir (Aydın,2005:20).

1.5.1.5. Doğru fiyat

Doğru fiyatın doğru yerdeki üründen daha dinamik koşullara tabi olma olasılığı vardır. Ürün çeşitleri ve arz-talep koşullarından etkilenen fiyat; ürünlerin satışa sunulduğu mağaza gibi bir öneme sahiptir. Bu koşullar, sezona, teknolojik gelişmelere, rekabete, paranın değerine, arz ve talep ile her ikisini birden etkileyen diğer koşullardaki gelişmelere göre değişir. Fiyat genel seviyesi artarken, belli bir ürün yâda ürün grubunun fiyatı düşebilir (Aydın, 2005:19).

Doğru fiyatlar perakendecinin operasyon maliyetlerini karşılayacak ve kar sağlayacak fiyatlardır. Genelde mağazada satılan bütün ürünler için doğru fiyat, bu iki etkeni sağlamak üzere belirlenmeye çalışılır. Buna rağmen herhangi bir ürün için doğru fiyat, belirli zamanla için operasyon maliyetlerini karşılamayabilir. Sezon koşulları, şiddetli rekabet, modası geçme, tutundurma gibi koşullar ürünün doğru fiyat yerine daha düşük fiyattan satılmasına neden olabilir (Aydın, 2005:19).

İKİNCİ BÖLÜM

PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDE STOK YÖNETİMİ

Perakendecilikte karlılık ve verimlilik stoğun doğru yönetilmesiyle doğrudan bağlantılıdır. Çok mağazalı perakendeciler mevcut stoklarını mağazaları arasında doğru paylaştırarak karlılık ve verimlilik yönünden başarılı olmaya çalışırlar.

2.1. Perakende Stok Kavramları

İnsanlık tarihinde bilinen ilk stok kayıtları M.Ö. 2500’lü yıllarda eski Mısır’da kullanılmıştır. Bu kayıtlarda kutsal parçaların kim tarafından tutulduğunu, kime verildiğini, parçalar hakkında bilgiler (sağlam, kırık, adet, malzemesi vs.) gibi bilgilerin kaydını göstermektedir (Tanyaş, 2015: www.ksano.org.tr).

19’uncu yüzyılın ikinci yarısından itibaren gelişmeye başlayan perakendecilik sektörü, daha küçük bir ekonomi yaratan mağazasız perakendecilik dışarıda tutulursa, küçük bağımsız işletmelerden modern ve organize mağaza zincirlerine, komplekslere giden bir yapıda evrilmiştir. 1800’lerin ortalarından, günümüz perakende mağazalarına benzer yapıların kurulmasına kadar, ihtiyaç duyulan ürünlerin esnaf ve zanaatkârlardan satın alındığı ve bu zanaatkâr ve esnafların küçük, stokta çok az mal sakladıkları dükkânlarda, oldukça kişiselleştirilmiş ürünler sattıkları bilinmektedir (Nacak, 2015:40).

2.2. Stok Yönetimi ve Stok Kontrolü

Bir işletmede ideal bir tedarik ve stok kontrol sistemi kurulması üretilen ürünlere olan talebin özelliklerine bağlıdır (Negüs, 2008:24). Günümüzde müşteri gereksinimlerini rekabet koşulları çerçevesinde karşılayabilmek için stok yönetimi önemi artan bir konu olmuştur. Yüksek kaliteyi minimum maliyetle ve en kısa sürede müşteriye sunmayı hedefleyen işletmelerin malzemeyi akıcı bir biçimde sağlaması ve kullanması gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler belirli yetenekteki tedarikçilerle çalışmak, işletme içi birimleri etkin koordine etmek ve müşteriye ulaşmak gibi çeşitli yönetim faaliyetlerini yerine getirir. Öyleyse stok yönetimi materyallerin akışının

planlanması, organizasyonu ve planlamasıdır şeklinde tarif edilebilir (Küçük, 2014:89).

Günümüzde tedarik kaynaklarının artması, dağıtım kanallarının çeşitlenmesi, müşteri beklentilerinde yaşanan hızlı değişiklikler stok yönetiminin daha geniş bir bakış açısıyla değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle stokların planlaması, sipariş miktarı, bu siparişlerin teslim süresi, stokta bekleme süresi, üretim sürecinde geçtikleri aşamalar, biten ürünün müşterilere ulaştırılması ve izlenmesi ve yeni siparişlerin verilmesine kadar stoklarla ilgili tüm kapsamlı uygulamalar süreci anlaşılmaktadır (Küçük, 2014:90).

Perakendecilikte stok yönetiminde dinamik dengenin sağlanması önemlidir. Bunu kısaca şöyle ifade edebiliriz. Doğru ürün, doğru yer, doğru zaman, doğru miktar, doğru şekil, doğru maliyet. Özellikle temel ürünlerde stok açığı varsa, perakendeci işini iyi yapmıyor demektir. Stok kontrolü ve raflardaki ürün durumu müşterilerin karar vermelerinde dolaylı olarak etkilidir (MEB, 2011:32).

Perakendecilerin müşterilere sundukları hizmetleri; ürün ve hizmeti çeşitlendirme, toptan ürünleri daha küçük miktarlara ayırma, stoklayarak istenilen zaman ve yerde edinilmesini sağlama, ürünle ilgili bilgi paylaşımı olarak sıralamışlardır (MEB, 2011:38).

Yükleme boşaltma tesisleri, stok devir hızı yüksek olan mağazalarda kritik bir başka değişkendir. Çünkü bir taraftan raflar boşalırken bir taraftan da tekrar rafların boşalan yerlerinin doldurulması gerekir. Bunun anlamı bir gün içinde birçok kamyon dolusu ürünün mağazaya gelmesidir. Müşterilere rahatsızlık vermeden bu faaliyetin yerine getirilmesi gerekir. Bu değişken müşteri tatmini ile ilgisizmiş gibi gözükse de sonuçta stok kontrolünü ve raflardaki malları etkilediğinden müşterilerin karar vermelerinde dolaylı olarak etkilidir (MEB, 2011:25).

Stok yönetiminde ürün almadan önce dikkat edilmesi gerekli adımlar şunlardır;

- Alınacak ürünlerin belirlenmesi
- Alım zamanının belirlenmesi

- Ürünlerin Depolama yeri ve depo düzeninin belirlenmesi
- Alınacak ürün miktarının belirlenmesi
- Alınacak ürünlerin kalite ölçülerinin belirlenmesi
- Ürünlerin satınalma fiyatları
- Ürünlerin satın alınacağı firmaların belirlenmesi
- Ürünlerin depolama ve raf sürelerinin belirlenmesi
- Satın alınacak ürünlerin ödeme şeklinin belirlenmesi
- Satınalınan ürünü reyonda teşhir etme olanağı var mıdır?
- Depoya Girdi-Çıktı sıralamasının belirlenmesi
- Alınan ürün ile sevk edilen ürünlerin stok hesaplarına kayıtlarının yapılması
- Depolarda yangın, Paslanma, Kaybolma ve Bozulmaya karşı alınacak tedbir ve önlemler.

Perakendeciler malların yenilerini, yani stok bulundurmamak zorundadırlar. Stok bulundurmanın ve bulundurmamanın maliyetleri vardır. Raflardaki hangi mamullerin tükendiklerini ve stokta hangi ürünün ne kadar kaldığını tespit etmek mağaza yönetiminin etkin çalışması için gereklidir. Bunun için de yönetimin stok kontrol sistemine ihtiyaçları vardır. Stok devir hızının yavaş olması veya yanlış stoklama yapılması gibi durumlar satışları, dolayısıyla karlılığı olumsuz yönde etkilemektedir (MEB, 2011:25).

Uygun bir stok yönetimi mağazalara, faaliyetlerini aksamadan yürütmesini, stoklara bağlanan paranın miktarının optimize edilerek finansal kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlar. Uygun zamanda ve miktarda yapılan siparişler tedarik ve sipariş masraflarını azaltır. Dikkatsizlik yüzünden ziyan olan malzemelerin miktarını kontrol imkânını sağlar. Bu tür problemlerin kaynağında çözülmesine yardımcı olur (MEB, 2011:26).

Stok kontrolü üç açıdan mağazalar için önemlidir (MEB, 2011:26).

- Malların zamanında depoya getirilmesi ve zamanında depodan raflara aktarılmasında zamanlama açısından önemlidir.

- Depoda saklanacak malların hangi şartlarda ne kadar saklanacağını belirlenmesi için gerekli mekân özelliklerinin ve mal miktarlarının belirlenmesi için gereklidir.

Ayrıca mal akışının takip edilebilmesi açısından gerekli kayıtların tutulması için önemlidir.

2.3. Stok Planlama

Perakendecilikte stok, işletmenin müşteri taleplerini karşılayacak kadar bulundurulmuş yeterli ürün miktarıdır. Uygun ürün çeşidi ile kârlılığı sağlamak için siparişin verilmesi, taşıma, depolama, rafta sunum ve satış maliyetleri gibi faaliyetlerin planlanması, uygulanması ve kontrolüdür. Stok planlamanın temel amacı, işletme veya tedarik zincirinde yeterli miktarlarda ürün/ürün grubu hazır bulundurulmuş üretimin aksatılmadan yürütülmesidir (O'Connor, 2013:3).

2.4. Stokların Sınıflandırılması

Üretim yapan bir işletmenin stoklarında stoklanan varlıkların arasında cins, değer, kullanım yeri, stoklama şekli gibi çeşitli farklılıklar görülmektedir. Stoklar istenen amaca uygun olarak sınıflandırmak ve bu şekilde incelemek daha işletmelerin stok yönetimi açısından daha uygundur. İşletmeler hammaddeler, yarı mamuller, ürünler, hazır parçalar, yardımcı malzemeler gibi temel sınıflandırma şeklinde stok yapabilirler. Ancak işletmenin yapısına göre daha farklı biçimlerde ve sayıda yapılabilir veya amaca göre yukarıdaki sınıflardan ilgili olanlara alt sınıflar eklenebilir (Nergüs, 2008:41).

Çevrim Stokları: İkmal işleminden kaynaklanan stoklardır. Bir işletmede bir ürün için talep hızı ve teslimat süreleri kesin olarak biliniyorsa, belirli bir süre boyunca talebi karşılayacak miktar stokta tutulur ve stoktaki ürün miktarı sıfıra düştüğünde teslim alınacak şekilde sipariş verilir. Bu durumda emniyet vs. başkaca bir stok tutmaya gerek yoktur (Santos, 2013:2864).

Transit Stokları: Bir ürünün üretim kaynağından tüketiciye ulaştırılması için geçen zamanı ve taşınan miktarı karşılamak için oluşturulan dağıtım amaçlı

stoklardır. Çevrim stoklarının bir parçası olarak düşünülebilir. Stok maliyetlerini hesaplama açısından, varış yerine kadar geçen sürede satış veya kullanıma hazır olmadıklarından çıkış noktasındaki bir stok olarak ele alınır (Nergüs, 2008:42).

Emniyet veya Tampon Stokları: Talep hızı veya teslimat süresinin belirsiz olduğu durumlarda, çevrim stoklarına ilave olarak beklenmedik aşırı talebi Veya teslimattaki gecikmeleri karşılamak amacıyla oluşturulan stoklardır (Santos, 2013:2864).

Spekülatif Amaçlı Stoklar: Ekonomik miktarlarda üretim yapılmasından, sipariş ve elde bulundurma maliyetleri toplamını en aza indirmek için ekonomik sipariş miktarı kadar veya iskontolardan yararlanmak amacıyla gereğinden fazla satınalma yapılmasından kaynaklanan stoklardır. Ayrıca bir ürünün fiyatının gelecekte artacağı, arzın azalacağı öngörüldüğünde veya olası bir greve karşı işletmeyi korumak amacıyla da gereğinden fazla stok tutma yoluna gidilebilir (O'Connor, 2013:3).

Mevsimsel Stoklar: Talepteki sezonluk değişimleri karşılamak amacıyla tutulan stoklardır.

Ölü Stok: Modasının geçmiş veya özelliklerini yitirmiş olduğundan talebin kalmadığı ürünlerdir. Bir mal için, işletmenin satış yaptığı tüm bölgelerde olabileceği gibi, sadece belirli bir bölgede talep sona ermiş olabilir. İkinci durumda ölü stoklar talebin devam ettiği bölgelere sevk edilerek değerlendirilir (O'Connor, 2013:3).

2.5. Stok Maliyetleri

Stok yönetimi sistemlerinin seçimi veya sipariş verme politikalarının belirlenmesi amacıyla yapılacak değerlendirmelerde ve modellerde, sistemin çalışmasını belirleyecek değişkenlerin hesabı için kullanılan parametrelerdir.

1-Sipariş ve Hazırlık Maliyeti: Sipariş verileceği zaman ortaya çıkar. İşletme içinde üretilecekse de ürünün üretilmesi için gerekli aletlerin hazırlanması, gerekli formların doldurulması gibi maliyetler hazırlık maliyeti kapsamına girer.

2-Birim Satın Alma Maliyeti: Bir birim malı satın almak için katlanması gereken değişken maliyettir. İşletme maliyetlerini, hammadde maliyetlerini kapsamaktadır.

3-Elde Tutma Maliyeti: Bir birim stoğu bir zaman periyodu elde tutmanın maliyetidir. Depolama maliyetleri, yönlendirme, sigorta, çalınma, kırılma, amortisman, vergileri içerir. Sermayeyi stoğa bağlama sonucu katlanılan fırsat maliyeti.

4-Yoksatma Maliyeti: Müşteri bir sipariş verdiğinde talebi zamanında karşılanamamışsa yoksatma durumu oluşur (<http://www.lojistikdunyasi.net/stok-maliyetleri.html>)

2.5.1. Stok Maliyetlerinin Düşürülmesi

Firmalar kendi satış hacimleri ve müşteri potansiyeline göre öznel bir stok politikası geliştirebilirler. Ancak stok yönetiminde temel alınabilecek ortak özellikler bulunmaktadır. Stok maliyetlerinin azaltılmasında 6 temel ilke benimsenmelidir. Bunlar (Tanyaş, 2015:<http://kosano.org.tr>);

- Satılmayan ürünlerin çıkarılması
- Maliyet ve risk analizlerinin yapılması
- Stok türüne göre dağılımın belirlenmesi
- ABC- XYZ analizi ile öncelik belirlenmesi
- Her ürün için optimum stok seviyesinin belirlenmesi
- Lojistik maliyetlerinin optimizasyonunun yapılması

Tablo 2.1. Stok bulundurma maliyetleri

Maliyetler	Ortalama maliyet %	Maliyet aralığı%
Sermaye	15.00	8-40
Vergi	1.00	0.5-2
Sigorta	0.05	0-2
Eskime	1.20	0.5-2
Depo	2.00	0-4
Toplam	% 19.25	% 9-50

Kaynak: Perakendecilikte Ürün Yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi yayını No: 2764

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALOKASYON PLAN

Alokasyon kavramı perakendecilikte stok yönetimi alanında kullanılır. Ürünlere ait dağıtım planları alokasyon plan ile yapılır. Alokasyon planda amaç özetle doğru stok yönetimidir.

3.1. Alokasyon Kavramı

Alokasyon müşteri memnuniyetini sağlamak, verimliliği artırmak ve karı maksimize etmek amacıyla doğru ürünü, doğru zamanda ve doğru miktarda, doğru fiyat ile doğru lokasyonda bulunduracak şekilde ürün dağıtım planlarının yapılması işidir (Sadeghi, Sadeghi, Niaki,2014:55). İngilizce Allocation kelimesinden dilimize geçmiş olup Türkçe karşılığı tahsis, paylaşırma, dağıtma, bölüştürmedir (Avrupa Birliği Terimleri Sözlüğü, 2009) .

İyi bir alokasyon ile operasyon maliyetleri düşecek, mağazalarda iklim durumuna ve müşterinin beklentisine uygun ürün bulunurluğu artacaktır. Mağazada görsel bir standart oluşturulacak ve devamlılığı sağlanacaktır. Satışı yavaş ürünler yerine hızlı satan ürünler konularak işletmenin stok devir hızı artacaktır. Yavaş satan ürünler için de alınacak aksiyonlarla ya ürün iyi sattığı mağazalara transfer edilerek stok eritilecek ya da dayanıklı bir mal ise satış hızının yüksek olması beklenen bir dönemde tekrar satışa sunulmak üzere mağazalardan iade alınarak depolarda bekletilecektir.

Alokasyon tüm fonksiyonlarıyla etkin bir şekilde yapıldığında (Power, 2000:82);

- Daha çok müşteriye hitap ederek marka bilinirliğinin artması sağlanır.
- İşletme maliyetleri düşer.
- İşletmenin rekabet gücü artar.
- İşletmenin sektördeki pazar payı büyür.
- İşletmenin kuruluş amaçlarından olan sürdürülebilirlik sağlanmış olur.

3.2. Ürünlerin Sınıflandırılması

Ürün sınıflandırma ile kategoriler oluşturularak üründe uzmanlaşma ve iyi bir ürün yönetimi sağlanır. Sınıflandırma yapılırken ana kategoriler ve bunun altında alt kategoriler oluşturulur.

3.2.1. Ürün Ana Kategorilerinin Oluşturulması

Alokasyon yapılırken mümkün olduğunca detaya inilmesi çok önemlidir. Alokasyon yapan firmaları standart dağıtım planları yapan firmalardan ayıracak en önemli özellik şüphesiz bu detaycılık olacaktır. Detaylardan alınan dersler bir sonraki satış döneminde kullanılarak sistem giderek iyileştirilecektir (Cruz, Santos, 2013:2864). Müşteri tarafında detaya inmenin gerekliliğinin yanında işletme içinde detaya inmek işin yapılışını kolaylaştıracak ve tüm alanlara hâkimiyeti artıracaktır. Ürün tarafında detaya inebilmek adına ürünler kullanım amacına, kullanım şekline, üretim yöntemine, malzeme tipine, hitap ettiği müşteri yaş grubuna, müşterinin ticari ya da bireysel oluşuna gibi vb. birçok şekilde kategorize edilir. Bunlara bazı örnekleri şu şekilde verebiliriz (Cruz ve Santos, 2013:2864).

Perakende Marketlerde

- Süt Ürünleri
- Et Ürünleri
- Temizlik Ürünleri
- Züccaciye
- Unlu Mamuller
- Kuruyemiş
- İçecek
- Bakliyat

Kozmetik Zincir Mağazalarında

- Ağız Bakımı
- Bebek Anne Çocuk Bakımı
- Kişisel Bakım
- Makyaj

- Duş Banyo
- Koku
- Saç Bakımı

Tekstil Zincir Mağazalarında

- Bebek Giyim
- Çocuk Giyim
- Genç Giyim
- Bayan Giyim
- Erkek Giyim
- Spor Giyim
- Şık Giyim
- Ev Tekstili

Bu detaylandırma perakende mağazaların coğrafi özelliklerine göre göre de değişiklik göstermektedir. Ürünlerin kategorize edilmesi, ana kategoriler, alt kategoriler ve gruplar şeklinde sıralanmaktadır.

3.2.2. Alt Kategorilerin Oluşturulması

Ana kategorilere ayrılan birimler eğer birimin çok fazla bölümü varsa bu bölümleri daha iyi yönetebilmek ve bu bölümlerde uzmanlaşabilmek adına alt kategoriler oluşturur. Tüm bu kategorize işlemlerinde amaç parçadan bütüne giden bir işleyiş oluşturmaktır. Bu işleyişin içinde aynı ana kategoride olan ama üretimi ve planlanması farklı olan ürünler ayrılmış olur. Buna bir örnek verecek olursak perakende marketlerde süt ürünleri ana kategorisi oldukça geniş bir ürün yelpazesi barındırmaktadır. Bu yelpazedeki ürünler ham maddesi aynı olmasına rağmen üretim süreçleri, üreticinin teknik yeterlilikleri ve tecrübeleri açısından ayrılmaktadır (Bachmann, 2005:21).

Öyle ki bazı firmalar sadece peynir üretimi yaparken bazıları sadece pastörize süt üretimi yaparlar. Bu farklılıklar ürün alt kategorisi olarak ayrılmayı beraberinde getirir. Süt ürünleri ana kategorisi altında süt, peynir, tereyağı, ayran gibi alt

kategoriler oluşturulur. Tüm bu süreçlerdeki parçalara ayrılma üretici ve satıcı açısından işin takibini kolaylaştırdığı gibi müşteri tarafında da mağazalarda aradığı ürünü kolay bulabilme, görsel açıdan bir düzen ile karşılanma, mağazalarda daha iyi hizmet alma gibi müşteri memnuniyetini artıracak etkilere sahiptir (Bachmann, 2005:21). Örnekleri çoğaltacak olursak tekstil sektöründe aşağıdaki gibi bir alt kategori oluşumu görebiliriz;

Tekstil Zincir Mağazalarında

- Çocuk Giyim
- Kız Çocuk
- Denim
- Pantolon
- Pantolon Kalın
- Pantolon Orta
- Pantolon İnce
- Key Pantolon İnce
- Basic Pantolon İnce
- Nos Pantolon İnce
- Şort
- Elbise
- Kısa Kol Elbise
- Uzun Kol Elbise
- Salopet
- Gömlek
- Dış Giyim
- Dokuma Alt
- Dokuma Üst
- Örme
- Triko
- Yüzme Giyim

Örnekte gördüğümüz Nos Pantolon İnce bir klasmandır. Bu klasmandan elde edilen veriler yine gelecek dönemde bu klasmana ilişkin analizler yapmada kullanılacaktır. Stok, satış, kar, devir hızı gibi birçok veri klasman detayında saklanacak ve gelecek dönemin üretim planları yapılırken en az stok tutarak en çok satış yapan, kar getiren klasmanlara üretimde ağırlık verilecektir. Yine mağaza bazında saklanan veriler ile her bir mağazanın klasman detayında iyi olduğu ürün grupları, o mağazalara iyi performans gösterdikleri dönemde, mağazanın performansına göre derinlikli miktarda gönderilecektir. Böylelikle ürünler en hızlı satış yapıp en çok karı getireceği mağazalara sevk edilmiş olacaktır (LC Waikiki: <http://www.lcwaikiki.com/>).

3.3. Mağazaların Sınıflandırılması

Mağazalar perakende de ürünün müşterinin beğenisine sunulduğu, tüm üretim ve AR&GE süreçlerinin nihai amacı olan satış yapma hedefinin gerçekleşeceği kilit noktadır (Cruz, Santos, 2013:2864).Fiziki olarak her biri birbirinden farklıdır. Özellikle kiralık mağazalar ile çalışan perakende firmaları kendi standartlarına uygun tek tip bir mağaza bulamayabilirler. Tek tip mağazalar bulaşmalar bile işin beklentilerine uygun olmayabilir (Vasic, Novakovic, VD., (2012:429). Stokların ilgili mağazalara planlanması noktasında da bir kategorize işlemi yapılması gerekmektedir. Bu kategorize işlemi sonunda doğru mağaza kavramının karşılığı bulunacaktır.

3.3.1. Kapasite Sınıflandırması

Mağaza büyüklüğü özellikle maliyetlere yansımaları açısından işletmenin en önemli kritiklerinden biridir. Kiralanan alanların en verimli şekilde kullanılması ve birim alandan en yüksek getirinin sağlanması gerekir. Düşük potansiyelli bir bölgede yüksek metrekareli bir mağaza, işletmeye gereğinden fazla kira ve personel maliyeti yükleyecek, gereğinden fazla stok konulması sonucunda stok maliyeti oluşturacaktır (Cruz, Santos&Mayorga, 2016:115).

Aynı şekilde yüksek potansiyelli bir bölgede açılacak küçük metrekareli bir mağazada, ürünlerin erken tükenmesi sonucunda görsel açıdan bir estetiğin

bulunmaması, rahat ve kaliteli bir alış veriş ortamı sağlanamaması ve müşteri memnuniyetsizliğine sebep olacaktır. Düşük kapasiteli ve yüksek potansiyelli bir mağazada yeteri kadar ürün sergileyecek alan bulunmayacak ve bunun neticesinde satış kayıpları yaşanabilecektir (Vasic, Novakovic, VD., (2012:430). Mağazalar metrekaresine göre ya da ürün sergilenabilir alanların kapasitesine göre sınıflara ayrılabilir. Temel olarak mağazalar küçük, orta ve büyük olarak üç grupta incelenebilir. Çok mağazanın olduğu bir işletmede her bir mağaza birer birer metrekaresi ile değerlendirilemeyeceğinden çalışmalar küçük mağazalar, orta mağazalar ve büyük mağazalar özetleri ile yapılabilir (Cruz, Santos&Mayorga, 2016:115).

3.3.2. Coğrafi Bölge sınıflandırması

Perakende mağazaların bulunduğu global pazarı düşündüğümüzde coğrafi olarak birbirinden çok farklı bölgeler olduğunu görüyoruz. Bu bölgeler yapıları gereği farklı iklim koşullarını, farklı yerleşim tiplerini, farklı geçim kaynaklarını, farklı insan popülasyonunu ve dolayısıyla farklı müşteri ihtiyaçlarını beraberinde getiriyor. Farklılaşan müşteri ihtiyaçlarını karşılamak alokasyonun çalışma alanına giriyor. İyi bir alokasyonun yapılabilmesi için de coğrafi özelliklerin satın alma tercihleri üzerindeki etkisinin çok iyi bilinmesi gerekiyor (Kaplan, Kenchington, Wenzel, 2015:<https://business.illinois.edu>).

Ancak coğrafi özellikler çok fazla çeşitlilik barındırıyor. Globalden daha küçük bir parça olan ülkemize indiğimizde üç tarafı denizlerle çevrili,7 coğrafi bölgeden oluşan, güneyinde 30 derece sıcaklık ölçülürken doğusunda kar yağabilen, güneyde deniz suyu sıcaklığı 24 derece ölçülürken kuzeyinde 15 derece ölçülebilen, mevsim geçişlerinde aynı şehirde gündüz şort gece hırka giyilebilen bir iklim çeşitliliğiyle karşılaşıyoruz. Her bölgenin kendine has gelenek, görenek ve yaşam biçimi bölge insanın ihtiyaçlarını farklılaştırıyor. Birkaç örneğe bakarsak;

- Sahil bölgelerinde deniz ürünlerinin bilinirliği ve tüketimi yüksekken iç kesimlerde bilinirlik ve tüketim düşer.
- Yaz aylarında sıcak bölgelerde soğuk içilen içeceklerin tüketimi serin bölgelere göre daha yüksek olur.

- Kayak merkezi bulunan bir şehirde kayak malzemesi ihtiyacı bulunurken merkez bulunmayan bir ilde böyle bir ihtiyaç yoktur.
- Kış aylarında hava sıcaklıklarına bağlı olarak doğu illerimizde doğalgaz ve kömür tüketimi Ege ve Akdeniz'e göre daha yüksek olur.
- Antalya'da bir müşterinin eylül ayında bikiniye ihtiyacı varken Trabzon'da aynı dönemde yağın sağanak yağmurlardan dolayı bir müşterinin yağmurluk ihtiyacı olabilir.

Sayfalarca uzayıp devam edebilecek bu örneklerle baktığımızda çeşitliliğin boyutları görülebiliyor. Bu çeşitliliği bölgeler bazında benzeştirerek ilgilenilecek datanın boyutları küçültülür ve işlem kolaylığı sağlanır ve benzeşen bölgeler için ortak sonuçlar çıkarılabilir. Türkiye'nin her bölgesinde mağazası olan bir firma ülkeyi Güney ve Kuzey olarak değerlendirebilir. Daha detaya inmek isterse coğrafi bölgeler özelinde çalışmasını yapar. Daha da detaylandırmak isterse güneyin sahil kesimi ve güneyin iç kesimini şeklinde gruplandırabilir.

3.3.3. Müşteri Profili Sınıflandırması

Tüketici davranışları sınıflandırılması 20. Yüzyılın başlarından itibaren sistematik bir bilim haline gelmiştir. Endüstriyel anlamda tüketici davranışlarının araştırılması her geçen gün daha artarak yapılmaktadır (Wang, 2010:4). Firmalar artan rekabet koşullarını daha iyi değerlendirmek maksadıyla çok farklı verileri bir arada değerlendiren araştırmalarla tüketicileri sınıflandırmaktadırlar. Tekstil mağazacılık sektöründe de tüketici davranışları çeşitli özelliklere göre değişiklik göstermekte ve mağazaların sınıflandırılmasında önemli bir etken olmaktadır.

3.3.3.1. Cinsiyet

Tüketicinin alışveriş alışkanlıklarını etkileyen birçok faktör vardır. Cinsiyet bu faktörlerin en önemlilerindendir. Tüketicinin kadın ya da erkek olmasına göre alışveriş önceliği ve bu alışverişe ayırdığı bütçeler değişmektedir. Buradan hareketle, işletmelerin de ürettikleri mal ve hizmetlerin nitelik ve nicelikleri tüketicinin bu eğilimlerine göre şekillenecektir. Başlangıçta yatırım kararı almadan itibaren hedef kitleye hitap eden ürün, ürünün müşteriye sunulacağı yer, zaman, miktar ve fiyat gibi tüm kararlar alınırken bu faktör göz önüne alınır.

Ürünlerle ilgili yapılacak pazarlama faaliyetleri, satış kanallarının belirlenmesi, ürünlerin mağazalarda ve satış noktalarında yerleşimi bile bu faktörden doğrudan etkilenir (Ho, George vd., 2012: 1986-87). Firmalar logolarını bile yoğunlukla hitap edecekleri kitleye göre belirleyebilirler. Aşağıdaki örneklerde görüldüğü gibi bayan çorap markası Penti logosunun fonunda pembe renk ve beyaz harfleri kullanırken, erkek klasik giyim markası Altınyıldız Klasik logosunda siyah bir tema ve altın sarısı harfler kullanmıştır.



Şekil 3.1. Penti ve Altınyıldız Logoları

Hem kadın hem erkek müşterilere hitap eden firmalar da belki logo tercihlerinde değil ama satış noktası olarak seçilecek bölgenin seçiminde, seçilen mağaza içinde kadın ve erkek ürünlerinin yerleşim ve sergileme standartlarında, özellikle o mağazaya planlanıp sevk edilecek stok miktarında bu faktörü göz önüne alırlar. Potansiyel müşteri kitlesine göre mağaza içinde ayrılan m² ve stok miktarı belirlenir. Kitlesinin %70'i bayan olan bir mağazanın temel bir hesaplama bayan ürünlerinden stoğu %70, erkek ürünlerinden stoğu %30 olarak hesaplanır. Daha sonra performans ölçümlerine geçilir ve kapasite kaydırmaları yapılabilir.

3.3.3.2. Yaş Grubu

Başlangıçta cinsiyete göre sınıflandırılan müşteri bu grubun altında yaş gruplarına da ayrılabilir. Kız ve erkek gruplarında Yeni doğandan başlayarak bebek, çocuk, ergen, genç, yetişkin gibi yaş gruplarına ayrılan müşteri tiplerine uygun ürün tasarlanabilir, pazarlama ve marka stratejileri geliştirilebilir, ürün teşhiri farklılaştırılabilir (Ho George vd., 2012: 1986-89). Aynı mağazada birden fazla yaş

grubu için ürün satışı yapılan mağazalarda stok paylaşımı ilgili yaş grubunun potansiyelinin yüksek olduğu alanda daha fazla stok tutulması üzerine kurulur. Aşağıdaki örneklerde Tekstil perakende sektöründe faaliyet gösteren ZARA ve LC WAIKIKI markalarının müşteri gruplamaları örneklerini görebiliriz.



Şekil 3.2. Zara Çocuk Yaş Gruplaması



Şekil 3.3. LC Waikiki Müşteri Yaş Gruplaması

3.3.3.3. Gelir Seviyesi

Müşterinin yapabileceği alışveriş miktarı ve alışveriş yaparken yapacağı tercihler alım gücü ile sınırlıdır. Kişi alışveriş esnasında ürünü ya da hizmeti gelir seviyesine göre değerlendirip mukayese edecek ve alım kararını verecektir. Buna paralel olarak firmalar da hitap edecekleri müşteri kitlesini seçerek işe başlıyor diyebiliriz. Ürünün başlangıçtan itibaren hitap ettiği müşteri bilinmelidir ki ürüne bu kitleye has özellikler katılabilsin, kitleye uygun tanıtım yapılabilsin. Marka bazında bu tarz bir gelir seviyesi yaklaşımı olduğu gibi büyük mağazalarda perakende ticaret

yapan firmalar lokasyon bazlı ya da alokasyon ile bu farklılığı göz önüne alarak aynı mağaza içinde farklılaştırmalarla stok yönetimi yaparlar. Böylelikle bir mağaza içinde birden fazla gelir seviyesine hitap eden ürün bulunabilir.

Farklı gelir seviyelerine hitap eden ürünün stoğunu mağazalar arasında paylaşmak alokasyonun bir fonksiyonudur. İyi bir alokasyon ile mağazanın müşteri kitlesinin gelir bazlı yoğunluğu dikkate alınarak stok seviyesi ayarlaması yapılır. Örneğin bir gıda perakendecisi hem cam şişelerde günlük süt hem de UHT ambalajda pastörize süt satıyor. Günlük sütün fiyatı diğer sütün neredeyse iki katı olması dolayısıyla aslında daha üst bir gelir seviyesine hitap ediyor. Bu sebeple bu ürünlerin stoğu öyle dağıtılmalıdır ki gelir seviyesi yüksek müşterilerin yoğun olduğu mağazada cam şişede günlük süt daha fazla bulundurulurken, gelir seviyesi düşük bölgedeki bir mağazada cam şişede günlük süt stoğu az olmalıdır. Böylelikle raf ömrü çok kısa olan günlük sütün elde kalıp zayi olmasının önüne geçilecek ya da çok hızlı gerçekleşmesi gereken transfer maliyetlerine sebep olması engellenecektir (Friedman,2007:46).

Toplumsal Çevre;

Müşterinin satın alma kararını etkileyen faktörlerden biri de müşterinin çoğu zaman farkında bile olmadan etkilendiği toplumsal çevredir (Friedman, 2007:46). İnsanların doğup büyüdüğü mahalleleri, komşuları, mensubu oldukları din, çalıştıkları kurumlar, arkadaş çevreleri gibi birçok unsur doğrudan ya da dolaylı olarak tüketim alışkanlıklarına etki eder. Firmalar bu müşteri tiplerini ayırabilmek için muhafazakâr-liberal, gelenekçi-yenilikçi gibi kategorilere ayırırlar. Başlangıçta bu kategoriler üretim planlaması yapılırken kullanılabilir.

Daha sonrasında da tüm müşteri tipi sınıflandırmalarında olduğu gibi stok yönetimi için bir yöntem çıkarılabilir. “Müslüman mahallesinde salyangoz satılmaz.” Atasözüne de konu olduğu gibi, ürün satışa sunulduğu mağazadaki müşteri kitlesinin toplumsal değerleri ile örtüşmelidir. %90 muhafazakâr müşterinin yoğunlukta olduğu bir gıda ya da tekstil perakende mağazasında alkollü içecekler, mini etekler, askılı tişörtler beklenen talebi görmeyeceği gibi mağazanın yoğun müşteri kitlesinin de tepkisini çekecek ve müşterinin markaya olan güveni olumsuz etkileyebilecektir. Bu

sebeple müşteri kitlesinin bu açıdan incelenmesi, mağazada tutulacak stok karışımının bu farklılıklar göz önünde bulundurularak belirlenmesi şirketin karlı bir şekilde faaliyetine devam edebilmesi için çok önemlidir.

3.3.4. Hız Grubu Sınıflandırması

Her bir mağaza potansiyel müşteri sayısı ile birbirinden ayrılır. Neredeyse aynı metrekarelerde ancak müşteri sayısı itibarıyla birbirinden çok farklı mağazalarda perakende ticaret yapan firmalar olduğunu biliyoruz. İşte bu farklılıklar devir hızı hesaplamalarıyla matematiksel bir anlam kazanıyor. Devir hızına göre mağazalar yavaş, orta ve hızlı olarak üç ana grupta incelenebilir. Özellikle hızlı mağazalardan başlanarak yapılan bir stok paylaşımı, sınırlı miktardaki ürün stoğunun talebin çok olduğu mağazalara daha fazla gönderilerek o ürün için maksimum satış adedine ulaşılabilmesine yardımcı olur. Firmaların ürün sevkini yapan merkez depolarındaki iş planları yapılırken bu hız grupları dikkate alınır.

Operasyonel sebeplerden dolayı sınırlı sevkiyat yapılabilen dönemlerde depo ve insan kaynağı bu hızlı mağazalara sevkiyat yapacak şekilde planlanır. Hızlı mağazalarda stok bulunduramamanın maliyeti doğrudan satış kaybı olacağından özel bir çalışmayı gerektirir. Gereksiz maliyetlere katlanmamak için yavaş mağazaların stok yönetimi de çok önemlidir. Yapısı gereği düşük potansiyelli dolayısıyla yavaş mağazalarda, her bir ürünün stok miktarı öyle iyi hesaplanmalıdır ki satışa dönüşmemesi sonunda bu stoklar zayi olmasın ya da hızlı mağazalara transfer sürecinde ekstra maliyetler oluşmasın (Fleischmann, Meyr, Wagner, 2015:77).

3.4. Satış Tahminlerinin Belirlenmesi

Satış tahmini işletmeler için çok önemli kararlar alınırken kullanılan verilerdir. Henüz gerçekleşmemiş bir dönem için ipuçları verir. Gerçekleşmemiş bir dönemi tasvir ettiği için de yapımı karmaşık ve risklidir. İyi bir tahmin işletme amaçlarına ulaşmada işi çok kolaylaştıracaktır. Firma hedeflenen satış adetlerine ve tutarlarına ulaşacak, karlılık istenilen seviyelere gelecektir.

Ancak kötü bir tahminle satış tahminden daha fazla olursa olası kar kaybedilecek, rakip mallar tercih edilecek dolayısıyla müşteri kaybedilecek ve elde

kalan stoğun maliyeti oluşacaktır. Mağazalarda ideal stokla ideal dolulukların sağlanabilmesi için tahmin sistemleri sürekli güncellenmelidir.

Oluşan tahmin ilgili mağazalar için oluşabilecek tüm özel durumları kapsamalı ve bu özel durumların satışa etkisini yansıtmalıdır (Fleischmann, Meyr, Wagner, 2015: 78). Satış tahminini etkileyecek bazı faktörleri şöyle örneklendirebiliriz;

1. İlgili satış noktasında geçen yılın aynı dönemindeki satış verileri.
2. Kurban Bayramı – Ramazan Bayramı
3. 23 Nisan,19 Mayıs,29 Ekim gibi resmi tatiller.
4. Anneler Günü, Babalar Günü, Sevgililer Günü vs.
5. Şehirlere özel dönemler (Konya Şeb-i Arus, Edirne- Paskalya, Trabzon-Arap Turist Dönemi- Iğdır komşu ülkelerin tatil dönemleri ve tren seferleri vs.)
6. Okul başlangıç ve bitiş dönemi ile sömestr tatili.
7. Seçim dönemleri
8. Bir mağazanın yanında her hafta kurulan semt pazarı.

3.5. Sevk Kararının Verilmesi

Ürünlerin mağazalara sevkine karar verilirken birçok kaynaktan yararlanılır. Matematiksel ölçümlere dayalı yöntemlerin yanında, karar alıcıların tecrübeleri, rakiplerin pozisyonları ve pazar araştırmaları da bu karar sürecinde etkili olur.

3.5.1. Geçmiş Dönem Veri Analizleri

Geçmiş dönem analizleri işletmelerin ellerindeki en güçlü kaynaklardır. Matematiksel olarak ölçümlenebilir, kanıtlanabilir. Veri kaynakları ne kadar artırılırsa buradan çıkarılacak ders ve işe yansması da o kadar artacaktır. Daha önceden değindiğimiz kategorileşme çalışmaları neticesinde verinin detayı artırılabilir (Charnes, Cooper, Lewinand Seiford, 2013:216).Her bir ürünün farklı ambalaj boyutlarındaki formlarının veya farklı bedenlerinin her bir mağaza özelinde ayrı ayrı verisinin incelenmesi detaylı bir alokasyonun temelini oluşturuyor.

Bir ürün zincir mağazaların büyük bir bölümünde satmıyor olabilir. Önemli olan o ürünün satışının olduğu mağazaların tespit edilip o mağazalarda bulundurulması sağlamaktır. Bu tespitler yapılırken en temel veriler ürünlere ait stok ve satış verileridir. Mağazalarda sergileme alanlarının dışında depolarda da stok tutuluyor. Depoda bulunan stok, satış alanında bulunmadığı için analizleri yaparken stok içinden ayrıştırılması gerekiyor (Charnes, Cooper, Lewinand Seiford, 2013:291). Mağazada bulunan fiili stoğu reyon stok ve depo stok şeklinde ikiye ayırmamız gerekiyor.

Böylelikle reyonda bulunan ürünler arasında reyonda tuttıkları stoğa karşılık yaptıkları satış verilerini inceleyebiliriz. İşletme kaynaklarını verimli kullanabilmek adına tercih edilen, minimum stok tutarak maksimum satış gerçekleştirme. Tutduğumuz minimum stok sayesinde mağazadaki ürün çeşitliliği artacak ve dolayısıyla mağaza daha fazla çeşit bulundurarak daha fazla müşteriye hitap edecektir. Verinin yeterliliğine göre yapılabilecek analizler;

- Stok - Satış
- Stok - Toplam Kar
- Stok - M^2 Kar
- Stok Devir Hızı
- İndirimsiz Satış Oranı
- Reyonda Ürün Bulunurluğu

3.5.2. Pazar Araştırmaları

Firmalar faaliyet gösterdikleri alanda pazarı oluşturan irili ufaklı parçalardır. Üretim ve satış kapasitelerine göre bu pazardan pay alırlar. Pazarda etkinliğin artırılması için pazar araştırmalarının devamlılığı çok önemlidir. Belli bir ürün grubuna özel bir sebepten dolayı artacak talep pazar araştırmaları ile tespit edilip ürün sevki kararı alınabilir.

3.5.3. Rakip Analizleri

Günümüzde özellikle perakendeci firmalar parçası olduğu pazarda diğer parçaları oluşturan birçok rakiple beraber faaliyet göstermektedir. Rekabetin çok

önemli ve etkili olduğu perakendecilikte rakiplerin takibi çok önemli bir konudur. Firmalar hem benzedikleri hem de rol model aldıkları rakiplerini takip etmek için ve fiyat ve ürünlerini kıyaslamak için özel ekipler kurarak gizli rakip mağaza ziyaretleri ile bu araştırmaları yaparlar (MEB, 2011: 29). Araştırmanın temel sorusu “Bizde olmayıp rakipte olan ne var?” dır. İlgili ürün grubundan stok varsa ve rakipte de olduğu için mağazada bulunması gerekiyorsa ivedilikle sevk gerçekleştirilir. O ürün grubundan stok yoksa rakiplere göre ne kaçırıldıysa önümüzdeki dönemlerde mağazalarda bulundurulması için gerekli dersler bu sayede alınır.

3.5.4. Trend Analizi

Popüler kültür insanlar üzerinde ciddi bir etkiye sahiptir. İnsanlar izledikleri bir filmin başrol oyuncusundan veya o filmde kullanılan bir üründen, dinledikleri şarkıcının giyim tercihlerinden, takip ettikleri siyasetçiden esinlenebilirler. Esin kaynaklarında gördükleri ürünler trend olarak birden yayılabilir. Bu sebeple trendler ne kadar iyi takip edilirse buna karşı alınacak sevk aksiyonu o kadar hızlı olur. Alınan hızlı aksiyonlar firmayı sektörde öncü konuma getirerek imajını güçlendirecektir (Rao, 2000:115).

3.6. Ürün Yaşam Eğrisi

Ürün yaşam eğrisi kavramı, ürünün satış tarihçesini grafik olarak gösteren bir kavramdır. Özellikle çok uluslu firmalarda ekonomik beklentiler ürün yaşam döngüsünün monoton olmayışı, satış taktikleri, riskler, tedarik karmaşıklığı Ürün yaşam eğrisini etkilemektedir (Bilir, 2014:1979-1980). Temel olarak dört aşamadan oluşur:

- Giriş (sunuş-tanıtma)dönemi
- Gelişme dönemi
- Olgunluk dönemi
- Gerileme dönem

Bu eğri üzerinde ürün hareket ettiğinde, rekabet, dağıtım, fiyatlandırma, tutundurma ve pazar bilgisiyle ilgili stratejilerin periyodik olarak değerlendirilmesi ve muhtemelen değiştirilmesi gereklidir. Ürün yaşam eğrisini kullanmakla pazarlama

yöneticileri, kârlı olabilecek ürünleri daha iyi hale getirerek ürünün varlığını sürdürmesini sağlayabilir, kârsız ürünleri ise ürün portföyünden çıkarabilirler (Ürün Yaşam Eğrisi, 2016: www.notoku.com).

3.6.1. Giriş Dönemi

Yaşam eğrisinin giriş aşaması, ürünün pazar alanında ilk kez yer aldığı, başlangıçta satışların çok az ve karlılığın negatif olduğu aşamadır. Genel olarak şirket dağıtım ve tutundurma için büyük harcamalar yapmasına karşın başlangıç gelirinin düşük olmasından dolayı, kâr elde edilemez. Bu aşamada satışlar yavaş yavaş yükselir. Yeni mal, ürüne karşı acil ihtiyacı ve yeterli satın alma gücü olanlar tarafından satın alınır.

Pazarda yeni malın benzeri olmadığından doğrudan rakip yoktur. Ne var ki, yeni malın yerini aldığı ikame malları üretenlerin rekabeti söz konusudur. Bu aşamada yeni malın nitelikleri alıcıların istekleri doğrultusunda sık sık yapılan pazar araştırmalarına göre değiştirilir. Yeni bir ürünü geliştirme ve pazara sunma oldukça büyük harcamalar yapmayı zorunlu kılar. Yeni ürünün zarar etme riski nispeten yüksektir (Ürün Yaşam Eğrisi, 2016: www.notoku.com).

3.6.2. Gelişme / Büyüme Dönemi

Bazı ürünler bazı nedenlerden dolayı giriş aşamasından öteye gidemezler. Potansiyel alıcılar yeni malı herhangi bir nedenden ötürü benimsemediklerinde mal tutunmamış olur. Gelişme dönemi süresince, satışlar hızlı bir şekilde artar, mal giderek aşağı gelir gruplarınca da satın alınmaya başlanır ve kârlılık en üst düzeye ulaşır, bunun ardında da kârda gerileme başlar. Bu pazarın büyümesi anlamındadır. Ürünün pazarda benimsenmeye başlanmasından sonra bir çok rakip işletme pazara girmeye çalışır. Gelişme aşaması ürünün devamlılığı açısından oldukça kritik bir aşamadır, çünkü bu gelişme süresince ürünün başarısına karşı görülen rekabetçi tepkiler ürünün yaşam umudunu etkiler (Ürün Yaşam Eğrisi, 2016: www.notoku.com).

3.6.3. Olgunluk Dönemi

Olgunluk dönemi süresince satış artışı azalan oranda devam eder, ancak en üst satış noktasına ulaşılmışından sonra satış eğrisi azalma eğilimi gösterir. Bu aşamada ürün tüm gelir grupları tarafından satın alınır. Ürünü satın alanlar içinde düşük gelir grubundakiler çoğunluktadır. Olgunluk aşaması, pazarda pek çok rakip markanın bulunmasından ötürü yoğun rekabetle karakterize edilir. Rakip, işletmeler kendi ürünlerindeki farklılıklar üzerinde dururlar (Ürün Yaşam Eğrisi, 2016: www.notoku.com).

3.6.4. Gerileme Dönemi

Ürünün yaşam eğrisinin son aşaması olan gerileme döneminde ürün satışları ve kârlılığı, sağlanan teknolojik ilerlemeler, toplumsal eğilimlerde görülen değişimler vb. nedenlerle artan hızla azalmaya devam eder. Bu durumda işletme, kârlılığını olumsuz yönde etkileyen malları ya doğrudan mal karmasından çıkarır ya da ürüne yapılan harcamaları kısıtlar, dağıtım ağını daraltır. Aslında bu dönemde, sektörel olarak tüm satışlar azalır. Satışlar artan oranda azalabildiği gibi, birden bire de kesilebilir. Rakip işletmelerin büyük bir kısmı gelişme aşamasında pazardan çekildiği için doğrudan rekabetle karşılaşmaz.

Ürün yaşam eğrisi kavramı, firmanın pazardaki spesifik bir ürün ya da markanın üzerine ilgisini odaklamasını sağlar. Ürün yaşam eğrisi kavramının işletmeler tarafından kullanılmasındaki esas nedenlerden biri, pazara ve rekabete ilişkin bazı özelliklerin bir aşamadan diğerine geçildikçe değiştiği ve bu değişikliklerin pazarlama stratejisi üzerinde önemli etkileri olduğu düşüncesidir. Bu yüzden her bir aşama, firmanın yerine getirmesi gereken farklı faaliyetleri gösterir (Ürün Yaşam Eğrisi, 2016: www.notoku.com).

3.7. Ürün İlk Sevkiyatı

Ürünün ilk sevkiyatı bir ürünün bir mağazaya ilgili sezonda ilk kez gönderilmesini ifade eder. Sevk kararı alınan ürünler, ilk sevkiyat için miktar belirleme çalışması yapılarak gönderilir. İlk sevkiyat ile gönderilen ürün mağazanın potansiyeline göre, satış desteği gidene kadar oradaki müşteri talebini karşılamaya

yetecek miktarda olmalıdır (Yücesoy, 2015:24).İlk sevkiyat için mağaza seçimi yapılırken satış desteğine de bırakmak üzere stok ayrılır. Ürünün stokundan ilk sevkiyat için kaç mağazalık ürün varsa o kadar mağaza seçilir ve sevk gerçekleşir. Bu sayede olası yanlış seçimlerde ürünün tamamı sevk edilmemiş olduğundan olası kayıplar azalacaktır.

3.7.1. Paket Sevkiyat

Paket sevkiyat birden çok ürünün bir mağazaya aynı anda sevk edilmesidir. Birbirinin satışını destekleyecek ürünler aynı anda ve orantılı miktarda mağazaya sevk edildiği zaman satış miktarını artırıcı etki yapar. Tekstil perakendeciliğinde daha sık karşılaşılan bu durum kombinli diyebileceğimiz ürünlerin beraber sevkini ifade ediyor. En az iki ürün olmak birbiriyle uyumlu olan ürünler birbirleriyle kombinlenerek satılan parça sayısının artırılması hedeflenir.

Line denilen ürün kümesi de duruma göre 30-40 ürüne kadar ulaşabilen bir ürün grubu kümesidir. Bir line geneline bakıldığında bir teması, renk birlikteliği ve hikayesi olan ürünlerden oluşur. Görsel olarak çekicidir. Müşteri hazır olarak eşlenik bu ürünlere daha çok ilgi duyar ve alışverişini gerçekleştirir. Line gibi paket sevkiyatlarda en iyi sonucun alınabilmesi için ürünler kesinlikle bölünmeden aynı anda mağazada olacak şekilde sevk edilir.



Şekil 3.4. Bir tekstil perakende mağazasından aktif spor temalı line paketi örneği

3.7.2. Parça Sevkiyat

Satış herhangi bir ürüne bağlı olmayan, tek başına da sergilenebilen ürünlerin sevkiyatını ifade eder. Üründen gereken miktarda sevk yapılabilmektedir.. Basic olarak adlandırılan düz detaysız ürünler parça sevkiyat ile sevk edilmektedir.

3.8. Satış Desteği

Ürünlerin mağazaya ilk sevki yapıldıktan sonra gerçekleşen satışa göre mağazaya sevk edilen ilave stoğa satış desteği denir. Satış desteği sayesinde bir üründen mağazada tutulması planlanan minimum stok miktarının altına inilmemesi ve satış kaybı yaşanmaması sağlanmaya çalışılır. Satan ürün desteklenmediği zaman reyonlarda doluluk düşecek ve görsel bozukluk meydana gelecektir. Tekstil perakendesinde beden kırılmaları yaşanacak ve müşterinin aradığı bedeni bulamamasıyla satış kaybı yaşanacaktır. Satış desteğinin ne kadar olacağının hesaplanması alokasyonda kilit görevlerden biridir (Constantino vd. 2015: 1669). Bedensiz perakende ürünlerinde reyonda son bir ürün kalana kadar bile satış devam eder. Ancak bedenli ürün satışı yapan mağazalarda durum biraz daha karmaşıktır. Bir ürünün farklı bedenlerden karma olarak bulunan bir kümesine asorti denir. Asorti

içindeki bedenlerden bir tanesi tükendiğinde reyondaki stok miktarı yerli görülebilirken bir beden stokunun eksik olduğu kaçırılmamalıdır. Hesaplamalar beden bazında yapılır ve beden bazında satış desteği sağlanır. Genel mantık ilgili ürünün mağazadaki son 7 günde ne kadar sattığı ve gelecek dönemde ne kadar satacağının tahmin edilmesi üzerine kuruludur. Manuel olarak çalışanlar tarafından ya da parametreler ile sistemler aracılığıyla yapılır.

3.8.1. Otomatik Satış Desteği

Mağaza sayısı ve ürün çeşitliliği fazla olan firmalarda satış desteği iyice güçleşir. Hele bir de beden bazlı satış yaptığını düşünürsek içinden çıkılmaz bir hal alır (Constantino vd. 2015: 1672). Buna bir örnek verecek olursak 600 mağazalı bir tekstil perakendecisinin her mağazasında ortalama 1000 farklı model ve bunların her birinde 8 beden olduğunu düşünelim. Bu şartlar altında satış desteği kontrolü yapılması gereken kayıt sayısı $600 \times 1000 \times 8 = 4.800.000$ olur. İnsan eliyle bu denli büyük işlemlerin yapılması hem zaman açısından hem de maliyetler açısından çok verimsiz olacaktır. Bu sebeple bu işlemi parametrik olarak gerçekleştirecek sistemler geliştirilmiştir. Auto-Replenishment (AR) adı verilen bu sistemler kendisine tanımlanan parametreleri kullanarak otomatik olarak stok tamamlar. En temel parametresi kaç haftalık stok tutmak istenildiğini gösterendir. Eldeki stoğu son yedi günlük satış ile oranlayarak bulunan cover değeri mevcut ürünün son 7 gündeki satış performansına göre kaç hafta yeteceğini gösterir. Aşağıda bir örneği incelersek;

Tablo 3.1. Hesaplanmış cover değeri

Ürün	Stok	Son 7 Gün Satış Adet	Cover	Kaç haftalık Stok Tutulacak	Tamamlanacak Stok
A	10	20	0,50	3	50
B	8	6	1,33	3	10
C	18	4	4,50	3	-6

A, B, ve C ürünlerinin bir mağazadaki satış ve stok verileri tablodaki gibidir. Hesaplanmış cover değeri (stok/son 7 gün satış) ile bulunmuştur. Kaç haftalık stok tutulacak parametresi de şirket stratejisi olarak sisteme girilmiştir. Buna göre tamamlanacak stok pozitif değerler kadar satış desteği yapılması gerekmektedir. Negatif değerde ise satış desteğine gerek yoktur.

3.8.2. Manuel Satış Desteği

Otomatik sistemler satış desteğini parametreleri doğrultusunda yapar. Ancak bu kural setlerinin yeterli olmadığı bazı durumlar vardır. Çünkü perakende birçok değişkenden etkilenen, satışları sürekli dalgalanan ve çevresel faktörlere fazlasıyla bağlı bir ticaret şeklidir. Bu durumlar manuel olarak, insan eliyle satış desteğine müdahaleyi zorunlu kılmıştır. Mağazalar özelinde gelen bilgiler, mağazadan yapılacak bir toplu satış, havaların ani soğumasıyla çok ani artacak satış miktarları, terör olayları nedeniyle satışa kapatılan bir mağaza, okul açılış dönemleri ve buna mağazaların farklı farklı tepkiler veriyor olması gibi vb onlarca sebepten dolayı manuel olarak ihtiyaç hesaplaması yapılabilir. Günün ve durumun şartlarına göre alınan kararlar neticesinde sevkiyatlar yapılır.

3.9. Transfer Çalışmaları

Transfer çok mağazaları sistemlerde, bir ürünü yavaş sattığı mağazadan hızlı sattığı mağazaya sevk etmektir (Ulubağ, 2015:57). Transferde amaç ürünü az talep gördüğü mağazalardan çok talep gördüğü mağazalara göndererek planlandığı sürede ve indirim yapmak zorunda kalmadan satıp kardan kaybetmemek, aynı zamanda ürünü hem talep eden hem de talep etmeyeler müşteriler açısından müşteri memnuniyeti sağlamaktır.

3.9.1. Otomatik Transfer

Ürün çeşitliliği ve mağaza sayısı fazla olan firmalar açısından veri yığınının çokluğu sebebiyle transfer işlemi için algoritma tabanlı sistemler geliştirilmiştir. Bu algoritmalar ürünlerin mağazalardaki hızlarını referans alarak çalışır. Ürünün transfer edileceği mağazaları kıyaslayarak en yavaş sattığı mağazadan en hızlı mağazalara transfer planı çıkarır (Chouprina, 2014:34). Sisteme girilen hedef depo cover değeri ile ürünün gönderileceği mağazadaki hedef cover seviyesine ulaşıldığında transfer edilecek miktar belirlenmiş olur. Bunun yanında belli maliyet hesaplarına göre bu değerlerden elemeler yapılır. Fayda maliyet esasına göre yapılan bu elemeler, transferleri belli mağazalar arasında yoğunlaştırarak kargo maliyetlerinin optimize eder.

3.9.2. Manuel Transfer

Her ne kadar otomatik transfer sistemleri ürünlerinin dağıtımını belli bir algoritma ile yapıyor olsa da firmanın ihtiyacını tam olarak karşılayamayabilir. Müşteri özelinde gelen talepler, toplu satış talepleri, mağaza bazında özel dönemler, mağaza doluluk ayarlamaları gibi özel durumlarda insan eliyle de mağazalar arasında yapılacak transferler manuel olarak çalışılabilir. Bir ürünü ısrarla isteyen ve istediği mağazada bulamayan bir müşteri, merkez depolarda stoğu kalmayan bir ürün için toplu alım talebinde bulunan bir hayır kurumu, bir mağazanın yakınında kurulacak panayır, mağaza kapasiteleri değişimi sonunda elde kalacak fazla ürünlerin dağıtılması gibi örnek durumlar için transfer çalışması gerçekleştirilir.

3.10. İndirim Çalışmaları

Müşteriye sunulacak ürünlerin fiyat belirleme çalışmaları satışa sunmadan önce yapılır. Analizler, alınan dersler ve muadil ürünlerin fiyatları değerlendirilerek yapılan çalışmalar her zaman başarılı olmayabilir. Ürün müşteri tarafından satışa sunulduğu fiyattan kabul edilmeyebilir. Müşterinin kabul etmediği bu fiyat seviyesinde ısrarcı olmak ürünün çok yavaş satmasına dolayısıyla yerine gelebilecek alternatif ürünlerin satışa sunulamamasına sebep olur. Daha da kötüsü ürün ilgili dönemde satılamayıp elde kalarak stok tutma ya da zayi gibi ciddi maliyetlere sebep olabilir (Türkiye Hızlı Tüketim Ürünleri Perakendeciliği Sektör İncelemesi, 2015, <http://www.rekabet.gov.tr/>).

Ürünler satışa sunulurken belirlenen ömürlerinde satılıp bitirilemeyeceği anlaşıldığında indirim konusu olur. Yapılacak indirim firmaların alışkanlıklarına göre, psikolojik fiyatlara göre ya da rakiplerin fiyat seviyelerine göre belirlenebilir. İndirim oranları belirlerken küçük oranlardan başlanarak indirim öncesi ve sonrası satışlar incelenerek analiz edilir. Eğer yapılan indirim oranı satış istenilen oranda artırmazsa indirim oranı büyütülerek indirim devam edilir. İyi planlandığında indirim sayesinde hem ürünlerin elde kalma riski ortadan kalkar hem de indirimli ürün satın alan müşterinin memnuniyeti artar.

3.11. Devir Çalışması

Satış performansı kötü olan ürünler üründen kaynaklanmayan sebeplerden dolayı da satış yapmıyor olabilir. Mevsim şartlarının beklenenden çok farklı gerçekleşmesi ve ülkede gerçekleşen terör olayları gibi olağanüstü durumlar sebebiyle doğru bir ürün, doğru bir fiyatta olmasına rağmen satış performansı kötü çıkabilir. Eğer bu ürünler bozulup niteliğini kaybetmeyecek ve firmanın güvendiği ürünler ise indirim yaparak ucuza satmak istemezler (Ulubağ, 2015:21).Depolama ilgili bir problem yoksa bu ürünler daha uygun bir zamanda satışa sunulmak üzere depolara çekiler ya da varsa firmanın outlet mağazalarına devir edilerek yıl boyu satışta kalır. Burada yapılacak analiz, ürünün tahmini indirimli fiyattan getireceği brüt kar ve depolama maliyetleri sonrası indirimsiz satış sonrası getireceği karın kıyaslanmasıdır.

3.12. İade Çalışması

Satış performansı kötü olan ve yapılan indirim çalışmalarına olumlu cevap vermeyip satış dönemi de sona eren ürünler için alınacak son aksiyon iadedir. İlgili ürünün artık müşteri tarafından talep görmeyeceği anlaşılmıştır. Mağazalarda kullandığı kapasitenin daha etkin kullanılması için bu ürünler mağazalardan toplanır (Ulubağ, 2015:22). Sonrasında şirket politikasına ve ürünün durumuna göre, yardım ürünü olarak bağışlanması, geri dönüşüm ile tekrar kazanılması ve imha gibi kararlar verilerek işletmenin stok envanterinden silinir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ALOKASYON PLAN ÖRNEK UYGULAMASI

Bu uygulamada yurt içinde ve yurtdışında toplam 700 mağaza ile tekstil perakendeciliği yapan, Türkiye’de sektörünün lider firmasının (X) verileri kullanılarak Alokasyon’un nasıl yapıldığı incelenmiştir. Firmanın yurtiçinde faaliyet gösteren 450 mağazasını temsilen seçilen 25 mağazalık bir grupta Kız Çocuk kategorisinde alokasyon’un tüm süreçleri ile ilgili birer uygulama incelenmiş, son uygulamada da ana kitleyi temsilen seçilen iki farklı 25 mağazalık grubun birinde standart şekilde her ürün her mağazayı gönderilip diğerinde alokasyon ile ürün paylaşımı yapılarak sonuçları karşılaştırılmıştır. 25 mağazalık ilk grup aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.1. Birinci Grup Mağazalar

Mağaza Ad	Coğrafi Bölge	Şehir	Kapasite Grup	Müşteri Tipi	Hız Grubu	Kapasite Adet
Mağaza 1	Marmara	İstanbul	Büyük	Muhafazakâr	Hızlı	10.876
Mağaza 2	Marmara	İstanbul	Orta	Liberal	Hızlı	5.190
Mağaza 3	Marmara	İstanbul	Küçük	Liberal	Hızlı	3.549
Mağaza 4	Marmara	Bursa	Büyük	Liberal	Hızlı	9.655
Mağaza 5	Marmara	Bursa	Büyük	Muhafazakâr	Hızlı	7.890
Mağaza 6	Marmara	Balıkesir	Orta	Liberal	Yavaş	5.752
Mağaza 7	Marmara	Tekirdağ	Küçük	Liberal	Yavaş	4.740
Mağaza 8	İç Anadolu	Ankara	Büyük	Muhafazakâr	Hızlı	10.385
Mağaza 9	İç Anadolu	Ankara	Orta	Liberal	Hızlı	7.207
Mağaza 10	İç Anadolu	Konya	Büyük	Muhafazakâr	Hızlı	8.871
Mağaza 11	İç Anadolu	Kayseri	Büyük	Muhafazakâr	Hızlı	7.823
Mağaza 12	Ege	İzmir	Büyük	Liberal	Hızlı	9.100
Mağaza 13	Ege	İzmir	Orta	Liberal	Hızlı	6.590
Mağaza 14	Ege	Afyon	Büyük	Muhafazakâr	Hızlı	7.880
Mağaza 15	Ege	Muğla	Küçük	Liberal	Yavaş	3.054
Mağaza 16	Akdeniz	Antalya	Büyük	Liberal	Hızlı	10.754
Mağaza 17	Akdeniz	Antalya	Büyük	Muhafazakâr	Yavaş	9.512
Mağaza 18	Akdeniz	İsparta	Orta	Muhafazakâr	Hızlı	6.824
Mağaza 19	Karadeniz	Samsun	Büyük	Liberal	Hızlı	8.263
Mağaza 20	Karadeniz	Samsun	Orta	Muhafazakâr	Hızlı	7.096
Mağaza 21	Karadeniz	Trabzon	Büyük	Muhafazakâr	Hızlı	10.537
Mağaza 22	Doğu Anadolu	Erzurum	Büyük	Muhafazakâr	Yavaş	8.045
Mağaza 23	Doğu Anadolu	Van	Büyük	Muhafazakâr	Hızlı	9.790
Mağaza 24	Güneydoğu Anadolu	Diyarbakır	Büyük	Muhafazakâr	Hızlı	8.741
Mağaza 25	Güneydoğu Anadolu	Diyarbakır	Orta	Liberal	Yavaş	6.249

4.1. Geçmiş Yıl Verilerinin Sevk Kararına Etkisi

Uzun kollu çizgili body klasmanından mağazalara sevk edilmesi planlanan Uk, Bdy Çizgilim ve Uk, Bdy Çizgili modellerinin stok ve sevk plan bilgileri aşağıdaki gibidir. Merkez kolili stok firmanın deposunda sevke hazır stoğu, sevk başlangıç haftası ürünün yılın kaçınıcı haftasında sevk edileceğini, planlanan raf ömrü ürünün mağazada satışta kalması planlanan süreyi ifade etmektedir.

Tablo 4.2. Sevki Planlanan Ürünler.

Model Ad	Merkez Kolili Stok	Sevk Başlangıç Haftası	Planlanan Raf Ömrü (Hafta)	İlk sevkiyat Koli Miktar (Stok*0.6)
Uk, Bdy Çizgilim	35	45	8	21
Uk, Bdy Çizgi	65	45	8	39

Ürünlerin sevkine başlamadan önce ilk yapılacak işlem ürünlerin merkez depo stoklarının kaç mağazaya sevk etmeye yeteceğini bulmaktır. Burada yapılacak hesaplama, ürünlerin merkez stoğunun %60'lık bölümünü ilk sevkiyat ile gönderip kalan %40 lık bölümün satış performansı iyi olan mağazalara satış desteği için ayrıldığında kaç mağazaya ürün gidebileceğini bulmaktır. Ayrılan %40 oranındaki stok başlangıçta yapılabilecek yanlış mağaza seçimlerini tolere edebilmek adına güvenlik stoğu olarak elde bulundurulur. Eğer hesaplanan ilk sevkiyat koli miktar değeri mağaza sayısından büyük ise tüm mağazalara birer koli ürün ayrıldıktan sonra kalan koliler performans sırasına göre tekrar dağıtılır. İlk sevkiyatta gönderilecek koli miktarı mağaza sayısını karşılamıyorsa mağaza seçimi yapılması gerekir. Eldeki veriler ışığında 45. Hafta sevk edilmesi ve 8 hafta satış görmesi planlanan ürünün ait olduğu klasmanın ya da çok benzeyen bir ürünün geçmiş yıl verisine bakarken, bir önceki yılın 45. Haftasından itibaren 8 haftalık stok - satış verileri mağaza bazında incelenir.

Tablo 4.3. Seçili Mağazalarda Stok Satış Değerleri Karşılaştırması.

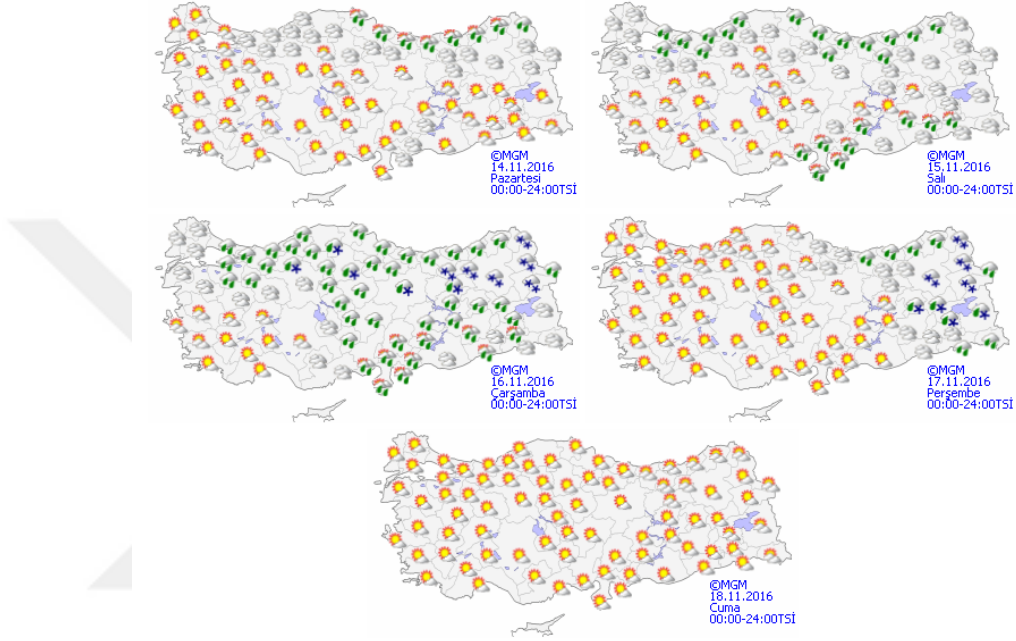
Mağaza Ad	2015 45-52 Ortalama Reyon Stok	2015 45-52 Satış Miktar	Stok/Satış Oranı	Uk, Bdy Çizgi Gidecek miktar	Uk, Bdy Çizgilim Gidecek Miktar
Mağaza 8	5	59	0,08	2	1
Mağaza 9	7	67	0,10	2	1
Mağaza 1	10	76	0,13	2	1
Mağaza 18	5	37	0,14	2	1
Mağaza 2	8	46	0,17	2	1
Mağaza 14	10	57	0,18	2	1
Mağaza 16	14	60	0,23	2	1
Mağaza 10	8	34	0,24	2	1
Mağaza 22	11	46	0,24	2	1
Mağaza 3	9	34	0,26	2	1
Mağaza 23	16	47	0,34	2	1
Mağaza 11	10	27	0,37	2	1
Mağaza 5	12	32	0,38	2	1
Mağaza 25	12	29	0,41	2	1
Mağaza 7	10	23	0,43	1	1
Mağaza 21	15	32	0,47	1	1
Mağaza 19	8	15	0,53	1	1
Mağaza 24	14	25	0,56	1	1
Mağaza 4	12	21	0,57	1	1
Mağaza 12	15	25	0,60	1	1
Mağaza 13	9	14	0,64	1	1
Mağaza 20	12	18	0,67	1	0
Mağaza 6	12	17	0,71	1	0
Mağaza 15	11	10	1,10	1	0
Mağaza 17	15	13	1,15	1	0

Reyonda tutulan ortalama stok miktarı ile gerçekleşen toplam satış adetlerinin oranlanması ile mağazaların stoğa oranla satış performansları ortaya çıkar. Stok/Satış şeklinde hesaplanan oranla ürünün ilgili mağazada stoğu ne kadar hızlı döndürdüğü hesaplanır. Stok/Satış Oranı (SS) ne kadar küçükse mağazada o klasman ya da ürünün performansı o kadar iyidir.

Yukarıdaki tabloda mağazalarda hesaplanan klasman ss değerleri küçükten büyüğe sıralanarak mağaza bazında en iyiden en kötüye doğru performanslar sıralanmıştır. Ürünün stoğu bitene kadar her bir mağaza için birer koli ürün ayrılmıştır. Eğer tüm mağazalara ürün ayrıldıktan sonra hala stok var ise başa dönerek birer koli ürün ayrılmaya devam edilmiştir. Ürünün sevk edilebilir stoğunun bittiği mağazadan sonra ürün ayrılma işlemi durdurulmuş ve o ürün kalan mağazalara sevk edilmemiştir.

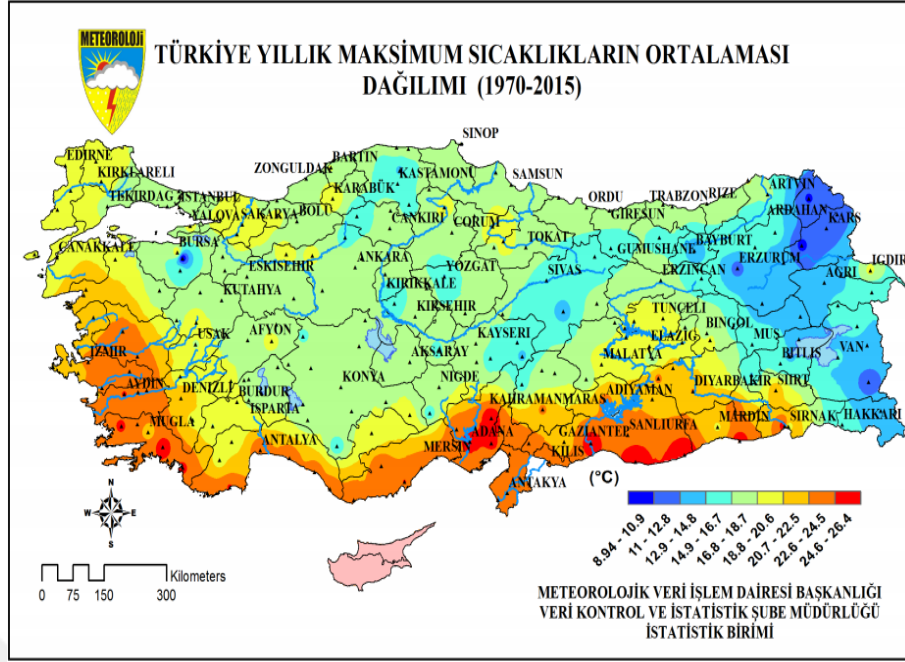
4.2. İklim Şartlarının Sevk Kararına Etkisi

Tekstil perakendesi yapan firma için hava şartlar büyük önem taşıyor. Müşterinin talebi mevsim şartlarına uygun ürün almak olduğu için alokasyon uzmanları sürekli hava durumunu kontrol edip buna göre aksiyon almak durumunda. Aşağıdaki örnekte görülen haftalık hava tahmin raporuna göre;



Şekil 4.1. Türkiye Geneli 5 Günlük Hava Tahmini

Rapor 46. Hafta için hava tahminlerini veriyor. Yurt genelinde bu güne kadar çok ciddi yağışlar görülmedi. Ancak önümüzdeki hafta itibariyle yurdun büyük bir kesiminde yağmur yağışlarının başlayacağı hem hava tahmin raporlarında hem de takip edilen hava durumu programlarında belirtiliyor. Özellikle Karadeniz kıyıları, Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgesinde yoğunlaşacak yağmur yağışları dolayısıyla mağazalardan yağmurluk, su geçirmez bot ve şemsiye talepleri gelmeye başlayacak. Alınacak hızlı aksiyon ile bu bölgelerdeki mağazalardan başlamak üzere ilgili ürünlerin sevki yapılarak talep olduğu anda buna cevap verecek stok, olması gerektiği mağazada bulundurmuş olacak. Talebe doğru zamanda cevap verebilen ürünler sayesinde hem şirket karlılığı pozitif etkilenecek hem de ihtiyaç duyduğu anda istediği ürünü bulabilen müşterinin memnuniyeti sağlanacaktır.



Şekil 4.2. Türkiye Yıllık Maximum Sıcaklık Ortalaması

Kaynak: <http://www.mgm.gov.tr/FILES/resmi-istatistikler/turkiye-maximum-sicaklik-1.pdf>

Ülkemiz geniş bir coğrafyada bulunduğu için illerimiz arasında iklim farklılıkları da oluşuyor. Oluşan bu iklim farklılıkları müşterilerin giyim tercihlerini doğrudan etkiliyor. Özellikle mevsim geçişlerinde alokasyon uzmanlarının bölgesel farklılıklar konusunda çok dikkatli olması gerekiyor. Yukarıdaki haritada da görüleceği üzere ülkemizin en sıcak bölgesi ile en soğuk bölgesi arasında çok ciddi sıcaklık farkları oluşuyor. Mart aylarında sahil kesiminde kısa kollu ürünler hatta mayo ve bikini bile alınırken Erzurum, Ağrı, Van, Kars gibi şehirlerimizde hala dış giyim, triko kazak, hırka talepleri devam ediyor. Alokasyon uzmanları tarafından takip edilen bu bilgiler ışığında sevkiyatlar şekillendiriliyor.

4.3. Mağazalar Bazında Özel Dönemlerin Sevk Kararına Etkisi

Her bir mağaza müşteri sayısını etkileyen faktörler dolayısıyla birbirinden ayrılıyor. Mağazaların müşteri sayısını dönemsel olarak etkileyen çevresel faktörler alokasyon ekipleri tarafından sürekli takip ediliyor ve önceden tespitlerle sevk planları yapılıyor. Bir mağazanın çevresinde yılın bir döneminde kurulan fuar, her hafta mağazanın önünde kurulan semt pazarı, mağazanın bölgesini belirli dönemlerde ziyaret eden bir turist kfilesi satışları etkiliyor. Bu duruma örnek olarak İran'da resmi tatil olarak ilan edilen ve birleştirilen tatil günleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.4. İran Resmi Bayramları.

Tarih	Resmi Tatil
19.Mar	Petrolün Millileştirilmesi günü
21.Mar	Nevruz,1. gün
22.Mar	Nevruz,2. gün
23.Mar	Nevruz,3. gün
24.Mar	Nevruz,4. gün
29.Mar	Nevruz
01.Nis	İran İslam Cumhuriyeti günü
02.Nis	Doğa günü

İran'dan her yıl 19 Mart ve 2 Nisan arasındaki bu 15 günlük tatili değerlendirmek üzere ülkemize gelen turistler, geldikleri zaman ülkelerine göre daha uygun olan tekstil ürünlerine büyük talep göstermektedir. Bu durumu bilen alokasyon uzmanları İranlı turistlerin yoğun talep gösterdiği mağazaları önceden tespit ederek, bu mağazalara İranlıların talep edecekleri nitelikte ürünleri sevk eder. Mağaza depolarının kaldıramayacağı yoğunlukta gelen talepleri karşılayabilmek adına bu bölgelerde tutulan geçici depolara ürün stoklaması yaparak stok tükenmeleri durumunda 2-3 saat gibi bir sürede stok tamamlaması yapar. Mağazalardaki indirimli stokları başka mağazalara transfer edip yerine indirimsiz ve kar marjı yüksek ürünleri sevk ederek mağazada gerçekleşecek ilk fiyattan satış oranını, dolayısıyla karını artırır. Nevruz etkisi görülen mağazalarda nevruz dönemi ve öncesindeki 15 gün kıyaslandığında gerçekleşen satış adet ve brüt kar büyümeleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.5. Nevruzdan Etkilenen Mağazaların Nevruz Dönemi Satış Değişimi

Mağaza Ad	Nevruz Öncesi 15 Gün Satış Adet	Nevruz Dönemi 15 Gün Satış Adet	Nevruz Öncesi 15 Gün Brüt Kar	Nevruz Dönemi 15 Gün Brüt Kar	Satış Adet Değişim %	Brüt Kar Değişim %
Antalya 1	10.655	43.657	126.262	594.936	310%	371%
Antalya 2	10.021	41.732	118.047	564.926	316%	379%
Antalya 3	9.658	36.421	110.101	476.751	277%	333%
Antalya 4	9.348	37.908	111.148	517.198	306%	365%
Antalya 5	8.220	33.210	93.955	435.200	304%	363%
Antalya 6	8.053	35.823	86.811	443.740	345%	411%
Antalya 7	7.579	42.123	79.504	507.308	456%	538%
Antalya 8	7.338	17.632	82.479	227.382	140%	176%
Antalya 9	7.230	24.800	85.314	335.544	243%	293%
Antalya 10	7.217	18.609	84.655	250.840	158%	196%
Antalya 11	5.642	14.390	64.037	187.538	155%	193%
Antalya 12	4.800	11.251	56.832	152.856	134%	169%
Van 1	7.577	36.571	86.226	477.142	383%	453%
Van 2	7.105	32.331	76.237	398.625	355%	423%
Trabzon 1	8.250	19.543	86.130	234.242	137%	172%
Trabzon 2	6.885	16.708	77.043	214.506	143%	178%
İzmir 1	10.546	20.380	125.708	278.554	93%	122%
İzmir 2	8.322	18.590	98.616	253.149	123%	157%
İzmir 3	7.649	13.428	87.734	176.853	76%	102%
Muğla 1	4.906	13.521	58.676	185.562	176%	216%
Muğla 2	4.018	10.067	46.207	132.733	151%	187%
Muğla 3	3.473	8.239	37.682	102.720	137%	173%
Toplam	164.492	546.934	1.879.404	7.148.306	232%	280%

Verilerden anlaşılaçağı üzere İranlı turistlerin nevrüz tatilinde ziyaret ettiğı tüm mağazalarda satış adetler ciddi miktarda artmıştır. Alokasyon uzmanları tarafından indirimli ürünlerin mağazadan çekilip yerine indirimsiz ve kar marjı yüksek ürünlerin gönderilmesiyle de tüm mağazalarda brüt kar artışı satış adet artışının üzerinde gerçekteştir. Alt toplamda satış adet bir önceki 15 günlük periyota göre %232, brüt kar %280 artmıştır.

4.4. Yabancı Turistlerin Sevk Kararına Etkisi

Ülkemiz turizm faaliyetlerinin çeşitliliğı, tesis ve yatak kapasitesinin yüksek olması sebebiyle her yıl çok ciddi miktarda turist ağırlamaktadır. Türk Lirasının özellikler Amerikan doları ve Euro karşısında değersiz olması sebebiyle Türk müşteri ile aynı etiket fiyatından alışveriş yapan yabancı müşteriler için ürünlerimiz çok uygun fiyatlı kalmaktadır. Bu sebeple yabancı müşterinin alışverişlerinde sepet büyüklüğünün yerli müşteriye göre çok daha fazla olduğı görülmüştür.

Ülkemizde uygun fiyatlı ürün bulan yabancı müşteriler tüm yıl kullanacakları ürünleri alarak ülkelerine dönmek istemektedirler. Buradaki talebi dikkate alan firma alokasyon uzmanları aracılığıyla talepleri tespit ederek mağazalara gerekli sevkleri gerçekleştiriyor. Özellikle Antalya bölgesi Rus turist yoğunluğuyla büyük önem kazanıyor. Tatil dönüşü alışveriş yaparak memleketlerine dönen Ruslar hava sıcaklıklarının 40 dereceyi aştığı Antalya mağazalarında kışlık, kalın ve kürklü mont talep ediyorlar. Alokasyon Uzmanları normal şartlarda mağazalara ekim kasım aylarında sevk edilecek ürünlerden turist alan mağazalar için satış tahmini yaparak belirledikleri adetleri üreticiden daha erken gelmesi için talep ediyorlar. Ön üretim olarak alınan bu ürünler turist mağazalarına sevk edilerek dönemi olmamasına rağmen satış gerçekleştiriyor.

İklim şartlarının yanında özellikle talep ettikleri ürün renkleri ve desenleri yönünden de yerli müşteriden ayrılan yabancı müşterilerin taleplerini karşılamak üzere uçuk renkli, leopar desenli ve yerli müşteriye çok açık gelen ürünler turist yoğun mağazalara sevk ediliyor. Ayrıca bu mağazalarda satılmak üzere yerli müşteri tarafından talep edilemeyecek kadar pahalı olan ürünler bu mağazalar için üretilerek satışa sunuluyor.

Tablo 4.6. Antalya Mağazaları Turistli Turistsiz dönem Karşılaştırması.

Depo Ad	Turistsiz Dönem Bir Hafta Stok Miktar	Turistsiz Dönem Bir Haftalık Satış Miktar	Turist Dönemi Bir Haftalık Stok Miktar	Turist Dönemi Bir Haftalık Satış Miktar	Stok Miktar Değişim %	Satış Miktar Değişim %
Antalya 1	5.114	3.596	6.691	20.368	31%	466%
Antalya 2	3.398	4.480	3.850	11.484	13%	156%
Antalya 3	2.870	1.360	3.534	1.720	23%	26%
Antalya 4	4.805	6.124	5.077	12.992	6%	112%
Antalya 5	5.007	2.796	6.253	3.552	25%	27%
Antalya 6	4.389	2.052	5.150	2.976	17%	45%
Antalya 7	6.817	5.696	8.268	22.904	21%	302%
Antalya 8	6.761	6.716	8.223	11.156	22%	66%
Antalya 9	5.157	4.796	5.303	11.740	3%	145%
Antalya 10	6.406	6.329	8.101	12.240	26%	93%
Antalya 11	5.197	3.540	5.083	4.100	-2%	16%
Antalya 12	7.344	5.748	8.537	15.624	16%	172%
Toplam	63.265	53.233	74.070	130.856	17%	146%

Verilere göre ilgili mağazalarda stok miktarı %17 artırılarak satış miktarı %147 artırılmıştır.

4.5. Özel Dönemlerin Sevk Kararına Etkisi

Ülkemizde kutlanan neredeyse tüm dini ve resmi bayramların satışa doğrudan etkisi bulunuyor. Geçmişten günümüze gelen bayramlık alışkanlığı sayesinde Bayram Arifesinde çok ciddi satış adetlerine ulaşıyor. Normal dönemde alışık olunmayan bu satış adetlerini karşılayabilecek stoğu da bir anda mağazalara sevk etmek mümkün olmuyor. Bu sebeple mağazalara özel dönem gelmeden önce o dönemde en çok talep edilecek ürünler parça parça sevk edilmeye başlanıyor. Fazladan sevk edilen bu ürünler mağazaların depolarında saklanıyor. Deposu müsait olmayan mağazalar adına yakın çevredeki müsait depolu mağazanın deposu kullanılıyor.

Depo kısıtları altında yapılan sevk planının yanında sevk edilecek ürünlerin karışımı büyük önem taşıyor. Ürünler hitap edeceği özel döneme uygun olarak seçiliyor. Kız ve erkek çocukları için beraber gösteri yapabilecekleri kombinler yapılıyor. Bayram dönemi özellikle çocuk ürünlerinde günlük kıyafetlere göre daha özenli, daha çok detay ve desen bulunduran ürünler tercih ediliyor. 23 Nisan ve 29 Ekim gibi Ulusal Bayramlarda ise öğrencilerin okullarda yapacakları gösterilere özel talepleri bulunuyor. Toplu satış olarak nitelendirilen bu satışlar uygun ürünlerden oluşan katalogların mağazaya ve okullara dağıtılmasıyla başlıyor. Öğretmenler ve veliler tarafından talep edilen bu ürünler mağazalara toplu şekilde sevk edilip mağaza deposunda ayrılarak tüm müşterilere ürünlerin aynı anda ulaşması sağlanıyor.

4.6. Paket Sevkiyat

Mağazalarda bir müşterinin aldığı ürün parça sayısını artırmak mevcut müşteri kitlesi ile satış adetlerini artırmanın tek yolu. Alokasyon uzmanları mağazalara ürün sevk ederken bu hedefle çalışıyor. Müşteri gözünde birbiri ile kombinlenmiş ürünler daha çok tercih edildiği için kombinli ürünlerden oluşan küçük paketler mağazalara aynı anda sevk edilerek reyonda beraber sergilenmesi sağlanıyor.

Birbiri ile uyumlu olan iki ürünün ayrı ayrı sevk edildiği mağazalardaki satış adetleri ile kombinli şekilde gönderildiği mağazalardaki satış adetleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.7. Kombinlebilen Ürünler.

Model Ad	Tek Gönderildiği 25 Mağazada 8 Haftalık Toplam Satış Adet	Kombinli Gönderildiği 25 Mağazada 8 Haftalık Toplam Satış Adet	Değişim %
Pnt, Rüya	1.638	2.841	73%
Uk, Bdy Dünya	2.641	3.874	47%
Toplam	4.279	6.715	57%

Ürünlerin kombinli sevk edildiği mağazalarda pantolonun satış adedinin %73, bodynin satış adedinin %47, toplamda iki ürünün satış adedinin %57 arttığı tespit edilmiştir.

4.7. Satış Desteği

Mağazalara sevk edildikten sonra reyonaya yerleşip satış görmeye başlayan ürünlerin ilk satıştan itibaren stoğu eksilmeye başlıyor. Eksilen bu stoklar ürünün ilk sevkiyatı sırasında ayrılan %40'lık stok sayesinde mağazada satış gördüğü ilk andan itibaren desteklenmeye başlıyor. Ürünlerin satış yaptığı bedenler, mağazanın hız grubuna ve o ürün için satış performansına göre belirlenen parametrelere göre destekleniyor. Bir modelin mağazadaki son 7 gün satış performansına göre satışlarının aynı şekilde devam etmesi durumunda, o modelden mağazada ne kadar sürelik stok tutulmak istendiği mantığıyla yapılan hesaplamalarda 1,2 ve 3 haftalık tutulacak stoklara göre ürün gün sonunda merkez depodan rezerve edilerek ilgili mağazalara gönderilmesi sağlanıyor. Bir örnekle inceleyecek olursak;

Tablo 4.8. Farklı Modellerin Sevk Bilgileri.

Model Ad	Mağaza Stok	Son 7 Gün Satış Adet	Stok/Satış Oranı	Kaç Haftalık Ürün Tutulacak	Sevk Miktar
Model 1	8	7	1,14	3	13
Model 2	10	5	2,00	3	5
Model 3	12	3	4,00	2	-
Model 4	6	9	0,67	3	21
Model 5	15	0	-	1	-
Model 6	11	4	2,75	2	-
Model 7	8	7	1,14	3	13
Model 8	9	6	1,50	3	9
Model 9	5	10	0,50	3	25
Model 10	14	1	14,00	1	-
Model 11	11	4	2,75	2	-
Model 12	7	8	0,88	3	17
Model 13	14	1	14,00	1	-
Model 14	6	9	0,67	3	21
Model 15	7	8	0,88	3	17

Bir mağazadaki 15 model için Stok/Satış Oranı $<2,5$ olanlar için 3 haftalık, $2,5 \leq$ olanlar için 2 haftalık ve >5 olanlar için 1 haftalık stok tutulması kararı alınmıştır. Bu hesaplama tüm mağazalardaki tüm modeller için her gün akşam yapılarak o gün yapılan satışların etkisi hesaplanarak satış grafiği yükselen ürünlere yoldaki ürünlere ek yeni rezervler üretilir ve sevki gerçekleştirilir. Bu sayede mağazada stok hep istenilen seviyede tutulmaya çalışılır.

4.8. Transfer Çalışması

Belirli mağazaların reyonunda 7 gün sergilendikten sonra planlandığı sürede satamayacağı anlaşılan ürünler eğer satış performansının iyi olduğu mağazalar varsa bu mağazalara hızlı bir şekilde transfer edilerek ürünün tüm stoğu planlanan sürede eritmeye çalışılır. Ürünün sevk planı yapılırken öngörülemeyen sebeplerden dolayı satışın düşük olduğu mağazalardan transfer yapılırken, o ürün için performansın en kötü olduğu mağazadan en iyi olduğu mağazaya yollanacak şekilde transfere başlanır.

Transferi alacak mağazada hedeflenen stok satış seviyesine ulaşıldıktan sonra bir sonraki mağazaya geçilerek ürün transfer işlemi yapılır. Firmanın bazı ürünler için mağazaları arasında bir haftada gerçekleştirdiği transferin adetleri ve transfer edilen bu ürünlerin gittiği mağazalardaki satış adetleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.9. Ürünlerin Transfer Sonuçları.

Ürün Adı	Toplam Gidecek Ürün Miktar	Gönderen Mağazalardaki Son 7 Gün Toplam Satış Adet	Alan Mağazalardaki Son 7 Gün Toplam Satış Adet	Transfer Edilen Ürünlerin Satış Adetleri	Transfer Edilen Ürünlerin Satışa Dönüşme Oranı
PNT, KADIFE	341	80	1.155	312	91%
UK. BDY, BARNI	319	36	285	245	77%
HRK, BARBADOS	290	31	251	223	77%
PNT, KIRAT	262	35	401	238	91%
TYT, MARBON	261	45	494	189	72%
PNT, KADIFE-2	261	17	499	214	82%
HRK, BALE	261	5	303	246	94%
UK.BDY, BAPROL	214	61	544	142	66%
HRK, MANUN	208	90	328	174	84%
UK.BDY, BRENDY	205	37	304	142	69%
KZK, KORSAJ	205	58	465	168	82%
KBN, ARHAVI	202	45	270	147	73%
SWT, MANDAL	198	77	414	166	84%
TYT, KONIBONLU	196	22	393	187	95%
PNT, KAMBO	193	15	283	179	93%
PNT, KENI	190	22	228	160	84%
KZK, KUCGEN	186	17	255	174	94%
UK.BDY, BETSI	183	69	530	108	59%
SLP, KELEBEK	183	23	250	139	76%
Toplam	4.358	785	7.652	3.553	82%

Örnek modeller için baktığımız sayısal değerler ürünlerin çok kötü performansı mağazalardan alınıp iyi performanslı mağazalara transfer edildiğini ve transferden sonra ne kadarının satışa dönüştüğünü gösteriyor. Alt toplamda %82 gibi bir etkiye sahip olan bu transfer işlemi karlılığa ciddi bir katkı sağlamıştır.

4.9. İndirim Çalışması

Mağazalarda müşterinin beğenisine sunulan ürünler satıcının belirlediği fiyatı müşteri gözünde bulmayabilir. Müşteri gözünde ederinden daha pahalı bulunan ürünler tercih edilmeyip satış hızı çok yavaş kalabilir. Ürünün belirli mağazalarda satmaması durumunda transfer aksiyonu alınıyor. Ancak tüm mağazalarda satışının yavaş olması durumunda ürünün fiyatının aşağıya çekilerek müşteriye istediği fiyattan sunulması gerekiyor. Firma ürünlerinde 0,95 uzantılı psikolojik fiyatları kullanıyor.

İndirimler fiyat üzerinden çalışılarak psikolojik fiyatlar arasında yukarıdan aşağıya doğru kademeli olarak hafta hafta müşterinin indirim tepkisi test ediliyor. Ürünün istenilen sürede biteceği anlaşıldığında uygun fiyat bulunmuş oluyor ve

ürünün stoğu tüketiliyor. Bazı örnek ürünler için örnek indirim kararları indirimlerin satışlar üzerindeki etkisi aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4.10. Ürünlerin İndirime Tepkileri.

Ürün Adı	İlk Fiyat	S/S Oranı	İlk İndirim Oranı	İlk İndirimli Fiyat	İlk İndirim Sonrası S/S	İkinci İndirimli Fiyat	İkinci İndirim Oranı	İkinci İndirim Sonrası S/S
ETK, MECNUN	34,95	9,58	14%	29,95	6,73	24,95	29%	3,56
HRK, MUMMY	39,45	7,52	11%	34,95	4,19	34,95	11%	3,14
HRK, MURAT	39,95	14,93	25%	29,95	10,33	19,95	50%	3,77
KZK, MASUM	29,95	12,1	17%	24,95	8,2	19,95	33%	2,64
KZK, MERT	35,95	3,24	0%	35,95	2,91	35,95	0%	2,12
PNT, MAKSAT	35,95	1,5	0%	35,95	1,24	35,95	0%	1,02

Ürünlerin mağaza sevkinin üstünden bir hafta geçtikten sonra yapılan indirim çalışmasında yukarıdaki ürünler incelenmiş ve planlandığı gibi 8 haftada bitmeyeceği açık bir şekilde belli olmuş ürünler için indirim yapılmıştır. İlk fiyattan S/S oranına göre karar verilen indirimler eğer ürün planlandığı sürede bitmeye çok uzak değilse bir kademe, hedefe çok uzaksa iki kademe şeklinde yapılmıştır. Planlandığı sürede satıp bitecek indirim konu olmamıştır. İlk hafta indirim yapıp henüz istenilen seviyeye gelemeyen ürünler için ikinci hafta sonu tekrar indirim yapılmış, performansı iyileşen ürünlere tekrar indirim yapılmamıştır.

4.10. Alokasyon'un Karlılığa Etkisinin İncelenmesi

Alokasyonun iş çıktılarını tespit edebilmek adına, kapasitesi, satış adetleri, müşteri tipi, iklimi gibi belirleyici özellikleri açısından birbirine benzeyen, özellikle sayısal verileri itibarıyla birbirinden sapması %5'ten küçük olan 25 mağazalık iki grup seçilmiştir. 20 farklı model, bir grupta alokasyon uygulanarak, diğerinde tüm mağazalara tüm modeller gidecek şekilde sevk yapılmıştır.

Tablo 4.11. Alokasyon Uygulanan ve Uygulanmayan Mağazaların Karşılaştırması.

Grup	Alokasyon Uygulanmayan Mağazalar 1. Grup	Alokasyon Uygulanan Mağazalar 2. Grup	Fark %
Ürünlerin Gittiği Mağaza Sayısı	25	17	-32%
Stok Miktar	4.500	3.750	-17%
Satış Miktar	3.642	3.290	-10%
Satış Tutar	88.064	97.976	11%
Gerçekleşen Ortalama Fiyat	24	30	25%
Ürün Brüt Kar	55.286	68.366	24%
Transfer Maliyeti TL	-	980	
Devir Maliyeti	3.861	2.070	-46%
Devir ve Transfer Maliyeti Toplamı	3.861	3.050	-21%
Maliyetler Düşülmüş Brüt Kar	51.425	65.316	27%

Veriler incelendiğinde;

- 2. Grup mağazalarda 1. Grup mağazalara göre %17 daha az stok ile %10 daha az satış gerçekleştirmiştir. Buna rağmen 1. Grup mağazalara göre %11 daha fazla tutar elde etmiştir.
- 2. Grup mağazalarda 1. Grup mağazalara göre %11 daha fazla satış tutar elde ederken ürün başına gerçekleşen ortalama fiyatta %25, toplam ürün brüt karında %24 daha yüksek performans sağlamıştır.
- 2. Grupta devir maliyetleri 1. Gruba göre %46 daha düşük gerçekleşmiştir.
- 2. Grupta 1. Gruba göre ekstradan 980 TL transfer maliyeti oluşmuştur.
- 2. Grup maliyetler yönünden 1. Gruba göre %21 daha avantajlıdır.

Tüm maliyetler düşüldükten sonra bu ürünler 2. Grup mağazalarda 1. Grup mağazalara göre %17 daha az stok tutarak %27 daha fazla kar getirmiştir. Daha az stok tutarak daha fazla kar getiren bu işlem alokasyonun karlılık üzerine yüksek derecede etkili göstermektedir.

SONUÇ

Temelleri milattan birkaç yüzyıl önce atılan perakendecilik zaman içinde özellikle teknolojik gelişmeler neticesinde sürekli gelişim ve büyüme göstermiştir. Takas yöntemiyle başlayan perakende ticaret günümüze gelene kadar çok ciddi gelişmeler kaydetmiştir. Pazarların, ürünlerin, ödeme yöntemlerinin ve özellikle de müşteri taleplerinin giderek farklılaştığı, rekabetin arttığı günümüzde perakende ticarete iyi yönetimin önemi giderek artmıştır.

Her yönüyle büyüyen perakende ticarete, derinlemesine incelenmesi gereken konuların sayısı da giderek artmıştır. Firmaların özellikle günümüz rekabet koşullarında faaliyete devam edebilmeleri için müşteriler, ürünler, rakipler, pazarlar, taşıma ve depolama yöntemleri gibi birçok alanda yenilikçi ve rekabetçi olmaları gerekmektedir. Firmanın gösterdiği bu yaklaşımlar müşteri tarafından kabul edildiği zaman da müşteri memnuniyeti oluşmuş olur.

Müşteri memnuniyeti perakendenin belki de en önemli kavramıdır. Müşterinin gönlünü fethedememiş bir marka ne kadar kaliteli ürünler üretirse üretsinsin, bu ürünleri ne kadar ucuza satarsa satsın ya da rekor reklam bütçeleri kullansın, başarılı sonuçlar elde etmesi düşünülemez. Firmalar ile müşterinin buluştuğu satış noktalarından başlayarak kurulan müşteri memnuniyeti buralarda sunulan hizmetin kalitesi ile doğru orantılı olarak gelişir. Müşteri memnuniyeti için birçok doğrunun bir arada olması gerekir. Doğru ürün, doğru miktar, doğru zaman, doğru yer, doğru fiyat olarak ayırabileceğimiz bu doğruları daha iyi anlayıp cevap vermek isteyen perakende firmaları alokasyon sistemlerini geliştirmiştir.

Günümüzde mağazacılığın büyük bir bölümünün AVM'lerdeki büyük metrekaireli mağazalara kayması ve ürün çeşitliliğinin artması dolayısıyla firmaların tuttuğu stok miktarı artmıştır. Artan stok beraberinde ciddi bir maliyet getirmiştir. Hem bu stok maliyeti ile mücadele etmek ve satış miktarlarını artırmak hem de müşteri memnuniyetini sağlamak için alokasyon ile stok yönetimi yapan firmalar bu alanda verimliliklerini artırmışlardır. Global perakende firmalarında uygulanan alokasyon her geçen gün hacmi büyüyen Türk Perakende Sektörü için de önem kazanmıştır. Ulaşılmak istenen müşteri sayısının sürekli artırılmasıyla orantılı olarak

mağaza sayısını artıran perakende şirketlerimiz için stoğun en doğru şekilde yönetilmesi kilit önem taşıyor. Firmalar müşteri kitlesinin büyümesi ve mağaza sayısının artmasıyla lokasyon bazlı farklılaşan müşteri taleplerine ne kadar iyi cevap verebilirlerse sektördeki pozisyonlarını o derece iyileştirebilir. Bu talepler dikkate alınmadığında ise firma müşteri kaybediyor ve rekabette dezavantajlı konuma geçer.

Müşteriler beğenilerine en uygun ürünü, istedikleri zamanda, istedikleri mağazada, yeterli miktarda ve istedikleri fiyattan bulmak ister. Bu noktada alokasyon, müşterinin tüm bu beklentilerini anlayarak ve önceden hesaplayarak stok paylaşımını optimize etmeyi amaçlar. Bu amaca yönelik ilk sevkiyat analizlerini yaparak ürünlerin sevk edileceği mağazaları seçer. Satışı gerçekleşen ürünlerin mağazada eksilen stoklarını tamamlayarak satışın devamlılığını sağlar. Sevk ve satış performansının izlenmesi sonucunda belirli mağazalarda kötü performans gösteren ürünleri iyi performanslı mağazalara transfer eder. Beklenen sürede satışa dönüşmemiş stokların eritilmesi için indirim çalışmalarını yapar. Ve tüm bu uygulamalara rağmen satışı gerçekleşmeyen ürünleri mağazalardan çekerek atıl stokların mağaza kapasitesinden pay almasını engeller. Stok/Satış verimliliği yükselir.

Bu çalışmada alokasyon ile stok yönetimi yapan perakende firmasında yapılan vaka analizlerinde;

Geçmiş yıl verileri kullanılarak ürün gruplarının mağaza bazında performansları belirlenerek, ürünlerin klasmanlarına göre en iyi performans gösterdiği mağazalara dağıtıldığı ve stok miktarının yeterliliğine göre çok iyi performans gösteren mağazalara derinlikli sevkiyat yapıldığı görülmüştür.

İklim koşullarına göre yıllık sevk planlarının farklılaştırıldığı, özellikle mevsim geçişlerinde firmanın Erzurum ve Kars mağazalarında dış giyim ürünleri bulundurulurken, Antalya mağazalarında yüzme giyim ürünlerinin talep gördüğü ve stok bulundurulduğu görülmüştür. Ayrıca haftalık hava durumları takip edilerek, ani hava değişimlerine uygun ürün sevkiyatı yapıldığı görülmüştür.

Mağazalar bazında özel dönemlerin bulunduğu, bu dönemlerde müşteri sayılarında artış ya da azalışlar olabileceği ve buna bağlı olarak satış adetlerinin ve karlılığın değişebileceği belirtilmiştir. Örnek olarak Antalya, İzmir, Van, Trabzon ve Muğla mağazalarına yılın belli bir döneminde (Nevruz Bayramı) gelen İranlı turistlerin satış üzerine etkisi incelenmiş, ilgili dönemde bu toplamda mağazalarının satış adedinin bir önceki periyoda göre %232 arttığı görülmüştür. İndirimli ürünlerin mağazadan çekilmesi, yerine ilk fiyattan ürünlerin gönderilmesiyle de brüt karın bir önceki periyoda göre %280 arttığı tespit edilmiştir.

Yabancı turistlerin sevkler etkisini incelemek üzere Antalya mağazalarında kontrol edilen verilerde, yaz döneminde yaşanan turist yoğunluğu ile paralel olarak yapılan stok yönetiminin stok satış dengesi üzerinde etkisi incelenmiştir. Turistlerin olmadığı dönemdeki bir hafta ile turistlerin olduğu dönemdeki bir hafta kıyaslanarak, turist döneminde %17 stok artırarak %146 satış adet artışı sağlandığı tespit edilmiştir.

Özel dönemlere uygun yapılan sevkiyatlarla ve stok yönetimiyle, oluşacak yüksek talebi karşılamaya yönelik tedbirler alındığı, ekstra sevkiyat ve depolarla satış noktasına yakın alanlarda stok miktarının artırıldığı ve yüksek talep gerçekleştiği anda mağazalara hızlı sevkiyatla satış kaybının önüne geçildiği tespit edilmiştir.

Paket halinde sevkiyatlar ile müşteriye birbiri ile kombinli ürünler sunarak satın alma kararlarının etkilenip etkilenilemeyeceği tespit edilmek üzere, kombinlenebilen bir pantolon ve bir body mağazalara ayrı ayrı sevk edildiğinde gerçekleşen satışlar ve kombinli sevk edildiği mağazalardaki satışlar karşılaştırılmış ve kombinli sevk edildiği mağazalarda pantolonun satış adedinin %73, bodynin satış adedinin %47, toplamda iki ürünün satış adedinin %57 arttığı tespit edilmiştir.

Mağazalarda gerçekleşen satışlar sonrasında yapılan satış desteğinin (stok tamamlama), mağazaların hız gruplarına göre belirlenen ve son yedi günde gerçekleştirdiği satışın kaç katı kadar stok tutulmak istendiğini ifade eden parametreler sayesinde hesaplandığı gözlenmiştir.

Mağazalar arası transferlerin etkisini incelemek üzere, örnek olarak seçilen modeller satış yapamadığı mağazalardan iyi sattığı mağazalara transfer edilmiştir. Yapılan transfer sonrasında ürünlerin %82'sinin transfer edildikleri mağazada satışa dönüştüğü tespit edilmiştir.

İndirimin etkisini incelemek üzere yapılan incelemede firmanın, planlandığı sürede satışı gerçekleşmeyecek ürünler için indirim planladığı, kademeli olarak yapılan indirimler ile ürünün planlandığı süre içinde satılmaya çalışıldığı görülmüştür. İndirim yapılan tüm modeller incelendiğinde indirim sonrasında ss oranlarının azaldığı yani satış hızlarının arttığı görülmüştür.

Alokasyon ile ürüne mağaza seçerek yapılan dağıtım planları ile tüm ürünler tüm mağazalara gidecek şekilde yapılan dağıtım planları benzer özellikteki mağazalarda karşılaştırılmış, aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır (2. Grupta Alokasyon uygulanmıştır.)

- 2. Grup mağazalarda 1. Grup mağazalara göre %17 daha az stok ile %10 daha az satış gerçekleştirmiştir. Buna rağmen 1. Grup mağazalara göre %11 daha fazla tutar elde etmiştir.
- 2. Grup mağazalarda 1. Grup mağazalara göre %11 daha fazla satış tutar elde ederken ürün başına gerçekleşen ortalama fiyatta %25, toplam ürün brüt karında %24 daha yüksek performans sağlamıştır.
- 2. Grupta devir maliyetleri 1. Gruba göre %46 daha düşük gerçekleşmiştir.
- 2. Grup maliyetler yönünden 1. Gruba göre %21 daha avantajlıdır.
- Tüm maliyetler düşüldükten sonra bu ürünler 2. Grup mağazalarda 1. Grup mağazalara göre %17 daha az stok tutarak %27 daha fazla kar getirmiştir. Daha az stok tutarak daha fazla kar getiren bu işlem alokasyonun karlılık üzerine yüksek derecede etkili göstermiştir.

KAYNAKLAR

- Avrupa Birliği Terimleri Sözlüğü, 2009, Ankara, <http://www.ab.gov.tr/>, Erişim: 22 09.2016
- AYDIN, K. VD. (2013) “Perakendecilikte Ürün Yönetimi”, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2764, Eskişehir
- AYDIN, K. (2005). “Perakende Yönetiminin Temelleri”, Nobel Yayınları, İstanbul
- BACHMANN, L. (2005) “Big Lots Appoints Merchandise Planning VP”, Home Textiles today, vol:26747, p.21
- BASKICI, M. (2009). “Osmanlı Piyasasında Ticaret: Yabancı Tüccarların Dikkat Etmesi Gereken Hususlar (1870-192)”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,64-1, s. 39-55, <http://dergiler.ankara.edu.tr>, Erişim Tarihi: 25.08.2016
- BILIR, L. K. (2014).” Patent Laws, Product Life-Cycle Lengths, and Multinational Activity”. The American Economic Review,104 (7),1979-2013.
- CHARNES, A., COOPER, W. W., LEWIN, A. Y., & SEIFORD, L. M. (EDS.). (2013). “Data Envelopment Analysis: Theory, Methodology, And Applications”. Springer Science& Business Media.
- CHOUPRINA, N. V. (2014). “Characteristics Of «Fast Fashion» Concept In Fashion Industry”. Vlakna a textile.–Bratislava, (1),31-36.
- CİRAVOĞLU, G. (2006). “Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları ve Performans Üzerine Etkilerinin Analizi”, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne
- COSTANTINO, F., DIGRAVIO, G., SHABAN, A., & TRONCI, M. (2015).“A real-time SPC inventory replenishment system to improve supply chain performances”. *Expert Systems with Applications*,42 (3),1665-1683.
- CRUZ, O.,& SANTOS, R. (2013). “Assignment of Storage Allocations Based on Simulation-Artificial Neural Networks”. In IIE Annual Conference. Proceedings (p. 2864). Institute of Industrial Engineers Journal Publisher, 2013.
- CRUZ-DOMÍNGUEZ, O.,& SANTOS-MAYORGA, R. (2016). “Artificial intelligence applied to assigned merchandise location in retail sales systems”. *South African Journal of Industrial Engineering*,27 (1),112-124.
- ÇAKIRKAYA, M. (2010). “Perakende Sektöründe İtibar Yönetimi”, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman

- DENISE POWER, (2000) "Executive Technology, Gymboree's Allocation System", WWD, new York, vol:180.16 pp:82
- ERTEK, G. (2016) "Depolama Sistemleri", <http://research.sabanciuniv.edu>, Erişim Tarihi: 18.08.2016
- FLEISCHMANN, B., MEYR, H., & WAGNER, M. (2015). "Advanced Planning". In Supply chain management and advanced planning (pp. 71-95). Springer Berlin Heidelberg.
- FRIEDMAN, L. (2007)" Casual Male's Formal Approach To Merchandise Allocation", Chainsrote, vol:83.9, s:46
- GÜNCE, G. (2016). "Perakende Sektöründe RFID (Radio Frequency Identification) Teknolojisi ve Sağladığı Faydalar", <http://denetim.net>, Erişim Tarihi: 23.08.2016
- HO, GEORGE. T., IP, W. H., LEE, C. K. M., & MOU, W. L. (2012). "Customer Grouping For Better Resources Allocation Using GA Based Clustering Technique". Expert Systems with Applications, 39 (2),1979-1987.
- KAPLAN, S. E., KENCHINGTON, D. G., & WENZEL, B. S. (2015). Earnings Management Via Intra period Tax Allocations: The Case of Discontinued Operations. <https://business.illinois.edu/>
- Koç Üniversitesi Perakende Çalıştayı, <http://home.ku.edu.tr>
- KÜÇÜK, O. (2014). "Stok Yönetimi",2. Baskı, Seçkin yayınları, Ankara,
- MEB, (2011). "Pazarlama ve Perakende – Perakendecilik", Eğitim Modülü, Ankara, 2011, <http://hbogm.meb.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 14.08.2016
- MEGEP, (2007). "Pazarlama ve Perakende, Depo ve Lojistik", Eğitim Modülü, Ankara, <http://hbogm.meb.gov.tr>
- MEGEP, (2008). "Pazarlama ve Perakende - Perakendeciliğin Özellikleri", Eğitim Modülü, ANKARA, www.megep.meb.gov.tr, Erişim Tarihi: 10.08.2016
- MEJIA, LUIS C., AND MARK J. EPPLI. (1999) "The Effect Of Merchandise Space Allocation On Retail Sales In Enclosed Shopping Centers." Journal of Shopping Center Research vol: 6/2, pp: 23-40.
- NACAK, A. O. (2015). "Örgütsel Yaşamsallıkta İzlek Bağımlılığı: Alışveriş Merkezleri Popülasyonu Üzerine Bir Uygulama", Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- NEGÜS, A. F. (2008). "Çok Kademeli Stok Yönetimi ve Dağıtım Optimizasyonu", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul

- O'CONNOR, T. (2013). "Livestock and dead stock in early medieval Europe from the North Sea to the Baltic". *Environmental Archaeology*.
- ÖZGÜR, Ö. F. (2014). "Perakendecilik Ve Mağaza Yönetimi Vize Ders Notları", <http://sbmyo.duzce.edu.tr>, Erişim Tarihi: 22.08.2016
- ÖZPAK KARATAŞ, P. BAL, İ. S. (2014). "Şili Gıda ve Perakende Sektörü Yerinde Pazar Araştırması", Ülke Masaları 1. Dairesi, 2014, www.ekonomi.gov.tr, Erişim Tarihi: 10.09.2016
- Perakendeciliğin Tarihi Gelişimi, <http://ds.anadolu.edu.tr/>, Erişim Tarihi: 28.08.2016
- RAO, B. P. (2000). "Improving Retail Effectiveness Through Technology:: A Survey Of Analytical Tools For Physical And On-Line Retailers". *Technology in Society*, vol:22 (1), pp.111-122.
- Rekabet Kurumu, Türkiye Hızlı Tüketim Ürünleri Perakendeciliği Sektör İncelemesi, 2015, <http://www.rekabet.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 18.10.2016
- SADEGHI, J., SADEGHI, S., & NIAKI, S. T. A. (2014). "A Hybrid Vendor Managed Inventory And Redundancy Allocation Optimization Problem In Supply Chain Management: An NSGA-II With Tuned Parameters". *Computers&Operations Research*, vol.41, pp.53-64.
- SEZGİN, Ş. A. (2015). "Perakende Sektörü", İktisadi Araştırmalar Bölümü, İş Bankası Yayını
- Stok Yönetimi, <http://arsiv.mikro.com.tr>, Erişim Tarihi: 29.08.2016
- TANRIVERDİ, Y. (2010). "Tedarik Zinciri ve Stok Yönetimi Üzerine Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, SBE, Denizli
- TANYAŞ, M. "Stok Yönetimi", Kocaeli,27.03.2015, <http://kosano.org.tr>, Erişim Tarihi: 24.08.2016
- TAŞKIN, E. (2015). "Süpermarket İşletmeciliğinde Küresel Rekabet Stratejileri" *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,2 (2).
- TOBB, (2012). "Türkiye Perakendecilik Meclisi Sektör Raporu", Aralık 2012, www.tobb.org.tr, Erişim Tarihi: 10.09.2016
- TOKTAY B. (2016). "Tedarik Zincirinde Son Halka: Mağaza", <http://prism.gatech.edu>, Erişim Tarihi: 15.08.2016
- TROIVILLE, J.,& CLIQUET, G. (2016). "Retailer brand equity: an approach based on store image". In *Thriving in a New World Economy* (pp. 308-310). Springer International Publishing.

- ULUBAĞ, A. (2015). “*Perakende sektöründe yoğunlaşma analizi: Denizli ilinde bir uygulama*” Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli
- Ülke Masaları 2. Dairesi, “Hindistan Gıda ve Perakende Sektörü Yerinde Pazar Araştırması”, Ocak 2013, www.ekonomi.gov.tr, Erişim Tarihi: 10.09.2016
- VARLI, A., ÖZBAY, D. R. (2011). “İstanbul'da Perakende Ticareti: Tüketim Mal ve Hizmetleri Piyasası (1840–1909)”, Uluslararası 9. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 23-25 Haziran 2011, Saraybosna-Bosna Hersek
- VASIĆ, N., NOVAKOVIĆ, D., MIUČIN, S., KOSTIĆ, D., & BIANCHINI, R. (2012,). “Dejavu: Accelerating Resource Allocation In Virtualized Environments”. In ACM SIGARCH computer architecture news (Vol. 40, No. 1, pp. 423-436). ACM.
- WANG T. Y. (2010) “Consumer Behavior Characteristics in Fast Fashion”, Thesis for the fulfillment of the Master of Fashion Management Borås, Sweden, August 2010
- YILDIZ, M. (2008). “Perakendeci Markalı Ürünlere Olan Tüketici Talebinin İncelenmesi: Edirne Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne
- YURDAKUL, M. (2015). “Yeni Bir Pazarlama Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)'ın Sektörel Bazda Uygulanabilirliği”. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (7).
- YÜCESOY, F. M. (2015). “Sürekli İkmâl Programı Ve Hızlı Tüketim Ürünleri Sektöründe Bir Uygulama” (Doctoral dissertation, Fen Bilimleri Enstitüsü).

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Ramazan ATÇA
Doğum Yeri : Ağlasun
Doğum Tarihi : 25.04.1989
E-posta : r_atca@hotmail.com

Eğitim Durumu

Lisans : Süleyman Demirel Üniversitesi Ekonometri Bölümü (2008-2012)
Lise : Isparta Gülkent Lisesi (2003-2006)

Çalıştığı Kurum

İC Waikiki (2014-2017)