

T.C.

ATILIM ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANA BİLİM DALI

ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**İNDİRİM MARKETLERİNİN SATIN ALMA STRATEJİSİ VE VAKA
ANALİZİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tarık Bilgiç

Ankara – 2020

T.C.

ATILIM ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANA BİLİM DALI

ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**İNDİRİM MARKETLERİNİN SATIN ALMA STRATEJİSİ VE VAKA
ANALİZİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tarık Bilgiç

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Pınar Neslihan Turguttopbaş

Ankara – 2020

KABUL VE ONAY

Tarık BİLGİÇ tarafından hazırlanan “İndirim Marketlerinin Satın Alma Stratejisi ve Vaka Analizi” başlıklı bu çalışma, 06/11/2020 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Programında yüksek lisans tezi olarak oy birliği / oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Nevzat SAYGILIOĞLU (Başkan)

Doç. Dr. Pınar Neslihan TURGUTTOPBAŞ (Danışman)

Dr. Öğr. Üyesi Erkan UYSAL (Üye)

Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasını;

- Akademik etik kurallar çerçevesinde hazırladığımı,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Ödev çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Bu ödevde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

06.11.2020

Tarik Bilgiç

ÖZ

BİLGİÇ, Tarık. İndirim Marketlerinin Satın Alma Stratejisi ve Vaka Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2020.

Günümüzde gıda perakendeciliği yoğunlaşan küresel ticaretin etkisi altında kalmıştır ve değişmeye devam etmektedir. Gıda perakendecilerine olan yoğun talep perakendeciler arasında rekabet yaratmıştır. Gıda perakendecileri, yoğun rekabet içinde güçlü kalmak ve pazarda lider konuma gelmek için bir takım pazarlama ve satın alma stratejileri geliştirmişlerdir. Rekabet gücü kazanmak ancak uzun vadeli stratejik kararlar sayesinde mümkün olabilmektedir. Perakende sektöründe söz konusu stratejik kararların en önemlilerinden biri uygun maliyetli satın alma stratejilerinin geliştirilmesidir.

Satın alma biriminin uygulamalarının sonuçları mali tablolara olumlu veya olumsuz ancak her durumda direkt olarak yansımaktadır.

Bu çalışmanın amacı, indirim marketlerinin mevcut durumda uygulamakta olduğu satın alma stratejilerinin vaka analizi ile belirlenmesidir. Konu ile ilgili literatür çalışması sonucunda çok sınırlı sayıda makale, tez ve çalışma belirlenmiştir. Bu kapsamda yöntem olarak vaka analizi seçilmiştir. Vaka analizi doğrultusunda Türkiye'nin en büyük üç indirim marketinde satın alma uzmanı, satın alma müdürü, tedarik zinciri müdürü, grup müdürü ve satın alma genel müdürü olarak çalışan tecrübeli insanlarla mülakat gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar ise karşılaştırmalı olarak ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: perakendecilik, gıda perakendeciliği, indirim marketleri, satın alma, stratejiler

ABSTRACT

BİLGİÇ, Tarık. The Purchasing Strategies of Discount Stores and Case Study Analysis, Master Thesis, Ankara, 2020.

Nowadays, global trading effects intensely food retailing and food retailing is continuing to change day by day. The high demand for the food retailing industry has created high competition amongst retailers. In order to stay strong in competition and to be the leader of the market, food retailers have developed some marketing and purchasing strategies. Gaining competition power is only possible when firms make strategic decisions in the long run. In the retail industry, one of the most important strategic decisions is to develop a procurement strategy with a reasonable cost.

The results of missions and applications of procurement departments reflect directly to the financial tables of the firms. The results may reflect positively or negatively.

The aim of this research is to determine the purchasing strategies of the discount stores with case studies. Necessary literature research was conducted for the research. However, a limited amount of academic research was found. For this research, the methods of sample event and case study were chosen. Therefore, experienced purchasing specialists, purchasing managers, a supply chain manager, a group director and a purchasing general manager who work for the biggest hard discount stores in Turkey were interviewed. Then the results were compared depending on the interviews.

Keywords: retailing, food retailing, discount stores, purchasing, strategies

İÇİNDEKİLER

ÖZ	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR	vi
TABLolar	vii
ŞEKİLLER	viii
TEŞEKKÜR	ix
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	5
1. SATIN ALMA ve TEDARİK ZİNCİRİ	5
1.1. Satın Almanın Rolü	5
1.1.1. Satın almanın değer zinciri üzerindeki rolü	5
1.1.2. Satın almanın işlevi.....	9
1.1.3. Satın almanın önemi	13
1.1.4. Kurumsal satın almanın özellikleri	16
1.1.5. Satın almanın çeşitleri	17
1.2. Satın Almayı Etkileyen Unsurlar	19
1.2.1. Satın alma aşamalarını etkileyen faktörler	19
1.2.2. Satın almanın zaman içinde değişimini etkileyen unsurlar	22
1.3. Tedarik Zinciri	23
İKİNCİ BÖLÜM	29
2. PERAKENDECİLİK, GIDA PERAKENDECİLİĞİ VE İNDİRİM MARKETLERİ	29
2.1. Perakendecilik	29
2.2. Türkiye’de perakendeciliğin son durumu	33

2.2.1. Hane halkı sayısının perakendecilik üzerine etkileri	33
2.2.2. Enflasyonun perakendecilik üzerine etkileri	35
2.2.3. Tüketici güven endeksinin perakendecilik üzerindeki etkileri	42
2.2.4. Döviz kurunun perakendecilik üzerindeki etkileri	43
2.3. Gıda Perakendeciliği	45
2.3.1. Gıda perakendeciliğinin gelişim süreci	48
2.3.2. Gıda perakendeciliğinde yüksek ciro yapmak için stratejiler	51
2.4. İndirim Marketleri	57
2.4.1. Bir yabancı indirim marketi örneği: ALDI	57
2.4.2. Türkiye’de indirim marketleri	61
2.4.3. Rakamlarla indirim marketleri	62
2.4.4. Türkiye’deki iki indirim marketinin karşılaştırılması	66
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	73
3. İNDİRİM MARKETLERİNDE SATIN ALMA STRATEJİLERİ	73
3.1. Ürün Çeşitliliği	73
3.2. Özel Markalı Ürünler Stratejisi	74
3.3. Aldi’de Satın Alma Yöntemleri	75
3.3.1. Aldi’nin imalatçılarından beklentileri	77
3.3.2. Ürünlerin tedarikçilerden teslim alınması	78
3.3.3. Diğer satın alma stratejileri	78
3.4. BİM’in Satın Alma Stratejileri	80
3.4.1. Tedarikçilerin gözünden BİM	84
3.4.2. BİM ve bir örnek olay	84
3.4.3. BİM’in ürünlerini tedarikçilerden teslim alması	85
3.4.4. BİM’in etkin ölçek ekonomisi stratejisi ve pazarlık gücü	85

3.5. İndirim Marketlerinin Maliyet Düşürücü Stratejilerinin Yanlış Anlaşılması.....	89
3.5.1. Düşük fiyat düşük kalite algısı	89
3.5.2. İndirim marketleri düşük gelir düzeyindeki tüketicilere hitap eder algısı	90
3.5.3. İndirim marketleri ekonomi kötüye gittiğinde rağbet görür algısı	91
3.6. İndirim Marketlerinin ve Satın Almalarının Verimliliği	91
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	95
4. MÜLAKAT SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	95
4.1. BİM Firması Mülakatı.....	95
4.2. BİM Firması Mülakatı 2	101
4.3. BİM Firması Mülakatı 3	108
4.4. BİM Firması Mülakatı 4.....	113
4.5. A 101 Firması Mülakatı	121
4.6. A 101 Firması Mülakatı 2	127
4.7. A 101 Firması Mülakatı 3	133
4.8. A 101 Firması Mülakatı 4	138
4.9. A 101 Firması Mülakatı 5	141
4.10. Migros Firması Mülakatı	146
SONUÇ.....	153
ÖNERMELER	157
KAYNAKÇA.....	161
TURNİTİN RAPORU.....	167
ÖZGEÇMİŞ	173

KISALTMALAR

Akt: Aktaran

AR – GE: Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri

B2B: Business to Business (İşletmeden İşletmeye)

B2C: Business to Consumer (İřletmeden Műřterilere)

GSYH: Gayri Safi Yurt İçi Hasılat

SMM: Satılan Malın Maliyeti

SWOT: Strength, Weakness, Opportunity, Threat (Gűç, Zayıflık, Fırsat, Tehdit)

TűFE: Tűketiciler Fiyat Endeksi

TűİK: Tűrkiye İstatistik Kurumu

TCMB: Tűrkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

TABLULAR

Tablo 1. Satın alma ve değer zinciri	6
Tablo 2. Satın alma kararlarını etkileyen faktörler	21
Tablo 3. Satın alma kararlarını etkileyen faktörler 2	21
Tablo 4. Tüketici fiyat endeksi rakamları	38
Tablo 5. Enflasyondaki yıllık değişim (bir önceki yılın aynı ayına göre yüzde değişim).....	40
Tablo 6. Gıda ve alkolsüz içecekler sektöründeki enflasyon durumu (bir önceki yılın aynı ayına göre yüzde değişim)	41
Tablo 7. 2018 yılında Dolar kuru ve enflasyondaki değişim	43
Tablo 8. 2019 yılında dolar kuru ve enflasyondaki değişim	44
Tablo 9. BİM ve A 101'in Ciro Büyüklüğü.....	65
Tablo 10. A 101 ile BİM arasındaki farklılıklar	66
Tablo 11. Aldi ile Walmart'ın Pazarlık Gücü	86
Tablo 12. BİM ile Migros'un Pazarlık Gücü	87
Tablo 13. A 101 ve BİM'in satın alma ekibi ile yapılan mülakat sonuçlarının karşılaştırılması.....	145
Tablo 14. İndirim marketlerinin satın alma stratejilerinde sebep/sonuç ilişkileri	151

ŞEKİLLER

Şekil 1. Satılan malların maliyetinin yüzdesi olarak satın alınan mal ve hizmetler ...	14
Şekil 2. Tedarik zinciri.....	25
Şekil 3. Perakendecilikte dağıtım kanalları.....	30
Şekil 4. Türkiye'deki tüketici durumu.....	33
Şekil 5. Türkiye'de 2019 yılı hane halkı harcamaları	35
Şekil 6. Türkiye'de yıllara göre hane halkı tüketim harcama grupları.....	36
Şekil 7. Tüketici güven endeksi.....	42
Şekil 8. Gıda perakendeciliğinin SWOT analizi	55
Şekil 9. 2019 yılında BİM'in yaptığı yatırımlar.....	69

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans hayatımda verdiği dersler, öğrettiği teorik bilgilerle kendimi geliştirmemi sağlayan ve tezimin yazılmasına değerli geri bildirim ve düzeltmeleriyle katkı sağlayan Atılım Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü Başkanı Saygıdeğer Prof. Dr. Nevzat Saygılıoğlu'na şükranlarımı sunarım. Kariyer imkânlarının bol olduğu bu alanda bana araştırma fırsatı tanıdığı ve tezime değerli katkılarıyla yardımcı olduğu için şanslı hissettiğim tez danışmanım Doç. Dr. Pınar Neslihan Turguttopbaş'a teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmanın örnek olay bölümünde görüşme talebimi geri çevirmeyip sorularıma verdiği samimi cevaplardan ötürü A 101'in satın alma uzmanlarına, satın alma müdürüne ve genel müdürüne, BİM'de çalışan satın alma uzmanları ve yöneticilerine, Migros'ta görev yapan grup müdürüne teşekkür ederim.

Bu çalışma bitene kadar maddi ve manevi desteğiyle her zaman yanımda olan aileme teşekkürlerimi sunarım.

Tarık Bilgiç

Ankara, 2020

GİRİŞ

Dünya üzerindeki indirim marketleri ticaret sektöründe çok önemli bir role sahiptir. İndirim marketçiliği denildiği zaman dünya çapında ve yerel anlamda çok önemli ve ünlü perakende markaları vardır. İndirim marketlerinin bu denli önemli olmasının temel sebepleri arasında ülkelerin yerel ekonomilerinin kalkınmasında rol oynamaları vardır. Yurt dışına açılan marketler de vardır fakat Türkiye'deki indirim marketleri (BİM ve A 101 gibi) genellikle yerel noktalara mağaza açmaktadır ve tüketim ekonomisini canlı tutmaktadır. İndirim marketleri, diğer gıda perakendeciliği sektöründeki marketler gibi (hiper ve süper marketler) rekabetçi koşullarda çalışmaktadır. Bu rekabeti artıran ya da azaltan en önemli faktör mal ve hizmetlerin fiyatlarıdır. İndirim marketleri, sattıkları ürünlerin fiyatlarını çeşitli kampanyalar, pazarlama ve satın alma stratejileriyle indirmektedir. Bir market, bir diğer marketin fiyatlarını indirdiğini gördüğü zaman o da rekabette tutunmak ve daha fazla ürün satabilmek için fiyatlarını indirmektedir.

Pazarlar giderek daha rekabetçi bir hale geldiği için firmalar da satın alma birimlerinin rekabet sağlamada önemli bir rol oynadığına inanmaktadır. Satın alma birimleri işletmeye dolaylı yoldan katkı sağlamaktadır; bu katkının sonucunda işletmenin finansal durumunda belirgin iyileşmeler yaşanmaktadır. İndirim marketleri de diğer işletmeler gibi, elde ettikleri satış gelirlerinin yarısından fazlasını satın alma giderleri için kullanmaktadır. Bu satın alma giderlerinin bazıları ofis malzemeleri, kira giderleri, satılan malın maliyeti, personel giderleri, lojistik ve depo masraflarıdır. Yapılan bir çalışmada: "Tedarikçi firmalarla verimli ve yapıcı ilişkiler oluşturmak, işletmelerin kısa vadeli mali durumları ve uzun vadeli rekabet güçleri açısından çok önemlidir." ifadesiyle satın alma bölümünde çalışan personelin en çok dikkat etmesi gereken konu vurgulanmıştır (Weele, 2014, s. 3).

Gıda perakendecileri için satış ve pazarlama bölümü kadar satın alma bölümü de önem arz etmektedir. Satın alma olmaz ise satış gerçekleştirilemez. İndirim marketlerinin satın alma bölümleri, tedarik zinciri çerçevesi içinde üreticilerden satacakları ürünleri temin etmekte ve bu kapsamda maliyetlerini düşürmektedir.

Araştırmada satın alma, perakendecilik, gıda perakendeciliği, indirim marketleri ve indirim marketlerinin satın alma stratejileri üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda literatür taraması yapılmış, konularla ilgili yapılan araştırmalar neticesinde teorik bilgiler toplanmıştır. Çalışmada satın alma yöntemleri, satın almanın önemi ve işlevinin uygulamada nasıl olduğu anlatılmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde tedarik zinciri ve satın almanın kavramsal çerçevesi, rolü, önemi ve aşamaları teorik bilgiler ışığında aktarılmıştır. Ayrıca satın alma kararlarını etkileyen unsurlar tespit edilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde literatür taraması kapsamında perakendecilik, gıda perakendeciliği ve indirim marketleri hakkında rakamsal verilerle birlikte bu marketlerin görevleri, stratejileri ve istatistiksel bilgileri verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde kaynak taraması yapılarak, indirim marketlerinin satın alma stratejileri, bu stratejilerin finansal tablolara nasıl yansıdığı ve indirim marketleri hakkında birtakım yanlış algılamalardan bahsedilmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde ise nitel araştırma yoluyla veriler toplanmıştır. Nitel araştırma metodu olarak örnek olay yöntemi kullanılmış, katılımcılara mülakat soruları yöneltilmiştir. İndirim marketlerinde çalışan 76 satın alma personeli ve/veya yöneticisine görüşme teklifi yapılmış, bunlardan 10'u görüşme talebini kabul edip görüşmeye katılmıştır. A 101'de çalışan üç satın alma uzmanı, bir satın alma müdürü ve bir satın alma genel müdürü, BİM'de görev yapmakta olan bir satın alma müdürü, tedarik zinciri müdürü ve iki satın alma uzmanı, Migros'ta çalışan bir grup müdürü ile irtibata geçilip, mülakat düzenlenmiştir. Toplanan bilgiler değerlendirilmiştir.

Araştırmanın sonuç bölümünde ise araştırma neticesinde bulunan bazı önemli bilgiler ve gereken tavsiyeler yer almıştır.

İndirim marketlerinin satış ve satın alma stratejilerini gözlemek ve analiz etmek adına 2 aylık çalışma süreci olmuştur. Bu süreç içerisinde A 101'in Ankara, Ümitköy'de bir mağazasında personel olarak çalışılıp tedarik ve lojistik süreçlerini

gözlemlene fırsatı olmuştur. Bu gözlemlere dayalı bazı bilgiler araştırmacı tarafından aktarılmıştır.

Bu araştırmanın amacı indirim marketlerinin stratejilerini tespit edip nasıl yüksek talep yarattığının cevaplarını aramak, maliyet dūřürücü stratejilerini analiz etmek ve indirim marketleri pazarının öncüsü olan Aldi markasının Türkiye'deki diğer indirim marketleriyle olan benzerliklerini ortaya koymaktır. Ayrıca, indirim marketlerinin kendi aralarında benzer ve farklı yanlarını tespit etmek araştırmanın amaçları arasına girmektedir.

XXXXXS
GCPS

BİRİNCİ BÖLÜM

1. SATIN ALMA ve TEDARİK ZİNCİRİ

1.1. Satın Almanın Rolü

Çalışmanın bu bölümünde satın almaya giriş olarak, satın almanın kavramsal çerçevesi, satın alma yönetiminin rolü ve işlevi, tedarik zinciriyle farkı üzerinde durulmuştur.

Satın alma tanımlanırken: “Bir işletmenin dış kaynaklarının, işletmenin ana ve destekleyici faaliyetlerinin yürütülmesi, muhafazası ve idaresi için gerekli tüm malların, hizmetlerin, kabiliyetinin ve bilginin en uygun koşullar altında tedarik edilmesini sağlayacak şekilde yönetilmesidir.” ifadesi kullanılarak satın almanın işletmenin bütün faaliyetlerini desteklediği bildirilmektedir (Weele, 2014, s. 8). Satın alma içinde bol miktarda dış kaynak kullanımı vardır. Dış kaynak kullanımı, işletmenin sattığı ürünlerin dışarıdan tedarik edilmesidir. Satın alma faaliyetleri özellikle işletmenin finansal durumunu destekler ve geliştirir özelliktedir. İşletmenin kendi yararına yapılan bütün harcamalar satın almaya girmektedir.

İndirim marketleri gibi her ticari işletmede satın alma faaliyetini gerçekleştiren satın alma birimi vardır. Bu birimlerde çalışan satın alma uzmanları ve yöneticileri vardır. Bu profesyoneller sürekli olarak satın aldıkları mal ve hizmetin satıcısı olan tedarikçiler ile iş birliği içindedirler. Satın almacılar tedarikçiler ile etkin iletişim kurabilmeli, onlardan bilgi sağlamalı ve onların performansını ya da kalitesini takip etmelidirler. Etkin bir satın alma süreci için satın almacılar tedarikçilerini seçerken, tedarik ettikleri ürünün kalitesine miktara ve düşük maliyetli olmasına dikkat etmek zorundadır (Weele, 2014, s. 5).

1.1.1. Satın almanın değer zinciri üzerindeki rolü

Satın alma konusunda “değer zinciri yönetimi” yaklaşımı önemli bir teorik altyapı oluşturmaktadır. Değer zinciri, indirim marketlerinde kurumsal satın almanın konumunu net biçimde açıklamaktadır (Porter, 1985, s. 40).

Değer zinciri yönetimi: “Aynı değer zincirine bağlı tüm satın alma personeli, şirketin son noktadaki müşterilerine, yani tüketicilerine, yöneltmiş mal ve hizmeti geliştirme meselesini çözmek zorundadır.” şeklinde açıklanmıştır (Porter, 1985; 39). Buna göre, değer zinciri nihai müşteriye sunulan hizmetlerin tamamını ifade etmektedir. Nihai müşteriye sunulan değer, satılan ürünleri, ürünün kalitesini, hizmetin konforlu oluşunu, müşteriye sunulan güveni, kısacası müşterinin üründen alacağı faydayı ifade etmektedir.

Tablo 1. Satın alma ve değer zinciri

TEMEL FAALİYETLER	DESTEK FAALİYETLERİ
Dışarıya Yönelik Lojistik	İşletmenin Altyapısı
Operasyonlar	İnsan Kaynakları Yönetimi
İçeriye Yönelik Lojistik	Teknoloji Geliştirme
Pazarlama ve Satış	Satın Alma
Hizmetler	-

(Kaynak: Porter, 1985, s. 39)

Tablo 1’e göre değer zincirindeki işlemler ikiye ayrılmaktadır. Porter, bu ayrımı temel ve destek faaliyetleri olarak ikiye ayırmıştır. Temel faaliyetler tanımlanırken: “Şirketin değer önermelerini müşterilerine ulaştırmakla yükümlü faaliyetlerdir. Bunlar, içeriye yönelik lojistiği, operasyonları, dışarıya yönelik lojistiği, pazarlama ve satışı ve müşteri hizmetlerini kapsar.” ifadeleri kullanılmıştır (Porter, 1985, s. 39). Temel faaliyetlerin doğrudan müşterilere değer sunduğunu ifade edilmiştir. Temel faaliyetler, indirim marketlerinin tedarikçilerinin üretim faaliyetlerini, indirim marketlerinin kullandığı lojistik hizmetlerini ve indirim marketlerinin nihai müşteriye mağazada sunduğu satış hizmetlerini kapsamaktadır. Tablo 1’deki temel faaliyetler indirim marketlerinin ürünleri mağazalarına taşıması, tedarikçilerden depolarına taşıması, müşterilerin memnun edilmesi için alınan iadeler gibi hizmetleri içermektedir.

Temel faaliyetler genel anlamda bütün işletmelerin faaliyetlerine göre sıralanmıştır. Satın alma bölümü olan bir firmada uygulanan temel faaliyetler sırasıyla aşağıdaki gibidir (Porter, 1985, s. 40).

İçeriye Yönelik Lojistik

Tedarikçilerden satın alınan ham maddelerin depolanması ve taşınmasını kapsamaktadır.

Operasyonlar

Ham madde veya mamullerin son ürünlere dönüşmesiyle alakalı işlemlerdir. Paketleme, test etme ve tesis faaliyetleri operasyonlardan bazılarına örnektir.

Dışarıya yönelik lojistik

İşlenen ürünlerin son halinin işletmenin depolarında depolanması, mağazaya taşınması ve müşteriye sunulması faaliyetlerini kapsamaktadır.

Pazarlama ve satış

Bu faaliyetler ise ürünlerin tanıtılması, ürünlerin fiyatlandırılması ve dağıtım kanallarının seçimi gibi konuları kapsamaktadır.

Hizmetler

Müşterilerin memnuniyetini kazanmak için bire bir ürünlerin tanıtılması, iadelerin kabul edilmesi gibi konuları kapsamaktadır.

Destek faaliyetleri ise işletmenin temel faaliyetlerini destekler niteliktedir, yani temel faaliyetlerin etkin bir biçimde gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır. Porter, destek faaliyetlerini tanımlarken: “Şirketin temel faaliyetlerini desteklemekle yükümlü faaliyetlerdir. Bunlar temin, teknoloji geliştirme, insan kaynakları yönetimi ve tesislerin idaresinden oluşur.” ifadelerini kullanmıştır (Porter, 1985, s. 40). Tanımdan da anlaşılacağı üzere destek faaliyetleri işletmenin temel faaliyetlerini desteklemek üzere kurulmuş işletmenin genel merkezinden yönetilen faaliyetler bütünüdür.

Destek faaliyetler, ürünlerin müşteriye ulaştırılması için gereken bütün işlemleri kapsamaktadır. Daha iyi anlaşılması için destek faaliyetler ve içeriği aşağıda detaylıca tanımlanmıştır.

Satın alma

Şirketin satış yapmak ve ciro elde etmek için kullandığı girdilerin satın alınması anlamına gelmektedir. Satın alma sadece girdilerin satın alınması değil aynı zamanda da ofis malzemelerinin alınması ve işletmenin temel faaliyetini gerçekleştirmek için bina satın alması veya kiralaması anlamına da gelmektedir.

Teknoloji geliştirme

İşletmenin ürününü işletip satması için kullandığı teknolojik araçlarla ilgilidir.

İnsan kaynakları yönetimi

Bu faaliyetler, şirkete eleman bulma, işe alma, işe alınan elemanın eğitimi ve tazmin edilmesini kapsamaktadır.

İşletme altyapısı

Alt yapı işletmenin tüm bölümlerini ve faaliyetlerini kapsamaktadır. Örneğin; finans, muhasebe, hukuk, planlama ve iç kontrol gibi birimlerin yaptığı işleri kapsamaktadır. Bu bölümler, genel merkezdedir.

Şirketin toplam değeri satışlarının toplam değeri tarafından belirlenmektedir. Yukarıda belirtilen kavramların tamamı şirketin değerini belirtmektedir. Yukarıdaki değer zincirini oluşturan faaliyetler yerine getirilirken satışların masrafları karşılaması ve kâr üretmesi hedeflenmektedir (Porter, 1985, s. 41).

Satın alma diğer bütün destek faaliyetlerine de katkı sağlamaktadır. Örneğin bir satın almacı şirkette çalışan yönetici kadrosundan olan insanlar için araba kiralayabilir ya da o arabayı şirketin bütçesinden satın alıp yöneticilerin kullanımına sunabilmektedir. Bir satın alma personeli, bağlı olduğu firmanın alt yapısını destekler ve muhasebe bölümü için bilgisayar ya da yazılım satın alabilmektedir.

Satın alınan ürünlerin nitelikleri bakımından satın alma faaliyetleri kendi içinde iki gruba ayrılmaktadır. Satın alma, dolaylı satın alma ve doğrudan satın alma olarak aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır (Weele, 2014, s. 7).

Dolaylı malzeme satın alma

İşletmenin, değeri düşük ürünleri satın almasıdır. Bu ürünler, bakım tamir ve operasyon alanlarında kullanılmak üzere satın alınmaktadır. Bu tür malzemeler üretim dışında kullanılan malzemelerdir. İndirim marketlerinin en çok yaptığı satın alma çeşidi dolaylı malzeme satın almadır. Mağazada kullanılacak ürünlerin satın alınması bu alana girmektedir. Örneğin, ürün barkodların kontrolü ve ürün siparişi için kullanılan terminaller ya da mağazada kullanılmak üzere günlük ciroların konulduğu kasaların satın alınması dolaylı malzeme satın almaya girmektedir.

Doğrudan malzeme satın alma

İşletmelerin doğrudan malzeme satın almalarındaki amaç, alınan malzemelerin üretim için kullanılmasıdır. Hammaddeler, yarı mamuller ve ürünün parçaları gibi ürünler doğrudan malzeme kategorisine girmektedir.

1.1.2. Satın almanın işlevi

Satın alma işlemleri gerçekleştirilirken bir takım standart adımlar atılmaktadır. Aşağıdaki somut adımlar bunlara örnek teşkil etmektedir.

Satın almanın gerçekleştirilmesi için gereksinimlerin sağlanması, uygun bir tedarikçinin belirlenmesi, en uygun tedarikçinin seçilmesi için bazı stratejiler geliştirilmesi ve bu stratejilerin standartlaştırılması, tedarikçilerle şartlar hakkında anlaşılması, hukuka uygunluk açısından sözleşmeler düzenlenmesi ve taraflarca imzalanması gibi işlemler satın alma görevini icra eden personel tarafından yerine getirilmektedir. Bunlarla birlikte satın alınan ürünlerin güvenle taşınması ve teslim alınması için takipte bulunulması, tedarikçilere performans puanı verme faaliyetleri de satın almanın işlevleri arasında yer almaktadır (Weele, 2014, s. 10).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere, satın alma biriminde çalışan personellerin tedarikçilerle iyi ilişkiler geliştirmesi gerekmektedir. Satın alma personeli tedarikçisinden ürün satın alırken bu ürünü en uygun fiyata almak

zorundadır. Dolayısıyla tedarikçiler de kendi aralarında yüksek rekabet şartları altında çalışmaktadır. İndirim marketlerindeki satın alma birimleri, en uygun tedarikçiyi seçerken ihaleler düzenlemektedir ve ihaleyi kazanan tedarikçi veya tedarikçilerle çalışmaya devam edilmektedir. Aldi gibi uluslararası pazarlara açılmış bir indirim marketi tedarikçiler ile uzun vadeli olarak çalışmamaktadır. Bu nedenle de Aldi tedarikçileriyle uzun vadeli sözleşmeler yapmamaktadır. Bu sayede bir tedarikçinin performans notu düşük hesaplanırsa o tedarikçiyle yapılan sözleşme kolaylıkla feshedilebilmektedir. Sonuç olarak perakendeciler tedarikçilerinin gözünde daha değerli hale ulaşmaktadır (Brandes, 2013, s. 246).

Ayrıca, literatürde satın alma işlevi farklı bir bakış açısıyla da değerlendirilmiştir. Satın alma işlevi tanımlanırken: “Uygun donanımın, malzemenin ve hizmetlerin, doğru kalitede, doğru miktarda ve doğru yerde, doğru zamanda ve doğru kaynaktan sağlanmasıdır.” ifadeleri kullanılmıştır (Aljian, 1984, s. 3). Tanımdan da anlaşılacağı gibi, satın alma faaliyeti lojistik faaliyetlerin tanımına çok benzemektedir. Öyle ki lojistik, bir ürünü veya hizmeti doğru zamanda doğru miktarda ve doğru yerde sağlamaktır. Satın alma biriminde çalışan personel aynı zamanda bir operasyon dalı olan lojistik aktivitesiyle de ilgilenmektedir.

Satın alma işlemi 6 aşamadan oluşmaktadır ve bütün aşamaların belgelenmesi gerekmektedir. Bu aşamalar aşağıdaki gibidir (Weele, 2014, s. 29):

1. Şartnamenin belirlenmesi
2. Tedarikçi seçimi
3. Sözleşmenin imzalanması
4. Sipariş
5. Teslimatın hızlandırılması ve değerlendirme
6. Takip ve değerlendirme

Literatürde bir şartnamenin kapsamı şu şekildedir: Bir şartname, en iyi tedarikçiyi seçmek için düzenlenmektedir. Tedarikçinin bütün özellikleri şartnamede yazılı olarak ifade edilmektedir. Bu özellikler şartnamede belirtilirken ürünün kalitesi ve kalite belgesi eklenmektedir. Tedarikçilerden sipariş edilecek olan muhtemel ürünün teslimat şartlarına bakılır; ürünün miktarı, teslimatın yeri ve zamanı

şartnameye eklenmektedir. Ürünün satış sonrası hizmeti olup olmadığına bakılır; ürünün garanti durumu, tamiri ve servis koşulları şartnameye eklenir. Ürünün yasal ve çevresel gereklilikleri karşılayıp karşılamadığı da şartnameye eklenmektedir. Son olarak şartnameye eklenmesi gereken ise yapılacak muhtemel harcamaların meblağıdır (Weele, 2014, s. 29).

Satın alma biriminde çalışan personelin attığı adımlardan bir diğeri ise tedarik kaynağını seçmektir. Tedarikçiler seçilirken kaç tanesiyle çalışmanın daha verimli olacağı tartışılır, tedarikçi ile firma arasındaki iletişimin ne tarz olacağı belirlenir (alışveriş veya ortaklık) ve tedarikçilerle yapılacak sözleşmenin vadesinin uzunluğu belirlenmektedir (Weele, 2014, s. 30).

İkinci aşama olan tedarikçi seçiminde detaylı bir tedarikçi piyasası araştırması yapılmaktadır. Satın almacılar bu aşamada önce yöntemi belirler. Uygulamada iki tane yöntem vardır. Anahtar teslim ve kısmi taşeronluk yöntemleri tedarikçiler seçilirken kullanılmaktadır. Anahtar teslim yönteminde, satın almacı seçeceği tedarikçilere ürünün üretilmesinden tasarlanmasına kadar bütün işi ve sorumluluğu devreder. Kısmi taşeronluk yönteminde ise satın almacı, her bir farklı tedarikçiye bütün işi böler. Anahtar teslim ve kısmi taşeronluk modelinin birtakım avantajları ve dezavantajları vardır. Anahtar teslim yönteminde tedarikçi çalışırken satın almacı fazla söz sahibi değildir ve işe müdahale etmesi kısıtlıdır. Bu, anahtar teslim modelinin bir avantajıdır. Anahtar teslim modelinde satın almacının işin maliyeti hakkında fikrinin bulunmaması ise bu modelin bir dezavantajıdır. Bu dezavantaj sonucu satın almacı proje için yüksek meblağlar ödeyebilir. Kısmi taşeronluk modelinin avantajı ise çok daha düşük proje maliyetidir. Bu modelin dezavantajı ise iletişim problemleri yaşanmasıdır. Bu problemler işin zamanında bitmesine engel olmaktadır. Yukarıdaki tedarikçi seçimi yöntemlerinden de görüleceği üzere satın almacılar çalıştıkları kurum kültürüne ve çıkarlarına uygun bir tedarikçi seçmek zorundadır. Örneğin bir indirim marketi için daha az maliyetli olan kısmi taşeronluk modeli seçilmesi gerekmektedir (Weele, 2014, s. 31). Ayrıca, satın almacılar seçecekleri tedarikçilerin kıstaslarını karşılayıp karşılamadıklarına bakmak için ön eleme düzenlerler. Ön elemelerde, tedarikçilerin geçmişte yaptıkları işlerin performansına bakılır. Değerlendirme puanları analiz edilir ve tedarikçilerden ilk

teklifi vermeleri istenir. Tedarikçiler, teklifleri toplu halde bir ihale ortamında vermektedir. En sonunda seçilen tedarikçi veya tedarikçiler ile fiyat, miktar ve kalite hakkında pazarlıklar yapılır. Ön eleme aşaması için tedarikçilerden ön değerlendirme formu doldurmaları istenmektedir (Şen, 2010, s. 55).

Tedarikçiler seçildikten sonra üçüncü adım olarak sözleşmenin hazırlanmasına başlanılmaktadır. Sözleşmede genellikle fiyatlar ve ödeme biçimleri yer almaktadır.

Fiyatlar

Satın alma sözleşmesinin en önemli kısmı fiyatlardır. Tedarikçiye ödenecek fiyatlar aynı zamanda da satın almanın maliyetidir. Yaygın olarak kullanılan bir sözleşme tipi ise sabit fiyatlı sözleşmelerdir. Sabit fiyatlı sözleşmelerde tedarikçinin ürünü satacağı fiyat ve alıcının ürünü teslim alacağı tarih bellidir. Bu nedenle işler daha az risklidir ve şeffaftır. Aynı zamanda sabit fiyatlı sözleşmelerde bütün risk tedarikçinin omuzlarına yüklenir. Bu da alıcı için bir avantajdır. Maliyet ve zaman yönetimi açısından kullanılan en etkili yöntem sabit fiyatlı sözleşme yöntemidir.

Ödeme şekilleri

Satın alan taraf için en kolay ödeme taksitli ödemedir. Eğer aksi gerçekleşirse ve satın almacı ödemeyi nakit ve tek seferde yaparsa bu yükün altından kalkamaz çünkü üretim maliyetli bir işlemdir. En adil ödeme yönteminde tedarikçinin performansına göre ödeme yapılır. Buna göre üretim istenilen kalitede tamamlanırsa ödemenin hepsi yapılır. Ayrıca tedarikçinin sorumluluğunu yerine getireceğini taahhüt ettiği bir belge hazırlaması gerekir. Tedarikçi bu belgeyi bankası aracılığıyla hazırlayabilmektedir.

Dördüncü maddede geçen sipariş kavramı satın alma için temel bir kavramdır. Sözleşme taraflarca kabul edildikten ve imzalandıktan sonra sipariş verme aşamasına geçilmektedir. Bir satın almacı sipariş vermeden önce, anlaştığı tedarikçinin ürünlerinin listesine onun kataloğundan bakarak karar verebilmektedir. Satın almacılar tedarikçilerini seçerlerken tedarikçilerinin yaptığı teslimatın hızlı olup olmadığına bakmaktadır. Bir tedarikçi ürünleri ne kadar hızlı perakendecinin deposuna teslim ederse o kadar verimli çalışmış olur ve daha çok tercih edilmektedir.

Satın alma siparişleri internet ortamından çeşitli yazılımlar yardımıyla başlatılır ve satın alma sipariş formu doldurulur. Alıcı işletmenin stoklarında azalma olduğunda elektronik ortam sayesinde bir bildirim gönderilir. Daha sonra satın alma talebi oluşturulur ve bu talep bütçenin onayına sunulur. Onaylandıktan sonra işlem başlamaktadır.

En son aşama olan takip ve değerlendirme aşamasında satın alma personelinin görevi bitmemektedir. Ürünün üretim aşamasındayken bile satın alma personelinin görevi devam etmektedir. Satın alma personeli, tedarikçinin performansını izlemekte ve değerlendirmektedir. Daha sonra bu değerlendirmeler kayıt altına alınmaktadır ve tedarikçinin kendi dosyasında saklanmaktadır. Böylece çalışılan tedarikçilerin performansı yüksek olursa bir dahaki sefere yine aynı tedarikçilerle çalışılmaktadır. Sonuçta yeni bir tedarikçi ile çalışma riskini perakendeciler üstlenmek istememektedir. Tecrübeli tedarikçiler her zaman tercih edilirken ön sıradadır. Tedarikçiden gelen ürünler işletmelerin depolarına aktarılmaktadır. İşletmenin depo sorumlusu da ürünlerin girişini, sayımını, kontrolünü ve kaydını yapmaktadır. Ürünlerin tam miktarda ve doğru zamanda geldiği onaylanırsa satın alma personelleri veya kalite kontrol elemanları ürünlerin kalite kontrol testlerini başlatmaktadır. Ürünlerin tam zamanında, doğru kalitede ve doğru miktarda teslim alındığı onaylandıktan sonra o tedarikçi ile çalışmaya devam edilmektedir. Aksi halde; tedarikçi ile yapılan sözleşmenin tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir (Gülbay, 2015, s. 48).

Satın alma biriminin görevi aslında oldukça geniştir. Weele (2014), bir satın alma personelinin ne yapabileceğini belirtirken kalite kontrol, her ihtiyacın planlanması ve ürün denetimi işlemlerini vurgulamıştır. Görüldüğü gibi satın alma biriminde çalışan personelin görevleri satın alma ifadesinde geçen anlamdan çok daha geniştir. Örneğin reklam harcamaları ve şirketler arası bir takım işlemler için ödeme yapılması gerektiğinde satın alma biriminde çalışan personel bu işlemleri her zaman gerçekleştirebilmektedir.

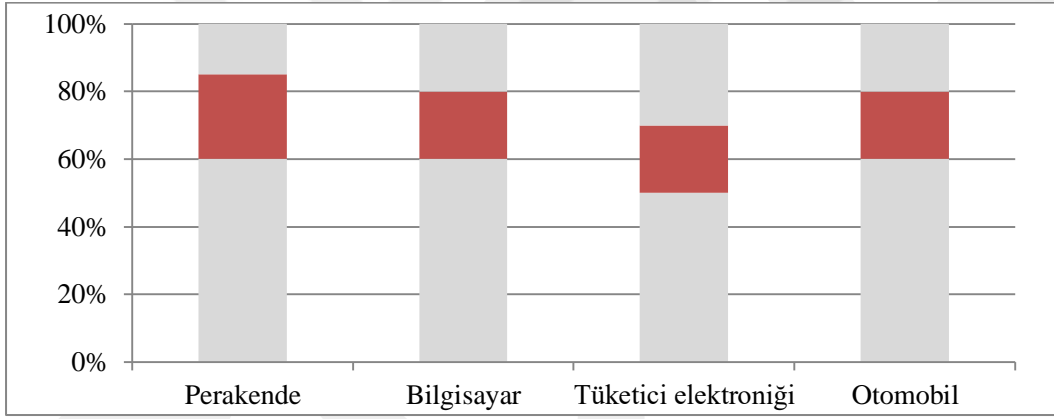
1.1.3. Satın almanın önemi

Weele (2014)'ün işletmeler üzerinde yaptığı bir çalışma ve analiz işletmelerin satın alma birimlerinin önemini göstermektedir. Bu çalışmaya göre satılan malların

maliyetinin çok büyük bir kısmı satın alınan mallara ödenen bedellerden oluşmaktadır. Başka bir deyişle satışlardan elde edilen gelirin büyük bir kısmı satın alınan mallar için harcanmaktadır ve buna satılan malın maliyeti denilmektedir. Satın alma bedeli ne kadar azalırse işletmelerin elde edeceği kâr marjları da o kadar artmaktadır. Bu durum düşük kâr marjı ile çalışan indirim marketleri için oldukça önemlidir.

Şekil 1’de şirketlerin, özellikle perakendecilerin elde ettikleri ciroların yüzde kaçını satın alma maliyetine, başka bir deyişle satılan malın maliyetine ayırdıkları görünmektedir:

Şekil 1. Satılan malların maliyetinin yüzdesi olarak satın alınan mal ve hizmetler



Kaynak: Kluge'nin (1996) (akt. Weele, 2014)

Şekil 1, dört farklı sektörün satın alma maliyetlerinin yüzdesini göstermektedir. Kırmızı ve koyu renge boyalı alan bir aralıktır ve bu aralık satın alma harcamalarının yaklaşık olarak yüzdesel oranını oluşturmaktadır. Muhasebede bunun adı satılan malın maliyetidir. Perakende sektörüne bakıldığı zaman %60 ile %85 arasında bir oran karşımıza çıkmaktadır ve bu oran, perakendecilerin yaptıkları satışların, satın alma harcamalarına giden kısmının %60 ile %85 arasında olduğunu göstermektedir. Örneğin, perakende sektöründe bir firmanın elde ettiği 100 TL'lik cironun en az 60 TL'si, en çok da 85 TL'si satın alma harcamalarına ayrılmaktadır. Satın alma birimlerinin yaptığı bu denli yüksek harcamaların geri dönüşünün de sağlanabilmesi gerekmektedir. Bu sebeple satın alma yapılırken ilgili birim

personelinin mümkün olduğunca tasarrufa gitmesi önem arz etmektedir. Öyle ki satılan malın maliyeti ne kadar düşük olursa ürünün satış fiyatı da o kadar düşük olmaktadır. Bu sayede rekabet gücü kazanılmakta ve kâr marjı oranları artmaktadır.

İşletme tarafından yapılan tasarrufların ne kadar etkili olduğunu görebilmek için kullanılan bir başka analize ise DuPont analizi denilir. DuPont analizi, ya da bir başka adıyla DuPont modeli, yatırımcılar veya yöneticiler tarafından işletmenin finansal tablolarındaki temel kalemler analiz edilirken kullanılmaktadır. DuPont analizinin temel amacı işletmelerin finansal performanslarının ölçülmesidir.¹

DuPont analizini kullanan işletmelerin yaptığı her tasarruf, işletmelerin net aktif getirisine katkı sağlamaktadır. DuPont analizi işletmenin finansal durumunu 3 yönde geliştirmektedir:

- a) DuPont analizini kullanan işletmeler tüm doğrudan malzeme maliyetini düşürmektedir; tedarikçi sayısının azaltılması, ürünlerin standartlaştırılması, rekabetçi bir ihale sistemi geliştirilmesi gibi tedbirler doğrudan malzeme maliyetini düşürmekte etkin birer rol oynamaktadır.
- b) DuPont analizini kullanan işletmeler, net işletme sermayesini düşürürler. Net işletme sermayesi, bir işletmenin kısa vadeli borçlarını ödemek durumunda kaldığı zaman borçları ödemek için elinde ne kadar nakit tuttuğunu göstermektedir. Net işletme sermayesi işletmenin kısa vadeli likidite, stok, borç ve alacak durumunu en iyi şekilde ifade eden bir kalemdir.² Net işletme sermayesini düşürmenin birçok yolu vardır; uzun vadeli ödeme biçimleri, tedarikçilerle tam zamanında üretim sözleşmeleri imzalayarak ürünlerin stokta bekleme şansını azaltmak, daha kaliteli hizmet sunan tedarikçilerle çalışmak ve mal ve hizmet satın almak yerine sadece mal ve hizmet kiralamak giderleri büyük çoğunlukla düşürmektedir.

¹ “DuPont Analysis”, 6 Nisan 2020, (Erişim)

<https://www.investopedia.com/terms/d/duPontanalysis.asp>

² Meltem Aköz, 26 Şubat 2019, Net İşletme Sermayesi, (Erişim)

<http://www.muhasibetr.com/yazarlarimiz/meltemakoz/005/>

c) İşletmenin kârını artırabilmesi için tedarikçilerin uzmanlık alanlarından faydalanması gereklidir. Tedarikçiler yeni ürünler üreterek sunulan hizmetin kalitesini artırabilmektedir.

Kısaca yukarıdaki 3 maddenin işletmeye sağladığı fayda önem arz etmektedir. Öncelikle işletmenin maliyetinin azaltılması işletmenin karlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Maliyetlerdeki azalma işletmenin net işletme sermayesini artırmaktadır ve bu durum da likiditesine yansımaktadır. Bu sayede işletmenin borç ödeme gücü artmaktadır. Son olarak, tedarikçiler doğru seçildiğinde yenilikçi üretimleriyle işletmelerin gelirlerine katkı sağlamaktadır (Weele, 2014, s. 40).

Bu kapsamda, satın alma personelinin iyi bir tedarikçi seçebilmek için araması gereken en önemli özellik, tedarikçinin rekabet gücünün sağlam olmasıdır. Bu durum, işletmenin satışlarını ve dolayısıyla finansal durumunu pozitif yönde etkilemektedir.

1.1.4. Kurumsal satın almanın özellikleri

Kurumsal satın almanın tüketici satın almasından ayrıştırılabilmesi için bir takım özellikleri vardır. Kurumsal satın alma, Business to Business (B2B) denilen işletmeden işletmeye ticaret yapılan piyasada yer almaktadır. Tüketici satın alması ise Business to Consumer (B2C) denilen işletmeden müşteriye ticaret yapılan piyasada konumlanmaktadır. Kurumsal satın alma piyasasının özellikleri aşağıdaki gibi aktarılmaktadır:

- a.** Talep çeşitliliği: Nihai tüketicinin talebinde yaşanan değişiklikler, kurumsal satın alma piyasasındaki gelişmeleri etkiler.
- b.** Esnek olmayan talep: Kurumsal ticaretin yapıldığı piyasada fiyatlar B2C piyasasındaki fiyatlara oranla daha az esnektir.
- c.** Büyük işlemler ve fiyatlar: İşletmeler arasındaki alışveriş miktarı çok olduğu için fiyatlar ve maliyetler de yüksektir.
- d.** Sınırlı sayıda müşteri: Tedarikçiler genellikle çok sayıda olur ve işletmeler tedarikçilerini seçerken karşılarında çok fazla seçenek bulunmaktadır. Buna karşın, tedarikçiler işletmeleri müşterileri olarak seçerken fazla seçenekleri bulunmamaktadır. Bu sebeple bir müşteri olan işletmeler, tedarikçilerinin gözünde değerli hale gelmektedir.

Sonuç olarak, işletmeler, tedarikçilerle aslında karşılıklı ortaklık ilişkisi kurmaktadır. Satın alma personelinin, tedarikçilerle iyi bir ilişki kurması gerekmektedir (Weele, 2014, s. 22).

1.1.5. Satın almanın çeşitleri

Satın alma sürecini çoğu firma standartlaştırmıştır ve bu sistemi uzun vadede değiştirmeden kullanmıştır. Satın alma süreci karmaşık bir süreç olup, bu sürecin tek tipi yoktur. Satın alma üçe ayrılmaktadır. Bu satın alma tipleri: ilk defa satın alma, modifiye edilmiş ürün satın alma ve tekrarlanan satın almadır (Robinson, Faris ve Wind, 1967, s. 36).

İlk defa satın alma durumu

Bu durumda satın almacı yeni bir piyasada yeni bir tedarikçi ve yeni bir ürün almaya çalışmaktadır. Bu tip satın alma en riskli satın almadır. Satın almacının bilgisi tedarikçininkinden daha az olduğu için bilgi asimetrisi vardır. Aynı zamanda da bilinmeyen bir ürünün bilinmeyen bir tedarikçiden alınması bir belirsizliğe yol açmaktadır. Bu belirsizliği ortadan kaldırmak için satın alma birimi dışındaki birimler de fikir vererek firmaya destek olmaktadır. Genelde satın alınmış bir ürünün tamamlayıcı ürünü satın alınırken bu tip satın alma kullanılmaktadır.

Modifiye edilmiş ürün satın alma

Bu tip satın alma yönteminde yeni bir ürün daha önce tanınmış ve denenmiş bir tedarikçiden alınmaktadır. Bir başka anlamı da daha önceden satın alınmış ve test edilmiş bir ürünün yeni bir tedarikçiden satın alınmasıdır. Bu tip satın almalarda risk bir önceki tipe göre daha düşüktür. Satın almacılar, eski tedarikçiden memnun kalmadıklarında ya da var olan ürünlerine bir alternatif yaratmak için bu yöntemi kullanmaktadır.

Tekrarlanan satın alma

En çok kullanılan satın alma yöntemi budur. Daha önceden defalarca satın alınmış ve kullanılmış bir ürünün, daha önceden çalışılmış ve bilinen bir tedarikçi vasıtasıyla satın alınmasına tekrarlanan satın alma denir. Tedarikçiyle yapılmış hali hazırda birçok sözleşme vardır ve bütün şartnamede yazan maddeler bellidir. Bir

belirsizlik söz konusu değildir. Bu yöntemle uzun vadeli anlaşmalar yapılmaktadır ve en güvenilir yöntemdir.

E – tedarik yöntemi

Yukarıda bahsedilen 3 tip satın alma yönteminde de E – tedarik sisteminden faydalanılmaktadır. E – tedarik sistemi, satın alma personelinin ve tedarikçilerin alışveriş yapabileceği elektronik bir ortamdır. Satın alma personeli, internet üzerinden tedarikçileriyle iletişim halinde kalabilmektedir, şartname düzenleyebilmektedir, sipariş verebilmektedir ve ihaleye katılabilmektedir. E – tedarik işlemi hem tedarikçi hem de satın alma personeli açısından maliyeti düşüren bir yöntemdir. Aynı zamanda, bu yöntem pratik çözümler sunarak her iki tarafın da süratini arttırmaktadır (Weele, 2014, s. 31).

Ayrıca, satın almalar ihaleleri internet ortamında yaparsa buna E – ihale yöntemi denir. E – ihale yönteminin getirdiği en önemli avantaj rekabet avantajıdır. E – ihale yöntemini kullanarak çalışan satın almalar, tedarikçileri arasında rekabet yaratmaktadır. Satın almalar, E – ihale yöntemini kullanırsa, bir toplantı masasında yüz yüze yapılacak olan ihaleden daha fazla katılım sayısı sağlamak ve bu sayede rekabet artmaktadır. E – ticarete tedarikçi açısından bakıldığında ise, E – ihale dezavantajlıdır çünkü fazla rekabet olduğu için tedarikçiler daha az kâr etmektedir.

İhale metodu ile satın alma

İhale, satın alma bölümü olan işletmelerin sıklıkla kullandığı büyük tutarlı satın almalarda kullanılan yaygın bir yöntemdir. Bu yöntemde satıcı veya alıcı taraflar vardır ve genellikle bir taraf sayıca daha fazla olmaktadır. Bu yöntemde göre bir taraf fiyat teklifi verirken diğer taraf teklifi kabul edip etmemek için karar vermektedir. Bu karar verilirken en cazip teklifi veren taraf seçilmekte, ihaleyi kazanmaktadır. Taraflar teklif verirken rekabet içine girmekte, fiyat teklifini gerektiği gibi artırıp azaltma eğilimindedir.

İhale başlamadan önce adres, taraflar, ihalenin şekli gibi unsurlar belirlenmekte muhtemel katılımcılara davet gönderilmektedir. 3 çeşit ihale şekli vardır: açık ihale yöntemi, kapalı ihale yöntemi ve doğrudan temin yöntemleri

ihalelerin farklı usulleri olduğunun göstergesidir. Kapalı ihale şeklinde, ihale katılımcıları kâğıtlara verecekleri tekliflerin miktarlarını yazmakta, kâğıtları zarfların içine atıp zarfı kapatmaktadır. İhale yerinde zarflar anonim olarak sırayla açılıp okunmakta ve kayıt altına alınmaktadır. En cazip fiyat teklifini yapan taraf ihaleyi kazanmaktadır. Açık ihale yönteminde ise şartları sağlayan taraflar ihale adresinde bir araya gelerek toplantı hali alınmaktadır. Bu yöntemde teklif veren taraf ihaleyi almak için sözlü olarak herkesin duyacağı gibi tekliflerini komisyona sunmaktadır. Teklif veren taraf, fiyat tekliflerini ihale sırasında rekabet gücü kazanmak için değiştirebilmektedir. Bu yöntemde amaç şeffaf bir şekilde ihalenin sonlandırılmasıdır. 150.000 TL ve üzeri satın almalarda ihaleler açık ve kapalı ihale yöntemiyle düzenlenmektedir. Doğrudan temin yönteminde ise ihaleye katılacak taraf ürünlerin değerleri hakkında pazar araştırmasını yapıp şartları sağladıktan sonra teklifleri vermektedir. En az 3 üretici bu türden ihalelere katılabilir ve küçük miktarlı alımlar için doğrudan temin yöntemiyle ihaleler yapılmaktadır. En fazla 20.000 TL tutarında satın almalar için bu yöntem kullanılmaktadır (Gülbay, 2015, s. 36).

1.2. Satın Almayı Etkileyen Unsurlar

Çalışmanın bu kısmında satın almayı etkileyen değişkenler üzerinde durulmuştur. Satın almayı etkileyen faktörler, satın alma işlemi etkileyen genel unsurlar ve satın alma personellerinin karar almalarını etkileyen özel unsurlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Weele, 2014, s. 25).

1.2.1. Satın alma aşamalarını etkileyen faktörler

Satın alma bir süreçtir. Bu nedenledir ki satın alma sürecinde her iki tarafın da anlaşması ve memnun olması gerekmektedir. Bu süreç içerisinde yaşananlardan bazıları aşağıda örnek olarak verilmiştir.

Ürünün özellikleri

Bir ürünün fiyatı, üretim riski ve teknik olarak karışıklığı o ürünün seçilip seçilmemesinde büyük rol oynamaktadır.

Sıradan ürün ve darboğaz ürün olmak üzere bir ürünün iki tipi vardır. Sıradan ürünlere örnek olarak ekmek, pirinç ve makarna verilmektedir. Bu ürünlerin ortak

özelliği her yerde kolayca bulunması ve üretenlerin de çok olmasıdır. Aynı zamanda bu ürünlerin üretim maliyetleri düşüktür (Weele, 2014, s. 24).

Satın almanın stratejik önemi

Satın alınacak ürünlerin önemi ve riski arttıkça satın alma işlemine daha üst mevkilerde çalışan personeller girmektedir. Örneğin bir satın alma genel müdürü, şirket bir darboğaz ürün satın alacağı zaman devreye girmek zorundadır. Darboğaz ürünler, üretim riski taşıyan ürünlerdir ve darboğaz ürünlerin üreticisi nadir bulunmaktadır (Weele, 2014, s. 24).

Ayrıca, satın alınacak ürünün fiyatı ne kadar artarsa satın alma yöneticilerinin rolü de o kadar artmaktadır. Üst yönetim bu nedenle ki bu tür satın alma ihalelerine sık sık katılmaktadır.

Satın almada risk

Satın alma süreci bazı riskleri de içermektedir; yeni bir tedarikçi ile anlaşma buna güzel bir örnektir. Bir satın almacı yeni bir tedarikçiyle anlaştığında onu tanımamaktadır o da işletmeyi tanımamaktadır ve bu durum bir risk taşımaktadır. Bu nedenle işletmeler, tedarikçileriyle uzun vadeli çalışmayı tercih etmektedir.

Literatürde satın alma sürecinin ve kararlarının iki unsur tarafından etkilendiğini belirtilmiştir. Bu unsurları ürün karmaşıklığı ve ticari belirsizlik olarak adlandırmıştır. Ürün karmaşıklığı denildiğinde akıllara ürünün haiz olduğu bir takım özellikler gelmektedir. Ürünün mekaniğinin olması, pille çalışması, güneş ışığıyla çalışması, ürünün rengi, boyutları ve ürüne gelen yeni güncellemeler gibi özellikler ürün karmaşıklığına verilen örneklerdendir. Ticari savaşların şiddetinin yükselmesi, döviz kurlarındaki oynaklık, savaş ve kriz durumları ise ticari belirsizliklere birer örnek olmaktadır (Fisher, 1970, s. 101).

Tablo 2. Satın alma kararlarını etkileyen faktörler

Düşük Ürün Karmaşıklığı Sonuçları	Yüksek Ürün Karmaşıklığı Sonuçları
Standart ürün üretimi	Özel ürün üretimi
Teknik açıdan basit ürünler	Karmaşık teknolojili ürünler
Mevcut ürün	Yeni ürün
Tekrar eden satın alma	İlk defalık satın alma
Kurması ve kullanımı kolay	Kurması ve kullanımı zor
Satış sonrası hizmet yok	Satış sonrası hizmet var

(Kaynak: Fisher, 1970)

Tablo 3. Satın alma kararlarını etkileyen faktörler 2

Düşük Ticari Belirsizliğin Sonuçları	Yüksek Ticari Belirsizliğin Sonuçları
Sınırlı yatırım	Yüksek yatırım
Küçük sipariş hacmi	Yüksek sipariş hacmi
Kısa vadeli etki	Uzun vadeli etki
Örgütsel uyarılma yok	Etkin örgütsel uyarılma gerekli
Finansal sonuçlar üzerinde düşük etki	Finansal sonuçlar üzerinde yüksek etki

(Kaynak: Fisher, 1970)

Tablo 2 ve Tablo 3'te belirtildiği üzere, satın alma kararları bir takım değişkenlere bağlıdır. Ürün karmaşıklığı ve ticari belirsizlikler adı verilen bu değişkenler kendi aralarında derecelere ayrılmaktadır. Ürün karmaşıklığı ve ticari belirsizliğin derecesi yüksek veya düşük olabilmektedir. Bu dereceye göre bir takım adımlar atılmaktadır. Örneğin bir ürünün karmaşıklık derecesi düşükse o ürün standart bir ürün olma özelliği taşımakta ve çoğunlukla her gün işletmenin mağazalarında yerini almaktadır. Bu ürün kolay bulunabilme özelliği taşımaktadır. Diğer yandan, bir ürünün karmaşıklık derecesi yüksekse o ürün özel olarak üretilir ve

her zaman her mağazada bulunmamaktadır. Az miktarda üretilir ve niş ürün olma özelliği taşımaktadır. Bir ürünün karmaşıklığı düşük seviyede ise, o ürünün avantajları, dezavantajlarına oranla daha fazladır çünkü ürün bu durumda daha sıradandır ve herkes tarafından daha çok bilinmektedir.

Tablo 3'te satın almayı etkileyen bir diğer değişken incelenmiştir. Bu değişken ticari belirsizliktir. Örneğin, Fisher (1970)'e göre ticari belirsizliğin düşük olması durumunda, bir işletmeye sınırlı miktarda yatırım yapılmaktadır ama ticari belirsizlik yüksek ise ek getiri beklentisi ile bu işletmeye daha çok yatırım gelmesi beklenmektedir. Risk ne kadar fazla ise kazanç da o kadar fazla olmaktadır. Başka bir örnekte ise, ticari belirsizliğin sipariş hacmini etkilediği görülmektedir. Ticari belirsizliğin seviyesi yükseldikçe satın alma personelinin tedarikçilerine verdiği siparişin miktarı da artmaktadır. Ticari belirsizlik ve büyük sipariş hacmi doğru orantılı bir biçimde artmakta ya da azalmaktadır. Örneğin, dünyada finansal bir kriz veya bir sağlık krizi çıktığında bu problemlerin ne zaman çözüleceği belli değildir. Bu nedenle insanlar bu belirsizlik ortamlarında fazla nakde ihtiyaç duymaktadır ve daha fazla harcama yapmaktadırlar. Yapılan bu fazla harcama ise satın alma personelleri tarafından görülmekte ve satın almacılar tedarikçilerine verdikleri sipariş miktarlarını arttırmaktadırlar. Ticari belirsizlikler bu şekilde satın alma kararlarını etkilemektedir.

1.2.2. Satın almanın zaman içinde değişimini etkileyen unsurlar

Firmaların satın alma bölümleri yapısal anlamda yıllardır değişmektedir ve değişmeye devam edecektir. Tedarikçi ilişkileri, tedarikçi ortaklığı ve toplam elde etme maliyeti gibi kavramlar daha önceki yıllarda literatürde yer bulmamıştır. Ancak zaman içinde satın alma ile ilgili yeni kavramlar ortaya çıkmıştır (Weele, 2014, s. 67).

Toplam elde etme maliyeti

Bir işletmenin satın aldığı ve/veya tedarik ettiği ürünün ömrü boyunca işletmeye getirdiği ek maliyeti ifade etmektedir. Örneğin işletmenin satın aldığı bir makinenin bozulması sonucunda oluşan bakım ve onarım giderleri toplam elde etme maliyetidir.

Tedarikçi yönetimi

Satın alma personelinin tedarikçilerle etkin iletişim kurması iki taraf açısından da yarar sağlamaktadır. Tedarikçi yönetiminin amacı karşılıklı sağlam ilişkiler kurmaktır. Satın almacılar, tedarikçi seçerken, tedarikçilerin ne gibi fırsatlar sunduğuna bakmıştır. Sonraları tedarikçilerin performans sonuçlarının geliştirilmesi üzerinde çalışılmıştır. En son aşamada ise tedarikçilerle ortaklık ilişkisi kurulup bunu geliştirmeye odaklanılmıştır.

Tedarikçilerle ilişkiler

Satın alma personeli ile tedarikçiler arasında çıkar ilişkisi sürdürülmektedir. İki taraf da çıkarlarını korumak istemektedir. Bu yüzden satın alma personelleri az miktarda tedarikçi ile çalışmak istemektedir

İş yerinin sunduğu olanaklar

İşletme ne kadar rekabetçi bir pazardaysa satın alma personelinden daha çok performans beklenmektedir. Ayrıca işletmenin çalışanlara sunduğu teknolojik olanaklar ne kadar fazla ise işletmenin kârının artırılması için çalışanlara o kadar baskı yapılmaktadır (Weele, 2014, s. 68).

Tedarik zincirinde çeviklik

Zaman içinde ortaya çıkan bir diğer kavram ise şirketlerin tedarik zincirlerinin çevikliğidir. Tedarik zincirinde çeviklik, işletmelerin dışsal faktörlerde veya piyasalarda ortaya çıkan beklenmedik durumlar karşısında çözüm bulabilme ve krizleri fırsata dönüştürebilme yeteneğidir (Sharifi ve Zhang, 1999, s. 8).

1.3. Tedarik Zinciri

Satın alma ve tedarik kavramları sıklıkla aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak, tedarik ile satın alma, birbirinden farklı iki kavramdır. Aşağıda tedarik ve tedarik zinciri kavramlarından bahsedilerek, iki kavram daha net ayrıştırılmaktadır.

Literatürde tedarik kavramı tanımlanırken “Tedarik, malzeme yönetimini, işletme içi denetlemeyi ve elde etmeyi kapsamaktadır. Tedarik, imalat ortamında toplam elde etme maliyetiyle ilişkilidir.” şeklinde ifade kullanılarak, tedarik

işleminin hem işletme için hem de tedarikçi firma için bir maliyet olduğundan bahsedilmektedir (Weele, 2014, s. 5). Tedarikçi firmalar aslında satın alan işletme için çalışmaktadır ve satın alan işletme ise bir müşteridir. Bu nedenle işletmenin, tedarikçi firma tarafından memnun edilmesi gerekmektedir. İşletmelerde, tedarik maliyetini mümkün olduğu kadar en aza indirmek için çalışan satın alma personelleri vardır. Satın alma personellerinin, satın aldıkları örneğin, bir fotokopi makinası ise maliyeti en aza indirebilmek açısından bu makinanın kopyaladığı her bir kâğıt için harcanan mürekkep maliyeti de düşünülmektedir. Yukarıda bahsedilen mürekkep maliyetine toplam elde etme maliyeti denilmektedir (Weele, 2014, s. 18).

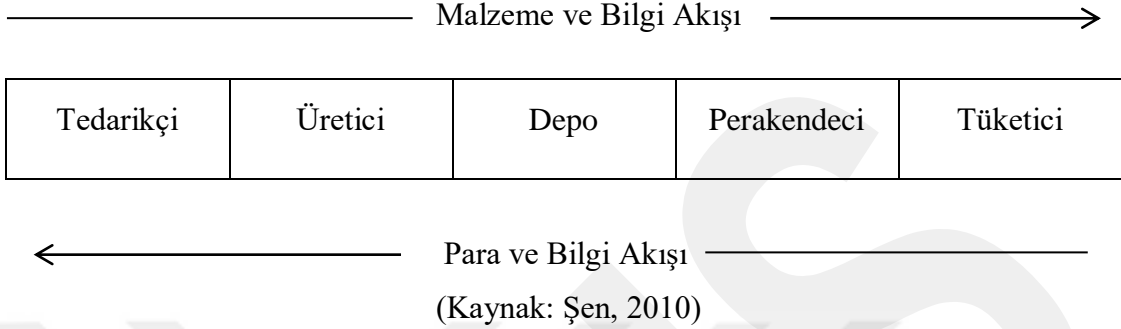
İşlenmemiş bir ürünün en uçtaki müşterilere kadar ulaştırılması için uygulanan işlemlerin tamamına tedarik zinciri denilmektedir. Bu işlemler arasında ham madde ve malzemeleri üretmek için tedarik etmek, üretim faaliyetleri, depo işlemleri ve stok yönetimi, navlun, sipariş yönetimi ve dağıtım gibi faaliyetler vardır. Tedarik zinciri bu işlemlerin doğru yapıldığını takip etmek için bütün gereken bilgi sistemi teknolojilerini de içinde barındırmaktadır. Kısaca tedarik zinciri, bir ürünün ya da hizmetin üretilme aşamasından nihai müşteriye ulaşana kadar geçen süreçte icra edilen faaliyetlerin bütünüdür (Schneeweiss, 2003, s. 71).

Anlaşmaya göre tedarikçiler, perakendecilerinden gelen siparişleri kurallara uygun olarak marketlerin dağıtım merkezleri ya da depolara güvenilir bir biçimde teslim etmek zorundadır. Tedarikçilerle yapılan anlaşmalara dayalı olarak işletmeler tedarikçilerle internet ortamından bilgi alışverişi yapmayı tercih edebilmektedir. Tedarikçilerin işletmelerden aldıkları siparişler bilişim teknolojiler vasıtasıyla çeşitli yazılımlar kullanılarak gerçekleştirilmektedir.

Literatürde tedarik zinciri yönetimi tanımlanırken, “Malzeme, bileşen ve diğer mal ve hizmetler akımı ve dönüştürülmesiyle bağlantılı tüm faaliyetlerin bilgi ve finansal kaynakların nihai kullanıcı taleplerini karşılayacak ya da beklentilerin üzerine çıkacak şekilde yönetimini ifade eder.” cümlesi kullanılmıştır. Bu cümleden de anlaşılacağı üzere, tedarik zinciri yönetimi navlun işlemini de kapsamaktadır çünkü malzeme ve bileşenlerin dönüştürülmesiyle alakalı tüm faaliyetlerden söz edilmektedir. Tedarik zinciri yönetiminin içinde lojistik olduğu için satın alma

yönetiminden ayrı tutulmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi, kavramsal çerçevede satın almayı kapsamaktadır (Weele, 2014, s. 11).

Şekil 2. Tedarik Zinciri



Şekil 2’de görüldüğü gibi mal ve hizmet ticaretinin ve taşınmasının yanında aynı zamanda tedarik zinciri içinde firmalar karşılıklı olarak bilgi alışverişi de yapmaktadır. İşletmeler arasında karşılıklı bilgi akışı sağlanırken, aktarılan bu bilgiler işletmenin içindeki bölümler arasında da dolaşmaktadır. Teknolojinin de gelişmesiyle bilgi iletimi çok daha yaygın ve hızlı bir hal almıştır. Tedarik edilen ürüne dair satış istatistikleri, ürün bilgisi, üretim şartları, tedarik kaynağı, üretim hızı, navlun şart ve olanakları gibi bilgiler satın alma bölümüne dışarıdan, tedarikçiden gelmektedir. Diğer taraftan ürünün kalite kontrol sonuçları, muhasebe rakamları, hukuki bilgiler, stok bilgileri ve yeni ürün gamı bilgileri gibi bilgiler ise içerde dolaşmaktadır (Şahin, 2017, s. 8).

Şekil 2’de klasikleşmiş bir tedarik zinciri şeması görülmektedir; tedarik zinciri içinde dolaşan başka bir unsur ise paradır. Tedarik zinciri içinde para akışı mevcuttur ve bu akış genellikle zincir içindeki müşteriden üreticiye kadar gitmektedir. Zincir içindeki bir diğer unsur ise para karşılığı verilen malzeme ve/veya ürünlerdir. Malzemeler ise üreticiden nihai müşteriye kadar ilerlemektedir. Tedarik zinciri adını üzerinde yazar zincir kelimesinden almaktadır; tedarik zinciri, üretim sürecinde, öncesinde ve sonrasında birbirleriyle bağlantılı olan işletmelerin hepsini kapsamaktadır (Şen, 2010, s. 35).

Tedarikçiler ile satın almacılar arasında her zaman iyi bir iş ilişkisi kurulmak zorundadır. Tedarikçiler ile satın alma birimi sürekli iletişimde kalmaktadır. Bir

işletmenin satın alma birimi personeli tedarikçisi ile bağlantı kurarak, ona ne üretmesi gerektiğini kendi nihai müşterilerinin taleplerine göre belirtmektedir. Tedarikçi, beraber çalıştığı işletmenin değerlerinin farkında olmalı ve ona göre üretim yapmalıdır. İyi bir tedarikçi, kendi üretim maliyetini düşürerek satın almacı işletmeyi ya da perakendeciyi olumlu yönde etkilemekte ve onun da maliyetlerini düşürmektedir. Böylece, tedarikçi sayesinde satılan ürünün fiyatı da düşmüş, satış miktarı arttırılmış olur.

Tedarik zincirinin verimli bir şekilde yönetilmesi için indirim marketlerinin yeni mağaza açma stratejisi etkin bir şekilde yürütülmektedir. İndirim marketleri bir yılda yüzlerce mağaza açarak tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamakta ve tüketicilerin alışveriş yaparken aradıkları ürünü bulma konusunda zaman tasarrufu sağlamalarına yardım etmektedir. Müşteri odaklılık yöntemiyle çok sayıda mağaza açılması, yeterli miktarda stok düzeyi olmasını sağlamıştır. Ürünlerin taşınması ve doğru zamanda doğru yere ulaştırılması için kimi indirim marketi kendi lojistik işlemlerini kendi uygularken kimi indirim marketi ise taşıeron bir lojistik firması ile iş birliği yapmaktadır. İndirim marketleri bu adımları atarak tedarik zinciri yönetiminden verim almaya çalışmaktadır (Deste ve Halifeoğlu, 2019, s. 753).

İndirim marketleri ve diğer gıda perakendecileri arasında rekabet yüksek olduğu için satışa sundukları ürünlerin fiyatı ve kalitesindeki benzerlikler ortaya çıkmıştır. Bu benzerliklerin sonucunda firmaların ürünlerinin ikame özelliği taşıması kaçınılmaz olmuştur. Dolayısıyla firmaların depolarında yeterli miktarda ürün bulundurmaları ve müşterilerin ihtiyaçlarının tam olarak karşılanması rekabette üstünlük sağlamaktadır. Bu üstünlüğü sağlamak için en etkili yol etkin ve rakiplerden farklı bir tedarik zinciri yönetimi uygulamaktır.

Etkin bir tedarik zinciri yönetimi için firmaların stoklarında yeterince ürün bulundurması gerekmektedir. Müşterilerin ihtiyacını karşılayacak kadar yeterli düzeyde ürün bulunurluğu olan firmalar, tüketicileri memnun etmektedir. Perakendecilerin faaliyetlerini sürdürdüğü pazarlarda ikame ürünlerin sayısı fazladır. Bu nedenle mağazaları ziyarete gelen müşteriler, aradıkları ürünü bulamadıkları zaman rakip firmanın ürünlerini satın almaktadır. Müşteri kaybetmemek için stoklarda ürün bulunurluğu oluşturulması gerekmektedir. Bu sorunun çözümü için

üreticiler tarafından imal edilen ürünler, yine üreticiler tarafından doğrudan perakendecinin mağazalarına taşınmaktadır (Behinfar, 2019, s. 8). Bu şekilde üreticilerin direk olarak müşterilere ürünleri teslim etme biçimine İngilizce “drop shipping” denilmektedir. “Drop shipping”, e – ticaret ortamında kullanılan, tüketicilerin ihtiyacını karşılayan alışveriş yöntemidir. Örneğin, bir müşteri ürün almak için perakende mağazasına geldiğinde perakendecinin stokları bitmişse ürünü satın alamamaktadır. Bu kapsamda “drop shipping” kullanan bir perakendeci, mağaza stokunda bulunmayan bir ürünü kolaylıkla internet ortamında satabilmektedir. Müşteri tarafından internette sipariş edilen ürün, üretici tarafından müşterinin evine teslim edilmektedir.³

Birinci bölümde satın alma ve tedarik zincirinin kavramsal çerçevesi üzerine araştırmalar yapılmış, bilgiler verilmiştir. Farklı sektörlerdeki işletmelerin, genel hatlarıyla satın alma görevi için uyguladıkları detaylı adımlar içerilmiştir. Satın almanın neden önemli olduğu ve satın almayı etkileyen değişkenler ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde konu daha da daralacaktır. Bu bölümde perakendecilik, gıda perakendeciliği ve indirim marketleri tanıtılarak indirim marketi pazarındaki yabancı bir indirim marketi örneği verilecektir. Bu indirim marketinin işleyişi dünyadaki diğer indirim marketlerine öncü olmuştur.

³ Richard Lazazzera, 30 Ağustos 2019, “Drop Shipping 101: The Definitive Guide to Building a Drop Shipping Business in 2019”, (Erişim)

<https://www.abetterlemonadestand.com/what-is-drop-shipping/>

XXXXXS
GCPS

İKİNCİ BÖLÜM

2. PERAKENDECİLİK, GIDA PERAKENDECİLİĞİ VE İNDİRİM MARKETLERİ

2.1. Perakendecilik

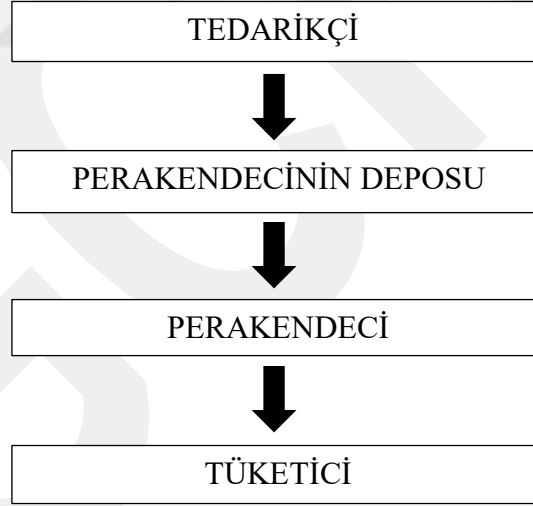
Gıda perakendeciliğini tanımlamadan önce, perakendecilik kavramını anlamakta fayda vardır. Perakendecilik, üretilen malların tedarikçiden temin edilip, lojistik yardımıyla toptancılara veya mağazası olan ve olmayan perakendecilere dağıtılması işlemidir. Perakendecilik, bir mal ve hizmetin doğrudan nihai müşteriye aktarılmasıyla alâkalı bütün pazarlama işlemleridir. Perakendecilikte iki ve daha fazla taraf vardır ve taraflar kendi aralarında ticari faaliyet icra etmektedirler. Perakendeci, para karşılığında ürünün mülkiyet hakkını tüketiciye geçirmektedir (Tek'in (1988) (akt. Yıldırım, 2006, s. 11)). Tüketici, perakendenin sağladığı pratik ticaret sayesinde istek ve ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Öyle ki, perakende işleminde bir alıcı ve bir satıcı vardır. Alıcı, nihai müşteri ya da aldığı maldan fayda sağlayan tüketicidir. Satıcı ise bir üretici sayesinde mağazasındaki raflarda ürünü sergileyen tüzel kişidir (Tenekecioğlu ve Ersoy, 2000, s. 105). Aslında bu tüzel kişi, üretici ile tüketici arasında köprü görevini görmektedir. Perakendeciler kendi aralarında yoğun bir rekabet yaşamaktadır. Bu rekabetin kaynağı fiyat stratejileridir. Perakendeciler, sektördeki rekabette tutunabilmek için sattıkları ürünlerin fiyatlarını piyasaya göre şekillendirmektedir. Perakendeciler rekabet güçleri oranında pazar payı elde etmektedir ve en fazla pazar payı elde eden perakendeci rekabette üstün duruma gelmektedir (Uusitalo, 2001, s. 216). Geçtiğimiz 15 yılda perakendecilik yaygın hale gelmiştir. Açılan binlerce zincir marketler, süper marketler, indirim marketleri ve e – ticaretin yaygınlaşması rekabetin giderek arttığını göstermektedir. Yaygınlaşan perakendeci firmaların ve açtıkları mağazaların sayılarının artması, bu sektöre olan yoğun talebi gözler önüne sermektedir (Özdemir ve Çırağ, 2018, s. 265). Bu yaygınlaşma, perakende sektörünün yatırım çektiği anlamına gelmektedir. Yapılan yatırımın artması da perakende müşterisinin ve perakendeye olan talebin artması anlamına gelmektedir. Talep yeterince fazla ise üretim de bunu takip edecek ve artacaktır. Üretim varsa üretilen mallar yerel veya uluslararası pazarlarda satılacak ve

ülke ekonomileri canlı kalacaktır. Sonuçta perakendecilik, ülke ekonomilerini kalkındırmaktadır.

Perakendecilik, hem müşterilerin hem de tedarikçilerinin algılarında bir yerde konumlandırılmıştır. Müşteriler, perakendecileri profesyonel bir satın almacı olarak görürken, üreticiler de uzman bir satıcı olarak görmektedir. Perakendeciler, müşterilerini memnun etmek için onların gereksinimlerini öngörmekte, onların bilgilerini toplamakta, ürünleri onların istek ve ihtiyaçlarına göre şekillendirmekte ve ödeme kolaylıkları sağlamaktadır (Yıldırım 2006, s. 15).

Perakendeciler dağıtım kanallarında son kararı veren, iş bitirici konumunda bulunarak önemli bir rol üstlenmektedir. Bu rol, birkaç alt rollere de ayrılmaktadır; tedarikçilerle etkili iletişim ve ilişki kurulması, depo ve stok yönetimi, navlun ve müşteri memnuniyetinin sağlanması gibi faaliyetler perakendecilerin ana görevlerindedir (Kurşunoğlu, 2009, s. 2179).

Şekil 3. Perakendecilikte dağıtım kanalları



(Kaynak: Jain, International Marketing, 2001, s. 350)

Şekil 3'te görüldüğü üzere, perakendecilik dağıtım kanallarıyla çalışır. Malı üreten tedarikçiler distribütör yardımıyla malları perakendecinin deposuna taşır. Depoda kalan mallar sırası geldiğinde perakendecinin satışlarını gerçekleştirdiği mağazalarına aktarılmaktadır. Mağazalardan da nihai müşterilere ürünler satılır. Perakendeci bir aracı rolündedir. Perakendeciler nihai müşterilere sıcak satış

yapmaktadır ve bu sıcak satış hem üreticilere hem de perakendecilere çıkar sağlamaktadır. Perakendeciler, son tüketicilerden topladıkları bilgileri üreticilere taşımaktadır. Bu sayede üreticiler, tüketicilerin hangi ürünleri ne kadar istediğine dair istatistiksel bilgileri toplamaktadır (Mucuk, 1999). Ayrıca, üreticilerin kullandığı en etkin tutundurma stratejisi perakendecilerin mağazalarından geçmektedir. Perakendeciler, raflarında üreticilerin mallarını satarak aynı zamanda da üreticilerin reklamlarını yapmaktadırlar. Böylece, bu pazarlama faaliyeti, tutundurma kavramına dâhil olmaktadır. Üreticiler ise perakendecilere sattıkları ürünlerin fiyatlarını makul seviyelerde tutarak, perakendecilerin tekrar o ürünü sattığında daha yüksek kâr elde etmelerini sağlamaktadır. Kısacası perakendeci ve üretici arasında bir kazan kazan ilişkisi vardır.

Bir perakendeci için pazara nüfuz etmek basittir. Perakendeciler herhangi bir üretim tesisine sahip olmadığı için üretim gerçekleştirmezler. Üretim faaliyetleri olmadığı için yabancı para cinsinden yatırımlar yaparak hammadde temini etmezler ve masraf yapmazlar. Ancak, tedarikçilerinden satın aldıkları ürünler için kısa veya uzun vadeli ödemeler yapmaktadırlar. Bu durum perakendecilerin lehinedir çünkü perakendeciler, ürünlerini belli bir oranda kâr marjıyla satıp, satılan malın maliyetini karşılamak için zaman kazanmaktadırlar (Mucuk, 1999).

Literatürde bir perakendecinin müşterilerine sağladığı 4 avantaj ortaya konulmuştur. Bu çalışmaya göre, perakende sahibi yer, zaman, şekil ve mülkiyet avantajlarını müşterileri için sunmaktadır. Yer avantajına göre müşteriler kolay ulaşılabilen bir konum sayesinde istedikleri ürüne erişim sağlayabilmektedir. Zaman avantajı ise müşterilerin doğru zamanda, doğru ürüne ulaşabilmesidir (Mucuk, 1999).

Yer avantajının bir diğer adı ise yer faydasıdır. Yer faydasının amacı, müşterileri ulaşması en kolay mağazalara çekmek ve bu sayede satışları arttırmaktır. Yer faydasından en çok yararlanan perakendeciler alışveriş merkezi sahipleridir (Tenekecioğlu, 2003, s. 65). Alışveriş merkezleri yapısı gereği kendi bünyesinde onlarca mağaza, restoran ve sinema salonu içermektedir. Müşteriler sadece bir alışveriş merkezine girerek birçok ihtiyacını karşılayabilmektedir. Bunun için müşteriler fazladan yol gitmeyerek, para ve zaman kaybetmeden bir alışveriş merkeziyle istek ve ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Eğer bir perakendeci sattığı

ürünlerin yerini reklamlarında bildirirse, yer faydasını etkili bir şekilde kullanmış olmaktadır (Tek, 1984).

Bir diğer fayda ise, zaman faydasıdır. Zaman faydası, müşterilerin ihtiyaç duydukları veya istedikleri ürünü, istedikleri zamanlarda eksiksiz bulabilmesidir. Zaman faydasını müşterilere en iyi kullandıran perakendecilerin deposunda yeterince stoku bulunur. Perakendeciler, mağazaların kapanış saatlerini özel günlerde esneterek daha geç kapatırsa, daha fazla müşteri kazanırlar (Tenekecioğlu, 2003, s. 85).

Mülkiyet faydası, bir ürünü elinde bulundurma hakkı şeklindedir ve bu hukuksal bir haktır. Perakendeci ürünü satmadan önce mülkiyet hakkı ona aittir ama perakendeci ürünü müşteriye sattıktan sonra üzerinde bir hak iddia edememektedir. Ürünün mülkiyetinin hakkı böylece müşteriye geçmektedir (Yıldırım, 2006, s. 34). Mülkiyet hakkı, satılmak üzere raflarda bulunan veya satılan ürüne olan aidiyeti ifade etmektedir.

Şekil faydası, perakendecinin üreticisinin ürünlerine verdiği şekilleri ifade etmektedir. Şekil faydası sayesinde müşterilere özel hizmet edilmektedir. Örneğin, eğer müşterilerin talebi artarsa, bir perakendeci sattığı içliğin boyunu değiştirebilmektedir. Bu şekil faydasına girmektedir (Tek, 1984).

Literatürde perakendeciliği etkileyen en büyük etmenin rekabet olduğu vurgulanmıştır. Rekabet gücü yüksek olan küresel işletmeler, yeni girdikleri pazarlarda rekabet güçlerinden ötürü pazarı genel anlamda etkilemektedir. Bu küresel işletmeleri takip eden küçük işletmeler de vardır. Bu küçük işletmeler de küresel işletmeleri taklit etmektelerdir. Küçük işletmelerden kasıt pazara yeni giren işletmelerdir. Genellikle pazara yeni giren işletmeler daha eski ve büyük olan perakendecilerin izinden gitmekte ve stratejilerini kullanmaktadır. Bu, rekabetin yoğun olduğu pazarda tutunmak için yapılmaktadır (Yıldırım, 2006, s. 15). Örneğin, Türkiye'deki indirim marketleri dünyanın 8. Büyük perakendecisi ve indirim marketi Aldi'yi takip etmektedir. BİM, Almanya'nın en büyük indirim marketi Aldi'den esinlenmiştir (Brandes, 2013, s. 10).

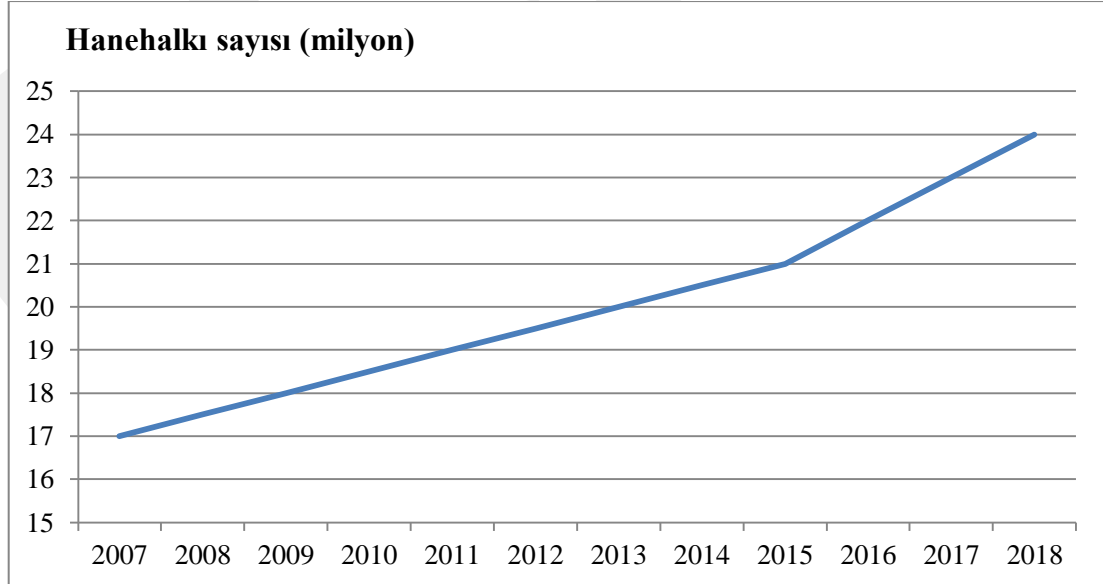
2.2. Türkiye’de perakendeciliğin son durumu

Ticaret, bir ülkenin ekonomik canlılık kazanması için büyük önem arz etmektedir. Bir ülkede üretim oranı yüksekse tüketicilerin talebi karşılanır ve o ülkedeki firmaların geliri de yüksek olur. Geliri yüksek olan firmalar daha fazla istihdam sağlamaktadır. Bir ülkede istihdam oranı yüksekse insanlar gelir sahibi olurlar. İnsanlar gelir sahibi olurlarsa harcama da yaparlar. İnsanların gelirine bağlı olarak perakendeciler, ya daha çok kazanmakta ya da kazançları düşmektedir. Aşağıda sıralanan bunlar gibi birçok değişken perakendeciliğin durumunu etkilemektedir.

2.2.1. Hane halkı sayısının perakendecilik üzerine etkileri

Perakendecilikte insan ve nüfus faktörü çok önemlidir. Bir ülkenin nüfusu ne kadar fazla ise o kadar çok talep yaratılmaktadır ve gelire bağlı tüketim harcaması yapılmaktadır. Aşağıdaki şekil 4, Türkiye’nin son 10 yıllık hane halkı sayısını ifade etmektedir.

Şekil 4. Türkiye’deki tüketici durumu



(Kaynak: TÜİK)

Şekil 4'te de görüldüğü üzere 10 yıllık vadede Türkiye'de harcama özgürlüğü olan insanların sayısı artmıştır. 2007 yılında yaklaşık 17 milyon olan hane halkı sayısı, 2018 yılında neredeyse 25 milyon kişiye ulaşmıştır. Şekilde hane halkı sayısında giderek artan bir trend görülmektedir ve bu artış neticesinde insanlar harcamalarını artırmaktadır. Hane halkı sayısındaki artışın bir nedeni olarak Suriye'deki savaşın etkileri gösterilmektedir. Yaklaşık 5 milyon mülteci, Suriye'de yaşanan savaştan kaçmak için Türkiye'ye yerleşmiş ve talep yaratmıştır (Tekeoğlu ve Altay, 2019, s. 352).

Pazarda tüketiciler iki gruba ayrılmaktadır. Bir grup tüketici ürünlerde çeşitlilik ararken, diğer grup tüketici düşük fiyatlı ürünleri tercih etmektedir. Tüketiciler gelirlerine bağlı olarak bu gruplara ayrılmaktadır (Bardakçı ve Baran, 2019, s. 39). Ekonomi ile ilgili araştırmalar gösteriyor ki dünyada ve Türkiye'deki pazarlarda yüksek gelirli insanların payı düşük gelirlilere oranla daha fazladır (Stiglitz, 2006, s. 11). Bu araştırmalar neticesinde Türkiye'de gelir dağılımı eşitsizliği olduğu ortaya konulmuştur. Türkiye'de en çok gelir üreten ilk %20'lik kesim ülke gelirinin %47,3'ünü oluşturmaktadır. Ülkede en az gelir sahibi olan son %20'lik kesim ise ülke gelirinin %6,4'ünü oluşturmaktadır (TÜİK, 2017).

İnsanların geliri arttıkça harcamaları da artmaktadır. Hane halkı sayısında bir artış, o ülkenin gelir seviyesinde de bir artış meydana getireceğinden perakende sektörü artan gelirlerden yararlanmaktadır. İnsanların artan geliri daha çok talep getireceğinden, Türkiye'deki perakende sektörü de talepten beslendiği için perakendecilerin satışlarındaki canlılığın devam edeceği ön görülmektedir (Kiyosaki, 2018, s. 46).

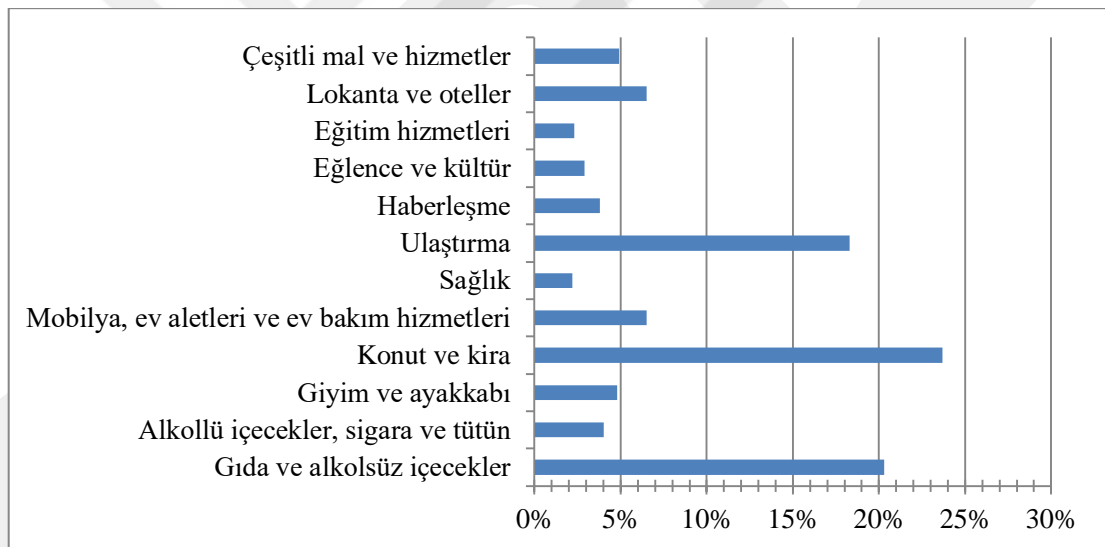
Bununla birlikte Türkiye'de genç nüfus daha yoğun olduğu için harcamalar daha da artmaktadır ve perakendecilik için Türkiye pazarı potansiyelini korumaktadır.⁴

⁴ Emrah Akın, (2020). "Sektörel Bakış 2020 – Perakende", (Erişim) 28 Nisan 2020, <https://home.kpmg/tr/tr/home/gorusler/2020/01/sectorel-bakis-2020-perakende.html>

2.2.2. Enflasyonun perakendecilik üzerine etkileri

Hane halkı, yaptığı harcamaların tamamını perakende sektörü içinde yapmamaktadır. Perakende sektörünün alt dalı olan gıda perakendeciliği ne kadar temel ihtiyaçlara yönelse de en fazla harcama gıda perakendeciliği sektörü üzerinde yapılmamaktadır. Perakendecilikle birlikte konut, eğitim, eğlence ve ulaşım gibi 12 adet sektör de harcama kalemleri arasına girmektedir. Bu 12 sektöre yapılan harcamaların hesaplanması sayesinde enflasyon oranları da ölçülmektedir. Harcamaların büyük bir bölümü gıda ve alkolsüz içecekler sektörüne yapıldığı için enflasyonun hesaplanmasında belirleyici bir kalem olarak gıda ve alkolsüz içecekler grubu önem arz etmektedir.

Şekil 5. Türkiye'de 2019 yılı hane halkı harcamaları

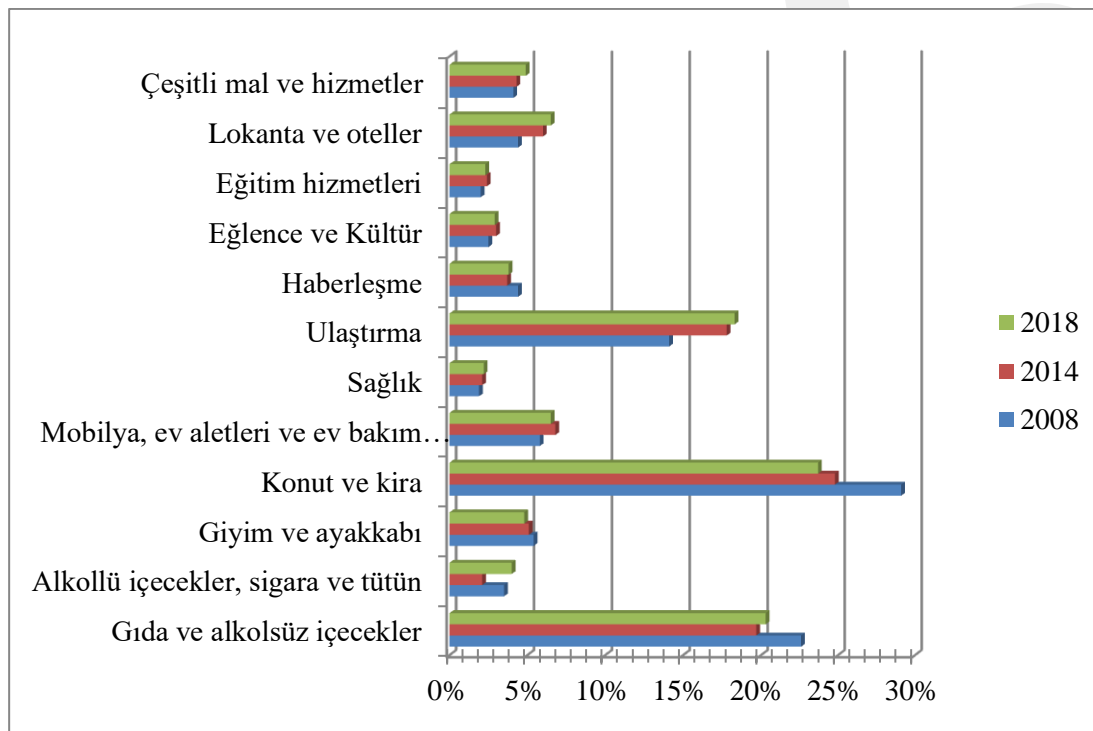


(Kaynak: TÜİK, 2019)

Türkiye'de bulunabilen en güncel hane halkı harcama grafiği Şekil 5'teki gibidir. Grafiğe göre, 2019 yılında hane halkının yaptığı harcamaların büyük bir kısmı sırasıyla konut, gıda ve ulaşım sektörlerine gitmektedir. Konuta yapılan harcamalar ya yatırım amacıyla, ya da satın alma ve kullanma amacıyla yapılmaktadır. Yapılan harcamaların %23,7 oranındaki en yüksek kısmı konut sektöründe yapılmaktadır. Konut sektörünü gıda ve alkolsüz içecekler sektörü takip etmektedir. Gıda ve alkolsüz içecekler sektörü bu çalışmayla ilgili olan sektördür

çünkü indirim marketleri, gıda ve alkolsüz içecekler sektörünün içindedir. Şekil 5’te görüldüğü üzere, gıda ve alkolsüz içecekler sektörüne yapılan harcamalar toplam harcamaların %20,3’ünü oluşturmaktadır. Hane halkının yaptığı ikinci büyük harcama, gıda ve alkolsüz içecekler için yapılmaktadır. Şekil 5’te görülen üçüncü büyük harcama kalemi ise ulaştırma sektörüdür. Ulaştırma sektörü için yapılan harcamalar, hane halkının yaptığı harcamalarının toplamının %18,3’ünü oluşturmaktadır.

Şekil 6. Türkiye’de yıllara göre hane halkı tüketim harcama grupları



(Kaynak: TÜİK)

Şekil 6’da günümüze doğru yaklaşmakta olan üç yıl örnek olarak alınmıştır ve hane halkı gelirlerinin, 10 yıllık bir zaman dilimi arasında hangi sektörlerde harcandığı gösterilmiştir. Şekil 6’dan görüldüğü üzere, zaman diliminde hane halkının harcamaları kademeli olarak değişmiştir. Konut sektörüne yapılan harcamalarda olan düşüş dikkat çekmektedir. 2008’den 2018 yılına kadar neredeyse %6’lık bir düşüş gözlemlenmektedir.

Şekil 6’da yatay eksenindeki her bir dijit %1’lik dilimi ifade etmektedir. Bu çalışmanın konusu olan gıda sektörüne bakıldığında ise, yaklaşık %3 oranında bir

azalış gözlemlenmektedir. Bu azalışın nedeninin, gıda fiyatlarının yükseliş hızı olması kuvvetle muhtemeldir. Gıda insanlar için bir istek değil, ihtiyaç olduğu için gıda perakendecilerine olan talebin bu denli azalmasının en büyük nedeni enflasyonun yükselmesi veya tüketim alışkanlıklarındaki değişim olmaktadır.⁵ Bu fikri desteklemek için, Tablo 4, Türkiye'deki enflasyon durumunun en yalın göstergesi olarak tüketici fiyat endeksinin 12 yıl içindeki değişimini göstermektedir. Bu endeks, enflasyonu üretici açısından değil tüketici açısından değerlendirmektedir. Tüketicinin harcama yaptığı kalemleri ve tüketicilerin harcama eğilimlerinin sonucunda ortaya çıkan Tüketici Güven Endeksi fiyatların genel bir ortalamasıdır. Kısaca TÜFE denilmektedir. TÜFE rakamları, hane halkının talebinin artmasına veya azalmasına paralel bir şekilde dalgalanmaktadır. Ayrıca TÜFE rakamları, üreticilerin maliyetlerini arttırması veya düşürmesi sonucunda da dalgalanmaktadır. Üreticilerin maliyetleri ürünlerin satış fiyatlarına yansıdığı için enflasyonun nedenlerini ve sonuçlarını anlamak önem arz etmektedir.

⁵ “Gıda Tüketiminde Alışkanlıklar Değişti”, 27 Şubat 2007, (Erişim)

<https://www.hurriyet.com.tr/gundem/gida-tuketiminde-aliskanliklar-degisti-6027489> 12 Ekim 2020

Tablo 4. Tüketici fiyat endeksi rakamları

Yıl	Oca	Şub	Mar	Nis	May	Haz	Tem	Ağu	Eyl	Eki	Kas	Ara
2008	146,9	148,8	150,2	152,7	155,0	154,5	155,4	155,0	155,7	159,7	161,1	160,4
2009	160,9	160,3	162,1	162,1	163,1	163,3	163,7	163,2	163,9	167,8	170,0	170,9
2010	174,0	176,5	177,6	178,6	178,0	177,0	176,1	176,9	179,0	182,3	182,4	181,8
2011	182,6	183,9	184,7	186,3	190,8	188,0	187,3	188,6	190,0	196,3	199,7	200,8
2012	201,9	203,1	203,9	207,0	206,6	204,7	204,2	205,4	207,5	211,6	212,4	213,2
2013	216,7	217,3	218,8	219,7	220,0	221,7	222,4	222,2	223,9	227,9	227,9	229,0
2014	233,5	234,5	237,1	240,3	241,3	242,0	243,1	243,4	243,7	248,3	248,8	247,7
2015	250,4	252,2	255,2	259,3	260,8	259,5	259,7	260,7	263,1	267,2	268,9	269,5
2016	274,4	274,3	274,2	276,4	278,0	279,3	282,5	281,7	282,2	286,3	287,8	292,5
2017	299,7	302,1	305,2	309,2	310,6	309,7	310,2	311,8	313,8	320,4	325,1	327,4
2018	330,7	333,1	336,4	342,7	348,3	357,4	359,4	367,6	390,8	401,2	395,4	393,8
2019	398,0	398,7	402,8	409,6	413,5	413,6	419,2	422,8	427,0	435,5	437,2	440,5
2020	446,4	448,0	450,5	454,4	460,6	465,8	468,5	472,6	477,2	-	-	-

(Kaynak: TÜİK)

Tablo 4'ü anlamak için enflasyonun anlamını bilmek gerekmektedir. Sık bilinenin aksine enflasyon, fiyatların artması değildir. Enflasyon, fiyatlar genel seviyesindeki artış hızıdır ve bir devamlılık arz etmektedir. Enflasyon bir kere artıp duran bir olay değildir. Aksine enflasyon rakamları süreklilik içinde aşağı ya da yukarı gitmektedir. Enflasyon yani fiyatlar genel seviyesindeki artış, yılda yaklaşık 15.000 kişiye uygulanan anketler yardımıyla bulunmaktadır. Bulunan sonuca tüketici fiyat endeksi denir. Tüketici fiyat endeksi Şekil 6'da gösterilen 12 adet harcama gruplarına göre hesaplanmaktadır. Hane halkına uygulanan anketlerde bu harcama gruplarına ilişkin bilgiler ve ne kadar paranın hangi harcama grubuna aktarıldığı sorulmaktadır. Bu harcama gruplarının içinde o gruba ilişkin ürünler yer almaktadır.

Hane halkı verdiği cevaplarda, hangi ürünlere harcama yaptığını özellikle belirtmektedir. Bu ürünlerin grup içindeki ağırlıkları belirlenir ve hepsi toplanır. Bulunan sonuç ise Tablo 4'teki tüketici fiyat endeksi rakamlarını vermektedir. Bu endeks ortalama olarak fiyatların seyrini ifade etmektedir. Enflasyonun artmasından söz edebilmek için bu endeks rakamının bir önceki ayın endeksine göre artmış olması gerekmektedir. Enflasyon harcama grupları ürün sepetinden oluşmaktadır ve bu ürün sepetinde bazı ürünlerin fiyatları artar, bazılarının azalırsa tüketici fiyat endeksi sabit kalabilmekte veya düşebilmektedir.⁶

Tablo 4'te açıkça görünmektedir ki enflasyon, 2008 yılının Ocak ayından 2020 yılının Eylül ayına kadar yukarı yönlü 330 puanlık bir sıçrama göstermiştir. Bu puanı yüzdeye çevirirsek toplam %224,8 oranında bir artış görünmektedir. Bahsedilen 12 yıllık zaman aralığında tüketici fiyat endeksi %224,8 oranında artmıştır. Yüksek hızla ilerleyen enflasyon karşısında hane halkı satın alma güçlerini korumak için çözümü perakendecilerde aramıştır (Tekeoğlu ve Altay, 2019, s. 352). Enflasyondan korunmak isteyen hane halkı indirim marketleri başta olmak üzere organize gıda perakendecilerine karşı ilgi duymuştur. 2019 yılında enflasyonla mücadele kapsamında devlet otoriteleri de bir takım stratejik adımlar atmıştır. Bu kapsamda BİM ve ŞOK gibi indirim marketleri 50'ye yakın ürün grubunda %10 oranıyla indirim gitmiştir.⁷ Fiyat genel düzeyindeki hızlı artış sonucunda indirim marketlerine karşı yüksek talep oluşturan hane halkı, indirim marketlerinin hızla büyümesini sağlamıştır.

İndirim marketleri kendilerine olan yüksek talebe güvenip agresif bir büyüme yapısına gitmiştir. Bunun sonucunda da indirim marketleri kriz anlarını fırsata çevirerek enflasyon karşısında etkin bir konum almıştır (Tekeoğlu ve Altay, 2019, s. 353).

⁶ Mahfi Eğilmez, "Enflasyon Düştü mü?", 6 Mart 2019, (Erişim) <http://www.mahfiegilmez.com/2019/03/enflasyon-dustu-mu.html> 23 Haziran 2020

⁷ "Enflasyonla Topyekûn Mücadele", (Erişim) <http://enflasyonlamucadele.org.tr/destekleyenler> 11 Ekim 2020.

Tablo 5. Enflasyondaki yıllık değişim (bir önceki yılın aynı ayına göre yüzde değişim)

Tarih (Ay/Yıl)	TÜFE (%)
01/2008	%8,17
01/2009	%9,50
01/2010	%8,19
01/2011	%4,90
01/2012	%10,61
01/2013	%7,31
01/2014	%7,75
01/2015	%7,24
01/2016	%9,58
01/2017	%9,22
01/2018	%10,35
01/2019	%20,35

(Kaynak: TÜİK)

Tablo 5’den de görüldüğü üzere enflasyon her yıl dalgalanmaktadır. Yukarıdaki Tablo 5, sadece kendinden önceki yıla göre olan fiyatlar artış hızını göstermektedir. Tablo 5’te toplam 12 yıl ve 12 tane yıllık enflasyon oranı verisi vardır. Ocak ayı baz alınarak hazırlanan tablodaki yüzdeleri rakamlar bir önceki yılın ocak ayına göre oluşan enflasyon oranlarını vermektedir. 12 yıllık ortalama enflasyon, toplam %9,43 bulunmuştur. Bu rakam 2008’den günümüze enflasyonun ortalama olarak %9,43 kadar arttığını göstermektedir. Fiyat genel seviyesindeki artışın devam etmesine rağmen gıda perakendecileri mağaza sayılarını arttırmaktadır. Bu durum gösterir ki gıda perakendecileri, üretimi arttırarak enflasyonu yavaşlatmaya çalışmaktadır.

Tablo 6. Gıda ve alkolsüz içecekler sektöründeki enflasyon durumu (bir önceki yılın aynı ayına göre yüzde değişim)

Tarih (Ay/Yıl)	TÜFE (%)
01/2008	%9,22
01/2009	%11,51
01/2010	%9,38
01/2011	%7,06
01/2012	%11,67
01/2013	%6,85
01/2014	%10,89
01/2015	%10,97
01/2016	%11,69
01/2017	%7,72
01/2018	%8,76
01/2019	%30,97

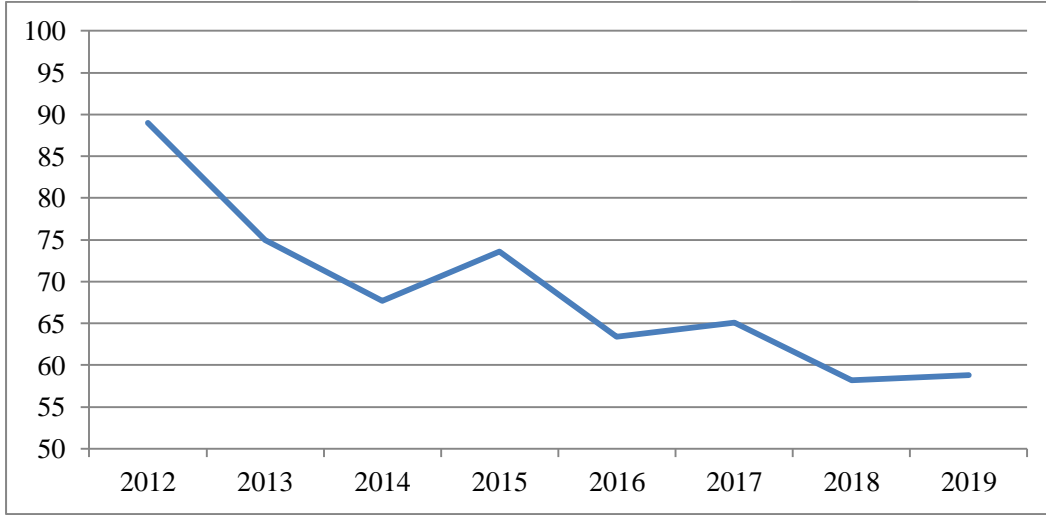
(Kaynak: TÜİK)

Tablo 6, Türkiye’deki gıda ve alkolsüz içecekler sepetindeki ürünlerde yaşanan fiyat artış veya azalış hızını göstermektedir. Gıda ve alkolsüz içeceklerin Türkiye’nin yıllık enflasyon sepetindeki payı %22,77’dir. Öyle ki Tablo 4’te gösterilen tüketici fiyat endeksi rakamlarının %22,77’si gıda ve alkolsüz içecekler enflasyonuna aittir. 12 yıllık veriler baz alınırken, gıda ve alkolsüz içeceklerin enflasyon oranları yukarıdaki tabloda kaydedilmiştir. Gıda ve alkolsüz içecekler sektörünün 12 yıllık enflasyon oranı ortalaması % 11,39 olup, bu rakam 12 yılda gıda ve alkolsüz içeceklerdeki fiyat artış hızının ortalama %11,3 oranında arttığını göstermektedir. Bir indirim marketi olan A 101, 2008 yılında kurulmuştur. A 101’in kuruluşundan bu yana gıda fiyatlarındaki artış, A 101’in talep görmesindeki en önemli nedenlerden biridir. Yıllar içinde indirim marketlerine olan ihtiyaç artmıştır çünkü hane halkı uygun fiyatlı ürünleri tercih etmektedir.

2.2.3. Tüketici güven endeksinin perakendecilik üzerindeki etkileri

Tüketici güven endeksi, perakendecilerde çalışan yöneticilerin veya iş sahiplerinin yakından takip ettiği bir veridir. Bu veriye göre tüketicilerin perakende sektörüne ve reel sektöre olan güven seviyeleri görünmektedir.

Şekil 7. Tüketici güven endeksi



(Kaynak: TÜİK)

Şekil 7, Türkiye’deki tüketici güven endeksi verilerini göstermektedir. Tüketici güven endeksi, Türkiye’de rastlantısal olarak seçilen hane halkına sorularak düzenlenen bir anket sonucunda belirlenmektedir. Hane halkına günümüz ekonomik şartları hakkındaki fikirleri ve beklentileri sorulmakta ve bunlar endeks olarak hesaplanmaktadır. Bu anketin amacı, tüketicilerin gelecekteki tasarruf ve harcama eğilimlerini ortaya çıkarmak olup, her ay sonunda sonuçlar yayınlanmaktadır. Hesaplama sonuçları 0 ile 200 arasında bir değer alır. 100’ün altındaki sonuçlar kötümser bir tüketici güveninin, 100’ün üstünde ise iyimser tüketici güveninin mevcut olduğunu göstermektedir.⁸

⁸ Mahfi Eğilmez, “Mahfi Eğilmez ile Ekonomi Dersleri - Tüketici Güven Endeksi”, 21 Mart 2016, (Erişim) <https://soundcloud.com/ntvradyo/mahfi-egilmezle-ekonomi-dersleri-3> 25 Mayıs 2020.

Şekil 7’de görüldüğü gibi Türkiye’deki tüketici güven endeksi 7 yıldır 100’ün altında hesaplanmaktadır. 2012 yılında 90’a yakın olan tüketici güven endeksi, 2019 yılı Aralık ayında yaklaşık 60 puana düşmüştür. Hane halkının satın alma gücünde yaşadığı düşüşün sonucu olarak tüketici güven endeksinin düştüğü görünmektedir.

Yukarıda bahsedilen kalemlere bakıldığında, genel anlamda Türkiye’deki perakende sektörünün gidişatının değiştiği görülmektedir. Ülkenin nüfusu, enflasyon oranı, tüketicilerin satın alma gücü, tüketicinin gelir seviyesi gibi değişkenler Türkiye’de perakendeciliği etkileyen en temel faktörlerdir.

2.2.4. Döviz kurunun perakendecilik üzerindeki etkileri

Enflasyonun yükselmesi ve bunun sonucu hane halkının satın alma gücünün düşmesi TL’nin iç değer kaybetmesi anlamına gelmektedir. Diğer taraftan dolar ve euro gibi yabancı para birimlerinin değerinin artması nedeniyle yerel para birimi olan TL’nin değer kaybetmesi ise dış değer kaybı anlamına gelmektedir. Tablo 7 ve Tablo 8, dolar kurunun enflasyonla olan ilişkisini göstermesi açısından önem arz etmektedir. TÜFE, yıllık enflasyon oranını ölçmek için kullanılmaktadır. Tablo 7 ve Tablo 8’deki enflasyon oranları bir önceki yılın aynı ayna göre yıllık değişimi göstermektedir. Dolar / TL kuru ise bir aylık dolar / TL’nin ortalama fiyatı alınarak tabloya yazılmıştır.

Tablo 7. 2018 yılında Dolar kuru ve enflasyondaki değişim

Tarih (Ay/Yıl)	USD / TL	TÜFE (Yıllık % Değişim)
01/2018	3,77 TL	% 10,35
02/2018	3,78 TL	% 10,26
03/2018	3,88 TL	% 10,23
04/2018	4,05 TL	% 10,85
05/2018	4,43 TL	% 12,15
06/2018	4,63 TL	% 15,39
07/2018	4,76 TL	% 15,85
08/2018	5,81 TL	% 17,90

09/2018	6,33 TL	%24,52
10/2018	5,83 TL	%25,24
11/2018	5,35 TL	%21,62
12/2018	5,31 TL	%20,30

(Kaynak: TCMB)

Tablo 7’den görülmektedir ki enflasyon oranı ile dolar – TL kuru arasında pozitif yönlü bir korelasyon vardır. Öyle ki dolar kuru yükseldikten sonra yıllık enflasyon oranları da yükselmiştir çünkü Türkiye’de üreticiler, girdilerini ve maliyetlerini büyük oranda döviz cinsinden satın almalarıyla gerçekleştirmektedir. 2018’in Eylül ayında başlayan beklenmedik enflasyon oranı, 2018 yılının sonuna kadar devam etmiştir ve bu sonuçlar beklenenin üzerinde gerçekleşmiştir (Tekeoğlu ve Altay, 2019, s. 357).

Tablo 8. 2019 yılında dolar kuru ve enflasyondaki değişim

Tarih (Ay/Yıl)	USD / TL	TÜFE (Yıllık % Değişim)
01/2019	5,36 TL	%20,35
02/2019	5,26 TL	%19,67
03/2019	5,45 TL	%19,71
04/2019	5,75 TL	%19,50
05/2019	6,04 TL	%18,71
06/2019	5,80 TL	%15,72
07/2019	5,66 TL	%16,65
08/2019	5,64 TL	%15,01
09/2019	5,70 TL	%9,26
10/2019	5,78 TL	%8,55
11/2019	5,73 TL	%10,56
12/2019	5,84 TL	%11,84

(Kaynak: TCMB)

Tablo 8'den de görüldüğü gibi 2019 yılında %20'nin biraz üzerinde başlayan yıllık enflasyon oranı yıl içinde düşme trendine girmiştir. Bu düşüşün en önemli nedeni kur fiyatlarıdır. 2019 yılında 5,36 ile başlayan USD / TL kuru 12 ay içinde yüksek seviyede dalgalanmamıştır. Öyle ki sadece Mayıs ayında 6,04 TL olarak yılın en yüksek düzeyine çıkmıştır ve ardından yılın sonuna kadar 5,64 – 5,84 gibi dar bir banda sıkışmıştır. Döviz kurunda yaşanan bu sıkışma neticesinde yıllık enflasyon oranları da yılın başındaki %20'lik büyük orana göre daha düşük seyretmiştir. Tablo 7 ve Tablo 8'deki veriler gösterir ki dolar kuru ile enflasyon arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. Dolar kurunda bir artış, Türkiye pazarındaki fiyatlar genel seviyesine yansımaktadır. Bunun nedeni ülkedeki imalatçıların üretim yapmak için girdiye, yarı mamûle ve ham maddeye ihtiyaç duymasıdır. Bu girdilerin büyük bir çoğunluğu da dolar ile ithal olarak satın alındığı için döviz kurundaki artışlar üreticinin maliyetlerine olumsuz yönde yansımaktadır. Üreticiler de maliyetlerinde ortaya çıkan bu artışı, perakendecilere mal ve hizmet sattıklarında nihai ürünlerin fiyatlarına yansıtmaktadır. Ekonominin bir parçası olan üretim ve tüketim bir zincirdir, bütün halkaları birbirine bağlıdır ve sürekli bir döngü içindedir.

2.3. Gıda Perakendeciliği

Perakendecilik bir ticaret işi olup, kendi içinde de sektörlere ayrılmaktadır. Bu bölümde gıda perakendeciliğinin tanımları verilerek kavramın daha iyi anlaşılmasına çalışılmıştır.

Gıda perakendeciliği, tüketicilere en temel ihtiyaç olan gıda ürünlerini sunmaktır. Bununla birlikte, hijyen ürünleri, elektronik ürünler ve ev aletleri gibi ürünler de sunulmaktadır. Gıda perakendecileri, mağazalarında satacağı ürünleri kurumsal satın alma yaparak üreticilerden tedarik etmektedir. Gıda perakendecileri, manav, kasap ve fırın olarak çok alanda hizmet sunmaktadır. Temel olarak, gıda satışı yapan bütün perakendeciler gıda perakendecisi olarak adlandırılmaktadır. Zincir mağazalar, süper marketler, hiper marketler ve indirim marketleri gıda perakendecileri olarak adlandırılmaktadır (Yıldırım, 2006, s. 38).

Zincir mağazalar

Zincir mağazalar, uzun ya da kısa ömürlü gıda ve gıda olmayan ürünleri self servis olarak satan gıda perakendecileridir (Dunkley, Helling ve Sawicki, 2004, s. 390).

Zincir marketler bir üretici firma tarafından kurulabilmektedir, ya da diğer firmalardan özgür bir halde olabilmektedir. Ortak özellikleri, bir ülkenin her şehrinde olabilecek kadar fazla mağaza sayısına sahip olmalarıdır. Gimsa, Migros, Carrefour gibi firmalar zincir marketlere örnek teşkil etmektedir (Tenekecioğlu, 2003, s. 95).

Zincir mağazaları, uzak bir merkeze bağlı olabilmektedir. Mağazalar arasında farklılık yoktur ve bütün mağazalar birbirine benzemektedir. Hem gıda perakendecisi olup hem de gıda ürünü satmayan bir perakendeci olabilir. Gıda perakendecileri, merkezden yönetilen mağazalara sahiptir ve mağazalar tek tiptir; aynı ürünler satışa sunulmaktadır. Ancak mağazaların buldukları konumları gereği farklı kalitede ürünler satışa sunulabilmektedir (Pala ve Saygı, 2004).

Zincir marketler çok fazla reklam yaparak maliyetlerini arttırmazlar. Zaten girdikleri pazarlarda çok sayıda mağaza işletmek suretiyle müşterilerine yakın yerlerde konumlanırlar, böylece zincir marketler, mağaza sayısını arttırarak daha fazla müşteriye ulaşmaktadırlar (Yıldırım, 2006, s. 28).

Süper marketler

Süper marketler, zincir marketlerin içinde yer almaktadır ama zincir marketlere bağımlı olmak zorunda değildir; zincir marketlerden farklı ürünler de satabilmektelerdir sadece gıda ürünleri satılmamaktadır. Süper marketler, her ülkede daha farklı bir oluşum içindedir. Bu tip marketler her ülkede ürünlerinden mağaza düzenine kadar farklılık göstermektedir (Mucuk, 1999).

Süper marketler hem kısa ömürlü hem de uzun ömürlü yiyecek ürünleri satmaktadır. Mağazalarda çalışan sayısı 5'ten fazla olduğu için görev paylaşımı ile ürünlerin fire vermesinin önüne geçilmiştir. Süper marketler, sadece yiyecek satmaz ama gıda dışı sattıkları ürünler oldukça kısıtlı sayıdadır. Süper marketler büyük marketlerdir ve en az 500 m²'lik alanlara sahiplerdir. Süper marketler de zincir

mağazalar gibidir ve müşteriler self servis yöntemiyle istedikleri ürünü almaktadırlar (Yıldırım, 2006, s. 32).

Süper marketler de zincir marketler gibi birçok mağazaya sahiptir. Her mağaza aynı yapıda kurulmuştur. Ödemeler, iki veya daha fazla kasa olan süper marketlerde, kasaya yapılır. Kasalarda müşterilerin bekletilmemesi için 2'den fazla kasa açık kalmaktadır. Günümüzde Migros gibi süper marketlerde elektronik ekranlardan ödeme sayesinde kasada bekleme olmadan da ödemeler alınmaktadır. Türkiye'de Beğendik ve Migros süper marketlere birer örnek oluşturmaktadır.

Hiper Marketler

Hiper marketler, süper marketlerden daha büyük mağazalara sahiptir. Hiper marketlerin bir mağazasında en az 2500 m² alana sahip olması gerekmektedir. Hiper marketlerin ürün yelpazesi çok geniştir. Gıda ve gıda dışı ürünler satılmaktadır. Müşteriler diğer marketlerde olduğu gibi self servis sistemiyle ürünleri raflarından alıp, kasaya ödeme yapmaya götürmektedir (Tek, 1984). Hiper marketler sadece gıda alışverişi için hizmet etmemektedir. Hiper marketlerde gıda dışı satılan ürün çeşidi oldukça fazladır. Teknolojik ürünlerinden tekstil ürününe kadar ürün bulunmaktadır. Hiper marketler alışveriş merkezleri gibi tek bir yerden birçok çeşit ürün satın alınabilen bir perakendeci türüdür. Türkiye'de en güzel hiper market örneği Carrefour'dur (Tenekecioğlu ve Ersoy, 2000, s. 81).

İndirim marketleri

İndirim marketleri de bir gıda perakendecisidir ama sadece gıda ürünü satmazlar her kesimden müşteriye hitap etmek için gıda dışı ürünler de satılmaktadır. İndirim marketlerinin mağazaları süper marketler ve hiper marketlerden daha küçük bir yapıdadır. Mağazalar, yaklaşık 350 – 450 m²'lik alanlara sahiptir. İndirim marketleri ürünlerini düşük fiyatla, sade bir sunum şekli ile satmaktadırlar. Düşük gelir grubunda olan hane halkını hedefleyerek satışlarını yapmaya başlamışlardır ama günler geçtikçe bütün gelir gruplarından insanlara yönelmişlerdir. İndirim marketleri ürünlerini piyasa fiyatının altında bir fiyata satmaya gayret göstermektedir. Genellikle süper market veya hiper marketlerden daha fazla mağaza sayısına sahip ve

büyüme yolunda onlardan daha hızlı büyümektedirler. İndirim marketleri yüksek kaliteli ürünleri düşük fiyattan satarak ilgi çekmektedir (Okumuş, 2005, s. 106).

Literatürde indirim marketlerinin ortaya çıkmasından bahsedilirken Amerika örneği verilmiştir. Amerika'daki indirim marketleri, piyasada üretim fazlası olduğu zaman ve bu üretim miktarı da talebi geçtiği zaman ortaya çıkmıştır. Rekabet yoğun yaşandığı için firmalar, indirim marketlerini kendi bünyelerinde bir alt kuruluş olarak çıkarmışlardır. Türkiye'de ise indirim marketlerinin ortaya çıkmasının asıl nedeni diğer perakendecilerin sunduğu hizmetin fiyatının yüksek olması ile alakalıdır. İndirim marketleri, Amerika'da olduğu gibi rekabet amaçlı değil enflasyonu baskılamak amacıyla ortaya çıkmıştır. İndirim marketleri ilk olarak gelir durumu düşük olan vatandaşların faydalanması için çıkartılmıştır (Okumuş, 2005, s. 108).

2.3.1. Gıda perakendeciliğinin gelişim süreci

Gıda perakendeciliği organize perakende olarak da adlandırılmaktadır. Bundan 20 yıl öncesine kadar mahalle bakkalları ve tekel marketler gibi geleneksel gıda perakendeciliği daha çok kullanılmıştır. Fakat bunların yerini organize gıda perakendecileri almıştır. Organize gıda perakendecileri daha çok tercih edilir hale gelmiştir çünkü teknoloji gelişmiştir; kasalarda fiş kesen kasiyerler çalıştırılmaya başlanmıştır. Müşterilerin, memnun edilmesi için şartsız ürünlerin iadesi alınmaya başlanmıştır. Organize gıda perakendecileri, daha çok mağaza açarak müşterilere daha çok yaklaşmıştır ve neredeyse her haneye yakın mağazalar kurulmuştur. 2010 yılında gıda perakendecilerinin sahip olduğu mağaza sayısı 10.255 iken, 2018 yılında bu rakam 28.545'lere kadar çıkmıştır (Tekeoğlu ve Altay, 2019, s. 354). Ayrıca marketler özel markalı ürünlerini satışa sunmuştur ve bu ürünlerde ciddi fiyat indirimleri görülmüştür. Böylece rekabet gücü elde etmişlerdir. Bu sayede geleneksel perakendeci olarak kabul edilen bakkalların sayısı azalmaya başlamıştır ve büyük marketlerle rekabet etmeleri imkânsız bir hâl almıştır. Hiper marketler, süper marketler ve indirim marketleri kendi aralarında yoğun bir rekabet yaşamaktadır. Bu rekabette tutunmak için hiper marketler ürün çeşitliliğini artırıp müşteri memnuniyeti sağlamaya çalışırken indirim marketleri ürün çeşitliliğini azaltıp, fiyatları indirmektedir (Kılıç ve Şenol, 2010, s. 46).

Gıda perakendecileri müşterilerine değer vermektedir ve müşteri odaklı çalışmaktadır. Sonuç olarak, gıda perakendecileri müşterilerine kattıkları değer sayesinde kaliteli hizmet vermektelerdir. Bunu başarmak için gıda perakendecilerinin uyguladığı bazı stratejiler vardır. Bu stratejilerden biri; müşterinin ihtiyacını zamanında karşılayıp, müşteriyi bekletmeden satışı gerçekleştirmektir. Eğer bir müşteri ihtiyacı olan ürünü aradığı zaman onu bulamazsa, ikinci ve üçüncü sormasında da hala bulamıyorsa o ürünü almaktan vazgeçip ikame ürünü almaya yönelebilir ve müşteri böylelikle kaybedilmektedir. Bir diğer strateji ise, satılacak malın yanına bir de tamamlayıcı mal koyup satış gerçekleştirmektir. Bu sayede hem müşterinin ihtiyaçları detaylı olarak düşünülmüş hem de işletme, cirosunu arttırmış olmaktadır. Müşterileri memnun etmenin bir başka yolu da satış sonrası kaliteli hizmet sunma ve iade kabul etmektir. Bir gıda perakendecisi ürünlerini koşulsuz iade alıyorsa, bunu pazarlama stratejisi olarak kullanabilir. Müşterilere göre perakendeci ürünlerinin iadesini alıyorsa, ürünlere güveniyordur ve müşteri de bundan memnun olur. Son strateji ise seçilmiş ürünlerde geçici olarak fiyat indirimi yaparak müşterilerin satın alma gücünü arttırmaktır. Belli başlı ürünlerde fiyat indirimin yapılabilmesi tedarikçi ile anlaşmayı gerektirebilmektedir ama o üründeki indirim sınırlı süreliyse bunun gerçekleşmesi daha kolaydır. Bu sayede gıda perakendecileri ürünlerinin fiyatları hakkındaki imajlarını güçlendirmektedir (Kılıç ve Şenol, 2010, s. 52).

Gıda perakendecilerinin işi sadece müşteri memnuniyeti sağlamak değildir. Buldukları pazarlarda yoğun bir rekabet vardır. Rakipler müşteri kazanabilmek için fiyatları olabildiğince aşağı çekmektedir. Gıda perakendecilerinin bir diğer görevi ise rekabette tutunabilmektir. Rekabette tutunabilmek için dört stratejik yol vardır. Bunlardan biri geniş ürün çeşitliliğidir. Süper marketler ve hiper marketler için geçerli olan bu önerinin temelinde, müşterinin istek ve ihtiyaçlarının tamamını karşılayabilmek yatmaktadır. Satılan ürünler ne kadar çeşitliyse müşteriler o kadar memnun kalmaktadır. Fakat bu öneri indirim marketleri için geçerli değildir, çünkü ürün yelpazesinin genişliğinin çok olması demek, daha fazla tedarikçi sayısı demektir. Bu durum da indirim marketlerinin yapısını bozmakta, yüksek satış fiyatı ve yüksek maliyet getirmektedir. Süper marketler veya hiper marketler bu maliyetleri karşılayabilmektedir çünkü onlar kâr marjlarını yüksek tutmaktadır. Bir diğer rekabet

gücü sağlayıcısı ise, özel markalı ürünlere odaklanmaktadır. Özel markalı ürünler satıcısına yüksek maliyet tasarrufları sunmaktadır. Başka bir öneri ise, fiyat seviyelerini düşük tutmaktır. Gıda perakendecilerinin bunu yapabilmesi için işlem maliyetinden, satın alma maliyetine çoğu maliyeti indirmesi gerekmektedir (Dhar, Hoch ve Kumar, 2000, s. 9).

Perakendeciler için fiyatları aşağı çekmenin en yaygın yolu ölçek ekonomisinden faydalanmaktır. Literatürde gıda perakendecilerinin fiyat stratejileri hakkında önemli bir noktaya değinilmiştir. Çalışmalara göre ölçek ekonomisi kullanan gıda perakendecileri sattıkları ürünlerin satış fiyatlarını düşürmekte ve rekabet avantajı sağlamaktadır (Bocutoğlu ve Atasoy, 2006, s. 5).

Ölçek ekonomisi tanımlanırken, talebin artması sonucunda fabrikalarda üretilen malların, arz miktarlarında oluşan artış sayesinde maliyetlerin düşmesidir ifadesi kullanılmıştır (Krugman, Melitz ve Obstfeld, 2012, s. 76). Firmalar teknolojik gelişmelerden faydalanarak ölçeklerini arttırmak istemişlerdir. Teknolojiyi kullanmaya başlayan firmalar, daha az insan gücü ama daha fazla teknoloji kullanmışlardır. Bu sayede çalışanlarına ödedikleri maaşlar azalmıştır. Ölçek ekonomisi sayesinde firmalara bunlar gibi maliyet düşürücü hamle yapma imkânı doğmuştur (Dinler, 2015, s. 256).

Gıda perakendecileri rekabet gücü kazanmak için yoğunlaşma stratejisini kullanmaktadır. Yoğunlaşma stratejisinde perakendeciler kendi aralarında birleşmektedir. Genellikle ciro olarak daha büyük olan bir perakendeci kendinden küçük olan başka bir perakendeciye satın almaktadır. Bununla birlikte ölçek ekonomisinin kullanımı bir başka stratejik avantaj getirmektedir. Ölçek ekonomisinden faydalanan firmalar daha fazla büyüyerek yoğunlaşma stratejisini kullanmak istemektedir çünkü ölçek ekonomisini kullanan firmalar hem daha çok hem de daha hızlı büyümektedir. Daha fazla büyüyen firmalar da rekabet avantajı yakalamak ve pazara hâkim olabilmek için yoğunlaşma stratejisi olarak diğer firmalarla birleşmektedir (Kılıç ve Şenol, 2010, s. 48). Yoğunlaşma iki şekilde olmaktadır; işletmenin kendi içinde büyümesi yoğunlaşmanın ilk türünü temsil etmektedir. İşletme, kendi kendine iki şekilde büyümektedir; mağaza açarak ve cirosunu artırarak. Yoğunlaşmanın ikinci yolu ise işletmenin diğer işletmelerle

birleşmesi veya diğer işletmeleri devralmasıdır. Bir işletme yeterince büyümüş ise kendinden daha küçük işletmeleri devralabilmektedir. Böylece büyük işletme daha fazla büyümektedir, küçük işletme de iflastan kurtulmaktadır (Erdoğan, 2003, s. 6).

Stratejik adım atarak geçmişte bazı gıda perakendecileri birleşmelere ve ortak yatırımlara gitmiştir. Örneğin, Migros ve Doğu Grubu'nun sahibi olduğu Tansaş, 2006 yılında birleşme gerçekleştirmiştir. Bir diğer birleşme örneği ise Carrefour ve Kiler marketin 2015 yılında gerçekleştirdiği birleşmedir.⁹

Ticaret Bakanlığı'nın internet sitesinde açıkça belirtildiği gibi Türkiye'deki Perakende Yasası 2015 yılının Ocak ayında yürürlüğe girmiştir.¹⁰ Bu yasa, perakendecilerin işlerini kolaylaştırmak amacıyla yürürlüğe girmiştir. Bu yasa adil bir rekabet ortamı yaratılması, tüketicinin haklarının korunması, işletmelerin faaliyetlerinin belirlenmesi, işletmelerin üretici ve tedarikçilerle olan ilişkilerinin geliştirilmesi konularını kapsamaktadır.

2.3.2. Gıda perakendeciliğinde yüksek ciro yapmak için stratejiler

Bir gıda perakendecisinin ayakta durabilmesi için yeterince satış yapabilmesi ve elde ettiği satış miktarının maliyetlerinin üstünde olması gerekmektedir. Gıda perakendecileri içinde özellikle indirim marketleri, rakiplerinden daha üstün duruma gelebilmek için maliyetlerini düşürmeyi öncelikleri haline getirmektedir. İşletmelerin yeterince satış yapabilmesi için hem tüketicilerini mutlu etmesi hem de rekabet gücüne sahip olması gerekir. Bunun sağlanması için işletmeler bir takım yöntemlere başvurmuşlardır. Bir gıda perakendecisinin müşterileri için doğru ürünü, doğru yerde, doğru zamanda ve doğru miktarda mağazasında satışa hazır bulundurması gerekmektedir (Tek, 1984). Gıda perakendecilerinin kendilerini iyi tanıması gerekmektedir. Eğer bir firma kendini tarafsızca üçüncü şahıs gözüyle görebiliyorsa

⁹ “Birleşme İşlemlerine İlişkin Bildirim / Kiler”, 31 Aralık 2015, (Erişim) <https://yatirimciiliskileri.carrefoursa.com/tr-TR/KAP/birlesme-islemlerine-iliskin-bildirim-kiler-208> 3 Mayıs 2020.

¹⁰ “Perakende Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanun”, 4 Ağustos 2019, (Erişim) <https://www.ticaret.gov.tr/ic-ticaret/perakende-ticaret/perakende-ticaretin-duzenlenmesi-hakkinda-kanun> 3 Mayıs 2020.

başarılı olmaktadır. Bunun için bir gıda perakendecisinin SWOT analizi yapması gerekmektedir. SWOT analizleri, bir işletmenin güçlü ve güçsüz taraflarını, fırsat ve tehditlerini belirlemektedir. SWOT analizleri sorunlara çözüm getirmek için iyi bir haritadır (Akat, 2000, s. 15).

2.3.2.1. Uygun satış noktaları

Bir gıda perakendecisinin satışlarını arttırması için en etkili strateji, yeni açacağı mağazalar için uygun yerler bulmasıdır. Yeni bir mağaza açılırken dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır; müşterilerin gelir durumu ve yaşı, mağazanın yerinin merkezi olup olmaması ve kolay ulaşım imkânları, mağazanın alanı ve rakip firmalara mesafesi bu hususlardan bazılarıdır (Kılıç ve Şenol, s. 49).

Gıda perakendecileri için açacakları mağazaların yerlerini seçmek çok önemlidir. Bu işletmeler genellikle mağazaları kiralama yoluyla açarlar. Kiralanacak en uygun mağaza seçilirken kira fiyatlarının uygun olması ve elde edilecek olan ciroyla orantılı olması gerekmektedir. Literatürde, işletmelerin cirosunun kira bedellerine bölünerek bulunduğu oran hesaplamaları, işletmelerin maliyetlerini nasıl yönettiklerine dair ipucu vermektedir (Bardakçı ve Baran, 2019, s. 56).

Bir müşterinin mağazaya ulaşabilmesi için o mağazanın müşteriye olabildiğince yakın olması gerekmektedir. Mağazanın müşteriye uzak olması veya arabasız o mağazaya erişilememesi durumları da vardır. Böyle durumlarda müşteriler, yoğun rekabet ortamı ve yaygın ikame ürün dolayısıyla kendilerine daha yakın olduğu için rakip firmaları tercih edebilmektedir. Bu yüzden gıda perakendecileri için mağaza sayısı bakımından büyümek önem arz etmektedir. Perakendeciler ne kadar çok mağaza açarsa, o kadar çok müşteriye yakınlaşmış olmaktadır.

Açılacak bir mağazanın yakınlarında hali hazırda rakip mağaza veya mağazalar bulunuyorsa bu durum firmayı ya olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Tüketiciler, yeni açılacak mağazanın yakınlarındaki, hali hazırda var olan marketlerden memnun değiller ise, bu durumda oraya yeni bir mağaza açmakta sakınca yoktur. Bu durumda rekabet avantajı sağlanmaktadır. Fakat yeni mağazanın açılış konumundaki firmalar başarılıysa ve yakınlarda fazla rakip varsa bu durum

yeni açılacak olan mağazanın firmasını olumsuz etkilemektedir (Kılıç ve Şenol, s. 49).

Yeni bir mağaza açılmadan önce açılacak yerdeki hane halkının gelir seviyesi ve satın alma gücünün araştırılması gerekmektedir. Hane halkının satın alma gücü belirlendikten sonra satın alma gücünü geçmeyen fiyatlarda ürünlerin, mağazalarda satılabilir konuma getirilmesi gerekmektedir.

2.3.2.2. Fiyatlandırma stratejileri

Gıda perakendecileri, tüketicilere, tedarikçilere ve üreticilerine bağlı olarak fiyatları belirlemektedir. Gıda perakendecileri ürünlerini fiyatlarken 2 yöntem kullanmaktadır. Bu yöntemlerden biri her gün düşen fiyat yöntemi diğeri ise promosyonlu fiyatlama yöntemidir. Yukarıda bahsi geçen fiyatlama yöntemleri tüketicinin tercihlerini ve üreticilerle olan ilişkilerini etkilemektedir. Üreticiler fiyatları şekillendirmekte, tüketiciler ise ürünlere olan talep miktarını belirlemektedir. Her gün düşen fiyat yönteminin kullanıldığı gıda perakendecilerinin müşterileri, fiyatlar genelde düşük olduğu için bol miktarlarda alım yapmaktadır. Bunun tersine, promosyonlu fiyat yöntemini kullanan perakendecilerin müşterileri daha az miktarlarda ürün satın almaktadır. Her gün düşen fiyat yöntemini kullanan mağazaların, sürekli olarak her üründe maliyeti azaltarak indirim fırsatı sunmasına karşın, promosyonlu fiyat yöntemini kullanan mağazalar bazı ürünlerde ve bazı özel günlerde bu fırsatı sunmaktadır. Her gün düşen fiyat yöntemi kullanan işletmeler, maliyetten kısarak, çalışan sayısını azaltarak, tüketicileri kendilerinin devamlı müşterileri haline getirmek istemektedir. İndirim marketleri, bu yöntemi kullanmaktadır (Kılıç ve Şenol, 2010, s. 50).

Perakendeciler kârlarını artırmak için mağazalarında çalışan personelin sayısını azaltmaktadır. Bunu başarmak için self servis yöntemi kullanarak, müşterilerin raflardan ürünleri kendilerinin seçmesini sağlamaktadırlar. Maliyeti azaltmanın bir diğeri yolu ise, tedarik zincirindeki maliyetleri azaltmaktır. Tedarik zinciri, lojistik işlemlerini de içermektedir. Lojistik maliyetlerini azaltmak, bir gıda perakendecisinin fiyatlarını düşürmesi için iyi bir fırsattır. Örneğin, dünyanın en büyük perakendecisi Wal – Mart, üreticilerden gelen ürünlerin saklandığı, depolarının etrafına kendi mağazalarını inşa ederek lojistik masraflarını düşürmeyi

amaçlamıştır. Bu sayede rekabet gücü kazanmayı hedeflemiştir. Rekabet gücü kazanmanın en etkili yolu fiyatları indirme konusunda başarılı olmaktır. Bu konuda başarılı olan gıda perakendecileri itibar kazanmaktadır (Kılıç ve Şenol, 2010, s. 50).

Gıda perakendecilerinin kullandıkları en yaygın fiyat stratejisi, çok miktar, daha düşük fiyat stratejisidir. Bazı ürünlerden bir ya da iki adet satın alınırsa kullanılmayacak olan bu yöntem, çoklu alımlarda işe yaramaktadır. Örneğin, bir paket makarnanın fiyatı 10 TL iken 3 paket makarnanın 25 TL olması çok miktar daha düşük fiyat stratejisine örnektir.

Üreticiler, ürettikleri ürünleri gıda perakendecilerine satarken sabit bir fiyat belirlemekte ve bütün perakendecilere o fiyattan satmaktadır. Üreticiler ile gıda perakendecileri arasında bir anlaşma yapıldıktan sonra bütün gıda perakendecileri ürünleri mağazalarında satarken aynı fiyattan satmaktadır. Bu uygulama rekabet ortamını öldürse bile tüketiciler açısından güven yaratmaktadır (Ayber, 2003).

SWOT analiz

Gıda perakendecileri kendilerini değerlendirmeleri ve performanslarını ölçmeleri için SWOT analize ihtiyaç duymaktadır. Bu analiz yöntemi yardımıyla büyümekte ve kendilerini geliştirmektedirler. Gıda perakendecileri ve özellikle indirim marketleri arasında yoğun bir rekabet olduğu için bu rekabette üstün gelmenin bir koşulu SWOT analizi yapmaktır. Buna göre firmalar kendi güçlü ve zayıf yanlarını tespit ederek etkin satın alma ve pazarlama stratejileri geliştirme durumunda kalmaktadır (Tekeoğlu ve Altay, 2009, s. 355). Aşağıdaki Şekil 8'de gıda perakendeciliğinin SWOT analizi yer almaktadır.

Şekil 8. Gıda perakendeciliğinin SWOT analizi

<p style="text-align: center;">Güçlü Yönler</p> <ul style="list-style-type: none"> -Güçlü ciro büyüklüğü -Teknoloji kullanımı -Ölçek ekonomisi -Yüksek talep -Sağlam lojistik yapı -Hızlı büyüme potansiyeli -Kurumsal yapı -Yüksek istihdam gücü -Düşük reklam giderleri 	<p style="text-align: center;">Zayıf Yönler</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personel sorunları - Düşük kâr marjı - Yüksek iş gücü devir hızı - Kısıtlı promosyon çeşitliliği - Sınırlı farklılaşma - Enflasyona bağlılık - Taşeron üreticilere bağlılık
<p style="text-align: center;">Fırsatlar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Doymamış bir pazar - E – ticarete yoğun ilgi - Dış pazarlarda potansiyel - Birleşme ve devralma - Nüfusun artması - Ekonomik iyileşmeler 	<p style="text-align: center;">Tehditler</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yoğun rekabet ortamı - Yüksek tasarruf miktarı - Perakendecilik yasası - Uygun mağaza yeri kıtlığı - Müşteri şikâyetleri

(Kaynak: Yıldırım, 2006)

Şekil 8’de gıda perakendeciliğinin güçlü yanlarının sayısı, zayıf yanlarının sayısına ağır basmaktadır. Fırsatlar ve tehditlere bakıldığında ise fırsatların sayısının tehditlere oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Bir gıda perakendecisinin gücünü belirleyen ve göze ilk çarpan kalem onun cirosudur. Yapılan satış miktarı ne kadar doğru bir tutundurma stratejisi yapıldığını ve ne kadar doğru bir satın alma stratejisi yapıldığını göstermektedir.

Bir gıda perakendecisinin teknolojik gelişmelere ayak uydurması gerekmektedir. Kullandığı yazılım programları ve elektronik cihazlar ne kadar teknolojiyle uyumlu çalıştığını belirtmektedir. Teknolojinin etkin bir şekilde kullanımı maliyetlerin de azalmasına yol açmaktadır. Örneğin, Migros, mağazalarına self ödeme cihazları kurarak kasiyer sayısını azaltmaya planlamıştır. Böylece daha az işçi maliyeti karşılamaktadır (Kılıç ve Şenol, 2010, s. 47).

Gıda perakendecilerinin kurumsal bir yapısı vardır ve bu yapı sayesinde çalışanlar çalıştıkları firmaya güvenmektedir. Maaş ödemeleri gecikmemekte profesyonel bir yapı hazırlanmaktadır. Fazla mağaza sayısı ve hızlı büyüme sayesinde vatandaşlara yüksek istihdam sağlanmaktadır. Her mağazada en az 4 personel çalıştırılmakta ve personeller en az lise mezunu olabilmektedir.

Mağaza sayısının fazla olması sebebiyle tüketiciler mağazaların önünden geçerken mağazalar ve marka isimleri görünmektedir. Böylece reklam yapma ihtiyacı duyulmamaktadır. Broşürlere ürünlerin basımı gibi düşük maliyetli reklamlara başvurulmaktadır. Örneğin, A 101, 9000'den fazla mağaza sayısına sahip olduğu için her insanın evine yakın konumlandırılmıştır. İnsanlar mağazalara gidip promosyonlar ve fiyatlar hakkında fikir sahibi olabilmektedir. Ayrıca, A 101 kendi internet sitesi yardımıyla ürünler ve fiyatları hakkında tüketicileri bilgilendirmektedir. A 101, son zamanlarda e – ticaretten de faydalanmaya başlamıştır.

Gıda perakendecilerinin en zayıf yönü yüksek iş gücü devir hızıdır. Bir mağazada yüksek iş gücü devir hızında çalışan personel sürekli değişmektedir ve işten çıkarma veya istifa etme oranı yüksektir. Bunun en etkili çözümü, personelin işe alınırken etkili bir mülakat süreci geçirmesidir. İnsan kaynakları bölümünün eksik olması bu sorunu yaratmaktadır. Gıda perakendecileri, işe başvuran adayların mülakatlarını insan kaynakları tarafından düzenlememektedir. İş başvurusunda bulunan adayların mülakatlarına sadece adayın amiri olacak personeller girmektedir. Bu durum maliyeti azaltsa da kalifiye elemanın seçilmesi zorlaşmaktadır.

Gıda perakendecileri için doğan en iyi fırsat teknolojidir ve bunun getirdiği internetin sağladığı faydalardır. İnternet ortamı, perakendecilere, satışlarını kendi web siteleri üzerinden yapmaları için fırsat tanımaktadır. E – ticaretin yaygınlaşması sayesinde tüketiciler siparişlerini internet üzerinden vermekte ve evlerinden çıkmadan ürünleri aynı fiyata teslim almaktadır.

Gıda perakendecileri için en büyük tehdit rekabet ortamıdır. Fazla rakibin olduğu bir pazarda etkili çalışabilmek için pazar payını arttırmak gerekmektedir.

Rekabette tutunabilmenin bir başka yolu ise rakipten daha etkin şekilde fiyatlandırma politikası uygularken fiyatları mümkün olduğu kadar aşağı çekmektir.

2.4. İndirim Marketleri

İndirim marketleri özellik olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu marketler, yüksek indirim marketleri (hard discount) ve düşük indirimli marketleri (soft discount) olarak kurulmuştur. Adından da anlaşılacağı gibi yüksek indirim marketleri müşterilere fiyat konusunda daha fazla avantaj sunmaktadır. Yüksek indirim marketlerinde özel markalı ürünler daha çok bulunmaktadır. Düşük indirim marketlerine oranla daha az ürün çeşitliliği vardır. Yüksek indirim marketleri, büyüklük olarak hiper ve süper marketlere göre çok daha küçüktür. Mağazaların yapısı, içeriden ve dışarıdan sadelik üzerine kurulmuştur. Yerel olarak başarılı olan indirim marketleri, yurt dışı pazarlara da açılarak oralarda yüksek pazar payları elde etmiştir. İndirim marketlerinin arasında yüksek rekabet koşulları vardır. İndirim marketleri, rekabette avantaj sağlamak için ürünlerin satış fiyatı ve kâr marjları üzerinde çalışmaktadır. Düşük fiyat politikası uygulayıp rekabette öne geçebilmek için tedarik zinciri ve satın alma maliyetleriyle birlikte operasyon maliyetleri optimum düzeye indirilmektedir. Bu çalışmada yüksek indirim marketleri üzerinde durulmuştur (Yıldırım ve Kurtuluş, 2008, s. 4).

2.4.1. Bir yabancı indirim marketi örneği: ALDİ

Aldi, 2. Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkan yoksulluk ve yıkımı onarmak için kurulan büyük bir firmadır. Bu firma, ilk kez İngilizce “hard discount store” olarak bilinen ve Türkçe’ye yüksek indirim marketi olarak çevrilen formatı başlatmıştır (Steenkamp ve Kumar, 2009, s. 90).

Aldi, Almanya’da kurulan ve tüm Avrupa pazarlarına açılan büyük bir indirim marketidir. Aldi, operasyon maliyetlerini düşürmek ve düşük fiyatlı ürün satmak amacıyla kurulmuştur (Bardakçı ve Baran, 2019, s. 39).

Bu firmadan dünyadaki bütün indirim marketleri etkilenmiş, onun stratejilerini kullanmıştır. Aldi, hem mağaza sayısını arttırmak istemiştir hem de bunun için yaptığı harcamaları minimuma indirmeye gayret etmiştir (Brandes, 2013, s. 43).

Aldi, satın alma harcamalarını en düşük düzeye indirmeyi başaran ilk indirim marketidir. Firma, ürün yelpazesini daraltarak yaptığı harcamaları da azaltmayı başarmıştır. Aldi, müşterileriyle empati kurup onlara avantaj sunmuştur. Firma, müşterilerine geniş ürün çeşitliliği sunmadığı için kârını azaltıp daha ucuza ürün satmaktadır. Bu sayede Aldi, sattığı ürün miktarını büyük oranda arttırmayı başarmıştır. Aldi, yaptığı reklamların birçoğunda düşük fiyat politikası izlemiştir. Aldi, düşük fiyat politikası uygulayabilmek için sadelik prensibiyle mağazalarını dekore etmiştir. Aldi'nin ürünlerini dizdiği raflar, sade bir şekilde istiflenmiştir. Aldi, ürünlerini teşhir etmek için pahalı rafları ve dolapları satın almaktan kaçınmaktadır. Aldi, bu sadelik prensibi sayesinde az çeşitli ürünü müşterilere sunarak fire verilecek ürün sayısını da azaltmıştır ve firma, müşterilerin ihtiyacını karşılayacak kadar ürünü satışa sunmuştur. Bu sayede arz fazlası oluşmasının önüne geçilmiştir. Aldi, bir ürünü satarken o ürünün nasıl daha ucuza satılabileceği hakkında çalışmalar yapmaktadır (Brandes, 2013, s. 82).

2.4.1.1. Aldi'nin basitlik ilkesi

Aldi, ilk bakışta geleneksel perakendecilerin mağazalarına sahipmiş gibi görünse de durum bundan farklıdır. Aldi, sadelik prensibi sayesinde operasyon maliyetlerini düşürerek ürünlerini düşük fiyata satabilmektedir. Mağazadan mağazaya ürünlerde veya fiyatlarda bir değişiklik olmamaktadır. Lojistik işlemleri için taşeron bir firmayla anlaşmamaktadır. Taşımacılık işlemlerini satın aldığı kamyonlarla kendi icra etmektedir. Aldi'nin yöneticilerinin işletmenin bilgi gizliliği nedeniyle medya organları karşısına çıkması yasaklanmıştır. Alt personel için basın açıklaması yapma yasağı vardır. Tedarikçilerden herhangi bir armağan ya da işle alakalı olmayan, maddi değeri olan bir teklif kabul edilmemektedir. Sadece müşterilerin temel ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanılmıştır. Bunun için rafların görüntüsü sadedir ve bazı ürünler depodan geldiği gibi karton kutularda sergilenmektedir. Öz disiplin çalışanların sahip olması gereken en temel özelliktir (Brandes, 2013, s. 57).

Aldi, müşteri memnuniyeti odaklı çalışsa da sadeliğinden ödün vermemesi sebebiyle başarılı olmuştur. Müşteriler mağazalarının sade görünümüyle değil aldıkları ürünlerle ilgilenmektedir. Aldi sadelik ilkesini sadece mağazada değil,

yönetimde ve üretimde de kullanmaktadır. Aldi, üretici odaklı olsaydı, satın aldığı ürünlerin hepsi satılmadan fire olacağını öngörmektedir. Bunun için müşteri odaklı çalışmıştır. Aşağıdaki sadelik stratejilerini ilk kez kullanan Aldi olmuştur:

- Reklamcılık, denetim, bilgisayar sistemleri, müşteri ilişkileri, hukuk gibi bölümleri Aldi kendi bünyesinde barındırmamaktadır.
- Personeller öz disiplin sahibidir ve uyması gereken kurallar vardır.
- Aldi'nin bilanço rakamlarına ulaşmak kolay değildir veri bazlı rakamlar gizli tutulmaktadır.
- Az sayıda üreticiyle anlaşma yapılır. Mağazada müşteriye sunulan hizmet basitleştirilmektedir.
- Daha önceden satılmamış ürünler satılmaz ve bu bir risk olarak algılanmaktadır.
- Mağazada sunulan ürünler, taşımacıdan teslim alındığı şekliyle paletlerde satışa sunulmaktadır.
- Ürünler müşterilerin ve çalışanların en kolay ulaşabileceği şekilde dizilmektedir.
- Şirket yeni üreticilerle anlaşmaz daha önce anlaştığı üreticilerle çalışmaktadır.
- Aldi, üreticilerden satın alma yaptığı esnada alış fiyatını düşürürse bunu mutlaka satış fiyatına yansıtmaktadır ve satış fiyatını da düşürmektedir. Satış fiyatını sabit bırakmamaktadır (Brandes, 2013, s. 59).

Literatürde Aldi'nin kredibilitesine dikkat çekilmiştir. Perakendeciler, imalatçılara karşı güven sağlamak zorundadır. Bunun için imalatçılarla yapılan anlaşmalara uyulması gerekmektedir. Bu noktada Aldi, taahhüdünü ettiği ödemelerini tam zamanında ve eksiksiz olarak gerçekleştirmektedir. Aldi üreticisinden dar ürün yelpazesi talep ettiği için hem kendi maliyetini hem de üreticinin üretim maliyetini gözetmektedir ve bu sayede üretim maliyetleri düşmektedir. Aldi, en az 1000 en çok 1800 stok birimiyle hizmet vermektedir (Brandes, 2013, s. 81).

2.4.1.2. Organizasyon

Aldi, bireyler tarafından yönetilmeye karşı bir yapıya sahiptir. Bu nedenle Aldi'nin kurumsal kültüründe takım çalışması hâkimdir. Bir lider tek başına hata yapabilir ama organizasyonun düzenine uyulursa ve önceden belirlenmiş ilkeler takip edilirse başarı yakalanmaktadır. Aldi'de merkezi olmayan yönetim biçimi ile takım

organizasyonu sağlanmaktadır. Bir işletmenin organizasyon yapısı önem taşımaktadır. Organizasyon yapısı öyle hazır ve oturmuş olmalıdır ki, o işletmenin birimleri birbirinden ayrı ve bağımsız şekilde çalışabilmelidir. Eğer işletmeler, bu şekilde çalışabilirlerse hız kazanmakta, gereksiz uyuşmazlıklarla ve maliyetlerle karşılaşmamaktadır (Frederick ve Brooks, 1985, s. 33).

Aldi, Frederick ve Brooks'un teorisine uymaktadır; Aldi'de çalışanların kendi aralarında kurduğu iletişim en aza indirilmiştir. Bu durum negatif olarak algılanmamalıdır. Eğer kurulan iletişim azsa organizasyon yapısı önceden sağlam demektir. Bu nedenle Aldi'de her çalışan personel liyakat gereği kendi görevini bilmekte ve iletişim problemi yaşamamaktadır. Organizasyon yapısı sayesinde Aldi'de satış bölümünün konumu ile satın alma bölümünün konumu birbirinden ayrıdır. Satış işlemleri mağazalarda gerçekleştirilirken, satın alma bölümünün faaliyet alanı genel merkezlerdir. Satın alma bölümünde çalışan personel, genellikle üreticilerden alınacak ürünlerin çeşitliliğini belirlemektedir. Satış bölümü de bu ürünleri talep doğrultusunda tüketiciye satmaktadır. Aldi, kendi bünyesinde veya taşeron olarak iletişim ve koordinasyon takımı ile çalışabilirdi ama bu fazla maliyet ve zamana yol açacağından tercih edilmemiştir (Brandes, 2013, s. 120).

Aldi'de satın almadan sorumlu yöneticilerin görevi, mağazalarda satışa sunulacak ürünlerin türünü ve fiyatını belirlemektir. Bununla birlikte, satın alma personeli Aldi'nin düşük fiyat politikasına uyarak en uygun üreticiden, en uygun fiyata ürün satın alma sorumluluğuna sahiptir. Satış bölümünde çalışanların görevi ise ürünlerin satış ve pazarlanmasıdır.

Aldi'nin organizasyon yapısı

Aldi'nin organizasyon yapısı, Türkiye'deki indirim marketlerinin yapısına çok benzemektedir. Bu organizasyon yapısı sadelikle kurulmuştur (Brandes, 2013, s. 10).

Aldi'de bir veya iki satış müdürü vardır. Satış müdürlerine bağlı dört veya altı bölge sorumlusu vardır ve satış müdürlerinin sorumluluğu dâhilindedir. Bir bölge sorumlusunun sorumlu olduğu mağaza sayısı yedi ile on arasındadır.

Aldi'de sıradışı olan yapısal hareketler vardır. Buna yoğunlaşma veya odaklanma denilmektedir. Aldi, bulunduğu ülkenin her bölgesinde ayrı ayrı faaliyette bulunmakta, kendi bünyesinde bölge müdürlüklerine ayrılmaktadır. Her Aldi bölgesinde 40 ile 80 arasında mağaza vardır. Bir Aldi bölgesinde, maksimum mağaza (100) ve satış müdürü (2) sayısına ulaşıldığında hücre bölünmesi yaşamaktadır. Hücre bölünmesi yaşandıktan sonra başka bir Aldi bölgesi 25 mağaza ile görevine başlamaktadır ve bu böyle devam etmektedir. Bu olay, Aldi'nin işine daha iyi odaklanmasını, görev paylaşımının etkin şekilde yapılmasını sağlamaktadır (Brandes, 2013, s. 126).

Aldi'ye dair bir anket sonucu aşağıdaki gibidir; Almanya'daki gıda müşterilerinin %50'si düzenli olarak Aldi'den alışveriş yapmaktadır. Bununla birlikte müşterilerin %90'ı ise bazen Aldi'den alışveriş yapmaktadırlar. Bu sonuçlar Aldi'ye olan yoğun talebi göstermektedir. Aldi'den diğer perakendeciler de faydalanmaktadır; kasap, manav gibi geleneksel perakendeciler Aldi'ye yakın yerlerde mağaza açıp onun müşterisinden faydalanmıştır. Böylece Aldi'nin rakiplerine ve çevresine katkısı dokunmuştur (Brandes, 2013, s. 74).

Aldi'nin başarılı olarak kabul edilmesindeki unsurların en önemlisi tek bir çizgide ve tutarlı olarak ilerlemesi olmuştur. Öyle ki Aldi, ürün çeşitliliği, başka sektörlere açılma, tedarikçilerin teklif ettiği ön şartlar neticesinde yapısını değiştirmeye gibi değişiklikleri kabul etmemiştir. Bu yüzden Aldi, disiplinli bir indirim marketidir (Brandes, 2013, s. 94).

2.4.2. Türkiye'de indirim marketleri

Türkiye'deki indirim marketleri için olan pazar boşluğunu gören BİM'in kurucuları bu boşluğu doldurmak için harekete geçmiştir. Türkiye'de açılan ilk indirim marketi BİM'dir. BİM, 1995 yılında kurulmuş ve çalışmaya başlamıştır. BİM'in kuruluşunu takip eden ilk işletme ŞOK'tur. ŞOK, 1995 yılında Migros Ticaret A.Ş. bünyesinde kurulmuştur. A 101 ise, 2008 yılında kurulmuştur. İndirim marketlerinin gıda perakendeciliğindeki pazar payı oldukça fazladır. İndirim marketleri ülkemizde oldukça başarılı olmuşlardır. İndirim marketleri perakendeciliğin en önemli oyuncularındır.

Türkiye’de indirim marketi aynı zamanda gıda perakendeciliği anlamına gelmektedir. İndirim marketleri, hızlı tüketim mallarını halkın kolay ulaşabileceği, kendi kiralağı mağazalarda satışa sunmaktadır. Bu marketlerde çoğunlukla gıda ürünleri satılmaktadır ama bununla birlikte günlük ev ihtiyaçlarının karşılanması için çeşitli ev aletleri, mutfak gereçleri, oyuncak, elektronik aletler ve tekstil ürünleri vb. de satılmaktadır. İndirim marketleri en önemli özelliğini adından almaktadır; indirim marketleri sattıkları ürünleri piyasa fiyatının altından satmaktadır. Buldukları piyasadaki rekabet koşulları ve elde ettikleri düşük kâr marjları sayesinde satışlarını düşük fiyatlardan yapabilirler. Bunu yapabilmek için önce maliyetlerini indirmeleri gerekmektedir. İndirim marketleri, maliyetlerin en aza inmesi için özel marka veya İngilizce “private label” adı altında kendi markalarını yaratmışlardır.¹¹ Özel markalı ürünler, marketlerin kendileri için özel olarak tedarikçilerine ürettirdiği, sadece kendi raflarında satışa sunulan ürünlerdir. Özel markalı ürünlerin üreticileri ulusal veya yerel markalar olmaktadır. Bu işletmelerin üretim tesisleri vardır. Ürünleri kendileri üretim tesislerindeki laboratuvarlarda test etmektedir. Ürünler test edildikten ve geliştirildikten sonra depolanması ve pazarlanması perakendecilere aittir.¹²

2.4.3. Rakamlarla indirim marketleri

İndirim marketleri hızlı bir büyüme oranına sahiptir. 2014 ve 2017 yılları arasında Türkiye’deki indirim marketleri %65’e yakın bir büyüme gerçekleştirmiştir. Bu artış oranı değerlendirilirken indirim marketlerinin yayılma stratejisine dikkat çekilmiştir. İndirim marketleri, %65 büyümeyi, açtıkları mağaza sayısı bakımından sağlamışlardır (Başfıncı, Ük ve Gültekin, 2019, s. 278). 90’lı yıllarda Avrupa’daki indirim marketlerinin pazar payı %10 iken günümüzde %25’leri bulmaktadır.¹³ Türkiye pazarında geleneksel olmayan organize perakende pazarında mağaza sayısı %53 oranında artması beklenmektedir. Bu artışla beraber organize perakende

¹¹ “BİM 2019 Faaliyet Raporu”, 31 Aralık 2019, (Erişim)

<https://www.bim.com.tr/FaaliyetRaporlari/2019/Faaliyet%20Raporu%202019.pdf> 2 Mayıs 2020.

¹² “Özel Marka”, 18 Haziran 2016, (Erişim) https://tr.wikipedia.org/wiki/%C3%96zel_marka 3 Haziran 2020.

¹³ “İndirim marketlerinin sayısı 22 binde durur”, 29 Ocak 2018, (Erişim) <https://www.tpf.com.tr/indirim-marketlerinin-sayisi-22-binde-durur/> 17 Nisan 2020

sektöründe mağaza sayısının 45.000'e ulaşması beklenmektedir. İndirim marketlerinin yüksek ve hızlı büyümesi sayesinde bu sektördeki payının 2024 yılında %80'lere kadar ulaşacağı beklenmektedir. Bu tahminleri desteklemek için 2010 ve 2017 yılları arasında beşten çok mağaza sayısına sahip olan zincir marketlerinin, %178 oranında mağaza sayısında artış kaydedilmesi örnek gösterilmektedir.¹⁴ Bu 7 yıllık zaman dilimi arasında indirim marketlerinin açtığı mağaza sayısı %285 oranında artış göstermiştir (Tekeoğlu ve Altay, 2019, s. 354)

Bir danışmanlık şirketi olan Deloitte'nin her yıl düzenli olarak yayınladığı ve perakendecilerin finansal performansını değerlendiren bir rapor vardır.¹⁵ Raporla dünyanın en büyük cirosuna sahip ilk 250 perakendecisi yer almaktadır. 2018 yılında en iyi perakendecilerin toplam cirosu 4,74 trilyon dolardır. Bu meblağ, 85,9 trilyon dolar olan, dünyanın gayrisafi yurtiçi hasılasının %5,47'sini oluşturmaktadır.¹⁶

Walmart'ın birinci, Amazon'un üçüncü olduğu bu listede Türkiye'deki indirim marketlerinden 241. sırada A 101, 157. sırada ise BİM vardır. En büyük 250 perakendeci listesindeki perakendecilerin 23'ü indirim marketidir. Listedeki 250 perakendecinin 4,74 trilyon dolar olan toplam cirosunun 507,7 milyar doları indirim marketlerinin toplam cirosundan oluşmaktadır. Başka bir deyişle, indirim marketleri, dünyanın en büyük 250 perakendecileri pazarının %10,7'sini oluşturmaktadır. Bu gösteriyor ki, dünya perakendeciler pazarında, indirim marketlerinin rolü, çift haneli bir pazar payı ile oldukça önemlidir. En büyük 250 perakendeci istikrarlı bir biçimde faaliyetlerine devam etmekte ve paylarını uzun vadede korumaktadır ve bir küçülme göstermeden sürekli yukarı doğru grafik çizmektedir. En büyük 250 perakendeci hem

¹⁴ "İndirim Marketlerinin Payı Artacak Yerel Zincirlerin Yarısı Yok Olacak", 16 Mayıs 2018, (Erişim) <https://www.haberturk.com/indirim-marketlerinin-payi-artacak-yerel-zincirler-kapanacak-1969089-ekonomi> 6 Temmuz 2020.

¹⁵ Ira Kalish ve Vicky Eng "Global Powers of Retailing 2020", (Erişim) <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html> 17 Nisan 2020.

¹⁶ "GDP in Dolars", 2018, (Erişim) <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>

elde ettikleri gelirleri hem de kâr marjları bakımından istikrarlı ilerleyişlerini sürdürmektedir. Deloitte'nin perakendenin en büyük 250 gücü raporuna göre, 2013 yılından 2018 yılına kadar her yıl artan satış gelirindeki büyüme oranı, 2017 yılında %4,1 iken, 2018 yılında %5'e çıkmıştır.¹⁷

Türkiye'deki perakende ve gıda sektörünün durumuna bakıldığında ise, en çok indirim marketlerinin popülerliği görülmektedir. Diğer gıda perakendecileri arasında, Türkiye'deki indirim marketleri, gıda ürünü satış payı alanında en yüksek olanlardır. Türkiye Perakende Federasyonu verilerine göre 2019 yılında Türkiye'de indirim marketlerinin gıda ürünleri satış payı %13,1'dir. Aynı yıl içinde Türkiye'deki gıda perakendecilerinin ciroları toplamının %47'lik kısmını indirim marketleri teşkil etmektedir.¹⁸ Verilerden de görüldüğü gibi indirim marketlerinin elde ettikleri gelir oldukça yüksektir. Tüketicilerin indirim marketlerini diğer süper marketlere oranla daha fazla tercih ettikleri görülmektedir. İndirim marketlerinin düşük fiyat politikası perakendeciler arasındaki rekabeti fazlasıyla artırmaktadır. BİM'in kendi faaliyet raporuna göre 2018 yılının sonunda dünyanın en büyük 250 perakendecileri arasında 158. sırada olan BİM'in satışlarından elde ettiği toplam geliri 32.323 milyar TL'dir.¹⁹ Bununla birlikte, 2013 ve 2018 yılları arasında BİM'in satışlarının toplam ağırlıklı ortalama büyüme oranı ise %22,2'dir. BİM'in en büyük rakibi olan A 101'in ise 2018 yılında elde ettiği gelir 20.200 milyar TL'dir. Bununla birlikte, 2013 ve 2018 yılları arasında A 101'in 2018 yılında satışlarının toplam ağırlıklı ortalama büyüme oranı %43,6'dır. Sadece bir yıllık cirolardaki büyüme oranına bakıldığında,

¹⁷ Ira Kalish ve Vicky Eng "Global Powers of Retailing 2020", (Erişim) <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html> 17 Nisan 2020.

¹⁸ "Toplam Türkiye Gıda Satış Payı", 2019, (Erişim) <https://www.tpf.com.tr/sektorel-bilgiler/>

¹⁹ "BİM 2018 VE 2017 Faaliyet Raporu", 2018, (Erişim) <https://www.bim.com.tr/categories/654/faaliyet-raporlari.aspx>

2017'den 2018'e A 101 %30,1 büyümüştür. Bununla birlikte, en büyük rakibi BİM ise aynı yıl %23,3 oranında bir büyüme yaşamıştır.²⁰

Tablo 9. BİM ve A 101'in Ciro Büyüklüğü

Veriler	BİM (Milyar TL)	A 101 (Milyar TL)
2017 Yılı Satış Büyüklüğü	24.779	14.100
2018 Yılı Satış Büyüklüğü	32.323	20.200
Toplam Yıllık Büyüme	%23,3	%30,1
2013 – 2018 Yılı Ağırlıklı Ortalama Büyüme	%22,2	%43,6

(Kaynak: Deloitte, Global Powers of Retailing)

Türkiye'nin en büyük 2 indirim marketi kıyaslandığında, BİM, elde ettiği satış geliri bakımından A 101'den daha büyüktür ve A 101 henüz cirosunu BİM kadar arttıramamıştır. Kısmen bunun sebebi BİM'in A 101'den 13 yıl önce açılmasıdır. Fakat A 101 hem satışlarının büyüme hızı hem de mağaza sayısının artma hızı bakımından BİM'i geçmiştir. A 101, Türkiye'nin en hızlı büyüyen indirim marketi olma konumunu korumaktadır.

Deloitte'nin yayınladığı perakendenin küresel güçleri adlı raporda ayrıca dünyanın en hızlı büyüyen 50 perakendecisi de değerlendirilmiştir. 2013 ve 2018 yılları arasında, işletmeler yaptıkları satışlara ve bu satışların toplam bileşik büyüme oranlarına göre değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeye göre A 101, 5 yılda Dünyanın en hızlı büyüyen 50 perakendecisi arasında 5. sıraya yerleşmiştir. Listede A 101'in üstündeki ilk 3 işletme online perakendecilikle büyüyen işletmelerdir ama A 101, organize bir perakendeci olarak mağaza açarak büyümüştür.

²⁰ “A 101'i 5 Yılda 2'ye Katlarız”, 17 Ocak 2019, (Erişim) <https://www.capital.com.tr/is-dunyasi/soylesiler/a101i-bes-yilda-2ye-katlariz>

2.4.4. Türkiye’deki iki indirim marketinin karşılaştırılması

Aşağıdaki Tablo 10, ne kadar birbirlerine benzeseler de, Türkiye’nin en büyük iki indirim marketinin yaptıkları faaliyetleri arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koymaktadır.

Tablo 10. A 101 ile BİM arasındaki farklılıklar

Faaliyetler	BİM	A 101
Taşeron Lojistik Firması	Hayır	Evet
Geniş Ürün Yelpazesi	Hayır	Evet
Özel Markalı Ürünler	Evet	Evet
Kendi Üretim Tesisi	Hayır	Hayır
Payların Halka Arzı	Evet	Hayır
Alt Marka	Evet	Hayır
Yurt Dışı Pazarda Pay	Evet	Hayır
Kurumsal Şeffaflık	Evet	Hayır

(Kaynak: BİM 2019 faaliyet raporu ve A 101 resmi web sayfası)

Türkiye’nin en büyük iki indirim marketi BİM ve A 101’dir. Bu marketlerin yapısı Türkiye’deki diğer bütün indirim marketlerinin yapısına benzemektedir. A 101, 50’ye yakın deposuyla Türkiye’nin her iline hızlı tüketim mallarını tedarik etmektedir. Tedarikçilerden satın alınan ürünler, A 101’in Türkiye’nin çeşitli noktalarında bulunan depolarına konulmaktadır. Mağazalarda satışa sunulan ürünlerin tükenme durumuna göre ürünler bu depolardan mağazalara Murat Lojistik isimli firma ile taşınmaktadır. Mağazalardaki ve depolardaki ürünler tek tek sayılarak veri halinde kaydedilir, eksik veya fazla ürünler belirlenir ve bu verilere göre depolardan mağazalara sipariş verilir. A 101’in İstanbul’da büyük bir genel merkezi vardır. Üst yönetim kadrosu burada çalışmaktadır. A 101, 600’e yakın tedarikçi ile çalışmaktadır ve 1200 çeşit ürün hizmeti sunmaktadır. İşletme, 2019 yılı itibariyle 9000 mağaza sayısına ulaşmıştır ve bu rakamla Türkiye’nin en hızlı büyüyen perakendecisi konumundadır. A 101, maliyet avantajı yakalamak için yeni mağaza açılımlarında veya taşınmalarında mevcut mağaza personelini çalıştırmaktadır. Taşeron bir nakliye şirketi kullanmayarak kendi elemanlarının iş gücünden

yararlanan A 101, maliyetlerini kontrol etmektedir. A 101, maliyetleri azaltmanın bir başka yolu olarak personele sunulan eğitim giderlerini kısmıştır. Bu kapsamda A 101'e yeni başlamış bir personel direk olarak yoğun olan bir mağazada işe başlamakta ve işi sahada öğrenmektedir.²¹

BİM'in de benzer bir hizmet sistemi mevcuttur. A 101'den farklı olarak BİM, kendi deposunda, kendi lojistik hizmetini, kendi mağazalarına sağlamaktadır. BİM'in yönetimi tek bir merkezden organize edilmektedir ve Türkiye'nin çeşitli illerinde genel müdürlükler vardır. Genel müdürlüklerden depolar yönetilmektedir. BİM'de satılan ürünlerin çeşit sayısı A 101'in neredeyse yarısı kadardır ve bu sayı 750 civarındadır. Dolayısıyla, işletme, ürün çeşitliliğini az tutarak hem satın alma maliyetini en aza indirmiştir hem de ürün çeşitliliğini fazla tutup mağazalarda müşterilerin ürün seçerken kararsız kalmasının önüne geçmesini amaçlamıştır (Brandes, 2013, s. 110). BİM'in müşterileri küçük büyüklükteki mağazalarında gezerken aradıkları ürünü kolayca bulmaktadır. BİM 2019 yılı sonunda 8348 mağaza sayısına ulaşmış 2019 yılında 870 yeni mağaza açmıştır.²² BİM'in tahmin edilen tedarikçi sayısı yaklaşık 300'dür.²³ Bu rakam yine A 101'in tedarikçi sayısının yarısı kadardır. BİM, tedarikçi sayısını en azda tutmaktadır ve genelde bildiği tedarikçilerle çalışıp nadiren yeni tedarikçilerle sözleşme yapmaktadır. BİM'in az tedarikçiyle çalışıyor olmasının en önemli nedeni maliyettir. BİM, az tedarikçi ile çalışarak satış maliyetini düşürüp, tedarikçilerinden daha çok verim almayı hedeflemiştir. Az tedarikçi ile yapılan sözleşmelerde maliyetin düşürülmesi avantajından başka bir diğer avantaj da değer yükseltme avantajıdır. Az tedarikçi ile çalışmak işletmenin

²¹ "Perakendecilikte Transfer Problemi A 101 Yeni Mağazacılık A.Ş." 28 Nisan 2017, (Erişim) <https://w3.ie.bilkent.edu.tr/emfuar/wp-content/uploads/2016/12/Kitap-2017-EU-v5.pdf> 25 Temmuz 2020.

²² "BİM Yatırımcı Sunumu", 2019, (Erişim) <https://www.bim.com.tr/YatirimciSunumlari/2019/BIM%202019%20Finansal%20Sonu%C3%A7lar%C4%B1%20Sunumu.pdf> 20 Nisan 2020.

²³ "BİM'in Dillere Destan Tedarikçi Sistemi", 2013, (Erişim) <https://www.bim.com.tr/BasindaBim/2013/BIM'IN%20DILLERE%20DESTAN%20TEDARIK%C3%87I%20SISTEMI%20-%20PARA.pdf>

riskini azaltır, tedarikçiler ile daha iyi ilişkiler kurmasını sağlar ve tedarikçilerin gözünde işletmeye değer katar. BİM, bunun için az tedarikçi ile çalışmaktadır (Weele, 2014, s. 65).

A 101 ve BİM ürünlerini mağazalarda satışa sunmadan önce tüketicilerin posta kutularına ürün tanıtım broşürlerinden koymaktadır. Bu broşürlerde hangi ürünün, hangi fiyatta ve tarihte satışa sunulmaya başlanacağı yazmaktadır. İndirim marketleri bu ürünlerin satılma verilerini analiz etmektedir. Satışlar incelenirken bir ürünün hangi miktarda, hangi rakamlarla satıldığına veya bir ürünün neden satılmadığına bakılmaktadır. Bu verilere göre ürünlerin satılmasına devam edilip edilmeme kararı alınmaktadır (Tekeoğlu ve Altay, 2009, s. 355).

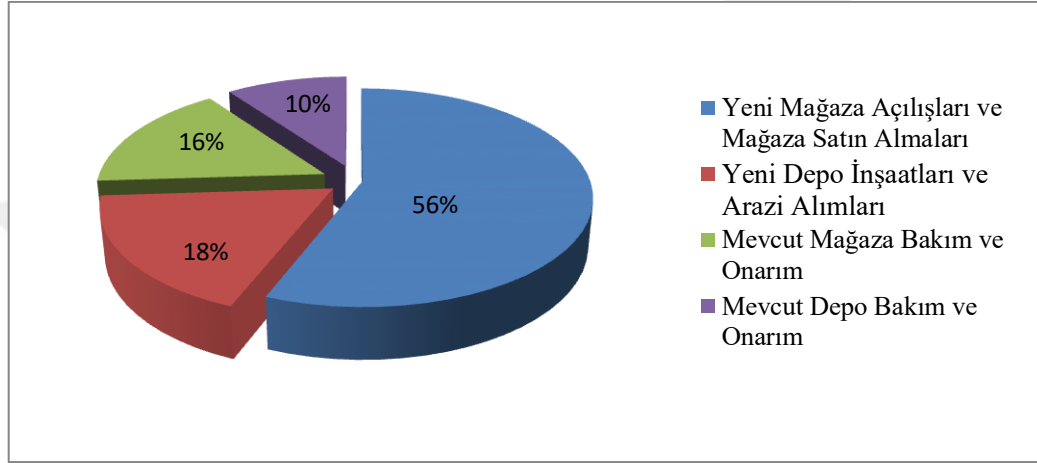
2.4.4.1. BİM ve A 101'in ürün çeşitliliği

BİM ve A 101 ürün yelpazesini müşterilerin ihtiyacını karşılayacak kadar geniş tutmaktadır. Müşterilerin temel ihtiyaçlarını karşılayacak bütün ürünleri tedarik etmektedir. BİM'de satışa sunulan ürünlerin %66'sı özel markalı ürünlerden, %22'si markalı ürünlerden, %6,5'i spot ürünlerden ve %6,1'i ise "exclusive" ürünlerden oluşmaktadır. Bazı ürünler sadece haftada bir raflarda satışa sunulur ve bu ürünler sınırlı sayıda tedarik edilmektedir. Bu ürünler A 101'de "aldın aldın", BİM'de "aktüel" ürün olarak adlandırılır, bu ürünlerin diğer adı spot üründür. Spot ürünler arasında gıda dışı ürünler de bulunmaktadır. Oyuncak, ev eşyası, çanta, elektronik ürünler gibi ürünler sınırlı sayıda genelde bir adet olmak üzere raflarda satışa sunulur. Spot ürünler ayrıca gıda ürünü de olabilmektedir ama bu gıdaların raf ömrü uzundur ve her zaman satışta olmayan ürünlerdir. Bunların özellikleri ise piyasa fiyatının altında olmalarıdır. A 101 ve BİM'in ürün yelpazesindeki bir diğer çeşidi ise özel markalı ürünlerdir. A 101'in raflarında satışa sunduğu özel markalı ürünleri, toplam ürünlerinin yaklaşık %60'ıdır. BİM'in ise sattığı ürünlerin %66'sı özel markalı ürünlerdir. Özel markalı ürünleri ilk defa Türkiye perakende pazarına nüfuz ettiren işletme BİM'dir. Özel markalı ürünler, tedarikçilerden satın alınırken satış fiyatı da göz önüne alınarak enflasyonun ve piyasa fiyatının altında fiyatlanmaktadır. BİM'de markalı ürünler de vardır. Bazı markalar, kendi üretim tesislerinde, kendi ürettikleri malları perakende mağazaları aracılığıyla tüketiciye sunmaktadır. Süttaş, Fairy, Coca Cola gibi markaların ürettikleri ürünler markalı ürünlere girmektedir.

2.4.4.2. Yapılan yatırımlar ve harcamalar

BİM, faaliyet raporuna göre iç harcamalarını çeşitli kalemlere ayırmaktadır. Bu harcamaları yapmasının nedeni; BİM'in bu harcamaların sonucunda tekrar daha büyük bir getiri sağlamasıdır. BİM'in harcama yaptığı dört alan vardır. Örnek olması için şekil 9'da BİM'in 2019 yılındaki harcamaları gösterilmektedir:

Şekil 9. 2019 yılında BİM'in yaptığı yatırımlar



(Kaynak: BİM, 2019 Yatırımcı Sunumları)

BİM, yaptığı harcamaların büyük bir bölümünü yukarıda gösterilen kalemler üzerine yapmaktadır. 2019 yılı için BİM'in yaptığı harcamalar 1 milyon TL'yi bulmuştur. BİM genellikle mağazalarını sahibinden kiralamaktadır. Fakat BİM'in taşınmaz varlık olarak dükkân satın aldığı ve bunu kendi varlıklarına kattığı da olmuştur. BİM, arazi satın almaları da yapmaktadır bu sayede o araziye tedarikçilerinden gelen ürünleri istiflemek için depolar kurmaktadır. BİM, ürünlerini pazarladığı mağazalarında tamir ve temizlik işlemleri de düzenlemektedir. BİM'in belirli periyodlarla taşeron firmalara yaptırttığı temizlik ve tamir işlemleri yaptığı yatırımların %16'sı kadardır.

2.4.4.3. BİM'in farklı yanları

BİM, A 101'den farklı olarak yaptığı bir diğer iş ise bir alt marka yaratmaktır. Alt markalar, yoğun rekabet ortamında pazardaki diğer indirim marketlerine karşı rekabet avantajı sağlamaktadır. (Bardakçı ve Baran, 2019, s. 40). BİM, bir alt marka olarak kendi adına FİLE markası yaratmış ve bu isimle tüketicilere bir süper market

olarak hizmet etmektedir. 100'e yakın mağaza sayısı ve 2 deposuyla Türkiye'de hizmet vermektedir. FİLE, bir indirim marketi değildir dolayısıyla maliyetleri ve fiyatları daha yüksektir. FİLE, BİM'den çok daha fazla ürün çeşitliliği ile faaliyetini sürdürmektedir. FİLE'nin mağazaları büyüklük bakımından daha geniştir.

BİM'in A 101'den bir diğer farkı ise yurt dışı pazarlara açılmış olmasıdır. BİM, Fas ve Mısır pazarında satışlarını sürdürmekte ve arttırmaktadır. Her yıl 40 – 50 yeni market açarak uluslararası pazarlarda da büyümeye devam eden işletme, 2019 yılının sonu itibariyle Fas'ta 500'e yakın mağaza açmıştır. Mısır'da ise bu rakam 320'dir. BİM'in uluslararası pazarlara açılırken Fas'ı seçmesinin ilk ve en önemli sebebi Fas'ta herhangi bir indirim marketinin olmamasıdır. BİM, bu pazardaki boşluğu görmüş ve doldurmuştur. Kısa sürede de kârlılık elde etmeyi başarmıştır. Fas'ta açılan işletmenin sermayesinin tamamı BİM'e ait olduğu için BİM, yoğun ve tam verimlilikle işletmeyi yönetmektedir. İşletmenin yurt dışı pazarlara açılmasının en büyük riski kur riskidir. İşletme ağırlıklı olarak TL cinsinden para birimi kullanmaktadır ama yurt dışında tüketiciler bulunduğu ülkenin para birimiyle ödeme yaptığı için işletme, kur riskinden etkilenmektedir.²⁴

BİM'in bir diğer önemli farklılığı ise halka açık olmasıdır. BİM, 2009 yılında sermayesinin %44'ünü halka açmaya başlamıştır. Günümüzde ise işletme, sermayesinin %71,5'ini halka açmıştır ve işletmenin payları BİST 100 piyasasında işlem görmektedir. Bu nedenle işletmenin Kamuoyu Aydınlatma Platformunda her dönem düzenli olarak yayınladığı faaliyet raporu vardır ve BİM, A 101'e göre daha şeffaftır.

2.4.4.4. BİM'in maliyet ve fiyat politikaları

BİM, 2019 faaliyet raporuna göre bir indirim marketi olarak müşterilerine her zaman indirim avantajı sunulması gerektiğini benimsemiştir. Diğer perakendeciler promosyon kartlarıyla veya kısıtlı süreli indirimler uygularken BİM'in stratejisi ürünlerinde indirimleri her gün sunmaktır. Bunu başarabilmek için maliyetleri en aza

²⁴ "BİM Faaliyet Raporu", 2019, (Erişim)

<https://www.bim.com.tr/FaaliyetRaporlari/2019/Faaliyet%20Raporu%202019.pdf> 16 Temmuz 2020.

indirmek gerekmektedir. BİM, bu sayede ucuz ama kaliteli ürün satan bir imaj edinmiştir.

2019 faaliyet raporuna göre BİM, ülkenin genelinde açtığı genel müdürlükleri sayesinde mağazalarla olan bilgi akışını ve lojistik sistemlerini verimli bir şekilde yönetmektedir. Bu sayede karar alma ve yönetim süreçleri hızlanmaktadır.

2019 faaliyet raporuna göre BİM, her türlü ekstra maliyet getirecek işlemden kaçınmaktadır; pazarlama, personel, mağaza içi dekorasyon, ürün dizilimleri gibi gereksiz operasyon maliyetlerini en aza indirmeye gayret göstermektedir. BİM, bu tasarrufu gerçekleştirerek fiyatlarını aşağı indirmektedir. Fiyatlar aşağı indikçe rekabet avantajı yakalamaktadır.

2.4.4.5. Sosyal sorumluluk

BİM faaliyet raporuna göre işletme, 2019 yılında toplam 13.680.334 TL bağış yapmıştır. İşletmenin bağış politikasına göre işletme, elde ettiği cironun binde birini sosyal sorumluluk projesi için ayırmak zorundadır. Bu yıl için işletmenin bağış miktarı bu oranın altındadır. BİM, ambalaj atıklarını geri dönüşüm için lisanslı firmalara vermektedir. BİM, çevresel duyarlılık politikaları kapsamında müşterilere ücretli olarak plastik poşet satmaktadır. Fakat plastik poşetlerin çevreye zararlı olduğu bilindiği için BİM, mağazalarında bez poşetler de satmaktadır. Bez poşetler, plastik poşetler gibi tek kullanımlık değildir ve birçok kez kullanılmaktadır.

Türkiye'deki indirim marketleri, teşhirdeki ürünlerinin son nihai müşterilerine ulaştırılması için kolay ulaşılabilen bir aracı rolünü üstlenmiştir. İndirim marketlerinin satış rakamlarına bakıldığı zaman giderek artan bir talep gözlenmektedir. Bu talebi karşılamak için her indirim marketinin kendi stratejisi vardır. Bu stratejiler pazarlama ve satış alanında olduğu gibi satın alma ve tedarik alanında da uygulanmaktadır.

XXXXXS
GCPS

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İNDİRİM MARKETLERİNDE SATIN ALMA STRATEJİLERİ

Çalışmanın bu bölümünde indirim marketlerinin üreticilerle olan ilişkileri, satın alınacak ürünlerin üreticilerden nasıl alındığı ve bazı satın alma stratejileri aktarılmıştır. Bu teorik bilgiler aktarılırken hem daha önce yapılmış çalışmalardan bahsedilmiş hem de örnek olay çalışması yapılmıştır.

İndirim marketlerinin büyümek için satış ve pazarlama alanında etkili oldukları gibi satın alma görevini de icra ederken verimli olmaları gerekmektedir. İndirim marketleri, genelde gıda ürünleri satmaktadır ama bunun dışında bazı kullanışlı ev eşyaları, elektronik eşya gibi “know – how” ve katma değer ile üretilmesi gereken ürünleri de satmaktadır. Bu ürünlerin hepsini indirim marketlerinin kendilerinin üretmesi yüksek maliyet yüzünden verimli olmamaktadır. Bunun yerine, dışardan ünlü üretici markalarına yaptırmak ve kendilerini üretici ile nihai müşteri arasında bir aracı olarak konumlandırma stratejisi tercih edilmiştir. Bu bölümde, indirim marketlerinin satışlarını yaparken hangi ürünleri, hangi ürün yelpazesini kullanarak sattıkları ve üreticilerle olan stratejik iletişimin nasıl olması gerektiği gibi sorulara cevap aranmıştır.

3.1. Ürün Çeşitliliği

İndirim marketlerinin satışa sunduğu ürünler onların karakteristik özelliklerini ortaya çıkarmaktadır. İndirim marketlerinin bulunduğu pazarda fazla sayıda ikame ürün olduğu bilinmektedir. Bu yüzden rakip indirim marketlerinde farklı kalitede ve markada ürünler satışa sunulmaktadır. İndirim marketleri diğer perakendeciler gibi müşterilerinin ihtiyaçlarına göre ürün satmaktadır. Bu marketlerin hedef kitlesinde her haneden müşteri olduğu için ürünlerin çeşitliliği önem arz etmektedir. Fakat bazı durumlarda geniş ürün çeşitliliği bir dezavantaj olabilmektedir. Bazı imalatçılar, marketler için ürettiği ürünlerin çeşitliliğinin daraltılmasını istemektedir. Ürün yelpazesinin dar olması üreticiler ve indirim marketleri için avantaj getirmektedir (Nilsson, Sparrmo ve Strömquist, 2004, s. 13). Öyle ki bir marketin bulundurduğu stok kalemi sayısı ne kadar az olursa üreticiler o

kadar az ürün üretiyor demektir. Bu durumda üretim maliyetleri de düşmektedir. Başka bir açıdan, ürün yelpazesi geniş olunca birçok rakip firmanın ürünleri de aynı mağazada sergilenmektedir. Aynı mağazada sergilenen markaların ürünlerinin sayısı ne kadar artarsa üretici firmalar arasındaki rekabet de o kadar yoğunlaşmaktadır. Öyle ki üreticiler, mağazalarda en kolay ulaşılabilen raflarda kendi ürünlerini sergilemek için yarışa girmektedir (Bell, 2003, s. 29).

Tüketiciler açısından mağazadaki ürünlerin görünebilir olması önem arz etmektedir. İndirim marketlerinin raflarının yerleri ve raflardaki ürünlerin kolay ulaşılabılır olması, ürünlerin hızlı satılmasını sağlamaktadır. İndirim marketleri pazarlama stratejisi olarak sattıkları ürünler için raflarda belirli alanlar ayırmaktadır. İmalatçılar da bunun bilincinde olmaktadır ve kendi ürettikleri ürünler için mağazalarda ürünün satışı ve tanıtımı için en uygun yerin sağlanmasını tercih etmektedir. Gıda perakendecileri, imalatçıların indirim yapması şartıyla onların ürettiği ürünler için onların istediği raf alanını sağlamaktadır. Örneğin, bir müşteri, mağazaya girdiği andan itibaren karşısına çıkan ilk raftaki ürüne kolaylıkla ulaşabildiği için o raftaki ürünlerin müşteri tarafından satın alınma ihtimali daha yüksektir.²⁵ Gıda perakendecileri de kendilerine indirim yapan üreticilerinin ürünlerinin satılması maksadıyla onların ürünlerinin görünebilir olmasını sağlamaktadır (Kılıç ve Şenol, 2010, s. 52).

3.2. Özel Markalı Ürünler Stratejisi

İndirim marketleri, birçok ürünü kendi raflarında satışa sunmaktadır ama bu ürünler arasından en düşük maliyetle üretilenler özel markalı ürünlerdir. İngilizce “private label” olarak tanınan bu ürünler indirim marketlerinin rakipleri arasında farklılaşmasına sebep olmaktadır. Özel markalar indirim marketlerine farklı bir imaj katmaktadır. İndirim marketleri bu markaları kendileri sahiplenmektedir. Bu markalar ünlü markalara üretilmektedir. Nestle, Uniliver gibi üreticiler bu özel markaları üretebilmektedir. Bu markaların üretim maliyetleri diğer ulusal ve ünlü

²⁵ “How to Use Product Positioning to Improve Your Marketing”, 26 Ekim 2019, (Erişim) <https://www.evokad.com/product-positioning-and-placement/> 28 Temmuz 2020.

olan markalara göre daha az olmaktadır. Bu durum özel markaları talep edilir yapmaktadır. İndirim marketleri, özel markalar sayesinde rekabet gücü elde etmiştir. İndirim marketleri bu rekabet gücü doğrultusunda hem üreticilerin ünlü markalı ürünleri karşısında güçlenmiş hem de diğer rakip indirim marketlerine karşı rekabet avantajı sağlamıştır. Sadece özel markalı ürünler satmayarak, bunun yanında ulusal markalı ürünler de satan perakendeciler tüketiciye geniş seçenekler sunmaktadır (Kılıç ve Şenol, 2010, s. 53).

İndirim marketleri veya diğer gıda perakendecileri pazar paylarının düşmesini engellemek için daha düşük fiyatlarla satışa sunulan özel markalı ürünleri tercih etmektedir. Özel markalı ürünler sayesinde gıda perakendecileri rekabette tutunmaktadır. Öyle ki ünlü bir perakende firması olan Tesco 2008'de kendi özel markalı ürününü çıkarmıştır ve Aldi karşısında fiyat avantajı yakalamıştır. Tesco'nun bu avantajını gören Carrefour da 2009'da kendi özel markalı ürününü çıkarmaya başlamıştır (Steenkamp ve Kumar, 2009, s. 90).

Bir literatür çalışmasında özel markalı ürünleri satan perakendeciler ile satmayan perakendeciler incelenmiştir. İndirim marketleri, diğer gıda perakendecilerine göre daha fazla özel markalı ürün imal ettirip, satmaktadır. Bu nedenle üreticiler, indirim marketlerine ayrıcalık tanımaktadır; Özel markalı ürünler, indirim marketlerinin kâr marjını arttırmaktadır. Bununla birlikte özel markalı ürünler diğer ulusal markalı ürünler karşısında rekabet avantajı sağlar çünkü özel markalı ürünlerin hem reklam gideri yoktur hem de üretim giderleri azdır. Bu nedenle üreticiler genellikle özel markalı ürünleri üretirken daha memnun kalmaktadır. Özel markalı ürünler de perakende mağazalarda, ulusal markalara oranla daha ucuza satılmaktadır (Narasimhan ve Wilcox, 1998, s. 574).

3.3. Aldi'de Satın Alma Yöntemleri

Aldi'deki satın alma yöntemleri BİM'deki satın almaya oldukça benzemektedir çünkü BİM, Aldi'den esinlendiğini açıkça belirtmiştir. Bununla birlikte Aldi'nin eski CEO'su Dieter Brandes, "BİM, Aldi'nin harika bir ikizidir."

açıklamasını yapmıştır.²⁶ Kurumsal yapı ve kültüre bağlı olarak farklılıklar olmakla birlikte genel hatlar itibariyle iki işletme de satın alma konusunda birbirlerine yakın görünmektedir. Brandes'in çalışması sayesinde Aldi hakkında aşağıdaki bilgiler toplanmıştır.

Aldi'de bir satın alma uzmanının görevi en kaliteli ürünü, en uygun fiyattan ve miktardan üreticilerden almasıdır. Aldi, pazar araştırması yapmaktadır ve üretilmesi için yeni ürünler belirlemektedir. Ürünlerin içeriğini kendisi belirlemekte, kalite testini bizzat kendisi yapmaktadır. Yaklaşık 40 – 50 çeşit yeni ürünü işletmenin bünyesine katabilmektedir ama burada bir sınırlama vardır. Aldi, yan kuruluş olarak Aldi Bölgesel Satın Alma şirketine sahiptir ve bu kuruluş Aldi'nin bütün satın alma işlemlerini yönetmektedir. Böylece satın alma konusunda liyakatli ve tecrübeli elemanlarla çalışmayı tercih etmektedir. (Brandes, 2013, s. 55)

Aldi'nin ve indirim marketlerinin önemli stratejilerinden biri stok seviyesini düşük tutmaktır. Stok seviyeleri düşük tutulup sınırlı çeşitlilikte ürünler satın alınmaktadır. İndirim marketleri bu sayede satın alma maliyetlerini düşürmektedir. Özellikle Aldi, özel markalı ürünleri tedarik ederek ulusal markalı ürünleri tedarik etmenin yarısı kadar bedel ödemektedir. Bu sayede özel markalı ürünleri, ulusal markalı ürünlerden %50 daha düşük fiyata satmaktadır (Steenkamp ve Kumar, 2009, s. 90).

2013 yılında Aldi'nin stok kalemi sayısı en fazla 1800'dür (Brandes, 2013, s. 46). Bu rakam Amerika'daki süper marketlerde 35.000'e kadar çıkmaktadır. (Bardakçı ve Baran, 2019, s. 45). İndirim marketlerinin mağazalarının, süper marketlerin mağazalarının yüz ölçümüne oranla daha küçük olduğu hesaba katılırsa indirim marketlerinin ürün çeşitliliği de süper ve hiper marketlere oranla daha azdır. Aldi'nin de depo ve mağazalarının hacmi hiper marketlere göre daha küçüktür. Depoların ve mağazaların küçük yüz ölçüme sahip olması buralara ödenen kira bedellerinin daha düşük olması anlamına gelmektedir (Brandes, 2013, s. 62). Kira

²⁶ "Retail Türkiye", 14 Ekim 2009, (Erişim) <https://www.retailturkiye.com/genel-haberler/bim-aldinin-en-mukemmel-kopyasi> 26 Ağustos 2020.

bedellerinden tasarruf edilmesi Aldi'ye diğer rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlamaktadır.

Ürün çeşitliliğini azaltmanın getirdiği birçok avantaj vardır. Aldi, ürün çeşitliliğini mümkün olduğunca dar tutarak müşterilerin karar verme süresini de azaltmaktadır. Bu sayede müşteriler ürünleri seçerken daha az zaman harcamaktadır. Ayrıca stok kalem sayısını azaltmak, tedarik zinciri sistemlerini de çevikleştirmektedir. Öyle ki ürünler daha hızlı tüketilmekte ve yerlerine daha hızlı yeni ürünler gelmektedir (Bardakçı ve Baran, 2019, s. 45).

Aldi, diğer indirim marketleri gibi bulunduğu ülkedeki istihdam oranının artmasına katkıda bulunmaktadır. Ancak Aldi, iş gücünden tasarruf etmek ve personele ödenen maaş giderlerini optimum düzeye indirmek için bir takım stratejiler uygulamaktadır. Personel giderlerinden tasarruf etmek için mağazalarda en az 2, en fazla 3 personel çalıştırılmaktadır. İş gücünden tasarruf etmek ve personelin enerjisini korumak için ise mağazalar gün içinde 12 saat açık kalmakta, saat 08:30 ile 20:00 arası vardiyalı mesai yapılmaktadır.²⁷

3.3.1. Aldi'nin imalatçılarından beklentileri

Aldi, bir perakendeci olarak üreticilerinin ürünlerini pazarlama konusunda onlara yardım etmektedir. Aldi'nin de üreticilerinden kazan kazan stratejisi olarak beklentileri vardır. Bu beklentiler aşağıda sıralanmıştır:

- Aldi, mağazalarında dar ürün yelpazesıyla hizmet verdiği için üreticilerinden üretim maliyetlerini azaltmasını beklemektedir.
- En temel ihtiyaç ürünleri ve kolayda mal tedarik etmekte ve böylece müşterilerin temel ihtiyaçlarını karşılamaktadır.
- Aldi, en az masraflı ama en kaliteli ürün araştırması yapmakta ve bu ürünleri mağazalarında satışa sunmaya değer görmektedir.

²⁷ Jason Murphy "What are the secrets to Aldi's super low prices?", 24.05.2015, (Erişim) <https://thenewdaily.com.au/finance/finance-news/2015/05/24/secret-aldis-super-low-prices/> 5 Ekim 2020.

- Kaliteli hammaddeler ve kaliteli imalat gibi önemli projeler imalatçılardan beklenmektedir.

Tedarikçiler Aldi'nin beklentilerini karşılamak zorunda hissetmektedir çünkü Aldi büyük pazar payı ve cirosuyla dünyanın en büyük 8. perakendecisidir. Onu, hiçbir tedarikçi kaybetmek istememektedir. Aldi, üreticileriyle uzun vadeli anlaşmalar yapmak istememektedir. Aldi, imalatçılarıyla uzun vadeli anlaşmalar yapmadığı için üreticilere karşı güçlü konuma geçmektedir. Eğer bir tedarikçinin ürettiği üründe hata çıkarsa Aldi onunla imzaladığı sözleşmeyi feshetme hakkını ve gücünü elinde bulundurmaktadır. Aldi, bir üreticiye bağlı kalmak istememektedir. Bu yüzden sürekli yeni tedarikçiler aramaktadır. Aldi, fırsatçı bir politika izlemektedir ve imkân doğduğu zaman iflasın eşiğinde olan üreticilerden piyasa fiyatının altında ürün satın almaktadır (Brandes, 2013, s. 228).

3.3.2. Ürünlerin tedarikçilerden teslim alınması

Aldi, anlaştığı tedarikçi firmalara hazır olan ürünlerin teslimini yapmasını istediği zaman bütün tedarikçiler, kamyonlarla Aldi'nin her mağazasına lojistik hizmeti sunmamaktadır. Bu büyük bir karışıklık anlamına gelmektedir. Bunun yerine Aldi bir teslimat noktası belirler ve tedarikçiler kamyonlarıyla ürünleri teslimat noktasına kadar taşır ve oraya bırakır. Bundan sonra Aldi, kendi teslimat noktalarına bırakılan ürünleri, kendi kamyonlarıyla, planlı bir şekilde kendi mağazalarına taşımaktadır.²⁸ Bu sayede Aldi mağaza personeline fazla iş yükü bindirmenin önüne geçmiş olmakta ve çalışanların enerjisini korumaktadır. Aynı zamanda tedarikçi firmalara ek maliyet yaşatmamaktadır.

3.3.3. Diğer satın alma stratejileri

Aldi'nin stokunda bulunan ürünlerinin %95'i özel markalı üründür. Özel markalı ürünlerin üretilmesi için dış kaynak kullanılmaktadır. Bu ürünlerin getirdiği maliyet avantajı Aldi'ye fayda sağlamıştır. Ciro su daha artmıştır ve tedarikçiler

²⁸ Rupert Steiner "The secrets of Aldi's success: How the German-owned discount retailer has the big UK supermarkets on the run", 15.07.2014, (Erişim)

<https://www.thisismoney.co.uk/money/markets/article-2692087/CITY-FOCUS-How-big-grocers-tough-time-Mail-mans-exclusive-look-Aldi-UK.html> 13 Haziran 2020.

tarafından beraber çalışılmak istenen bir paydaş konumuna gelmiştir. Aldi, özel markalı ürünlerin tanıtımı için reklam harcaması yapmayarak pazarlama maliyetini de azaltmıştır. Özel markalı ürün kullanma oranı Walmart için ise %37 civarındadır (Steenkamp ve Kumar, 2009).

Bir satın almacının başarılı sayılabilmesi, onun imalatçılardan ürün satın alması için ayırdığı bütçeye bağlıdır. Satın almacı o bütçeden ne kadar tasarruf ettiyse o kadar başarılı olmaktadır (Brandes, 2013, s. 246). Aldi, ürettirdiği ürünlerin maliyetinin belirli bir oranlık kısmını fiyatlarına yansıtmaktadır. Ürünlerin satış fiyatına yansıyan bu oran %12 ile %15 arasındadır. Öyle ki Aldi bir ürünü 100 euro'ya mâl ettiyse, maliyet fiyatının üzerine en fazla 15 euro koymaktadır ve ürün 115 euro'ya mağazalarda satılmaktadır (Steenkamp ve Kumar, 2009, s. 91).

Aldi'de satın almacıların imalatçılarla yaptığı anlaşmalar gereği imalatçıların perakendecilerine bazı konularda ödeme yapması gerekmektedir. Bu ödemeler aşağıdaki gibidir:

- Üreticiler, Aldi'nin ürünleri arasında olan bir ürünün ürün yelpazesinden çıkarılmaması için garanti vermektedir ve bunun için teminat olarak ödeme yapılmaktadır.
- Ürünler perakendecinin mağazasına geç ulaşıyorsa veya hiç ulaşmıyorsa Aldi, tedarikçilerden zararını karşılamasını talep etmektedir.

Üreticilerle perakendeciler arasındaki anlaşmalarda aşağıdaki konularda indirim uygulanmaktadır:

- Ödeme nakit yapılırsa indirim uygulanmaktadır.
- Miktar ne kadar büyükse o kadar indirim uygulanmaktadır.
- Sipariş edilen ürün tam zamanında teslim edilmezse indirim uygulanmaktadır.
- Aldi, ürün çeşitliliğini genişletirse indirim uygulanmaktadır.

Eğer bir üreticinin marka değeri yeterince yüksek değilse ve satış geliri yeterli düzeyde değilse, perakendeciler üreticilere göre daha değerli konumda

bulunmaktadır ve bundan dolayı üreticiler perakendecilerin projelerine ortak olmayı tercih etmektedir (Brandes, 2013, s. 246).

Aldi’de ürün yelpazesi dardır; aynı kategorideki ürünlerden 20 tane benzer bulunması imkânsızdır. Eğer Aldi ürün çeşitliliğini fazla tutsaydı tüketiciler ürün çeşitliliğinin getirdiği ek maliyeti ürünü satın alırken öderlerdi. Bu sayede fiyat indirim fırsatı doğmaktadır. İmalatçılardan sipariş edilen ürünlerin çeşitliliği dar olduğu zaman imalatçıların da üretim maliyeti ve zamanı azalmakta, bu durum da bir avantaja dönüşmektedir. Ayrıca bu sayede, dar ürün çeşitliliği ile birlikte perakendeciler daha küçük depolama ihtiyacı duymaktadır. Ürünler depolarda daha az yer kapladığı için ürünler daha hızlı satılmaktadır ve depolarda kalan ürün sayısı en aza indirilmektedir (Brandes, 2013, s. 108)

Aldi, her gün sattığı ürünlerinin dışında da “sürpriz ürün” adını verdiği ürünleri tedarik edip haftada bir gün mağazada satışa sunmaktadır. Sürpriz ürünler her hafta perşembe günü mağazalara getirilmektedir. Aldi’nin sürpriz ürünleri her zaman bulunan ürünlerden değildir. Onların üretim miktarı düşük tutulmaktadır ve kendi sektörünün sattığı ürünlerin dışındaki alanlardan ürün tedarik etmektedir. Örneğin himalaya tuzu, oyun bilgisayar klavyesi, bisiklet kaskı gibi özel ürünler sürpriz ürün olarak adlandırılmakta ve sınırlı sayıda tedarikçilerden sipariş edilmektedir. Sürpriz ürün stratejisinin amacı müşteride merak ve heyecan uyandırarak marka bağlılığı sağlamaktır (Bardakçı ve Baran, 2019, s. 52).

3.4. BİM’in Satın Alma Stratejileri

BİM’de satın alma personelleri mağazada satmak için ürünlerini bir başka tedarikçi firmaya ürettirirler. BİM’in 2019 yılı faaliyet raporuna göre BİM, yüksek cirosu nedeniyle imalatçılar tarafından tercih edilen bir perakendecidir. BİM, yüksek mağaza sayısı sayesinde, üreticilerinden yüksek miktarlarda alım yapmaktadır. BİM’in hedefi ürünlerinin fiyatını düşürerek kalitesini korumaktır. Bunun için tedarikçilerden düşük fiyata ürün almak için anlaşmaktadır.²⁹ BİM’deki satın alma

²⁹ “BİM Faaliyet Raporu”, 2019, (Erişim)

<https://www.bim.com.tr/FaaliyetRaporlari/2019/Faaliyet%20Raporu%202019.pdf>

personelleri ve yöneticileri tedarikçilerinden satın alma yaparken ürünlerin bir önceki seneki fiyatlarını da hesaba katarlar. BİM'deki satın alma ekibinin satın alma yaparken ödedikleri bedel, ürünlerin mağaza satış fiyatlarına da yansımaktadır (Tekeoğlu ve Altay, 2019, s. 362).

BİM'in ürün yelpazesinin dar olması ona üreticilerle olan ilişkilerinde birçok avantaj sunmaktadır. BİM, dar ürün çeşitliliği ile ölçek ekonomisinden yararlanıp, üreticisinden yüksek miktartlı alımlar gerçekleştirmiştir. Bu işlem BİM'in fiyatlarını düşürerek rekabet avantajı kazanmasını sağlamaktadır.

BİM'in faaliyet raporuna göre firmanın bir başka uyguladığı satın alma stratejisi ise kendi lojistik sistemini kendi yönetmesidir. BİM, taşeron bir lojistik firmasıyla çalışmamaktadır. Firma, lojistik işlemlerini kendi satın aldığı kamyonlarla sürdürmektedir. Bu kamyonların üzerinde BİM yazmaktadır. Bu durum BİM'in maliyetlerine ve finansal tablolarına olumlu yansımaktadır. Bu strateji sayesinde BİM'in maliyetleri azalmakta, kâr marjı artmaktadır.

BİM faaliyet raporuna göre, firma kaynaklarının yarısından fazlasını satın alma harcamaları için kullanmaktadır. Bu harcamalarını ne kadar azaltabilirse o kadar iyidir. Aşağıdaki maddelerde BİM'in en fazla harcama yaptığı kalemler yer almaktadır:

- BİM, mağazalarında kiracı olarak hizmet vermektedir. Kiralayacağı mağazaları düşük kira bedelleri ödemek için yüz ölçümü görece küçük mağazalardan seçmektedir. Bir diğer seçim kistası ise kiralanacak mağazaların ana caddeler yerine ara sokaklarda olmasıdır.
- BİM, mağazalarında optimum düzeyde personel çalıştırmaktadır. Mağazada çalışan personel sayısı en az 2 en çok 4'tür. Bu sayede personel maliyetinden tasarruf edilmektedir.
- Mağazalarda ürünlerin satışa sunulduğu dolaplar ve raflar sade görünmektedir. Bu dolaplar ve raflar için yüksek maliyetler ödenmemektedir.
- Tedarikçilerinden sipariş verdiği ürünlerin büyük bir çoğunluğu özel markalı ürünlerden oluşmaktadır. Öyle ki stoktaki ürünlerin %66'sı özel markalı ürünlerdir.

BİM'in kendi bünyesinde satın alma birimine bağlı kalite güvence birimi vardır. Bu birim sayesinde firma yeni satın aldığı veya gerekli gördüğü ürünlerin kalite kontrol testlerini uygulamaktadır.

BİM, faaliyet raporlarına göre bir genel merkez veya bir depo inşa etmek istediğinde arsa satın almaktadır.

BİM'de ürünler için araştırma ve geliştirme faaliyetleri satın alma bölümü çalışanları tarafından yürütülmektedir. Satın alma personeli bu faaliyetlerin kapsamında satılacak malların paketlemesi hakkında çalışmalar yapmaktadır. Satın almacılar, rakip ürünlerdeki fiyatları takip etmektedir. Satın alma personelinin, yeni üretilecek olan ürünler için kalite testi yapmak ve yeni ürünlerin piyasaya çıkartılmasını sağlamak gibi görevleri vardır. Satın alma personelinin pazar araştırması yaparak her yıl belirli bir oranda yeni ürün tedarik etmesi gerekmektedir.³⁰

Oransal olarak kira giderleri BİM'in yaptığı satın alma harcamalarının büyük bir bölümünü oluşturmaktadır.³¹ BİM, bir mağaza olarak kullanmak için iş yeri kiralayacağı zaman bu iş yerini bazı kıstaslara göre seçmektedir. Aşağıda yer alan maddeler bu kıstaslardan bazılarına örnek teşkil etmektedir.

- Mağaza yerinin insanların geçtiği kalabalık ortamlardan seçilmesi
- Mağaza içinde ürünlerin sergilenmesi için yeterince raf yeri olması
- Mağazanın kapanma ihtimalinin olmaması ve bu iş yerinin faaliyetinde bir değişikliğe gidilme ihtimalinin olmaması
- Kiralanacak olan iş yerinin (dernek ve vakıf gibi) daha önceden sadece özel olarak belirlenen müşterilere hitap ediyor olmaması
- Kiralanacak olan mağazanın mümkün olduğunca kira bedeli düşük olan iş yerlerinden seçilmesi (Tekeoğlu ve Altay, 2009, s. 362).

³⁰ "BİM 2017 Faaliyet Raporu", 2017, (Erişim)

<https://www.bim.com.tr/FaaliyetRaporlari/2017/Faaliyet%20Raporu%202017.pdf>

³¹ "BİM 2019 Faaliyet Raporu", 2019, (Erişim)

<https://www.bim.com.tr/FaaliyetRaporlari/2019/Faaliyet%20Raporu%202019.pdf>

BİM gibi diğer indirim marketleri de bu ölçütleri baz almaktadır. Mağazalar, personellerin müşterilerle birebir sıcak temasa girdiği bölgeler olduğu için iş yeri seçimi çok önemlidir. İş yeri seçerken dikkate alınacak unsurlar arasında iş yerinin büyüklüğü, iş yerinin bulunduğu bölgedeki hane halkının gelir düzeyi, tedarik zinciri ve lojistik imkânları ve bölgenin nüfusu gibi ölçütler dikkate alınmaktadır. Mağazalar için uygun bir konumun belirlenmesi firmanın yüksek bir ciro elde etmesi için gereken bir unsurdur (Kotler ve Kotler, 2014, s. 14). Öyle ki A 101, farklı konumlardaki her mağazası için müşterilerinin satın alma gücünü kendine has bir yöntemle hesaplamaktadır. Her gün sonunda hesaplanan bu veriler mağaza personelleri tarafından sisteme kaydedilip merkeze gönderilmektedir. Müşterilerin satın alma gücünün hesaplanması için günlük olarak kaydedilen bir mağazanın ciro rakamı o mağazaya gelip alışveriş yapan günlük müşteri sayısına bölünmektedir.

Ortalama olarak bir BİM mağazası 350 m² ile 400 m² arasında yüz ölçüme sahiptir. Küçük yüz ölçümü sayesinde BİM, arka mahalle ve sokaklarda da mağaza açabilmektedir. Arka sokaklarda da mağaza açabildiği için BİM, müşterilerinin oturduğu noktalara yakın mesafede faaliyet göstermektedir. Müşterilere yakın konumlarda satış yapmak müşterilerin işini kolaylaştırdığı için daha çok talep görmektedir (Yeniçeri, Akın, Özal ve Güler, 2015, s. 106). Ayrıca BİM, kiralamak için değerlendirdiği iş yerlerini, her zaman otoparkı olan iş yerleri arasından seçmeyerek otopark kirası ödemekten de kaçınmaktadır (Bardakçı ve Baran, 2019, s. 46).

BİM, imalatçılardan tedarik ettiği ürünlerin bir kısmını yabancı ülkelerden ithal etmektedir. Fakat BİM'in ürünlerinin büyük bir çoğunluğu yurtiçinden tedarik edilmektedir. Bazı pirinç ürünleri İtalya, nohut ürünlerinin bir kısmı Amerika, bakliyat tarafında mercimek ürünlerinin bir kısmı Meksika, barbunya ürünleri Kanada, kaju Hindistan ve fiyatları yerli peynirlere oranla daha yüksek olan bir kısım peynir ise Hollanda'dan ithal edilmiştir. Bununla birlikte salça, sıvı yağ, turşu, meyve, sebze ürünleri, bulgur, çay gibi ürünler de yurtiçinden temin edilmektedir (Bardakçı ve Baran, 2019, s. 52). BİM, bazı ürünleri ithal etse de döviz kurlarındaki oynaklıktan fazla etkilenmemektedir. BİM, HSBC'nin Küresel Araştırma Raporuna

göre operasyonel anlamda döviz dalgalanmalarına karşı büyük ölçüde tepkisiz kalmıştır.³²

3.4.1. Tedarikçilerin gözünden BİM

BİM'in tedarikçileri ile iyi anlaşması, etkili iletişim kurması onun itibarını arttırmıştır. Bu itibarın artması sayesinde tedarikçiler onun için üretim yapmak adına cazip tekliflerde bulunmak istemektedir. BİM, tedarikçilerini bir ortak olarak görmektedir. Tedarikçilerle BİM'in satın alma personeli ürünlerin fiyatlarını bile ortak belirlemektedir. BİM bunun karşılığında tedarikçilerden raf kirası gibi detaylı işlem bedelleri almamaktadır.³³

BİM'in üreticilerinin memnun kaldığı bir diğer özellik ise BİM'in perakendecilerine vadesinde ödeme yapmasıdır. BİM, 30 ile 90 gün arasında ödeme yükümlülüklerini yerine getirmektedir. Bir perakendecinin düzenli ödeme yapması demek o perakendecinin cirosunun düzenli olarak artması anlamına gelmektedir. BİM, üreticilerine karşı güveni sağlamış görünmektedir.³⁴

3.4.2. BİM ve bir örnek olay

Bazı gıda perakendecilerine giyim ürünleri üretilip satan bir tedarikçi BİM'le anlaşmıştır. Bu anlaşmanın sonunda tedarikçi, polar türü kumaştan olan bir pijama ürününün tanesini 9 TL'ye BİM'e satmaya karar vermiştir. BİM ise alış fiyatı 9 TL olan bu pijamayı 14,5 TL'ye satmaya karar vermiş, aradaki 5,5 TL'yi kâr olarak kazanmıştır. Toplam 120.000 tane pijama tüketiciler tarafından mevsimine göre uygun bulunmuş ve satın alınmıştır. Stokların tükendiğini ve satışların iyi gittiğini

³² “Türk Lirası'nın Performansı Hangi Şirkete Nasıl Yansır?” 2020, (Erişim) <https://www.bloomberght.com/turk-lirasi-nin-performansi-hangi-sirkete-nasil-yansir-2265518>

³³ “BİM'in Dillere Destan Tedarikçi Sistemi”, 2004, (Erişim) <https://www.bim.com.tr/BasindaBim/2013/BIM'IN%20DILLERE%20DESTAN%20TEDARIK%C3%87I%20SISTEMI%20-%20PARA.pdf>

³⁴ “BİM'in Dillere Destan Tedarikçi Sistemi”, 2013, (Erişim) <https://www.bim.com.tr/BasindaBim/2013/BIM'IN%20DILLERE%20DESTAN%20TEDARIK%C3%87I%20SISTEMI%20-%20PARA.pdf>

gören BİM 200.000 tane pijama daha sipariş etmiş ama pijamanın ham maddesi olan polarin Çin'den ithal edildiğini öğrenince bir yıl beklemek zorunda kalmıştır.

Yaklaşık bir yıl sonra satın almaya hazır hale gelen 200.000 adet pijamanın tanesine döviz kurundaki oynaklık, TL'nin değer kaybetmesi ve geçen yılki satışların başarılı olması nedeniyle 11 TL değer biçilmiştir. Pijamanın tanesini 11 TL olarak fiyatlandıran imalatçı tekstil firması, BİM'in mağaza satış fiyatına da öneride bulunmuş BİM için pijamayı bu sene 18 TL'ye satarlarsa geçen seneki gibi kâr edebileceğini ifade etmiştir. Fakat BİM hem müşteri kaybetmemek hem de enflasyonla mücadele edebilmek adına bu öneriyi kabul etmemiş pijamanın tanesini geçen seneki gibi 14,5 TL'den satışa çıkarmak istemiştir. Bunun üzerine imalatçı tekstil firması ürettiği pijamanın satış fiyatını düşürmüştür (Tekeoğlu ve Altay, 2019, s. 363).

Yukarıdaki örnekten de görüldüğü gibi hem tedarikçiler hem de indirim marketleri müşterilerini finansal anlamda zor duruma sokmak istememektedir. Tedarikçiler anlaştığı indirim marketlerini kaybetmek istememektedir ve ürettiği ürünleri adil bir biçimde fiyatlandırmaya gayret göstermektedir. Bununla birlikte indirim marketleri de ülke ekonomilerini canlı tutma ve müşteri kazanmak için ellerinden geleni yapmaktadır. Bunun için çalıştıkları imalatçı firmalar üzerinde baskı kurmaları yukarıda bahsedilen vakada görülmektedir.

3.4.3. BİM'in ürünlerini tedarikçilerden teslim alması

BİM'de, Aldi örneğinde olduğu gibi imalatçı firmaların ürettiği ürünler hazır hâle geldikten sonra direk mağazalara taşınmamaktadır. Öncesinde BİM'in büyük depolarına ürünler teslim edilmektedir. Sonrasında mağazaların ihtiyacına göre, BİM kendi adının yazdığı, kendi kamyonlarıyla merkez depolarda bekleyen ürünleri mağazalarına dağıtmaktadır. Böylece BİM hem taşeron bir lojistik firmasıyla anlaşmayarak fazla maliyetten kaçınmaktadır hem de mağaza personellerinin mesai süresinden tasarruf etmelerine imkân tanımaktadır (BİM Faaliyet Raporu, 2019).

3.4.4. BİM'in etkin ölçek ekonomisi stratejisi ve pazarlık gücü

BİM, ürün çeşitliliği az olmasına rağmen tedarikçilerine her bir kalem ürün üretimi için yüksek miktarlarda sipariş veren bir firmadır. Bu faaliyet, indirim

marketleri tarafından kullanılan yaygın bir stratejidir. Literatürde bu şekilde sürümden kazanma stratejisine ölçek ekonomisi denilmektedir. Bir tedarikçi, bir ürün kaleminden yüz binlerce ürettiği zaman maliyetlerini düşürmektedir ve ölçek ekonomisinden yararlanmaktadır. Öyle ki ölçek ekonomisi anlam itibarıyla üretilen ürünün birim maliyeti ve o ürünün miktarı arasında bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Üretim miktarı arttıkça üretilen bir birim ürün için maliyet de düşmektedir. Maliyetin düşmesinin arkasındaki motivasyon, iş bölümü ve artan üretim sayesinde daha fazla pazar büyüklüğü sağlanmasıdır. Ayrıca ölçek ekonomisinden yararlanmak isteyen üreticiler ve perakendeciler, kendi maliyetlerini ve dolayısıyla da kendi girdilerini düşürmektedir. Bu yüzden ölçek ekonomisinin girdi maliyetini azalttığı ve üreticiler tarafından tercih edildiği de kanıtlanmıştır (Yıldırım, 1995, s. 72). Bu durum hem üreticilerin hem de indirim marketlerinin lehine olmaktadır. Bu kazan kazan ilişkisi BİM'in tedarikçileriyle kurduğu başarılı ilişkilerin sonucunu göstermektedir. Aldi'nin ve BİM'in üreticilerini ölçek ekonomisinden faydalandırmalarını ve ne denli etkili olduğunu görmek için Tablo 11 ve Tablo 12 hazırlanmıştır.

Tablo 11. Aldi ile Walmart'ın Pazarlık Gücü

2010	Aldi	Walmart
Satışlar	77 milyar \$	400 milyar \$
Ürün Kalemi	1800	120.000
Satışlar / Ürün Kalemi	42,78 milyon \$	3,33 milyon \$

(Kaynak: Brandes, 2013, s. 46)

Tablo 11’den de görüldüğü gibi Aldi, Walmart’a göre bir yılda daha az satış yapmıştır. Aldi’nin ürün kalem sayısı Walmart’a göre daha dardır. Tablo 11’de bir ürün kaleminden ortalama ne kadar satış elde edildiğini bulmak için satışlar ürün kalemine bölünmüştür. Aldi’nin ortaya çıkan yıllık 42,78 milyon \$ olan sonucu, Walmart’ın 3,33 milyon \$ olan sonucundan çok daha büyük görünmektedir. Bu yüzden Aldi’nin, Walmart’a göre bir ürün kalemi için daha fazla miktarda satın alma yaptığı görünmektedir. Tablo 11’de Walmart’ın cirosu Aldi’ye göre daha fazla görünse bile bu görüntünün ardında Walmart’ın ürün çeşitliliğinin çok daha geniş olması yatmaktadır. Ancak Aldi, daha dar ürün çeşitliliğine sahip olsa bile her bir ürün kalemi için yaptığı satış rakamı Walmart’ınkinden daha büyüktür çünkü Aldi, her bir ürün kaleminden fazla miktarda sipariş vererek tedarikçilerinin ölçek ekonomisinden faydalanmalarını sağlamaktadır. Tedarikçiler de ölçek ekonomisinden faydalanıp maliyetlerini düşürmektedir ve bu sayede Aldi’nin verdiği siparişler için indirim yapmaktadır. Bu sebeple Aldi de pazarlık gücü kazanmaktadır.

Walmart ise elde ettiği bir yıllık yüksek satış geliri karşısında geniş ürün yelpazesine sahiptir. Bu yüzden bir ürün kalemi için daha az miktarda ürün tedarik etmektedir. Az miktarda ürün tedarik edilmesi üreticiler için yüksek üretim maliyetlerine yol açmaktadır ve ürün kalemi başına elde edilen satış rakamı da düşmektedir (Brandes, 2013, s. 46).

Tablo 12. BİM ile Migros’un Pazarlık Gücü

2017	BİM	Migros
SMM	20.553.994.000 TL	11.262.081.000 TL
Ürün Kalemi	700	2500
SMM / Ürün Kalemi	29.362.848 TL	4.504.832 TL

(Kaynak: Bardakçı ve Baran, 2019, s. 51)

Tablo 12'ye göre SMM olarak ifade edilen satılan malın maliyeti, firmaların tedarikçilerine verdiği satın alma siparişlerini ifade etmekte, başka bir deyişle satışların maliyeti anlamına gelmektedir. Satın alma rakamlarına satılan malın maliyeti denmesinin nedeni firmaların tedarikçilerden ürünleri satın alırken üretim bedellerini ödemesidir. Sonrasında firmalar satın aldıkları ürünleri kendi mağazalarında satışa sunmaktadırlar. Tablo 12'de SMM olarak yıllık BİM ve Migros'un yaptığı satın alma harcamaları görülmektedir. Hemen altında iki firmanın da imalatçılardan satın aldığı ürün çeşidi sayısı görünmektedir. SMM'yi ürün kalemine bölerek bulduğumuz sonuçlar ürün çeşidi başına yapılan satın alma maliyetini vermektedir. Bulunan bu sonuçlar BİM için 29.362.848 TL, Migros için 4.504.832 TL düzeyindedir ve bulunan rakamlar arasından BİM'in sonucu daha yüksek çıkmıştır. Bu durum da gösterir ki BİM, Migros'a oranla ürün kalemi başına daha fazla sipariş vermiştir ve tedarikçileri de ölçek ekonomisinden yararlanmıştır. Ölçek ekonomisinden yararlanan tedarikçiler, üretim maliyetlerini düşürmüş bunun sonucunda BİM de pazarlık gücü kazanarak tedarikçilerinden indirim talep etme yetkisi kazanmıştır.

3.5. İndirim Marketlerinin Maliyet Düşürücü Stratejilerinin Yanlış Anlaşılması

İndirim marketlerinin uyguladığı stratejilerin nedenlerinin doğru olarak algılanamadığı için tüketicilerin algıları değişmektedir. Bir rol model olan Aldi başta olmak üzere, indirim marketleri, satın aldığı ürünleri mağazalarda satışa sunarken sadelik ilkelerinden yararlanmaktadır (Brandes, 2013, s. 57). Bu kapsamda indirim marketleri sattıkları ürünlerin çekirdek faydasına odaklanmaktadır. Ürünler gösterişli raflarda sergilenmek yerine basit kartonların ve tahta paletlerin üzerinde teşhir edilmektedir ve önemli olan ürünün sağladığı temel faydadır. Ayrıca ürünler ambalajlanırken gösterişli ve fazla maliyetli ambalajlardan uzak durulur, elit markaların tedarik edilip mağazalarda satılmasından kaçınılmaktadır. Bu bağlamda tüketiciler, yukarıda bahsedilen stratejileri yanlış anladıkları için indirim marketlerinin ürünlerini kalitesiz olarak algılayabilmekteledir. Aşağıda indirim marketleri hakkında toplamda 3 çeşit yanlış algı belirtilmiştir (Bardakçı ve Baran, 2019, s. 41).

3.5.1. Düşük fiyat düşük kalite algısı

İndirim marketlerinin mağazadaki görünüşleri ve yaptığı reklamlar itibariyle kalitesiz ürün sattıkları konusunda birtakım yanılgılar vardır. Bu yanılgıların temelinde, indirim marketlerinin düşük fiyatlarda ürünler sattığı için ürünlerin kalitesinin de düşük olacağı algısı vardır. (Ryans, 2009, s. 4) Örneğin Aldi de ilk kurulduğu yıllarda düşük kaliteli ürün satan bir indirim marketi olarak algılanmıştır. Fakat bu algı Aldi'nin müşterilerinin ve itibarının artmasıyla birlikte olumlu yönde değişmiştir. Aldi, zamanla bir indirim marketi olarak müşterilerinin güvenini kazanmıştır (Ryans, 2009, s. 18). Hatta zaman içinde Aldi'nin mağazalarının önüne BMW ve Mercedes gibi lüks otomobillerin park ettiği de görülmüştür (Gerhard ve Hahn, 2005, s. 20). Bu durum, Aldi'nin düşük maliyetlerle tedarik ettiği ürünleri sattığını göstermektedir.

Aldi'nin, müşterilerinin güvenini kazanmak için ürünlerinin kaliteli olduğunu kanıtlaması gerekmiştir. Bunu kanıtlamak için müşterilerine sattığı her üründe iade hakkı tanımıştır. Eğer müşteriler bir ürünü kullandıktan sonra beğenmezlerse, ürünü rahatça iade etmiştir. Aldi, ürünlerinin kalitesine güvendiği için müşterilerine iade

imkanını tanımıştır. Bu sayede Aldi, ürünlerinin iade edilemeyecek kadar kaliteli olduğu algısını yaratmıştır (Bardakçı ve Baran, 2019, s. 41). Ayrıca Almanya’da ürünlere kalite kontrol yapmakla görevli olan Stiftung Warentest firması, Aldi’nin deterjan ürünlerinin kalitesinin nasıl algılandığına dair bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmanın neticesinde Aldi’nin sattığı deterjanların P&G ve Henkel gibi ulusal markalar karşısında daha yüksek puan aldığı ortaya çıkmıştır. Yine aynı araştırmada Aldi’nin özel markalı ürünlerinin %81’i en iyi ve iyi olarak işaretlenirken, aynı sınıftaki ulusal markalı ürünlerin %74’ü en iyi ve iyi olarak puanlanmıştır. (Steenkamp ve Kumar, 2009, s. 92)

İndirim marketlerinin kaliteli ürün satın alıp almadığı konusunda son sözü P&G’nin yönetim kadrosunda çalışan bir kişi söylemiştir: “Düşük gelirli müşterileri kalitesiz ürünleri almaya teşvik edemezsiniz çünkü bu insanların yeterince parası yoktur ve kalitesiz ürün olarak kısıtlı birikimlerini boşa harcamazlar. Satın aldıkları ürünler hiçbir fayda sağlamaz ise tekrar o ürüne para harcamazlar ve ürünün kalitesiz olduğunu bütün çevresine duyururlar.”³⁵

3.5.2. İndirim marketleri düşük gelir düzeyindeki tüketicilere hitap eder algısı

İndirim marketleri, düşünülenin aksine düşük fiyatlı ürün sattığı için sadece gelir düzeyi düşük olan hane halkına hitap etmemektedir. Tasarruf etmeyi alışkanlık haline getirmiş hane halkından üst gelir grubu insanlar da indirim marketinden alışveriş yapmaktadır. Örneğin Almanya’da indirim marketleri pazarın %45’ini oluştururken düşük gelirli hane halkı pazarın %30’luk kısmını oluşturmaktadır. Geriye kalan kısım ise orta düzey ve üst düzey geliri olan insanlardır. 2002 yılında Alman hane halkının %75’i minimum bir kez Aldi mağazasını ziyaret etmiştir (Gerhard ve Hahn, 2005, s. 17). Bu veriden de görülmektedir ki Aldi ve diğer indirim marketleri sadece alt gelir sınıfından olan tüketicilere hitap etmemektedir.

Aldi, sade yapısıyla, pahalı olmayan mağaza içi dekorasyonu ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla Türkiye’deki indirim marketleri de bu formatı takip

³⁵ Ellen Byron “P&G’s Global Target: Shelves of Tiny Stores”, The Wall Street Journal, 16.07.2007, (Erişim) <https://www.wsj.com/articles/SB118454911342967244> 03.09.2020.

etmektedir. Bu da operasyon maliyetlerini düşürmeye yaramaktadır. Operasyon maliyetleri bu şekilde düştüğü için ve mağazada ürünler pahalı dolaplarda veya raflarda sergilenmediği için Aldi'nin düşük gelirli tüketicilere hitap ettiği yanılığısı doğmuştur. Fakat zamanla Aldi, Almanya ve tüm Avrupa'nın güvenini kazanmıştır.

Öyle ki bir araştırmaya göre Aldi, Audi ve Siemens markalarından sonra ülkesinin en güvenilir üçüncü markası haline gelmiştir (Kumar, 2006, s. 106).

3.5.3. İndirim marketleri ekonomi kötüye gittiğinde rağbet görür algısı

Ülke ekonomileri durgunlaşmaya gittiğinde hane halklarının tüketimi de yavaşlamaktadır. Ülke ekonomileri durgunlaşmaya başladığında hane halkının satın alma gücünün düşeceğine dair panik başlamaktadır. Bunun için indirim marketleri tercih edilebilmektedir. Hane halkı satın alma gücünü korumak için rekabetçi fiyatlarda ürün satan indirim marketlerini tercih etmektedir (Tekeoğlu ve Altay, 2019, s. 352). Ancak, indirim marketlerine olan bu talep hali ekonomik durgunluklardan sonra da devam etmektedir (Bardakçı ve Baran, 2019, s. 43). Örneğin 2001 krizinden hemen sonra Aldi ve Lidl indirim marketlerinin ikisinin de pazar payı toplamı %22'den %27'ye kadar çıkmıştır. Krizin etkilerinin azaldığı 2004 ve 2006 yıllarında ise bu iki indirim marketinin pazardan aldıkları pay %29'a kadar çıkmıştır ve düşmemiştir. İndirim marketlerinin kriz anında ve krizden sonra hemen toparlanıp, pazar paylarının düşmemelerinin nedeni indirim marketlerinin özel markalara ağırlık vermesi olarak tespit edilmiştir (Steenkamp ve Kumar, 2009, s. 92).

3.6. İndirim Marketlerinin ve Satın Almalarının Verimliliği

İndirim marketlerinin faaliyetlerini sürdürürken verimli bir şekilde çalışması hem firma hem de toplum açısından önem arz etmektedir. Geçmiş araştırmalara bakıldığında indirim marketlerinin verimliliği hakkında kısıtlı sayıda çalışma bulunmuştur. Ancak, diğer bütün perakendecilerde olduğu gibi indirim marketlerinde de verimlilik ve etkinlik firmaların finansal durumlarıyla yakından ilgilidir. İşletmelerin, faaliyetlerine devam edebilmesi için belirli ölçülerde girdi ve çıktı sağlamaları gerekmektedir. Diğer bütün dış etmenlerin sabit olduğu düşünülürse indirim marketlerinin verimlilikleri, sağladıkları girdi ve çıktıların değeriyle

ölçülmektedir. İndirim marketlerinin çıktılarının girdilerine oranı onların verimliliğinin ölçülmesine yardımcı olmaktadır (Bardakçı ve Baran, 2019, s. 53).

İndirim marketlerinin ve satın almalarının verimliliği onların girdilerini etkin kullanıp kullanmadıklarına göre ölçülmektedir. Bunun için Türkiye’deki en büyük indirim marketleri esas alınarak sonuçlara varılmıştır. Ayrıca verimlilik ölçümünde sonuca varabilmek için finansal tablolarını kamuya açık halde tutan işletmeler seçilmiştir. Adese, BİM, Carrefour ve Migros firmaları araştırılmak için uygun görülmüştür çünkü bu firmaların satış rakamları, satılan malın maliyeti verileri, kira giderleri, personel giderleri ve reklam giderleri kamuya açık hâldedir. Satış rakamları çıktı olarak kabul edilirken geride kalan diğer bütün maliyet kalemleri girdi olarak kabul edilmektedir (Bardakçı ve Baran, 2019, s. 54).

Yukarıda bahsedilen verilerden hareketle “Malmquist” verimlilik endeksine göre Adese, BİM, Carrefour ve Migros arasından aldıkları puanlar gereği etkinliği yüksek çıkan Adese, BİM ve Migros olmuştur. BİM, bu firmalar arasından etkinlik anlamında en istikrarlısı çıkmıştır. Satışların girdi kalemlerine oranlandığı çalışmalarda ise bulgular bu şekildedir: 2014 yılında Adese’de her 45 TL’lik satışın 1 TL’si kira giderleri için harcanmaktadır, 2015 yılında ise 38 TL’lik satış miktarının 1 TL’sini kira gideri oluşturmuştur. Öyle ki Adese’de 1 yılda kira giderleri artmıştır. Adese’deki satış rakamlarının reklam giderlerine oranına bakıldığında zaman 2013 yılında her bir 123 TL satışın 1 TL kadarı pazarlama ve reklam giderleri için harcanmaktadır. Bundan bir yıl sonra ise her 448 TL’lik satışın 1 TL’sinin pazarlama giderleri için harcandığı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla Adese firması reklam harcamalarına fazla yer ayırmayıp, reklam harcamalarını düşürmüştür. 2010 ve 2016 yılları arasında bu 4 firmanın en az kira ödeyen BİM olarak bulunmuştur. BİM, 2013 yılında 40 TL’lik satışın 1 TL’sini kira olarak öderken Adese 45 TL’lik satışın 1 TL’sini kira olarak ödemiştir. BİM’de satışların kira giderlerine oranı yıllar içinde artmadan durağan bir şekilde ilerlerken Carrefour ve Migros’ta satışların kira giderlerine oranı yıllar içinde daha kötüye gitmiştir. Yukarıda bahsedilen oran formülleri gibi satışların personel giderlerine bölünmesiyle bulunan sonuç ise personel verimliliğini ifade etmektedir. Personel verimliliği anlamında 2010 – 2016 yıllarında BİM en verimli firma olarak hesaplanmıştır. Bir diğer oran formülünde,

firmaların kâr marjları, satışların satılan malın maliyeti (SMM) rakamlarına bölünmesiyle bulunmaktadır. Bu formüle göre 2010 yılında Adese her 1,28 TL'lik satışın 1 TL'sini SMM'ye harcamaktadır. BİM, her 1,20 TL'lik satışın 1 TL'sini SMM'ye harcamaktadır. Carrefour her 1,27 TL'lik satışın 1 TL'sini SMM'ye harcamaktayken, Migros her 1,36 TL'lik satışın 1 TL'sini SMM'ye harcamaktadır. Bu oranlardan görülmektedir ki BİM, bu firmalar içinde en düşük brüt kâr marjı ile çalışan bir indirim marketidir. Brüt kâr marjı formülüne göre BİM'in kâr marjı %20 olarak hesaplanmıştır. Bu oran gösterir ki BİM, üreticisinden satın alma yapmak için ödediği bedelin %20'sini, bir adet ürünün satın alma fiyatına ekleyerek o ürünü mağazalarında satışa sunmaktadır. BİM'in diğer firmalara göre düşük kâr marjıyla çalışması, tedarik zinciri ve satın alma süreçlerinde karşılanan maliyetleri müşterilere yansıtılmaya çalışıldığının göstergesidir (Bardakçı ve Baran, 2019, s. 58). Kâr miktarları, işletmelerin stok ve tedarik zinciri yönetimlerinin başarılarını gösteren rakamlardır.

Tedarik zincirini ve satın alma yönetimlerinin başarısını gösteren bir başka çalışmada da Migros, BİM, Carrefour, Şok, Bizim Toptan gibi işletmelerin finansal tablolarına bakılmıştır. Bu işletmeler BİST 100 işletmeleri arasında olduğu için verileri düzenli olarak açık bir şekilde her ay yayınlanmaktadır. Bu finansal veriler kapsamında birtakım oran formülleri hesaplanmıştır ve sonuçlar şirketlerin satın alma ve tedarik zinciri başarılarıyla bağdaştırılmıştır. Sonuçlara göre en başarılı bilançoya sahip olan Migros, yaklaşık 10 milyar TL ile en büyük varlık tablosuna sahiptir. Bununla birlikte Migros'ta ürün çeşitliliği fazla olduğu için tedarikçilerden alınan ürünlerin maliyeti de yüksektir ama bu geniş ürün gamının yanında Migros'un dağıtım merkezi sayısı az olmaktadır. Bu durum Migros'un daha fazla dağıtım merkezi açmasına gerek görmeyerek maliyetlerini indirdiği anlamına gelmektedir. Öyle ki Migros, etkili bir tedarik zinciri yönetimi yürütmektedir. Sıralamada ikinci sıraya yerleşen BİM, stoklarını eritme süresi bakımından yukarıdaki firmalar arasından en hızlı stok devir hızı süresine sahiptir. Yüksek stok devir hızı olan firmaların stoklarının yenilenme durumu hızlı olarak kabul edilmektedir. BİM, yüksek stok devir hızına karşın düşük stok tüketim süresine sahiptir ki araştırmada ismi geçen firmalar arasında en düşük stok tüketim süresine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya göre BİM'in dağıtım merkezi sayısı yüksek çıkmıştır. Yüksek

dağıtım merkezi sayısına oranla ürün gamı miktarı diğer firmalardan çok daha azdır. Bu durumda BİM, yüksek stok devir hızı yakalayarak stokların bir an önce eritilmesi için çalışmaktadır ve buna ağırlık vermektedir. Araştırma neticesinde ŞOK'un ise yüksek bir borçlanma yapısına sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte ŞOK, diğer firmalar arasından en düşük öz kaynak miktarına sahiptir. Bu durum ŞOK'un faaliyetlerinin büyük bir bölümünü borçlanmayla yürüttüğünün göstergesidir (Deste ve Halifeoğlu, 2019, s. 767).

Yukarıda ifade edilen firmalar ve onların rakamsal verileri, işletmelerin performansının ölçülmesinde kullanılmaktadır. Bir çalışmada işletme performansının önemine değinilmiştir; bir işletmenin performansını ölçen parametreler, işletmenin faaliyetleri sonucunda finansal tablolarına olumlu ya da olumsuz yansıyan, nitel veya nicel özellikte olan verilerdir (Biçkes, 2011, s. 56). Yukarıdaki örneklerde firmaların performansı nicel verilere göre ölçülmüştür. Ancak müşteri tatmini, tedarikçi performansı ve etkin risk yönetimi gibi parametreler nitel verilere girmektedir.

Firmaların performansını değerlendirmenin birçok faydası vardır. Firmalar performanslarını değerlendirerek kendilerini geliştirmektedir. İşletmelerin verimliliklerinin ve performanslarının ölçülmesi işletmelerin kaliteli ürün ve hizmet sunmasını sağlamaktadır. İşletmeler performans değerlendirmesi yardımıyla şeffaflıklarını ve hesap verilebilirliklerini artırmaktadır. İşletmeler güncel dönemdeki performans sonuçlarına göre bir sonraki döneme planlı bir bütçe hazırlayarak girmektedir (Şahin, 2017, s. 29).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. MÜLAKAT SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmanın bu bölümünde nitel çalışma deseni olarak örnek olay yöntemi kullanılmış, 10 katılımcı ile yüz yüze mülakat görüşmeleri gerçekleştirilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 413). Mülakat davetleri indirim marketlerinde satın alma bölümünde çalışan 76 personele iletilmiş, bu personellerin 10'u daveti kabul etmiştir. Mülakat katılımcılarına, verdikleri cevapların kurumsal kimliklerini bağlamadıkları, cevapların yalnızca akademik bir amaca hizmet ettiği ifade edilmiştir. Bu görüşmenin sonuçları kaydedilmiş, kaydedilen sesli veriler yazılı hale getirilmiştir. Mülakat, BİM'de görev alan satın alma yöneticileri ve uzmanları, A 101'de çalışan bir satın alma genel müdürü ve satın alma uzmanları, Migros'ta çalışan bir grup müdürü ile birlikte gerçekleştirilmiş, alanlarında uzman kişilerin tecrübesinden ve bilgisinden istifade edilmiştir.

Çalışma, mülakat yöntemiyle yapıldığı için çalışanlarla yüz yüze görüşme yapılmıştır. Yüz yüze görüşmeler diğer yöntemlerden daha doğru sonuçlar verebilmektedir çünkü anket sonuçlarında yapay cevap alınması daha olasıdır. Cevapların daha doğru verileceği düşünüldüğü için nitel çalışma olarak mülakat yöntemi düzenlenmiştir.

Aşağıda satın alma profesyonellerine yöneltilen sorular ve cevapları yer almaktadır. Bu sorular yapılan literatür araştırması neticesinde ortaya çıkmış olup, literatür çalışmasını destekler niteliktedir. Her sorulan sorunun altında cevapları analiz edilip, detaylıca yorumlanmıştır.

4.1. BİM Firması Mülakatı

S.1. İş hayatında bulunduğunuz pozisyondan ve görev tanımınızdan bahsedermisiniz?

C.1. Ben 7 yıllık tecrübe ile BİM'de satın alma müdürü olarak görev almaktayım. Kısaca görev tanımım, tüketicilerin satın alma süreçlerinin sağlanmasıdır. Pazarlama karması olarak bilinen ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma stratejilerini biz

sağlamaktayız. Bunun yanı sıra, doğru zamanda, doğru yerde, doğru fiyatta ve doğru miktarda ürünlerin imalatçılardan temin edilmesinden sorumluyum.

Değerlendirme: Bir satın alma yöneticisi müdür veya genel müdür pozisyonunda olabilmektedir. Bu mevkideki yöneticilerin yetkileri geniş alanları kapsamaktadır. Birinci cevaptan görüldüğü üzere satın alma yöneticileri, pazarlama stratejilerinden satın alma stratejilerine kadar karar alma yetkisine sahiptir. Bir satın alma uzmanının yetkilerine oranla satın alma müdürlerinin yetkileri daha geniştir ve satın alma yöneticileri satın alma departmanı dışındaki diğer departmanlara da destek olmaktadır.

S.2. Satın alma kararı için tam yetki sahibi misiniz?

C.2. Satın alma kararı alırken belirli bir ölçüğe kadar yetki sahibiyim. Aslında kararları ekip olarak vermekteyiz. Satın aldığımız ürün miktarı ve fiyatları oldukça büyük rakamlardan oluşmaktadır. Hatta satın alma yaptığımız rakamlar o kadar büyük ki birçok şirketin cirosundan daha fazla düzeyleri bulabilmektedir. Bu büyük miktarda rakamlarla yapılan satın almalarda satın alma genel müdürleri daha fazla yetki sahibi olmaktadır.

Değerlendirme: Satın alma müdürlerinin yetkileri diğer satın alma elemanlarına oranla daha geniş görünmektedir. Ancak, satın alma biriminde en geniş yetkiye sahip olan yönetici, bir satın alma genel müdürüdür. Satın alma kararını alacak olan görevlinin pozisyonu, imalatçılara verilen sipariş miktarı ve bedeline göre değişiklik göstermektedir. Bir genel müdür yüksek miktarda satın alma ihalelerine katılmaktadır.

S.3. Bir tedarikçi seçerken en çok dikkat ettiğiniz özelliği ve / veya özellikleri nelerdir?

C.3. Öncelikle karşımızdaki tedarikçi ile kurduğumuz güven ilişkisine dikkat etmekteyiz. Sonra, tedarikçinin ürünü üretmek için koşullarının elverişli olup olmadığına bakmaktayız. “Tüketiciye herhangi bir zarar verecek koşullarda mı ürünü üretiyor? Uygun şartlarda mı ürünü üretiyor?” gibi soruların yanıtlarını aramaktayız. Daha önceden güvenilir olduğuna dair referanslarının olup olmadığına dair araştırma yapmaktayız. Üreteceği ürünün, tüketiciye sağlayacağı faydaları araştırmaktayız.

Ürettiği ürünü doğru fiyatla satıp satmadığını araştırmaktayız. Ana koşullar bunlardır.

Değerlendirme: Tedarikçi seçim kriterleri için vurgulanan ana nokta güvendir. BİM'in tedarikçiden verim alması için ilk şart, tedarikçi ile arasında güvene dayalı bir ilişki olmasıdır. Bundan başka, tedarikçilerin sağlıklı ortamlarda ürünleri üretmesi önem arz etmektedir. Bu noktada nihai tüketicilerin memnun edilmesi BİM'in amaçlarından biri olmaktadır. BİM müşteri odaklı çalışmayı hedeflemektedir. BİM'in çalıştığı tedarikçilerin, tanınan tedarikçiler arasından seçilmesi önem arz etmektedir. Bu sayede BİM, satın almada doğacak riskleri en aza indirmektedir. Son olarak maliyetlerini en aza indirebilmek için BİM, imal edilen ürünlerin değerinin doğru belirlenmesi için çalışmalar yapmaktadır.

S.4. Bir tedarikçiden satın alma yapılırken karşılaşılan riskler nelerdir?

C.4. Ürünle ilgili riskler, özellikle de ürünün kalitesiyle ilgili riskler önemlidir. Düzenli şekilde ürün temini yaptığımız için tedarikçinin ürettiği ürünün kalitesinin sonradan değişmesi ve bozulması büyük bir risk oluşturmaktadır. Bir diğer risk ise tedarikçilerin ürünlerini eksiksiz olarak bize sevk edememe problemidir. Ürünün doğru zamanda doğru yerde teslim edilmemesi riski de bir diğer riskler arasındadır.

Değerlendirme: BİM'in satın alma faaliyetini gerçekleştirirken karşılaşılabileceği riskler en çok tedarikçi kaynaklı olmaktadır. Bu yüzden riskleri en aza indirebilmek için tedarikçilerin seçiminde özen gösterilmektedir. BİM, tedarikçiler ile sürdürülebilir bir ilişki kurmayı hedeflediği için tedarik edilen ürünlerin kalitesini sık sık test etmektedir. BİM için bir diğer problem ise tedarikçilerin, ürünleri tam olarak sipariş edilen miktarda ve tam zamanında teslim etmemesidir. BİM, oldukça yüksek miktarlarda alım gerçekleştirdiği için, satın alınan ürünlerin teslim alınmasını yakından izlemektedir. Mülakat sırasında toplanılan diğer bilgiler de göstermektedir ki bu riskleri azaltmak için BİM, daha önce çalıştığı eski tedarikçiler ile birlikte çalışmaktadır.

S.5. Etkin bir satın alma yönetiminin güçlü yanları nelerdir?

C.5. Düzenli ödeme. Tedarikçilerin, parasını tam zamanında ve eksiksiz alabilmesi en önemli konulardan bir tanesidir. Tedarikçilerin ödemesini eksiksiz ve zamanında gerçekleştirmek, bir perakendecinin tercih edilebilir olmasını sağlamaktadır. İkinci konu ise güvenilirliktir. BİM'in satın alma personellerinin güvenilir olması ve BİM'in kurumsal kültürüne karşı oluşan güvenilirlik çok önemlidir.

Değerlendirme: 5. cevaptan da görüldüğü gibi bir tedarikçi ile etkin bir ilişki kurulduğu zaman işletmenin bünyesindeki satın alma birimi ve dolayısıyla işletmenin kendisi de güç kazanmaktadır. Etkin bir satın alma yönetimi için karşılıklı güven ilişkisinin yanı sıra işletmenin, tedarikçilerine yaptığı ödemelerin eksiksiz ve tam zamanında olması işletmeye iyi bir itibar kazandırmakta ve saygınlığını arttırmaktadır.

S.6. Satın alma birimi olarak kullandığınız bilişim programları nelerdir ve bunların amaçları nedir?

C.6. Biz SAP programını kullanmaktayız ve her türlü raporlamaları oradan takip etmekteyiz. Satış analizlerini, ürün promosyonlarını, ürün performanslarını, ticari koşullarını ve bunlarla ilgili bütün işlemlerimizi yaparken SAP kullanmaktayız.

Değerlendirme: BİM de diğer perakendeciler gibi teknolojinin getirdiği faydalardan yararlanmaktadır. BİM, bu teknolojiyi kullanarak operasyon maliyetlerini azaltmaktadır. SAP kullanan BİM, bu sayede mağazalardaki personelin performansını analiz etmekte ve performans notu vermektedir. Ürünlerin satış performansını da analiz eden BİM, bu analizlere göre tedarikçilere yeniden ürün siparişi vermek için karar vermektedir.

S.7. Daha önce mağazalarda satılmamış, yeni ürünleri satın alıyor musunuz?

C.7. Yeni ürün çıkartmak için çok emek harcamaktayız. Yoğun bir şekilde ürün araştırması yapmaktayız. Türkiye'de keşfedilmeyen yeni üreticiler keşfetmeye çalışmaktayız. Belirli dönemlerde, hiç satılmamış bir ürünü satış için raflarda konumlandırmaktayız. Reklam afişlerimizde bunun reklamını yaparak, farklı tarzlarda ürünler çıkarmaya çalışmaktayız. Yeni ürünleri daha çok tüketicilerimizin işine yarayacak ürünler arasından seçmekteyiz.

Değerlendirme: Satın alma müdürüne göre BİM, daha önce hiç ürettirmediği yeni ürünler için de tedarikçileriyle anlaşarak tüketicilerin ihtiyacını karşılamaya yönelmektedir. BİM, yeni çıkaracağı bir ürün için pazar boşluğu araştırması yaparak o boşluğu doldurmak için projeler yürütmektedir.

S.8. Mağazalarda ürünlerinizi daha ucuza satabilmek için maliyet düşürücü hamleleriniz neler oluyor? Satın alma ekibi olarak şirketin tasarruf etmesine nasıl katkı sağlıyorsunuz?

C.8. Maliyet düşürücü hamlelerimizin birçoğunu satın almayla yapsak da maliyeti düşürmek için operasyon giderlerimizi de düşürmemiz gerekmektedir. Bizim şirketimiz, Türkiye'deki operasyon giderlerinin en düşük olduğu şirkettir. BİM, operasyon giderlerinin düşüklüğü ile bilinmektedir, bu bizim uzmanlık alanımıza girmektedir. Giderlerimiz daha düşük olduğu için biz daha düşük fiyatlara satmaktayız. Daha düşük fiyatlara sattıkça da daha çok miktarda ürün satıyoruz. Operasyon maliyetlerini nasıl azalttığımıza örnek vermem gerekirse bunları söyleyebilirim; mağazalarda optimum düzeyde personel çalıştırılması, ürünlerin kolilerle sevk edilmesi ve hızlı bir şekilde rafta biten bir ürünün yerine yenisinin konulması, devamlı promosyon yapıp etiketlerin sürekli değiştirilmemesi, bu durum hem iş gücünü fazladan harcatır hem de maliyete yol açar, biz sürekli ürünlerin fiyatını yükseltip tekrar düşürmeyiz. Raflarda her ürünü bulundurmuyoruz, bunun yerine tüketicilerin satın aldığı ürünlerin %90'ını bulundururuz.

Değerlendirme: Satın alma müdürüne göre BİM, maliyetlerini düşürürken satın alma maliyetlerinin dışında operasyon maliyetlerine de odaklanmaktadır. Bu maliyetler mağaza içinde meydana gelmektedir. BİM, perakendeciliğin mutfağının mağazalar olduğuna karar vermiştir. Bu nedenle mağazalarda yapılan bütün işlemler önem arz etmektedir. BİM, mağazada yaşanabilecek bütün maliyetlerini düşürüp, bu maliyetlerin ürünlerin fiyatlarına yansımalarını sağlamaktadır. Maliyetler ne kadar düşerse, fiyatlar da o derece düşmektedir. Bu da BİM'e pazarda rekabet avantajı vermektedir. Operasyon giderlerini azaltmak için BİM'in uyguladığı en etkin yollardan biri de mağazada ürünleri kolilerde sergilemek ve sade bir görünümle ürünleri müşterilerin beğenisine sunmaktır.

Bunun yanı sıra BİM, mağazada sergilediği ürünlerin fiyatlarını sürekli değiştirmeyerek, mağazadaki iş gücünden yararlanırken verim almaktadır. Mağazadaki ürünlerin fiyat etiketleri önlerinde asılmaktadır. Eğer fiyatlar sürekli değişseydi, mağaza personeli fiyatları değiştirmek için fazla enerji harcayacaktı ve diğer operasyon işlemleri aksayacaktı. BİM, fiyatları çok sık sürede değiştirmeyerek iş gücünden azami verim almaktadır. BİM, sadece bütçesi için tasarrufa gitmekle kalmamakta, aynı zamanda çalışanlarının enerjilerini de tasarruf etmektedir.

BİM, raflara ürünleri dizerken onların performansını da kontrol etmektedir. En çok satılan ürünleri raflarında bulundurmaktadır.

S.9. Özel markalı ürünleri satın alma sürecinizden ve neden özel markalı ürünleri tercih ettiğinizden bahsedebilir misiniz?

C.9. Özel markalı ürünler bizim uzmanlık alanımıza girmektedir. Aslında özel markalı ürünleri satın almamaktayız, özel markalı ürünleri o markaları üretebilecek tedarikçilerle geliştirmekteyiz. Örneğin, özel markalı bir meyve suyu markamız var ve bunu geliştirmekteyiz. Büyük, tanınmış meyve suyu markaları vardır ve bunlarla kendi ürünümüzün içeriğini geliştirmekteyiz. Sonra bir reçete belirlemekteyiz ve o reçeteye göre üreticilerin çalışmalarını istemekteyiz. Sonrasında teknoparkla görüşme ayarlamaktayız. Teknoparkla birlikte ürünün ambalajını yapmaktayız ve ürünün tasarımını belirlemekteyiz. Ajanslarla iş planlamaktayız. Ürün aslında bizim kendi ürünümüzdür, yani burada eş zamanda bir pazarlamacı, satın almacı ve satış personeli gibi çalışmaktayız. İmalatçıya sadece ürünü üretmesi kalmaktadır. Ürünün satış fiyatını ve satın alma fiyatını da biz belirlemekteyiz. Üreticiye satışlardan pay alması için %10, %20 gibi belirli bir oran sunmaktayız ve teklif vermekteyiz. Üretici de sadece bu teklifi kabul etme veya reddetme kararını almaktadır.

Değerlendirme: BİM, raflarda özel markalı ürünlerin bulunmasını daha çok tercih etmektedir çünkü özel markalı ürünlerin satılacağı yer bellidir. BİM'in özel markalarının satıcısı sadece BİM'dir. BİM'de özel markalı ürünlerin yerleri bilindiği için reklam maliyeti oluşturmaya gerek görünmemektedir. Bu ürünler için kampanya yapmaya gerek yoktur. Örneğin, bir özel markalı bir ürünün maliyeti 100 TL ise tedarikçi, o ürünü 110 TL'ye perakendeciye satmaktadır. Perakendeci de 130 TL'ye

mağazada satmaktadır. Ancak ulusal markalı bir ürünün maliyeti de 100 TL iken imalatçı, bu maliyetin üzerine satış, pazarlama ve organizasyon giderleri koymaktadır daha sonra bu ulusal markalı ürün, 110 TL yerine 200 TL imalatçıdan satın alınmaktadır. Artan bu fiyatları tüketici kendi cebinden ödemektedir. Tüketici reklam parasını ödemiş olmaktadır. Tüketiciler, ulusal markalı bir ürünü satın aldıkları zaman, perakendecilerin tedarikçilerden aldığı raf bedellerini de ödemektedirler. Ulusal markalı ürünlerde, üreticilerin ve perakendecilerin karşılaştığı bu ek maliyetler, tüketicinin cebinden çıkmaktadır. Tüketiciler özel markalı ürünleri satın alırlarsa, aynı kalitede daha uygun fiyatlı ürünleri satın almış olmaktadır.

4.2. BİM Firması Mülakatı 2

BİM firmasıyla gerçekleştirilen ikinci mülakat, BİM’de çalışan bir satın alma uzmanı ile yapılmıştır. Bu satın alma uzmanının görev yeri diğerlerinden farklı bir bölgededir. Bu sebeple görev tanımları ve sorumluluklar farklılık göstermektedir.

S.1. İş hayatında bulunduğunuz pozisyondan, tecrübenizden, ve görev tanımınızdan bahseder misiniz?

C.1. Toplam 2 yıldır BİM’de satın alma uzmanı olarak çalışmaktayım. Mağazada personel olarak çalışıyordum oradan satın alma bölümüne, bölge müdürlüğüne geçtim. Bizim görev tanımımız çok geniş; ürünleri tedarikçilerden satın almanın yanında lojistik işlemleri ile de ilgilenmekteyiz. Satın alma ekibi olarak siparişlerin takibi, ürünlerin test edilmesi ve stokların çevrilmesiyle ilgilenmekteyiz. Bizim bölgemizde çalıştığımız 300 – 400 tane tedarikçimiz var ve onlarla sürekli iletişim halindeyiz. Depo stokuna giren ve çıkan ürünleri sürekli olarak izlemekteyiz.

Değerlendirme: İlk cevaptan da görüldüğü üzere satın alma uzmanının görev tanımı oldukça geniştir. Ürünler tedarikçiden satın alınıp mağazalarda son müşteri ile buluşana kadar satın alma personelleri, ürünleri takip etmektedir. BİM’deki satın alma uzmanı, ayrıca ürünlerin depolardan mağazalara dağıtılması ile de ilgilenmektedir. Bununla birlikte BİM’deki satın alma uzmanları depo yönetimi ve tedarikçilerle iletişim alanlarında da deneyim sahibidir. BİM, Türkiye’nin her bölgesinde ve farklı şehirlerinde bölge müdürlükleri kurmuştur. Bu bölge müdürlükleri Türkiye’nin dört bir tarafında konumlanan tedarikçilerle iş birliği

yapmaktadır. BİM'in tedarikçi sayısı, ürünlerinin genişliğine göre her bölgede değişiklik göstermektedir.

S.2. Satın alma kararları için ne kadar yetki sahibisiniz? Rakam verebilir misiniz?

C.2. Mağazalarımızda cuma günleri satışa sunduğumuz spot ürünlerin satın alınması için yetki sahibi sadece İstanbul'da bulunan genel merkezimizdir. Onun dışında tedarik ettiğimiz ürünlerin hepsinin satın alma sorumluluğu bize aittir. Standart bir stok seviyemiz var, depolarda ürün stoku bitince yerine yenisini yerleştirmekteyiz. Bu kapsamda yaklaşık 100 Milyon TL değerinde satın alma yapabiliyorum. Ancak standart bir rakam söylemem mümkün değil. Bu rakam sürekli mağazaların raflarının boşalmasına göre değişmektedir. Bizim bölgemizde sorumlu olduğumuz 128 mağaza olduğu için sadece bu mağazalar için satın alma yapmaktayız. Satın alma rakamı bölgeden bölgeye de değişiklik göstermektedir.

Değerlendirme: 2. cevapta satın alma uzmanının bahsettiği gibi satın alma uzmanları satın alma miktarı konusunda geniş yetki sahibidir. Spot ürünler dışında kalan diğer ürünlerin, satın alınıp mağazalara yerleştirilmesi satın alma uzmanlarının görevidir. Bu kapsamda her satın alma uzmanının sorumlu olduğu bölgeye veya ile bağlı farklı sayıda mağaza vardır. Farklı bölgelerin ürün çeşitleri aynıdır ama mağazalardaki ürün miktarı, içeriği ve tüketim miktarı aynı değildir. Bunun için bir satın alma uzmanı bağlı olduğu bölgedeki ürünler kadar satın almada yetki sahibidir. Satın alınan miktar sürekli değişmektedir sabit bir rakam söylemek mümkün değildir ancak yaklaşık olarak tahmin edilebilir. Bir satın alma uzmanının sorumlu olduğu satın alma miktarı yaklaşık 100 milyon TL'dir. Satın alma personellerinin tedarik etme sorumluluğu olan ürünler sınırlıdır. Bu sebeple her satın alma personeli belirli ürünlerde söz sahibidir. Bu durum, satın alma personellerinin ürün hakkındaki uzmanlıklarını artırmaktadır.

S.3. Bir tedarikçi seçerken en çok dikkat ettiğiniz özellikler nelerdir?

C.3. Tedarikçi seçmek için tedarikçilere önce ön başvuru formu doldurtmaktayız. Tedarikçi seçme sürecinde tedarikçilerin evrak işlemlerini tamamlaması gerekmektedir daha sonra tedarikçilerin onaylanıp onaylanmama durumları belli olmaktadır. Firmamızın bünyesinde çalışan tedarikçilerin verimliliğini analiz eden

ekiplerimiz vardır. Bu ekiplerin belirlediği ölçütlere göre üreticilerin ulaşması gereken belirli bir not ortalaması vardır. Üreticiler, 100 üzerinden 60 aldığı zaman bizimle çalışmaya hak kazanmaktadır. Ancak üretici 60'ın altında kalırsa biz o firmayla çalışmamaktayız. Üreticilere puan verirken fabrikanın büyüklüğü ve temizliği, çalışma prensibi, yeterli üretim kapasitesinin olup olmadığı gibi ölçütleri değerlendirmekteyiz.

Değerlendirme: BİM, üreticilerini seçerken oldukça titiz davranmaktadır. Üreticiler arasında rekabet yaratarak kendi değerini artırmakta ve etkili bir strateji uygulamaktadır. BİM, tedarikçiler arasında rekabet yaratmak için tedarikçi adaylarını puanlamaktadır. Bu kapsamda BİM'in en çok önem verdiği tedarikçi seçim ölçütü, tedarikçinin üretim kapasitesidir. Ayrıca BİM, tedarikçilerin sağlıklı koşullarda üretim yapıp yapmadığına bakarak da puan vermektedir. 60 puanın üzerinde kalan tedarikçiler arasından en yüksek puanı almaya hak kazanan tedarikçiler seçilmektedir. Bu sayede tedarikçiler çalışma koşullarını düzelterek, yüksek puan almak için çabalamaktadır. BİM de tedarikçilerin kendilerini geliştirmesine katkı sağlamaktadır.

S.4. Tedarikçilerinizle yaptığımız sözleşmelerin vade uzunluğu ne kadardır?

C.4. Aslında tedarikçilerle yapılan sözleşmenin vade uzunluğunu genel müdürlük belirliyor. Tedarikçilerle sözleşme yapmaktan sorumlu olan bölümlerimiz genel müdürlüğümüzde konumlanmıştır. Genellikle tedarikçilerle sabit sözleşme sürelerinde anlaşmaktayız. Ancak, anlaştığımız tedarikçinin ürününde bir sorun çıkarsa hemen o tedarikçi ile sözleşmeyi feshederiz. Amacımız müşteri memnuniyetini ve sağlığını düşünmek olduğu için sorunlu ürünlerin üretildiği üreticilerle hemen sözleşmemizi feshetme yetkisine sahibiz. Uzun yıllarca çalıştığımız tedarikçilerimiz var ve genellikle uzun yıllar çalışmayı tercih ediyoruz. Tedarikçileri analiz eden ekibimiz olduğu için tedarikçilerle uzun çalışıp çalışmama kararını o ekibimiz belirlemektedir.

Değerlendirme: BİM, kurum içinde görev paylaşımının faydalarından yararlanmaktadır. Belirli bir ekip tedarikçilerle sözleşme imzalarken diğer bir ekip tedarikçilerin performansını ölçmektedir. Bu sayede çalışanlardan verim almak

hedeflenmiştir. BİM, tedarikçilerinde sürdürülebilirlik özelliği aradığı için bir kere anlaştığı bir tedarikçi, ürünlerin üretimi ve teslimatı konusunda aksaklık yaşamazsa o tedarikçi ile yola devam etmektedir. Bu sayede tedarikçilerden aldığı hizmette istikrar yakalamaktadır.

S.5. Bir tedarikçiden satın alma yapılırken karşılaşılan riskler nelerdir?

C.5. Bir tedarikçi, sipariş verdiğimiz ürünü bize geç teslim ediyorsa problem yaşarız çünkü tedarikçi tarafından geç teslim edilen ürünleri müşteriye geç ulaştırmış oluruz. Diğer bir risk ise tedarikçinin ürünleri sağlıklı ortamlarda üretmesidir. Tedarikçinin ürettiği ürünleri tüketen bir müşteride sağlık problemi çıkarsa bize ceza yazılır. Bu ceza, para cezası veya mağaza kapattırma cezası şeklinde verilmektedir. Bunun sonucu müşteri kaybetmek ve hasılatın azalmasıdır. Ürünlerin ödemesini biz yaptığımız için başka risklerle karşılaşmamaktayız. Karşılaştığımız başka bir problem ise üreticilerimizin istediğimiz miktarda ürün üretecek kapasitesinin olmamasıdır. Yeterli üretim kapasitesine sahip üretici bulmakta bazen zorlanmaktayız.

Değerlendirme: BİM'in karşılaştığı riskler arasında ödeme riski yer almamaktadır çünkü BİM, üreticilerin gözünde bir müşteridir ödemeyi kendisi, aksatmadan yapmaktadır. BİM'in üreticiler karşısında üstlendiği en büyük risk teslimatın gecikmesi riskidir. Bu sorunu çözmek için BİM, tedarikçisiyle yaptığı sözleşmeye bir madde koyarak teslimatın gecikmeyeceği taahhüdü alabilmektedir. Teşhirdeki ürünlerin insan sağlığına zarar verme olasılığı da bir başka risk içeren unsurdur. Bu doğrultuda tedarikçilerin kurallara uygun bir şekilde çalışması gerekmektedir. Ayrıca devlet otoritelerinin tedarikçileri denetlemesi, ürünlerin sağlıklı koşullarda üretilmesini sağlamaktadır. BİM satın alma bölümü çalışanları, üretici firmalardan yeterli üretim kapasitesine sahip olmalarını istemektedir. Böylece hem perakendeciler hem de üreticiler daha fazla üretim yaparak, maliyetlerini azaltabilmekte ve müşteri taleplerini karşılayabilmektedir.

S.6. Etkin bir satın alma yönetiminin güçlü yanları nelerdir?

C.6. Etkin satın almalar yaptığımız için 8000'den fazla mağaza sayısına sahibiz. Oldukça hızlı bir şekilde büyümekteyiz. Türkiye'de en yüksek ciro rakamına sahip

indirim marketi biziz. Bu nedenle alım gücümüz de yüksek çünkü bir kalem üründen yüz binlerce koli siparişi vermekteyiz. Etkin bir satın alma yönetimine sahip olduğumuz için müşteri sayımız ve pazar payımız yüksek durumdadır.

Değerlendirme: BİM, etkili satın alma stratejileri planladığı için bunun olumlu sonuçları pazar payının büyüklüğüne ve müşterilerin talep düzeyine yansımaktadır. Etkin bir satın alma yönetiminin güçlü yanı sayesinde BİM, yüksek mağaza sayısına sahiptir. Bunun yanında etkili bir satın alma yönetimi, tüketicilerin BİM'e olan talebini artırmaktadır. Ayrıca BİM, tedarikçilerine verdiği yüksek miktarda siparişler sayesinde maliyetlerini indirmektedir. Bu da BİM'in yüksek satın alma gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Yüksek satın alma gücüne sahip olan perakendeciler, üreticileri karşısında yüksek pazarlık gücü elde etmektedir.

S.7. Satın alma bölümü olarak teknolojiden faydalaniyor musunuz? Hangi yazılım programlarını kullanıyorsunuz?

C.7. Biz standart olarak SAP kullanıyoruz. SAP ve e-mail yoluyla tedarikçilerimizle iletişim kurmaktayız. Siparişlerimizi SAP üzerinden veriyoruz. SAP üzerinden sipariş verdikten sonra tedarikçilerimize gereken bilgiler iletilmektedir.

Değerlendirme: BİM'de satın alma personelleri, diğer indirim marketleri gibi yazılım programı olarak SAP kullanmaktadır. Özellikle üreticilerle iletişim kurmak için SAP programları iletişim maliyetlerini azaltmaktadır.

S.8. Yeni ürün gamı stratejilerinizden bahseder misiniz?

C.8. Yüksek indirim marketi konseptinde çalıştığımız için mağazalarımızın yüz ölçümü bellidir. Mağazalarımız süper marketlere göre daha küçük yüz ölçüme sahiptir. Yaklaşık 350 – 450 m²'lik alanlarda müşterilere hizmet vermekteyiz. Bu sebeple müşterilerimize geniş ürün gamı hizmeti sunmamaktayız. Ayrıca ürün çeşidi çok olduğu zaman ürünlerin satılmama riski de artmakta ve stok fazlası vermekteyiz. O yüzden ürün gamını mümkün olduğunca dar tutmaktayız. Standart bir oranda ürün kalemi sayımız vardır. Müşterilerimizin hayatlarını kolaylaştırmak için ürün satmaktayız. Temel tüketim ürünlerini ve yaygın kullanılan ürünleri satmaya ağırlık

vermekteyiz. Ancak çağımızın şartlarına ve müşterilerimizin değişen ihtiyaçlarına ayak uydurmak için ürün çeşitliliğini arttırdığımız da olmaktadır.

Değerlendirme: 8. sorunun cevabına göre BİM, dar ürün gamı stratejisi ile çalışmaktadır. Standart bir ürün çeşitliliği yapısı olan BİM, müşterilerin ihtiyacına göre çeşitliliğini artırabilmektedir. Ancak yüksek indirim marketi konseptine en uygun strateji dar ürün gamı stratejisidir. Bu kapsamda yeni ürün gamı çıkarmak riskli bir işlemdir. BİM, özellikle Cuma günleri satışa sunduğu spot ürünler sepetinde yeni ürün gamı çıkarmaktadır. Ancak spot ürünler, standartlaştırılmış ürünlere oranla daha az miktarlarda üretilmekte ve hızlı tüketilmektedir.

S.9. Mağazalarda ürünlerinizi uygun fiyatlarda satmak için optimum maliyeti nasıl sağlıyorsunuz?

C.9. Satın alma gücümüz yüksek olduğu için üreticilerimize sipariş verdiğimiz zaman bir kalem üründen yüksek miktarlarda sipariş vermekteyiz. Bu sayede sürümden kazanmaktayız. Rakip firmalar bir kalem üründen 10.000 adet sipariş verirken, biz üreticilerimize 100.000 adet sipariş vermekteyiz. Bu sayede ürünü satın alırken ödediğimiz bedel azalmaktadır. Yüksek miktarda alımlar yapmamız üreticilerin yararına olmaktadır. Üreticiler daha çok ürettiği için memnun kalmakta ve üretim maliyetlerini düşürmektedir.

Değerlendirme: 9. cevaptan da görüldüğü gibi BİM'in maliyetlerini düşürmesi için kullandığı en etkili yöntem ölçek ekonomisinden faydalanmasıdır. BİM, bir ürün kaleminden yüz binlerce ürettirerek hem üretici hem de kendi açısından maliyetleri azaltmaktadır.

S.10. Özel markalı ürünleri satın alma sürecinizden ve neden özel markalı ürünleri tercih ettiğinizden söz eder misiniz?

C.10. Ulusal markalı ürün satmaktan daha çok özel markalı ürün satmayı tercih etmekteyiz. Özel markalı ürünleri satın almamızın ve ürettirmemizin temel amacı daha çok müşteri çekmektir. BİM dışında başka bir perakendecide özel markalı ürünlerimizden bulmak imkansız olduğu için müşteriler tarafından talep gören bir marka haline gelmekteyiz. Ayrıca ürettireceğimiz özel markalı ürünün iç

malzemesini ve ambalajını biz düzenlemekteyiz. Firma üretimini yaptıktan sonra biz ürünün analizini ve testini yapmaktayız daha sonra ürünü piyasaya sürmekteyiz. Ürün satışa sunulduktan sonra müşterilerimizden olumsuz geri dönüşler alırsak ürünü geliştirme aşamasına girmekteyiz. Ürün geliştirildikten sonra da ürün müşteriler tarafından talep görmüyorsa ürünün üretiminden vazgeçeriz.

Değerlendirme: BİM, mağazalarında özel markalı ürünleri satmaya ağırlık vermektedir. Bu kapsamda satın alma personelleri, özel markalı ürünün içeriğini ve ambalajının şeklini kendisi belirlemektedir. Daha sonra satın alma personelleri, üreticiye sipariş verip özel markalı ürünü kendi reçetelerine uygun üretirmektedir. Bitmiş ürünün üzerinde bir takım testler ve analizler yapıldıktan sonra özel markalı ürünler bitmiş olarak mağazalarda müşterilere sunulmaktadır. Özel markalı ürünlere ağırlık verilmesinin sebebi müşteriler üzerinde marka bağlılığı yaratmasıdır.

S.11. Tedarik sürecinde yolsuzlukları önlemek için aldığımız önlemler var mıdır? Varsa hangi önlemleri alıyorsunuz?

C.11. Ben yolsuzlukla hiç karşılaşmadım. Bize ürünü doğru bir şekilde getiren olursa kesinlikle parasını almaktadır. Tedarik edilen ürünleri bir bir saymaktayız. Biz sadece müşterilerimizi düşünmekteyiz. Zor dönemlerde limon kolonyası 15 TL'ye satılırken biz 6 TL'ye satıyorduk ve zam yapmadık. Yeterince şeffaf bir firmayız. Para kazanmaktan çok müşteriye hizmeti düşünmekteyiz. Yolsuzlukları önlemek için en çok muhasebe ekibimiz çalışmaktadır. Muhasebe bölümü yolsuzlukların yapıp yapılmadığını takip etmektedir. Her ay kaydedilen giderlerin ve gelirlerin birbirini tutması gerekmektedir. Bu doğrultuda bütçe açığı bile çıksa bu sorunu muhasebe bölümü tedarikçilerle çözmektedir ve nedenlerini tespit etmektedir. BİM'de her şey sistematiktir, işleyiş bellidir, sahte fatura bile olsa ortaya çıkar. Yolsuzluk yapılması şeffaf ve sağlam işleyişimiz sayesinde imkansızdır.

Değerlendirme: BİM'in işleyiş yapısı sayesinde çalışanlar yolsuzluk vakalarına rastlamamıştır. Yolsuzlukların engellenmesi için sorumlu olan bölüm muhasebe bölümüdür. İşletme içindeki bütçe açık ve fazlalıklarının denetlenmesini yapan muhasebe ekibi, bütçede bir yanlışlık görürse bunun nedenlerini araştırmak için

yetkilidir. Yolsuzluk yapılsa bile etkin ve şeffaf işleyen bir sistem sayesinde ortaya çıkarılmaktadır.

S.12. Müşterilerinize sunduğunuz hizmete dair geri bildirim alıyor musunuz? Evet ise hangi araştırma yöntemini kullanıyorsunuz?

C.12. Olumlu veya olumsuz olarak müşterilerimizden aldığımız geri bildirimler çok kıymetlidir. Bizim şikâyet hattımız var ve mesai saatleri içinde müşterilerimiz oradan arama gerçekleştirip görüş ve önerilerini iletmektedir. Müşteriler, resmi web sitemizden veya mail yoluyla şikâyetlerini iletmektedir. Ayrıca mağazalarımızda da şikâyet formları vardır ve müşterilerimiz mağazalarda bu formları doldurmaktadır. Müşteriler, satın alma birimimizi spotlara getirmemizi istedikleri ürünler için de aramaktadır. Bir ürün arızalı çıktığında veya bir gıda ürünü bozuk çıktığında serbestçe iade almaktayız. Ayrıca müşteriler aldıkları ürünleri beğenmese bile ürünleri geri iade etme hakkına sahiptir. Müşterilerimizi memnun etmek için elimizden gelen her şeyi yapmaktayız.

Değerlendirme: BİM’de müşteri memnuniyetinin sağlanması en önemli görevlerden biridir. Bu doğrultuda müşterilerden açık bir biçimde geri bildirim alınmaktadır. Ayrıca BİM, müşteri memnuniyeti sağlamak için ürünlerin müşteri tarafından koşulsuz iade edilmesine izin vermektedir. Satın alma birimi de müşteri memnuniyetinin sağlanması için talep edilen ürünleri, tedarikçi firmalardan satın almayla ilgilenmektedir.

4.3. BİM Firması Mülakatı 3

S.1. İş hayatında bulunduğunuz pozisyondan, tecrübenizden ve görev tanımınızdan bahseder misiniz?

C.1. BİM’de 2 yıldır satın alma uzmanı olarak çalışmaktayım. Görev tanımım; merkezi deponun stok devir hızını kontrol etmektir. Bulduğumuz ildeki bölge müdürlüğüne bağlı yüzlerce mağazamız vardır. Üreticilere ürünlerimizin siparişini verip ürünleri teslim almaktayız ve merkezi depolarımızda muhafaza etmekteyiz. Sonrasında mağazalara ürünleri teslim etme konusunda biz sorumluyuz. Bu ürünler taze ve taze olmayan olarak iki gruba ayrılmaktadır. Taze ürünler depoda en fazla 5 gün kalabiliyorken taze olmayan ürünler en fazla 8 gün depomuzda muhafaza

edilmektedir. Vakti geldiğinde depolarda bekleyen ürünlerin mağazalara sevkiyatını gerçekleştirmekteyiz. Bizim amacımız mağazalardaki ürünler tükenmeden depolardan mağazalara ürün sevkiyatı gerçekleştirmektir. Bu sayede stoklarda ürün tutmayarak stok maliyetini azaltmış olmaktadır. Excel formatını kullanarak ürünlerin dönemsel giriş ve çıkışını takip etmekteyiz.

Değerlendirme: 1. cevaba göre, BİM’de çalışan bir satın alma personelinin amacı stok devir hızının kontrol edilmesidir. Stok devir hızı olması gerektiği gibi ayarlanırsa mağazalarda ürün bulunurluğu artar ve müşteriler ikame ürünleri satın almaz. Aynı zamanda stok devir hızı, olması gerekenden fazla yüksekse mağazalarda satılmamış ürünler birikmektedir ve bu ürünler mağazaların depolarında fazla yer kaplamaktadır. Bu nedenle depo maliyeti, firmanın finansal tablolarına yansımaktadır.

S.2. Satın alma kararları için ne kadar yetki sahibisiniz? Rakam verebilir misiniz?

C.2. Biz bölgemize bağlı mağazalara teslim etmek üzere 10 çeşit ürünün satın alınmasından sorumluyuz. Bu ürünler üzerinde test ve analiz yapmaktayız. Böylece ürünlerin performansını ölçmüş olmaktadır. Yetki sahibi olduğumuz ürünlerin fiyatı sürekli güncellendiği için satın alma rakamlarımız da sürekli değişiklik göstermektedir.

Değerlendirme: Her bölgenin kendine göre bir ürün çeşitliliği sayısı vardır ama 2. cevabı veren satın alma uzmanının çalıştığı bölgede 10 ürün kalemiyle ilgili satın almalar yapılmaktadır. Bir ürün kaleminden fazla miktarlarda sipariş verildiği düşünülürse BİM, maliyetlerini azaltma noktasında başarıyı yakalamıştır. BİM’deki satın alma personellerinin yetkisi, ürünlerin kalite performanslarını ölçecek kadar geniştir.

S.3. Bir tedarikçi seçerken en çok dikkat ettiğiniz özellikler nelerdir?

C.3. Tedarikçilerimize hem performans puanı vermekte hem de denetlemekteyiz. Tedarikçi seçerken öncelikle onlara puan vermekteyiz. Tedarikçilerimizin de bizim istediğimiz puan barajını aşmaları gerekmektedir. Tedarikçilerin yüksek bir puan alması gerekmektedir. Kurumsal firmalarla çalışmayı tercih etmekteyiz.

Tedarikçimiz olmaya hak kazanan firmalardan ürünleri tam zamanında, istediğimiz koli şekliyle, uygun barkod etiketiyle teslim etmesini beklemekteyiz. Tedarikçilerin üretim kapasitesinin yeterli olup olmadığını değerlendirmekteyiz. Üretici firmalar istediğimiz puan barajını geçemezse onlarla çalışmamaktayız.

Değerlendirme: BİM, en kaliteli tedarikçi ile çalışmak için kendi puan yöntemini geliştirmiştir. Bu sayede BİM'e teklif sunan tedarikçiler, çeşitli analiz yöntemleriyle puanlanmaktadır. Tedarikçi seçiminde titiz davranan BİM, üretim kapasitesi yeterli olan kurumsal tedarikçiler ile çalışmayı tercih etmektedir. BİM, tedarikçileriyle çalışırken sipariş ettiği ürünleri eksiksiz bir şekilde teslim almak istemektedir. Bu nedenle teslim aldığı ürünlerin barkodunda, ambalajında ve içeriğinde eksik olursa o ürünü kabul etmemektedir.

S.4. Tedarikçilerinizle yaptığınız sözleşmelerin vade uzunluğu ne kadardır?

C.4. Tedarikçilerimizle yaptığımız sözleşmelerin vadesi üründen ürüne değişiyor. Ancak ortalama olarak 60 ile 90 gün arası bir vade uzunluğumuz vardır.

Değerlendirme: 4. cevaba göre tedarikçilerle kısa vadeli sözleşmeler imzalanmaktadır. Bu sayede BİM, tedarikçiler arasında rekabet yaratarak, bir sonraki sözleşmeyi en uygun fiyatı teklif eden tedarikçilerle yapmak için kendine bir fırsat tanımaktadır. Ayrıca BİM'in yüksek ödeme gücü sayesinde sözleşme vadeleri kısa tutulmaktadır. Öyle ki BİM, ödeme yükümlülüğünü hızlı bir şekilde, vade sonunda yerine getirdiği için tedarikçiler memnun kalmaktadır.

S.5. Bir tedarikçiden satın alma yapılırken karşılaşılan riskler nelerdir?

C.5. Üreticiler, istediğimiz ürünü doğru bir şekilde teslim etmediği zaman sorun oluşmaktadır. Karşılaştığımız en büyük problem üreticilerin anlaştığımız ürünü getirmemesidir. Üreticilerin anlaştığımız ürünün özelliklerinden farklı bir ürün getirmeleri de başka bir problemdir. Bu tarz durumlarda gelen ürünü biz kabul etmemekteyiz ve geri iade ederiz.

Değerlendirme: 5. cevapta vurgulanan en büyük problem tedarikçilerin ürünü eksik veya hatalı teslim etmesidir. Tedarikçilerin doğru ürünü, doğru miktarda ve doğru içerikle teslim etmesi gerekmektedir. Tedarikçi, perakendecinin isteğini

karşılayamadığı zaman düşük puanla değerlendirilmektedir ve bir daha o tedarikçi ile çalışılmamaktadır.

S.6. Etkin bir satın alma yönetiminin güçlü yanları nelerdir?

C.6. Etkin bir satın alma yönetimi, çalışanların arşiv tutarak çalışmasıyla mümkündür. Etkin bir satın alma yönetiminde satın alma personeli dönemsel olarak ürünlerin depoya giriş ve çıkışlarını düzenli bir şekilde kaydetmelidir. Bir satın alma personelinin öngörü yeteneğinin olması gerekmektedir. Satın alma personelinin mağazalardaki ürünlerin ne zaman ve ne kadar tüketileceğini öngörmesi gerekir ki merkezi depolardaki ürünleri mağazalara doğru miktarda ve doğru zamanda sevk edebilsin. İyi bir satın alma personelinin piyasadaki fiyatları da iyi takip etmesi gerekmektedir. Bir satın alma personelinin pazarda yaşanan değişikliklerle kendini güncellemesi gerekmektedir. Etkili bir satın alma yönetiminin faydası mağazaya yansımaktadır ve bu sayede müşteriler aradıkları ürünü kolayca bulmaktadır. Etkili bir satın alma yönetimi, firmanın her noktasını etkilemektedir; etkin bir satın alma ürünleri ve pazarlamayı etkilemektedir.

Değerlendirme: 6. cevapta etkin bir satın alma yöntemi için gereken unsurlar sıralanmıştır. Cevapta satın alma çalışmalarından verim alınabilmesi için satın alma personellerinin, düzenli olarak firmanın girdi ve çıktılarının kaydını tutması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca cevap sayesinde başarılı bir satın alma personelinin öngörülü olması gerektiği sonucuna varılmıştır. Öngörü sahibi bir satın alma personeli, mağazadaki ürünün ne zaman biteceğini ve yerine ne zaman yenisinin gelmesi gerektiğini bilmektedir. Bu aksiyon da stok maliyetini azaltarak firmaya katkı sağlamaktadır.

S.7. Satın alma birimi olarak teknolojiden nasıl faydalaniyorsunuz?

C.7. Birçok ünlü bilgisayar programını kullanmaktayız. Microsoft Office araçları ve SAP yazılımını etkin bir şekilde kullanmaktayız. SAP sayesinde tedarikçilerle iletişime geçmekteyiz.

S.8. Yeni ürün gamı stratejilerinizden bahseder misiniz?

C.8. Devamlı olarak ürünlerimizi güncellemekteyiz. Müşterilerden gelen talebe göre ürünlerimizin gramajını değiştirmekteyiz. Piyasadaki ürünlerin özelliklerini ve fiyatlarını takip etmekteyiz ve piyasaya göre en uygun en rekabetçi ürünü müşterilere sunmaya çalışmaktayız. Piyasaya göre ürün çeşitliliğini artırmaktayız.

Değerlendirme: 8. cevaptan da görüldüğü gibi BİM'in ürün gamı stratejisi ürünün özelliklerini değiştirerek aynı ürünü satışa sunmaktır. Ürünün gramajı veya paket şekli değiştirilerek bir çeşitlilik yaratılmaktadır. Ürün çeşitliliği stratejisi rekabette üstün gelmek için kullanılmaktadır.

S.9. Mağazalarda ürünlerinizi uygun fiyata satmak için optimum maliyeti nasıl sağlıyorsunuz?

C.9. Üreticilerden satın alma yaparken alış fiyatlarını düşük tutmaya çalışmaktayız. Ürünleri mağazada koliyle sergilediğimiz için raflara ayrıca bedel ödememekteyiz. Ayrıca operasyon maliyetlerini düşürmek için az personelle çalışmaktayız. Bu yüzden ürünlerimizin fiyatlarını düşük tutmaktayız.

Değerlendirme: BİM, bir yüksek indirim marketi olduğu için en büyük amaçlarından biri maliyetlerini en aza indirmektir. Bu doğrultuda firma, ürünlerin satış fiyatlarını indirmek için üreticilerinden satın aldığı ürünlerin alış fiyatlarını düşük tutmaktadır. BİM, ürünlerin satış fiyatlarını düşürmek için ürünlerini gösterişli ve pahalı raflarda satışa sunmamaktadır. Bunun yerine ürünler, nakliyeciden geldiği gibi kolilerin içinde satışa sunulmaktadır.

S.10. Özel markalı ürünleri satın alma sürecinizden ve neden özel markalı ürünleri tercih ettiğinizden bahsedebilir misiniz?

C.10. Müşteri portföyüne göre özel markalı ürünleri satmaktayız. Müşterilerimizin özel markalı ürünlere olan talebi yoğun olduğu için biz de özel markalı ürünleri mağazalarımızda satışa sunmaktayız. Bizim açımızdan da özel markalı ürünleri satın alma süreci düşük maliyetli olduğu için bu ürünleri satmayı tercih etmekteyiz.

Değerlendirme: BİM de düşük maliyet avantajı sebebiyle özel markalı ürünleri ürettirip satmayı tercih etmektedir. Bunun yanında özel markalı ürünler sadece bir

perakendecide bulunduğu ve müşteri bağlılığı sağladığı için perakendeciler tarafından tercih edilmektedir.

S.11. Müşterilerinize sunduğunuz hizmete dair geri bildirim alıyor musunuz? Evet ise hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?

C.11. Satın alma birimi olarak bize çok müşteri şikâyeti gelmektedir. Bizim resmi web sitemizde müşteri şikâyet ve öneri formumuz vardır. İnternet üzerinden bize her konu ile ilgili yazabiliyorlar ve biz bu şikâyetlerin hepsine %100 dönüş sağlamaktayız. Satın alma birimi olarak da müşteri şikâyetlerini takip edip gereken aksiyonları almaktayız.

Değerlendirme: BİM de diğer perakendeciler gibi müşterilerin görüş ve önerilerine önem vermektedir. Katılımcının cevaplarından da anlaşılacağı üzere BİM, müşterilerinin talepleri doğrultusunda ürünlerini satışa sunmaktadır. BİM’de satın alma birimi dahil bütün birimler müşterilerin şikâyet ve önerilerini dinlemekte ve bu taleplere göre çalışmaktadır.

S.12. Tedarik sürecinde yolsuzlukları önlemek için aldığımız önlemler var mıdır? Varsa hangi önlemleri alıyorsunuz?

C.12. Biz bu noktada önlemleri sıkı bir şekilde almaktayız. Üreticilerden malı teslim aldığımızda, mal kabul aşamasında sürekli olarak kolilerin içi açılıp sayım yapılmaktadır. Mal sayımlarını titizlikle yapmaktayız. Mal sayımı yapılırken çalışanlarımızı kameralarla denetlemekteyiz. 2 tane kritik denetleme noktamız var ve bu noktalarda ürünlerin çalınmaması için üst üste denetlemeler ve sayımlar yapmaktayız.

Değerlendirme: BİM tedarik sürecinde ürünlerin çalınmaması için gerekli olan bütün tedbirleri almaktadır. Bu kapsamda kamera teknolojilerinden yararlanan BİM, çalışanları ve ürünleri detaylıca denetlemektedir. Denetim süresi boyunca gerekli ürün sayımları yapılmaktadır ve eksik ürünler tespit edilmektedir.

4.4. BİM Firması Mülakatı 4

S.1. İş hayatında bulunduğunuz pozisyondan, tecrübenizden ve görev tanımınızdan bahseder misiniz?

C.1. Benim 7 yıllık tedarik zinciri ve satın alma tecrübem var. 6 yıl Şok marketlerde, 1 yıl da BİM'de tedarik zinciri direktörü olarak çalıştım. Şuanda BİM'de tedarik zinciri direktörü olarak görevime devam etmekteyim. ŞOK marketlerin hem lojistik yapılanması hem de ürünlerin mağazalarda reyonlara sunulması ve bulunurluğunu sağlama noktasında bir görevim vardı. Tedarik zinciri ve satın alma bölümleri birbirleriyle ilişkili bölümlerdir. Aslında tedarik zinciri ile satın alma ortak olarak satın alma ile ilgilenmektedir. BİM'de tedarik zinciri bölümünün yaptığı iş ile satın alma bölümünün yaptığı iş birebir aynı değildir, ayrı tutulmaktadır. Ancak bazı şirketlerde satın alma bölümü ile tedarik zinciri bölümünün yaptığı işler aynıdır ve bu bölümler bir bütün olarak yapılmıştır. Satın alma işlemi sadece satın almaysa ben aslında satın alma yapmıyorum. Ben ürünlerin tedarikçilerden satın alınmasıyla ilgili bir pazarlık yapmıyorum. Benim işim, ürünlerin hangi bulunurluk katsayısıyla mağazalarda bulunduğunu hesaplamak ve ürünlerin stok devir hızlarını belirlemektir. Ayrıca üreticiden satın aldığımız ürünlerin maliyeti oluyor. Bu nedenle ürünlerin hangi koşullarda imalatçılardan gelmesi gerektiğini belirlemek de görevimdir. Biz bu maliyetleri yönetmekle ilgileniyoruz.

Değerlendirme: Perakende sektöründe tedarik zinciri bölümünde yapılan işler satın alma bölümünü kapsamaktadır yani iki bölümün yaptığı işler aynıdır. Ancak BİM'de satın alma bölümü, tedarikçilerle bire bir satın alma yaparken, tedarik zinciri bölümü, satın alma bölümünde çalışan personele satın alacakları ürünlerden ne kadar satın almaları gerektiği konusunda veri sunmaktadır. Kısacası BİM'de tedarik zinciri bölümü satın alma bölümünün işlemlerine destek olmaktadır. Tedarik zinciri bölümü, satın alma bölümünün düşük maliyetlerle satın alma yapabilmesi için depoların stok devir hızlarını hesaplamaktadır. Satın alma personeli de bu stok devir hızlarına göre satın alma yapmaktadır. BİM'de verimli bir şekilde görev paylaşımı yapılmaktadır.

S.2. Satın alma kararları için ne kadar yetki sahibisiniz? Rakam verebilir misiniz?

C.2. BİM'de satın alma kararlarında söz sahibi %40 oranla tedarik zinciri bölümüdür. Satın alma bölümü ise satın alma kararlarında %60 söz sahibidir. Aslında biz tedarik zinciri bölümü olarak hizmet satın almaktayız, ürün satın almıyoruz. Satın alma bölümünün, tedarikçilerden sipariş vermek istediği ürünler ve ürünlerin fiyatları sisteme girildikten sonra siparişleri biz vermekteyiz.

Değerlendirme: BİM, satın alma bölümü ile tedarik zinciri bölümünü ayırarak çalışanların kendi görevlerine yoğunlaşp uzmanlık elde etmelerini sağlamıştır. Satın alma konusunda yetkinlik oranlarından da görüldüğü üzere tedarik zinciri bölümü daha az satın alma yetkisine sahiptir. Tedarik zinciri bölümü stratejik bir konumda satın alma bölümünü veri sunarak desteklemektedir.

S.3. Bir tedarikçi seçerken en çok dikkat ettiğiniz özellikler nelerdir?

C.3. Tedarikçiden aradığımız en önemli özellik süreklilik ve istikrardır. Bütün pazarda herkes tedarikçide süreklilik aramaktadır. Tedarikçilerimizle kısa vadeli değil, uzun vadeli çalışmaktayız çünkü tedarikçilerle çalışmak uzun vadeli stratejik iş birliktelikleri gerektirmektedir. Anlaşacağımız tedarikçi firmanın finansal durumunu da detaylıca inceliyoruz; firmanın nakit akış dengesi, brüt kâr marjı, bu kâr marjının sürdürülebilir olması gibi unsurlara dikkat ederek satın alma yapmaktayız. Tedarikçimizin bizim için ürettiği ürünlerde kalite şartı aramaktayız. Kalite şartının devamlılığı da bizim için önem arz etmektedir. Bu doğrultuda bir denetim ekibimiz var ve sürekli üreticileri denetlemekteyiz.

Değerlendirme: Tedarikçi seçilirken süreklilik özelliği aranmaktadır çünkü tedarikçi ile perakendeci arasında karşılıklı güven ilişkisinin kurulması önem arz etmektedir. Karşılıklı güven ilişkisi olduğu zaman iki firma da kaliteli ürün hizmeti sunmaktadır. Tedarikçide aranan diğer ölçüt ise güçlü finansal tablolardır. Tedarikçinin nakit akım gücünün, kâr marjının, sermayesinin yeterli seviyede olması gerekmektedir. Böylece tedarikçi güvenilir bir firma olduğunu kanıtlamaktadır.

S.4. Tedarikçilerinizle yaptığımız sözleşmelerin vade uzunluğu ne kadar?

C.4. Tedarikçilerle yapılan sözleşmelerin süresi perakende pazarında genellikle 80 ile 100 gün arasındadır. Biz BİM olarak daha kısa vadeli sözleşmeler yapmaktayız. Perakende pazarında BİM'i tedarikçiler karşısında farklı kılan en önemli özelliklerden biri de budur. BİM olarak pazardaki rakiplerimize oranla, hem stok devir hızımız hem de nakit yaratma kapasitemiz daha yüksek seviyelerde konumlanmıştır. Bu sayede tedarikçilerle daha kısa vadeli sözleşmeler yapmaktayız ve tedarikçiler parasını erken alır biz de ürünlerimizi erken teslim alırız.

Değerlendirme: BİM'in en güçlü yanı rakiplere göre tedarikçilerle daha kısa vadeli sözleşmeler imzalamasıdır. Öyle ki BİM yüksek stok devir hızı ve nakit yaratma gücü sayesinde tedarikçilerin en çok güvendiği indirim marketi konumundadır. BİM'den ödemesini tam vaktinde alan tedarikçi, BİM ile çalışmayı sürdürmek istemektedir.

S.5. Bir tedarikçiden satın alma yapılırken karşılaşılan riskler nelerdir?

C.5. Karşılaştığımız en büyük problem tedarikçilerin sattıkları ürünlerde bize süreklilik sağlamamasıdır. Günümüzde ithal ürünlerde TL'deki devalüasyon sebebiyle ürünlerin bulunurluğu ve sürekliliği azalmaktadır. Türkiye enflasyonist bir ortama girmiş durumda ve fiyat artışları çok hızlanmıştır. Geçmişte enflasyonist bir dönem yaşamıştık ve o dönemde stokçuluk yaygınlaşmıştı. Günümüzde de stokçuluk problemi oluşmaktadır. Genel anlamda yaşanan en büyük risk ise gıda denetimlerinin yeterince yapılmamasıdır. Üretici denetimlerinin yeterince yapılmaması yüzünden perakendeciler olarak biz sorumlu tutuluyoruz. Öyle ki, müşteri mağazamızdan bozuk bir gıda ürünü alıp, tükettiğinde ve ürün yüzünden hastalandığında ürünün sorumlusu olarak bizi gösteriyor. Aslında, ürünün bozuk olmasının sebebi üreticidir. Yeterli denetim olmadığı için BİM olarak kalite denetimlerine biz çok para harcıyoruz. Bu durum verimliliğimizi düşürmekte, maliyetlerimizi artırmaktadır.

Değerlendirme: Bir indirim marketi olarak faaliyet gösteren BİM de ithal ürün satın almakta ve o ürünleri mağazalarında satışa sunmaktadır. Bu nedenle döviz kurlarındaki oynaklık BİM'in üreticilerini olumsuz etkilemektedir ve üreticiler ürünlerine zam yapmak zorunda kalmaktadır. Bu durumdan BİM de payını almaktadır ve ithal ürünlerin fiyatına zam yapmak zorunda kalmaktadır. Bir başka risk ise stokçuluk riskidir. Ekonomik krizlere girilmeden önce panik havası oluşmaktadır. Bu panik havasında fiyatların anormal bir şekilde artacağını öngören hane halkı ve perakendeciler stokçuluk yapmaktadır. Perakendecilerin stokçuluk yapması ek maliyetlere yol açmaktadır. Bir başka problem ise tedarikçilerin yeterince sağlık denetimine tabi tutulmamasıdır. Bu yüzden BİM tedarikçileri kendi denetleyerek ek maliyetlere girmektedir. Ancak bir indirim marketinin verimli çalışabilmesi için bütün ek maliyetlerden kurtulması gerekmektedir.

S.6. Etkin bir satın alma yönetiminin güçlü yanları nelerdir?

C.6. Bir satın alma personeli verimli bir şekilde çalışmak istiyorsa, ürünün üretim aşamalarının hepsini bilmesi gerekmektedir. Ayrıca iyi bir satın alma personeli ürünün maliyet unsurlarının hepsini bilmektedir. Satın alma, sadece tedarikçilerden gelen tekliflerin en ucuzunu seçip, ürünü sipariş etmek değildir. Verimli çalışan bir satın alma personeli satın aldığı ürünü çok iyi tanımalıdır. Öyle iyi tanımalıdır ki tedarikçi fiyat teklifi yaptığında, ürünün fiyatının gerçek değerini bilmelidir. İyi bir satın alma personeli ürünün tüm özelliklerini de bilmektedir ve o özelliklere göre ürüne değer biçmelidir. Bir satın alma personeli ürünün gerçek fiyatını, yanlış fiyattan ayırdığı zaman etkin bir satın alma yönetimi gerçekleştirmiş olmaktadır. Bunun sonucu olarak da iyi bir tedarikçi seçip, müşteri memnuniyeti kazanıp, ciromuzu arttırmaktayız.

Satın aldığımız ürünleri kategorilere ayırıp her kategoriden bir satın alma personeline sorumluluk verdiğimiz için zamanla satın alma personelleri kendi ürün kategorilerinde uzmanlaşıyor. Bu sayede satın aldıkları ürünleri en az üretici kadar tanımış oluyorlar. Verimli çalışan bir satın alma personeli ürünü geliştirmeyi de bilmelidir. Verimli çalışan bir satın alma personeli üretici ile etkin bir iletişim kurmalı ve ürünü geliştirirken ürünün maliyetini de azaltmalıdır. Örneğin, bir üründe %70 un varsa ve un oranı %60'a düşse bile kalite değişmiyorsa, satın alma personeli, o ürünün un oranını %60'a indirmeyi teklif etmeli ve ürünün maliyetini düşürmelidir.

Değerlendirme: Bir satın alma personeli, verimli çalışmak istiyorsa o satın alma personelinin üretici kadar ürün bilgisine sahip olması gerekmektedir. Satın alma personelinin ürünün ham maddesinden ürünün ambalajına, ürünün gerçek fiyatından gerçek maliyetine kadar bütün bilgilere haiz olması gerekmektedir. Satın alacağı ürünü yeterince tanıyan bir satın alma personeli, üretici ile pazarlığa oturduğunda satın alma maliyetlerini azaltmayı başarmaktadır.

S.7. Ürünlerin tedarikçi firmalardan depolara, depolardan mağazalara taşınması için hangi nakliye firması ile çalışıyorsunuz? Kendi nakliye işinizi kendiniz mi görüyorsunuz? Neden?

C.7. BİM olarak kendi nakliye işlemlerimizi kendi kamyonlarımızla gerçekleştirmekteyiz çünkü biz finansal olarak güçlü ve sürekli kâr eden bir şirketiz. Finansal yapısı güçlü olan, nakit akış gücü olan ve kâr eden şirketler, kendi malzeme ve ekipmanlarına yatırım yaparak vergi avantajı sağlamaktadır. Dolayısıyla BİM, vergi avantajından faydalanmak için bu yöntemi kullanmaktadır.

Değerlendirme: BİM, güçlü finansal yapısı sayesinde kendi nakliye kamyonlarını kendisi satın almakta ve taşıma işlemlerini kendisi gerçekleştirmektedir. Bu sayede taşeron bir nakliye firmasıyla anlaşmak yerine navlun maliyetlerini düşürmektedir.

S.8. Yeni ürün gamı stratejilerinizden bahseder misiniz?

C.8. Satın alma personelimiz sayesinde hem yeni ürünler tedarik edip ürün çeşitliliğimizi kısıtlı sayıda artırmaktayız hem de mevcut ürünlerimizi geliştirmeye gitmekteyiz. Ürünlerimizi geliştirirken gramajlarını, özelliklerini ve içeriklerini değiştirmekteyiz. BİM’de ihtiyaç bölümü adında bir bölümümüz var. Bu bölüm müşterinin sesi olarak da adlandırılabilir. Bu bölümde çalışanlar, müşterileri dinler ve ihtiyaçlarını tespit eder. İhtiyaç bölümü tarafından tüketicilerin talepleri mahalle ve şehirlere göre tespit edilir. İhtiyaç bölümü personelleri müşterilerin talepleri doğrultusunda yeni ürünleri tespit etmektedir. Yeni ürünler ihtiyaç doğrultusunda tespit edildikten sonra satın alma personelleri, ürünlerin formüllerine uygun olarak bir tedarikçiye sipariş verir. Bu noktada en önemli amacımız BİM’in ürünleri satan ilk perakendeci olmasıdır. Bu sayede insanların BİM üzerindeki algısı olumlu olarak gelişmektedir.

Değerlendirme: BİM, farklı organizasyon yapısı sayesinde bünyesinde kurduğu özel bölümler aracılığıyla müşterilerin ihtiyaçlarını tespit edip, talep ettiği yeni ürünleri mağazalarda satışa sunmaktadır. Ayrıca mevcut ürünleri de geliştirmeye giden BİM, ürünlerin gramajları ve özelliklerini ihtiyaca göre ayarlamaktadır.

S.9. Mağazalarda ürünlerinizi uygun fiyatlarda satmak için optimum maliyeti nasıl sağlıyorsunuz?

C.9. İlk olarak, mağazalarımızda yalınlık ve sadelik konsepti ile çalışmaktayız. Bu konsept sayesinde ürünlerimizi pahalı, gösterişli raflarda ve dolaplarda satışa

sunmayarak maliyetimizi azaltmaktayız. İkinci olarak, BİM'in stok devir hızı yüksek olduğu için mağazada sattığı ürünler çabuk satılıp yerlerine yenileri hızlı getirilmektedir. Bu sebeple BİM, tedarikçilerle 80 – 100 gün vadeli sözleşmeler yapmak yerine 60 günlük sözleşmeler yapmaktadır. Bu sayede BİM'in tedarikçileri ödemelerini erken bir vakitte almaktadır ve BİM rakip perakendeciler karşısında farklılaşmış olmaktadır.

Değerlendirme: BİM'in tedarikçiler karşısında kullandığı en etkili kozu satın alma gücüdür. BİM, müşteriler tarafından yüksek talep gördüğü için satın aldığı ürünleri çabuk satıp nakde dönüştürebilme özelliğine sahiptir. Bu nakit gücü BİM'e tedarikçiler karşısında pazarlık gücü vermektedir.

S.10. Özel markalı ürünleri satın alma sürecinizden ve neden özel markalı ürünleri tercih ettiğinizden bahsedebilir misiniz?

C.10. Bir marka yaratmak ve o markanın pazarlamasını yapmak için yüksek meblağlar harcanmaktadır. Özel marka olmayan ulusal markalı ürünlerin pazarlama maliyeti oldukça yüksektir. Bizim özel markalı ürünlere ağırlık vermemizin en önemli sebebi ürünün pazarlama ve üretim maliyetlerini düşürmektir. Özel markalı ürünlerin kalitesi ulusal markalı ürünlerin kalitesinden daha düşük değildir. Aksine özel markalı ürünler de içerik olarak yüksek kalitede olabilmektedir. Ancak üzerinde pazarlama gideri olmadığı için mağazalarımızda daha düşük fiyatlara satabiliyoruz. Özel markalı ürün tedarik edilirken dikkat edilmesi gereken nokta özel markalı ürünlerin üretim hacminin yüksek olmasıdır. Bir çeşit özel markalı üründen 10.000 adet yerine 150.000 adet ürettirilirse tedarikçi üretim maliyetlerini azaltmış olmaktadır.

Değerlendirme: BİM'in özel markalı ürünlerin satışını ön plana çıkarmasındaki en önemli sebep maliyet avantajıdır. Özel markalı ürünlerin pazarlama maliyeti olmadığı için maliyetleri düşüktür. Üstelik özel markalı ürünler marka ve müşteri bağlılığı yaratmaktadır.

S.11. Tedarik sürecinde yolsuzlukları önlemek için aldığınız önlemler var mıdır? Varsa hangi önlemleri alıyorsunuz?

C.11. Şirketlerin içinde iç denetim yapıları vardır. İç denetim bölümünün görevi şirket içindeki ve dışındaki usulsüzlükleri önlemektir. Bu bölüm, tüm firmayı denetlemekte ve çapraz kontrol uygulamaktadır. Perakende sektöründe her şey veriye dayalı olduğu için yolsuzluk yapıldıysa kesin ortaya çıkmaktadır. İç denetim bölümü yolsuzlukları kolay bir şekilde ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca BİM’de çalışan personel, aylık mağaza envanterleri, 6 ayda bir yapılan depo envanterleri ile envanterde açık çıkmasının önüne geçmiş olmaktadır. Bu envanter işlemleri sayesinde personel, mağazada ve depoda duran ürünleri tek tek saymaktadır. Envanterin eksik veya fazla çıkması durumunda durum raporları hazırlanmakta ve kayıt altına alınmaktadır. Tedarikçilerle yapılacak muhtemel usulsüzlükler için de kapalı devre uygulamalarımız vardır ve böyle sağlam bir uygulamanın içine yolsuzluk karışamaz çünkü sistemde bir açık bulunmamaktadır. Yolsuzluk olsa bile güçlü sistemimiz sayesinde bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Değerlendirme: BİM’de oluşmuş şeffaf yapı sayesinde yolsuzluklar engellenmektedir. İç denetim bölümü yolsuzlukların olmasını engellemektedir. BİM’in sistemi verilere dayalı olduğu için yolsuzluk yapılsa bile anında ortaya çıkmaktadır. Mağaza ve depolarda yapılan aylık mal sayımları, yolsuzlukların oluşmasının önüne geçmiştir.

S.12. Müşterilerinize sunduğunuz hizmete dair geri bildirim alıyor musunuz? Evet ise hangi araştırma yöntemini kullanıyorsunuz?

C.12. Müşterilerimiz resmi web sitemiz üzerinden şikâyet ve isteklerini iletebilmektedir. Müşteri şikâyetlerini sisteme girip, analiz etmekteyiz. Tedarik zinciri ve satın alma bölümlerimiz bütün şikâyetlerle yakından ilgilenmekte ve şikâyetleri direk olarak tedarikçilere iletmektedir. Ayrıca ihtiyaç bölümümüz müşterileri bir bir dinlemekte, ihtiyaçlarını anlamaya çalışmakta, anket verileri toplamakta ve mahallelerde mahalle takımı oluşturup, ev hanımlarının ürünlerimiz hakkındaki dertlerini dinlemektedir.

Değerlendirme: Müşteri odaklı çalışma sayesinde BİM kendini geliştirmiştir. Bu kapsamda BİM’de bulunan bütün bölümler müşteri şikâyetlerini dinleyip bir çözüm

sunmaktadır. Bu kapsamda müşterilerden toplanan sözlü ve yazılı veriler satın alma birimlerine iletilip konuyla ilgili çözümler sağlanmaktadır.

S.13. Piyasaya bir ürünü sürmeden önce o ürünün satacağından nasıl emin olursunuz?

C.13. Perakende sektöründe tüketicilerin ihtiyaçlarına göre ürünlerin önem dereceleri belirlenir. Bu önem derecelerine bakılarak mağazada hangi ürünlerin satılması gerektiğine karar verilmektedir. Böylece ürün aile grupları belirlenmektedir. Belirlenen ürün gruplarının miktarına göre ürünlerin satılması için mağazaların büyüklüğü belirlenmektedir. Bazen de önce mağazaların yüz ölçümleri belirlenirken sonra ürün sayısı belirlenmektedir. Ancak Türkiye’de 450 – 500 m²’nin üzerinde boyutlara sahip mağaza bulmak oldukça zordur. Genellikle bina altları 400 – 500 m² alanlara sahip oluyor. Örneğin 400 m² alana sahip bir mağaza kiraladık ve bu alana 4000 ayrı ürün yerleştirmemiz gerekiyor. Bu 4000 ürün arasından en kârlı ürünler hangisi ise o ürünler belirlenmektedir ve satışa sunulmaktadır. Tedarikçi firma karşısında pazarlık gücü kazanabilmek için perakendecinin stok devir hızı tedarikçinin beklentilerini karşılamalıdır.

Değerlendirme: BİM’de ürünler tüketicilerin ihtiyaçlarına göre ortaya çıkmaktadır. Ürün yelpazesi belirlendikten sonra ürünler kategorilere ayrılmaktadır. Daha sonra bir mağazada olması gerek ürün miktarı belirlenmektedir. Son olarak o ürün miktarına göre kiralanacak mağazaların yüz ölçümleri belirlenmektedir. Ürünler satışa sunulduktan sonra ürünlerin satış verileri detaylıca incelenmektedir. İncelenen verilere göre en çok satılan ürünler, ürün yelpazesinde kalmakta ve mağaza raflarında satışa sunulmaya devam etmektedir.

4.5. A 101 Firması Mülakatı

S.1. İş hayatında bulunduğunuz pozisyondan ve görev tanımınızdan bahsedermisiniz?

C.1. 2 yıldır A101’de satın alma uzmanı olarak çalışıyorum. Görev tanımım birçok durumu kapsamaktadır. İhtiyaç olan ürünlerin siparişinin verilmesi, tedarik sürelerinin kontrolü, gelmeyen ürünler için tedarikçilerle görüşmek, grup spot ve spot ürünlerde sipariş miktarlarının belirlenmesi ve ana merkez birimine iletilmesi,

depoya gelen ürünlerin kontrolü, iade süreçlerinin takibi müşterilerin tüketici hakem heyetlerine yaptığı başvurular nedeniyle üreticilerden savunma alıp ilgili birimlere iletilmesi gibi faaliyetlerde bulunmaktayım. Departman olarak çok yoğunuz ve aslında her gün yeni farklı bir görev tanımı eklenmektedir.

Değerlendirme: Yukarıdaki cevap örneğinden de görüldüğü üzere bir satın alma personeli birçok insanın birlikte yapacağı görevleri icra etmektedir. Bu görünüm A 101'in kısıtlı sayıda satın alma personeli istihdam ettiğini göstermektedir. Firma, bu sayıyı düşük tutarak personel giderlerini azaltmaktadır. Cevapta ilk sırada söylenen "yazılan ürünlerin siparişlerinin verilmesi" görevini mağaza personelleri de icra etmektedir. Bu da gösterir ki satın alma birimi mağaza personelleri ile bağlantılı çalışmaktadır. Yukarıdaki cevapta tedarik teslim sürelerinin kontrol edildiği de vurgulanmaktadır. Bu durumda bazı tedarikçilerin zamanında teslimat yapmadığı tahmin edilmektedir. Bir diğer görev tanımında görüldüğü gibi A 101'de satın alma uzmanları müşteri şikâyetlerini de incelemektedir. Buradan anlaşılan mesele A 101 için müşterilerin önemidir. Firma müşteri odaklı çalışmaktadır ve koşulsuz bir biçimde iade kabul etmektedir. Yine de bir müşteriden şikâyet geliyorsa bu durumda hatalı mal için üreticiyle görüşme yapılmakta ve gerekirse savunması alınıp, tedarikçiyle yapılan sözleşme feshedilmektedir.

S.2. Satın alma kararları için tam yetki sahibi misiniz?

C.2. Hayır bir satın alma uzmanı olarak tam yetkiye sahip değilim. Satın alma müdürümüz ve satın alma genel müdürümüzün daha geniş yetkileri var.

Değerlendirme: 2. sorunun cevabından da görüldüğü gibi satın alma yetkisi pozisyon büyüdükçe artmaktadır. Büyük miktarlı alımları yönetim kadrosu değerlendirmektedir. Satın alma ihalelerine satın alma genel müdürleri katılmaktadır. Satın alma kararının önemi arttıkça devreye yönetim kadrosu girmektedir.

S.3. Bir tedarikçi seçerken en çok dikkat ettiğiniz özellikler nelerdir?

C.3. Öncelikle mali durumunu kontrol eder, sonrasında iş etiğine uygun olarak çalışıp çalışmadığına bakmaktayım. Ürünlerinin kalitesi, tedarikçinin kullandığı teknolojik olanakların bizim teknolojik olanaklarımızla uyumlu olup olmadığı, uzun

vadede sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayıp sağlayamayacağı benim için oldukça önemli parametrelerdir. Bunların yanı sıra tedarikçilerin çalışanlarının eğitim durumu ve yeşil tedarik sistemine uyup uymadığı, kalite kıstası için ürünlerinde hangi sertifikalarının olduğuna bakmaktayım.

Değerlendirme: 3. cevaptan görüldüğü üzere tedarikçileri kendi ortağı olarak gören A 101, onları kendi işletmesinin kültürüne ayak uydurmaya davet etmektedir. Öncelikli olarak tedarikçilerin mali durumlarının iyi olmasına özen gösteren satın alma bölümü tedarikçinin malı teslim etmesi için güven durumunu araştırmaktadır. Bir tedarikçinin borcu fazla ve likiditesi az ise o tedarikçiye güven de az olur. Başka bir deyişle mali durumu kötü olan tedarikçi, yeterince ürün satamadığının sinyalini vermektedir. Satışları yeterli miktarda olmayan tedarikçinin ürünlerinin kalitesi de düşük demektir ve bu tedarikçi az tercih edilen bir tedarikçidir. Aynı zamanda bir tedarikçi iflas etmek üzereyse ürettiği ürünleri elinden çıkarmak için onları ucuz fiyata satabilmektedir. Bu fırsatı değerlendirmek için de satın alma personeli tedarikçilerin mali durumunu incelemektedir.

Tedarikçilerle perakendeciler arasında teknolojik uyumun olması etkin bir iletişim kurmak açısından çok önemlidir. Etkin ve uyumlu bir biçimde çalışılması için tedarikçinin kullandığı yazılımla perakendecinin kullandığı yazılımın aynı olması gerekmektedir. Günümüzde tedarikçi seçiminden satın alma siparişlerine kadar birçok işlem internet üzerinden çeşitli yazılımlarla yapılmaktadır. Aynı altyapının hem tedarikçide hem de perakendecide olması verimli çalışmak için önem teşkil etmektedir.

Tedarikçilerin uyması gereken en önemli kıstaslardan biri de perakendecisine rekabet avantajı sağlamasıdır. Bir tedarikçi ürünlerini en iyi kalitede ve mümkün olan en düşük maliyette satarsa, düşük maliyet sayesinde perakendeci de raf fiyatlarını düşürür ve rakiplerine karşı avantajlı hale gelir.

İyi bir perakendecinin satışlarını arttırmadan önce çevreye karşı duyarlı olması gerekmektedir. Bu noktada bir satın alma personeli, tedarikçisini seçerken onun yeşil tedarik zinciri sistemini kullanıp kullanmadığına bakmaktadır. Yeşil

tedarik zinciri, yenilenebilir ve çevreye karşı duyarlı ürünlerin tedarik edilmesi anlamına gelmektedir.

S.4. Bir tedarikçiden satın alma yapılırken karşılaşılan riskler nelerdir?

C.4. Ürünlerin temin edilmesi gereken süre içinde teslimatının yapılmaması, karşılaştığımız en büyük risklerdendir. Bununla birlikte ürünün kalitesinin kötü olması, gelen ürünlerin kırık veya bozuk olması, uygun olmayan ürünlerin iade edilmek istendiği takdirde iadenin kabul edilmemesi gibi riskler her zaman olasıdır.

Değerlendirme: Bir tedarikçi ile anlaşıldıktan sonra onun anlaşmaya uymaması riski teslimatın zamanında yapılmamasıdır. Bu perakendecinin karşılaştığı en büyük sorunlardan biri olmaktadır. Bu sorun, müşteri kaybetmeye neden olmaktadır. Müşteri doğru zamanda, doğru ürünü mağazanın raflarında görmek istemektedir. Eğer müşteri ürüne zamanında ulaşamazsa, ikame ürünleri satın almaya başlamaktadır. Bu sorunun çözüm yolu daha önce anlaşılmış ve zaman problemi yaşamayan bir tedarikçi ile anlaşmaktır.

S.5. Etkin bir satın alma yönetiminin güçlü yanları nelerdir?

C.5. En kaliteli ürünü, en düşük maliyetle temin etmek etkili bir satın alma yapmak için gereken ilk hedeftir. Bütün tedarik sürecini takip ederek hatasız yapıldığını sağlamak bir başka hedefimizdir. Ana hedefimiz ise rekabet gücü sağlamaktır.

Değerlendirme: Yüksek indirim marketleri yapıları bakımından diğer marketlerden ayrıştırılmaktadır. Bu ayrıştırılma düşük fiyatlar sayesinde yapılmaktadır. Yüksek indirim marketleri, fiyatları düşürmek için personel giderinden, teknolojik giderlere birçok maliyet kaleminin yol açtığı giderleri düşürmeyi hedeflemektedir. Tedarikçilerinden de giderlerin düşmesini bekledikleri için ölçek ekonomisi kullanılmaktadır ve çok miktarda ürün düşük fiyatlara satın alınmaktadır. Bu durum, perakendecilerin ürünlerinin fiyatlarına aşağı yönde yansımaktadır.

S.6. Satın alma birimi olarak teknolojiden nasıl faydalanıyorsunuz?

C.6. SAP, SAP BO, CUBİC, SOLVOYO, Exel, Word gibi yazılımlar kullanılmaktadır ve bu yazılımlar sayesinde tedarikçilerle internet üzerinden iletişim kurılmaktadır.

Değerlendirme: A 101'in yazılım kullanarak çalışması onun, her çalışmasında olduğu gibi, maliyetlerini indirmeye çalıştığını göstermektedir. Teknolojik gelişmeler sayesinde tedarikçilerle uzaktan iletişim kurup, tedarikçilerden teklif almaktadırlar.

S.7. Daha önce mağazalarda satılmamış ürünleri satın alıyor musunuz?

- Cevabınız evet ise ne oranda ve miktarda yeni ürün çıkarıyorsunuz?

C.7. Aslında yeni bir ürün almadan önce o ürünün muadili bir ürünü analiz etmekteyiz. O muadil ürünün satış performansına bakmaktayız. O ürünün satış verileri iyiye daha çok sipariş etmekteyiz. Eğer ürünün satış verisine ulaşamıyorsak sıfırdan yeni ürün almamaktayız. Böylece risk almamış ve stok maliyetlerinden de kurtulmuş olmaktadır. Aldığımız ürünün satış performanslarını değerlendirip, bir sonraki sefere daha az veya daha çok alım yapıp yapmayacağımıza karar vermekteyiz.

Değerlendirme: Diğer indirim marketlerinde olduğu gibi A 101'in mağazalarında ürünlerin barkod numaraları kasalarda okutulurken o veriler ilgili merkezlere gönderilmektedir ve bir ürünün ne kadar satıldığının verileri kaydedilmektedir. Böylece A 101, en çok satılan veya en az satılan ürünleri görebilmektedir. Bu verilere göre hareket eden satın alma ekibi yeni ürünlerin alınıp alınmamasına karar vermektedir. Satın alma uzmanının açıklamasından görüldüğü üzere stoklarda kalan fazla ürünler işletmeler için maliyet oluşturmaktadır. Bununla birlikte stoklarda eksik ürün olması da işletmenin zarar yazmasına sebep olmaktadır.

S.8. Mağazalarda ürünlerinizi daha ucuza satabilmek için maliyet düşürücü hamleleriniz neler oluyor? Satın alma ekibi olarak şirketin tasarruf etmesine nasıl katkı sağlıyorsunuz?

C.8. Şirketin tasarruf etmesi için üreticilerimize özel ürettirdiğimiz "aldın aldın" ürünlerimiz vardır. Bu ürünler normalde kendinden iki katı fazla fiyata satılmaktadır. Ancak üreticilerin etkin maliyet stratejisi sayesinde bu ürünlerin fiyatını yarı fiyata kadar indirebiliyoruz. "Aldın aldın" ürünleri her hafta cumartesi günü değişmektedir. Islak mendilden zeytinyağına kadar değişen bol çeşitlilik içermektedir. Bu ürünler için İstanbul'daki ana merkezimizde satın alma genel müdürlerimiz, üreticilerimizle

anlaşma sağlar. Bu anlaşmanın sonunda bu ürünler için tedarikçilere ödenen tutar azalır ve maliyetler düşürülür. Bu sayede “aldın aldın” ürünlerini piyasa fiyatının altında satmaktayız. Üreticilere en son siparişi veren ekip satın alma ekibi olduğu için çok dikkatli davranıyoruz ve hata yapmamaya çalışıyoruz. Oluşan hatalar şirketin bilançosuna kayıp olarak yansımaktadır.

Değerlendirme: Satın alma uzmanının en son söylediği ifade bir satın alma ekibinin önemini net bir biçimde anlatmaktadır. Bir satın alma personeli şirketin mali durumunu en çok etkileyen kararları vermektedir.

A 101,” aldın aldın” ürünleri ile fark yaratmaya çalışan bir indirim marketidir. A 101 bu ürünlere çok önem vermektedir. Öyle ki mağazada çalışan personele “aldın aldın” ürünlerinin satılması için özel görev verilmiştir. Kasiyerler 10 TL ve üzeri alışveriş yapan her müşteri için “aldın aldın” ürünlerini özel olarak teklif etmektedir. Bazen bu ürünler arasında depoda fazla kalıp satılamayan ürünler de olabilmektedir. Stok fazlası ürünler bu şekilde indirimle satılmaktadır.

S.9. Özel markalı ürünleri satın alma sürecinizden ve neden özel markalı ürünleri tercih ettiğinizden bahsedebilir misiniz?

C.9. Özel markalı ürünlerimiz sadece bizde bulunduğu için müşteri sadakatini artırmaktadır. Bu yüzden müşteri kendini özel hissetmektedir. Bu sayede A 101’in ve özel markalı ürünlerin marka değeri artmaktadır. Bu ürünler sayesinde reklam masrafları da azalmaktadır. Kalitede bir problem yoksa rakiplerin sunamayacağı bir ürün olduğu için rekabet edilemez bir hale gelmektedir.

Değerlendirme: Özel markalı ürünler indirim marketlerinin önem verdiği stratejilerden en güçlüsü olmaktadır. İndirim marketleri, ürün yelpazelerinin büyük çoğunluğunu özel markalı ürünlerden oluşturmaktadır. Bu sayede rekabette öne geçmeyi hedeflemektedirler. Ayrıca özel markalar sadece bir işletmeye ait olduğundan onları reklam maliyetinden de kurtarmaktadır çünkü bir özel markanın tanınırlığının artması onu satan indirim marketinin itibarının artması demektir. A 101, en büyük rakibi BİM gibi özel markalı ürün üretmektedir ama özel markalı ürüne en fazla ağırlık veren işletme BİM’dir. A 101’de özel markalı ürün üretmektedir ancak bununla birlikte ulusal markalı ürünlere de ağırlık vermektedir.

Öyle ki A 101, raflarda özel markalı ürünün yanına bir de tanınmış markalı fiyatı daha yüksek olan ürünler de koymaktadır ve seçimi tüketiciye bırakmaktadır.³⁶

4.6. A 101 Firması Mülakatı 2

S.1. İş hayatında bulunduğunuz pozisyondan, tecrübenizden ve görev tanımınızdan bahseder misiniz?

C.1. Ben 1 yıldır A 101'de satın alma uzmanı olarak görev yapmaktayım. Biz sattığımız ürünleri kategorilere ayırmaktayız ve satın alma personellerimiz ayrı gruplar halinde farklı ürün kategorilerinden sorumludur. Satın alma personeli olarak ürünlerin kalite analizlerini yapmaktan sorumluyuz. Satın alma ekibimiz, ürünlerin tedarikçiden teslim alınması, tanıtım işlemleri için ürün afişlerinin hazırlanması ve mağazalarda ürünlerin bulunurluğunun artırılması için çalışmalar düzenlemektedir. Ayrıca tedarikçilerle pazarlık sürecimiz de vardır. Tedarik edeceğimiz ürünler ve fiyatları hakkında pazarlık yapmaktayız.

Değerlendirme: A 101'de veya başka bir indirim marketinde satın almadan görevli çalışanların görev ve sorumlulukları benzerlik göstermektedir. A 101, diğer indirim marketleri gibi bünyesindeki departman sayısını kısıtlayarak çalışan maliyetlerini azaltmaktadır. Bu nedenle A 101'de satın alma personelleri, kendi işlerinin yanı sıra pazarlama faaliyetlerini de gerçekleştirmektedir. A 101'de çalışan satın alma personelinin esas faaliyet alanı ise üreticilere mağazada satacakları ürünleri üretirmek ve bu ürünlerin satın almasını gerçekleştirmektir. Bu işlemlerin yanı sıra çalıştığı perakendecinin stok devir hızının kontrolü de satın alma personelinin bir başka görevidir.

S.2. Satın alma kararları için ne kadar yetki sahibisiniz?

C.2. Aslında satın alma kararları için tam yetki sahibi olan çalışanlar satın alma yöneticileridir. Örneğin bir tedarikçi firma ürünlerimizin imalatını yapmak için teklif sunduğunda satın alma ekibimiz tedarikçinin ürününü analiz etmektedir. Daha sonra satın alma asistanlarımız firmanın sunduğu üretim şartlarını ve ürün analiz bilgilerini

³⁶ A 101'i beş yılda ikiye katlarız. (b.t.). 11 Mayıs 2020, <https://www.capital.com.tr/is-dunyasi/soylesiler/a101i-bes-yilda-2ye-katlariz>

yazılı halde satın alma yöneticilerine göndermektedir. Ben süt ve süt ürünleri kategorisindeyim ve bu kategorideki ürünlerden sorumluyum.

Değerlendirme: Bir satın alma personelinin en önemli görevlerinden biri satın alınacak ürünün kalite analizlerinin yapılmasıdır. Ürün yeterince kaliteli ve amacına uygun değilse, o ürünün üreticisi ile yapılan sözleşme feshedilmekte, başka bir tedarikçi firma ile çalışılmaktadır. Satın almada yetkinlik, çalışanların pozisyon seviyelerine bağlıdır. Bir satın alma personelinin tecrübesi ve kıdem seviyesi arttıkça satın alma kararlarında daha fazla yetki sahibi olmaktadır. 2. cevabı veren satın alma uzmanı diğer personeller gibi belirli bir ürün kategorisinden sorumludur. Firma, ürünlerini belirli gruplara bölüp her ürün grubu için bir grup satın alma personeline yetki vermektedir. Bu sayede çalışanlar belirli ürünlere yoğunlaşmakta ve o ürünlerde uzmanlık kazanmaktadır. Ürün bilgisi, tedarikçiler karşısında pazarlık gücü kazanmak için gereken önemli bir unsurdur.

S.3. Bir tedarikçi seçerken en çok dikkat ettiğiniz özellikler nelerdir?

C.3. Öncelikle bir tedarikçi seçerken ürünlerimizin temiz ve sağlıklı şartlarda üretilmesini isteriz. Sonrasında tedarikçi firmanın şeffaf bir yapıda faaliyet gösteriyor olmasına dikkat etmekteyiz. Üçüncü olarak tedarikçinin yapısının ve işleyişinin, A 101'in kurumsal kültürü ve yapısına uyması bizim için önem arz etmektedir. Tedarikçilerin sunduğu ürünlerde kalite şartı da aramaktayız. Ayrıca güçlü finansal tablolara sahip olan tedarikçilerle çalışmaktan verim almaktayız.

Değerlendirme: A 101, tedarikçilerini belirli ölçütlere göre değerlendirmektedir. Tedarikçilerin, ürünleri sağlıklı ortamlarda üretmesi gerekmektedir böylece tüketicilerin sağlıklarının korunması hedeflenmektedir. Tedarikçilerin A 101 ile çalışabilmesi için şeffaf bir yapıda olması gerekmektedir. Son olarak bir tedarikçi A 101 ile çalışmak istiyorsa, güçlü bir finansal yapıya sahip olması gerekmektedir.

S.4. Tedarikçilerinizle yaptığımız sözleşmelerin vade uzunluğu ne kadardır?

C.4. Vade uzunlukları ürünün çeşidine göre değişmektedir. Tedarikçilerimizle yaptığımız sözleşmelerin vadeleri ürünlerin raf ömrüne göre değişmektedir. Örneğin raf ömrü 15 – 20 gün olan bir ürünün sözleşme vadesi yaklaşık 30 – 45 gün arasında

olmaktadır. Tedarikçilerimizle yaptığımız sözleşmelerin süresi raf ömründen daha uzun tutulmaktadır. Vade bitiminde tedarikçimizden memnun kalırsak tekrar aynı sözleşmeyi düzenleriz.

Değerlendirme: Tedarikçilerle yapılan sözleşmelerin vadesi üründen ürüne değişiklik göstermektedir. Ürünlerin raf ömrü tedarikçilerle yapılan sözleşmelerin uzunluğunu belirlemektedir. Öyle ki bir ürünün raf ömrü dolmadan tüketilmesi gerekmektedir. Raf ömrü dolduktan sonra ürün satılamaz. Satılamayan ürün perakendecinin kasasına zarar olarak yazılmaktadır. Bu zararın karşılanması için perakendeci diğer ürünlerden elde ettiği kârı kullanmaktadır. Bunun için de tedarikçiden süre istemektedir. Bu sayede sözleşmenin vadesi ürünün raf ömründen uzun tutulmaktadır. Sözleşme sonunda perakendeci, tedarikçisine ödemeyi yapmaktadır.

S.5. Bir tedarikçiden satın alma yapılırken karşılaşılan riskler nelerdir?

C.5. Tedarikçiden merkezi depolara soğuk ürünler getirildiğinde o ürünlerin sıcaklık derecesini ölçmekteyiz. Soğuk ürünlerin, depoya ulaştığı anda belirli bir sıcaklık derecesine sahip olması gerekmektedir. Bir soğuk ürünü, dolapta sakladığımız dereceden daha yüksek bir derecede tedarikçiden teslim alırsak o ürünü kabul etmez, tedarikçiye geri iade ederiz. Örneğin bir soğuk ürünün mağaza dolaplarında 4 derecede saklanması gerekiyorsa, o ürün bize ulaştığında en fazla 6 derece sıcaklıkta ise kabul ederiz ama ürünün ısısı yolda 6 dereceden fazla arttıysa kabul etmeyiz. Ürünler depolarımıza ulaştığında soğuk ve donuk ürünleri soğuk hava depolarında, diğer ürünleri kuru depolarda saklamaktayız. Tedarikçinin ürünleri istediğimiz gibi getirmemesi risk teşkil etmektedir. Ayrıca, bir ürünün raf ömrü 30 gün ise tedarikçi ürünün son kullanma tarihinden 15 gün önce ürünü teslim edemez çünkü biz ürünü kabul etmeyiz. Bu ürün en az son kullanma tarihinden 20 gün önce teslim edilmelidir. Ürünlerin doğru zamanda teslim edilmemesi, karşılaşılabileceğimiz başka bir risk unsurudur. Yaşanabilecek başka bir sorun ise ürünlerin kendisinin veya ambalajlarının bozuk gelme sorunudur. Böyle durumlarda tedarikçi ile iletişime geçip ürünleri iade etmekteyiz. Ayrıca ürünlerin barkodsuz gelme olasılığı da vardır. Barkodsuz ürünler geldiğinde de imalatçılara bu ürünleri iade etmekteyiz.

Değerlendirme: Satın alma işinde bir takım riskler bulunmaktadır. Bu risklerin çoğu zamanla öngörülebilir hale gelmiştir. Tedarikçilerden satın alma yapılırken karşılaşılan en büyük risk ürünlerin doğru şekilde gelmemesidir. Bir ürün satın alma personelinin istediği şartlarda muhafaza edilmezse o ürün bozulabilmektedir. Ürünleri perakendecinin deposuna ulaştırana kadar muhafaza edilmesinde sorumlu olan taraf tedarikçidir. Aksi halde perakendeci ürünleri teslim almamaktadır ve ürünleri tedarikçiye iade etmektedir. Gıda perakendecilerinin yaşayabileceği bir diğer sorun ise tedarikçinin ürünleri barkodsuz teslim etmesidir. Ürünler barkodsuz olarak teslim edildiğinde ve mağazaların raflarında bu şekilde yer aldığı o ürünler kasadan geçirilemez çünkü ürününün barkodu ve kodu bilinmemektedir. Dolayısıyla ürünler satılamamaktadır. Bu sorunların çözülmesi için tedarikçiler, perakendecilerle yaptığı sözleşmelerin şartlarına uymak zorundadır.

S.6. Etkin bir satın alma yönetiminin güçlü yanları nelerdir?

C.6. Perakende sektöründe yoğun bir rekabet vardır. Bu rekabet sayesinde perakendeciler ürünlerini kategorilere ayırmaktadır. Ürünler kategorilere ayrıldığı zaman yaklaşık 10 kategorinin 7 kategorisi çok satan ürünlerden oluşabilmektedir. Perakendeciler ve satın alma bölümleri bu stratejiyi izleyip, belirli kategorilere yoğunlaşıp, bu kategorilerdeki ürünlerin en çok satan ürünler arasına girmesini sağlayabilir. Ayrıca, bir perakendeci, ürün kategorilerinin içindeki ürünlere yoğunlaşıp, bir kategorinin içindeki özellikle belirlenen ürünlerin satılmasına yoğunlaşmaktadır. Burada amaç, müşteriyi mağazaya çekmektir. Bir çeşit ürünle de olsa müşteriyi mağazaya çekmek önem arz etmektedir. Müşteriyi mağazaya çekecek ürünleri veya ürün kategorilerini belirleyip o ürünler üzerinden müşteriye indirim fırsatı sunmak güçlü bir satın alma yönetimi gerektirmektedir. Satın almanın bir başka güçlü yanı da tedarikçilere yüksek miktarda siparişler verilerek, ürünlerin ucuz fiyata alınmasıdır. Bizim mağaza sayımız yüksek olduğu için bir ürün kaleminden yüz binlerce ürün siparişi verebilmekteyiz. Bu sayede tedarikçiler sürümden kazanmaktadır ve biz de ürünleri daha düşük fiyatlara tedarikçilerden satın alabilmekteyiz.

Değerlendirme: A 101'in en etkili 2 satın alma stratejisinden biri ölçek ekonomisinden yararlanması diğeri ise ürünleri kategorilere ayırıp belirli

kategorilerde ürün indirimi sağlamaktır. A 101, çok sayıda mağaza sayısına sahip olduğu için bir kalem üründen çok fazla miktarlarda ürün üretmektedir. Bu sayede üreticilere ölçek ekonomisinden faydalanma fırsatı sunmaktadır. Diğer bir strateji ise belirli bir ürün kategorisini kullanarak o kategorideki ürünlerde indirim sağlamaktır. Bu sayede müşteriler mağazalara gelmekte ve teşhirdeki diğer ürünlere de göz atma şansı yakalamaktadır.

S.7. Yeni ürün gamı stratejilerinizden bahseder misiniz?

C.7. Yeni ürün gamı stratejilerimizi müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine göre şekillendirmekteyiz. Ayrıca, rakip firmaları takip edip, hangi ürünlerinin talep gördüğünü analiz etmekteyiz. Rakip firmada yeterince talep gören ürünü tespit ettikten sonra aynı çeşit ürünü biz de üretmekteyiz. Bazen de ürünlerin içeriklerini değiştiririz. Bunu yaparken müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini baz almaktayız. Örneğin bir ürünün yağ oranı, müşteriler tarafından yüksek bulunursa o ürünün yağ oranını düşürmekteyiz. Yenilikçi bir yapıda olduğumuz için devamlı olarak satışa sunduğumuz ürünleri güncellemekteyiz.

Değerlendirme: A 101, yeni bir ürün satışa sunarken o ürünün pazarda ne kadar yer kapladığına bakmaktadır. A 101, yeni satışa sunacağı ürünün müşteriler tarafından talep görüp görmediğine karar verirken rakip firmaların ürünü ne kadar sattığını analiz etmektedir. Ayrıca müşterilerin isteklerine göre ürün geliştirmeye de gidilmektedir.

S.8. Mağazalarda ürünlerinizi uygun fiyatlarda satmak için optimum maliyeti nasıl sağlıyorsunuz?

C.8. Ürünlerimizi ucuza satabilmek için tedarikçilerimize bir kalem üründen yüksek miktarlarda ürün siparişi vermekteyiz ve hem tedarikçilerimiz hem de biz sürümden kazanmaktayız. Bir üretici, bir perakendeci için ne kadar çok miktarda üretim yapıyorsa o kadar maliyetini azaltıyor demektir. Üretim hacmi yükseldikçe üretici ürününü daha düşük fiyatlara satmaktadır ve perakendecinin satın alma maliyetleri azalmaktadır. Düşen satın alma maliyetleri sayesinde perakendeciler, mağazalarda ürünlerini daha ucuza satabilmektedir.

Değerlendirme: A 101, ürünlerini düşük fiyata satabilmek için ölçek ekonomisinden faydalanmaktadır.

S.9. Özel markalı ürünleri satın alma sürecinizden ve neden özel markalı ürünleri tercih ettiğinizden bahsedebilir misiniz?

C.9. A 101, kendi markasına yatırım yapmak ve kendi isminin yaygınlaşmasını sağlamak için özel markalı ürün stratejisini kullanmaktadır. Özel markalı ürünler sayesinde kendi mağazalarımıza müşteri çekmekteyiz çünkü bu markaları ve içeriğini rakip firmalar satmamaktadır. Özel markalı ürünler, sadece ait olduğu firmanın mahsulü olduğu için bu ürünlerin markaları ile markanın ait olduğu firma isimleri, müşteriler tarafından bağdaştırılmaktadır. Örneğin Birşah markası ile A 101 firması birlikte anılırken Dost markası ile de BİM firması birlikte anılmaktadır. Bu sayede bir müşteri kullanıcısı olduğu özel markayı satın almak istediğinde o markanın satıldığı firmanın mağazasına gitmek zorundadır. Böylece özel markalı ürünler müşteri çekmektedir. Özel markalı ürünlerin içeriğini ve dış ambalajını hazırlamak satın alma ekibi olarak bizim görevimizdir. Biz, ürünün yağ oranını, içeriğini, gramajını, ambalajın renklerini, ambalaj kapağının şeklini belirlemekteyiz. Ürünün reçetesini tamamen biz belirlemekteyiz ve özel markalı ürünümüzü imal eden firmalar ilden ile değişiklik göstermektedir.

Değerlendirme: A 101'in en etkili satın alma stratejileri arasında özel markalı ürünlerin tedarik edilmesi vardır. Bu sayede özel markalı ürünlerin maliyetleri düşerken, ürünlerin satış fiyatı da düşmektedir.

S.10. Tedarik sürecinde yolsuzlukları önlemek için aldığınız önlemler var mıdır? Varsa hangi önlemleri alıyorsunuz?

C.10. Firmamızın kullandığı teknolojik sistemler sayesinde yolsuzlukların önüne geçmekteyiz. SAP programı sayesinde satın alma personelinin ve tedarikçilerin gerçekleştirdiği işlemler şeffaf bir şekilde görülmektedir. Örneğin bir satın alma personeli, tedarikçisine sipariş veriyor ve 50 kilo süt getirmesini istiyor. Genel merkez, sütün tedarik edilmesi için gerçekleşen bütün işlemleri izlemektedir. Bu doğrultuda, kaç koli süt getirilmiş, hangi fiyattan tedarik edilmiş, hangi markalar tedarik edilmiş, sistemde tanımlı olan ürün kodu ve teslimatın saati gibi detay bilgiler

sistemde kayıt altına alınmaktadır. Örneğin eğer 5 TL'lik ürünü tedarikçiden 10 TL'ye satın almışsak bu sistemde görünmekte ve tedarikçi ile iletişime geçilip yanlışlıklar düzeltilmektedir. Şeffaf bir sistem ile çalıştığımız için oluşan maddi açıklar veya fazlalar kolaylıkla tespit edilmektedir.

Değerlendirme: A 101'in işleyişindeki şeffaflık sayesinde yolsuzlukların önüne geçilmektedir. A 101, bünyesinde aldığı her aksiyonu kayıt altına almaktadır. Bunu yaparken SAP programı kullanmaktadır ve bu program çalışanların yaptığı işlemleri kayıt altına almaktadır. Şeffaflık sayesinde bir yolsuzluk yapılsa bile hemen ortaya çıkmaktadır.

S.11. Müşterilerinize sunduğunuz hizmete dair geri bildirim alıyor musunuz? Evet ise hangi araştırma yöntemini kullanıyorsunuz?

C.11. A 101'in resmi web sitesinden alınan veya mağaza personeline direk iletilen müşteri şikâyetleri, genellikle mail adresime gönderilmektedir. Bir üründen alınan şikâyeti mağaza müdürü bölge müdürlüğüne yollamaktadır. Bölge müdürü de bu şikâyeti genel merkeze göndermektedir. Genel merkez de şikâyeti direk olarak tedarikçiye iletmektedir. Daha sonra tedarikçi şikâyet alınan ürünle alakalı kalite geliştirme süreci başlatmaktadır. Şikâyetlerin çözülmesini satın alma birimi yakından takip etmektedir.

Değerlendirme: A 101, müşteri odaklı çalışarak cirosunu artırmayı hedeflemektedir. Bu kapsamda müşteri şikâyetleri genel merkeze kadar ulaştırılmaktadır. Müşteri şikâyetlerine göre ürünler geliştirilmekte ve üretilmektedir.

4.7. A 101 Firması Mülakatı 3

Aşağıdaki soruların cevapları A 101 firmasında çalışan bir satın alma genel müdürü ile gerçekleştirilen bir mülakat esnasında elde edilmiştir. Bu mülakat, A 101'de çalışan satın alma sorumluları ile gerçekleştirilen 3. mülakat olma özelliği taşımaktadır. Mülakatların her birinde farklı bir çalışanla görüşülmüştür.

S.1. İş hayatında bulunduğunuz pozisyondan ve görev tanımınızdan bahsedermisiniz?

C.1. Türkiye'nin en hızlı büyüyen, en fazla mağazasına sahip ve en büyük perakende zinciri olan A101'de, satın alma genel müdürü olarak görev yapmaktayım. Sorumlu bulunduğum ürün kategorisiyle ilgili satın alma alternatiflerini değerlendirmek ve tedarik zincirini etkileyen diğer tüm süreçleri takip etmekle görevliyim.

Değerlendirme: Bir satın alma genel müdürünün, diğer satın alma personellerinde olduğu gibi sorumlusu olduğu bir ürün kategorisi vardır. Öyle ki sorumlusu olduğu ürünlerin satın alması, bu satın alma genel müdürüne aittir ve satın alma genel müdürleri, tedarikçi seçerken alternatif tedarikçileri de değerlendirmektedir.

S.2. Satın alma kararları için ne kadar yetki sahibisiniz? Rakam verebilir misiniz?

C.2. Satın alma kararlarıyla ilgili yönetimimiz tarafından belirlenen yetkiler ve bütçeler doğrultusunda süreçleri yönetmekte ve planlamalar yapmaktayız. Rakamlarımız her yılın bütçesiyle doğru orantılı olarak değişmektedir. 2019 yılını 24,6 milyar TL'lik bir ciroyla kapattık.

Değerlendirme: Bir satın alma personeli genel müdür pozisyonunda bile olsa genel merkez tarafından yetkilendirilmektedir. Bu kapsamda bir satın alma genel müdürünün de sınırlı miktarlarda satın alma yetkisi vardır. 2. cevaba göre A 101'in elde ettiği ciro rakamı artıkça satın alma rakamı da artmakta, ciro düşükçe satın alma rakamı da düşmektedir.

S.3. Bir tedarikçi seçerken en çok dikkat ettiğiniz özellikler nelerdir?

C.3. A 101, en yaygın perakende zinciri olmanın yanı sıra 54.000 çalışanı ve 600'ün üzerinde tedarikçisi ile sektörünün öncüleri arasındadır. A 101 Dünya'nın en hızlı büyüyen beşinci perakende şirketi olarak başarısını sınırlarımızın dışına da taşımıştır.

Değerlendirme: Bilindiği üzere müşteri değerini en üst düzeye çıkarmak ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için tedarik zinciri içerisindeki faaliyetlerin aktif yönetimi son derece önem arz etmektedir. Bu çerçevede A 101'in satışa sunduğu tüm ürünlerde, sahip olduğu tedarik zincirlerine değer katan, istikrarlı bir performansla hizmetini sürdürme stratejisine sahip tedarikçilerle çalışmayı tercih etmekteyiz.

Değerlendirme: 3. cevaba göre A 101, müşteri memnuniyeti sağlamak ve cirosunu arttırmak için rekabet gücü sağlamayı hedeflemektedir. Bu hedefin gerçekleşmesi için etkin bir tedarik zinciri ve satın alma yönetimi gerekmektedir. Etkin bir satın alma yönetimi sağlayabilmek için de sürdürülebilir ve istikrarlı bir şekilde çalışan tedarikçilerle iş birliği yapmak yarar sağlamaktadır.

S.4. Tedarikçilerinizle yaptığınız sözleşmelerin vade uzunluğu ne kadar?

C.4. Sözleşmelerimizin vade uzunlukları ürünlerin niteliğine göre değişkenlik göstermektedir. “Regular” (sürekli satışta olan ürünler), sezonluk (belirli sezonlarda, aylarda satılan ürünler), tek seferlik (bir defaya mahsus satılan ürünler) gibi farklı nitelikteki ürünlerin sözleşme vadeleri de farklı sürelerle sahiptir.

Değerlendirme: 4. cevaptan anlaşıldığı kadarıyla sürekli satışta olan ürünlerin sözleşmeleri için vade süresi daha uzundur. Tek seferlik satılan ürünlerin üzerinden yapılan sözleşmelerin vade süresi, regüler ürünlere göre daha kısa tutulmaktadır çünkü tek seferlik satılan ürünler daha az miktarlarda satın alınmaktadır. Bu ürünler az miktarda olduğu için daha çabuk tükenmektedir. Bu nedenle tedarikçilerle yapılan sözleşmelerin süreleri, uzun süre boyunca raflarda kalan ürünler için uzunken, çabuk tükenen ürünler için kısa olmaktadır. Sözleşme süresi ne kadar kısa tutulursa üreticiler ödemelerini o kadar çabuk almaktadır.

S.5. Bir tedarikçiden satın alma yapılırken karşılaşılan riskler nelerdir?

C.5. Ürün tedarikleri ve teslimat süreleriyle ilgili riskler başta olmak üzere birçok risk gündeme gelebilmektedir. Tüm sürecin doğru kurgulanması, hatasız ve yakın yönetilmesi, teknolojik altyapı imkanlarıyla denetlenmesi ve sürekli kontrol edilmesi başarı ve sürdürülebilirlik için olmazsa olmaz gerekliliklerdir. Eğer ürün veya ham madde, doğru zamanda, doğru fiyatla, doğru miktarlarda, doğru yerde tedarik edilemiyorsa, tüm zincir risk altında kalır ve sürdürülebilirliği sorgulanır hale gelmektedir.

Değerlendirme: 5. cevaba göre tedarik zinciri süreci bazı riskleri bünyesinde barındırmaktadır. Bu risklerin en sık karşılaşılanı tedarikçilerin ürünleri doğru zamanda teslim etmeme riskidir. Bir başka risk ise tedarikçilerin sürdürülebilir kalitede ürün hizmeti sunmamasıdır. Bu risklerin önlenmesi için yeterli teknolojik alt

yapının sağlanarak firmaların işleyişlerinin denetlenmesi ve planlanması gerekmektedir. Tedarikçiler ürünleri doğru zamanda teslim ederse, ürünlerin bulunurluğu artmakta ve müşteriler, bu durumdan memnun kalmaktadır.

S.6. Etkin bir satın alma yönetiminin güçlü yanları nelerdir?

C.6. Etkin bir satın alma yönetiminin güçlü yanı rekabette avantaj sağlamak ve bunu kalite – fiyat dengesiyle müşterilere yansıtmaktır.

Değerlendirme: Etkin bir satın alma yönetimi gerçekleşirse ürünün kalitesi artmakta, fiyatı düşmektedir. Bunun sonucu olarak perakendeciler rakipleri karşısında fiyat avantajı sağlamaktadır. Perakende pazarında yoğun rekabet olduğu için müşteriler en düşük fiyatlı ürünü sunan perakendecilerden alışveriş yapmaktadır. Sonuçta etkin bir satın alma yönetimi müşteri bağlılığı da yaratmaktadır.

S.7. Satın alma birimi olarak teknolojiden nasıl faydalanıyorsunuz?

C.7. Tedarik zincirinin rekabette daha güçlü hale gelmesi, maliyetlerin minimize edilmesi, kalitenin korunması ve geliştirilmesi, müşteri memnuniyetinin ve müşterilerden gelen geri bildirimlerin takibi, analiz edilmesi, varsa problemlerin teşhisi ve bunlara yönelik en hızlı müdahalelerle aksayan tüm noktaların ortadan kaldırılması son derece stratejik ve önemlidir. Tabii ki tüm bu izleme, ölçme ve değerlendirmeler, çağın gereksinimlerine uygun olarak temin edilen karar destek sistemleri, takip sistemleri, eksiksiz tutulan muhasebe ve mali raporlar gibi raporlama kalitesi yüksek, teknolojik ve kullanıcı dostu ürünlerle mümkün olabilmektedir.

Değerlendirme: A 101, çözüm odaklı çalıştığı için sorunlarını çözmek için aktif bir şekilde teknolojiden faydalanmaktadır. Çağa ayak uydurmakta olan A 101, raporlama ve muhasebe kayıtlarının tutulması gibi işlemleri teknolojik olanaklarla yerine getirmektedir. Bu kapsamda internetten ve çeşitli yazılım programlarından faydalanılmaktadır.

S.8. Yeni ürün gamı stratejilerinizden bahsedebilir misiniz?

C.8. İndirim marketleri olarak temel tüketim ürünleri üzerinde yoğunlaşmaktayız. Bu çerçevede ürünlerin performanslarına göre ürünlerin satışa alınması veya satıştan

çıkarılması yönünde kararlar almaktayız. Piyasadaki tüm ürünlerin pazar paylarını yakından takip etmekteyiz.

Değerlendirme: A 101, ürünlerin satış performanslarını ölçmektedir. A 101'de yeterince talep gören ve satılan ürünlerin satışına devam edilirken, satış rakamları düşük olan ürünler envanterden kaldırılmaktadır. Ayrıca rakip firmaların ürünlerinin talep seviyesi de A 101 tarafından takip edilmektedir.

S.9. Mağazalarda ürünlerinizi uygun fiyatlarda satarken optimum maliyeti nasıl sağlıyorsunuz?

C.9. İndirim marketleri genel stratejisi olarak tüm giderlerimizi yakından takip ediyor, giderlerimizi artırıcı tüm masraflardan kaçınarak, operasyon maliyetlerimizi düşürerek verimliliğimizi en üst seviyeye çıkarmak için yoğun çaba sarf etmekteyiz.

Değerlendirme: A 101, ürünlerini ucuza satabilmek için operasyon maliyetlerini düşürmektedir. Bu doğrultuda A 101, personel giderleri, nakliye giderleri ve ürünleri satın alma giderleri gibi giderleri azaltmak için çalışmaktadır.

S.10. Özel markalı ürünleri satın alma sürecinizden ve neden özel markalı ürünleri tercih ettiğinizden bahseder misiniz?

C.10. Raflarımızda, müşterilerimiz için hem markalı hem de özel markalı ürünler sunmaktayız. Müşterilerimiz de istediği ve talep ettiği ürünü almaktadır. Müşterilerimiz özel markalı olan ürünlerden oldukça memnun kalmaktadır. Bir araştırma kuruluşunun raporuna göre 2019 yılında satılan her beş üründen biri özel markalı ürün kategorisine girmektedir. İnternetin yaygınlaşmasıyla birlikte tüketiciler, ürün fiyatlarını kolaylıkla araştırmakta ve bilinçli bir tüketici kitlesi oluşmaktadır. Kalitesi yüksek özel markalı ürünler, markalı rakiplerine göre müşterilere fiyat avantajı sunmaktadır. Özel markalı ürünler gerek kaliteleriyle gerekse fiyatlarıyla rekabette son derece önem arz etmektedir.

Değerlendirme: Özel markalı ürünler, satın alma stratejisinin en etkili unsurudur çünkü müşterilere uygun fiyatlı ürünler sunmaktadır. Bu kapsamda indirim marketleri de özel markalı ürünlerin satılmasına ağırlık vermektedir.

S.11. Tedarik sürecinde yolsuzlukları önlemek için aldığımız önlemler var mıdır? Varsa hangi önlemleri alıyorsunuz?

C.11. Teknolojik alt yapımızda yer alan takip sistemlerimiz, kalite kontrol birimlerimiz tarafından yapılan ürün testleri, haberli/habersiz yaptığımız tedarikçi denetimleri ve kurumsal diğer denetim mekanizmalarımızla tedarik zincirinin tüm evrelerini takip etmekteyiz.

Değerlendirme: A 101'in teknolojiden faydalanması sayesinde takip sistemleri yardımıyla şirket içi faaliyetler takip edilmektedir. Kalite kontrol birimleri sayesinde ürünlerin tüketmeye uygun kalitede olup olmadığı denetlenmektedir.

S.12. Müşterilerinize sunduğunuz hizmete dair geri bildirim alıyor musunuz? Evet ise hangi araştırma yöntemini kullanıyorsunuz?

C.12. A101 resmi internet sitesinde yer alan <https://www.a101.com.tr/bize-ulasin> formunu dolduran tüm müşterilerimiz bize iletmek istedikleri konularla ilgili anlık bildirim yapabilmektedir. Ayrıca 0850 808 2 101 numaralı "Bize Ulaşın" hattından da müşterilerimizle iletişim halindeyiz. Bunların dışında Instagram, Facebook, Twitter gibi çevrimiçi platformlarda sayısı milyonlarla ölçülen takipçilerimiz mevcuttur. Bu platformlarda da, müşterilerimizden geri bildirimler alıyor, bunları değerlendirip kendilerine dönüş yapıyoruz.

4.8. A 101 Firması Mülakatı 4

Aşağıdaki soruların cevapları A 101'de uzman olarak çalışan bir satın alma personelinden alınmıştır. Aşağıdaki cevapları veren katılımcı, mülakat sorularını cevaplayan dördüncü A 101 personelidir.

S.1. İş hayatında bulunduğunuz pozisyondan, tecrübenizden ve görev tanımınızdan bahsedebilir misiniz?

C.1. Perakende sektöründe faaliyet gösteren, temel gıda ürünleri satan bir zincir gıda perakendecisinde satın alma uzmanı olarak görev almaktayım. Üretici firmadan satın aldığımız ürünlerin fiyatlarının pazarlığından, ürünlerin siparişinin planlamasından ve kampanya planlamalarından sorumluyum. Sektörde 4 yıllık tecrübem bulunmaktadır.

Değerlendirme: Satın alma personellerinin en önemli görevi, tedarikçilerle pazarlık yapmaktır. Bu pazarlık kapsamında sözleşmenin vadesi, ürünlerin fiyat ve miktarları hakkında fikir birliğine varılmaktadır. Perakendecide görev almakta olan satın alma personeli etkin bir pazarlık süreci gerçekleştirirse, tedarikçilerin ürünlerini uygun fiyatlara satın alabilmektedir.

S.2. Satın alma kararları için ne kadar yetki sahibisiniz? Rakam verebilir misiniz?

C.2. Satın alma kararları, yönettiğimiz ürünlerin kategorisine ve A 101'in stok miktarına bağlı olarak değişim göstermektedir. Çok talep gören ürünler daha yüksek miktarlarda tedarik edilirken, raf ömrü uzun olan ve az talep gören ürünler daha az miktarlarda tedarik edilmektedir. Benim sorumlu olduğum bölüm hızlı tüketim mallarını satın aldığı için kısıtlayıcı bir rakam yoktur. Stoklar hızlı tükendiği için stoklar tükendiği anda tükenen ürünlerin yerine yenisi tedarik edilmektedir. Bu pozisyonda olan her çalışan, her rakam için yetkiye sahiptir. Satın alma kararımızı aldıktan sonra bu kararı, satın alma yöneticilerimize onaylatmaktayız.

Değerlendirme: Satın alma yetkisi üründen ürüne değişiklik göstermektedir. Ürünler ne kadar çok talep görüyorsa o kadar çok miktarlarda tedarik edilmektedir. Satın alma kararları en son üst düzey yöneticilere onaylatıldıktan sonra tedarikçilere sipariş olarak gitmektedir.

S.3. Bir tedarikçi seçerken en çok dikkat ettiğiniz özellikler nelerdir?

C.3. Tedarikçinin finansal açıdan güçlü olması, üreteceği ürün için kapasitesinin yeterli olması, tedarik hizmet seviyesinin güçlü olması ve belirlenen ürün kategorilerine göre kalitesini sürdürülebilir kılması oldukça önemlidir.

Değerlendirme: Tedarikçilerde aranan özelliklerin en önemlilerinden biri de üretim kapasitesidir. Öyle ki bir tedarikçi ne kadar çok üretim yaparsa, ürünleri o kadar düşük maliyetlerde üretmektedir.

S.4. Tedarikçilerinizle yaptığınız sözleşmelerin vade uzunluğu ne kadar?

C.4. Tedarikçilerle anlaştığımız vade süreleri genellikle 30 ile 120 gün arasında değişkenlik göstermektedir. Ayrıca sözleşme süreleri ürün kategorilerine göre de

değişiklik göstermektedir. Raf ömrü kısa olan ürünler için diğer ürünlere oranla kısa vadeli sözleşmeler yapmaktayız.

Değerlendirme: A 101 gibi indirim marketlerinin, elde ettiği ciro miktarı ve nakit yaratma gücü yüksek olduğu için tedarikçilerle yapılan sözleşmelerin vadesi de kısa olmaktadır.

S.5. Bir tedarikçiden satın alma yapılırken karşılaşılan riskler nelerdir?

C.5. Şu anda yaşadığımız epidemi nedeniyle satışlarımızın ani bir şekilde arttığı bir dönemde bulunmaktayız. Bu dönemde üreticilerin üretim kapasitesi kısıtlı olursa bizim gibi perakendecilerin verdiği siparişler karşılanamaz ve mağazalarda müşterilerimiz istediği ürüne ulaşamaz. Bu nedenle karşılaşılan ilk risk ürünlerin stoklarda bulunmama riskidir. İkinci risk, üreticilerin ürünleri doğru miktarda ve doğru zamanda teslim edememe riskidir. Bu durum ciro ve müşteri kaybına yol açmaktadır. Karşılaşılan üçüncü risk ise imalatçının ürünü kendi kalitesinden farklı ve yanlış bir kalitede teslim etmesidir. Bu durum, perakendecilerin müşteri ve ciro kaybetmesine neden olmaktadır.

Değerlendirme: Tedarik sürecinde karşılaşılan en büyük problem, üretici, perakendecinin ürün taleplerini karşılayamadığı zaman ortaya çıkmaktadır. Bir tedarikçi perakendecinin ürün talebini karşılayamazsa perakendecinin mağazalarında ürün bulunurluğu azalmaktadır.

S.6. Etkin bir satın alma yönetiminin güçlü yanları nelerdir?

C.6. Bir satın alma personeli, sorumlu olduğu ürün kategorisine ait ürünlerin ham maddesini, ürünün bütün detay özelliklerini ve değişen ekonomik koşullara göre nasıl bir pozisyon alınacağını çok iyi bilmelidir. Satın alma personeli, ürünün özelliklerine ve bütün içeriğine dair yeterince veriye sahipse, tedarikçi ile pazarlık için masaya oturduğunda ondan en uygun fiyat teklifini alabilmek için fırsat yaratmaktadır.

Değerlendirme: Başarılı bir satın alma personeli piyasadaki rakiplerin tedarik ettiği ürünleri takip etmekte, piyasaya ve ekonomik duruma göre pozisyon almakta ve rafta her zaman müşteriye ürün sunmaktadır. Bir satın alma personelinin yenilikçi, değişen piyasaya ayak uyduran ve her zaman alternatifli çalışan biri olması gerekmektedir.

S.7. Satın alma birimi olarak teknolojiden nasıl faydalanıyorsunuz?

C.7. Rakip ürünleri takip etme konusunda ve kampanyalı ürünleri dijital kanallarda daha fazla müşteriye duyurabilmek için teknoloji oldukça önemli bir yere sahip olmuştur. Bu doğrultuda interneti ve SAP programını yoğun bir şekilde kullanmaktayız.

S.8. Mağazalarda ürünlerinizi uygun fiyatlarda satmak için optimum maliyeti nasıl sağlıyorsunuz?

C.8. Ürünleri mağazalarımızda uygun fiyatlara satabilmek için satın alma stratejileri kullanmaktayız. Bunun için birçok tedarikçi ile üründe ve fiyatta anlaşmaya çalışmaktayız. Bize ürün ve fiyat teklifi vermek isteyen tedarikçi sayısındaki artış, satın alma fiyatlarımıza olumlu yansımakta, fiyatları aşağı çekmektedir. Öyle ki ürününü satalım diye teklif vermek isteyen tedarikçi sayısı arttıkça, tedarikçiler ihaleyi kazanmak için daha fazla fiyat indirimine gitmektedir. Bu nedenle bizimle çalışmak isteyen tedarikçi sayısının artması, mağazada sunduğumuz ürünlerin fiyatlarını düşürmektedir.

S.9. Tedarik sürecinde yolsuzlukları önlemek için aldığınız önlemler var mıdır? Varsa hangi önlemleri alıyorsunuz?

C.9. Yolsuzlukları önlemek için firmalarla karşılıklı sözleşmeler imzalarız ve bu sözleşmeler sayesinde bir hukuksuzluk oluşmasının önüne geçmekteyiz.

4.9. A 101 Firması Mülakatı 5

S.1. İş hayatında bulunduğunuz pozisyondan, tecrübenizden ve görev tanımınızdan bahsedebilir misiniz?

C.1. Gıda perakendeciliğinin lider firmalarından olan A101'de Satın alma müdürü olarak çalışmaktayım. 2,5 yıllık satın alma uzmanlığı, 7,5 yıllık yöneticilik tecrübem vardır. Geçmişimde ulusal ve geleneksel kanal olmak üzere 9 yıl daha tecrübem vardır. Yaklaşık 18 yıldır sektörün içindeyim. Benim görevim stokların giriş ve çıkışlarını yönetmek, ürünlerin kategorilerine göre satın alınması ve firma bütçesinin yönetilmesidir.

S.2. Satın alma kararları için ne kadar yetki sahibisiniz? Rakam verebilir misiniz?

C.2. Yaklaşık 400 milyonluk bütçeyi yönetmekteyim.

Değerlendirme: Bir satın alma müdürü olarak tedarik edilen ürün miktarı ve fiyatı diğer satın alma personeline göre fazladır. Bu doğrultuda bütün satın alma personelleri, sorumlu olduğu ürün kategorisinin tedarik edilmesinden sorumludur.

S.3. Bir tedarikçi seçerken en çok dikkat ettiğiniz özellikler nelerdir?

C.3. Biz tedarikçi seçerken bize sunduğu kalite, mal ve hizmet verimliliklerini göz önünde bulundurmaktayız.

Değerlendirme: 3. cevapta, tedarikçilerde aranan en önemli ölçütün kalite olduğu vurgulanmıştır. Bu nedenle tedarikçilerin sunduğu ürünler test edilmektedir.

S.4. Tedarikçilerinizle yaptığınız sözleşmelerin vade uzunluğu ne kadar?

C.4. Sözleşmelerin uzunluğu, ürünlerin raf ömürlerine göre değişmektedir ama yaklaşık olarak 21 gün ile 180 gün aralığındadır.

Değerlendirme: A 101, yüksek stok devir hızına sahip olduğu için tedarikçilerle yapılan sözleşmelerin süresi kısa tutulmaktadır.

S.5. Bir tedarikçiden satın alma yapılırken karşılaşılan riskler nelerdir?

C.5. Tedarikçilerimizle çalışırken karşılaştığımız riskler ve problemler vardır. Bu problemler arasından en sık karşılaştıklarımız, ürün kalite sıkıntıları, istenilen aralıklarla ürün sevki alamama ihtimali, piyasadaki fiyat tutarsızlıklarıdır. Bu maddelerin hepsi cezai maddeler içeren sözleşme üzerinde güvence altına alınmaktadır.

Değerlendirme: 5. Cevapta en sık yaşanan problemlere örnekler verilmiştir. Bu problemlerin en önemlisi tedarikçilerin ürünleri teslim ederken perakendecilerin stok seviyelerine göre teslim etmemeleridir. Bu durumda tedarikçilerin, perakendecilerin depo seviyelerini bilmesi gerekmektedir ki ürünlerin sevkiyatlarını doğru zamanda gerçekleştirsin. Böylece perakendeciler de stok fazlası veya eksikliği durumuyla karşılaşmamaktadır.

S.6. Etkin bir satın alma yönetiminin güçlü yanları nelerdir?

C.6. Etkin bir satın alma yönetimi sürecinin sağlanması için satın alma personelinin problem çözme becerilerine sahip olması gerekmektedir. Etkin bir satın alma yönetimi için satın alma personelinin analitik düşünme, stratejik yaklaşım, empati ve sempati ile ilişki yönetimi konularında uzmanlaşması gerekmektedir.

S.7. Ürünlerin tedarikçi firmalardan depolara, depolardan mağazalara taşınması için hangi nakliye firması ile çalışıyorsunuz? Kendi nakliye işinizi kendiniz mi görüyorsunuz? Neden?

C.7. Biz taşıyon bir nakliye firması ile çalışmaktayız çünkü anlaştığımız firmanın maliyetlerini karşılayabilmekteyiz.

S.8. Yeni ürün gamı stratejilerinizden bahsedebilir misiniz?

C.8. Her ürün grubunun dönemsel grafiği mevcuttur. Bu doğrultuda müşteri taleplerindeki yönelmeler izlenir, sonuç olarak eksik ürün tespit edilir ve rafta konumlandırılmaktadır.

Değerlendirme: A 101, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına göre raflarda sunulacak yeni ürün çeşitleri belirlemektedir. Bu nedenle ürünlerin geçmiş satış istatistikleri incelenmektedir.

S.9. Mağazalarda ürünlerinizi uygun fiyatlarda satmak için optimum maliyeti nasıl sağlıyorsunuz?

C.9. Optimum maliyeti sağlayabilmek için satın alma gücümüzü artırmanın yollarını araştırmaktayız ve satın alma gücümüzü arttırmaktayız. Bu sayede yüksek alım gücüyle daha fazla ürün satın alıp sürümden kazanmaktayız.

Değerlendirme: Satın alma ekibi ve tedarikçiler ölçek ekonomisinden faydalanarak maliyetlerini azaltmaktadır.

S.10. Özel markalı ürünleri satın alma sürecinizden ve neden özel markalı ürünleri tercih ettiğinizden bahsedebilir misiniz?

C.10. Firma olarak özel markalı ürünlerin ürettirilmesine özen göstermekteyiz. Bu kapsamda tedarikçi bulma, sözleşme imzalama, ürünlerin isim, içerik ve ambalaj

tasarımı süreçleri yürütülmektedir. Özel markalı ürünler sayesinde müşteri açısından fiyatta avantajı sağlayarak, ürünlerin kalitesini koruyabilmekteyiz.

Değerlendirme: Özel markalı ürünleri kullanmanın bir nedeni müşteri bağlılığının ve kaliteli hizmet sunuşunun sağlanmasıdır.

S.11. Tedarik sürecinde yolsuzlukları önlemek için aldığınız önlemler var mıdır? Varsa hangi önlemleri alıyorsunuz?

C.11. Sözleşme altında yaşanabilecek tüm olumsuzluklar cezai bağlayıcılık altına alınmaktadır.

S.12. Müşterilerinize sunduğunuz hizmete dair geri bildirim alıyor musunuz? Evet ise hangi araştırma yöntemini kullanıyorsunuz?

C.12. Sosyal medya üzerinden belirli yaş gruplarına anketler düzenlenir, web sayfası ve sosyal medya kanalları üzerinden gelen tüm geri bildirimlere kesin dönüş sağlanmaktadır. Firmamız müşteri geri bildirimlerine önem vermektedir.

Tablo 13. A 101 ve BİM'in satın alma ekibi ile yapılan mülakat sonuçlarının karşılaştırılması

Davranışlar	Birleşik Mağazalar A.Ş. (BİM)	A 101 Yeni Mağazacılık A.Ş.
Tedarikçilerle güvene dayalı ilişkiler	Evet	Evet
Tedarikçilerle teknolojik alt yapının uyumlu olması	Evet	Evet
Çevre dostu tedarikçilerin tercih edilmesi	Evet	Evet
Müşterilerin fayda sağlaması için kaliteye vurgu	Evet	Evet
Tedarikçilerin teslimat miktarı ve süresine uymama riski	Evet	Evet
SAP gibi bilişim sistemlerinin kullanılması	Evet	Evet
Yeni ürün satın alırken geçmiş satış verilerinin analizi	Evet	Evet
Yeni ürün satın alırken çekimserlik	Evet	Evet
Operasyon giderlerinin düşürülme stratejisi	Evet	Evet
Promosyonlu ürünler	Hayır	Evet
Raflardaki ürünlerin fiyatlarının sık sık değiştirilmesi	Hayır	Evet
Özel markalı ürünlerin tedarik edilmesi	Evet	Evet

(Kaynak: Mülakat cevapları)

Yukarıda bulunan Tablo 13, BİM ve A 101’de çalışan 9 satın alma personeliyle yapılan ve ses kaydı ile verilerin toplanması sonucu elde edilen ana kavramları ve bilgileri içermektedir. Mülakat cevapları soruların altında değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Bu kapsamda BİM ve A 101’in satın alma stratejilerinin benzer ve farklı yanları ele alınmıştır. Tablo 13’ten de görüldüğü gibi birçok noktada satın alma stratejileri benzerlik göstermekte olsa da satın alma faaliyetleri sırasında işletmelerin farklı yanları da bulunmaktadır. Her iki firma da tedarikçileri ile güvene dayalı, düzenli ilişkiler kurmayı tercih etmektedir. İki firmanın da maliyet düşürme stratejileri birbirine benzemektedir. Ayrıca her iki firma da özel markalı ürünlerin satılmasına ağırlık vermektedir. Ancak A 101’deki fiyatlar sık sık değişirken BİM’deki fiyatlar, A 101 kadar sık değişmemektedir.

4.10. Migros Firması Mülakatı

S.1. İş hayatında bulunduğunuz pozisyondan, tecrübenizden ve görev tanımınızdan bahsedebilir misiniz?

C.1. Kırmızı et pazarlama (satın almadan satışa kadar tüm süreçler) yönetimini yapmaktayım. 23 yıldır sektörün farklı dinamiklerinde yöneticilik yaptım. 3 yıla yakın bir süre zarfında satın alma yöneticiliği yaptım. Besi çiftliği, kesimhane, üretim, satış, pazarlama süreçlerinin tamamını yöneten yaklaşık 50 kişilik bir ekiple çalışmaktayım.

Değerlendirme: Migros’ta grup müdürü olarak çalışan profesyonelin birinci cevabından çıkarılan sonuç Migros’ta etkin bir görev paylaşımı ve takım ruhunun olduğudur. Öyle ki çalışanlar firmanın sattığı ürünlerin kategorisine göre ayrılmaktadır. Her ürün kategorisinden başka bir çalışan sorumludur. Görev paylaşımı da iş verimliliğini arttırmaktadır. Ayrıca yöneticinin tecrübesi oldukça uzun yıllara dayanmaktadır. Yöneticinin tecrübesi arttıkça ona bağlı olan elemanların sayısı da artmaktadır.

S.2. Satın alma kararları için ne kadar yetki sahibisiniz? Rakam verebilir misiniz?

C.2. Yıllık 1,5 milyar TL’lik bir satın alma hacmini yönetiyoruz.

Değerlendirme: 1,5 milyar TL, Migros'un 2019 yılında elde ettiği ciro rakamlarına göre oldukça düşük bir rakamdır. Öyle ki Migros, bahsi geçen dönemde 23,1 milyar TL satış geliri elde etmiştir. Bu cevap Migros'un yüksek kâr marjıyla çalıştığının göstergesidir. Bu 1,5 milyar TL'lik satın alma hacmi, ilgili yöneticinin kendi bölgesinde yönettikleri hacmi ifade etmektedir.

S.3. Bir tedarikçi seçerken en çok dikkat ettiğiniz özellikler nelerdir?

C.3. Partner seçimimizde, kaliteli ve sürdürülebilir ürün-hizmet yetkinliğini öncelemekteyiz.

Değerlendirme: Migros'ta çalışan yöneticinin tedarikçileri partner olarak nitelendirmesi onlarla bir nevi ortaklık ilişkisi kurduklarına işarettir. Yönetici, bu cevabında kalite ve sürdürülebilirliğe vurgu yapmıştır. Yönetici, Migros'un kaliteli ürün tedarik ettiğini vurgulayarak müşteri memnuniyeti sağladığını belirtmiştir. Bunun yanında sürdürülebilir ürün tercihi ifadesiyle de ürünlerin dayanıklılığına, yenilikçiliğine, talep görmesine ve çevre dostu olmasına vurgu yapmıştır. Sürdürülebilir bir ürün için tedarikçilerin de sürdürülebilir çalışması gerekmektedir.

S.4. Tedarikçilerinizle yaptığınız sözleşmelerin vade uzunluğu ne kadar?

C.4. Partnerlerimizle vadeyi birlikte belirlemekteyiz, partnerlerimizin şartlarına ve müşterilerimizin ihtiyaçlarına göre değişiklik göstermektedir.

Değerlendirme: Migros, tedarikçileri ile değişen vadelerde sözleşmeler düzenlememektedir. Bunun en önemli nedeni sürekli güncellenen ve gelişen piyasalara ayak uydurmaktır. Ayrıca Migros, ortağı gibi gördüğü tedarikçilerinin de çıkarlarını gözetmektedir. Bu kapsamda tedarikçilerle ortak bir noktada buluşmak için ortak bir vade belirlemektedir. Buna ek olarak Migros, müşterilerinin ürün ihtiyacına göre vade sürelerini değiştirmektedir.

S.5. Bir tedarikçiden satın alma yapılırken karşılaşılan riskler nelerdir?

C.5. Değişken ekonomik süreçlere adaptasyon zorluğu yaşayan partnerlerimizin üretim yetkinliklerinin değişmesi risk taşımaktadır.

Değerlendirme: Birçok firma gibi Migros da beklenmedik ekonomik krizlerden etkilenmektedir. Migros, bu krizlerden ne kadar dolaylı yolla etkilenmiş görünse de

değişen ekonomik şartlardan en çok etkilenenler üretici firmalardır. 5. cevaptan da görüldüğü üzere üretici firmalar ekonomik konjonktüre karşı duyarlı bir haldedir. Örneğin döviz kurlarında yaşanan dalgalanmalar imalatçı firmaları etkilemektedir. Bu durum da risk olarak algılanmaktadır.

S.6. Etkin bir satın alma yönetiminin güçlü yanları nelerdir?

C.6. Sektörün etkin ve güncel analizi ve değişen müşteri taleplerini karşılayacak ürün ve hizmetlerin partnerlerimizle tasarlanmasıdır.

Değerlendirme: Migros'ta satın alma işlemlerini yürüten çalışanlar sektörde rekabetin yoğun yaşandığının farkındadır. Bu farkındalık sayesinde satın alma personelleri ve yöneticileri satın alınacak ürün için pazar araştırması ve analizi yapmaktadır. Ayrıca 6. cevaba göre Migros, satın alacağı ürünlerin ambalajının şeklini ve ürünün içeriğini tedarikçilerle birlikte tasarlamaktadır.

S.7. Satın alma birimi olarak teknolojiden nasıl faydalanıyorsunuz?

C.7. Sektörümüzde üretim optimizasyonuna katkı sağlayan, ürün-hizmet kalitemizi geliştiren ve partnerlerimizle ilişkilerimizi güçlendiren tüm teknolojik süreçleri önceleriz. Bu kapsamda SAP yazılımını kullanmaktayız.

Değerlendirme: Diğer tüm perakendeciler gibi Migros da dijitalleşme yoluna girmektedir. Bu kapsamda maliyetlerin en optimum düzeye inmesi için teknolojiden faydalanmaktadır. Tedarikçilerle olan iletişimde teknolojiden faydalanılması her iki tarafın da maliyetlerini düşürdüğünün örneğidir.

S.8. Yeni ürün gamı stratejilerinizden bahseder misiniz?

C.8. Müşterilerimizin beklentilerini karşılamak için geniş ürün yelpazesi hizmeti sunmaktayız ve ürünlerde sürdürülebilirlik temel stratejimizdir. Pratiklik, doğallık, sağlıklı ürünler, rekabetçilik, çevreye duyarlılık şartlarıyla yeni ürün çeşitlerini mağazalarımızda satışa sunmaktayız.

Değerlendirme: 8. cevapta Migros'ta çalışan yönetici, sürdürülebilir ürün satmayı vurgulamıştır. Bunun için müşteri odaklı çalıştığını belirtmiştir. Çevre dostu ürünleri ürün gamında bulundurmak da Migros'un bir başka stratejisidir. Ayrıca Migros, yeni ürün çeşitliliğine ve yeni ürünleri ürettirmeye açık bir konumdadır.

S.9. Mağazalarda ürünlerinizi uygun fiyatlarda satmak için optimum maliyeti nasıl sağlıyorsunuz?

C.9. Tüm satın alma süreçlerini optimize ederek maliyetlerimizi azaltmaktayız.

Değerlendirme: Süreçlerin optimizasyonu, tedarikçi zinciri süreçlerinden satın alma süreçlerine kadar olan bütün süreçleri içermektedir. Bu kapsamda ürünün doğru yerde, doğru zamanda, doğru miktarda, doğru fiyatla ve doğru bilgiyle tedarik edilmesi ve mağazalarda son tüketici ile buluşturulması önem arz etmektedir.

S.10. Özel markalı ürünleri satın alma sürecinizden ve neden özel markalı ürünleri tercih ettiğinizden bahseder misiniz?

C.10. Marka sadakatimiz gereği, tüm süreçlerini müşterilerimizin taleplerine göre tasarladığımız özel markalı ürünleri üretmektediriz.

Değerlendirme: Migros da diğer indirim marketleri gibi özel markalı ürünlere ağırlık vermektedir. 10. cevabı veren Migros yöneticisi, özel markalı ürünlerin müşteri bağlılığı sağlayarak rekabette tutunmayı sağladığını düşünmektedir. Özel markalı ürünler, müşterilerin isteklerine göre şekillendirildiği için müşteriler açısından talep edilmektedir.

S.11. Tedarik sürecinde yolsuzlukları önlemek için aldığınız önlemler var mıdır? Varsa hangi önlemleri alıyorsunuz?

C.11. Satın alma süreçlerimizde şeffaflığı destekleyen dijital sistemleri kullanılmaktadır.

Değerlendirme: 11. cevaba göre satın alma aşamaları, tedarikçilerle sözleşmenin imzalanmasına kadar izlenmektedir. Bu kapsamda yazılım programları kullanılıp programlarda alınan aksiyonlar tüm şeffaflığıyla denetlenmektedir.

S.12. Müşterilerinize sunduğunuz hizmete dair geri bildirim alıyor musunuz? Evet ise hangi araştırma yöntemini kullanıyorsunuz?

C.12. Birçok yöntem ile müşterilerimizden geri bildirim almaktayız. Öncelikle müşteri şikâyetlerini 360 derece tetkik ve tam müşteri memnuniyeti hedefi ile

cevaplamaktayız. Bağımsız araştırmalar ile eğilim, beklenti ve mevcut hizmetleri değerlendirmekteyiz. Gönüllü müşterilerimizden planlı geribildirimler almaktayız.

Değerlendirme: Migros, müşteri odaklı çalıştığı için müşterilerin geri bildirimlerini önemsemektedir. Bu kapsamda Migros, bağımsız araştırmalar ile müşterilerin geleceğe yönelik beklentilerini kayıt altına alıp onlara göre ürün ve hizmet sunmaktadır. Migros, gönüllü müşteriler sayesinde, bağımsız geri bildirimler ile müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını gözetmektedir.

Tablo 14. İndirim marketlerinin satın alma stratejilerinde sebep/sonuç ilişkileri

Sebepler	Sonuçlar
Satın alma kararı alan personelin makamının yükselmesi	Daha yüksek fiyatlarda satın alma işlem yetkisi
Perakendecilerin ve tedarikçilerin ölçek ekonomisinden faydalanması	Üretim maliyetlerinin düşmesi
Satın alma personelinin ürünlerin gerçek piyasa değerini bilmesi	Etkin bir pazarlık süreci
Sürdürülebilir özelliğe sahip tedarikçiler	Müşteri memnuniyetinin artması
Perakendecilerin doğru zamanda ve eksiksiz ödeme yapması	Perakendecilerin itibarının artması
Perakendecilerin cirosunun ve nakit yaratma gücünün artması	Tedarikçiler karşısında artan pazarlık gücü
Operasyon maliyetlerinin düşürülmesi	Brüt kâr marjının artması
Özel markalı ürünlerin satışına ağırlık verilmesi	Perakendecinin maliyetlerinin düşmesi ve müşteri bağlılığının sağlanması
Üretim kapasitesi yüksek bir tedarikçi ile çalışmak	Üretim maliyetlerin düşmesi ve siparişlerin karşılanması
Tedarikçilerin performanslarının puanlanması	Tedarikçiler arasında rekabet yaratmak ve en verimli çalışan tedarikçinin seçilmesi
Dar ürün gamı stratejisi	Satın alma maliyetlerinin düşmesi
Yüksek stok devir hızı	Mağazadaki ürünlerin bulunurluğunun artması
Ürünün raf ömrünün uzun olması	Tedarikçilerle yapılan sözleşmelerin vade sürelerinin uzaması
Aday tedarikçi sayısındaki artış	Perakendecinin pazarlık gücünün artması
Düzenli olarak envanter sayımı yapmak	Yolsuzlukların önlenmesi
Döviz kurlarının yükselmesi	Üretim maliyetlerinin artması

(Kaynak: Mülakat cevapları)

Yukarıda bulunan Tablo 14'te, indirim marketlerinde çalışan satın alma personelleri ile yapılan röportajlarda elde edilen bulguların özeti yer almaktadır. Bu bulguların bir sebep sonuç ilişkisi içinde oldukları keşfedilmiş ve tabloda ifade edilmiştir. Tablo 14'teki sebep ve sonuç değişkenleri arasında bir ilişki vardır ve bu ilişkiler pozitif yönlüdür.

SONUÇ

Bu tezin yazılmasında tedarik zincirinde satın alma kavramının ne olduğu, işlevi ve önemi gibi konuların yanında perakendeciliğin amacı ve nasıl başarılı olduğu konuları işlenmiştir. Perakendeciler arasında özellikle indirim marketlerinin maliyetlerini nasıl düşürdükleri araştırılmıştır. Artan döviz kurunun ve enflasyonun indirim marketlerini nasıl etkilediği sorusuna cevap aranmıştır. Bunun yanında indirim marketlerinde satın alma personeli ve/veya yöneticisi olarak çalışan tecrübeli insanlara sorular sorulup, literatürdeki açıklar kapatılmaya çalışılmış, firmaların iç stratejileri öğrenilmiştir. İndirim marketinde çalışan satın alma personeli ve/veya yöneticileri ile yapılan görüşmeler aracılığıyla veriler toplanmış, detaylıca yorumlanmıştır.

Sürekli değişen ve gelişen dünya üzerinde hiçbir işletme aynı kalamamaktadır. Dünya üzerinde birbirini etkileyen birçok işletme vardır. Bu işletmeler sürekli büyümektedir. Rekabet ortamında tutunabilmek için işletmelerin büyümeleri önem arz etmektedir. İşletmeler büyümek için çeşitli stratejik yöntemlere başvurmuşlardır. Bunun altında yatan ana neden sürdürülebilir büyümedir. Bu büyümenin sağlanabilmesi için hane halkının işletmeleri desteklemesi gerekmektedir. İşletmelerin sürdürülebilir bir büyüme yakalayabilmesi için müşteri odaklı çalışmaları gereklidir. Müşteri memnuniyeti sağlanırsa satışlar da artmaktadır. Bu noktada işletmelerin satın alma birimleri devreye girmektedir ve işletmeler müşteriler için en uygun kalitede ve en düşük fiyatta ürün tedarik etmektedir.

İşletmelerin uygun fiyatlı ürün satma amaçları ve müşteri odaklı çalışması sebebiyle etkin bir tedarik zinciri yönetimi gerekliliği doğmuştur. Bu sayede en uygun tedarikçinin seçimi ile başlayan tedarik zinciri stratejileri beraberinde getirilmiştir. İndirim marketleri, etkin bir tedarik zinciri yönetimi için mağaza açarak ve stoklarını büyüterek büyümeye odaklanmıştır. İndirim marketlerinin ekonomik kriz anlarında tercih edilen bir yapıda olması indirim marketlerinin tedarik zincirlerinin çevikliğini artırmaktadır. Bu kapsamda indirim marketleri ürün gamını dar tuttuğu için de tedarik zincirleri çevikleşmektedir.

İşletmelerin uyguladığı etkin satın alma stratejisi ve tedarik zinciri yönetimi, kendi maliyetlerine ve dolayısıyla nihai ürün fiyatlarına yansımaktadır. İşletmelerin bu gerçeğin bilinciyle faaliyet göstermesi önem arz etmektedir. Bunun için işletmelerdeki satın alma personeli ile imalatçıların etkin iletişim kurabilmeleri gerekmektedir. Bu iletişimin yönü uzun vadeli ve performansa dayalı olmak zorundadır. Perakendeciler tarafından tedarikçilerin performansının değerlendirilmesi liyakatli bir iş ortağı arayışının sonucudur. Bir perakendecinin üretici ile uzun vadeli olarak çalışması ise karşılıklı sadakat ve sürdürülebilirlik gerektirmektedir.

Ünlü indirim marketleri kendi aralarında karşılaştırılmıştır. A 101, BİM, ŞOK, Adese, Migros, Carrefour ve Aldi gibi büyük indirim marketleri kendi aralarında verimlilik anlamında karşılaştırılmıştır. Bunun sonucunda BİM'in, Adese, Migros, Şok ve Carrefour arasından maliyetlerini en etkin yöneten indirim marketi olduğu ortaya çıkmıştır. BİM, istikrarlı bir şekilde kâr elde etmesiyle kâr marjını düşük tutsa bile büyümeye devam etmektedir.

Türkiye'de nüfus yoğunluğu ve enflasyon verilerinin artması sebebiyle indirim marketlerine yoğun talep oluşmuştur. İndirim marketlerinin bazı ürünleri enflasyonun altında satışa sunduğu gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda Türkiye'deki indirim marketleri bir başka indirim marketi olan Aldi'nin stratejilerini takip etmektedir. Aldi, imalatçılarıyla yaptığı anlaşmaların şirketin mali tablolarına olan etkisinin farkında olmuştur ve tedarikçilerinin gözünde kazanılması gereken değer olarak görünmeye başlanmıştır. Türkiye'de bazı indirim marketleri Aldi'yi tamamen takip etse de bazı indirim marketleri Aldi'yi kısmen takip etmektedir. A 101 yönetimini ana merkezden yaparken BİM, Aldi gibi birçok bölge müdürlüklerden yönetilmektedir ve yaklaşık 70 bölge müdürlüğü vardır. Tedarik zinciri yönetimi buradan başlamaktadır. Tedarikçilerden depolara, depolardan mağazalara, mağazalardan da müşterilere nihai ürünler ve bilgiler ulaştırılmaktadır.

A 101'in satın alma ekibinin ürün çeşit sayısını değiştirmedeği tespit edilmiştir. Böylece işletme, az risk almaktadır ve maliyetlerini artırmamaya gayret etmektedir. A 101 ile BİM'in ortak noktası ise özel markalı ürünlerin ürettirilmesidir. İki firma da mağazalarda ağırlıklı olarak özel markalı ürünlerin satılmasına özen

göstermektedir. Bu sayede reklam ve üretim maliyetleri düşük tutularak, tasarruf edilmektedir. Ancak A 101, pazarda lider olan markalara da raflarında yer ayırmıştır çünkü özel markalı olduğu zaman daha çok temel gıda maddeleri talep görmektedir. Diğer ürün gruplarında ulusal markalar öne çıkabilmektedir. Ulusal markaların da raflarda olmasının bir diğer sebebi ise bir rekabet ortamı yaratılmasıdır. Ulusal markalı ürünlerin özel markalı ürünlere göre daha pahalı olduğunu gören tüketiciler, özel markalı ürünün fiyat avantajından yararlanmakta ve özel markalara bağlanmaktadır.

BİM'in operasyon giderlerinin A 101'den daha az olduğu BİM'in satın alma müdürü ile yapılan görüşme sonucundan belirlenmiştir. BİM, fiyatlarını A 101 kadar sık değiştirmedeğinden fiyat etiketlerinin basılması için gereken maliyet azaltılmıştır. Ayrıca, BİM, ürünlerin fiyat etiketlerini sürekli değiştirmedeği için mağaza personelinin enerjisini korumakta, verimli olarak daha önemli işlere odaklanmasını sağlamaktadır.

A 101 ile BİM'in rekabetinin Almanya pazarındaki indirim marketlerinin rekabeti ile benzediği ortaya çıkmıştır. A 101, Lidl'den esinlenirken, BİM de Aldi'den esinlenmiştir. Lidl'in Aldi karşısında tutunma stratejileri vardır. Bunlardan en önemlisi daha geniş bir ürün yelpazesidir. A 101 de BİM'e oranla daha geniş ürün gamı ve marka ağı oluşturmuştur.

İndirim marketlerinin etkin satın alma stratejileri sayesinde maliyetlerini nasıl düşürdükleri ifade edilmiştir ve satın alma stratejilerinin etkinliği sebebiyle maliyetlerin düşüşü sonrası kâr marjlarının büyüdüğü kanıtlanmıştır. BİM ve Aldi gibi büyük cirolara sahip indirim marketlerinin kâr marjlarını düşük tutarak tüketiciye maliyetleri yansıtmamak için çabaladıkları dikkat çekmektedir. Maliyetleri tüketiciye yansıtmamanın en etkili yolu ölçek ekonomisinden yararlanmaktır. İndirim marketleri üreticilerini ölçek ekonomisinden yararlanmaya zorlamıştır. Bunun için üreticilerinden dar ürün çeşitliliğiyle, yüksek miktarda satın almalar gerçekleştirmiştir. Bu stratejinin etkinliği indirim marketlerinin finansal tablolarına olumlu yönde yansımıştır.

İndirim marketlerinde çalışan satın alma yöneticileriyle yapılan mülakat görüşmeleri sayesinde A 101 ve BİM'in satın alma güçlerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. İki firma da satın alma güçlerinin yükselmesi için olabildiğince çok sayıda mağaza açarak müşteri çekmeye çalışmaktadır. Bu iki firmanın da satın alma güçleri yüksek olduğu için firmaların stok devir hızlarının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Öyle ki firmaların stokları tükendiği zaman hızlı bir şekilde yerleri yeni ürünlerle doldurulmaktadır. Bu sayede firmalar, mağazalarındaki ürün bulunurluğunu artırmayı amaçlamıştır.

İndirim marketlerinde çalışan tecrübeli satın alma personellerinin verdiği cevaplara göre tedarikte yolsuzluğu önlemenin en etkili yolu, kameralar kayıt altındayken düzenli olarak envanter sayımlarının yapılmasıdır. Bunun yanında indirim marketlerinde çalışan personelin yaptığı bütün işlemlerin verileri sistemde kayıt altına alındığı için bir yolsuzluk yapılsa bile vakit kaybetmeden ortaya çıkmaktadır. İndirim marketlerinin kullandığı şeffaf SAP yazılımı sayesinde çalışanların aldığı bütün aksiyonlar ve veriler kaydedilmektedir. Bu sayede yolsuzlukların önüne geçilmek hedeflenmiştir. Ayrıca tedarikçilerle perakendecilerin yaptığı sözleşmeler sayesinde ürün fiyatları, ürün miktarları, teslimat süreleri gibi şartlar kayıt altına alınıp yolsuzlukların önüne geçilmektedir.

Çalışmanın sonuç bölümünde ulaşılan en önemli sonuçlardan bahsedilmiştir. Detaylı bilgi sahibi olmak için çalışmanın tamamının okunması önerilmektedir. Satın alma stratejisi bir işletmenin en çok dikkat ettiği noktadır. Bu stratejilerde hata yaparak veya yapmayarak şirket kendi değerini belirlemektedir. Günümüzde işletmeler vatandaşların ihtiyaç duyduğu yapılar haline gelmiştir ve başarılı olabilmeleri için uygulamak zorunda oldukları çeşitli stratejiler vardır. Bu stratejiler ve stratejilerin sonuçlarına araştırmada yer verilmiştir.

ÖNERMELER

İndirim marketleri, çalışma şartları gereği sürekli güncellenen, dinamik bir yapıda faaliyet göstermektedir. Bu kapsamda yüksek istihdam sayısına ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak çalışan sayısının fazla olması nedeniyle firmalar verim almamaktadır. Verim almak için firmaların, çalışanlarında liyakat şartı aramaları gerekmektedir. O yüzden indirim marketlerinin öncelikle fazla insan istihdam etmek yerine nitelikli iş gücü arayışında olması gerekmektedir. Örneğin, A 101, mağazalara personel seçerken insan kaynakları uzmanlığından yararlanmalıdır. A 101, mağazalarda çalışmak üzere başvuruda bulunan personelin görüşmesi için insan kaynakları personeli yerine, bölge sorumlusu pozisyonunda çalışan elemanları görevlendirmektedir. Adayların mülakatlarına bölge sorumluları girmektedir. Bu durumda seçilecek olan adayın nitelikleri yeterince değerlendirilmemektedir. Verimli çalışabilecek personelin seçilmesi için mülakatları alanında uzman olan insan kaynakları personeli gerçekleştirmelidir.

Perakendecilik sektöründe firmaların müşteri odaklı çalışması önemli bir rol oynamaktadır. Bu kapsamda müşterileri memnun etmek için perakendecilerin mağazalarındaki satış personelleri yeterince bilgiye sahip olmalıdır. Bunun için personeller dijital cihazları kullanmayı bilmelidir. Özellikle veriye dayalı dijital sistemleri kullanmayı bilen personel müşterilerin ihtiyaçlarını öngörmekte ve daha sonra bu ihtiyaçları karşılayabilmektedir. Satış personeli, ürünlerin bulunurluğunu müşterinin ihtiyaçlarına göre ayarlamak için dijital sistemlerden faydalanmalıdır. Ürün bulunurluğunun yeterli düzeyde olması o ürünün pazara nüfuz ettiğinin göstergesidir ve bu sayede ürünün pazar payı korunmaktadır.

İndirim marketleri çalışmak için eleman seçtikten sonra onların eğitimi için bütçe ayırmamaktadır. Elemanlar işe başladıkları gün mağazada veya ofiste sahaya sürülmektedir ve işi sahada öğrenmektedir. Ancak bu durum birçok riski de beraberinde getirmektedir özellikle tecrübesiz elemanlar sahada deneme yanılma yoluyla iş öğrenmekte ve hatalar yapmaktadır. Bu hataların engellenmesi için personelin eğitilip öyle çalıştırılması gerekmektedir.

İndirim marketlerinde yüksek rekabet gereği ürün fiyatları sürekli değişmektedir. Güne başlarken kasiyerler kasaları güncellemekte ve bu sayede ürün

fiyatları da güncellenmektedir. Mağaza personeli de günlük değişen bu fiyat hızına ayak uydurmak zorundadır. Mağaza personeli ürünlerin etiketlerini yazdırıp yerlerine asmak zorundadır. Bu kapsamda Türkiye'deki indirim marketlerinde aynı anda en çok 3 – 4 kişi çalıştığı için etkin bir iş bölümü yapılmadığı takdirde karışıklık olmaktadır. Karışıklığın sonucunda etiket fiyatı güncellenmeyen bir ürün için kasada ödeme yapıldığında müşteriler kötü bir sürprizle karşılaşmaktadır. Bunu önlemek için ya mağazalarda daha fazla personel çalıştırılması gerekmektedir ya da günlük ya da haftalık yerine sürekli indirim politikası uygulanmalıdır. Sürekli indirim politikası uygulanması için önce tedarikçilerle anlaşılması gerekmektedir. Bunun için de sürekli tedarikçi değiştirmemek ve tedarikçilerle uzun vadeli anlaşmalar yapmak gerekmektedir. Bu sayede mağaza personelinin enerjisinden tasarruf edilmiş olunur.

İndirim marketlerindeki mağazaların stoku bittiğinde mağaza sorumluları merkez depolara yeni ürün için sipariş göndermektedir. Bu siparişler 1 – 2 hafta içinde mağazalara ulaşmaktadır. Ancak sipariş verilmeden de ürünlerin mağazalara geldiği olmaktadır. Habersiz geline ürünler merkezi depolarda boş yer açılması için gönderilmektedir. Ancak bu ürünler mağazalarda stok fazlası olmaktadır ve mağazaların küçük yüz ölçümlü depolarının yerini kaplamaktadır. Ürünler satılmadığı müddetçe de maliyet olarak yazılmaktadır. Bu sorunun çözülmesi için tedarikçilerle doğru miktarda ürünün tedarik edilmesi için anlaşmak gerekmektedir. Ayrıca merkezi depo çalışanlarıyla mağaza sorumlularının etkin iletişim kurmaları gerekmektedir.

Türkiye'de indirim maketi olan A 101, rakiplerine bakıldığında şeffaf bir yapıda değildir. Ne kadar bu sorunun çözülmesi için CEO Erhan Bostan medya yüzü olarak kullanılsa da röportajlarda yeterli bilgi aktarımı yapılmamaktadır. A 101'in satış rakamları, gelir tablosu, bilançosu açıkça halkla paylaşılmamaktadır. Bu şeffaflık sorununun giderilmesi için A 101'in halka açılması gerekmektedir. Öyle ki A 101 hisselerini halka arz eder ve halka pay verirse hem şeffaf bir yapıya kavuşacak hem de yatırım çekecektir. Bu sayede ilk rakibi BİM'le aradaki farkı kapatabilecektir.

İndirim marketleri üreticilerden temin ettiği ürünleri mağazalarda satışa sunabilmek için kara yolu nakliyesinden faydalanmaktadır. Bu lojistik imkanından

faydalanırken kimi indirim marketi kendi lojistik işlemlerini kendi görürken kimisi bir taşıeron firmaya nakliye işlerini yaptırmaktadır. A 101, bir taşıeron firmayla anlaşmış ürünlerin tedarikçiden merkezi depolara oradan da mağazalara taşınması için ona para ödemektedir. Bu ek maliyetlere neden olduğu için önerilmemektedir. Bunun yerine A 101 de BİM gibi kendi lojistik kamyonlarıyla kendi taşımacılığını yapmalıdır.

Son olarak indirim marketlerinin reklam masrafı elde etmemek için reklamlardan kaçındığı bilinmektedir ama reklamlar halkı bilgilendirmek için oldukça faydalı araçlardır. Bu araçları en makul düzeyde de olsa kullanmak gerekmektedir. Örneğin bir indirim marketinin satışları rakiplerine oranla daha çok artıyorsa o indirim marketinin reklam maliyeti edinmesinin bir zararı yoktur. Önemli olan rakiplere göre daha az maliyet ve daha çok satış elde edebilmektedir. Bu yüzden halkı bilgilendirmek için reklam yapımlarına zaman ayırmak gerekmektedir. Reklam aracı olarak medya ve el broşürleri kullanılmalıdır.

İndirim marketleri yıllar içinde hızla büyüyen bir sektörde bulunmaktadır. İndirim marketlerinin gelecekte de büyümesini devam ettireceği ve yüksek istihdam yaratmaya devam edeceği öngörülmektedir. Yerel anlamda yeterince büyüklüğe sahip olunduktan sonra yurt dışı pazarlarına girmek gerekmektedir. Bu sayede sürdürülebilir bir büyüme yakalanabilir. Öyle ki yurt dışı pazarlarında indirim marketi sektörü için açıklar vardır. İndirim marketlerinin faaliyet göstermediği ülkelere yatırım yapılmalıdır.

İndirim marketlerinin ürün çeşitliliği dar olduğu için müşteriler bazen aradıkları ürünü raflarda bulamamaktadır. Ürünü bulamayan müşteriler ya firmanın diğer mağazalarına bakmakta ya da ürünü rakip firmadan satın almaktadır. Stoklar bittiğinde, bu probleminin çözülmesi için perakendecilerin tedarik zinciri sistemlerini değiştirmesi gerekmektedir. Örneğin ürünlerin imalatçıdan perakendecinin deposuna taşınması yerine imalatçı, ürünü nihai ürün haline getirdikten sonra direk olarak müşterinin evine teslim etmelidir. Bunun için indirim marketleri daha aktif bir şekilde e – ticaret yönteminden faydalanmalıdır. Müşteriler mağazalarda bulamadıkları ürünü çevrimiçi olarak internetten sipariş vermelidir. Bu çözümü

uygulayan firmalar hem müşteri kaybetmenin önüne geçmektedir hem de taşıma ve stoklama maliyetlerini azaltmaktadır.

Stok eksikliği sorununu çözenin bir diğer yolu ise dijital sistemlerden yararlanmaktır. Stokta bulunan ürünler ve ürünlerin miktarı gerçek zamanlı olarak sürekli kayıt altına alınmalıdır. Böylece gerçek zamanlı olarak kayıt altına alınan ürünler, tamamen tükendiğinde veya tükenmeden önce fark edilmektedir. Dijital sistemler kullanılarak merkezi depolara otomatik iletilen ürün verileri sayesinde, ürünler tükendikten sonra zaman kaybetmeden biten ürünlerin yerine yenileri getirilmelidir. Perakendeciler, dijital sistemleri kullanarak stoklarda eksik veya fazla bulundurma probleminin önüne geçmelidir. Böylece ideal stok düzeyi korunmaktadır. İndirim marketleri de hızla gelişen ve değişen perakende pazarında bu tarz çözümler sunan teknolojik araçlardan faydalanmalıdır.

İmalatçıların ürettiği ürünler yeterince denetlenmemektedir. İmalatçılar ürünlerini perakendecilere sattığı ve müşteri de perakendeciden ürünü direk olarak aldığı için üründe bir problem çıkarsa müşteriler perakendecileri suçlamaktadır. Tedarikçiler, sağlığa zararlı bir ürün sattığında tespit edilirse günümüzde verildiğinden daha yüksek cezalar verilmelidir. Böylece tedarikçilerin kurallara aykırı çalışmasında bir caydırıcılık oluşur.

Bu araştırmanın, perakende sektörü içinde çalışmayı düşünen ve çalışmak için kendi niteliklerine en uygun perakendeciye bulmak için araştırma yapan öğrenci ve yeni mezunlar açısından yardımcı olması temenni edilmektedir. Ayrıca benzer çalışmalar yapacak olan yüksek lisans öğrencileri için yol gösterici olması temenni edilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akat, Ö. (2000). Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik pazarlama (2. basım). Bursa: Ekin Kitabevi.
- Akın, E. (2020). Sektörel Bakış 2020 – Perakende. 28 Nisan 2020 tarihinde <https://home.kpmg/tr/tr/home/gorusler/2020/01/sektorel-bakis-2020-perakende.html> adresinden erişildi.
- Aljian, G.W. (1984). Purchasing Handbook. McGraw: Hill Book Company.
- Ayber, M. (2003). Markaiçi ve Markalar Arası Rekabetin Dengelenmesi Gereken Hallerde Rekabet Otoritelerinin Yaklaşımları. Ankara: Rekabet Kurumu Yayınları, Yayın No: 128.
- Azabağaoğlu, M. Ö. ve Dursun, E. (2008). Tüketicilerin Modern Gıda Perakendecilerine Karşı Davranışının Analizi. Tekirdağ Ziraat Fakültesi Dergisi. 5 (1). 1 – 12.
- Bardakcı, A. ve Baran, T. (2019). İndirim Mağazalarının Maliyet Düşürme Stratejileri ve Türkiye'deki Perakendecilerin Verimliliklerinin Karşılaştırılması. Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi. 5 (1). 37 – 67.
- Başfırmacı, Ç., Ük, Z. Ç. ve Gültekin, Y. (2019). Türkiye'deki İndirim Marketlerinin Marka İmajlarının Sosyal Ağ Analizi Yöntemiyle İncelenmesi: A101, BİM ve ŞOK Örneği. Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi. 5 (2). 277 – 300.
- Behinfar, K. (2019). An Overview of Best Order Fulfilment Strategies in Supply Chain (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, İstanbul.
- Bell, R. (2003). Competition Issues in European Grocery Retailing. European Retail Digest. 39. 27 – 38.
- Biçkes, D. M. (2011). Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma (Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kayseri.

Bocutoğlu, E. ve Atasoy, Y. (2001). Yükselen Süpermarket Olgusu Karşısında Bakkaliye Sektörünün Yeri ve Trabzon Örneği. Trabzon Esnaf ve Sanatkârlar Odaları Birliği Yayınları. 1 – 13.

Brandes, D. ve Brandes, N. (2013). Aldi'nin başarı öyküsü. (S. Sertkaya, Çev.). İstanbul: Eylül Yayın Grubu.

Deste, M. ve Halifeoğlu, M. (2019). Perakende Ticaret Sektöründeki İşletmelerin Tedarik Zinciri Yönetimi Açısından Finansal Performans Kriterlerinin Belirlenmesi: BIST'de Bir Uygulama. Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 9 (18). 751 – 774.

Dhar, S. K., Hoch, S. J. ve Kumar, N. (2000). Why Retailers Sell More or Less Than Their Fair Share in a Category. Working Paper. 1 - 28.

Dinler, Z. (2015). Mikro Ekonomi. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.

Dunkley B., Helling A. ve Sawicki D.S. (2004). Accessibility versus Scale, Examining the Tradeoffs in Grocery Stores. Journal of Planning Education and Research. 23: 387 – 401.

Eğilmez, M. (2016). Mahfi Eğilmez ile Ekonomi Dersleri - Tüketici Güven Endeksi. 18 Mayıs 2020 tarihinde <https://www.ntvradyo.com.tr/PodcastDetay/34949/b4a6grkm/ekonomi-dersleri> adresinden erişildi. Ntv Radyo – ses kaydı.

Erdoğan, T. (2003). Rekabet Hukuku Açısından Perakende Sektöründe Alım Gücü. 2 Mayıs 2020 tarihinde <https://docplayer.biz.tr/17999292-Rekabet-hukuku-acisindan-perakende-sektorunde-alim-gucu.html> adresinden erişildi.

Fisher, L. (1970). Industrial Marketing: an Analytical Approach to Planning and Execution (2. basım). Londra: Business Book.

Frederick P. ve Brooks J. (1985). The Mythical Man Month. Essays on Software Engineering, Reading (MA).

Gerhard, U. ve Hahn, B. (2005). Wal-Mart and Aldi: two retail giants in Germany. *Geo Journal*. 62 (1-2). 15-26.

Gülbay, M. (2015). Bireysel Satın Alma ve Endüstriyel Satın Alma Arasındaki Farklar, B2B ve B2C Uygulamaları (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (5. basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Kılıç, S. ve Şenol, G. (2010). Gıda perakendeciliğinin gelişimi ve gıda perakendeciliğinde rekabeti etkileyen unsurlar. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 1(2). 45 – 62.

Kiyosaki, R. T. (2018). Zengin Baba Yoksul Baba (22. basım). (D. Şendil, Çev.). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım (Orijinal çalışmanın yayım tarihi 2005).

Koçak, B. (2019). Türkiye’deki Şirketlerde Tedarik Zinciri Ölçek ve Kapsam Ekonomi Modelinin Araştırılması. *Kayseri Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1), 91 – 113.

Kotler, P. ve Kotler, M. (2014). Küresel Pazarları Kazanmak. (T. Gezer, Çev.). İstanbul: Türk Hava Yolları Yayınları.

Krugman, P. R., Melitz, M. J. ve Obstfeld, M. (2012). *International economics: Theory & policy*. Boston: Pearson Addison – Wesley.

Kumar, N. (2006). Strategies To Fight Low-Cost Rivals. *Harvard Business Review*. 104-112

Kurşunluoğlu, E. (2009). Mağazalı Perakendeciler ve Müşteri Servisleri. *Journal of Yaşar University*, 2173-2184.

Mucuk, İ. (1999). Pazarlama İlkeleri. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Narasimhan, C. ve Wilcox, R. T. (1998). Private Labels and the Channel Relationship: a Cross - Category Analysis. *The Journal of Business*, 70 (4), 573- 600.

Nilsson, C., Sparrmo, M. ve Strömqvist, H. (2004). Positioning Strategies in Retail - a Study of the Swedish Grocery Market. Dissertation International Business, 685, 1-58.

Okumuş, A. (2005). İndirimli Mağaza ve Süper Market Müşterileri Arasındaki Farklılıkların Beklenti ve Memnuniyetlerine Göre İncelenmesi. İstanbul Üniversitesi İşletme Dergisi, 34 (1), 105 – 133.

Özdemir, E. D. ve Çırağ, K. (2018). Gıda Perakende Sektöründe Yerel Rekabet Dinamiklerinin Değerlendirilmesi: Antalya İli Örneği. Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6, 263 – 270.

Pala, M. ve Saygı, B. (2004). Gıda Sanayinde Büyük Mağazaların Özel Markalı Ürün Uygulamaları. İstanbul, İTO Yayınları, 73.

Porter, M.E. (1998). The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press (Orijinal çalışmanın yayın tarihi: 1985).

Robinson, P.J., Faris, C.W. ve Wind, Y. (1967). Industrial Buying and Creative Marketing. Boston: Allyn & Bacon.

Ryans, A. (2009). Lider Markalar Ve Düşük Fiyat Rekabeti. (Ü. Şensoy, Çev.). Türkiye İş Bankası Yayınları.

Schneeweiss, C. (2003). Distributed Decision Making in Supply Chain Management. International Journal of Production Economics, 1 (84), 71 – 83.

Sharifi, H. ve Zhang, Z. (1999). A Methodology For Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction. International Journal of Production Economics, 62, 7 – 22.

Steenkamp, J.B.E.M. ve Kumar, N. (2009). Don't Be Undersold!. Harvard Business Review, 87 (12), 90-95

Stiglitz, J. (2006). Making Globalization Work. Penguin Books.

Şahin, E. (2017). Firma Performansı ile Tedarik Zinciri Yeteneği Arasındaki İlişkide Tedarik Zinciri Çevikliğinin Rolü (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şen, M. (2010). Tedarik Zinciri Yönetiminin Kobilere İşletme Performansı Üzerine Etkileri ve Bir Örnek Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Tek, Ö.B. (1984). Perakende Pazarlama Yönetimi. Üçel Yayıncılık.

Tekeoğlu, N.T. ve Altay M. (2019). İndirim Marketlerinin Enflasyona Etkisi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 35 (1), 351 – 365.

Tenekecioğlu, B. (2003). Pazarlama Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Tenekecioğlu, B ve Ersoy, F. N. (2000). Pazarlama Yönetimi. Eskişehir.

Uusitalo, O. (2001). Consumer Perceptions of Grocery Store Formats and Brands. Finlandiya, University of Jyväskylä International Journal of Retail and Distribution Management, 29 (5), 214 – 225.

Weele, A.J.V. (2014). Satın Alma ve Tedarik Zinciri Yönetimi (5. basım). (M. Çancı, Çev.). İstanbul: Ezgi Matbaacılık.

Yeniçeri, T., Akın, E., Özal, H. ve Güler Ş. (2015). Yerel, Ulusal ve İndirimli Marketler Arasındaki Rekabetin Perakendeci Değer Algısı ve Müşteri Tercihine Etki Eden Faktörler Bakımından İncelenmesi. Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 8 (16), 99 - 126.

Yıldırım, E. (1995). Ekonomik Yapı ve Ölçek Ekonomileri. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3 (3), 65 – 82.

Yıldırım, H. H. (2006). Yerli ve Yabancı İndirimli Süpermarket Zincirleri Müşterilerinin Bu Marketleri Değerlemeleri Üzerine Bir Pilot Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yıldırım, H. H. ve Kurtuluş, S. (2008). Yerli ve Yabancı İndirimli Süper Market Zinciri Müşterilerinin Bu Marketleri Değerlendirmeleri Üzerine Bir Pilot Araştırma.



TURNITIN RAPORU

neslihan.turguttopbas

ORIJINALLIK RAPORU

%5	%4	%2	%5
BENZERLIK ENDEKSI	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	Submitted to Atilim University Öğrenci Ödevi	%1
2	cerkezkoytso.com İnternet Kaynağı	<%1
3	Submitted to Bahcesehir University Öğrenci Ödevi	<%1
4	Submitted to TechKnowledge Turkey Öğrenci Ödevi	<%1
5	www.berjournal.com İnternet Kaynağı	<%1
6	Submitted to Toros Āniversitesi Öğrenci Ödevi	<%1
7	Submitted to Sabanci Universitesi Öğrenci Ödevi	<%1
8	Submitted to Beykent Universitesi Öğrenci Ödevi	<%1
9	acikerisim.ticaret.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1

10	iibfdergi.nigde.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
11	www.upa.pdx.edu İnternet Kaynağı	<% 1
12	Submitted to Okan Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
13	KILIÇ, Serkan. "Özel markalı ürünlerin pazarlama stratejileri ve Bursa ilindeki perakende gıda işletmeleri üzerinde bir alan araştırması", Anadolu Üniversitesi, 2009. Yayın	<% 1
14	pdfs.semanticscholar.org İnternet Kaynağı	<% 1
15	sead.selcuk.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
16	yonbildergi.com İnternet Kaynağı	<% 1
17	studylibr.com İnternet Kaynağı	<% 1
18	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	<% 1
19	Submitted to Bilkent University Öğrenci Ödevi	<% 1

20	Submitted to Koc University Öğrenci Ödevi	<% 1
21	acikarsiv.atilim.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
22	Submitted to Marmara University Öğrenci Ödevi	<% 1
23	www.cek.ef.uni-lj.si İnternet Kaynağı	<% 1
24	forum.tercihiniyap.net İnternet Kaynağı	<% 1
25	Submitted to University of Birmingham Öğrenci Ödevi	<% 1
26	iletisim-calismalari.arel.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
27	www2.deloitte.com İnternet Kaynağı	<% 1
28	Submitted to Gaziantep Aniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
29	www.theseus.fi İnternet Kaynağı	<% 1
30	www.ticaret.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
31	www.emeraldinsight.com İnternet Kaynağı	<% 1

		<% 1
32	www.wbc.poznan.pl İnternet Kaynağı	<% 1
33	Submitted to Özyegin Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
34	bmcmedicine.biomedcentral.com İnternet Kaynağı	<% 1
35	citeseerx.ist.psu.edu İnternet Kaynağı	<% 1
36	adudspace.adu.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
37	www.scribd.com İnternet Kaynağı	<% 1
38	Submitted to University of Salford Öğrenci Ödevi	<% 1
39	www.webturkey.net İnternet Kaynağı	<% 1
40	Submitted to Istanbul Aydın University Öğrenci Ödevi	<% 1
41	www3.biusante.parisdescartes.fr İnternet Kaynağı	<% 1
42	www.investopedia.com İnternet Kaynağı	<% 1

43	Submitted to Coventry University Öğrenci Ödevi	<% 1
44	Submitted to Istanbul Bilgi University Öğrenci Ödevi	<% 1
45	issuu.com İnternet Kaynağı	<% 1
46	www.lojiport.com İnternet Kaynağı	<% 1
47	www.tcmb.gov.tr İnternet Kaynağı	<% 1
48	BİLGİN, Satılmış, ÖZKÖK, Abdullah, BAŞÇI, Semih, KÖSTEK, Osman, ODABAŞ, Ali Rıza and ÖZKANLI, Şeyma. "Tedaviye Dirençli Primer Nefrotik Sendrom Hastalarının Klinik ve Biyokimyasal Özelliklerinin Böbrek Sağkalımı Üzerine Etkileri", Türk Nefroloji Derneği, 2017. Yayın	<% 1
49	docshare.tips İnternet Kaynağı	<% 1
50	Murat Hakan Altıntaş, Serkan Kılıç, Gokhan Senol, Feride Bahar Isin. "Strategic objectives and competitive advantages of private label products", International Journal of Retail & Distribution Management, 2010 Yayın	<% 1

51

Submitted to University of Technology, Sydney
Öğrenci Ödevi

<%1

Alıntılarını çıkart

Kapat

Eşleşmeleri çıkar

Kapat

Bibliyografyayı Çıkart

Kapat

GCPR

ÖZGEÇMİŞ**Adı Soyadı:** Tarık Bilgiç**Doğum Yeri ve Tarihi:** Çankaya, 18.03.1991**Öğrenim Durumu:**

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	Bankacılık ve Finans	Bilkent Üniversitesi	2016
Yüksek Lisans	Uluslararası Ticaret ve Lojistik	Atılım Üniversitesi	2020

Yabancı Diller: İngilizce, Fransızca**E – Posta:** ttarikbilgicc@gmail.com**Tarih:** 06.11.2020