

SÜPERMARKET İŞLETMELERİNDE YILBAŞI TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME KARARLARI İÇİN BİR UYGULAMA MODELİ¹

An Implementation Model For Supermarket Enterprises For New Year Supplier Assessment Considerations

Hasan KAZAK

hkazak@hotmail.com, Konya/Türkiye

Prof. Dr. Osman OKKA

KTO Karatay Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi İşletme Bölüm Başkanı

osman.okka@karatay.edu.tr, Konya/Türkiye

Kazak, H. & Okka, O. (2017). "Süpermarket İşletmelerinde Yılbaşı Tedarikçi Değerlendirme Kararları İçin Bir Uygulama Modeli", Vol:3, Issue:17; pp: 33-55 (ISSN:2149-8598)

ARTICLE INFO

Article History

Makale Geliş Tarihi

Article Arrival Date

10/11/2017

Makale Yayın Kabul Tarihi

The Published Rel. Date

19/12/2017

Anahtar Kelimeler

Perakende, Süpermarket,
Satınalma, Tedarik,
Tedarikçi Seçimi, Yılsonu
Satınalma Kararları

Keywords

Retail, Supermarket,
Purchasing, Supply,
Supplier Selection, Year-
end Purchasing Decisions

ÖZ

Bu çalışma ile perakende sektörü içerisinde önemli bir yer tutan süpermarket sektörünün, yılsonlarında bir sonraki yılın çalışma kararlarını şekillendirdikleri, tedarikçi değerlendirme ve satınalma kararlarında optimum kârlılık hedeflerine ulaşılmasını sağlayan bir model geliştirilmiştir. Bu modelin geliştirilmesinde öncelikle daha önce yapılan çalışmalar incelenmiş ve tedarikçi değerlendirme ve satınalma kararlarında kullanılan kriterlerin daha çok endüstriyel sektörler için hazırlandığı görülmüştür. Perakende sektörüne yönelik sınırlı sayıda çalışma yapıldığı, yapılan bu çalışmaların birçoğunun da endüstriyel sektörler için yapılan çalışmaların perakende sektörüne uyarlanması şeklinde olduğu görülmüştür. Bu çalışma ile konu tamamen perakende sektörü açısından ele alınmış ve sektörün doğasına uygun bir model geliştirilmeye çalışılmıştır. Perakende sektörü ile endüstriyel sektörler arasındaki temel fark, ürünlerin seçimi ve nihai tüketiciye sunumunda karar verici olarak nihai tüketicinin belirgin şekilde baskın rolde olmasıdır. Süpermarket perakendecilerinin satınalma ve tedarik kararlarında temel belirleyici etken nihai tüketicinin seçimi ve kararıdır. Bu modelde perakendecilerin hem nihai tüketicilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alacakları hem de kârlılıklarını maksimize edebilecekleri optimum bir denge oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu iki isteği tek bir noktada birleştiren modelin süpermarket perakendecilerinin tedarikçi seçim ve satınalma kararını verecekleri optimum kararı oluşturmalarını sağlayacağı düşünülmektedir.

ABSTRACT

This study has developed a model that enables the supermarket sector, which has an important place in the retail sector, to achieve optimum profitability targets in supplier evaluation and procurement decisions that shape the work decisions of the following year at the end of the year. In the development of this model, primarily the previous studies have been examined and it has been seen that the criteria used in supplier evaluation and procurement decisions are mostly prepared for industrial sectors. A limited number of studies have been conducted in the retail sector and many of these studies have been observed to be adapting the work done for industrial sectors to the retail sector. With this study, the subject of this study has been completely taken into consideration in terms of the retail sector and an attempt has been made to develop a model suitable for the nature of the industry. The main difference between the retail and industrial sectors is that the final consumer clearly plays a dominant role as a decision maker in product selection and final consumer presentation. The main determinant of supermarket retailers' procurement and procurement decisions is the choice and the decision of the final consumer. This model has tried to create an optimum balance both retailers will take into account the desires, needs and expectations of the final consumers and can maximize their profitability. The model that combines these two demands into a single point is thought to enable supermarket retailers to make the optimum decision to make a supplier selection and purchase decision.

¹ Bu makale Hasan KAZAK tarafından hazırlanan "Perakende Sektöründe Stratejik Tedarikçi Değerlendirmesi: Süpermarket İşletmelerinde Yılbaşı Tedarikçi Değerlendirme Kararları İçin Bir Uygulama Modeli" adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir. Bu makale konusu aynı zamanda Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi ev sahipliğinde düzenlenen III. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu, 26-28 Ekim 2017, Asoscongress, Kahramanmaraş'ta sözlü olarak sunulmuştur.

1. GİRİŞ

Tüketim mallarının dağıtımı, dağıtım kanalının ilk üyesi olan ve endüstriyel sektörde yer alan üretici ile başlar nihai tüketici ile sona erer. Perakendecilikte baz alınan nihai tüketicidir. Ülkemizde ve dünyada ekonomik, teknolojik, sosyal ve kültürel alanlardaki gelişmeler sebebi ile tüketici sayısı ve tüketim hacmi sürekli artmaktadır. Teknolojinin gelişmesi ve bilgiye çok kolay ulaşılabilmesi, küresel ticaretin gelişmesi, ürün ve hizmetlerin ve bu ürünlerin üreticilerinin hızla çoğalması tüketiciyi çok fazla ürünle karşı karşıya getirmektedir. Tüm bu gelişmeler perakende sektörünü de doğru orantılı olarak büyümüştür. Çok sayıda ürün çeşidinin tüketiciye sunulabilmesi için doğru ve etkili dağıtım kanallarına ihtiyaç duyulmuştur. Dağıtım kanalının önemli bir üyesi olan perakende sektörü de üretici firmaların desteği ve tüketici talebi ile birlikte çok önemli bir yere sahip olmuştur.

Perakendeciler, hem üretici firmaların ürünlerinin tüketiciye ulaştırılması açısından hem de tüketici istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi açısından çok önemli bir görevi ifa etmektedirler.

Tanım olarak perakendecilik; nihai tüketicilerin kişisel ve ailevi istek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak üzere, tüketeceği ya da kullanacağı mal ve hizmetleri uygun ürün ve marka çeşitleri ile uygun maliyetle ve uygun fiyatla, uygun zamanda ve uygun yerde sunmak amacı ile yürütülen pazarlama ve satış faaliyetleri bütünüdür.

Perakendecilik, malı ya da hizmeti üreticisinden veya tedarik zincirindeki bir önceki basamaktaki dağıtıcı, distribütör veya bayiden satın alarak üzerinde bir değişiklik yapmadan nihai tüketiciye sunmaktır. Yapısı gereği perakende, endüstriyel sektörlerden ve özellikle üretim işletmelerinden çok farklıdır. Bu nedenle üretim işletmelerinde kullanılan tedarikçi değerlendirme yöntemlerinin birebir perakende sektöründe kullanılması halinde çok anlamlı ve doğru sonuçlara ulaşamayacaktır. Perakende sektörü içerisinde yer alan hazır giyim perakendeciliğinde, market markalı ürün tedarikçilerinin seçiminde, züccaciye, ayakkabı gibi non-food ürün gruplarında, üretim işletmelerinde kullanılan tedarikçi değerlendirme yöntemleri kısmen uyarlanarak kullanılabilir. Fakat nihai tüketicinin ürün ve marka seçim kararlarında çok fazla etkin olduğu süpermarket sektöründe farklı tedarikçi değerlendirme ve satınalma yöntemleri kullanılmak zorundadır. Bu çalışmada perakende sektörünün doğasına uygun bir model geliştirilmeye çalışılmıştır. Gerek tedarik politikalarında süpermarketlerin yapısal farklılığı gerekse perakende sektörünün çok geniş bir portföyü kapsamasından dolayı çalışmanın daha anlamlı hale gelmesi için perakendecilik alanı daraltılarak "Süpermarket Sektörüne" indirgenmiştir. Süpermarket sektörü yukarıda yer alan mal ve hizmet gruplarının tedarikinden bazı noktalarda önemli ayrıcalık göstermektedir, bu sebeple çalışmanın perakende sektörünün önemli bir segmentini oluşturan süpermarket sektörüyle ilgilidir.

2. PERAKENDE SEKTÖRÜ İLE ENDÜSTRİYEL SEKTÖR TEDARİKÇİ SEÇİM KARARLARINDA TEMEL FARKLILIKLAR

Üretim sektörü ile perakende sektörü birbirinden çok farklı finansal yapıya sahiptir. Perakende sektöründe stok devir hızı yüksek, işletme sermayesi düşük (uygulamada bazen eksi olduğu bile görülmektedir), işletme sermayesi devir hızı, kısa vadeli borçların toplam borçlara oranı, dönen varlıkların aktif içerisindeki payı yüksek bir sektördür. Üretim sektörüyse perakende sektörüne kıyasla stok devir hızı daha düşük, işletme sermayesi daha yüksek, dönen varlıkların aktif içerisindeki payı nispeten daha düşük, çalışma sermayesi ve aktif devir hızı daha düşüktür.

Süpermarket perakendecileri ürünler üzerinde değişiklik yapmadan satın aldığı ürünleri nihai tüketiciye ulaştıran ve bunu yıl içerisinde defalarca yapan stok devir hızı yüksek kuruluşlardır. Bu nedenle süpermarket işletmelerinde satınalma kararları hayati derecede önemlidir. Süpermarket perakendeciliği sektörü üretim sektöründen farklı olarak ürünler üzerinde ürünün niteliğini değiştirecek bir işlem yapmamaktadır. Ürünler üzerinde satış geliştirme çalışmaları ve hizmetler eklenerek tüketiciye en iyi şekilde sunulmaya çalışılmaktadır. Perakende sektörünün başarısı şu şartların sağlanmasına bağlıdır;

- ✓ Müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürün kategorilerinin ayrıntılı ve doğru bir şekilde saptanması,
- ✓ Bu kategorilerde yer alacak optimum ürün ve marka sayılarının tespiti,
- ✓ Her kategoride yer alacak ürünlerin, bu ürünlerin marka ve üreticilerinin belirlenmesi,

- ✓ Belirlenen markaların ambalaj ve gramaj çeşitlemelerinin belirlenmesi,
- ✓ Belirlenen ürünlerin doğru tedarikçilerden, doğru fiyatlarla, doğru zamanda, doğru miktarlarda, doğru vadelerle temini,
- ✓ Alınan ürünlerin doğru zamanlarda ve miktarlarda lojistik faaliyetlerinin organize edilmesi,
- ✓ Belirlenen ürün ve markaların doğru teşhir yerlerinde sergilenmesi,
- ✓ Tüm mağazalar ve merkez depoda optimum stok seviyesinin bulunması ve uygulanması,
- ✓ Mağaza içi satış ve hizmet faaliyetlerine önem verilmesi,
- ✓ Personel kalitesi ve hizmet sunumuna gereken önemin verilmesi, optimum personel sayılarının tespit edilmesi ve kontrol edilmesi,
- ✓ Mağaza şubelerinin direkt maliyetlerinin (personel, kira, elektrik, su vs.) kontrol altına alınması, belirli kurallara bağlanması ve kontrol edilmesi,
- ✓ Genel yönetim giderlerinin bütçelenmiş bir şekilde belirlenmesi ve kontrol edilmesi,
- ✓ Doğru lokasyonlarda ve doğru şube sayısı ile faaliyette bulunulması,
- ✓ Finans yönetiminin doğru yapılmasıdır.

Perakende tedarikçi seçiminin doğru kavranabilmesi için endüstriyel satınalma ve perakende satınalma sürecindeki temel farkların bilinmesi gereklidir.

3. TEDARİKÇİ SEÇİMİNDE KULLANILAN KARAR ÖLÇÜTLERİ

Tedarikçi seçiminde kullanılabilecek literatürde tanımlanmış çok fazla sayıda ölçüt vardır. Geleneksel tedarikçi değerlendirme yöntemleri karar verme sürecinde sadece finansal ölçütleri kullanırken, sonraki yıllarda geliştirilen yöntemler, tedarikçi değerlendirme ve seçim işlemi için fiyat ölçütünün tek başına yeterli olmadığını, bunun yanı sıra başka ölçütlerinde göz önüne alınması gerektiğini ortaya koymuşlardır (Türer vd., 2008:32).

Tedarikçilerin değerlendirilmesi ve seçilmesinde kullanılan ölçütler için yapılan en kapsamlı ve yaygın olarak kullanılan çalışmalardan birisi Dickson (1966) tarafından, ABD ve Kanada Ulusal Satınalma Müdürleri Topluluğundan seçilmiş 273 satınalma sorumlusu ve müdürüyle yapılmış çalışmadır. Bu çalışma neticesinde, tedarikçi değerlendirme ve seçimi için 23 temel kriter tanımlanmıştır (Türer vd., 2008: 32). Bunlar sırasıyla kalite, teslimat, performans geçmişi, garanti ve şikayet politikası, üretim yetenekleri ve kapasitesi, fiyat, teknik kapasite, finansal pozisyon, prosedürlere uyum, iletişim sistemi, ün ve endüstrideki pozisyonu, iş yapma isteği, yönetim ve organizasyon, operasyon kontrol, onarım servisleri, davranış, etki, paketleme kabiliyeti, işçi ilişkisi kayıtları, coğrafi konum, geçmiş iş tutarı, eğitim yardımları, karşılıklı düzenlemelerden oluşmaktadır.

Bu çalışmadan sonra yapılan diğer önemli çalışmalar şunlardır:

- ✓ Wind ve Robinson; (Wind vd., 1968:29-41).
- ✓ Cardozo ve Cagley; (Cardozo ve Cagley, 1971:329-334),
- ✓ Sheth; (Sheth, 1973:50-56)
- ✓ Hirschman; (Hirschman, 1981:1-5)
- ✓ Kraljic; (Kraljic, 1983:109-117).
- ✓ Benton; (Benton, 1985:1025-1047)
- ✓ Francis ve Brown; (Francis ve Brown, 1985: 1-8)
- ✓ Dada ve Srikanth; (Dada ve Srikanth, 1987:1247-1252),
- ✓ Jacobson ve Aaker; (Jacobson ve Aaker, 1987:31-44)
- ✓ Fraizer, Spekman ve O'neal; (Fraize vd., 1988:52-67)
- ✓ Ronen ve Trietsch; (Ronen ve Trietsch, 1988:882-890)

- ✓ Wagner, Ettenson ve Parrish; (Wagner vd., 1989:58-79).
- ✓ Dağdeviren ve Eren; (Dağdeviren ve Eren, 2001:41-52)
- ✓ Öz ve Baykoç; (Öz ve Baykoç, 2004:275-286).
- ✓ Liu ve Hai; (Liu ve Hai, 2005:308-317)
- ✓ Pi ve Low; (Pi ve Low, 2006:625-630)
- ✓ Vd.

Bu çalışmalara bakıldığında önemli tedarikçi seçim kriterleri kalite, fiyat, teslimat, coğrafi konum, üretim tesisleri, teknik yeterlilik, yönetim ve organizasyon, paketlenme ve tamir hizmeti olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kriterlerin yanı sıra tedarik seçimini etkileyen fakat önem ağırlıkları daha az olan birçok kriter de bulunmaktadır.

4. PERAKENDE SEKTÖRÜNDE TEDARİKÇİ SEÇİM KARARLARI

Literatürde bulunan tedarikçi değerlendirme ve seçme çalışmalarının birçoğu endüstriyel satınalmalar üzerine gerçekleştirilmiştir. Perakende sektöründe bu konuyla ilgili yapılan çalışmalar çok kısıtlı sayıdadır (Wagner vd., 1989). Perakende sektörü satınalma kararları ile ilgili olarak yapılmış ve organizasyonel satınalma davranışını, perakende sektörü satınalmalarını da kapsayacak şekilde genişleten ilk çalışmalardan biri Wind ve Webster'ın çalışması olmuştur (Wind ve Webster, 1972:5-16).

Wagner, Ettenson ve Parrish, 1989 yılında perakende sektöründe yaptıkları çalışmalarında, brüt kâr, satış tarihçesi ve teslimat kriterlerinin öne çıktığı bir dizi tedarikçi değerlendirme ve seçim kriteri belirlemişlerdir. Bu çalışmada; satış tarihçesi, brüt kâr, teslimat, kalite, moda, ün kriterleri "yüksek önemli" ve üretildiği ülke, hizmet kriterleri de "düşük önemli" olarak tespit edilmiştir (Wagner vd., 1989).

Perakende satınalma, kurumsal satınalmanın özel bir durumu olarak düşünülmektedir (Bahng vd., 2014:2; Hansen vd., 1998). Perakende satınalma, tarihsel olarak akademisyenler tarafından endüstriyel ya da organizasyonel satınalmanın bir alt-kümesi olarak muamele görmüştür (Johansson ve Burt, 2004:802).



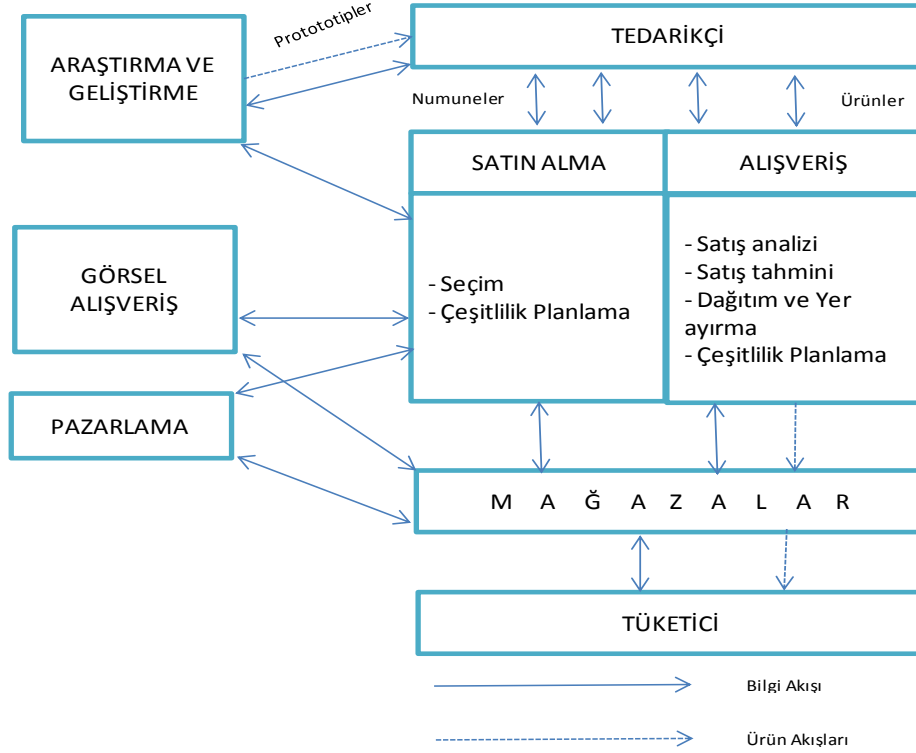
Şekil 1. Satınalma Davranışı (Bahng vd., 2014:2)

Johansson'a göre perakende satınalma teorileri de genelde satınalma veya almama fiili ve nihai kararına ve bu belirli kararı etkileyen fiyat, kalite ve teslimat güvenilirliği gibi unsurlara odaklanmaktadır (Johansson, 2001).

Perakende satınalma kararlarında birçok tedarikçi değerlendirme kriteri kullanılabilir. Fakat burada önemli olan perakende satınalmanın doğası ile endüstriyel satınalmanın doğasının farklılığıdır. Endüstriyel satınalmacı tamamen objektif kriterlere göre tedarikçi değerlendirmesi yaparak ve tedarikçi seçim kriterleri kullanarak tedarikçi seçim yapar. Buna karşılık perakendeci, nihai tüketicinin penceresinden bakmak ve onun adına satınalma yapmak durumundadır. Perakendeci, nihai

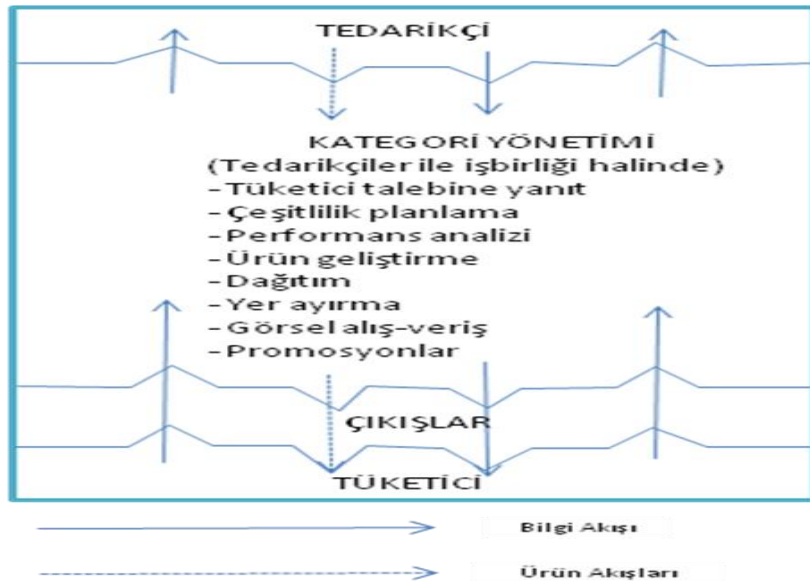
tüketicinin bir ürün veya hizmeti almak için kiraladığı bir aracı gibidir. Kuralları tüketici belirler, perakendeci bunları uygulamak zorundadır. Yoksa tüketici bir başka perakendeciye gidecektir.

1980'ler sonrası satınalma niteliksel ve sayısal satınalma olmak üzere iki bölüme ayrılmıştır. Tedarikçi sayısal satınalma kararlarından sorumlu olurken, satınalmacı niteliksel rolü gerçekleştirmektedir. Satınalmacıların odağı, doğru ürün özelliklerini tespit etmek ve fiyat, kalite, kapasite, teslimat koşulları vs. gibi önceden belirlenmiş gerekliliklere göre uygun tedarikçiyi seçmek olmuştur. Diğer taraftan tedarikçi satış tahmini, stok planlama ve ürün satışına odaklanmıştır. Bu yaklaşım Şekil 2'de görüldüğü gibi geleneksel yaklaşım olarak adlandırılmıştır (Varley, 2001:38).



Şekil 2. Geleneksel Yaklaşım (Varley, 2001:38)

1990'lar sonrasındaysa "tüketici öncelikli" yaklaşım gelişmiştir. Bu yaklaşımda perakendeci tüketicinin gerçek ihtiyaçlarına odaklanmakta ve onu tatmin edecek bir alım politikası gerçekleştirmektedir. Bu yaklaşımda kategori takımları oluşturulmuş ve farklı kategorilerden sorumlu kategori yönetim rolü, Şekil 3'da görüldüğü gibi ortaya çıkmıştır (Varley, 2001:38).



Şekil 3. Tüketici Odaklı Yaklaşım (Varley, 2001:38)

Stratejik perakende satınalma kararlarının odak noktası “kategori bazlı kâr optimizasyonu” olacaktır. Perakendeci ürün gruplarını doğru kategorilere ayıracak ve her bir kategorinin toplam cirosunu düşürmeden ve mümkünse artırarak toplam kârlılığını maksimize etmeye çalışacaktır. Burada en önemli husus geçmiş yıl verilerinin sağlam, doğru sınıflandırılmış ve raporlanabilir olmasıdır. Kategori kâr optimizasyonunda tüketicinin tercihleri dikkate alınarak maksimum tüketici memnuniyeti ve maksimum perakendeci kârlılığı sağlanmaya çalışılacaktır. Burada asıl karar noktası perakendecinin kâr optimizasyonu olmakla birlikte buna ulaşmada tedarikçilerle iş birliği içerisinde olunacaktır. Yapılacak olan çalışma şeffaf şekilde tedarikçilere sunulacak ve onlarla birlikte kategori büyütme plânları yapılacaktır. Perakendecinin her bir kategorideki ürünlerin raf payları da cirolarına veya pazar paylarına göre değil, bu çalışmalar neticesinde çıkan tabloya göre şekillenecektir. İşte bu aşamada kategori yönetimi işin içerisine girmektedir.

5. KATEGORİ YÖNETİMİ

“Kategori yönetimi; tüketici ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak, satış ve kâr amaçlarına ulaşmak için ürünleri stratejik işletme birimleri olarak belirli kategorilere ayıran bir perakende iş yönetim sürecidir. Diğer bir ifadeyle, her bir ürün kategorisinin ayrı birer stratejik işletme birimi olarak yönetilmesidir” (Varinli, 2008:198).

Perakendecilikte tüketici odaklı yaklaşım gelişmeye başlamasıyla birlikte tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına odaklanılmaya başlanmıştır. Bu yaklaşım pazarlama odaklı yaklaşım olup kategori yönetiminin de temelini oluşturmaktadır. Kategori yönetimi ile tüketici istek, ihtiyaç ve beklentileri baz alınacak, oluşan müşteri memnuniyeti ve tercihi ile stratejik perakende satınalma kararlarının odak noktası olan kategori kâr optimizasyonu sağlanacaktır.

Kategori stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanması aşamaları bir sanat olduğu kadar yüksek bilimsellik de gerektirmektedir. Kategori stratejilerinin belirlenmesine yardımcı olmak için ölçülebilir kategori alım dinamikleri gereklidir. Bu konuda yararlanılabilecek genel kurallar aşağıda gösterilmiştir.

Kategori Stratejileri	Kategori Satınalma Dinamikleri
Trafik Oluşturmak	Yüksek satış hızı, sık satınalma, yüksek kategori payı
İşlem Yoğunluğu Oluşturmak	Sık Satınalma, yüksek satış hızı
Kâr Oluşturmak	Daha yüksek SDH ve marjı
Nakit Oluşturmak	Daha yüksek satış ve SDH
Heyecan Oluşturmak	Yeni ve mevsimlik ürünler, tüketici odaklı olmak
İmaj Güçlendirmek	Perakendeciye özgün ürünler ve kategoriler, Reklam, promosyon, müşteri sayısı artışı, yüksek ciro
Savunma	Geleneksel bağımlı müşteri sayısı artırmak

Kaynak: The Partnering Group, Inc'den aktaran: ACNielsen vd., 2006:86

Stratejik perakende satınalma kararlarında ulaşılmak istenen hedef tüm kategoriler için kâr optimizasyonunun sağlanmasıdır. Bunun gerçekleştirilmesiyse kategorilerin tedarikçilerle iş birliği içerisinde, tüketici odaklı olarak oluşturulmasına bağlıdır.

Yılsonu satınalma kararlarının alınmasında her bir kategori için kategoriye oluşturan markaların performanslarının bir grafik üzerinde gösterildiği analiz yöntemleri kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden önemli olan ikisi aşağıda sunulmuştur.

5.1. Quadrant Analizi

Her bir kategori farklı analiz seviyeleri gerektirir. Her bir kategori için hedeflenen rollerin gerçekleşip gerçekleşmediği doğru analiz yöntemleri ile analiz edilmelidir. Tüketicileri değerlendirmelerinin temel amacı tüketici davranışlarının arkasındaki gerçek nedenleri anlamak olmalıdır. Tüketicilerin satınalma kararlarını etkileyen birçok sebep olabilir, fiyat, marka imajı, reklam, promosyon, teşhir, raf payı. Tüm bunların doğru şekilde analiz edilmesi çok önemlidir.

Kategori değerlendirmesinin temel amacı, kategori içerisinde yer alan ürünlerin ve ürün grupları veya markaların hangilerinin diğerlerine göre daha iyi durumda olduklarını analiz edebilmektir.

Bu analizleri yapmak için kullanılan yöntemlerden biri Quadrant Analizi olarak adlandırılır. Bu analiz yatay ve dikey eksenlerde yer alan iki değişkenin arasındaki ilişkiden yararlanılarak bu ilişkiden

etkilenen diğer değişkenlerin konumlandırılmasından oluşan grafik korelasyon tekniğidir. Konumlandırma iki ana değişkenin orta noktalarından bölünen dört çeyrek bölgeden oluşmaktadır. Quadrant analizinden, birbirinden oldukça farklı alanlarda (finans, satış, pazarlama, iktisat, tarım, kütüphanecilik, tıp gibi) yararlanıldığı görülmektedir. Bu analiz pazarlama ve finans dünyasında özellikle ciro ile diğer bir değişkenin (Pazar payı, risk, kâr vs.) etkisi altında analiz edilecek değişkenlerin konumlarının belirlenmesinde kullanılmaktadır.

Örneğin bu analiz sayesinde, satış performansı ve pazar payı eksenleri içerisinde, kategori içerisindeki ürünlerden kazandıranlar, uyuyanlar, tartışılmalılar ve fırsatlar tespit edilebilecektir (Pradhan, 2010:169). Örnek bir Quadrant Analizi şekil 4’de gösterilmiştir.

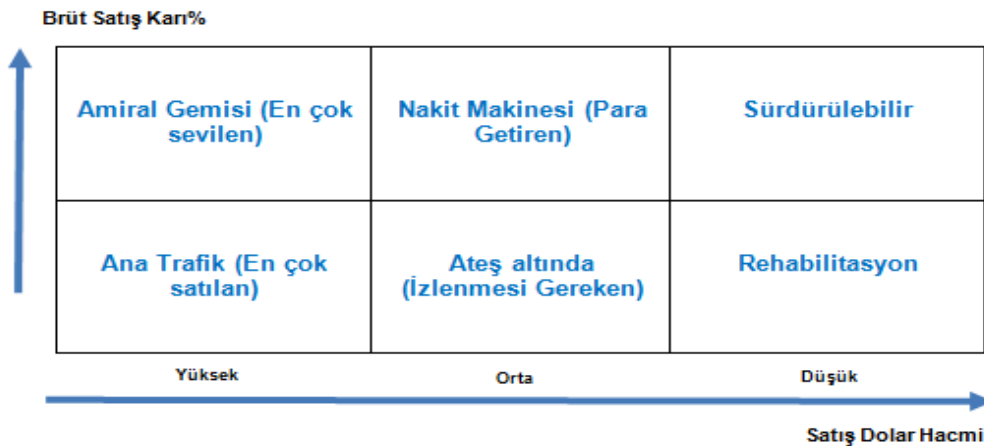
Bu analizde kategori içerisindeki ürünler piyasa pazar payları ve firma satış performansı açısından değerlendirmeye tabi tutulmuştur.



Şekil 4. Quadrant Analizi (Indian Food Retailing, Industry Insight, pg 8, October 2004, Cygnus Business Consulting and Research'dan Aktaran: Pradhan, 2010:169)

5.2. Blattberg Kategori Rol Matrisi

Northwestern Üniversitesi'nden Prof. Dr. Robert Blattberg tarafından geliştirilen bu matriste 6 rol tanımlanmıştır. Bunlar matriste yüksek satış hacmi-yüksek kâr marjı rolünden, düşük satış hacmi-düşük kâr marjı rolüne kadar olan alanda tanımlanan 6 rolden oluşmaktadır (ACNielsen vd., 2006:62). Blattberg Kategori Rol Matrisi Şekil 5’de gösterilmiştir.



Şekil 5. Blattberg Kategori Rol Matrisi (Robert Blattberg, PhD'den aktaran: ACNielsen vd., 2006:62)

6. SÜPERMARKET İŞLETMELERİNDE YILBAŞI TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME KARARLARI İÇİN BİR UYGULAMA MODELİ

Modelin ortaya konmasından önce çalışmanın evreni ve örnekleme, konusu, kapsamı, kısıtları ve amacı aşağıda açıklanmıştır.

6.1. Çalışmanın Metodolojisi

6.1.1. Çalışmanın Ana Kütlesi (Evreni) ve Örnekleme

Çalışmanın ana kütlesi (evreni) perakende sektörü içerisinde yer alan süpermarket sektörüdür. Bu sektörde yer alan tüm işletmelere ulaşmanın mümkün olmaması, çalışmanın yapılabilmesi için gerekli olan bilgilerin şirket sırları kapsamında olması dolayısı ile kolaylıkla ulaşılamaması nedenleriyle ana kütle içerisinde kasti (kararsal) örnekleme yöntemiyle Konya’da yerel ölçekte faaliyet gösteren yerel bir süpermarket zinciri örnekleme olarak seçilmiştir. Kasti (Kararsal Örnekleme); araştırmanın yapılacağı ana kütleden (evrenden) araştırmacının araştırma problemine doğru cevapları bulacağına inandığı denek, kişi, öge veya grupların örnekleme içerisinde alındığı (Altunışık, 2012:142) veya araştırma konusu hakkında uzman olan araştırmacının yaptığı ön çalışmalardan sonra araştırmaya konu evren içindeki farklı özellik sergileyen denek, kişi, öge veya grupların örnekleme içerisinde yer alması amacıyla kullanılan bir yöntemdir (Berg, 2001:32). Bu yöntemde örnekleme dâhil edilen denek, kişi, öge veya grupların belirlenmesinde temel ölçüt araştırmacının kişisel yargısıdır (Altunışık, 2012:142).

6.1.2. Çalışmanın Konusu, Kapsamı

Stratejik perakende satınalma kararlarında ulaşılmak istenen hedef, “tüm kategoriler” için kâr optimizasyonunun sağlanmasıdır. Perakendeci firmalar, genellikle aralık ayı içerisinde gelecek yılı kapsayacak şekilde, neleri alıp neleri satacaklarını, müşteri taleplerini göz önünde bulundurarak ve kâr optimizasyonu hedefini de nazara alarak satınalma planlaması yaparlar. Bu planlama çalışmaları genelde Kasım ayında başlar ve 31 Aralık tarihinde tamamlanması planlanır. Uygulamada bu alım planlamasına ve alım kararlarına “yılbaşı tedarikçi seçim kararları” denir. Burada önemli hedef yılbaşı satınalma kararlarında bu amaca hizmet edecek “doğru markalarla çalışma” kararlarının alınmasıdır. Yanlış tedarikçi ve marka seçimi hem tedarik riskini hem de müşteri memnuniyetsizliği ve müşteri kayıpları riskini birlikte getirir. Bu sebeple yılbaşı tedarikçi seçim kararları perakendeci firmalar için hayati öneme sahiptir ve özel bir uzmanlık gerektirir. Kararların optimal alınmasını temin etmek üzere bu çalışmada süpermarket işletmelerinde yılbaşı tedarikçi değerlendirme kararlarının doğru bir şekilde alınmasında uygulanabilecek bir model önerisi sunulmaya çalışılmıştır.

Model Konya’da faaliyet gösteren yerel bir market zincirinde 2012-2015 yıllarında her yılsonunda tedarikçi değerlendirme kararlarında uygulanmış ve model test edilerek geçerliliği de görülmüştür. İlgili şirket 14 şubesi bulunan bir yerel perakende süpermarket zinciridir. Ticari sırlar gereği firma verileri üzerinde aslına sadık kalınarak değişik yapılmış gerçek firma verileri yansıtılmamıştır.

6.1.3. Çalışmanın Kısıtları

Bu çalışma süpermarket işletmelerinde uygulanabilecek bir model önerisi sunmaktadır. Perakende sektörünün diğer temsilcilerini kapsamamaktadır. Yapılacak ek çalışmalarla perakende sektörünün diğer üyeleri için de farklı model önerileri geliştirilebilir.

6.1.4. Çalışmanın Amacı

Literatürde bulunan tedarikçi değerlendirme ve seçme çalışmalarının birçoğunun endüstriyel satınalmalar üzerine gerçekleştirilmiş olması, perakende satınalmanın doğası ile endüstriyel satınalmanın doğasının farklılığı dolayısı ile perakende sektörüne yönelik bir tedarikçi değerlendirme modeline ihtiyaç duyulmaktadır. Perakende sektöründe tedarikçi seçim kararları bir sonraki yılın bir önceki yılsonunda değerlendirilmesi şeklinde oluşturulduğundan hareketle, bu çalışmada yılbaşı tedarikçi değerlendirme kararları için bir uygulama modeli oluşturulmuştur. Bu modelin oluşturulmasındaki temel amaç perakende sektörü tedarikçi değerlendirme kararlarındaki literatürdeki eksikliğin doldurulması, süpermarket perakendeciliği sektörü üyelerinin bu modeli kullanarak optimum kârlılık hedeflerine ulaşmalarının sağlanmasıdır.

6.1.5. Çalışmanın Modeli

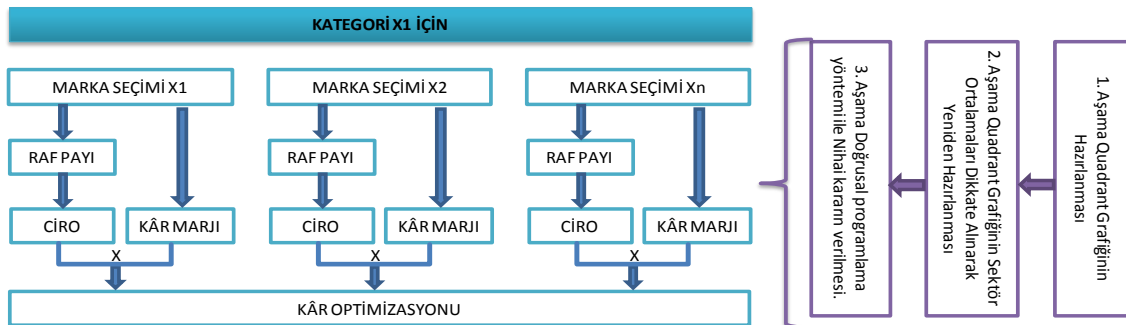
Yukarıda tedarikçi seçim kararlarına yönelik çalışmaların ağırlıklı olarak endüstriyel sektörler için oluşturulduğu ve perakende sektörüne yönelik çalışmaların sınırlı sayıda olduğu belirtilmişti. Yapılan çalışmaların endüstriyel sektörlerin perakende sektörüne bir uyarlaması şeklinde olduğu, istenilen amacı sağlamadığı ve perakende sektörünün gerçekleri ile tam örtüşmediği yönünde bir kanaat oluşmuştur. Diğer bir ifadeyle uygulanan bu yöntemlerin perakende sektörü için optimal kârlılığı sağlamasının mümkün olmadığı anlaşılmaktadır. Bu sebeple aşağıdaki model geliştirilmeye çalışılmıştır.

Geliştirilen bu model, endüstriyel sektörlerde kullanılan tedarikçi değerlendirme yöntemlerinden çok farklı bir yapıya sahiptir. Endüstriyel sektörlerde, tedarikçi değerlendirme ve satınalma kararlarında, objektif ve sübjektif değerlendirme kriterlerinin her ikisi de kullanılabilmekte, sektörün doğası gereği bu hareket tarzı uygun olmaktadır. Çünkü bu sektörlerde ürünler alındığı şekli ile tüketicilere sunulmamakta, üzerinde değişiklikler yapılarak kendi nihai ürünleri haline getirdikten sonra tüketiciye kendi markaları altında satılmaktadır. Oysa süpermarket perakendeciliği sektöründe benzer şekilde davranmak mümkün değildir ve alınan ürünler üzerinde hiçbir işlem yapılmadan, üreticinin markası altında, nihai tüketiciye sunulmaktadır. Bu durumda perakendecinin satınalacağı ve tüketiciye sunacağı ürünleri tercih eden, gerçek satınalma kararını veren “nihai tüketicidir” ve perakendeci tedarik zinciri çerçevesinde burada bir ara istasyon görevini yürütmektedir. Perakendeci tedarik fonksiyonunu yerine getirirken bir ikilem içinde kalmaktadır: Perakendeci, tüketicinin istediği marka imajı yüksek ve aynı zamanda kârlılıkları düşük, ürünleri rafına koymakla, tüketicinin pek tanımadığı ve kısmen marka imajı düşük az tercih edilen fakat aynı zamanda kârlılığı yüksek ürünleri rafına koymak arasındaki seçimde karar vermekte zorlanmaktadır. Şimdi soru şudur: Bu durumda kârı ve memnuniyeti maksimize edecek optimum modeli ne olmalıdır? İşte geliştirilen bu model bu soruya cevap aramakta ve perakendecinin kararları en doğru şekilde almasını sağlayarak, bir yandan nihai tüketici memnun edilirken diğer yandan da optimum kârlılığı sağlamaktadır. Modelin felsefesi; geçmiş yıl verileri ile birlikte piyasa pazar verileri de dikkate alınarak, doğrusal programlama yöntemiyle gelecek yıl için raflarda yer alacak ürünlerin seçimini kategori bazlı olarak yapmak suretiyle, hem müşteri memnuniyetini optimal noktada sağlamak hem de kategori bazlı kârlılığı optimize etmek olmaktadır. Bu yöntemde kategori bazlı optimizasyon modeli tüm kategoriler için uygulandığından firmanın toplam kâr optimizasyonu da sağlanacaktır.

Burada önemli her bir kategori için çalışılacak olan markaların seçimidir. Markaların belirlenmesi büyük bir oranda tedarikçi firmalarında belirlenmesi anlamına gelmektedir. Süpermarket sektöründe çalışılacak olan markaları tedarik edecek firmalar belirli kurallara bağlı olarak üretici firmalar tarafından belirlenmektedir. Üretici firma dağıtım kanallarını belirlemekte ve bu kararlara büyük bir oranda uygun hareket edilmektedir. Dağıtım kanalı üyeleri arasında geçişler, kaymalar ve istisnalar yaşanabilse de bu ayrı bir konu olup bu çalışmanın dışında tutulmuştur.

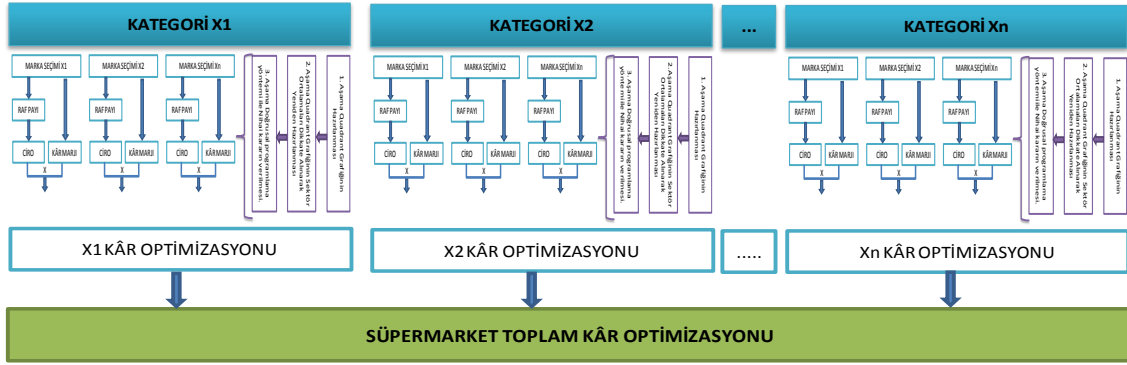
Modelde endüstriyel tedarikçi değerlendirme kriterleri yeniden ele alınmış ve modelin değişkenleri olarak; tedarikçi değerlendirilmesinde kullanılan kriterlerden satış cirosu ve kârlılık, temel değişkenler olarak da satış cirosu üzerinde belirleyici olan raf payı ve markaya yer verilmiştir. Çünkü kârlılığı perakende sektöründe etkileyebilecek ve ölçülebilecek somut kriterler bunlardır ve bunların temel kriter olarak alınması sistemin mantığı gereğidir. Bağımlı değişkene kârın optimizasyonudur.

Oluşturulan model öncelikle aşağıda Şekil 6’da grafiksel olarak gösterilmiştir.



Şekil 6. Uygulama Modeli

Model her bir kategori için kâr optimizasyonu oluşturmaya hizmet etmektedir. Model süpermarket işletmesindeki tüm kategoriler için ($X_1, X_2, \dots, X_n$) Şekil 7'de görüldüğü gibi ayrı ayrı uygulanacak, sonuçta süpermarket işletmesinin toplam kâr optimizasyonu sağlanacaktır.



Şekil 7. Modelin Tüm kategorilere uygulanması

Model, temel olarak firmanın bir önceki yıl verileri ve piyasa pazar payı verileri dikkate alınarak bir sonraki yıl için optimum kârlılık hedeflerine ulaşılmasını temin etmektedir.

Model, her bir kategoride bir sonraki yıl yer alacak markaları üç aşamalı bir süreçten geçerek seçmektedir. Bu aşamalar şu şekilde gerçekleşmektedir.

1. Aşamada firmanın içinde bulunduğu yıldaki satış ciroları ve kârlılık verileri kullanılarak quadrant grafiği oluşturulmakta ve analizleri yapılmaktadır. Burada önemli olan, kârlılık verilerinin elde edilmesinde ve kullanılmasında gerçek kârlılık verilerinin kullanılmasıdır.

Bu analiz sonucunda firmanın mevcut yıl içerisinde çalıştığı firmaların performansları net olarak görülmektedir. Bu veriler hem 3. Aşamada kullanılacak hem de bir sonraki yıl için satınalma sözleşmeleri yapılırken firmalardan ilave istenecek değer artışları ile ilgili olarak satınalmacılara yol gösterecektir. Örneğin bir firmanın X markası quadrant analizinde sağ alt çeyrekte yer alıyorsa bu ürün firma için ciroasal olarak önemli bir markadır. Piyasa verilerinde de bu şekilde yer alıyorsa bu marka firma için vazgeçilemez derecede önemlidir. O halde yapılması gereken bir taraftan 3. aşamada çıkan sonuçlara göre hareket ederken, diğer taraftan buna ilave olarak kârlılık oranlarını artırmaya yönelik tedarikçi firma ile pazarlıklar yapılacaktır. Tedarikçi firmadan ilave kârlılık sağlamaya yönelik, ilave ciro primleri, kârlılık hedefi odaklı garanti anlaşmaları, ilave katılım bedelleri vb. istenerek bir sonraki yıl markanın quadrant grafiğinde daha doğru bir noktada yer alması sağlanmaya çalışılacaktır. Uygulamada çoğu zaman tedarikçi firma ile quadrant analizi açıkça paylaşmak istenilen sonuçlara daha kolay ulaşılabilmesini sağlamaktadır. Bu durumda tedarikçi klasik bir sadece istemeye yönelik satınalmacı ile karşıya olmadığını, istenilen şeylerin makul ve mantıklı olduğunu görmekte ve kazan kazan esasına dayalı bir çalışma için kendisi gönüllü olmaktadır.

2. aşamada markaların piyasada yer aldığı konumları da analize dâhil edilmektedir. 1. aşama sadece süpermarket işletmesi açısından görünen durumken bu aşamada piyasa verileri de işin içerisinde girmektedir. Sadece firma penceresinden bakıldığında mevcut yılda yapılan yanlışlıklar üzerinde bir sonraki yılı bina etmek gibi bir yanlış içerisine girilecektir. 2. Aşama pazardaki fırsatları ve tehditleri görmemizi, neyi yanlış ve neyi doğru yaptığımızı anlamamızı sağlamaktadır.

Süpermarket işletmeleri çoğu zaman yılsonu satınalma kararlarına tek taraflı olarak bakmaktadırlar. Bazı firmalar sadece içe dönük kendi verilerine dayalı veya dışa dönük olarak pazarın verilerine dayalı kararlar almaktadırlar. Uygulamada gerek içe dönük gerekse dışa dönük olsun çoğu zaman baz alınan sadece cirolardır. Oysa doğru olan her iki veriyi de dikkate alarak verileri doğru şekilde harmanlayabilmektir. Tedarikçi firmalar, özellikle pazar payı yüksek olan firmalar pazardaki hâkimiyetlerini ve konumlarını tüm perakendecilerde uygulamak isterler. Örneğin bir firmanın ilgili kategorideki pazar payı %30 ise tüm perakendecilerde ciro içerisindeki payının, raf payının, kendisine gösterilen ilgi ve alanının vb. %30 ve üzeri olmasını ister. Kuralları ve şartları kendisinin belirlemesi en temel isteğidir. Böyle bir firmanın 1. Aşama quadrant grafiğinde sağ alt çeyrekte bulunduğu konum daha soldayken, 2. Aşama quadrant grafiğinde pazar payından dolayı daha sağda yer alıyorsa ve perakendeci bu pazar payının altında oluşturduğu ciroyu daha kârlı bir firmaya aktararak satış yapmışsa daha doğru bir karar almış süreci doğru yönetmiş demektir. Daha farklı bir örnek olarak bu

firma alt çeyrekte değil de üst çeyrekte yer alan bir marka olsaydı, bu durumda perakendecinin süreci doğru yönetmediği bir sonraki yıl için değerlendirebileceği ve kârlılığı artırabileceği bir fırsatının olduğu görülecektir.

3. aşama bir sonraki yıl için kâr optimizasyonu sağlanacak nihai aşamadır. Bu aşamada doğrusal programlamadan yararlanılmaktadır. Burada amaç bir sonraki yıl için ilgili kategoride yer alacak markaları ve bunlar için öngörülen ciro hedeflerini belirlemektir. Doğrusal programla ile nihai kararın verilmesinde 1. ve 2. Aşamalarda oluşturulan veriler amaç fonksiyonunun gerçekleştirilmesinde kullanılan kısıtları oluşturmada kullanılacaktır. Perakendeci kuruluşlar endüstriyel tedarikçiler gibi davranamazlar. Perakendeci kuruluşlar nihai tüketicinin istek, ihtiyaç ve beklentilerini dikkate almak zorundadırlar. Kararlarında özgür değillerdir. Perakendeci tüketicilerin hangi ürünlere yöneldiklerini hem geçmiş yıl verilerine bakarak hem de piyasa Pazar paylarına bakarak belirleyebilirler. 1. ve 2. aşamalarda tüketicinin yönelimleri genel hatları ile belirlenmiş olmaktadır. O zaman perakendeci bu verileri kullanarak hem tüketicinin isteklerini gerçekleştireceği hem de kendi kâr maksimizasyonunu sağlayacağı optimum kararı almalıdır.

Bu aşamada bir sonraki yıl için ilgili kategorideki markalar ve markalar için ciro hedefleri ve toplam kârlılık hedefleri doğrusal programlama yardımı ile belirlenmektedir. Kategoride yer alacak markaların bir sonraki yıl için toplam ciro içerisindeki ciro payları ve raf payları, modelin nihai aşamasında belirlenen oranlarla paralel olarak oluşturulmalıdır. Bu ciro hedeflerinin realize olması için olmazsa olmaz koşuldur. Bu hem tedarikçi firmalar için hem de satınalma kadroları için ortak hedef olmalıdır. Uygulamada tedarikçi firmalar bu konuyu tam olarak özümledikten sonra hem yıl içerisinde sadece ciroya değil, toplam perakendeci kârını artırmaya odaklanmakta, hem de bir sonraki yıl raf paylarını artırmanın yolu toplam kârı artırmaya dayandığı için bu hedeflere çok sıkı sarılmaktadırlar.

Modelimizi, literatürde yer alan diğer tedarikçi değerlendirme yöntemlerinden ayıran temel özellikler şunlardır:

1. Literatürde yer alan tedarikçi değerlendirme yöntemleri ağırlıklı olarak endüstriyel işletmeler için hazırlanmıştır. Perakende sektöründe yapılan uygulamalar da yine endüstriyel sektörler için hazırlanan kriterlerin perakende sektörüne uyarlanmasına dayanmaktadır. Bu çalışmada, özgün olarak süpermarket sektörüne yönelik bir model geliştirilmiştir.
2. Model diğer tedarikçi değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak tedarikçiden ziyade nihai tüketiciyi baz alarak nihai tüketicinin marka tercihlerini dikkate almaktadır. Nihai tüketicinin istek ve ihtiyaçlarını baz almakla birlikte bunu sağlarken aynı zamanda kâr maksimizasyonu hedefini de realize etmektedir.
3. Modelde yer alan değişkenlerden kâr marjı değişkeni endüstriyel tedarikçi değerlendirme kriteri olarak literatürde pek kullanılmayan bir değişkendir. Literatürde kullanılan tedarikçi değerlendirme kriterlerinden başlıcaları; kalite, teslimat, fiyat, maliyet, itibar, coğrafi konum, hizmet, marka bilinirliği, üretici firma itibarı, satış tarihçesi, yenilikçilik, pazarlanabilirlik, teknik yeterlilik, kapasite, teknoloji, finansal uygunluk, firma tavırları, işletme geçmişi, hız, garanti, bilgi paylaşımı, sorumluluk, disiplin, yönetim kalitesi, servis vb.'dir. Bunun sebebi yine endüstriyel işletmelerin tedarikçi seçimi bakış açısından kaynaklanmaktadır. Kâr marjı kriterinin perakende sektöründe tedarikçi değerlendirme ve satınalma kararlarında değişken olarak kullanımı modele çok ciddi bir avantaj kazandırmaktadır.
4. Model kategori bazlı çalışmakta olup, her bir kategorinin ayrı ayrı kârlılığını optimize etmek üzere tedarikçi seçim ve satınalma kararları alınarak toplam firma karlılığını optimize etmek üzerine kuruludur. Bu bakış açısı da modele özgü bir yaklaşımdır.
5. Model'in kurgulanmasında yeni oluşturulacak olan marka seçimi ile ciroların istenilen seviyelere getirilmesi önemlidir. Ciroların istenilen seviyeye getirilmesinde raf paylarının ciddi önemi vardır. Literatürde ürün satışı ile yapılan satış arasında pozitif bir ilişki olduğu yönünde çalışmalar mevcuttur (Curhan, 1972:411; Corstjens vd., 1981:832). Yine bu çalışmalarda bu ilişkiyi esneklik katsayısı adında üssel bir parametre ile açıklamaktadırlar.

Bu katsayı 0 ile 1 arasında değişmekte olup, raf alanındaki artışlar satış cirolarına bu katsayılar doğrultusunda yansımaktadır. Bu nedenle raf paylarındaki her birimlik artış aynı oranlarda cirolara yansımamaktadır. Fakat sonuçta ürün satışı ile yapılan satış arasında pozitif bir ilişki vardır.

Kurgulanan modelin üçüncü aşaması olan doğrusal programlama aşamasında ciolar raf payları yüzdeleri çarpanları ile oluşturulmuştur. İlk bakışta bu bir eksiklik gibi görülse de burada amaç bir sonraki yılda yapılacak satınalma faaliyetlerini planlamak olduğu için oluşturulan her bir marka için satış hedefleri satınalma birimine bütçeleme olarak sunulmaktadır. Satınalma ve perakende satış birimleri bu hedeflere ulaşmak için raf paylarının belirlenmesi ile birlikte yıl içerisinde; kampanya, aktivite planları yaparak, raf dışındaki diğer teşhir alanlarını kullanarak (palet, gondol, raf önü vb), basılı insert, billboard, tv reklam çalışmalarıyla ve diğer pazarlama argümanlarını kullanarak belirlenen marka bazlı ciro hedeflerine ulaşmaya çalışacaktır. Tedarikçi firmalarda bir sonraki yıl raf paylarını artırmanın yolunun toplam kârlılığı artırmaya dayandığını tam olarak özümstedikleri takdirde belirlenen ciro ve toplam kârlılık hedefine ulaşmada tüm gayretlerini sarf etmektedirler.

6. Modelin en önemli artışı üç aşamadan oluşan bir süreçten geçilerek ilgili kategorilerle ilgili satınalma kararlarının verilmesidir. Bu üç kategoriyi kullanarak tedarikçi seçim kararı verilen bir çalışma daha önce yapılan çalışmalarda ve sektör uygulamalarında bulunmamakta olup, model bu yönüyle tamamen özgün bir modeldir. Modelin üç aşamasını ayrı ayrı ele aldığımızda da yine özgün tarafları söz konusudur. Bu aşamalara değinecek olursak;

- a- Birinci aşama olan Quadrant grafiğinin hazırlanmasında;

- Kategori bazlı yaklaşım,
- Satış cirosu ve kâr yüzdesinin grafikte birlikte satınalma kararlarında kullanımı,
- Perakende sektöründe karşılaşılan sıkıntılardan dolayı hesaplanması fiilen mümkün olmayan kâr yüzdelерinin, karşılaşılan sorunlara çözüm önerileri getirilerek gerçek kârlılık yüzdelерinin baz alınması gibi özgün yönlerinin olduğu görülecektir.

- b- İkinci aşama olan yine bir quadrant grafiği hazırlanmış ve bu aşamada ilgili markette yer alan satış verileri ile sektör ortalamaları aynı grafik üzerinde yerleştirilerek firmanın sektör ortalamalarına göre fırsat ve tehlikeleri görme imkânı oluşturulmuştur.

Birinci ve ikinci aşamada elde edilen veriler üçüncü aşamada kullanılmak üzere değerlendirilmeye alınmıştır. Bu aşamalar üçüncü aşama için bir hazırlık mahiyetindedir.

- c- Üçüncü ve son aşama olan doğrusal programlama ile satınalma nihai kararının verilmesi bu modelin en önemli ve özgün aşamasıdır.

Çalışma; süpermarketlerin ürün gamını oluşturan markaların yıl boyunca gerçekleştirdikleri performansları ve ilgili markaların sektör ortalamaları dikkate alınarak bir sonraki yıl kararlarının doğru bir şekilde alınmasını sağlamak olduğu yukarıda ifade edilmişti. Çalışmanın yapıldığı süpermarkette (yönetimde yer almanın sebebiyle) işletmenin tüm geçmiş yıl verilerine sınırsız erişim sağlanmış, markaların geçen yıl performanslarının değerlendirilmesinde satış performansları (miktar ve cioları) ve kârlılık performanslarının dikkate alınması gerçekleştirilmiştir. Geçmişe yönelik firma kayıtlarının incelenmesinde, oracle veri tabanında tutulan verilere Microsoft Office Access programı (ODBC veri kaynağı yöneticisi Oracle in OraClient 11g) ile erişim sağlanmıştır. Elde edilen veriler Microsoft Office Excel programı ile değerlendirilmiştir.

Değerlendirmeye alınan ilgili markaların sektör pazar paylarının dikkate alınmasında bu konuda veri sağlayan kuruluşların verileri kullanılmıştır. Süpermarket sektöründe ağırlıklı olarak Nielsen verileri kullanılmakla birlikte birçok pazarlama araştırmacısı firmasının verileri de kullanılmaktadır. Bu çalışmada bir hane halkı paneli araştırması firmasının verileri kullanılmıştır.

Çalışmada ilgili örneklemden elde edilen veriler Quadrant analizi ve doğrusal programlama yöntemi ile üç aşamada nicel yöntemlerle değerlendirilmiştir.

7. MODELİN KURULMASI VE SÜPERMARKET İŞLETMESİNDE UYGULAMASI

7.1. Uygulama yapılan süpermarketin genel özellikleri

Yeni yılın başında tedarikçi seçimi ve satınalma kararları için önerilen modelin uygulaması Konya il merkezinde 14 şubesi ile faaliyet gösteren yerel bir perakende zincirinde yapılmıştır. İlgili perakende zinciri Konya merkezinde tüketicilerin beğenisini kazanmış, ciroları bölge sektör ortalamalarına göre oldukça iyi durumda olan bir firmadır. Firma bir aile işletmesi olup aile dışından bir ortaklığı bulunmamaktadır. Firma profesyonel yöneticilerden oluşan çok güzel bir kadrosu olmakla birlikte, aile üyeleri fiili olarak işletme içerisinde görev almaktadırlar.

Çalışmada örnek model kurulduktan sonra firmada Aralık 2015 tarihinde uygulanmış 2016 yılında firmanın çalışacağı markaları belirlemek üzere uygulanmıştır. Bu çalışmada ticari sırlar gereği firma verileri üzerinde aslına sadık kalınarak değişik yapılmış gerçek firma verileri yansıtılmamıştır. Markalar da A, B, C markaları şeklinde kodlanmıştır.

7.2. Modelde veri altyapısının yer aldığı ve analizlerin yapıldığı programların genel özellikleri

İlgili firmada kullanılan program perakende sektörü için yazılmış özel bir programdır. İlgili program günümüz perakendecilerinin tedarik zincirinden, POS terminallerine ve sonraki aşamalarda CRM, B2B, B2E gibi tüm işletme operasyonlarında çözüm sağlamak amacı ile hizmet vermektedir.

Program Net Framework, .Net Compactwork, ASP. Net , Visual Basic 6.0 dilleri ile geliştirilmiştir. Programın veri tabanı olarak MS SQL Server çözümü de olmakla birlikte ilgili perakendecide Oracle 11 g kullanılmaktadır.

7.3. Modelin Örnek Olarak Seçilen Süpermarket İşletmesinde Uygulanması

Yukarıda açıkladığı gibi Model üç aşamalı bir süreçten oluşmaktadır. Bu aşamaların sonucunda hedef her bir kategori için kâr optimizasyonu sağlanmasıdır. Bu ise toplamda firma kâr optimizasyonunu sağlamaktadır. Model de yer alan aşamalar;

1. Aşama Quadrant Grafiğinin Hazırlanması
2. Aşama Quadrant Grafiğinin Sektör Ortalamaları Dikkate Alınarak Yeniden Hazırlanması
3. Doğrusal programlama yöntemi ile Nihai kararın verilmesidir.

Bu aşamaların örnek firma üzerinde uygulanması aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

7.3.1. Quadrant Grafiğinin Hazırlanması

Quadrant analizi; değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerini grafik olarak gösteren bir tekniktir. Bu analizde yatay eksen ciro ve dikey eksen kârlılık yüzdesi yer alacaktır. Bu şekilde yerleştirilen grafik alanı 4 çeyrek parçaya ayrılacaktır. Dört çeyrek parçanın oluşturulmasında ciro ortalaması ve kârlılık yüzdesi ortalaması kullanılacaktır.

Bu analizin hazırlanmasında kullanılan quadrant grafiğinde dikey eksen kârlılık yüzdesi yerine birim kâr, yatay eksen ciro yerine satış miktarı yer alabilir. Bu durumda dikkat edilmesi gereken elma ile armutları aynı sepete koymamaktır. Her bir kategoride birçok marka ve bu markaların çok çeşitli ürün gramajları bulunmaktadır. Öncelikle analizde özel gramajlar ayrı kategorilerde değerlendirilmelidir. Yine satış miktarlarını değerlendirirken adet değil ortak bir ölçü birimi kullanılmalıdır. Farklı gramajlı ambalajlar değerlendirilirken satış adedinden yola çıkıldığında yanlış bir değerlendirilme yapılacaktır. Bu nedenle tüm bu gramajlar (ürün stok kartında tanımlanmış olmak kaydı ile) ortak bir ölçü birimi olan kg, litre veya metre gibi ortak birimler üzerinden değerlendirmeye tabi tutulacaktır. Tüm satış miktarları ambalaj gramajları ile çarpılarak ortak ölçü birimine çevrilecektir.

Tüm bu sakıncaları ortadan kaldıran yöntem Türk Lirası cironun baz alınmasıdır. Perakende sektöründe giderlerin analizi, kârlılığın analizi, sektör karşılaştırmaları ciro üzerinden yapıldığı için ve toplam kârlılık ciro ile direkt bağlantılı olduğundan dolayı cironun baz alınması daha doğru olacaktır.

Bu çalışmada örnek olarak Toz deterjanların alt kırımı olan matik deterjanlar kategorisi ele alınmıştır. Bu kategorinin yılsonu verileri aşağıdaki şekilde Tablo 1'de verilmiştir. (Veriler ve markalar ticari

sırlar kapsamında olduğundan gerçek değerler gerçeğine uygun şekilde yüzde oranı ile değiştirilerek yansıtılmıştır.)

Tablo 1. Örnek olarak alınan TOZ DETERJAN (Matik) kategorisinin satış verileri

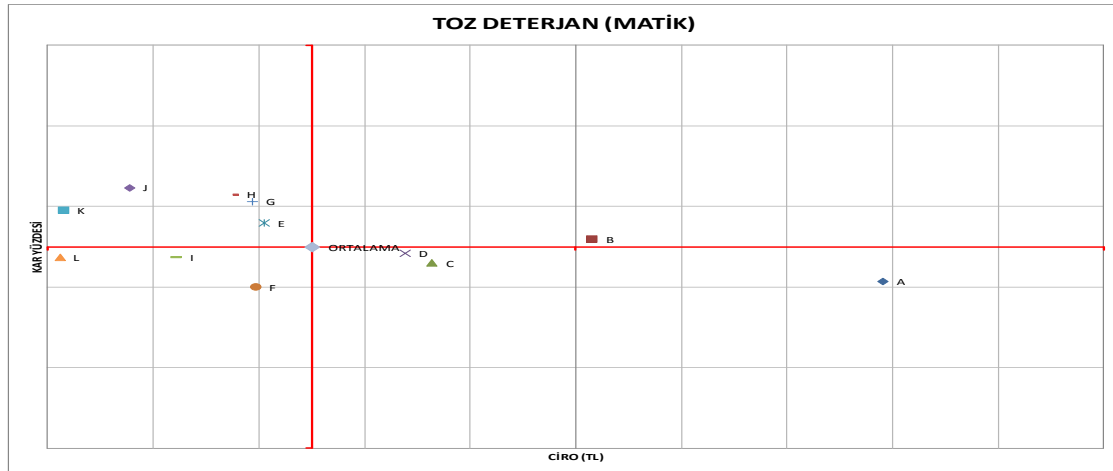
TOZ DETERJAN (MATİK) KATEGORİSİ SATIŞ VERİLERİ		
MARKALAR	CİRO (TL)	KÂR
A	494.631	67.770
B	322.087	55.343
C	227.333	34.620
D	211.537	33.872
E	128.016	23.687
F	122.987	16.307
G	121.048	24.507
H	109.595	22.824
I	75.735	11.890
J	48.307	10.324
K	9.086	1.776
L	7.168	1.124
Genel Toplam	1.877.530	304.044

Bu veriler ışığında Quadrant grafiğinin oluşturulacağı tablo şu şekilde oluşturulacaktır.

Tablo 2. Satış verilerinin Quadrant grafiğine uygun şekilde kâr yüzdeleri şeklinde gösterimi

TOZ DETERJAN (MATİK)		
MARKA	CİRO (TL)	KÂR %
A	494.631	13,70
B	322.087	17,18
C	227.333	15,23
D	211.537	16,01
E	128.016	18,50
F	122.987	13,26
G	121.048	20,25
H	109.595	20,83
I	75.735	15,70
J	48.307	21,37
K	9.086	19,55
L	7.168	15,68
ORTALAMA	156.461	16,52

Bu aşamadan sonra grafik hazırlanacaktır. Grafiğin yatay ekseninde ciro, dikey ekseninde ise kâr yüzdeleri yer alacaktır. Verilerin ortalamalarıysa grafikte dört çeyreğin oluşturulmasında kullanılacaktır. Yatay ekseninde ortalama ciro olan 156.461 noktasından yukarıya dikey bir çizgi ve dikey ekseninde kâr yüzdesinin ortalaması olan 16,52'den sağa yatay bir çizgi çizilecektir. Diğer verilerse grafik üzerinde yerleştirilecektir. Buna göre aşağıdaki Quadrant grafiği oluşacaktır.



Şekil 8. Toz Deterjan (Matik) Kategorisi Quadrant Grafiği

Bu grafik incelendiğinde bu kategoride çok fazla marka ile çalışıldığı görülmektedir. Bu markalardan L, I ve F markaları çeyreğin en alt köşesinde yer almaktadırlar. Bu markalar ciro ortalamasının ve kâr ortalamasının altında kalmıştır. Grafiğe göre bu markalar bir sonraki yıl ürün rafında bulundurulmamalıdır. (Bu markalardan sonraki yıl satış görüşmelerinde bu tablonun değişebileceğine dair somut taahhütler alınırsa bu alt set yeniden incelenebilir.)

Tabloda üst çeyrekte yer alan B markası hem kârlılık hem de ciro ortalamasının üzerinde kalan en verimli markadır. Bu markanın satış cirosu artırılarak A markasından daha fazla pay alması sağlanarak toplam kârlılık daha yukarıya çıkarılabilir.

Sağ alt çeyrekte yer alan A, C, D firmaları satış ortalamasının üzerinde olmakla birlikte kârlılık yüzdeleri ortalamasının altında olan firmalardır. Bu firmalarla bir sonraki yılda rafta bulundurulmaya devam etmekle birlikte 2016 yılbaşı görüşmelerinde kârlılıklarını artıracak çözüm önerileri geliştirilmelidir. Mesela ciro primlerinin artırılması için mutlaka uğraşılmalıdır.

Sol üst çeyrekte yer alan K, J, H, G, E markaları ise kârlılık yüzdeleri ortalamasının üzerinde olmasına rağmen ciro yapılamayan ürünlerdir. Bu ürünlerde ciddi şekilde masaya yatırılmalı görüşmeler sonucunda ciro artışı sağlanamayacağı düşünülen ürünler raftan çıkarılmalıdır. Kâr marjlarının perakendeci tarafından gereğinden yüksek tutulması sebebiyle satış kayıpları yaşanmış ve kâr marjları normal seviyelere çekilmesi halinde ciro artışı sağlanacağı düşünüüyorsa bu doğrultuda kararlar alınmalıdır. Bu gruptaki ürünler için satınalma görüşmelerinde satış artırmaya yönelik firmalara baskılar yapılmalı somut çözüm önerileri sözleşme ile garanti altına alınmalıdır. Sıra şimdi ikinci aşamaya gelmiş bulunmaktadır.

7.3.2. Quadrant Grafiğinin Sektör Ortalamaları Dikkate Alınarak Yeniden Hazırlanması

Yukarıda hazırlanan quadrant grafiğinde perakendeci firmanın kendi iç satış verileri dikkate alınarak değerlendirme yapılmıştır. Tek başına bu değerlendirme yeterli değildir. Analizi yapılan ürün kategorisinin piyasa verileri de dikkate alınırca kaçırılan pazar fırsatları da görülecek ve buna göre çözüm önerileri oluşturulacaktır.

Tüm kategoriler ile ilgili pazar araştırma verileri perakende sektöründe sürekli olarak çeşitli firmalar tarafından açıklanmaktadır. Perakende sektöründe verileri en çok dikkate alınan Nielsen firmasının verileridir. Perakendeciler veri paylaşımı yolu ile hem kendi verilerini Nielsen firmasına vermekte hem de anlaşma kapsamında bazı veriler kendilerine raporlanmaktadır. Bu konuda çalışan diğer pek çok araştırmaları firmasının verileri de perakende sektöründe kullanılmaktadır.

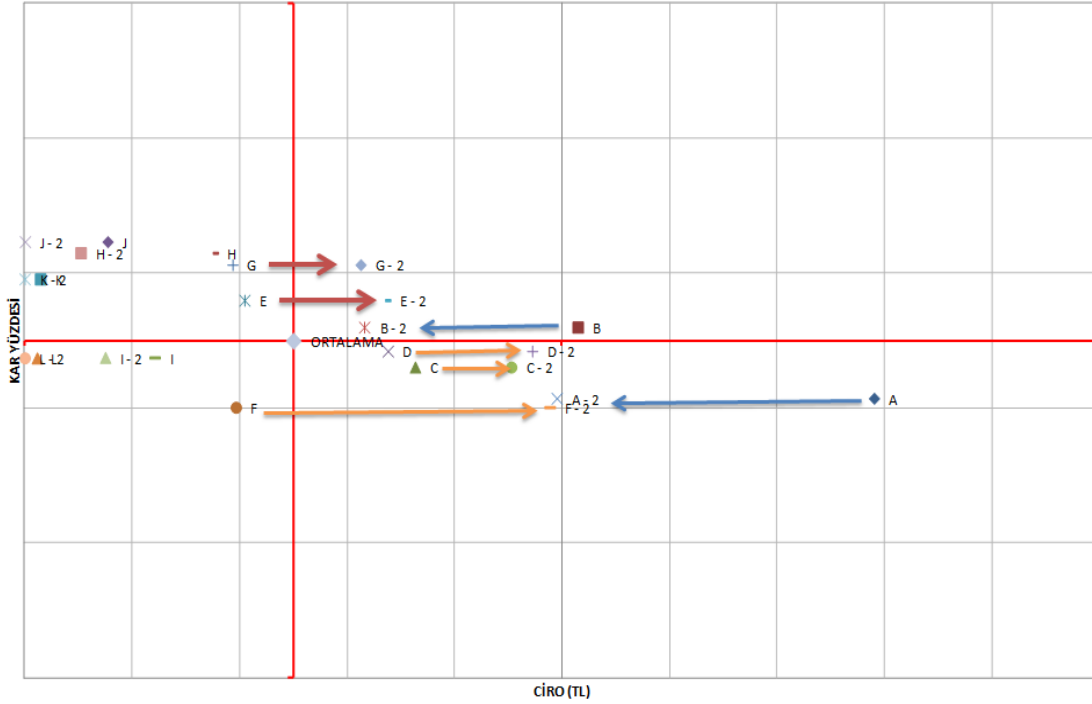
Bu çalışmada yukarıda bahsettiğimiz gibi uluslararası ölçekte faaliyetlerde bulunan bir hane halkı paneli araştırma firmasının pazar payı verileri kullanılmıştır. (Ticari sırlar kapsamında veriler değiştirilerek ve markalar gizlenerek örnek çalışması aşağıda açıklanacaktır.)

Bu çalışmada sektör pazar payları yüzdelerine göre cirolar oluşturulacak ve yeni oluşturulacak cirolarda markalar A-2, B-2 şeklinde tabloya yerleştirilecektir. Markaların kârlılık yüzdeleri aynı kalacaktır.

Bu analiz ile hangi markaların toplam ciro içerisindeki payı değerlendirilerek, mevcut durumun sektöre göre doğru veya yanlış durumda olduğu görülebilecektir. Perakende sektöründe perakendeci bir kategorideki satış raf paylarını düşürüp, yükselterek, aktivite alanlarında sergileyerek ve kısarak, mağaza için teşhir ve reklam çalışmalarıyla, basılı insert dergileri ile vb. diğer pazarlama çalışmaları ile ciroların markalar arasındaki dağılımını etkileyebilir. Bu nedenle perakendeci sektöre göre yıl içerisinde yaptığı çalışmaların artı ve eksi yönlerini değerlendirebilecektir.

Bu durumda quadrant analizi şu şekilde oluşacaktır.

MATİK



Şekil 9. Toz Deterjan (Matik) Kategorisi Pazar Paylarına Göre Düzenlenmiş Quadrant Grafiği

Bu tabloya bakıldığında perakendecinin G ve E markalarında cirolarını pazar payları seviyesine çıkarması halinde toplam karlılığı artırabileceği görülmektedir. B markasında perakendecinin doğru bir strateji izlediği, sektör pazar payı seviyesine indirdiğinde toplam karlılığın düşeceği görülmektedir. Bu nedenle B markasının ciro içerisindeki payı muhafaza edilmelidir. A markasında sektörün çok üzerinde bir satış cirosuna sahip olduğu görülmektedir. Bu kârlılık artırılabilirse firma lehine bir fırsata dönüştürülebilir, kârlılık artırılmazsa bu doğru bir strateji değildir. Satış rakamlarının karlılığı yüksek markalar lehine düşürülerek toplam kârlılık artırılmalıdır. F markasının cirosunun pazar payı doğrultusunda cirosunun yükseltilmesi şirketin toplam karlılığını çok ciddi azaltacağından mevcut ya muhafaza edilmeli veya bu ürün raftan çıkarılmalıdır. Bu ürün Pazar payı yüksek bir ürün olduğu için tüketicinin aradığı bir ürün olma ihtimalinden dolayı raftan çıkarmak yerine satışını muhafaza etmek daha doğru olacaktır. D ve C markalarından ortalama kârlılık çizgisine yakınlıkları dolayısı ile bir sonraki yıl kârlılık oranlarında ufak bir iyileştirme ile Pazar paylarının sektör oranlarında artırılması firma lehine bir gelişme sağlanabilecektir.

7.3.3. Doğrusal Programlama Yöntemi İle Nihai Kararın Verilmesi

Her iki quadrant grafiğinden elde edilen veriler de kullanılarak analizi yapılan kategoride bir sonraki yıl için hangi firmalarla çalışılacağı ve bunların raf paylarının ne olacağı kararı nihai olarak verilmelidir. Bu kararın verilmesinde toplam karlılığı maksimize edecek bir marka gamı oluşturulması gerekecektir. Bu marka gamının oluşturulmasında doğrusal programlama yönteminden yararlanılabilir.

Bu çalışmada doğrusal programlama probleminin çözümü için Ms. Excel ve Ms Excel Çözücü Eklentisi kullanılmıştır.

Quadrant grafikleri oluşturulan Toz Deterjan (Matik) kategorisi için I. Ve II. Aşamalar tamamlanmış ve şimdi üçüncü aşamada doğrusal programlama modeli kullanılarak bir sonraki yıl çalışılacak markalar ve raf payları oluşturulacaktır.

Öncelikle içinde bulunulan yıla ait mevcut markalar ve kâr yüzdelerinden oluşan tablo aşağıda görüldüğü şekilde Excel tablosuna kaydedilecektir.

Tablo 3. Satış Ciro ve Kârlılık Değerlerinin Excel'de Kaydı

	A	B	C	D
1	MARKA	CİRO	KAR %	ESKİ CİRO PAYI
2	A	494.631	13,70	26,34%
3	B	322.087	17,18	17,15%
4	C	227.333	15,23	12,11%
5	D	211.537	16,01	11,27%
6	E	128.016	18,50	6,82%
7	F	122.987	13,26	6,55%
8	G	121.048	20,25	6,45%
9	H	109.595	20,83	5,84%
10	I	75.735	15,70	4,03%
11	J	48.307	21,37	2,57%
12	K	9.086	19,55	0,48%
13	L	7.168	15,68	0,38%
14				
15	Toplam	1.877.530		

Bu aşamadan sonra bu tabloya şu sütunları ekliyoruz. E Sütununa yeni raf payı, F sütununa yeni ciro, G sütununa en küçük pay, H sütununa En büyük pay ve I sütununa pazar araştırma firmasının Pazar payı yüzdeleri yerleştirilmektedir. Pazar payı yüzdeleri oluşturulurken analizini yaptığımız firmada bulunmayan markalar da yer alacağından dağılım yüzdesi toplam %100 olmayacaktır. Bu nedenle Pazar payları %100 olacak şekilde yeniden hesaplatılacaktır.

Tablo 4. Pazar Paylarının %100'e Yuvarlanması

MARKALAR	PAZAR PAYI %100'E YUVARLANMIŞ)	PAZAR PAYI
A	16,50%	15,20%
B	10,53%	9,70%
C	15,09%	13,90%
D	15,74%	14,50%
E	11,18%	10,30%
F	16,28%	15,00%
G	10,42%	9,60%
H	1,74%	1,60%
I	2,50%	2,30%
J	0,01%	0,01%
K	0,00%	0,00%
L	0,00%	0,00%
TOPLAM	100,00%	92,11%

Pazar paylarının da eklenmesiyle birlikte tablomuz Tablo 5'deki gibi olacaktır.

Tablo 5. Yeni Eklenen Sütunlar (Pazar Payı)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	MARKA	CİRO	KAR %	ESKİ RAF PAYI	YENİ RAF PAYI	YENİ CİRO	EN KÜÇÜK PAY	EN BÜYÜK PAY	PAZAR PAYI
2	A	494.631	13,70	26,34%					16,50%
3	B	322.087	17,18	17,15%					10,53%
4	C	227.333	15,23	12,11%					15,09%
5	D	211.537	16,01	11,27%					15,74%
6	E	128.016	18,50	6,82%					11,18%
7	F	122.987	13,26	6,55%					16,28%
8	G	121.048	20,25	6,45%					10,42%
9	H	109.595	20,83	5,84%					1,74%
10	I	75.735	15,70	4,03%					2,50%
11	J	48.307	21,37	2,57%					0,01%
12	K	9.086	19,55	0,48%					0,00%
13	L	7.168	15,68	0,38%					0,00%
14									100,00%
15	Toplam	1.877.530			0,00%	0			

Bu aşamadan sonra (G ve H sütunlarına) Markaların raf paylarının maksimum ve minimum olması gereken yüzdelerini tanımladığımız kısıtlar tanımlanacaktır. Öncelikle perakendecinin piyasa bilgisi ve quadrant analizi ve Pazar payı verileri dikkate alınarak rafların olması gereken en küçük oranları tanımlanmıştır. Tanımlanan en küçük pay kısıtlaması aşağıda belirtilmiştir. Aşağıda A ve C markası bu kategorinin en önemli iki markasıdır. Bu nedenle tarafımızdan bu iki markanın Pazar payı en az %10 olabilir şeklinde bir kısıt girilmiştir. B ve D markaları ikinci öncelikli marka olup en az %5 olarak tanımlanmıştır. E ve G markası mutlaka rafta olması gereken markalar olup yüzdeleri önemli olmadığı için %1 olarak minimum sınır girilmiştir. Quadrant grafiğinde raftan çıkarılması gereken veya verimsiz görülen markalar olan F, H, I, J, K, L markaları (quadrant grafiğinde orta alt çeyrek ve sol üst çeyreğinde yer alan markalar) için minimum raf payı %0 olarak tanımlanmıştır.

Tablo 6. Yeni Eklenen Sütunlar (En Küçük Paylar)

	A	B	C	D	E	F	G
1	MARKA	CİRO	KAR %	ESKİ RAF PAYI	YENİ RAF PAYI	YENİ CİRO	EN KÜÇÜK PAY
2	A	494.631	13,70	26,34%			10,00%
3	B	322.087	17,18	17,15%			5,00%
4	C	227.333	15,23	12,11%			10,00%
5	D	211.537	16,01	11,27%			5,00%
6	E	128.016	18,50	6,82%			1,00%
7	F	122.987	13,26	6,55%			0,00%
8	G	121.048	20,25	6,45%			1,00%
9	H	109.595	20,83	5,84%			0,00%
10	I	75.735	15,70	4,03%			0,00%
11	J	48.307	21,37	2,57%			0,00%
12	K	9.086	19,55	0,48%			0,00%
13	L	7.168	15,68	0,38%			0,00%
14							
15	Toplam	1.877.530			0,00%	0	

Sonraki aşamadaysa en büyük paylar tanımlanmıştır. Bu aşamada en büyük paylar tanımlanırken pazar payları dikkate alınarak bir tanımlama yapılmıştır.

Tablo 7. Yeni Eklenen Sütunlar (En Büyük Paylar)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	MARKA	CİRO	KAR %	ESKİ RAF PAYI	YENİ RAF PAYI	YENİ CİRO	EN KÜÇÜK PAY	EN BÜYÜK PAY	PAZAR PAYI
2	A	494.631	13,70	26,34%			10,00%	28,98%	16,50%
3	B	322.087	17,18	17,15%			5,00%	18,87%	10,53%
4	C	227.333	15,23	12,11%			10,00%	15,09%	15,09%
5	D	211.537	16,01	11,27%			5,00%	15,74%	15,74%
6	E	128.016	18,50	6,82%			1,00%	11,18%	11,18%
7	F	122.987	13,26	6,55%			0,00%	0,00%	16,28%
8	G	121.048	20,25	6,45%			1,00%	10,42%	10,42%
9	H	109.595	20,83	5,84%			0,00%	6,42%	1,74%
10	I	75.735	15,70	4,03%			0,00%	0,00%	2,50%
11	J	48.307	21,37	2,57%			0,00%	2,83%	0,01%
12	K	9.086	19,55	0,48%			0,00%	0,53%	0,00%
13	L	7.168	15,68	0,38%			0,00%	0,00%	0,00%
14									100,00%
15	Toplam	1.877.530			0,00%	0			

Burada dikkat edilmesi gereken husus kâr marjı çok yüksek olan bir ürünün satış payının, firma istese dahi, pazarda belirli bir seviyenin üzerine çıkarılabilmesi mümkün değildir, çünkü bu malı pazarda o derece yüksek miktarda satışı mümkün değildir. Perakendeci tecrübelerine dayalı olarak bunu subjektif olarak bilmektedir. Bu nedenle en büyük pay belirlenirken aşağıdaki şekilde subjektif olarak en büyük payın belirlenmesi daha rasyonel olacaktır:

- ✓ Eski raf payının maksimum %10 artırılabilceği tanımlanmıştır.
- ✓ Raf payının %10 artırılması halinde bulunan rakam en küçük paydan küçükse en küçük pay aynı zamanda en büyük pay olarak tanımlanmıştır.

- ✓ Raf payının %10 artırılması halinde bulunan rakam pazar payından küçükse pazar payı maksimum rakam olarak tanımlanmıştır. Raf payının pazar payına kadar yükseltilebileceği varsayılmıştır.

Bu hesaplamaları yapmak için H2 hücresine aşağıdaki formül yazılmıştır.

=EĞER(EĞER(((B2/\$B\$15)*1,1)<G2;G2;(B2/\$B\$15)*1,1)<I2;I2;EĞER(((B2/\$B\$15)*1,1)<G2;G2;(B2/\$B\$15)*1,1))

Bu formül H2:H13 hücresine kopyalanmıştır, böylece yukarıdaki tablo da en büyük paylar oluşturulmuştur.

Yeni raf payının oluşması sonucunda oluşacak yeni ciro rakamları F sütununda formüle edilmiştir. Bu sütun değerlerini bulunması için şu formüller girilmiştir: F2 hücresinin formülü;

=\$B\$15*E2 şeklinde yazılmıştır. Bu formül F2:F13 hücresine kopyalanmıştır

Tablo 8. Yeni Eklenen Sütunlar (Yeni Ciro)

	A	B	C	D	E	F
1	MARKA	CİRO	KAR %	ESKİ RAF PAYI	YENİ RAF PAYI	YENİ CİRO
2	A	494.631	13,70	26,34%		0
3	B	322.087	17,18	17,15%		0
4	C	227.333	15,23	12,11%		0
5	D	211.537	16,01	11,27%		0
6	E	128.016	18,50	6,82%		0
7	F	122.987	13,26	6,55%		0
8	G	121.048	20,25	6,45%		0
9	H	109.595	20,83	5,84%		0
10	I	75.735	15,70	4,03%		0
11	J	48.307	21,37	2,57%		0
12	K	9.086	19,55	0,48%		0
13	L	7.168	15,68	0,38%		0
14						
15	Toplam	1.877.530			0,00%	0

F15 hücresi ise F2:F13 hücrelerinin toplamından oluşmaktadır.

Amaç hücresi olarak ise K2 hücresi belirlenmiştir. Bu hücreye K2 hücresinin en büyük değeri alması için şu formül girilmiştir. Buna göre K2 hücresinin formülü;

=TOPLAÇARPIM(F2:F13;C2:C13)/100

Formülünün sonucunun 100'e bölünmesi C sütunundaki yüzde değerlerinin hücrelerde yüzde olarak değil sayı olarak yer almasından dolayıdır.

Tablo 9. Yeni Eklenen Sütunlar (Optimizasyon Hücresi)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	MARKA	CİRO	KAR %	ESKİ RAF PAYI	YENİ RAF PAYI	YENİ CİRO	EN KÜÇÜK PAY	EN BÜYÜK PAY	PAZAR PAYI		
2	A	494.631	13,70	26,34%		0	10,00%	28,98%	16,50%		0
3	B	322.087	17,18	17,15%		0	5,00%	18,87%	10,53%		
4	C	227.333	15,23	12,11%		0	10,00%	15,09%	15,09%		
5	D	211.537	16,01	11,27%		0	5,00%	15,74%	15,74%		
6	E	128.016	18,50	6,82%		0	1,00%	11,18%	11,18%		
7	F	122.987	13,26	6,55%		0	0,00%	0,00%	16,28%		
8	G	121.048	20,25	6,45%		0	1,00%	10,42%	10,42%		
9	H	109.595	20,83	5,84%		0	0,00%	6,42%	1,74%		
10	I	75.735	15,70	4,03%		0	0,00%	0,00%	2,50%		
11	J	48.307	21,37	2,57%		0	0,00%	2,83%	0,01%		
12	K	9.086	19,55	0,48%		0	0,00%	0,53%	0,00%		
13	L	7.168	15,68	0,38%		0	0,00%	0,00%	0,00%		
14									100,00%		
15	Toplam	1.877.530			0,00%	0					

Bu aşamadan sonra Ms. Excel Çözücü'sü vasıtası ile çözüm gerçekleştirilmiştir. Buna göre;

$$Z_{max} = 13,70F_2 + 17,18F_3 + \dots + 15,68F_{13}$$

Kısıtlar;

$$H2 \geq E2 \geq G2$$

$$H3 \geq E3 \geq G3$$

*** **

$$H13 \geq E13 \geq G13$$

ve

$$F15=B15$$

Pozitif Kısıtlama;

$$E2:E13 \geq 0$$

Kısıtlar kısmında E sütununun değerleri H ve G sütunlarındaki değerler arasında olduğu için pozitif kısıtlama gerçekleşmiş olmaktadır. Bu nedenle ayrıca bir kısıt tanımlanmasına gerek kalmamaktadır.

Çözücü eklentisine amaç fonksiyonunun ve kısıtların tanımlanması şu şekilde olmaktadır:

Öncelikle maksimum değeri istenen hücrenin ve değişecek hücrelerin tanımlanması yapılmıştır. Maksimum değer istenen hücre K2 hücresi olup en büyük değer istenmektedir. Maksimum değer oluşması için çözümünün değer arayacağı hücreler ise E2:E13 hücreleridir. Bu tanımlar aşağıdaki şekilde çözüm penceresinde tanımlanmıştır.

Şekil 10. Çözücü Parametreleri Girişi (Hedef Hücre ve Değişen Hücreler)

Bu aşamadan sonra kısıtlar tanımlanmıştır. Her bir kısıt ekle seçeneği ile ilave edilerek eklenmiştir.

Şekil 11. Çözücü Parametreleri Girişi (Kısıtlar)

Şekil 12. Çözücü Parametreleri Girişi (Kısıtlar) Devamı

Çözücü eklentisinin çalıştırılmasından sonra (Çöz seçeneği ile) aşağıdaki tablo ortaya çıkmıştır.

Tablo 10. Yeni Eklenen Sütunlar (Çözüm)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	MARKA	CİRO	KAR %	ESKİ RAF PAYI	YENİ RAF PAYI	YENİ CİRO	EN KÜÇÜK PAY	EN BÜYÜK PAY	PAZAR PAYI		
2	A	494.631	13,70	26,34%	28,13%	528.242	10,00%	28,98%	16,50%		308.904
3	B	322.087	17,18	17,15%	18,76%	352.209	5,00%	18,87%	10,53%		
4	C	227.333	15,23	12,11%	13,31%	249.913	10,00%	15,09%	15,09%		
5	D	211.537	16,01	11,27%	14,01%	263.018	5,00%	15,74%	15,74%		
6	E	128.016	18,50	6,82%	9,60%	180.189	1,00%	11,18%	11,18%		
7	F	122.987	13,26	6,55%	0,00%	0	0,00%	0,00%	16,28%		
8	G	121.048	20,25	6,45%	8,94%	167.865	1,00%	10,42%	10,42%		
9	H	109.595	20,83	5,84%	5,56%	104.345	0,00%	6,42%	1,74%		
10	I	75.735	15,70	4,03%	0,00%	0	0,00%	0,00%	2,50%		
11	J	48.307	21,37	2,57%	1,67%	31.408	0,00%	2,83%	0,01%		
12	K	9.086	19,55	0,48%	0,02%	340	0,00%	0,53%	0,00%		
13	L	7.168	15,68	0,38%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0,00%		
14									100,00%		
15	Toplam	1.877.530			100,00%	1.877.530					

Bir sonraki yıl için olması istenen tablo oluşmuş ve sonuçlar ortaya çıkmış olmaktadır. E sütununda istenen satış yüzdeleri ve markalar için yeni yılda oluşturulacak raf payları belirlenmiştir. Yeni yılda raftaki üç marka raftan çıkarılacaktır. Yeni yılda elde edilecek maksimum kâr 308.904 TL olarak ortaya çıkmıştır. Mevcut yıl kârlılık ve yeni yıldaki muhtemel kârlılık karşılaştırmasıysa şöyle olmaktadır.

Tablo 11. Yeni Eklenen Sütunlar (Eski ve Yeni Kârlılık)

	A	B	C	D	E	F	K	L	M	N
1	MARKA	CİRO	KAR %	ESKİ RAF PAYI	YENİ RAF PAYI	YENİ CİRO			ESKİ KARLILIK	YENİ KARLILIK
2	A	494.631	13,70	26,34%	28,13%	528.242		308.904	67.770	72.376
3	B	322.087	17,18	17,15%	18,76%	352.209			55.343	60.519
4	C	227.333	15,23	12,11%	13,31%	249.913			34.620	38.059
5	D	211.537	16,01	11,27%	14,01%	263.018			33.872	42.115
6	E	128.016	18,50	6,82%	9,60%	180.189			23.687	33.341
7	F	122.987	13,26	6,55%	0,00%	0			16.307	0
8	G	121.048	20,25	6,45%	8,94%	167.865			24.507	33.985
9	H	109.595	20,83	5,84%	5,56%	104.345			22.824	21.731
10	I	75.735	15,70	4,03%	0,00%	0			11.890	0
11	J	48.307	21,37	2,57%	1,67%	31.408			10.324	6.712
12	K	9.086	19,55	0,48%	0,02%	340			1.776	66
13	L	7.168	15,68	0,38%	0,00%	0			1.124	0
14										
15	Toplam	1.877.530			100,00%	1.877.530			304.044	308.904
16										
17									+	1,60%

Planlanan bir sonraki yıl raf paylarının hesaplanan şekilde oluşturulması satınalma ve satış politikalarının bu şekilde planlanması toplam kârlılık rakamını %1,60 artırarak 304.044 TL'den 308.904 TL'ye çıkaracaktır. Ayrıca raftan üç markanın çıkarılması, raf kirliliğini engellemek, stok maliyetlerini azaltmak, kategorinin daha etkin yönetilmesi faydalarını doğuracaktır. Uygulamada burada matematiksel olarak hesaplanamayan ilave çok ciddi kârlılık artışları da ayrıca sağlanmaktadır. Daha fazla raf payı verilen ve ciro artışı sağlanan firmalardan ek kârlılık avantajları istenebilmekte bu da ilave kârlılık artışı sağlamaktadır. Raflarda azalan ürün sayısından dolayı satıcı veya üreticilerin perakendeciye bakışı olumlu yönde değişmekte ilave avantajlar oluşmaktadır.

Yukarıda yapılan kategori kârlılığı hesaplanmasında kâr yüzdelerinin aynı kalması halinde ve yeni bir marka girişi olmaması halinde oluşacak tablo ortaya konulmuştur. Öncelikle yeni yılda rafa yeni bir markanın girmesi teklifi var ise, bu yeni markanın rafta olması halinde raftan alabileceği pay ve teklif edilen kâr oranları dikkate alınarak yukarıda hazırlanan tablolara ilk tablodan itibaren yerleştirilecektir. Bu oranlar ve veriler firmanın geçmiş yıl tecrübelerine dayanarak ve firmanın pazar verilerine dayanarak, subjektif olarak değerlendirilecek olup, yeni firmadan bu oranlarla ilgili taahhüt alınıp cezai şartlar ortaya konulabilirse hedeflere ulaşılması daha kolay olacaktır. Her ne olursa olsun yeni firma değerlendirilirken en kötü senaryo dikkate alınmalıdır. Mevcut markaların verimlilikleri ile ilgili olarak da, eğer satıcılarla görüşülerek kârlılık payları daha da artırılabilirse optimum kârlılık daha da yükselecektir. Uygulamada bu analizler sonucunda çıkan veriler yön gösterici olarak satınalma görüşmelerinde pazarlıklar yapılmasında kullanılacaktır. Her durumda, yukarıda gösterildiği gibi, firmanın kârı daha da yükselmektedir ve model, kurgulandığı şekilde başarılı bir şekilde çalışmaktadır.

8. SONUÇ

Stratejik perakende satınalma kararlarında ulaşmak istenen hedef, “tüm kategoriler” için kâr optimizasyonunun sağlanmasıdır. Bu kâr optimizasyonunun sağlanabilmesi çalışılacak yeni yılın doğru planlanması, bütçelenmesi, kararların doğru alınmasına bağlıdır. Süpermarket perakendeciliği sektöründe bu kararlar yılsonlarında bir sonraki yılın planlanması şeklinde yapılmaktadır. Firmalarla her yılın sonunda, bir sonraki yılı kapsayacak satın alma anlaşmaları yapılmakta, yıl boyunca çok afakî gelişmeler olmaz ise bu anlaşmalar çerçevesinde hareket edilmektedir. Anlaşmalar dışında yıl içerisinde geçici ürünlerin (gir-çık) alınıp satılması da söz konusudur. Fakat asıl olan yıllık kararlarıdır. Yılbaşı tedarikçi seçim kararlarında önemli hedef doğru markalarla çalışma kararlarının alınmasıdır. Burada önemli hedef yılbaşı satınalma kararlarında bu amaca hizmet edecek “doğru markalarla çalışma” kararlarının alınmasıdır. Yanlış tedarikçi ve marka seçimi hem tedarik riskini hem de müşteri memnuniyetsizliği ve müşteri kayıpları riskini birlikte getirecektir. Bu sebeple yılbaşı tedarikçi seçim kararları perakendeci firmalar için hayati öneme haizdir ve özel bir uzmanlık gerektirmektedir. Kararların optimal alınmasını temin etmek üzere bu çalışmada, süpermarket işletmelerinde yılbaşı tedarikçi değerlendirme kararlarının doğru bir şekilde alınmasında uygulanabilecek bir model geliştirilmiş ve uygulamada test edilerek geçerliliği görülmüştür.

Modelde tedarikçiler baz alınarak değerlendirme yapmak yerine, nihai tüketiciler baz alınarak perakendecinin yapısına uygun bir mantıkla yola çıkılmıştır. Modelde endüstriyel tedarikçi değerlendirme kriterlerinden bir ölçüde uzaklaşmış ve perakende sektörüne özgü bir model geliştirilmiştir.

Model her bir kategori için kâr optimizasyonu oluşturmaya hizmet ederek, süpermarket işletmesinin toplam kâr optimizasyonunu sağlamaktadır.

Bu çalışmanın her geçen gün satınalma yönetimi daha da zor hale gelen süpermarket perakendeciliği sektörü için çok önemli bir çözüm önerisi sunarak, sektörün gelişimine ve literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

ACNielsen, Al Heller and Karolefski John (2006). Consumer-Centric Category Management: How to Increase Profits by Managing Categories Based on Consumer Needs (December). New Jersey, USA: John Wiley & Sons.

Altunışık, Remzi, Coşkun, Recai, Bayraktaroğlu, Serkan, Yıldırım, Engin (2012). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS Uygulamalı, Geliştirilmiş 7. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya

Bahng, Youngjin and Doris H. Kincade (2014). Retail buyer segmentation based on the use of assortment decision factors. Journal of Retailing and Consumer Services, 21(4), 643-652.

Benton, W. C. (1985). Multiple price breaks and alternative purchase lot-sizing procedures in material requirements planning systems. International Journal of Production Research, 23(5), 1025-1047.

Berg, Bruce L. (2001). Qualitative Research Methods for the Social Sciences (4. Edition). Boston, USA: Allyn and Bacon.

Cardozo, Richard N., Cagley, James W. (1971), Experimental Study of Industrial Buyer Behavior, Journal of Marketing Research, C. VIII

Corstjens, Marcel and Peter Doyle (1981). A Model For Optimizing Retail Space Allocations. Management Science, 27(7), 822-833.

Curhan, Ronald C. (1972). The Relationship Between Shelf Space and Unit Sales in Supermarkets. Journal of Marketing Research, 9(1), 406-412.

Dada, Maqbool and Srikanth K. N. (1987). Pricing Policies for Quantity Discounts. Management Science, 33(10), 1247-1252.

Dağdeviren, Metin ve Eren, Tamer (2001). Tedarikçi Firma Seçiminde Analitik Hiyerarşi Prosesi Ve 0-1 Hedef Programlama Yöntemlerinin Kullanılması. Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi, 16(2), 41-52.

- Francis, Sally K. and Brown, Daniel J. (1985). Retail Buyers of Apparel and Appliances: A Comparison. *Clothing and Textiles Research Journal*, 4 (1), 1-8.
- Frazier, G. L., Spekman, R. E. and O'neal, C. R. (1988). Just-in-time exchange relationships in industrial markets. *The Journal of Marketing*, 52-67.
- Hansen, Tommy H. and Skytte, Hans (1998). Retailer buying behaviour: a review. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 8(3), 277-301.
- Hirschman, Elizabeth C. (1981). An Exploratory Comparison of Decision Criteria Used by Retail Buyers. *Retail Patronage Theory*, R. F. Lusch and W. R. Darden (eds.), University of Oklahoma Printing Services, 1-5.
- Jacobson, R., Aaker, D. A. (1987). The Strategic Role of Product Quality. *Journal of Marketing*, C. LI
- Johansson, Ulf (2001), Retail buying: process, information and IT use: a conceptual framework. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 11(4), 329-357.
- Johansson, Ulf and Burt, Steve (2004). The Buying of Private Brands and Manufacturer Brands in Grocery Retailing: A Comparative Study of Buying Processes in the UK, Sweden and Italy. *Journal of Marketing Management*, 20(7-8), 799-824.
- Kraljic, Peter (1983). Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*, 61(5), 109-117.
- Liu, Fuh-Hwa Franklin and Hui Lin Hai (2005). The Voting Analytic Hierarchy Process Method For Selecting Supplier. *International Journal of Production Economics*, 97, 308-317.
- Öz, Erçetin ve Baykoç Ömer Faruk (2004). Tedarikçi Seçimi Problemine Karar Teorisi Destekli Uzman Sistem Yaklaşımı. *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi*, 19(3), 275-286.
- Pi, Wei-Ning and Low, Chinyao (2006). Supplier Evaluation And Selection Via Taguchi Loss Functions And An AHP. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 27, 625-630.
- Pradhan, Swapna (2010). *Retail Merchandising (1th Edition)*. Noida, UP, India: Tata McGraw-Hill Education
- Ronen, B., Trietsch D. (1988). A Decision Support System for Purchasing Management of Large Projects, *Operations Research*, C. XXXVI
- Sheth, Jagdish N. (1973). A Model of Industrial Buying Behavior. *Journal of Marketing*, 37 (October), 50-56.
- Türer, S., Ayvaz B., Bayraktar D., Bolat B., (2008). Tedarikçi Değerlendirme Süreci İçin Yapılan Sinir Ağı Yaklaşımı: Gıda Sektöründe Bir Uygulama. *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, 20 (2), 31-40.
- Varinli, İnci (2008). *Marketlerde Pazarlama Yönetimi (İkinci Baskı)*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Varley, R. (2001), *Retail Product Management*, London: Routledge.
- Wagner J., Ettenson R., Parrish J., (1989). Vendor Selection Among Retail Buyers: An Analysis by Merchandise Division. *Journal Of Retailing*, 65(1), 58-79.
- Wagner J., Ettenson R., Parrish J., (1989). Vendor Selection Among Retail Buyers: An Analysis by Merchandise Division. *Journal Of Retailing*, 65(1), 58-79.
- Wind, Yoram, and Frederick E. Webster, Jr. (1972). Industrial Buying as Organizational Behavior: A Guideline for Research Strategy. *Journal of Purchasing*, 8 (August), 5-16.
- Wind, Yoram, Paul E. Green, and Patrick Robinson (1968). The Determinants of Vendor Selection: The Evaluation Function Approach. *Journal of Purchasing*, 4 (August), 29-41.