

On Üçüncü Basımdan Çeviri

Perakende Yönetimi

Stratejik Bir Yaklaşım

Barry Berman

Joel R. Evans

Patrali Chatterjee

Thirteenth Edition

Retail Management

A Strategic Approach



Çeviri Editörü
Doç. Dr. Erol Ustaahmetoğlu

nobel

PERAKENDE YÖNETİMİ Stratejik Bir Yaklaşım
Çeviri Editörü: Doç. Dr. Erol Ustaahmetoğlu
RETAIL MANAGEMENT A Strategic Approach
Barry Berman - Joel R. Evans - Patrali Chatterjee

Yayın No. : 2180
İşletme No. : 128
ISBN : 978-605-7928-89-4
Basım Sayısı : 13. Basımdan Çeviri, Aralık 2018

© Copyright 2018, NOBEL AKADEMİK YAYINCILIK EĞİTİM DANIŞMANLIK TİC. LTD. ŞTİ. SERTİFİKA NO.: 40340
Bu baskının bütün hakları Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.ne aittir. Yayınevinin yazılı izni olmaksızın, kitabın tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.

Copyright © 2018, 2014, 2012 by Pearson Education, Inc. All Rights Reserved.
TURKISH language edition published by NOBEL AKADEMİK YAYINCILIK, Copyright © 2018

Genel Yayın Yönetmeni : Nevzat Argun -nargun@nobelyayin.com-
Yayın Koordinatörü : Gülfem Dursun -gulfem@nobelyayin.com-

Redaksiyon : Taliha Aslan -taliha@nobelyayin.com-
Sayfa Tasarım : Gülbeyaz Güler -gulbeyaz@nobelyayin.com-
Kapak Tasarım : Mehtap Yürümez -mehtap@nobelyayin.com-
Baskı ve Cilt : Atalay Matbaacılık / Sertifika No.: 15689-
Büyük Sanayi 1 Cad. Elif Sok. No.:7/236-237 İskitler / ANKARA

Kütüphane Bilgi Kartı

Berman, Barry., Evans, Joel R., Chatterjee, Patrali.

RETAIL MANAGEMENT A Strategic Approach / Barry Berman - Joel R. Evans - Patrali Chatterjee
PERAKENDE YÖNETİMİ Stratejik Bir Yaklaşım / *Çeviri Editörü: Doç. Dr. Erol Ustaahmetoğlu*
3. Basımdan Çeviri. xviii + 572 s. 215,9x276,225 mm. Kaynakça ve dizin var.
ISBN: 978-605-7928-89-4
1. Perakende Ticaret 2. Yönetim 3. Pazarlama

Genel Dağıtım

ATLAS AKADEMİK BASIM YAYIN DAĞITIM TİC. LTD. ŞTİ.
Adres: Bahçekapı mh. 2465 sk. Oto Sanayi Sitesi No:7 Bodrum Kat Şaşmaz-ANKARA - siparis@nobelyayin.com-
Telefon: +90 312 278 50 77 - **Faks:** 0 312 278 21 65
Satış: www.nobelkitap.com - www.atlaskitap.com - **Bilgi:** esatis@nobelkitap.com - info@atlaskitap.com

Dağıtım ve Satış Noktaları: Alfa Basım Dağıtım, Ana Basım Dağıtım, Arasta, Arkadaş Kitabevi, Başarı Dağıtım, D&R mağazaları, Dost Dağıtım, Hineş Dağıtım, Kitapsan, Nezih Kitabevleri, Prefix, Remzi Kitabevleri, TveK Mağazaları

Çeviri Ekibi

Çeviri Editörü: Doç. Dr. Erol Ustaahmetoğlu
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

KISIM 1 Stratejik Perakende Yönetimine Genel Bakış

Bölüm 1 Perakendeciliğe Giriş
Dr. Öğr. Üyesi İlknur Bilgen
Hakkari Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Bölüm 2 Perakendecilikte İlişki Oluşturma ve Sürdürme
Dr. Öğr. Üyesi Nurcan Yücel
Fırat Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Bölüm 3 Perakendecilikte Stratejik Planlama
Dr. İsmail Bektaş
Türk Telekom Giresun İl Müdürü

Prof. Dr. Hasan Ayyıldız
Karadeniz Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

KISIM 2 Durum Analizi

Bölüm 4 Sahiplik Türüne Göre Perakendeciler
Dr. Öğr. Üyesi Atilla Yücel
Fırat Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Bölüm 5 Mağaza Bazlı Strateji Karmasına Göre Perakendeciler
Dr. Öğr. Üyesi Murat Gülmez
Çağ Üniversitesi, İİBF, Uluslararası İşletmecilik Bölümü

Doç. Dr. Eda Yaşa Özeltürkay
Çağ Üniversitesi, İİBF, Uluslararası İşletmecilik Bölümü

Bölüm 6 İnternet Perakendeciliği, Mağazasız ve Modern Perakendecilik
Dr. Öğr. Üyesi Burcu İnci
Nişantaşı Üniversitesi, İİSBF, İşletme Bölümü

KISIM 3 Hedef Müşteriler ve Bilgi Toplama

Bölüm 7 Tüketicileri Tanımlamak ve Anlamak
Dr. Öğr. Üyesi K. Ilgın Çakıroğlu
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Bölüm 8 Perakendecilikte Bilgi Toplama ve İşleme Süreci
Doç. Dr. Seda Yıldırım
Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

KISIM 4 Mağaza Yer Seçimi

Bölüm 9 Ticari Alan Analizi
Doç. Dr. Seda H. Bostancı
Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü

Bölüm 10 Yer Seçimi
Dr. Öğr. Üyesi K. Ilgın Çakıroğlu
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

KISIM 5 Perakende İşletme Yönetimi

Bölüm 11 Perakende Organizasyonu ve İnsan Kaynakları Yönetimi
Dr. Öğr. Üyesi Güler Yanık
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, İİBF, Sosyal Hizmet Bölümü

Bölüm 12 Operasyon Yönetimi: Finansal Boyutlar
Doç. Dr. Ahu Ergen
Bahçeşehir Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü

Bölüm 13 Operasyon Yönetimi: Operasyonel Boyutlar
Dr. Öğr. Üyesi Gülçin Bilgin Turna
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, İİBF, Sosyal Hizmet Bölümü

KISIM 6 Ürün Yönetimi ve Fiyatlandırma

Bölüm 14 Ürün Yönetimi Planları Geliştirme
Dr. Öğr. Üyesi Emel Yarımoğlu
Yaşar Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü

Doç. Dr. Yücel Öztürkoğlu
Yaşar Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Uluslararası Lojistik Yönetimi Bölümü

Bölüm 15 Ürün Yönetimi Planlarını Uygulama
Dr. Öğr. Üyesi Azize Şahin
İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü

Bölüm 16 Ürün Yönetiminin Finansal Boyutları
Arş. Gör. Bilgen Akmermer
Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü

Prof. Dr. Hasan Ayyıldız
Karadeniz Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Bölüm 17 Perakendecilikte Fiyatlandırma
Dr. Öğr. Üyesi Adülkadir Öztürk
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

KISIM 7 Müşteriyle İletişim Kurmak

Bölüm 18 Perakende İmajının Oluşturulması ve Korunması
Dr. Öğr. Üyesi Gülçin Bilgin Turna
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, İİBF, Sosyal Hizmet Bölümü

Bölüm 19 Tutundurma Stratejisi
Dr. Öğr. Üyesi Filiz Bozkurt Bekoğlu
Beykoz Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İşletme Bölümü

KISIM 8 Hepsini Bir Araya Getirmek

Bölüm 20 Perakende Stratejisinin Bütünleştirilmesi ve Kontrol Edilmesi
Öğr. Gör. Dr. Ersin Burnaz
Trabzon Üniversitesi, Beşikdüzü Meslek Yüksekokulu

Kısım 1 **Ek, Kısa Vakalar, Kapsamlı Vaka**
Dr. İsmail Bektaş
Türk Telekom Giresun İl Müdürü

Prof. Dr. Hasan Ayyıldız
Karadeniz Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Kısım 2 **Ek, Kısa Vakalar, Kapsamlı Vaka**
Dr. Öğr. Üyesi Burcu İnci
Nişantaşı Üniversitesi, İİSBF, İşletme Bölümü

Kısım 3 **Kısa Vaklar, Kapsamlı Vakalar**
Doç. Dr. Seda Yıldırım
Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Kısım 4 **Kısa Vakalar**
Doç. Dr. Seda H. Bostancı
Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü

Kapsamlı Vaka
Dr. Öğr. Üyesi Gülçin Bilgin Turna
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, İİBF, Sosyal Hizmet Bölümü

Kısım 5 **Kısa Vakalar, Kapsamlı Vaka**
Dr. Öğr. Üyesi Gülçin Bilgin Turna
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, İİBF, Sosyal Hizmet Bölümü

Kısım 6 **Kısa Vakalar, Kapsamlı Vaka**
Dr. Öğr. Üyesi Adülkadir Öztürk
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Kısım 7 **Kısa Vakalar, Kapsamlı Vaka**
Dr. Öğr. Üyesi Filiz Bozkurt Bekoğlu
Beykoz Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İşletme Bölümü

Kısım 8 **Kısa Vakalar, Kapsamlı Vaka**
Öğr. Gör. Dr. Ersin Burnaz
Trabzon Üniversitesi, Beşikdüzü Meslek Yüksekokulu

Ek **Perakendecilikte Kariyer**
Öğr. Gör. Dr. Ersin Burnaz
Trabzon Üniversitesi, Beşikdüzü Meslek Yüksekokulu

Sözlük Doç. Dr. Erol Ustaahmetoğlu
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Konu Dizini Doç. Dr. Erol Ustaahmetoğlu
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

15 Ürün Yönetimi Planlarını Uygulama

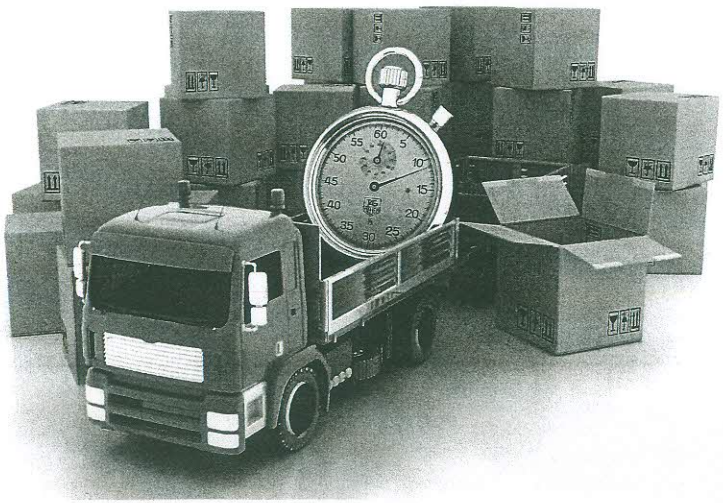
Bölüm Hedefleri

1. Ürün yönetimi planlarının uygulanmasında atılacak adımları tanımlamak: bilgi toplamak, ürün kaynaklarını seçmek ve bunlarla etkileşim kurmak, değerlendirmek, müzakere etmek, satın alma işlemlerini tamamlamak, ürün satın almak ve stoklamak, yeniden sipariş vermek ve yeniden değerlendirmek,

2. Ürün planlarının uygulanmasında lojistik ve stok yönetiminin belirgin rollerini incelemek.

Perakende sektöründe yöneticiler, ürün planlarını hayata geçirirken "organize ve senkronize etme" zihniyetiyle hareket etmektedirler. "American Eagle Outfitters" (AEO) perakende firması Pensilvanya eyaletindeki Hazelton şehrindeki yeni bir dağıtım merkezini hem e-ticaret hem de mağazanın lojistik ihtiyaçları için maksimum etkinlikte tasarlamıştır. Firmanın, bu tesisi inşa etmeden önce iki ayrı dağıtım merkezi bulunmaktaydı ve bu merkezler geliştirilirken o dönemde firmanın e-ticaret faaliyetleriyle büyüme ve gelişme öngörülerine göre tasarlanmadı. Firmanın doğrudan doğruya tüketiciye yönelik siparişlerin karşılanması Kansas'ta bulunan tesisinde gerçekleştirilmekte ve Pittsburgh'un yakınındaki merkezde ise, yalnızca fiziksel mağaza satış teslimatları gerçekleştirilmekteydi.

Tüketici sipariş teslimatlarının yapılması ve mağaza içi lojistik kabiliyetleri sipariş boyutlarına göre farklılıklar göstermektedir. Birçok dağıtım merkezi, küçük siparişleri, küçük oluşlarından kaynaklı, gönderim ve sevkiyatların rasyonel olmaması nedeniyle son tüketiciye ulaştırılamamaktaydı. Yani sipariş hacmi ile gönderme maliyeti arasındaki farklılığa bağlı olarak bu teslimatların son tüketiciye yapılması çok maliyetli olması nedeniyle müşteriye gönderilemezdi. Bu konuda AEO Operasyon Direktörü Christine Miller, "hem çok küçük siparişlerin hem de daha hacimli siparişlerin müşteriye en etkin şekilde gönderilebileceği bir lojistik merkezine ihtiyaç olduğunu" ifade etmiştir.[1]



Kaynak: Bilan 3D/Shutterstock. İzin alınarak yeniden basılmıştır.

7-Eleven internet sitesine girin (Http://corp.7-eleven.com) ve "bu yaratıcı perakendecinin ne yaptığını görmek için "News Room'a (Haberlere)" tıklayın.

Genel Bakış

Bu bölüm, Bölüm 14'ün devamı olarak ve aşağıdakileri içeren lojistik ve stok yönetimi gibi ürün yönetimi planlarının uygulanmasını kapsamaktadır. Bazen, ürün veya ürün planlarını yürürlüğe koymak basittir. Bazen de zor bir iştir. Perakendecilerin karşı karşıya kaldıkları önemli sorun ya ürünün stokta bulunmaması (yok satma) ya da aşırı bulunmasıdır.

ABD'li perakendeciler stokta bulundurmadıkları mallar yüzünden yaklaşık 634 milyar dolarlık gelirden mahrum kalmışlardır. Aşırı stokları eritmek için yapılan indirimlerin toplam değeri 472 milyar dolar civarındadır; bu da perakendecilerin kâr marjlarını düşürmektedir. Çevrim içi satışların, iadelerin ve çevrim içi sipariş verip mağazadan teslim alımların artması bütünleşik çok kanallı perakendeciliği uygulayan firmaların stok yönetimini daha da karmaşık hâle getirmektedir. Ayrıca, ambalaja ilişkin tedarikçilerle iş birliği eksikliği perakendecileri daha da zorlamaktadır. Perakendeciler müşteri verileriyle doğru tahminler yapmaya yönelerek tedarik zincirlerine ilişkin çözümler geliştirmeye odaklanırken aynı zamanda hava durumu, mevsimsel faktörler gibi çeşitli dışsal faktörleri de dikkate almaktadırlar.[2]

ÜRÜN SATIN ALMA PLANI SÜRECİ

Bu süreç, aşağıda verilen Şekil 15-1'de gösterildiği gibi ardışık sekiz adımdan oluşmaktadır.

Bilgi Toplama

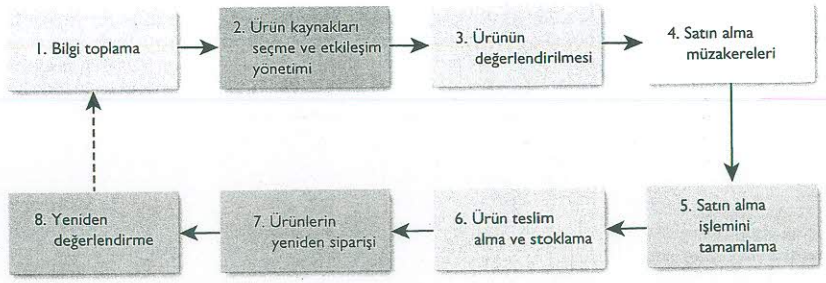
Genel pazarlama planları hazırlandıktan sonra, ürün satın almadan veya satmadan önce, hedef pazar ihtiyaçları ve ilgili tedarikçiler hakkında daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Perakendecinin *pazar hakkındaki* verileri toplamaya ilişkin birkaç olası kaynağı bulunmaktadır. Burada en önemli unsur tüketicidir. Hedef pazar demografisini, yaşam tarzını, ürün tercihlerini ve potansiyel alışveriş planlarını düzenli olarak araştırarak perakendeci, tüketici talebini öğrenebilmektedir. Sadakat programları ve sosyal medya yorumları, tüketicilerin ilgi alanlarını ve satın alma niyetlerini tespit etmede oldukça kullanışlıdır.

Tüketici verilerinin yetersiz olması durumunda diğer bilgi kaynakları kullanılabilmektedir. Tedarikçiler (üretici ve toptancılar) genellikle kendi satış tahminlerini ve pazarlama araştırmalarını (test pazarlaması gibi) yapmaktadırlar. Ayrıca, perakendecinin ne kadar tutundurma faaliyetinde bulunacağını da bilmektedirler. Tedarikçiyle perakendeci; bir sözleşme imzalayarak, bir dizi analiz, tahminde bulunma ve tutundurma yaparak ortak tanıtım faaliyetleri de gerçekleştirebilmektedir. Yine de perakendeci tedarikçinin hedef pazara ve tüketicilerin ihtiyaçlarına doğrudan erişimi olan taraf olduğunu unutmamalıdır.

mySimon'un (www.mysimon.com) internet sitesini inceleyerek perakendecilerin rakipleri izlemelerine nasıl yardımcı olduklarını görebilirsiniz.

Perakendeci satışlarını izlemekle birlikte saha personeli, tüketicilerle etkileşime girmekte ve gözlemlerini yönetim ekibiyle paylaşabilmektedir. **İstek kitabı (istek fişi)** sistemi, hiç stokta bulunmayan veya stoku tükenmiş mallar için tüketici taleplerini kayıt altına alan formal bir yöntemdir. Perakende alıcıları için çok faydalıdır. Satış görevlileri, müşterilerin yanı sıra ürün yönetimi kararları için en faydalı bilgileri yönetim ekibine sunmaktadır.

Rakipler başka bir bilgi kaynağını temsil etmektedir. Riskten kaçınan bir perakendeci, rakiplerin ürün fiyat sunumlarını görmeden ve fiyatını netleştirene kadar bir ürün stoklayamayabilir. Perakendecilerin fiyatlarını mukayese eden çeşitli dijital platformlar bulunmaktadır. Tüketiciler için



ŞEKİL 15-1
Ürün Planlarını Uygulama Süreci

ŞEKİL 15-2
Ürün Satış Rakamlarını Rakiplerle Karşılaştırma Raporu

RAKİP MAĞAZA RAPORU

Mağaza #_____ Tarih_____

Departman #_____ Nitelikli Rakip Mağaza:

1._____
2._____

Tarz Numarası	Üretici Model ve Tarzı	Ürün Tanımı	Bizim Fiyatımız	1. Rakibin Fiyatı	2. Rakibin Fiyatı	Tavsiye Edilen Mağaza Satış Fiyatı	Tavsiye Edilen Müşteri Fiyatı

Rakip Mağazada Olan ve Mağazamızın da Satmayı Düşündüğü Ürünler:					
Üretici	Üretici Model ve Tarzı	Ürün Tanımı	Normal veya Liste Fiyatı	İndirimli Fiyatı	Müşteri Yorumları

Müşterinin İmzası *Mağaza Müdürü*

geliştirilen bu platformlarda, perakendecilerde birbirlerinin fiyatlarını takip edebilmektedir. Gelişmiş karşılaştırmalı alışveriş, mySimon.com gibi internet tabanlı alışveriş botlarını (internet robotları) kullanmayı gerektirir. Bu sayede rakiplerin ürün teklif ve fiyatları elektronik olarak takip edilir. Rakuten.com, biri için, ucuza satılmadığından emin olmak için fiyatlarını sürekli olarak kontrol ediyor. Ayrıca bazı sektörel yayınlar perakende eğilimlerini ortaya koyarak rakiplerden veri toplamanın bir başka yolunu sağlamaktadır. Şekil 15-2'de ürün satış rakamlarını rakiplerle karşılaştırma raporu örnek olarak gösterilmektedir.

Bununla birlikte işsizlik, enflasyon ve ürün güvenliği vb. konuları içeren kamu kaynakları önemli veriler sağlarken, bağımsız haber kaynakları ve çeşitli ticari kuruluşlar tüketici araştırmaları ve çeşitli konularda perakendecilerin ihtiyacı olan bilgi ve raporları perakendecilerin kullanımına sunmaktadır.

Perakendeciler, *spesifik tedarikçileri* ve bu tedarikçilerin ürün yönetimi özelliklerini öğrenmeye çalışırken aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir:

- Tedarikçilerle görüşerek ürün tanım ve açıklamalarını ilişkin doküman ve belgeleri elde etmeli, ticari yayınlar okunup tedarikçinin referansları araştırılmalıdır.
- Çok sayıda tedarikçinin bulunduğu fuarlara katılım sağlanmalıdır. Her yıl New York'ta yüzlerce fuar düzenlenmektedir. Örneğin; Paris'te, altı ayda bir Prêt à Porter şovu düzenlenmekte, bu etkinliğe 700'den fazla giyim markası katılmakta ve fuarın 50,000 ziyaretçisi olmaktadır. Las Vegas'taki National Hardware Show'un her yıl 2,800 tedarikçisi ve 30,000 ziyaretçisi olmaktadır. North Carolina'daki High Point Furniture Fuarına, 50 eyalet ve 110 ülkeden 2000'in üzerinde üretici ve 75,000 ziyaretçi katılmaktadır.
- AmericasMart Atlanta (www.americasmart.com) gibi yıl boyunca açık ürün pazarları ziyaret edilmeli; Los Angeles'taki California Market Center (www.californiamarketcenter.com); Dallas Market Center (www.dallasmarketcenter.com) ve Chicago'daki The Mart (http://themart.com) gibi yıl boyu açık diğer pazarlar da ziyaret edilmelidir.
- Tedarikçiler, internette araştırma yapmalıdır. Bu alandaki yeni uygulamaları kullanmalıdır, örneğin GoExhibit (www.goexhibit.com) gibi. Fuar organizasyonları yapan bir firma, internet tabanlı bir uygulama geliştirmiştir. Bu uygulama ile 3D sanal gerçeklik ortamı oluşturarak internet üzerinden firmalara fuar alanları sunulmaktadır. Tıpkı fiziksel bir fuar ortamında olduğu gibi, fuar katılımcısı firma, burada kendisi için bir fuar alanı oluşturabilir ve tasarlayabilir, sergi salonu düzenini

Highpoint (www.highpoint.org) internet sitesi, dünya genelinde bir fuar niteliğinde faaliyet göstermektedir.

California Market Center (www.californiamarketcenter.com) internet sitesi perakendecilere çeşitli bilgiler sağlamaktadır.

değiştirebilir ve sergi salonu özelliklerini yönetebilir. İlave olarak, koordinatör, ticari fuarda yapılan görüşmeleri ve fuardaki ziyaretçi sayısını ve akışını izleyip analiz edebilir. Katılımcılar, firma stantlarını ziyaret edip katılımcılarla ve diğer katılımcılarla sohbet edebilir. Sanal ortamdaki fuar ziyaretçileri, bu fuarı haftanın yedi günü ve günün yirmi dört saati ziyaret edebilmekte, ürünler hakkında detaylı bilgileri okuyabilmekte ve gerekli görürlerse fuar katılımcısı firma ile sohbet edebilmektedir.[3]

Elde edilen bilgi her ne olursa olsun, bir perakendecinin doğru karar almak için kendini rahat hissetmesi yeterlidir. Firmaların, rutin kararları için (temel tüketim malları gibi ürünler), sınırlı bilgi yeterli olabilir. Ancak, yeni moda ürünlerin satış dalgalanmalarını tahmin etmek için bazı dışsal bilgiler gerekli olabilir ve bu noktada firmalar, kapsamlı verilere ihtiyaç duyabilmektedir.

Ürün Kaynaklarını Seçme ve Etkileşim Yönetimi

Sonraki adım, ürün kaynaklarını seçmek ve onlarla etkileşim kurmaktır. Bu noktada üç seçenek bulunmaktadır:

- *Firmaya ait:* Büyük perakendecilerin kendilerine ait imalat ve/veya toptancılık merkezleri bulunmaktadır. Firmanın tedarikçisi perakendeci firmanın istediği ürünlerin tümünün veya bir kısmının üretim ve tedarikini üstlenmektedir.
- *Dışarıdan düzenli olarak kullanılan tedarikçi:* Bu tedarikçi, perakendeci firmaya ait değildir ama ürün tedariki için düzenli olarak kullanılmaktadır. Perakendeci firma, tedarikçisinden temin ettiği ürünlerin kalitesinin ve güvenilirliğinin bilincinde olarak hareket etmektedir.
- *Dışarıdaki, yeni tedarikçi:* Bu tedarikçi firma, perakendeciye ait değildir; perakendeci firma, bu tedarikçi firmadan daha önce de satın alma yapmamıştır. Perakendeci, tedarikçinin ürün kalitesi ve güvenilirliğine ilişkin yeterli bilgiye sahip değildir.

Big Lots, tedarikçi ilişkilerini çok önemsemektedir (www.biglots.com/corporate/vendors).

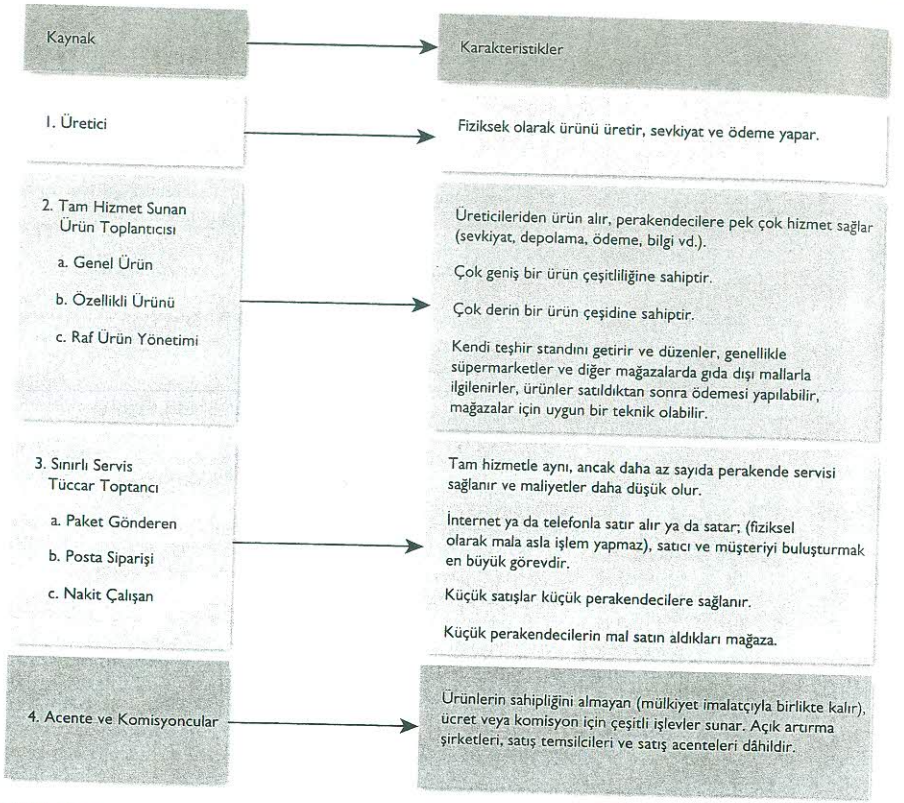
Perakendeci firma, yukarıdaki bu tedarikçilerle çalışma türlerinden bir veya birkaç türünü kullanabilmektedir. Çok büyük perakende firmaları bu tedarikçi tür ve yöntemlerinin hepsini kullanmaktadır. Perakendeci firma dışından sağlanan tedarikçi özellikleri aşağıdaki Şekil 15-3, üzerinde tanımlanmaktadır. Bu tedarikçilerin seçim kriterleri aşağıda açıklanmaktadır.

Big Lots isimli bir perakende firmasının, ulusal zincir mağazaları için stoklamak üzere satın aldığı ürünleri tedarik edeceği firmaları seçme süreci oldukça karmaşıktır. Bu firmanın iş modelinin önemli bir rekabet avantajı, fırsatçı bir yaklaşımla kaliteli markaları doğrudan doğruya üreticilerden, aracı tedarikçilerden ve bazı durumlarda iflas noktasında olan veya nakit sıkıntısı yaşayan firmalardan çok uygun koşullarda ve çok düşük fiyatlarda tedarik etmektir. Belirli ürün kategorilerinde yüksek miktarda ürün satın almakta ve dağıtımını gerçekleştirmektedir. Ayrıca, satın alımlara bazı bölümlerde doğrudan ithalat ve yurt içi kaynaklı ürünler eklenmektedir. Şirket, %24'ü doğrudan yurt dışındaki tedarikçilerden, %20'sini ise Çin'deki tedarikçilerden temin etmektedir.[4]

Şekil 15-5'te gösterildiği gibi genelde perakendeci ve tedarikçiler birbirleriyle etkileşime girmektedir. Bu etkileşim, kimi zaman olumlu olmakla birlikte kimi zaman da iki taraf arasında çatışmalar oluşturmaktadır. Perakendeci ve tedarikçi etkileşimi perakendeciye çok yüksek değerde faydalar sağlarken bazen de bu etkileşim ve ilişkide darboğazlar yaşamaktadır. Perakendeciler, kendi markalarını güçlendirmenin yanında, örneğin Gucci gibi perakendeciler kendi mağazalarını bayilik verdikleri perakende mağazasıyla aynı alışveriş merkezinde açmaktadır. Gucci markasının satışları hem kendi mağazalarından hem de bayilikleri üzerinden sağlanmaktadır. Öte yandan, tedarikçiler, perakendecilerin **ters ibrazları** aşırı kullanmalarından dolayı sıkıntı çekmektedir; perakendeciler, geç teslimattan tutun hasarlı ve tarihi geçmiş mallara kadar değişik durumlarda değişen ihlaller için tedarikçi faturalarında kesinti yapmaktadır. Attain Consulting Group ters ibrazları üç kategoriye ayırmaktadır:[5]

- *Bilerek yapılan indirimler:* Bu indirimler, üreticilerin perakendecilere uyguladıkları kesintiler olup, üreticilerin gelirlerini arttırmak amacıyla sunulmaktadır. Örnek olarak; iskontolar, para iadeleri, reklam ve indirimler gibi teşvik edici unsurlar perakendeciyi ürünleri satmak için daha çok motive eder.
- *Yetkisiz indirimler:* İmalatçılar tarafından öngörülememektedir. Sözde ürün sıkıntısı, müşteri iadeleri, perakendecinin ödemeyi kabul ettiği fiyatta sözde tutarsızlıklar, ortaya çıkan ters ibraz örnekleridir. Bazı perakendeciler, yetkisiz kesintileri uygulamakta agresiftir.
- *Önlenebilir kesintiler:* Bu kesintiler tedarikçilerin sipariş işleme, yanlış ürün gönderme ve sevkiyat yapma, sevkiyat belgeleri, konteyner etiketlemesi gibi perakendeci standartları dışında hareket etmesi durumunda ortaya çıkar. Örneğin, bir perakendeci, gönderilerin belirli bir barkoda etiketlenmesini veya her bir malın önerilen perakende fiyatı ile katlanmasını ve işaretlenmesini isteyebilir.

Firmaların ürün kaynaklarını seçmesi, iki yönlü bir etkileşimi gerektirir. Büyüme göz önüne alındığında, birçok üretici, e-ticaret yoluyla yani ürünlerini çevrim içi olarak doğrudan müşterilere



ŞEKİL 15-3
Dış Tedarik Kaynakları

satmaktadır. Çoğu üretici, perakendecilerin veya satıcıların ticari çıkarlarını göz önünde bulundurur ve doğrudan e-ticaret sitelerindeki fiyatları yüksek tutarak perakendecilerin rekabetçi olmasını sağlarlar. Bununla birlikte, bazı üreticiler aynı şekilde davranmazlar; bu üreticinin internet sitesindeki fiyatlar, perakendecilerin satış fiyatına eşit veya daha düşük olabilir. Perakendeci; lojistik, depolama, kira ve maaş ödemeleri için belirli maliyetleri ödemek durumundadır ve rekabet edebilecek durumda olmayabilir.[6] Bazı perakendeciler, arttırılmış hizmet ve ilave ürün faydaları sunarak, üretici amiral gemisi mağazalarının pazara girişine direnmektedir.

Ürünün Değerlendirilmesi

Ürünlerin satın alınmasından önce incelenmesi ve değerlendirilmesi gerekir. Bu da belli süreçlerin izlenmesini gerektirir. Bu değerlendirmelerde genelde inceleme, örnekleme ve tanımlama olmak üzere üç yöntem uygulanır. Bunlardan hangi yöntemin izleneceği ürünün maliyetine, özelliklerine ve satın alma düzenliliğine göre değişmektedir.

Ürünün muayene veya değerlendirmesiyle yapılan *inceleme*, ürün satın alınmadan önce ve teslimattan sonra incelenerek gerçekleştirilmektedir. Buna örnek olarak mücevher ve sanat eseri perakendecileri gösterilebilir.

Örnekleme veya başka bir ifadeyle numune alma; büyük miktarda kırılabilir, bozulabilir veya pahalı ürünlerin düzenli olarak satın alınmasıyla birlikte kullanılmaktadır. Bu mallar, tek tek incelenemeyeceğine göre, bunlar arasından rastgele seçilen numuneler kalite ve özelliklerine göre incelenmektedir.

ŞEKİL 15-4
Tedarikçi Seçerken Gözden Geçirilecek Hususlar Listesi

- ✓ Güvenilirlik– Tedarikçi tutarlı bir şekilde yazılı taahhütleri yerine getirecek midir?
- ✓ Fiyat/kalite – En iyi ürünü en düşük fiyata kim sağlamaktadır?
- ✓ Sipariş işleme süresi – Teslimatlar ne kadar hızlı yapılmaktadır?
- ✓ Özel haklar – Tedarikçi özel satış hakları verecek midir veya ürünü müşteriye uyarlayacak mıdır?
- ✓ Sağlanan fonksiyonlar – Tedarikçi gerekirse taşıma, depolama ve diğer fonksiyonları yerine getirecek midir?
- ✓ Bilgi – Tedarikçi önemli veriyi iletecek midir?
- ✓ Etik – Tedarikçi sözlerini tutacak mıdır ve adil olmayan işletme veya emek uygulamalarından kaçınacak mıdır?
- ✓ Garanti – Tedarikçi garantilerle ilgili vaatlerinin arkasında duracak mıdır?
- ✓ Borç – Tedarikçiden kredili alışlar yapılabilecek midir? Hangi koşullarla?
- ✓ Uzun vadeli ilişkiler – Tedarikçi uzun dönemde çalışılabilecek midir?
- ✓ Siparişlerin tekrarı – Tedarikçi siparişlerin tekrar yapılması hâlinde bunları hızlı bir şekilde karşılayabilecek midir?
- ✓ Markuplar – Markup düzeyi (fiyat marjı) yeterli midir?
- ✓ Yenilikçilik – Tedarikçinin yöneticileri yenilikçi midir tutucu mudur?
- ✓ Yerel reklam – Tedarikçi yerel medyada reklam vermekte midir?
- ✓ Yatırım – Tedarikçiyle birlikte çalışmanın yatırım maliyeti ne kadardır?
- ✓ Risk – Tedarikçiyle iş yapmak ne kadar risk içermektedir?

Bu mallar arasındaki birkaç numunenin tatmin edici olmaması, geri kalan tüm sevkiyatın reddedilmesine neden olmakta veya iskonto talep edilmektedir. Numune alma ya da örnek alma, ürünün teslim alınması aşamasında gerçekleştirilmektedir.

Tanımlanmış satın alma; standart, kırılmaz ve bozulmaz nitelikte ürün gruplarını tedarik ederken kullanılmaktadır. Bu yöntemde mallar değerlendirilmemekte veya numune alınmamakta; bunun yerine sözlü, yazılı ya da görsel tanımlama ile miktara dayalı olarak sipariş verilmektedir. Bir kırtasiye dükkânı; bir internet sitesi veya katalogdan ataç, not defteri, yazıcı kâğıdı vb. gibi kırtasiye malzemeleri siparişi verebilmektedir. Sipariş teslim edildiğinde, sadece miktar anlamında sayım yapılmaktadır.

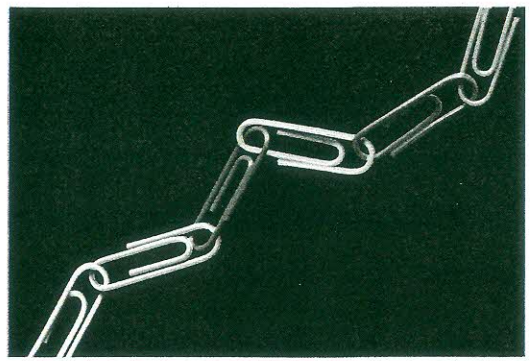
Satın Alma Müzakereleri

Perakendeciler, tedarikçileriyle satın alma koşullarını müzakere etmektedir. Yeni, ilk defa veya özel bir satın alma siparişi genellikle müzakere edilmektedir. Perakendeci ile tedarikçi, satın almaya dair tüm detayları dikkatlice görüşmekte ve müzakere etmektedir. Düzenli siparişler veya bir ürünün aynısından tekrar aynı tedarikçiye sipariş verilmesi durumunda, genellikle tek tip standart sözleşme kullanılmaktadır çünkü şartlar standarttır veya önceden belirlenmiştir ve siparişler düzenli olarak ele alınmaktadır.

ŞEKİL 15-5
Perakendeci ve Tedarikçi İlişkisi Güçlü Olmalıdır

Perakende dağıtım kanalında yer alan her üye güçlü oldukça, daha iyi iş birliği, etkileşim ve ilişki gerçekleştirecekleri için müşteri memnuniyeti doğrultusundaki amaçlarına en iyi şekilde ulaşacaklardır. Ancak, dağıtım kanalındaki taraflardan bir memnuniyetsiz olursa bu durumda müşteri memnuniyeti de gerçekleştirilemeyecek ve istenen amaca ulaşılamayacaktır.

Kaynak: cosma/Shutterstock. İzin alınarak yeniden basılmıştır.



İndirimli satış yapan perakende zincirleri tedarikçileriyle indirime dayalı anlaşmalar yapmaktadır. Bu perakendeciler, başka firmaların satış beklentilerini karşılayamayan, sezon sonu ürünleri, tüketiciden üreticiye veya başka perakendeciye çeşitli sebeplerle iade edilen ürünler için özellikle düşük ve dip fiyatların müzakere edildiği **fırsatçı satın alma** yöntemini kullanmaktadır. TJX, satış sezonu öncesinde ürün siparişlerini veren tipik perakendecilerden farklıdır. TJX'in satın alma organizasyonu, 11 ülkedeki 15 alım ofisinde 1000'den fazla iş ortağına sahiptir ve pazar koşullarına bağlı olarak fırsatçı bir satın alma stratejisi uygulamaktadır. Bu durum, TJX'in moda ve pazar eğilimlerini ve fiyatlandırmayı daha iyi gerçekleştirmesini sağlamakta ve TJX ürünleri satılırken kategorilerini genişletme veya sözleşme yapmaya yönelik esneklik kazanmaktadır. TJX, tasarım markaları da dâhil olmak üzere çeşitli kalite düzeylerinde birçok kaynaktan sürekli ve düzenli satın almalar gerçekleştirmektedir. Birçok kaynaktan sürekli olarak ürün satın alır ve böylece hızlı ve arzulanan çeşitte markalı tasarımcıyla çalışır ve diğer taraftan kaliteli ürünleri departmanlı ve özellikli mağazalardaki benzer ürünlerden daha düşük bir fiyatla sunar.[7]

Müzakere edilmiş anlaşma ister standart isterse de özel satın alma koşullarını içeren bir sözleşme olsun, bu çeşitli satın alma koşullarının sözleşmede belirtilmesi gerekmektedir. Bunlara teslim tarihi, satın alınan miktar, fiyat ve ödeme düzenlemeleri, indirim, teslimat şekli ve devir noktaları ile özel hükümlerin dâhil edilmesi gerekmektedir.

Teslimat tarihinin ve satın alınan miktarının açık ve net biçimde belirtilmesi gerekmektedir. Perakendecinin, vermiş olduğu bir sipariş ya da satın alma talimatının karşılanmadığı durumda, bunu iptal edebilme hakkına sözleşmeye göre sahip olması gerekmektedir. Satın alma fiyatı, ödeme şartları ve onaylanan indirimleri de açıkça tanımlanmalıdır. Perakendecinin ürün başına maliyeti depolama dâhil ne kadardır? Nakit, çek, senet gibi ödeme türlerinden hangisi kabul edilir? Ne tür indirimler yapılır? Perakendecilerin satın alma maliyetleri çoğunlukla erken ödeme ("2/10/net 30", 30 gün vade olması durumunda fatura 10 gün içinde ödeniyorsa %2 indirim anlamına gelir); destek faaliyetleri (teşhir malzemeleri) ve büyük miktarlı alımlarda düşer. Teslimat şekli (kara yolu, demir yolu, vb.) ve nakliye ücretlerinden sorumlu olan taraf için şarttır (FOB tedarikçinin limandaki gemiye yükü teslim etmesi ancak navlunu alıcının yani perakendecinin ödemesi anlamına gelir). Son olarak, mülkiyet tedarikçiden alıcıya geçtiğinde, mülkiyetin devri noktası sözleşmede belirtilmelidir.

Özel hükümler her iki tarafça da eklenebilir. Bu, bazen her iki taraf için de faydalıdır (her iki tarafın sağladığı reklam desteği ile ilgili bir anlaşma gibi). Bazen, hükümler daha güçlü olan tarafça eklenir. Tedarikçi ve büyük perakendeciler arasında önemli anlaşmazlık konusu, perakendecilerin tedarikçilerden ürünleri rafa sokmak için **raf bedeli** talep etmelerinden kaynaklanmaktadır. Talep edilen raf bedeli ürün sayısına, mağazadaki raf veya mağaza içi konumuna göre farklılık göstermektedir. Raf bedelleri, tüketicilerin alternatif ürün çeşitliliğini azaltmasına yeni ve küçük tedarikçiler için haksız rekabete yol açması nedeniyle 1990'lı yıllarda Senato ve Federal Ticaret Komisyonu tarafından incelemeye tabi tutulmuştur. Raf bedeli ücretlerine dair müzakerelerin mülkiyet ile ilgili doğası ve dikey anlaşmaları güven altına alması nedeniyle, yeterli delil de bulunamadığından; Federal Ticaret Komisyonu perakendecilerin raf bedeli talep etmesini yasaklayamamıştır.[8]

Üretici firmaların perakende raf alanı elde etmek için yaptıkları ödemeler hakkındaki ihtilaf ile ilgili daha fazla bilgi için bu siteyi ziyaret ediniz (www.customdirect.com/slotting-fees-expensive-battle-shelf-space).

Diğer perakendecilerin aksine, perakende pazarının lideri Walmart herhangi bir raf bedeli talep etmemekte ve bu politikanın bir sonucu olarak tedarikçilerden yeni ürünler almaktadır.

Satın Alma İşlemini Tamamlamak

Birçok orta ve büyük perakendeci sipariş sürecini izlemek ve tamamlamak için bilişim ve yazılım alt yapıları kullanmaktadır (stok planlamasına dayalı elektronik veri değişimi [EDI] ve hızlı tepki [QR] sistemi) ve her satın alma işlemi veri tabanına kayıt edilmektedir. Daha küçük perakendeciler çoğunlukla siparişleri manuel olarak takip ve kayıt etmektedir. Ancak son yıllarda yazılım teknolojilerinin daha da gelişmesiyle ve toptancıların gelişmiş bilişim alt yapıları sayesinde küçük perakendeciler de sipariş talimatlarını; özelikle de toptancılardan EDI veya QR sistemleriyle satın aldıklarında, dijital olarak takip edebilirler.

Neredeyse her çeşit bütçeyi hazırlamak için EDI/QR yazılımları bulunmaktadır.

Çok şubeli perakendeciler, nihai satın alma kararının merkezi veya bölgesel yönetim tarafından mı yoksa yerel yöneticiler tarafından mı kararlaştırılacağını belirlemelidir. Bunların avantajları ve dezavantajları her iki yaklaşıma göre değerlendirilmelidir.

Taraflar arasında unvan kullanımına ilişkin olarak çeşitli alternatifler söz konusudur. Perakendecinin sorumlulukları ve hakları bu durumların her birinde farklılık göstermektedir:

- Perakendecinin sorumluluğu satın alma işlemiyle başlar.
- Perakendeci için, ürünlerin sevkiyat sürecine girmesiyle bunların mülkiyet hakkını kazanma varsayımı oluşur.
- Perakendeci, sevk edilen ürünleri teslim almasıyla birlikte sorumluluğu oluşur.
- Perakendeci, tedarikçiye ödeme sürecinde vade sonuna kadar ödeme yapmadıkça ürünlerin mülkiyet hakkını kazanmaz.

PERAKENDECİLİKTE KARİYER

İndirimli Satış Mağazalarının Fırsatçı Satın Almaları

Burlington Coat Fabrikası (sadece Burlington olarak da bilinir) ve Marshall's gibi üyelik (toptancı) kulübü ve indirimli satış yapan zincirlerin müşterileri, genelde fırsatçı alıma bağlıdır. Departmanlı ve özellikli mağazaların alıcıları, ki onlar, alışverişlerinin çoğunu geleneksel kaynaklardan yaparlar, ürünleri satış sezonundan 8 ila 10 hafta sonra alırlar; tüm boy ve renklerde alırlar ve satın alıma açık miktar sıkıca kontrol edilir. Aksine fırsatçı alıcılar, çeşitli satıcılardan rutin olarak ürünler alırlar, sıklıkla sezon sonu ürünler alırlar, kırık lot (farklı boylar) alabilirler ve yılın başında oluşturulan bütçelerle daha az sınırlanırlar. Fırsatçı alım bazı perakende fiyatlarını o kadar düşürür ki alışveriş yapanlar ürün alışveriş listelerinde olmamasına rağmen dayanamazlar.

Erkek giyim için, fırsatçı alıcının sezon sonu alımı ile kırık lotun (eşit olmayan ebat dağılımı) lehte ve aleyhte yönlerini değerlendiriniz. ■

- Perakendeci, konsinye ödeme yapmadan ürünleri konsinye olarak kabul eder ve mallar satılmak üzere perakendecide bulunur. Ürünlerin satışından sonra tedarikçiye ürün bedelleri ödenmektedir.

Bir üretici veya tedarikçi zayıf bir konumdaysa ve perakendecileri kendisinden ürün alarak satmaya ikna etmek istiyorsa ya da ikna etmede zorlanıyorsa, bu durumda bir konsinye veya muhayyer satın alma yapabilir. **Konsinye satın alma** sürecinde, perakendecinin herhangi bir riski yoktur; perakendecinin satış noktasında tedarikçinin malı satılana kadar ürün sahibidir. Elektronik versiyonda ticaret *(scanbased trading)* bazı süpermarketlerde deneniyor. Ticari işlemlerde kâğıt kullanılmadığı için alıcı ve satıcı taraflar için para ve zamandan tasarruf sağlamaktadır. **Muhayyer satın alımı** sırasında risk hâlâ düşüktür ancak bir perakendeci, malın geri teslimi ve ortaya çıkan zarardan sorumludur. Her iki durumda da perakendeciler satılana kadar mallar için ödeme yapmazlar ve malları geri iade edebilirler.

Ürün Teslim Alma ve Stoklama

Perakendeci ürünü teslim alarak stoklama işlemine başlamaktadır. Bu aşamada perakendecinin işlemleri; faturaları kontrol etme ve ödemeyi, fiyat ve stok işleme ve depolamayı, faturalama işlemlerini tamamlamayı, hasarlı ürünleri iade etmeyi ve ürünleri kontrol etmeyi içermektedir. Şekil 15-6'ya bakabilirsiniz. Dağıtım yönetiminin iyi bir şekilde yapılması başarı için hayati öneme sahiptir.

Mallar tedarikçilerden depoya (depolama ve ödeme için) veya doğrudan perakendecilerin mağazalarına sevk edilerek gönderilmektedir. Walgreens isimli bir eczane perakende zinciri, binlerce ürünü stoklayan ve depolayan, teslimatı hızlandıran tamamen otomatikleştirilmiş bir depolama sistemine sahiptir. Amazon.com, tarafından işletilen ABD ve uluslararası dağıtım merkezleri ve depolarının yanı sıra tedarik ve ikmal merkezlerini kullanmaktadır.

Perakendeciler için ürün izleme ve işleme sürecini büyük ölçüde ilerletebilecek önemli bir teknoloji, **RFID (radyo frekansı tanımlama)** etiket veya transponder adı verilen cihazları kullanarak verileri depolamak ve uzaktan veri almak için kullanılan bir RFID sistemi içermektedir. Bir RFID sisteminde, radyo dalgalarını kullanan bir okuyucu tarafından RFID etiketleri yoluyla bilgi alışverişi yapılmaktadır. Daha sık kullanıldığı görülen *pasif sistemde* RFID okuyucusu, okuyucuyla iletişim kurmak üzere etiket için güç sağlamaktadır. *Aktif bir RFID sisteminde* ise RFID etiketindeki batarya,



ŞEKİL 15-6
Stok Teslim Alma ve Doğrulama

Perakendeci tarafından stok, her teslim alınışta miktarı, çeşidi ve durumu açısından doğrulanmalıdır.

Kaynak: Marcin Balcerzak/Shutterstock. İzin alınarak yeniden basılmıştır.

etiketin etkin coğrafi aralığını artırır ve çevre içindeki sıcaklık değişikliklerini algılama gibi pasif etiketlerin desteklemediği diğer özellikleri destekler. RFID etiketlerinden gelen veriler, iletişim ara birimlerini kullanarak, bilgisayar sistemlerine gönderilen, yorumlanan, depolanan ve üzerinde hareket edebilen verileri içeren barkod etiketlerine benzer bir şekilde bilgisayarlara ev sahipliği yapmaktadır.

Barkod sistemi ile karşılaştırıldığında, bir RFID sistemi, daha geniş alanda veri kullanımı ve hız özelliklerine sahiptir. Etiket ve bir tarayıcı arasındaki birçok ayardan bir RFID etiketi okunabilir. Buna ek olarak, bir barkodun aksine, RFID etiketinin görüş hattı boyunca taranması gerekmez. Pasif ve aktif olmak üzere iki tür RFID etiketi vardır. Pasif etiketler, veri ile programlanmış güçsüz teknik yapıya sahiptir. Bu etiketler, okunmak için elle tutulabilir veya sabit konumlu bir okuyucunun yakınında olmalıdır. *Pasif RFID etiketleri* ile etiketler ve okuyucu farklı üreticilerden satın alınabilir. *Aktif etiketler* dâhili olarak güçlendirilir ve 100 metre aralıktan okunabilir ve tek bir merkezi konumda bulunabilir. Bu etiket ve makineler, aynı tek bir üreticiden satın alınmalıdır, pasif etiketler gibi farklı farklı tedarikçilerden satın alınıp kullanılamamaktadırlar.

Konu üzerine gerçekleştirilen bir çalışmada, perakendecilerin (çoğunlukla konfeksiyon ve ayakkabı) %78'inin RFID etiketli sistemler kullandığı ortaya koyulmuştur. Konfeksiyon ve genel ürün imalatçıları tarafından yapılan ürünlerin ortalama %40'ı RFID etiketlerine sahiptir.[9] Tedarikçiler, RFID masraflarının önemli bir kısmından sorumlu olmaktadır. Bir RFID sisteminin maliyeti, bilgisayar donanımı, ağ yapılandırması, yedekleme sistemleri, yazılım, kablo döşeme ve yazılım yükleme içermesi nedeniyle yüksek maliyetlere ulaşmaktadır. Ancak RFID etiketlerinin fiyatları, teknolojinin gelişmesi ve maliyetlerinin düşmesiyle beraber her geçen gün düşmektedir; temel pasif RFID etiketi 10 cent, aktif RFID etiketi ise 15-20 dolar gibi fiyatlara gerilemiştir.[10]

Macy's, stok verilerinin doğruluğu depo düzeyinde %95 veya daha iyi olmasına rağmen, mağaza düzeyinde çok farklı gerçekleşmekteydi. Dolandırıcılık ve ödeme prosedürüyle ilgili hatalardan (Bir müşteri aynı gömlekten üç farklı renkte satın aldığı zaman, kasiyer üç defa üst üste aynı gömleği taramalıdır.) dolayı, mağaza düzeyindeki stok doğruluğu tatil dönemlerinde %60 ile %70 arasında olmuştur. Macy's, 2011 yılında başlangıçta, satışların %30'unu oluşturan bir grup ürün (kot, erkeklerin temel kıyafetleri ve kadınların iç çamaşırları) ile RFID teknolojisi kullanmaya başlamıştır. Macy's mağazasının ürünlerinde RFID teknolojisinin kullanımının başarısından dolayı, Macy's şimdi RFID etiketlerini ve teknolojisini daha yaygın olarak tüm mağazalarında kullanmaktadır. RFID'nin benimsenmesinden önce, stok sayımları güvenilir değildi ve yeterli düzeyde takip edilemiyordu.[11]

Günümüzde, RFID kullanımı hâlen biraz sınırlıdır. Bir RFID sisteminin güncel maliyetleri, küçük veya orta ölçekli bir tedarikçi için 100,000 dolardan 300,000 dolara, büyük bir tedarikçi için birkaç milyon dolara kadar çıkabilmektedir. Bazı perakendeciler (Macy, Lululemon ve Athletica gibi) ve tedarikçiler (Levi Strauss ve Co. gibi), RFID sistemlerini kullanmanın avantajlarından yararlanmaktadır.

RFID sistemi kullanımı, stokların doğruluğunu %80'e kadar arttırırken, stok görünürlüğünü kolaylaştırarak ve kayıpları önleyerek tüm ürünlerin bütünleşik çok kanallı perakendecinin tüm tedarik zincirinde tanımlamasını sağlamaktadır. Hazır giyim perakendeciliğindeki RFID etiket ve sistemlerinin kullanımı ürünlerin stok dışı kalma durumlarını %50'ye kadar azaltmakta ve bu da stok yönetiminde %80 zaman ve kaynak tasarrufu sağlamaktadır. Ürünlerin tedarikçi kaynak noktasından perakende birim düzeyine kadar RFID ile etiketlemesi, ürün adetlerini azaltmakta, kutudaki her ürünü açmadan verimli şekilde denetlenmesini sağlayarak stok denetim ve paketleme sürelerini kısaltmaktadır.[12]

Siparişi teslim alırken, eksiksiz olup olmadığını ve ürünün durumu kontrol edilmelidir. Fatura doğruluğu ve ödemeleri belirtildiği şekilde gözden geçirilmelidir. Bu aşama, kesinlikle atlanmamalıdır.

Bu aşamada, fiyatlar ve stok bilgileri ürün üzerinde işaretlenmektedir. İşaretleme çeşitli şekillerde gerçekleştirilmektedir. Süpermarketler, ürün etiketleme maliyetlerinin, yıllık market kârlarına eşit olduğunu tahmin etmektedir. Küçük perakendeciler, ürün fiyat etiketleri ve stok takiplerini manuel olarak yapmaktadır. Bazı perakendeciler, bilgisayar tarafından üretilen kendi fiyat etiketlerini kullanmakta ve stok kayıtlarını izlemek için ürün barkod numarasından (UPC) yararlanmaktadır. Diğerleri, bilgisayarlar ve insanlar tarafından okunabilen fiyat ve stok verileriyle, dış tedarikçilerden etiketler satın almaktadır. Hâlâ alarm etiketlerinin ürünlere, tedarikçiler tarafından yapıştırılması beklentisinde olan perakendeciler vardır. Bir stok sistemi, ürün etiketleri hakkında daha fazla veri olduğunda daha iyi yönetilmektedir. El terminalleriyle, barkod numaralı (UPC) etiketler bastırılabilir ve üretilen veriler mağaza bilgi sistemine aktarılabilir.

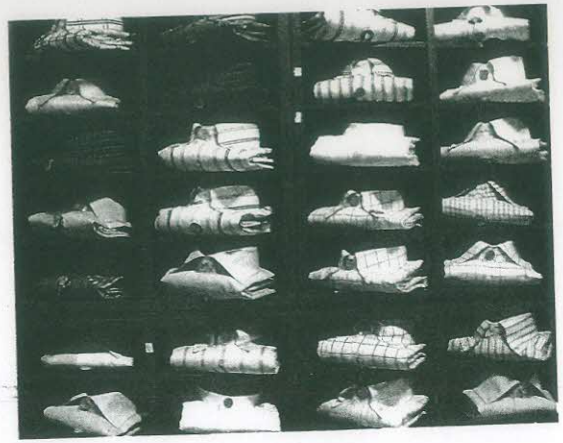
Seagull Scentific (www.seagullscientific.com) popüler etiketleme yazılımı pazarlamaktadır.

Mağaza vitrini, ürün miktar ve çeşitleri, perakende ve ürün türüne göre değişmektedir. Süpermarketlerde rafalar bulunur ve bu raflar sayesinde pek çok ürün, satış alanı içinde yerleştirilir. Geleneksel departmanlı mağazalar her türlü iç vitrini ve dış vitrinde ürün sergileme özelliklerini taşımaktadır. Ürün sergileme alanı örneği Şekil 15-7'de gösterilmektedir. Mağaza içi ürün sergileme Bölüm 18'de detaylı bir şekilde tartışılmaktadır.

ŞEKİL 15-7
Mağazadaki Çeşitler ve Erkek Gömlekleri

Erkek gömlekleri gibi ürünler; mağazadaki stok planlaması, sunulması gereken seçenekler ve hazırda bulundurulması gereken birçok beden nedeniyle karmaşıktır.

Kaynak: Rob Bouwman/Shutterstock. İzin alınarak yeniden basılmıştır.



Müşteri perakendeciden ürün satın aldıktan sonra ürünü teslim alana kadar, perakendecinin o ürünle ilgili iş süreçleri sona ermiş olmaz. Yani bu iş sürecinden kasıt, perakendecinin sipariş alması, kredi kartı veya nakit olarak ürün ödemesinin alınması, paketleme ve teslimatı içerir. Otomasyon, bu sürecin her aşamasında perakendeci performansının geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.

Müşteri iadeleri ve hasar gören ürünlerin iptali için bir prosedür olmalıdır. Bir perakendeci, müşteri iadelerinden (tedarikçi veya perakendeci) sorumlu olan tarafı belirlemeli ve hasar görmüş ürünlerin geri ödeme veya değişim için kabul edileceği koşulları (bir garanti süresinin ödendiği süre gibi) belirlemeli ve bunları ilgili yerlerde yazılı olarak ifade etmelidir, müşterilerini de bilgilendirmelidir

Bu bölümün ilerleyen kısmında ele alınacağı gibi, daha fazla perakendeci, stok kayıplarını izleyip azaltmak için radikal kararlar almaktadır. Mağazalarda çalınan ürün maliyetinin yüksek olması perakendeci için önemli bir sorun olmaktadır.

Ürün kontrolü; satış, kâr, ciro, ürünün stokta bulunmaması, mevsimsellik ve her ürün kategorisi için ürün maliyetini değerlendirmeyi içerir. Ürünlere ilişkin kontrol genellikle bilgisayar ve yazılım desteğiyle stok verilerini hazırlayarak ve fiziksel stoklar çıkararak gerçekleştirilmektedir. Hasarlı ürünler, dolandırıcılık, müşteri iadeleri ve diğer faktörler göz önüne alınarak fiziksel stok durumu düzenlenmelidir. Şekil 15-8'e bakınız. Bu konuyla ilgili bir tartışma Bölüm 16'da ele alınmaktadır.

Ürünlerin alınması ve taşınması konusuna bu bölümün ilerleyen kısmında yer verilecektir.

Ürünün Yeniden Siparişi

Perakendeci, fazla miktarda satın aldığı ürünlerde yeniden sipariş verirken sipariş ve teslimat süresi, stok devir hızı, finansal harcamalar ve son olarak sipariş maliyetleri gibi dört faktöre dikkat etmelidir.

Perakendecinin bir siparişi vermesi ve bunu tedarikçinin yerine getirmesi ve teslim etmesi ne kadar sürer? Bazı ürünlerde teslim süresinin çok uzun olması durumunda, perakendecinin ürün satın alırken bu durumu dikkate alarak yeni düzenlemeler yapması gerekmektedir. Diğer yandan bazı ürünlerdeyse, teslim süreleri çok kısa olabilmekte hatta gecelik teslimat yapılabilmektedir.

Perakendecinin stoktaki ürünü satışa dönüştürmesi ne kadar sürer? Satışı hızlı olan bir ürün, perakendeciye iki seçenek sunmaktadır: (1) fazla ürün sipariş etmek ve yeniden sipariş sürelerini yaymak veya (2) düşük düzeyde stok bulundurmak ve sık sipariş vermek. Yavaş satılan bir ürün ise, perakendecinin stoklarında yer tutmakta ve stok düzeyini yükseltmektedir.

Çeşitli satın alma seçenekleri altındaki finansal harcamalar nelerdir? Büyük hacimli siparişlerde miktar indirimi elde edilir, ancak bu nakit ödeme gerektirebilir. Küçük sipariş, ürün başına birim maliyeti daha yüksek olmasına rağmen, düşük miktarda stok bulundurulduğunda toplam maliyetlerin düşmesine yol açmaktadır.

Stok bulundurma ve sipariş verme maliyetleri arasında karşılıklı bir değişim vardır. Yüksek hacimli stok, müşteri memnuniyetini sağlama, miktar indirimleri elde etme, birim başına düşük nakliye ücretleri ve daha kolay taşıma imkânı sağlamaktadır. Aynı zamanda yüksek yatırım anlamına gelmektedir; ürünün eskimesi ve zarar görmesi ve depolama, sigorta ve fırsat maliyetleri de dikkate

ŞEKİL 15-8
Otomatik Stok Yönetimi

Otomatik stok yönetimi sistemi ile perakendeciler herhangi bir mağaza veya depodaki stoku verimli ve sürekli şekilde izleyebilirler. Bu sistem, yılda bir veya iki defa yapılan fiziki sayımla tamamlanacaktır.

Kaynak: NAN728/ Shutterstock. İzin alınarak yeniden basılmıştır.



alınmalıdır. Siparişlerin mağazaya yerleştirilmesi ve az miktarda stok bulundurulması, yatırım, fırsat maliyeti, depolama maliyetinin düşmesi ve daha ez eskime anlamına gelir. Ancak, malların stokta olmaması veya eksik olması durumunda, birim maliyetlerin yükselmesi, sipariş gecikmelerinden kaynaklanan olumsuz etkiler, eksik sevkiyat, hizmet bedelleri ve karmaşık işlemler karşısında müşteriler hayal kırıklığına uğrayabilir. Perakendeciler, müşterileri tatmin etmek için ne az ne de fazla yani optimum miktarda stok bulundurmaya çalışmaktadır. Etkin ürün ve stok planı, yakın perakende tedarikçi ilişkileri sayesinde stok ve sipariş maliyetlerini düşürür.

Yeniden Değerlendirme

Bir ürün yönetim planı düzenli olarak yeniden değerlendirilmelidir. Bu kapsamda yönetim, satın alma organizasyonunu ve uygulama sürecini değerlendirir. Mikro düzeyde mal ve hizmetlerin yönetimi dışında makro düzeyde kurallar da takip edilmelidir. Bu aşamadaki sonuçlar, gelecekteki faaliyetler için bilgi toplama aşamasının bir parçası niteliğindedir.

LOJİSTİK

Lojistik, bir ürünün üreticiden toptancıya, toptancıdan perakendeciye oradan da tüketiciye olan akışını, fiziksel hareketini en kısa sürede, etkili ve verimli bir şekilde planlama, uygulama ve koordine etme sürecidir. Lojistik bir değer dağıtım zincirinde sipariş alma ve teslim etme, nakliye, depolama, müşteri hizmetleri ve stok yönetimi gibi faaliyetlerden oluşan birbirine bağlı işlevler olarak tanımlanabilir. Perakende lojistik sistemi iyi yönetilirse, gereksiz stoklar azalır, stok bulundurulur ve müşteri hizmetleri iyileştirilmiş olur. Şekil 15-9'a bakabilirsiniz.

Lojistik, zor bir süreçtir. ABD'deki en büyük süpermarketlerden olan Supervalu'nun yanı sıra Cub Foods, Farm Fresh, Save-A-Lot, Fresh Market ve diğer zincir perakendecileri düşünelim. Supervalu, 2000'den fazla tek mağazalı ve bağımsız bakkaliye birincil market tedarikçisidir. 18 dağıtım merkezi ve 1000 dönümden fazla tesis alanıyla düzenli teslimat çizelgelerini karşılarken sipariş doğruluğunu ve güçlü hizmeti sunan çok katmanlı bir lojistik sisteminin parçasıdır. Dağıtım merkezleri; et, şarküteri, ekmek, bakkaliye, dondurulmuş gıdalar ve süt ile ev ve güzellik bakım ürünleri, genel ürünler ve eczane malları gibi çeşitli kategorilerde market ürün gruplarını pazara sunar. Müşteri hizmetleri uzmanları, müşterilerini desteklemek için dağıtım konusunda her zaman yoğun bir şekilde çalışmaktadır. Denver merkezli market, aylık 100,000'den fazla müşteri temasını sağlar.[13]

Bu bölümde, bu lojistik kavramları ele aldık: performans hedefleri, tedarik zinciri, sipariş alma ve yerine getirme, taşıma ve depolama, müşteri işlemleri ve müşteri hizmetleri. Stok yönetimine, bu bölümün son kısmında yer verilecektir.

ŞEKİL 15-9
Lojistiğin Çok Yönlü Yapısı

Lojistik, etkili olabilmek için koordine etmesi ve zamanlaması gereken çok sayıda bileşene sahiptir.

Kaynak: Login/Shutterstock. İzin alınarak yeniden basılmıştır.





Performans Hedefleri

Perakendecilerin başlıca lojistik hedefleri arasında şunlar bulunmaktadır:

Bon-Ton (http://lojistics.bonton.com), lojistik performansın en üst düzeye çıkarılması konusunda ciddi bir şekilde çalışmaktadır.

- Lojistik faaliyetleriyle bunlar için yapılan masrafların eşleştirilmesi; böylece firmaların, diğer performans hedefleri doğrultusunda gerçekleştirecekleri tüm faaliyetleri mümkün olduğunca en ekonomik şekilde yerine getirilecektir.
- Siparişlerin mümkün olduğunca kolay, doğru ve tatmin edici bir şekilde alınması ve karşılanması.
- Ürün sipariş etme ve teslim alma arasındaki sürenin kısaltılması.
- Çeşitli tedarikçilerden yapılan sevkiyatların koordine edilmesi.
- Müşteri talebini karşılamak için yeterli miktarda ürün bulundurun, böylece büyük fiyat indirimlerinin gerektireceği çok fazla stoka ihtiyaç kalmasın.

PERAKENDECİLİKTE ETİK

Bir Yeşil Pazarlama Türü: İleri Dönüşüm (Upcycling)

İleri Dönüşüm (Upcycling) geri dönüşümde bir ürün bozulduğunda veya eskidiğinde ondan yeni bir ürün üretilmesini ifade eder. Bu işlem, enerji/emek harcamayı gerektirir. İleri dönüşüm, atılabilir olan bir malın daha üst düzey bir mala dönüştürülmesini ifade eder. Looptworks (www.looptworks.com), ileriye dönüşüm için üretim yapan bir firma örneğidir. Tekstil atık kumaşlarından moda aksesuarları, giyim eşyaları ve malzemeleri üretilir. Tekstil atık kumaşlarından moda aksesuarı, dişli çantası ve giyim eşyası üretilir; diğer durumda ya yakılarak imha edilecek ya da çöp depolama alanlarında depolanacaktır. Looptworks, bu firmaların kapasitesini aşmak için ekolojik temelli çözümler sunarak büyük markalar ve şirketler ile ortaklık kuruyor. Örneğin, "tüketim öncesi fazlalık" malzemelerden yapılan ürünler arasında, motosiklet ceketlerinde kullanılan malzemelerden üretilen MotoTri-Fold cüzdanı yer alıyor.

Sizce neden daha fazla sayıda firma ileri dönüşüm yapmıyor?

- Ürünlerin satış alanına etkin yerleştirilmesi.
- Müşteri siparişlerinin verimli bir şekilde işlenmesi ve müşterilerin tatmin edilmesi.
- Diğer tedarik zinciri üyeleriyle iş birliği içinde çalışılması ve düzenli olarak iletişim kurulması.
- İade ürünlerin etkili bir şekilde yönetilmesi, hasar görmüş ürünlerin en aza indirilmesi.
- Lojistik performansın takip edilmesi.
- Bilgi sisteminde arıza olasılığına karşı verilerin yedekleme planlarının yapılması.

Önceleri Sears Lojistik Hizmetleri (SLS) olarak da bilinen Innovel Solutions, Sears ve Kmart perakendecilerinin tüm lojistik faaliyetlerindeki sanal ve tek iletişim noktasıdır. Innovel Solutions, konfeksiyon ve diğer ürünleri imalatçı tesislerinden raflara nakletmekte ve diğer taşımacılık ve depolama faaliyetlerini yönetmektedir. Lojistik, sipariş alma ve yerine getirmeye ilişkin, nakliye, depolama, müşteri hizmetleri ve stok yönetimi gibi birbirine bağlı olarak değer zincirinde gerçekleşen fonksiyonlardır. 1,100 nakliye aracıyla, Costco gibi bazı rakipler için aynı hizmeti sunmaktadır.[14]

Tedarik Zinciri Yönetimi

Tedarik zinciri, bir değer dağıtım zincirinin lojistik yönüdür. Perakende, lojistik sürecine katılan tüm tarafları kapsamaktadır: üreticiler, toptancılar, üçüncü parti lojistik firmaları (nakliye şirketleri, sipariş alım merkezleri vb.) ve perakendecilerdir. Tedarik zinciri yönetimiyle ilgili yazılar için blogumuzu (www.bermanevansretail.com) ziyaret edebilirsiniz.

OPTY Komitesi (www.vics.org/committees/cpfr) entegre tedarik zinciri planlamasının kullanımının genişlemesi için aktif olarak çalışmaktadır.

Birçok perakendeci ve tedarikçi daha yakın lojistik ilişkiler istemektedirler. Buna ilişkin büyük perakendeciler için önemli bir yöntem olarak **ortak planlama, tahmin etme ve yenileme (OPTY)** şeklinde bir iş ortaklığı yapısı kullanılmaktadır. Gönüllü Sektörler Arası Ticaret Standartları Birliği'ne *(Voluntary Interindustry Commerce Standards Association)* göre, OPTY programlarına, bu lojistik ağa, yüzlerce lider üretici, hizmet sağlayıcı ve perakendeci (Best Buy, Kohl, Macy's, J. C. Penney, QVC, Staples, Target, Walgreens ve Walmart dâhil) katılmıştır.

Bununla birlikte, OPTY'yi uygulayan perakendeciler, toplam uygulama maliyetleri ile ilgili zorlukları dikkate almalı ve rekabetçi bir dezavantaja sahip olup olmadıklarını belirlemelidir. İş hedeflerini düzenleme ve içsel değişiklikler yapmak zor olabilir. İş birliğine dayalı ilişkiler, taraflara karşılıklı fayda sağlamıyorsa durdurulması veya değiştirilmesi gereklidir. Örnekler arasında, bir perakendecinin, bir tedarikçiye yardımcı olmak için periyodik olarak ihtiyaç duyulandan daha fazla sipariş vermesi durumunda "dağıtım kanalı doldurma" veya "ticari iş hacmi arttırımı" gerçekleşir. Birçok perakendeci ve tedarikçi, pazarlık yeteneklerini azaltan bilgileri paylaşmak istemediğinden, güven, OPTY'yi uygulamada önemli bir engel oluşturmaktadır.[15]

Bütünleşik çok kanallı perakendeciler, bazen dış kaynak kullanımı olarak adlandırılan üçüncü parti lojistiğine (3PL) güvenmektedirler. Üçüncü parti lojistik firmaları; depo yönetimi, ürünlerin taşınması, raporlama ve tahmin gibi tedarik zinciri süreçlerini sağlamak ve uzun vadeli veya altyapı bağımlı sermaye maliyeti, kira veya personel israfı olmaksızın getiri lojistiğini yönetmek için her ölçekteki perakende işletmelerle yakından çalışmaktadırlar. Örneğin, çevrim içi satışlar, hızlı satış büyümesi veya zayıf bir lojistik altyapısı olan çevrim içi firmalar dâhil birçok perakendeci, United Parcel Service'ın bir bölümü olan UPS Supply Chain Solutions'a lojistik uzmanı olarak güvenmektedir. Bu, perakendecilerin perakende stratejilerine odaklanmalarını, rekabet etmelerini ve kâr marjlarını koruyabilmelerini sağlamaktadır. Lojistik uzmanları, dağıtım ve taşımacılık ağlarını optimize edebilir ve küresel tedarik zincirlerini düzene sokabilirler.[16]

Target's Partners Online programı (www.partnersonline.com) proaktif bir ilişki perakendeciliği faaliyetidir.

İnternet ortamı, tedarikçi-perakende iletişiminde giderek daha çok rol oynamaktadır. Birçok üretici ve perakendeci, dağıtım kanal ortaklarıyla ilişki ve etkileşim geliştirmek için internet tabanlı platformlar kurmaktadır. Bilgi gizliliğine yönelik, şifreler ve güvenli şifreleme teknolojileri kullanmaktadır. Target Corporation isimli bir perakendeci, Partners Online adı altında çok gelişmiş bir çevrim içi platforma sahiptir. İnternet sitesinde, satıcılar satış verilerine ve stok raporlarına, borç hesap şekillerine, faturalara ve raporlarına performanslarına erişebilmektedir. Ayrıca, ürünlerine ilişkin el kitaplarına ve bültenlere de ulaşabilmektedir.

Sipariş İşlemleri ve Gerçekleştirme

Birçok firma, sipariş verme ve yerine getirme işlemini en iyi duruma getirmek için **hızlı tepki (QR) stok planlaması** yapmaktadır; bu sayede bir perakendeci, bulundurduğu stok miktarını daha sık ve düşük miktarda sipariş vererek azaltmaktadır. Bir QR sistemi, bir perakendecinin, tedarikçileriyle iyi ilişkiler geliştirmesini, siparişlerini koordine etmesini ve stok eksikliğini önlemek için stok düzeylerini yakından izlemesini ve elektronik veri değişimiyle (İnternet veya bilgisayar bağlantıları aracılığıyla) tedarikçilerle düzenli olarak iletişim kurmasını gerektirmektedir.

Perakendeci için bir QR sistemi, stok maliyetlerini düşürmekte, depolama için gereken alanı en aza indirmekte ve firmanın, siparişleri, pazar koşullarıyla daha iyi eşleştirmesine imkân sağlamaktadır. Üretici için, bir QR sistemi de ciroyu yükseltmekte ve satıcıya satışları izlemek için veri sağlayarak arz ve talebi daha iyi eşleştirebilmesini sağlamaktadır. Buna ek olarak, etkin ve hızlı tepki sistemi, bir perakendecinin tedarikçileri değiştirmesini daha da zorlaştırmaktadır. QR'nin en aktif kullanıcıları; perakendeciler, çok kanallı indirim perakende zincirleri, hazır giyim perakendecileri, mobilya ve dekorasyon pekakendecileri, süpermarketler ve eczanelerdir. QR kullanan perakendeciler arasında Dillard, Giant Food, Home Depot, Limited Brands, Macy's, J. C. Penney, Sears, Target Corporation ve Walmart bulunmaktadır.

Bir QR sistemi, elektronik veri değişimi *(EDI-electronic data interchange)* ile teşhirdeki ürünlerin izlenmesiyle ve siparişlerin takibiyle perakendecilere verimlilik kazandırmaktadır. **Teşhire hazır ürün**, önceden etiketli olan ve ürüne ilişkin stil, boyut, tip, renk ve fiyat gibi perakendeci tarafından belirtilen gerekli bilgileri içeren bir barkod numarasıyla (UPC) (perakende fiyat veya önerilen perakende fiyatı veya her ikisi de) ve askıya yerleştirilerek perakende işçiler tarafından herhangi bir hazırlık yapılmaksızın doğrudan sergilenebilir. Örneğin, Nordstrom, satış bölümündeki askılarda gösterilen tüm ürünlerin kırışmayı önlemek için paketlenmiş, ürün askıları üzerine gönderilmesini ister. Nordstrom'un teşhire hazır ürün gereksinimleri, tam hatlı indirim mağazalarında Nordstrom Rack mağazalarına kıyasla, farklılık arz etmektedir. Tedarikçiler ayrıca bir EDI satın alma siparişini alabilir veya gönderebilir. Nordstrom, uygun olmayan mallar için bir masraftan mahsup ücreti tahsil eder, bu nedenle mallar asgari kullanım ile ürünleri hızlı bir şekilde satabilir.[17]

Hızlı tepki ayrıca tedarikçilerin kabul edecekleri minimum sipariş boyutlarını yeniden düşünmeleri gerektiği anlamına gelir. Belirli bir boyut veya renk için asgari sipariş boyutu 12'ye, kâğıt ve havlu üreticileri tarafından istenmiş olsa da asgari sipariş boyutu şimdi 2 üniteye kadar düşürüldü. Ayrıca, erkek gömlekleri için asgari siparişler altıdan iki birime düşürüldü. Daha düşük sipariş boyutları, bazı perakendecilerin mağaza içi bölümleri yeniden doldurmasına yol açtı. Daha önce demirbaşlar çoğu zaman bir perakendecinin stoklama stoklarının tamamı temelinde oluşturuldu. Bugün, perakendeci daha küçük stoklarla görsel bir etki yaratmalıdır.

Elektronik veri değişimi (Bölüm 8'de açıklanmıştır.) perakendecilere, perakendeciler ve satıcılar arasındaki evrak kullanmaksızın bilgisayarlar arası bilgisayar iletişim yoluyla QR stok planlamasını etkili bir şekilde yapmalarını sağlar. Araştırmalar, QR ve EDI'nin endüstri çapında kullanımı ile perakende fiyatların ortalama %10 oranında azaltılabileceğini gösteriyor. Yalın tedarik zinciri yönetimi, ürün aktarımlarının gerçek ve eş zamanlı olarak gerçekleştirilmesini sağlamak için internet tabanlı araçları kullanır; pazar yerine ilişkin hayati öneme sahip bilgi aktarımını sağlar; tüketici talebine daha hızlı yanıt vermek için lojistik dağıtım kabiliyetlerini kullanır ve tedarik zinciri ortakları için kârlılığı arttırır. Sürekli olarak süreçleri iyileştirmek için atıkları (gerekli olmayan tüm faaliyetleri) titizlikle tanımlamak ve ortadan kaldırmak yalın tedarik zinciri yönetiminde yaşamsal bir işleve sahiptir. Costco ve Walmart gibi başlıca perakendeciler ve tedarikçileri maliyetleri düşürmek ve müşterilere tasarruf sağlamak için zayıf tedarik zinciri yönetimi kullanır.[18]

EMT Europe (www.gsl.ch/en/prozesse/studies/ecr-europe), bu iş aracını popüler hâle getirmeye çalışmada lider bir rol üstlenmiştir.

Perakendecilikte gıda sektöründeki pek çok firma süpermarketlere hızlı tepki stok planlaması, elektronik veri değişimi ve lojistik planlama konularını dâhil etmelerine izin veren **etkin müşteri tepki (EMT)** planlaması kullanmaktadır. Etkin müşteri tepkileri, üreticilerin, brokerlerin ve distribütörlerin tüketici değerini en üst düzeye çıkarmak ve tedarik zinciri maliyetlerini en aza indirgemek için veriyi daha iyi aktararak, yönetim süreçlerini otomatikleştirerek ve ikmal döngülerini birleştirerek yanıt veren, tüketici odaklı bir sistem geliştirmeye odaklanmaktadır. EMT, süpermarketlerin dağıtım maliyetlerinde milyarlarca dolar tasarruf sağlamış olsa da bunu uygulamak kolay olmamıştır. Birçok süpermarket rutin siparişleri karşılığında özel avantajlar sunmayan tedarikçilerle kısa vadeli satınalma koşullarını görüşmeye isteksizdirler.[19]

Perakendeciler aynı zamanda sipariş işleme ve yerine getirmenin diğer iki yönünü de ele alır. (1) *Gelişmiş gemi bildirimleri* ile QR ve EDI kullanan perakendeciler, bir gönderi tedarikçiden yola çıkar çıkmaz, faturalar elektronik olarak gönderildiğinde bir uyarı alır. Bu durum, perakendecilerin ürünleri etkin bir şekilde teslim almalarını ve dağıtmalarını sağlar. (2) Perakendeciler değişik tedarikçilerden, farklı lokasyonlardaki kaynaklardan ve yurt dışından satın alırlar çünkü sipariş yerleştirme ve gerçekleştirmeyi daha iyi koordine etmeleri gerekir. Home Depot, diğerlerinin yanı sıra yurt dışı satış tahmini, sipariş verme, tedarik etme ve lojistik konularında bir ithalat lojistik grubu eklemiştir. Supervalu, dünyanın dört bir yanındaki pek çok farklı ülkeden ürün satın alma sürecinin karmaşıklığı ile baş edebilen bir firma olarak dikkat çekmektedir.

Nakliye ve Depolama

Nakliye konusunda pek çok kararın verilmesi gerekmektedir:

- Perakendeciye ne sıklıkta ürün sevk edilir?
- Küçük sipariş miktarları nasıl işlenir?
- Hangi nakliyeci kullanılacaktır (üretici, perakendeci veya üçüncü parti lojistik uzmanı)?
- Hangi ulaşım yöntemi kullanılacaktır? Birden fazla yöntem gerekli midir (perakende satış depolarına ve perakende kamyonlara tek tek depolara üretici kamyonları gibi)? Şekil 15-10'a bakabilirsiniz.
- Bozulabilir ürünler ve pahalı mallar için göz önünde bulundurulması gereken özel konular nelerdir?
- Özel nakliye düzenlemeleri ne sıklıkla (acele siparişler gibi) gerekli olacaktır?
- Nakliye şartları tedarikçilerle nasıl görüşülecektir?
- Müşteriler için perakendeci ne tip teslimat seçenekleri sunacaktır? Bu konu, özellikle de internet üzerinden satış yapan yani mağazası bulunmayan perakendeciler için hayati bir konudur.

Nakliye sürecinin etkinliği; lojistik altyapısının düzeyine (soğutmalı kamyonlara, hava limanlarına, su yollarının yerleştirilmesine ve süper otoyollara erişim dâhil), trafik sıkışıklığı ve park etme gibi pek çok faktöre bağlıdır. ABD dışında faaliyet gösteren perakendeciler; nakliye ağının ve modern teknolojinin varlığının çok da yeterli olmadığı birçok yabancı ülkedeki lojistik sorunlarıyla da baş etmek zorundadır.

Bazı perakendeciler; merkezi veya bölgesel dağıtım merkezleri olarak depolar üzerine odaklanarak çalışmaktadır. Ürünler, tedarikçilerden depolara gönderilmekte, ayrıştırılmakta ve sonra ayrı ayrı mağazalara gönderilmektedir. Claire's Stores, Illinois merkezli Hoffman Estates'te satın alma merkezleri ve mağaza operasyon ofislerinin yanı sıra Kuzey Amerika'da da dağıtım merkezine sahiptir. Dağıtım tesisi yaklaşık 35 bin m^2'lik bir alanı kaplamaktadır. Toys "R" Us, ABD'deki mağazalar ve uluslararası mağazalar için ayrı bölgesel dağıtım merkezlerine sahiptir. Firma, dağıtım merkezlerinin büyük kısmına bizzat sahip olmakla birlikte bir kısmını da kiralamıştır.

HighJump (www.highjump.com) entegre DMT yazılımı sunmaktadır. "Solutions"a tıklayınız.

Süpermarket zincirleri de dâhil olmak üzere birçok perakendeci, merkezi veya bölgesel depolara pek de güvenmemektedir. Bunun yerine, en azından bazı ürünleri **doğrudan mağaza teslimatı** (DMT) aracılığıyla tedarikçilerden, doğrudan mağazalara göndermeyi tercih etmektedir. Bu yaklaşım, elektronik veri değişimi kullanan perakendeciler açısından da en iyi işleyen yöntemdir. DMT; yüksek stok devir oranı, yüksek depolama miktarı ve bozulabilir ürünlerin üreticiden doğrudan mağazaya iletimini sağlayan bir yöntemdir. DMT kullanımı konusunda en uygun ürünler raf ömrü 60 gün veya daha az olan ürünler olarak (içecekler, ekmek ve atıştırmalık gıdalar gibi) karşımıza çıkmakta iken; depolanmış ürünler, genelikle ortalama bir yıl veya daha uzun raf ömrüne sahiptir. Tipik bir süpermarkette yapılan satışların dörtte birinden fazlası, DMT yöntemi ile gerçekleştirilmektedir. Üretici ve tedarikçiler; talep odaklı dağıtımı, stok ve ürün yönetimi faaliyetlerini maliyet ve sorumluluk taşımayı üstlenir; DMT kamyonları, perakendecinin operasyon maliyetlerini azaltan "mobil depolar"dır.[20]

Merkezi depoların sağladığı verimlilik avantajları; nakliye ve depolamada verimliliğin sağlanması, ürünlerin otomasyon kapsamında bir şekilde işlenmesi, yüksek düzeyde güvenlik, ürün kodlamanın etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi, geri dönüş kolaylığı ve ticari işlemlerin koordinasyonun sağlanması olarak sayılabilir. Dezavantajlara bakıldığında ise; aşırı merkezî kontrol, bozulabilir ürünlerin ekstra bekletilmesi, küçük perakendeciler için yüksek maliyetler ve olası sipariş gecikmelerinin varlığı



ŞEKİL 15-10
Nakliye Olasılıkları

Birçok ürün tren ve kamyon veya uçak ve kamyon gibi en az 2 ulaşım çeşidi ile taşınmaktadır. Bu nakliyeler, perakende tedarik zincirinin iyi çalışması için planlandığı gibi yapılmalıdır. Yabancı tedarikçilerin büyümesiyle bunu başarmak daha zor hâle gelmiştir.

Kaynak: Digital Genetics/Shutterstock. İzin alınarak yeniden basılmıştır.

PERAKENDECİLİKTE TEKNOLOJİ

Küçülmeyle Mücadele İçin Atılacak Adımlar

Perakendeciler on yıllardır depo küçülmelerine karşı savaş veriyorlar. Ancak, her yıl "Ulusal Perakende Güvenlik Anketi" yayımlandığında, yalnızca marjinal iyileştirmeler görülüyor. Perakendeciler her ne kadar milyarlarca dolar kayıp raporlarsa da perakende sektörü için olumlu gelişmeler de yaşandı. Araştırmanın yazarı ve Florida Üniversitesinde sosyoloji, kriminoloji ve hukuk profesörü olan Richard Hollinger, "bu oldukça düşük bir sayı, ki bu perakendeciler için iyi haber" diyor. "tüm perakendeciler küçülmelerini raporlamıyorlar, bu nedenle bu tüm perakendecilerin bütününü yansıtan bir inceleme değil, ancak genel olarak bu iyi bir trend."

İşverenleri, depo küçültmelerini daha da azaltmalarına yardımcı olmak için nasıl cesaretlendirirdiniz?

Kaynak: Fred Minnick, "Small and Significant," *STORES Magazine*, August 2015 makalesine dayanmaktadır. İzin alınarak yeniden basılmıştır. Copyright 2016. STORES Magazine.

görülmektedir. Bununla birlikte merkezî depolama, farklı prosedürlerin yahut adımların da eklenmesi ile QR sistemlerinin kapasitesini de düşürebilir.

Mağazaya doğrudan teslimatın yapılması; büyüme, stok devir hızı, nakit akışını yükseltme, yüksek hacim ve kâr marjı olanağını perakendecilere sunmaktadır. Tedarikçiler; mağaza için satış tahmini, raf yönetimi, talep odaklı tedarik, ticari promosyonları ve perakendecilere bir kısım maddi destekler gibi değer yaratan hizmetler sunmaktadır. Doğrudan Mağaza Modeli; kuyumcu gibi yükte hafif pahada ağır mallar satan bir mağazanın karşılaşabileceği güvenlik ve ürün hırsızlığı gibi riskleri azaltmaya çabalamaktadır. Bununla birlikte DMT; teslimat kamyonları, paletle satılan ürünlerin teslimatı yahut kolaylık mağazalarına sınırlı ürün nakliyesi için uygun değildir. Stok kayıplarını engellemek üzere, teslimat sürelerinin ve müşteri hizmetlerinin üzerinde sıkı bir kontrolün sağlanması gerekmektedir. Bu nedenle DMT kanal üyelerinin tamamının; ürünün erişilebilirliğinden, planlamaya, satış verilerine, talep faaliyetlerine yani tüm sürece dair bilgi ve uygulamalara gerçek zamanlı olarak erişebilmeleri şarttır. Birden fazla perakende satış noktası söz konusu olduğunda teslimat için en uygun güzergâhın belirlenmesi karmaşık olabilir. Bu bağlamda yol güzergahları, hız limitleri, mesafe ve zaman hesaplamaları gibi göz önünde bulundurulması gereken bir dizi değişken mevcuttur.[21]

Müşteriye Mal Teslimatı ve Müşteri Hizmetleri

Perakendeciler, müşteriye doğru giden lojistiği (kendilerine gelen lojistik gibi) planlamalıdır: malları müşterilere teslim ederek işlemleri tamamlamalıdır. Bu planlama, bir müşterinin ürünü raftan alıp ödeme noktasına gitmesi kadar ya da arabasını bir yükleme alanına sürmesi kadar basit olabilir. Bununla birlikte dışsal lojistik planlarının, birden çok tedarikçiden çok sayıdaki müşteriye gerçekleştirilen ürün teslimatlarını içeren e-ticaret işlemleri kadar karmaşık olabilmesi de mümkündür. Bir müşteri, Rakuten gibi bir e-ticaret firmasından bir bilgisayar, tablet ve buzdolabı satın aldığında; bu satın alma işlemi, farklı tedarikçilerden ötürü üç ayrı teslimatı gerektirebilir. Bu yüzden UPS, Federal Express ve benzeri kargo firmaları her geçen gün ev teslimatı sayısını arttırmaktadır. Kargo firmaları, perakendecilerin kendi başlarına gerçekleştiremeyeceği teslimat taleplerinin çeşitliliğini kolayca yönetebilmektedir.

Çok basit teslimatlarda bile sorun çıkabilme ihtimali her zaman mevcuttur. Örneğin lise öğrencisi olan kuryesinin o gün işe gelmediği yerel bir eczaneyi yahut 14.00 ile 17.00 arasında müşteri siparişi alamayan ve 05.00 ile 07.00 saatleri arasında teslimat yapamayan bir pizzacıyı düşünün.

Mağaza tabanlı ve mağazasız perakendeciler arasında önemli farklılıklar mevcuttur. Çoğu perakendeci, müşterinin mağazaya gelip satın almayı veya ürün hazır olduğunda almayı istediğini bilir (yeni bir araba gibi). İnternet perakendecileri de dâhil olmak üzere tüm doğrudan pazarlamacılar, ürünlerini müşterinin kapısına veya yakınında uygun bir yere teslim etmekle yükümlüdür.

Müşteri hizmetleri beklentileri, lojistik faaliyetlerin etkinliğinden etkilenmektedir. İşte bu yüzden Amazon.com, lojistik faaliyetlerde mükemmeliyetin önemini vurgulamakta ve müşterilerinin tamamını memnun etme amacını gerçekleştirmek için müşterilerine standart yahut VIP olacak şekilde farklı düzeylerde sipariş teslim hizmeti sağlamaktadır. ABD kapsamında Amazon.com, internet sitesinde ürün satan bağımsız perakendeciler için depolama, paketleme ve nakliye hizmetlerini de bizzat kendisi sunmaktadır. 2015 yılında Amazon, ABD'de dört üniversitede geleneksel kitabevi açmış ve kırsal bölgelerde dahi 60 dakika veya daha kısa sürede kapıya teslimatı sağlamak üzere için 43 adet dağıtım tesisini devreye sokmuştur. Uluslararası lojistik hizmetleri ise, üçüncü parti lojistik firmalarının teslimat ağları ve dijital dağıtım kanalları kullanılarak dış kaynak kullanımı yoluyla gerçekleştirilmektedir. Amazon, Avrupalı müşterilerine hizmet vermek için Fransa merkezli lojistik firması Colis Prive'ı satın almıştır. Küresel Tedarik Zinciri kapsamında; Çin ve Hindistan'daki fabrikalardan ABD ve Avrupa'daki müşterilerin kapılarına kadar ürünlerin dağıtımını sağlayacak küresel bir dağıtım ağı kurulması hedeflenmektedir.[22]

STOK YÖNETİMİ

Lojistik faaliyetlerinin bir parçası olarak perakendeci; sipariş, nakliye, depolama, izleme ve satış maliyetlerini kontrol altında tutarken elinde uygun çeşitte ve miktarda ürün bulundurmak için **stok yönetimini** kullanmaktadır. İlk olarak, perakendeci satış tahminine veya gerçek müşterinin talebine dayalı olarak sipariş verir. Siparişte ürünün miktar ve çeşitleri talep edilir. Sipariş büyüklüğü ve sıklığı, miktar indirimlerine ve stok maliyetlerine bağlıdır. İkinci olarak, tedarikçi sipariş bildiri formunu doldurur ve ürünleri ya depoya ya da doğrudan mağazaya gönderir. Son olarak, perakendeci ürünleri alır, satılmaya hazır hâle getirir (Kolilerinden çıkarır, fiyat etiketlerini yapıştırır ve bunları satış alanına koyar.) ve müşteri işlemlerini tamamlar. Bazı işlemler, müşteriye teslim edilene kadar tamamlanmaz. Perakendeci başka bir sipariş verdiğinde, döngü yeniden başlar. Şimdi, stok yönetiminin şu yönlerine bakalım: perakendeci görevleri, stok düzeyi, ürün güvenliği, tersine lojistik ve stok (envanter) analizi.

Perakendeci Görevleri

Stok yönetiminin kapsamı gereği ve daha uygun maliyetli olabilmesi için, bazı perakendeciler artık tedarikçilerin daha fazla sorumluluk almasını veya *teşhire hazır ürünler* göndermesini beklemektedir veya depoda hazır olan malları kabul etmek yerine 1990'larda olduğu gibi stok yönetimi faaliyetlerinin bir kısmında dış kaynak kullanmaktadır. Gelecekte, üretici ve tüketici arasındaki bağlantı daha kısa olacağı için daha fazla üretici, *tüketici için hazır* üretime geçecektir.[23] Bazı örnekler aşağıda verilmektedir:

- Walmart ve diğer perakendeciler, kilit öneme sahip tedarikçilerin stok yönetim programlarına katılmaya davet etmektedirler. Endüstri genelinde, bu uygulama **tedarikçi yönetimli stok (VMI)** olarak bilinir. Procter & Gamble, stoklarını yönetmek için Walmart merkezinde yerleşik çalışanlara sahiptir.[24]
- Target isimli perakendeci, diğer trendlerin önündedir- mağaza tabanlı perakendecilerin çevrim içi siparişlerini yerine getirmekte, özellikle (bu işletmeler büyüdükçe), müşterilere esnek hizmetler menüsü sağlamak için Instacart gibi isteğe bağlı lojistik şirketleri ile ortaklık kurmakta veya mobil işletmecilik sağlamaktır. Hizmetleri arasında; düzenli çevrim içi veya 1 ile 2 saat içinde çevrim içi teslimat, mağazadan nakliye, mağaza kaldırımında teslimat, tekrar satın alan müşteriler için Target abonelikleri yer alır. Target'ın Cartwheel ve Curbside mobil uygulamaları, çevrim içi siparişlerin %40'ını oluşturur ve mobil uygulamalar, mağazadaki müşteri temsilcileriyle hizmet vermenin, kişiselleştirilmiş bir mağaza içi deneyim yaratmanın, sipariş portalı sunmanın ve fiyat promosyonları yapmanın ötesine gitmektedir.[25]
- Ulusal Perakende Ürün Yönetimi Hizmetleri Derneğine (www.narms.com) göre, perakende ürün yönetiminde yıllık 3 milyar dolarlık hizmet uzman firmalar tarafından sağlanmaktadır. Babies "R" Us, Kmart, Publix ve Sam's Club gibi firmaların müşteriler için sipariş verme ve stok kontrolü, promosyonlu satış, teşhir alanı ve diğer hizmetlere ilişkin faaliyetlerini yürüten New Concepts in Marketing Firması uzman firmaya örnek olarak verilebilir.

Ulusal Perakende Ürün Yönetimi Hizmetleri Derneği, ulusal düzeyde iş türü ve lokasyonu da içeren işgören havuzu (www.narms.com/jobbank.html) önermektedir.

Stok yönetimindeki etiketlemeden üretici veya perakendeciden hangisi sorumludur? Hırsızlığa karşı, ürün mağazaya henüz gelmeden *alarm etiketi* takma sorumluluğu kime aittir. Her iki taraf da maliyetlerin düşürülmesi ve ürünlerin hazır olması bakımından bunun yararlarını kabul etse de etiketleme maliyetlerini hangi tarafın ödemesi gerektiği konusunda anlaşmazlıklar yaşanmaktadır.

Stok Düzeyi

Elde doğru miktarda stok bulundurmayı başarmak zor bir iştir.

1. Perakendeci, mallarının satılmasını umuyor ve stoksuz kalma olasılığı karşısında satış kaybetmemek istiyor. Ancak fazla stok bulundurup "sıkışmak" da istemiyor.
2. Durum, geçici moda olan eşyaları taşıyan perakende satıcılar için daha karmaşıktır; bunlar, hiçbir izleme kaydının olmadığı yeni ürünlerle ilgilenir ve talep tahminlerinin sıklıkla yanlış ve yetersiz olduğu iş formatlarında çalışır. Bu nedenle, stok düzeyleri, ürünlerin birbirleriyle ilgilerine göre planlanmalıdır: temel tüketim malları, ürün çeşitliliği yönetimi, moda ürünleri, geçici moda ürünleri ve en çok satanlar şeklinde.
3. Temel tüketim mallarında bile, müşteri talebi kesin bir şekilde tahmin edilemez. Değişen koşullar, özel satışlar ve diğer faktörler temel tüketim mallarının talebinde bile etkili olabilmektedir.
4. Raf alan tahsisleri, raf alanlarından elde edilen gelirlerle bağlantılı olmalıdır; bu da bölümlerin düzenli olarak gözden geçirilmesi ve düzenlenmesi gerektiği anlamına gelmektedir.

QR ve EDI'ın avantajlarından biri, perakendecilerden daha sık ürün alındığı için, ürüne ilişkin stokun perakendeciler tarafından tutulmasıdır. Ürünlerin popülerliğini koruması veya tedarik zincirinde bir problemin olması, stokta problem oluşturabilir. Gıda Pazarlama Enstitüsü tarafından yapılan bir araştırmada perakendecilerin, stoku tükenmiş mallar yüzünden satışlarının %3'ünü kaybettiği tespit edilmiştir.

Stok düzeyi planlaması Bölüm 16'da ele alınacaktır.

Ürünlerin Güvenliği

Her yıl, ABD perakende satışlarında **stok kayıplarından** dolayı milyar dolarlar kaybedilmektedir. Bunun nedeni, çalışanların rakip firmalara geçmesi, müşteri hırsızlığı, satıcıların dolandırıcılık yapmaları, organize suç ve idari hatalardır. 2015 Ulusal Perakende Güvenliği Anketi'ne göre, hırsızlıktan dolayı ortaya çıkan stok kayıp oranı %38, çalışan hırsızlığı %34,5, yönetim ve evrak hataları %16,5, tedarikçi dolandırıcılığı veya hataları % 6,8 ve son olarak sebebi bilinmeyen kayıp %4,2 olarak gerçekleşmiştir.[26]

ABD'de toplam perakende satış kayıpları %1,4 düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu, yıllık 500,000 dolarlık satış yapan küçük bir mağazanın 7,000 dolar kaybetmesi veya daha fazla kaybedebileceği ve 20 milyon dolarlık satış yapan büyük bir mağazanın ise 280,000 dolardan daha fazla stok kaybıyla karşılaşacağı anlamına gelmektedir. Bu nedenle, tüm perakendeciler tarafından bazı ürün güvenliği tedbirlerinin alınması gereklidir. Hırsızlığı önleyici cihazlar, akıllı etiketleme (Çalıntı malları izlemek için radyo frekansı tanımlamalarını kullanır.), çıkış sensörleri (Hırsız mağazadan çıktığında yüksek ses çıkarır.) ve alarm etiketlerinden (ürünlere zımbalanan alarm etiketleri) oluşur.

Ürün hırsızlığının azaltması için göz önünde bulundurulması gereken üç önemli nokta vardır: (1) Mağazalarda kayıp kaçak önleme tedbirleri alınmalıdır. Girişlere, giyinme odalarına ve teslimat alanları önemli noktalardır. (2) Çalışan geçiş kontrolü, mağazada güvenlik görevlilerinin, elektronik güvenlik ekipmanının kullanımı ve ürünlerin güvenlik etiketli olması gibi güvenlik önlemleri alınabilir. (3) Perakendeciler, kayıp önlemenin önemini ve bunun için hazırladıkları uygulamaları işverenlere, müşterilere ve satıcılara bildirmelidir (işçilerin işten çıkarılması ve hırsızların yargılanması gibi).

Aşağıdaki faaliyetler, ürün hırsızlığından kaynaklanan kayıpları azaltmaktadır:

- Ürün etiketleri, korumalar, video kameralar, satış noktası bilgisayarları, çalışanların gözetimi ve hırsız alarmları daha fazla firma tarafından kullanılmaktadır. Ayrıca mağaza önü vitrin koruması da yapılmalıdır. Şekil 15-11'de sol yanda yer alan görsele bakabilirsiniz.
- Birçok ürün perakendecisi ve süpermarket **elektronik ürün gözetimi** kullanır; dolayısıyla güvenlik etiketlerinin mağaza çıkışlarında elektronik güvenlik cihazları tarafından algılanabilmesi için ürünlere özel alarmlı etiketler eklenir. Etiketler, mağaza personeli tarafından çıkartılmamışsa veya hasar görmemişse, alarm devreye girer. Perakendeciler, aynı zamanda elektronik olmayan etiket de kullanabilir. Bunlar, ürünlere sıkıca bağlıdır ve özel aletlerle çıkarılmalıdır; Boya etiketleri, düzgün şekilde çıkartılmazsa, ürünlerin lekelenmesine neden olur ve bu da ürünü kullanılmaz hâle getirir. Şekil 15-11'de sağ yanda yer alan görsele bakabilirsiniz.
- Yeni çalışanlar için ayrıntılı soruşturma yapılmalıdır. Şüpheli çalışan davranışlarını tespit eden kayıp önleme yazılımı kullanılabilir.
- Perakendecilerin ürün kayıplarının azaltılmasında çeşitli çalışan eğitimi programları vardır. Bunlar içinde, üst düzey yönetim de dâhil olmak üzere tüm personel tarafından imzalanan ahlaki davranış üzerine mağazanın politikalarını içeren yazılı kurallar da yer almaktadır. Target, Stock Shortage Institute'in problemli mağazalarında çalışan yöneticilere sahiptir. Neiman Marcus, çalışanların daha ciddi olmalarını sağlamak için, onlara cezaevindeki hırsızlarla yapılan bir röportajı içeren filmi göstermiştir.

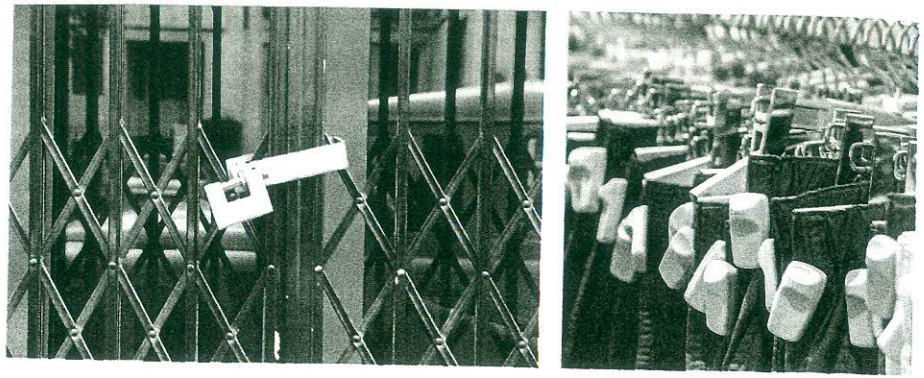
Sensormatic (www.sensormatics.com) elektronik güvenlikte liderdir.

DÜNYA ÇAPINDA PERAKENDECİLİK

Yabancı Kredi Kartlarının Kullanılması

Çevrim içi mağazaların yurt dışı satışlarında karşılaştıkları en önemli problem, satın alma sürecinin yabancı müşteriler tarafından yürütülmesidir. Birçok firma, çoklu yabancı para birimlerini çevirmek konusunda uzmanlaşmıştır. Authorize.Net (www.authorize.net), en büyük çevrim içi ödeme ağ geçidi-dir. Çevrim içi işlemlere ilave olarak, Authorize.Net perakende mağazalarında kullanılan yabancı kredi kartları ve e-çekleri kabul edebilir. Ayrıca dolandırıcılık tespiti yapar, QuickBooks ile senkronizedir ve üyelik temelli tekrarlı ödemeleri işler. Authorize.Net işlem ücreti olarak %2,9 artı 0.30 dolar alır. Ayrıca bir seferlik kurulum ücreti olarak 49 dolar ve aylık ağ geçidi ücreti olarak 25 dolar alınmaktadır.

Authorize.Net'in, ilave uluslararası satış arayan küçük perakendeci için değerini tartışınız.



ŞEKİL 15-11
Mağaza ve Stok Güvenliği

Sol yanda: Perakendeciler kapalı oldukları saatlerde mağaza güvenliği için endişe etmektedir. Sağ yanda: Aynı zamanda stokların hırsızlığa karşı korunduğundan emin olmak istemektedirler.

Kaynaklar: (A) Alis Leonte/Shutterstock. İzin alınarak yeniden basılmıştır. (B) Alexander Mazurkevich/Shutterstock. İzin alınarak yeniden basılmıştır.

Diğer perakendeciler çalışanlarını mağazalarda yaşanabilecek hırsızlığa karşı tedbirli davranmaları konusunda uyarmakta ve hırsızlığa karışan kişileri kovuşturmaktadır. Mahkemeler, bu suçlar için daha ağır cezalar vermektedir; bazı bölgelerde, mağaza dedektifleri tutuklamalar yapmak için polis tarafından yetkilendirilir. 40'tan fazla eyalette, sivil iade yasaları mevcuttur; hırsızlar çalınan malların bedelini ödemek zorundadırlar veya tutuklanarak mahkemeye sevk edilirler. Eyaletlerin çoğunda, ürünlerin iade edilmemesi veya hasar görmesi durumunda daha yüksek para cezası uygulanır. Hırsızlar mahkeme masraflarına da karşılamak zorundadır. Alışveriş yapan bazı gizemli müşteriler, sadece davranışları araştırmak için değil, hırsızlığı izlemek için de kiralanır.

Şekil 15-12, perakendecilerin kayıplarının önde gelen nedenlerinden biri olan çalışan ve alışveriş hırsızlığıyla mücadele için kullanabilecekleri taktiklerin bir listesini sunmaktadır.

Perakendeci, ürün güvenlik planı tasarlayacağı zaman, planın kendi imajı, çalışanlarının morali, müşterinin konforu ve tedarikçi ilişkileri üzerine etkisini değerlendirmelidir. Tedarikçi, deneme kabinleri için katı kurallar koyarak (giysilerin sayısını sınırlayarak) veya çok pahalı ceketler üzerine güvenlik etiketleri yerleştirerek bazı müşterilerin o üründen uzaklaşmasına veya başka bir mağazaya gitmesine neden olabilir.

Tersine Lojistik

Tersine lojistik terimi, müşteri ve/veya perakendeci tarafından tedarik kanalına geri gönderilen tüm ürünleri kapsar. Genellikle hasarlı veya kusurlu ürünleri veya perakendeciye aşırı stok nedeniyle geri gönderilen malları içerir (*Alıcının pişmanlığı* olarak da adlandırılır). Ulusal Perakende Federasyonuna göre, ABD'de müşteri iadeleri, toplam perakende satışlarının yaklaşık %8'i ve iadelerin 16 milyar dolarlık kısmı ise hileli iadelerden oluşmaktadır. Bazen perakendeciler, tedarikçilerin geri almayacakları demode olmuş ürünleri (orijinal maliyetin bir kısmıyla) geri satın alan başka firmalara satmaktadır. Bu firmalar, daha sonra bu ürünleri yüksek indirimle satmaktadır. Kanalda çatışmaları önlemek için tersine lojistik koşulları taraflar arasında önceden belirlenmelidir. ABD'li firmalar, iadelerle ilgili olarak elleçleme, taşıma ve işleme maliyetleri için yılda 50 milyar dolar harcamaktadır.[27]

Tersine Lojistik Birliği (www.reverselogisticstrends.com) internet sitesinde bu konuda birçok faydalı bilgi sunmaktadır.

Tersine lojistik için sorgulanması gereken kararlar şunlardır:

- Perakendeci ve üretici tarafından hangi koşullar altında (izin verilen süre, ürünün durumu vb.) iade edilen ürünler kabul edilir?
- Müşteriye hangi durumda parasının iade edileceğine dair politikalar nelerdir? Açılan bir paketin iadesi için bir ücret var mı?
- İade edilen bir ürünün imalatçısına gönderilmesinden kim sorumludur?
- Satın alma tarihini ve ödenen fiyatı kanıtlamak için hangi müşteri belgelerine ihtiyaç duyulmaktadır?
- Ürün onarım politikası nedir? (anında değişim, üçüncü taraf onarım veya üretici tarafından gönderilen yenilenmiş bir ürün)
- Çalışanlar, müşterileri, iadelerde ne derecede yetkili kılmaktadır?

A. Çalışan Hırsızlığı

- Çalışan dürüstlük testleri kullanın.
- Sağlam ürünlerin çöpe atılmasını ve daha sonra alınmasını önlemek için çöp kutusunu kilitleyin.
- Kameralar ve gizli personel aracılığıyla hırsızlık olup olmadığını kontrol edin.
- Mağaza açılış ve kapanışı izlemek için tüm dış kapıları merkezi olarak kameralarla izleyin.
- Sorumlulukları bölün. Bir çalışan satış yapabilir ve bir başka çalışan iadelerle ilgilenebilir.
- Hırsızlığı tespit ettiğinizde için ödül verin.
- Eğitim programları oluşturun.
- Bilinen tüm kayıpları derhâl araştırın ve hemen sorumluyu işten çıkarın.

B. Mağaza Açıkken Mağaza Hırsızlığı

- Üniformalı güvenlik görevlileri kullanın.
- Özellikle düşük dolaşımın olduğu bölgelerde, görünürlüğü artırmak için kameralar ve aynalar kurun.
- Yüksek değeri olan ürünlerde ve hırsızlık yapılmaya müsait mallar için elektronik ürün gözetimi kullanın.
- Kapsamlı çalışan eğitim programları geliştirin.
- Mağazaya getirilen tüm paketleri inceleyin.
- Mücevher gibi değerli eşyalar için kendini kilitleyen vitrinler kullanın.
- Pahalı kıyafetlere alarmlı etiketler iliştirin.
- Kapıların yakınında sergilenen giysilerde askıların yönünü değiştirin.
- Mağaza giriş ve çıkış sayısını ve çıkışların yanında miktarı ve değeri düşük olan ürünleri teşhir edin.
- Hırsızlık yapan herkes için kovuşturma yaptırın.

C. Mağaza Kapalıyken Çalışan/Müşteri Hırsızlığı

- Mağazada hiç kimsenin kalmadığından emin olmak için geceleri tam bir bina kontrolü yapın.
- Tüm çıkışları kilitleyin, hatta yangın çıkışlarını da.
- Ultrasonik/kızılötesi dedektörlerden, hırsız alarm tuzakları veya köpekli muhafızlardan yararlanın.
- Değerli ürünleri güvenli yere koyun.
- Kırılmaları önlemek için pencerelere ve kapılara kırılmaz cam ve/veya demir kapılar takın.
- Dış aydınlatmanın yeterli olduğundan emin olun.
- Hırsız alarmlarını periyodik olarak test edin.

ŞEKİL 15-12
Perakendecilerin Çalışan ve Müşteri Hırsızlığını Önleme Yöntemleri

Stok Analizi

Stok yönetiminin başarısını ölçmek için stok durumu ve performansı düzenli olarak analiz edilmelidir. Bilgisayar yazılımlarındaki son gelişmeler, bu tür analizlerin daha doğru bir şekilde ve zamanında yapılmasına olanak tanımıştır. Perakende sektöründe yapılan bir araştırmaya göre stok performansı açısından önemli unsurlar şunlardır: brüt kâr marjı, stok devir hızı, brüt kâr yüzdesi, stok brüt kâr marjı getirisi, mevcut tedarik haftaları ve ortalama stok pozisyonu.

Stok analizi sonraki bölümde ele alınacaktır.

Bölüm Özeti



1. *Ürün planlarının uygulanmasında atılacak adımları tanımlamak için;*

(a) Hedef pazar ihtiyaçları ve muhtemel tedarikçiler hakkında bilgi toplanmaktadır. Müşteri ihtiyaçlarıyla ilgili veriler müşterilerin, tedarikçilerin, personelin, şirketlerin ve diğer şirketlerin verilerinden elde edilebilir. Tedarikçilerle ilgili bilgi edinmek için perakendeci, ticari fuarlara katılabilir, ticari fuarları ziyaret edebilir ve internet ortamında arama yapabilir.

(b) Perakendeci, ürün araştırmasını kendi firmasıyla yapabilir ya da dışarıdan bir firmadan danışmanlık alır; verileri, düzenli olarak kullanılır ve/veya dışarıda yeni arz kaynaklarına yönelir. Tedarikçilerle ilişkiler zor olabilir çünkü hedefleri perakendecilerin hedeflerinden farklıdır.

(c) Ürünleri değerlendirirken göz önünde bulundurulan unsurlar; inceleme, numune alma ve/veya tanımlamadır. Yöntem, ürüne ve duruma bağlıdır.

(d) Satın alma şartları müzakere edilebilir (fırsatçı satın alma ile olduğu gibi) veya resmî sözleşmeler kullanılabilir. Teslim tarihi, satın alınan miktar, fiyat ve ödeme düzenlemeleri, indirimler, teslimat şekli ve transfer noktası da dâhil olmak üzere şartlar açık olmalıdır. Özel hükümler olabilir.

(e) Satın alma otomatik veya manuel olarak sonuçlandırılır. Bazen yönetim onayına ihtiyaç duyulur. Mülkiyet devri, sipariş gönderilir gönderilmez veya perakendeci tarafından satılıncaya kadar gerçekleşebilir.

(f) Taşıma; fiyat ve stok etiketlemeyi, görüntülemeyi, alanda stoklamayı, müşteri işlemlerini, teslimatı veya teslim almayı, iadeleri ve hasar gören ürünlerin alınması ve depolanmasını, dolaşımın izlenmesini ve kontrolünü içerir. Radyo frekansı tanımlaması ortaya çıkan bir teknolojidir.

(g) Yeniden sipariş verme prosedürleri, sipariş ve teslimat süresine, stok devir hızına, finansal harcamalara ve stok ile sipariş maliyetlerine bağlıdır.

(h) Genel tüm ürün yönetimi süreçleri, mal ve hizmetler gözden geçirilmelidir.

2. *Lojistik ve stok yönetiminin belirgin rollerini ürün planlarının uygulanmasında incelemek.* Lojistik, tedarikçiden perakendeciye ve müşteriye ürün hareketinin planlanmasını, uygulanmasını ve koordine edilmesini içerir. Lojistiğin hedefleri şunlardır: masrafları faaliyetlerle ilişkilendirmek, siparişleri doğru yerleştirmek ve almak, sipariş/alım süresini en aza indirmek, sevkiyatları koordine etmek, uygun stok düzeyine sahip olmak, ürünleri satılacak alana yerleştirmek, müşteri siparişlerini işlemek, tedarik zincirinde etkili çalışmak ve getirileri rasyonel bir şekilde ele almak, hasar gören ürünleri en aza indirgemek, performansı izlemek ve yedekleme planları yapmak.

Tedarik zinciri lojistik sürecindeki tüm tarafları kapsar. Ortak planlama, tahmin etme ve yenilemeyi bütüncül bir yaklaşımla kullanmaktadır. Üçüncü parti lojistik, geçmişe göre artık daha popülerdir. Pek çok üretici ve perakendeci, kanal ortaklarıyla etkileşim kurmayı sağlayacak internet sitelerine sahiptir.

Bazı perakendeciler ihtiyaçları hızlı bir şekilde karşılayacak stok planlaması yapmaktadır. Teşhire hazır ürünler sergilenmeye hazır bir şekilde mağazaya alınır. Elektronik veri değişimi, perakendecilerin bilgisayarlı tedarik zinciri ilişkileri yoluyla QR planlamasını kullanmalarını sağlar. Çok sayıda süpermarket, tüketici geri bildirim ve tepkilerini verimli bir şekilde kullanır. Depolama seçeneklerinde olduğu gibi, birçok nakliye kararının alınması da gereklidir. Bazı perakendecilerin doğrudan mağaza teslimiyle gönderilen ürünleri vardır. Perakendeciler, malı müşteriye devrederek işlemlerin tamamlanmasını içeren gemi lojistiği de planlamalıdır.

Lojistiğin bir parçası olarak, perakendeci, stok yönetimini kullanmaktadır. Perakendeciler, faaliyetlerdeki karmaşıklığı azaltması ve maliyetleri düşürmesi nedeniyle tedarikçilerin daha fazla sorumluluk üstlenmesini bekleyebilir veya bazı stok faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanabilirler. Tedarikçi yönetimli stokların popülerliği artmaktadır.

Doğru stoklara sahip olmak dengeleyici bir şekilde yapılmalıdır: perakendeci, ürünü stokta bulundurmayıp yok satmak ya da aşırı mallarla sıkışmak istememektedir. ABD pazarında, perakendeciler stok kayıplarıyla milyarlarca dolar kaybetmiştir. Bunun nedeni çalışan ve müşteri hırsızlığı, satıcı dolandırıcılığı vb. hatalardır. Birçok perakendeci, ürünlere etiket eklenmiş elektronik gözetim sistemi kullanmaktadır.

Tersine lojistik, müşteri ve/veya perakendeci tarafından bir tedarik kanalı vasıtasıyla geri gönderilen tüm ürün akışlarını içerir. Zarar; kusur veya zayıf perakende satışlardan kaynaklanan getirileri içerir.

Stok performansı düzenli olarak analiz edilmelidir.

Anahtar Terimler

istek kitabı (istek fişi) (s. 363)
ters ibraz (s. 365)
fırsatçı satın alma (s. 368)
raf bedeli (s. 368)
konsinye satın alma (s. 369)
muhayyer satın alma (s. 369)
RFID (radyo frekansı tanımlama) (s. 369)
lojistik (s. 372)
tedarik zinciri (s. 374)
ortak planlama, tahmin etme ve yenileme (OPTY) (s. 374)
hızlı tepki (QR) stok planlaması (s. 374)
teşhire hazır ürünler (s. 375)
etkin müşteri tepkisi (EMT) (s. 375)
doğrudan mağaza teslimatı (DMT) (s. 376)
stok yönetimi (s. 378)
tedarikçi yönetimli stok (VMI) (s. 378)
stok kayıpları (s. 379)
elektronik ürün gözetimi (s. 379)
tersine lojistik (s. 380)

Tartışma Soruları

1. Büyük bir mağaza ürün karmasına yeni bir mücevher markası eklemeden önce ne tür bilgiler toplamalıdır?
2. Bir perakendecinin istek listesine çok fazla güvenmesinin artıları ve eksileri neler olabilir?
3. Bir dondurmacı için ürünlerini aşağıda belirtilen tedarik kaynaklarından temin etmesinin avantaj ve dezavantajları nelerdir? Eğer bu soruyu global ayakkabı zincirini dikkate alarak cevaplarsanız cevabınız nasıl farklılaşacaktır?
   a. Sahip olunan firma
   b. Dışarıdan, düzenli alımlarda belirli tedarikçilerden
   c. Dışarıdan, yeni tedarikçilerden
4. Perakendecinin tedarikçilerden fırsat tabanlı satın almalara yönelik koşulları müzakere edeceği bir kriter listesi tasarlayınız.
5. Bir perakendecinin hangi koşullarda raf bedeli talep edebileceğini tartışınız. Hangi koşullarda bu strateji geri tepebilir?
6. Ürün planlama uygulaması küçük bir kitapçı için mi yoksa Costco için mi daha zordur? Açıklayınız.
7. Lojistik ve stok planlaması arasındaki farklıları belirtiniz ve her biri için örnek veriniz.
8. Bazı perakendeciler üreticiden perakendeciye doğrudan dağıtımı tercih ederken bazıları neden dağıtım merkezlerini nakliye merkezi olarak kullanmayı tercih etmektedir?
9. Hızlı tepki stok planlamasının faydaları nelerdir? Risklerinin neler olduğunu düşünüyorsunuz?
10. Bir semtteki evlere servis yapan bir pizzacı müşteri taleplerindeki değişimlere göre pizzalarını nasıl hazırlayabilir?
11. Tedarikçi yönetimli stok nedir? Bu yapıdan üretici ve perakendeciler nasıl yararlanır?
12. Tersine lojistik için bir perakendecinin dikkate alması gereken yedi maddelik kriterler listesini hazırlayınız.

İnternet Çalışması

UPS posta hizmetleri internet sitesinin "business" linkini tıklayıp ziyaret ediniz (www.usps.com/business). Firmanın perakendecilere yönelik sunduğu hizmetleri tanımlayınız. UPS hizmetlerinden perakendecilere sağladığı faydaları belirtiniz.