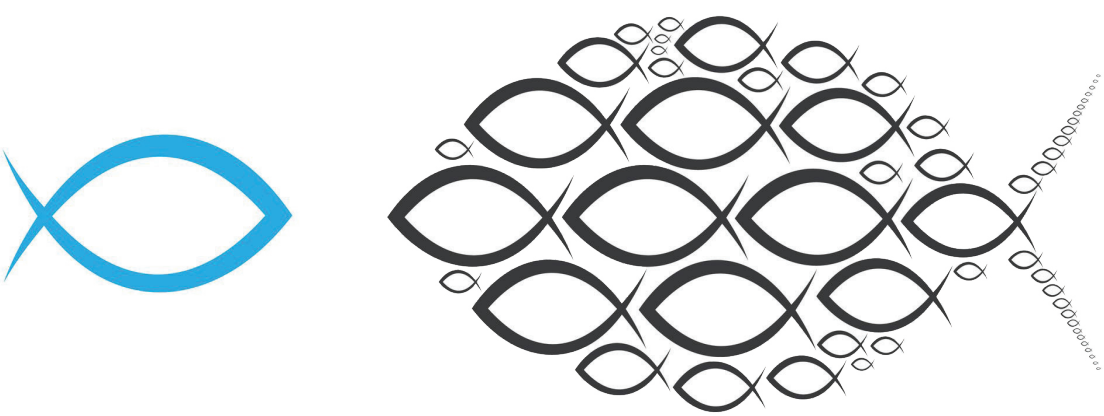
T.C.
KALKINMA BAKANLIĞI

HIZLI TÜKETİM MALLARI TİCARETİNDE SATINALMA BİRLİKLERİ

Ahmet PANAYIR



İKTİSADİ SEKTÖRLER VE KOORDİNASYON GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

Ocak 2015

T. C.
KALKINMA BAKANLIĞI

HIZLI TÜKETİM MALLARI TİCARETİNDE SATINALMA BİRLİKLERİ

Ahmet PANAYIR

İKTİSADİ SEKTÖRLER VE KOORDİNASYON GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

Ocak 2015

YAYIN NO: 2921
ISBN 978-605-9041-21-8

Bu çalışma Kalkınma Bakanlığının görüşlerini yansıtmaz. Sorumluluğu yazara aittir. Yayın ve referans olarak kullanılması Kalkınma Bakanlığının iznini gerektirmez.

Bu yayın 400 adet basılmıştır.

TEŞEKKÜR

Çalışmanın hazırlanması sürecinde her aşamada yapıcı ve yönlendirici yaklaşımlarıyla katkı sağlayan İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürü Sn. A. Latif TUNA'ya, Hizmetler Dairesi Başkanı Sn. Mehmet Akif KOCA'ya, Planlama Uzmanı Sn. Mehmet ATALAY'a,

Trabzon, Bursa ve İzmir'de saha ziyaretlerinin sorunsuz gerçekleşmesi için büyük çaba gösteren, bilgi ve tecrübe paylaşımı konusunda şahsıma yardımcı olan Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı uzmanlarından Sn. Murat KARACA'ya, BAKKALIM A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Sn. Mehmet Tayfun ATAMAN'a, BURSA BAKKALIM A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Muhammed Nuri ÖRS'e, İZBAKBAY A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Emin BAĞCI'ya ve İzmir Bakkallar ve Bayiler Odası'nda görev yapan Sn. Cem Burak KAPUCU'ya

en içten teşekkürlerimi sunarım.

İçindekiler

TEŞEKKÜR i
TABLOLAR iii
ŞEKİLLER iii
1. GİRİŞ 1
2. DÜNYADA VE AVRUPA'DA HIZLI TÜKETİM MALLARI PİYASASI GÖRÜNÜMÜ 3
3. HIZLI TÜKETİM MALLARI PERAKENDE TİCARETİNDE TÜRKİYE GÖRÜNÜMÜ 9
4. HTM PERAKENDE TİCARETİNDE SATIN ALMA BİRLİKLERİ 15
5. DÜNYADA ve AVRUPA'DA FAALİYET GÖSTEREN BAZI SATIN ALMA BİRLİKLERİ 18
5.1. EMD AG 18
5.2. AMS Sourcing B.V. 20
5.3. EROSKI S. COOP. 20
5.4. CONAD 21
5.5. AKR (JAPONYA ÖRNEĞİ) 21
6. ÜLKEMİZDEKİ PERAKENDE BİRLİKLERİNDE İŞ VE YÖNETİM FONKSİYONLARI 25
6.1. YÖNETİM FONKSİYONLARI 25
6.1.1. Örgütleme 26
6.1.2. Yöneltme 26
6.1.3. Planlama 27
6.1.4. Kontrol 27
6.1.5. Koordinasyon 27
6.2. İŞ FONKSİYONLARI 28
6.2.1. Satın alma 28
6.2.2. Dağıtım-Lojistik 30
6.2.3. Finans ve Muhasebe 30
6.2.4. Pazarlama 31
6.2.5. Bilgi-İşlem 31
7. BİRLİKLERİN KAMU KESİMİNDEN BEKLENTİLERİ 32
7.1. Finansman Desteği 32
7.2. Danışmanlık Hizmeti Desteği 32
7.3. Yer Tahsisi 32
8. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME 33
KAYNAKLAR 35

TABLOLAR

Tablo 1: Küresel Tüketici Malları Ticareti Hacmi, 2011 3
Tablo 2:Dünyanın En Büyük HTM Perakende Firmaları, 2011 3
Tablo 3:Perakendeci Tanımları 4
Tablo 4:Avrupa'nın En Büyük 10 Gıda Perakendecisi, 2011 6
Tablo 5:Perakende Ticaret Hacminin Dağılımı, 2011 9
Tablo 6:Toplam HTM perakendeciliği içindeki kanalların payı (Yüzde) 9
Tablo 7:Perakende Formatı Pazar Payları,2010-2011 10
Tablo 8: Zincir Marketlerin Şube Sayıları, Ocak 2012-Ekim 2014 13
Tablo 9: Pazar Payı En Yüksek İlk 4 Perakendecide Satılan HTM Kategorileri, 2004-2010 14
Tablo 10: AMS Paydaşları 20
Tablo 11: Ziyaret Edilen Birliklere İlişkin Bazı Bilgiler 26

ŞEKİLLER

Şekil 1:Avrupa Gıda Perakendeciliğinde Ülke Bazında CR5 Oranları, 2011 4
Şekil 2:Yıllar İtibarıyla Avrupa'da Satış Noktası Tipine Göre Pazar Payı Dağılımı 5
Şekil 3:Avrupa'da Satış Noktası Çeşidi İtibarıyla Ülke Bazında Pazar Payları, 2011 5
Şekil 4:Avrupa'da Milyon Kişi Başına Düşen Perakende Satış Noktası Sayısı, 2011 6
Şekil 5:Avrupa Gıda Perakende Piyasasında Özel Markalı Ürün Pazar Payı, 2011 7
Şekil 6:Avrupa'da İndirim Marketlerinin Pazar Payları, 2011 7
Şekil 7:Yıllar Bazında Avrupa İndirim Marketi Tipi Pazar Payı Kırılımı 8
Şekil 8: HTM Pazarı (Sigara Hariç) Fiyat, Miktar ve Ciro Değişimi (2010-2013) 11
Şekil 9: HTM Pazarı (Sigara Hariç) Fiyat, Miktar ve Ciro Değişimi (2011 3Ç-2013 4Ç) 11
Şekil 10: Sosyoekonomik Sınıflandırmaya Göre Gelir Dağılımı ve HTM Harcaması 12
Şekil 11: Dağıtım Kanallarındaki İş Birliği Olasılıkları 15
Şekil 12: Avrupa Perakende Piyasasında Firma İşlem Hacimleri (Milyar EUR,2012) 17
Şekil 13: EMD AG'nin ortakları 18
Şekil 14: EMD Organizasyon Şeması 19
Şekil 15: Ortak Tedarik için AKR Sistemi 23
Şekil 16: Perakendeciler, Merkez ve Toptancılar Arasındaki Nakit Akışı 24
Şekil 17: İşletmelerde bulunan fonksiyonlar 25
Şekil 18: Satın alma birliklerinin dahil olmadığı durumdaki tedarik zinciri 28
Şekil 19:Birliklerin dahil olduğu durumda tedarik zinciri 28

1. GİRİŞ

Dünyada, son dönemde perakende ticaret alanında bir dönüşüm yaşanmaktadır. Ekonomik büyüme ile birlikte tüketim malları üretimi de artmış, bu ürünlerin tüketiciye en verimli şekilde ulaştırılması meselesi ortaya çıkmıştır. Perakende sektöründe bu gelişmenin yansıması "organize perakende" olarak tanımlanan büyük ve zincir mağazaların ortaya çıkışı şeklinde olmuştur. Piyasanın yeni oyuncuları kısa zaman içinde önemli pazar paylarına ulaşmışlardır.

Bu tablo karşısında geleneksel kesimin hamlesi, organize perakendenin etkin olarak yararlandığı ölçek ekonomisi etkisinden aynı şekilde faydalanabilmek için çeşitli formlarda birlikler meydana getirmek olmuştur. Söz konusu birlikler büyük ölçüde başarılı olmuş ve özellikle Avrupa'da hızlı tüketim malları (HTM) perakende ticareti piyasasında önemli iş hacimlerine ulaşmıştır. Bu birlikler çoğu Avrupa ülkesinde pazar lideri konumundadır.

Türkiye'de de bu ortaklıklara benzer şekilde geçmişte kurulan yapılar; ortak hareket etme kültürünün eksikliği, kurallarının net tanımlanmamış olması, üyelerin yönetime duydukları güvensizlik, yetersiz finansal yönetim gibi nedenlerle faaliyetlerini sonlandırmışlar ve uzun ömürlü olamamışlardır. İstanbul ve Ankara gibi büyükşehirlerimiz başta olmak üzere, ağırlıklı olarak TEKEL ürünlerinin dağıtımını üstlenen birlikler yukarıda değinilen sorunlar dolayısıyla faaliyetlerine son vermek zorunda kalmışlardır. Ancak, HTM perakende ticareti piyasasındaki rekabetin artmasıyla eşzamanlı olarak, son yıllarda bazı illerimizdeki esnaf odaları tarafından satın alma birliklerinin tekrar oluşturulması yönündeki eğilim dikkat çekmektedir.

2014-2018 yılları arasındaki dönemi kapsayan 10. Kalkınma Planının Ticaret Hizmetleri bölümünde "Ticaret faaliyetlerinde yüksek katma değerli hizmet üretiminin ve verimlilik artışının sağlanması, teknoloji kullanımı ve yeniliğin özendirilerek hizmet kalitesinin artırılması, rekabetin ve tüketicinin korunması ile sektör içi kesimler arasında dengeli gelişmeyi sağlayan bir ortamın tesis edilmesi" temel amaç olarak belirlenmiştir.

Bu amaç doğrultusunda aynı bölümde "Geleneksel toptan ve perakende sektörünün rekabet gücünü artırıcı tedarik ve satış faaliyetleri geliştirilecektir. Bu kesimde modern işletme teknikleri, yeni hizmet modelleri ve teknoloji kullanımı desteklenecektir." şeklinde bir politika yer almaktadır. Bu çalışma hem belirtilen Plan amaç ve politikalarının hayata geçirilmesine katkı sağlamak, hem de ülkemizde yeniden gündeme gelen satın alma birliklerine daha yakından bakış imkânı sunmak amacıyla hazırlanmıştır.

Çalışmada ilk olarak dünyada ve Avrupa'da HTM perakende ticareti piyasasının görünümü hakkında bilgi verilmiştir. Sonrasında sektörün ülkemizdeki durumu incelenmiştir. Satın alma birlikleri konusunda genel değerlendirme yapıldıktan sonra, dünyadaki uygulama örnekleri incelenmiştir.

Çalışma kapsamında Trabzon, Bursa ve İzmir'de esnaf odaları tarafından kurulan ve "öde&götür" (cash&carry) formatında faaliyet gösteren işletmeler ziyaret edilmiş ve firma yetkilileriyle yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ülkemizdeki örneklerin incelendiği bölümü takiben, birliklerin kamudan beklentilerine yer verilmiş ve genel bir değerlendirme ile çalışma sonlandırılmıştır.

2. DÜNYADA VE AVRUPA'DA HIZLI TÜKETİM MALLARI PİYASASI GÖRÜNÜMÜ

2011 yılında tüketici malları ticaretinin dünya çapındaki hacmi yaklaşık 15,5 trilyon ABD doları olarak gerçekleşmiştir. Söz konusu miktarın kıta bazındaki dağılımı aşağıdaki tabloda verilmektedir. Kuzey Amerika ve Batı Avrupa bölgeleri nüfuslarına oranla dünya tüketici malları ticaretinden daha yüksek pay almaktadır.

Tablo 1: Küresel Tüketici Malları Ticareti Hacmi, 2011

Bölge	Nüfus (Milyon)	Dünya Nüfusu İçindeki Payı	Cirosu (Milyar USD)	Dünya Cirosu İçindeki Payı
Kuzey Amerika	462,2	6,6%	3.964,1	25,7%
Orta ve Güney Amerika	483	6,9%	1.258,4	8,1%
Avrupa	816,4	11,7%	4.153	26,9%
Batı Avrupa	399,5	5,7%	2.899,3	18,8%
Doğu Avrupa	416,9	6,0%	1.253,7	8,1%
Asya	4133,4	59,2%	5.285,3	34,2%
Afrika	1046	15,0%	527,6	3,4%
Okyanusya	37	0,5%	262,6	1,7%
TOPLAM	**6978**	**100,0%**	**15.450,9**	**100,0%**

Kaynak: METRO Group, METRO Retail Compendium 2012/2013

Dünyanın en büyük perakende firmaları listesine bakıldığında ABD ve Almanya merkezli şirketlerin ağırlığı görülmektedir. Toplam 28 ülkede faaliyet gösteren Wal Mart açık ara lider konumundadır.

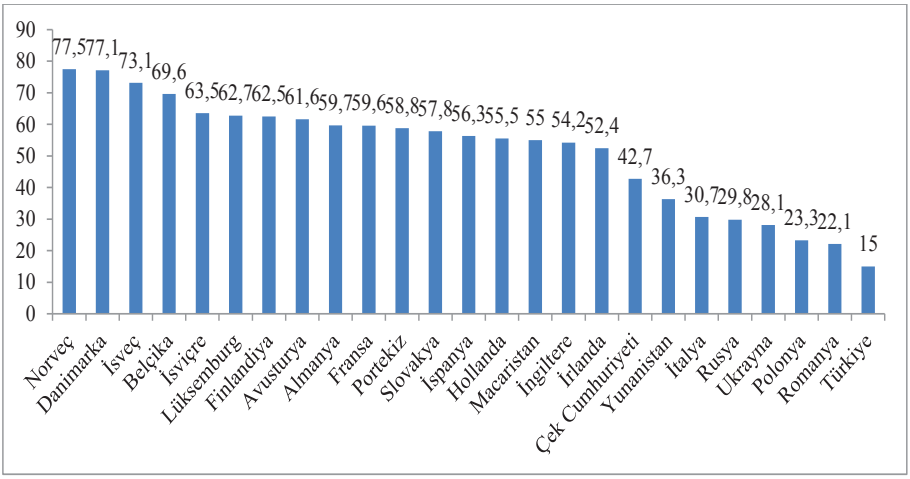
Tablo 2:Dünyanın En Büyük HTM Perakende Firmaları, 2011

Sıra	Şirket	Ülke	2011 Cirosu (Milyar USD)	Faaliyet Gösterdiği Ülke Sayısı
1	Wal-Mart Stores, Inc.	ABD	447	28
2	Carrefour S.A.	Fransa	113,2	33
3	Tesco plc	İngiltere	101,6	13
4	Metro AG	Almanya	92,9	33
5	The Kroger Co.	ABD	90,4	1
6	Costco Wholesale Corp.	ABD	88,9	9
7	Schwarz Unternehmens Truehand KG	Almanya	87,8	26
8	Aldi Einkauf GmbH & Co. Ohg	Almanya	73,4	17
9	Target Corp.	ABD	68,5	1
10	Groupe Auchan SA	Fransa	60,5	12

Kaynak: Deloitte, 2013 Global Powers of Retailing

Piyasa rekabet ortamı hakkında fikir sahibi olmayı sağlayan CR 5 yoğunlaşma oranı (en yüksek pazar payına sahip 5 firmanın pazar paylarının toplamı) organize perakendeciliğin gelişmiş olduğu İskandinav ülkelerinde diğer Avrupa ülkelerine kıyasla daha yüksektir. Ülkemizde bu oran %15 civarındadır.

Şekil 1:Avrupa Gıda Perakendeciliğinde Ülke Bazında CR5 Oranları, 2011



Kaynak: METRO Group, METRO Retail Compendium 2012/2013

Nielsen araştırma şirketi tarafından geliştirilen ve organize perakendecilikte bir standart haline gelen metrekare bazlı satış noktası sınıflandırma tablosu aşağıdadır.

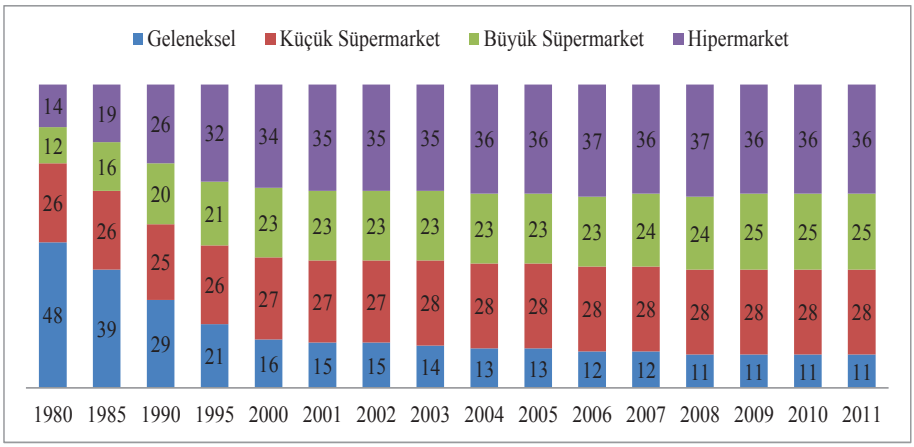
Tablo 3:Perakendeci Tanımları

Format	Büyüklük (m^2)	Kasa Sayısı	Diğer Özellikler
Hipermarket	2500 ve üzeri	8+	Self servis, park alanı, ATM
Büyük Süpermarket	1000-2499	2+	Self servis
Süpermarket	400-999	2+	Self servis
Küçük Süpermarket	100-399	2	Self servis
Orta Market	50-99	1	Ana cadde/ana caddeye açılan yan sokak üzeri
Bakkal	50 altı	1	

Kaynak: Nielsen

Avrupa'da 1980'den beri geleneksel perakende satış noktaları (bakkal, orta market) ve küçük süpermarketlerin pazar payı azalırken hipermarket ve büyük süpermarketlerin payı artış göstermektedir. Küçük süpermarketler zaman içinde pazar paylarını sabitlemeyi başarabilmişlerdir. Bu durumun oluşmasında küçük süpermarket kategorisinde sayılan indirim marketlerinin gelişiminin katkısı vardır.

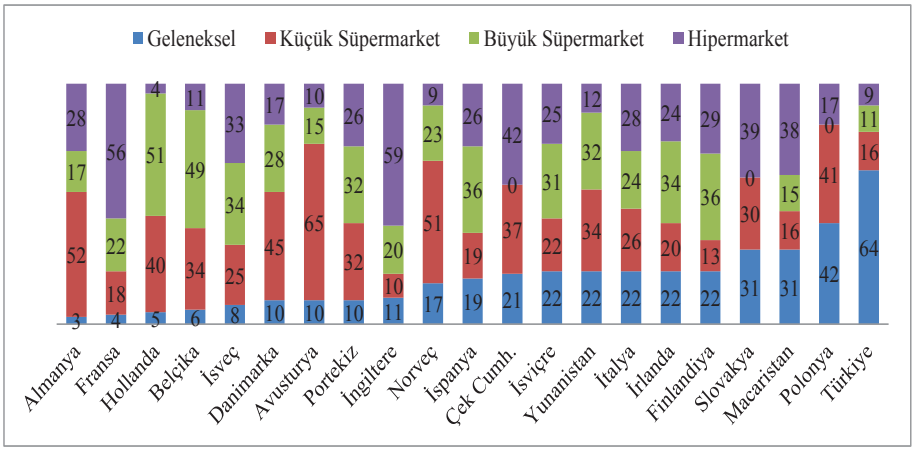
Şekil 2:Yıllar İtibarıyla Avrupa'da Satış Noktası Tipine Göre Pazar Payı Dağılımı



Kaynak: Nielsen, Nielsen Grocery Universe 2013

Fransa ve İngiltere'de hipermarketler yüksek pazar payına sahiptir. Belçika ve Hollanda'da büyük süpermarketler perakende piyasasını domine ederken Almanya, Norveç ve Avusturya'da küçük süpermarketler önemli pazar hacmine ulaşmışlardır. Polonya ve Türkiye'de ise geleneksel perakendeciler piyasaya hâkimdir.

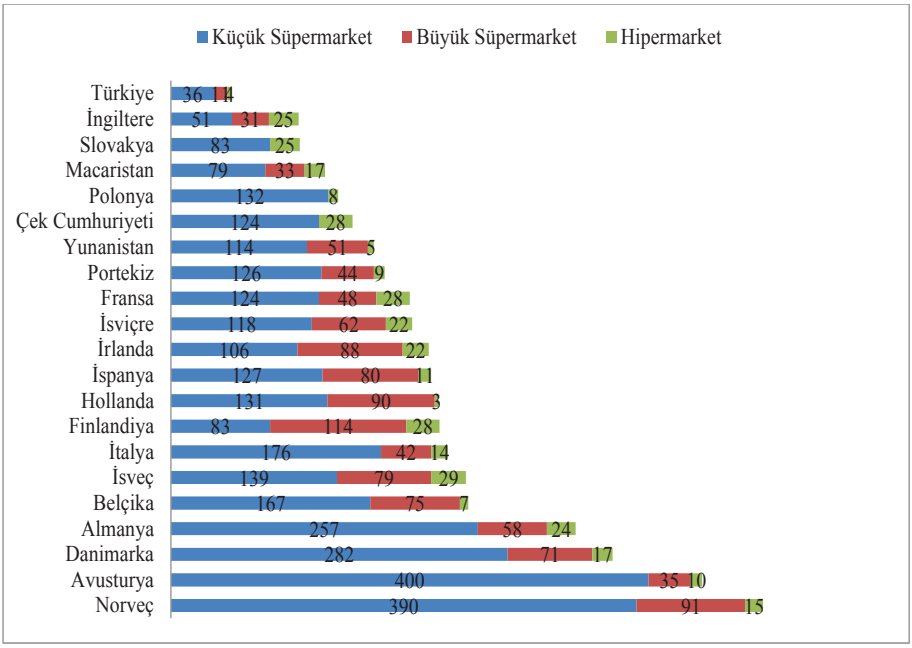
Şekil 3:Avrupa'da Satış Noktası Çeşidi İtibarıyla Ülke Bazında Pazar Payları, 2011



Kaynak: Nielsen, Nielsen Grocery Universe 2013

Nüfus ve perakende satış noktası ilişkisi incelendiğinde, özellikle küçük süpermarket sayısının fazlalığı dolayısıyla Norveç, Avusturya, Danimarka ve Almanya milyon nüfus başına düşen satış noktası sıralamasında üstlerde yer almaktadır.

Şekil 4:Avrupa'da Milyon Kişi Başına Düşen Perakende Satış Noktası Sayısı, 2011



Kaynak: Nielsen, Nielsen Grocery Universe 2013

Avrupa'nın en büyük gıda perakende firmaları listesine bakıldığında ise Alman ve Fransız şirketlerinin üstünlüğü görülmektedir. Alman şirketleri Orta ve Doğu Avrupa ülkelerine, Fransız şirketleri ise Güney Avrupa ülkelerine açılarak bu güçlü konumlarını elde etmişlerdir.

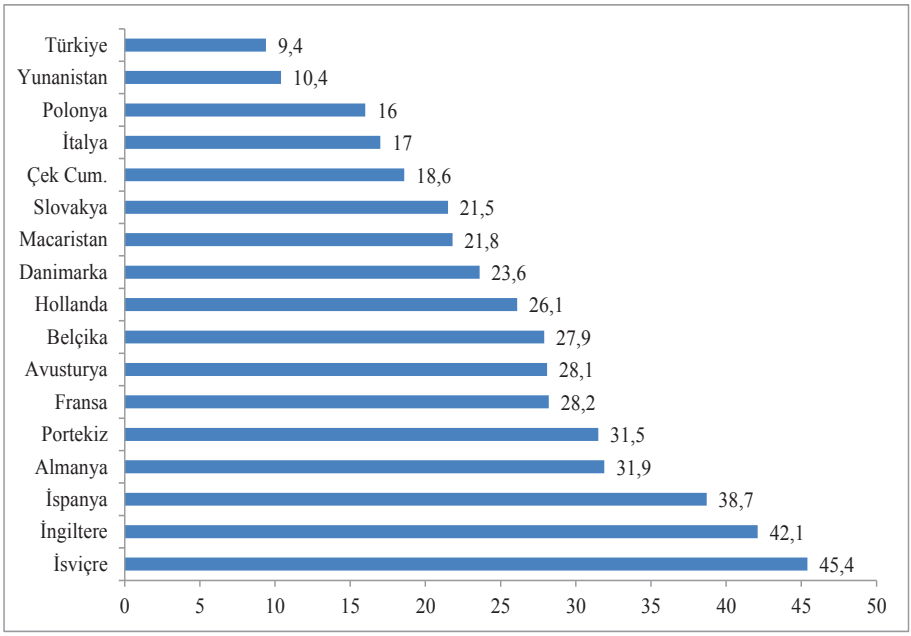
Tablo 4:Avrupa'nın En Büyük 10 Gıda Perakendecisi, 2011

Şirket	Ülkesi	Net Satışlar (Milyar USD)
Schwarz Group	Almanya	90,7
Metro Group	Almanya	88,7
Tesco	Birleşik Krallık	83,8
Carrefour	Fransa	82,0
Rewe Group	Almanya	67,2
Edeka Group	Almanya	63,5
ALDI	Almanya	55,9
Auchan	Fransa	51,6
ITM (Intermarché)	Fransa	46,4
Leclerc	Fransa	45,1

Kaynak: METRO Group, METRO Retail Compendium 2012/2013

Son yıllarda hızlı tüketim malları ticaretinde gündemde olan konulardan biri de özel markalı (private label) ürünlerdir. İsviçre ve İngiltere en yüksek özel markalı ürün pazar payına sahiptir. Ülkemizde bu oran diğer Avrupa ülkelerine kıyasla daha düşüktür.

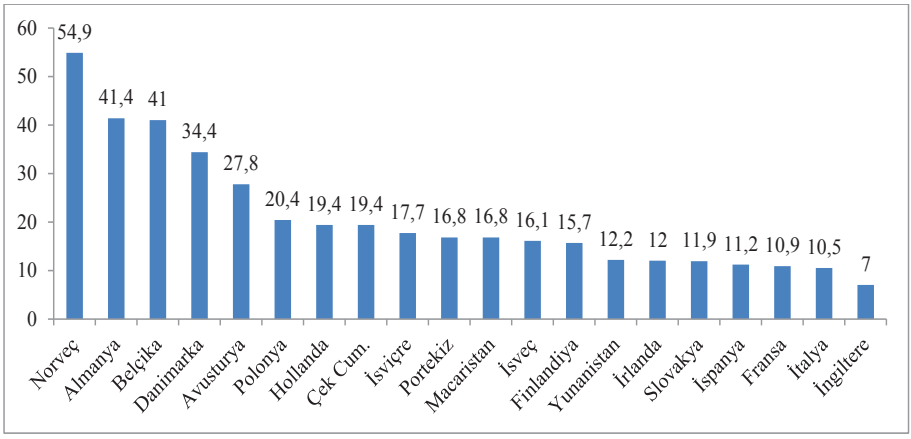
Şekil 5:Avrupa Gıda Perakende Piyasasında Özel Markalı Ürün Pazar Payı, 2011



Kaynak: METRO Group, METRO Retail Compendium 2012/2013

Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren indirim marketleri Avrupa perakende pazarında kendilerine yer edinmeye başlamışlardır. Norveç %55 ile indirim marketlerinin en yüksek pazar payına sahip olduğu ülke konumundadır.

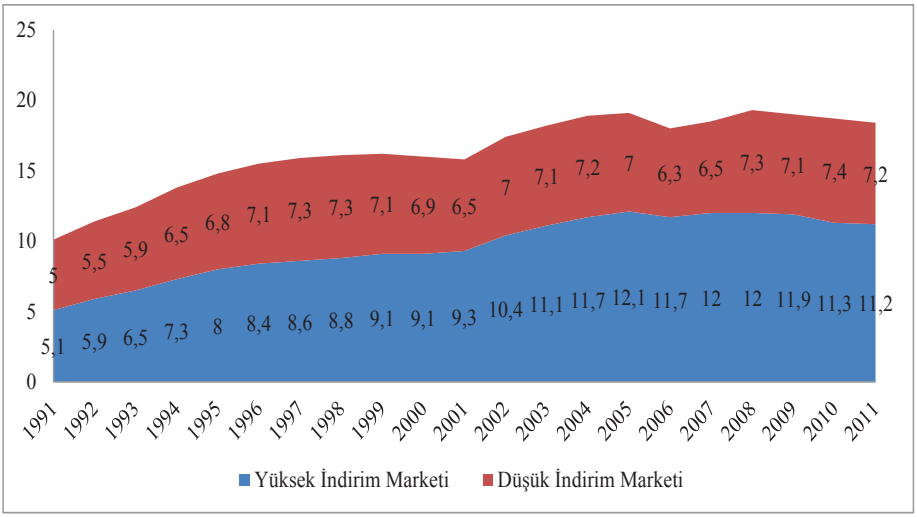
Şekil 6:Avrupa'da İndirim Marketlerinin Pazar Payları, 2011



Kaynak: Nielsen, Nielsen Grocery Universe 2013

İndirim marketleri kavramsal olarak "yüksek indirim marketi" ve "düşük indirim marketi" olarak ikiye ayrılmaktadır. Temel yöntemleri aynı olmakla birlikte, düşük indirim marketlerinde özel markalı ürünlerin yanında markalı ürünlere daha fazla yer verilmesi gibi farklılıklar da bulunmaktadır. ALDI ve Lidl gibi yüksek indirim marketlerinin büyümesiyle indirim marketleri Avrupa'daki pazar paylarını artırmaktadır.

Şekil 7:Yıllar Bazında Avrupa İndirim Marketi Tipi Pazar Payı Kırılımı



Kaynak: Nielsen, Nielsen Grocery Universe 2013

3. HIZLI TÜKETİM MALLARI PERAKENDE TİCARETİNDE TÜRKİYE GÖRÜNÜMÜ

Ülkemizde özellikle 1990'lı yılların başından itibaren perakende ticaret alanında önemli değişiklikler gözlenmeye başlanmıştır. Uzun yıllardan beri geleneksel kesim olarak tabir edilen esnaf kesiminin büyük ağırlığa sahip olduğu sektörde organize perakende temsilcileri de faaliyet göstermeye başlamışlardır. 2011 yılı itibariyle perakende ticaret hacminin dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5:Perakende Ticaret Hacminin Dağılımı, 2011

	Ciro(Milyar Dolar)	Toplam İçindeki Pay	Kategori İçindeki Pay
Toplam	191		
Geleneksel Perakende	110	58%	
Organize Perakende	81	42%	
Gıda Perakendeciliği	**115**	**60%**	**100%**
Geleneksel Perakende	82	43%	71%
Organize Perakende	33	17%	29%
Gıda Dışı Perakendecilik	**76**	**40%**	**100%**
Geleneksel Perakende	28	15%	37%
Organize Perakende	48	25%	63%

Kaynak: AMPD, Ticaret Hizmetlerinin Geliştirilmesi ÖİK görüşü

Hızlı tüketim malları kategorisinde her türlü gıda, kişisel bakım ve ev temizliği ürünleri yer almaktadır. Stok devir ve nakite dönme hızı yüksek olan bu kategorinin ticaretinde aşağıdaki tablodan da görülebileceği üzere organize perakende payını giderek artırmaktadır.

Tablo 6:Toplam HTM perakendeciliği içindeki kanalların payı (Yüzde)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Organize Perakende	31,26	34,4	39,86	42,31	45,51	49,08
Geleneksel Perakende	68,74	65,6	60,14	57,69	54,49	50,92

Kaynak: Türkiye HTM Perakendeciliği Sektör İncelemesi Nihai Raporu, Rekabet Kurumu

2010 ve 2011 yıllarında perakendeci paylarının dağılım tablosu aşağıda verilmiştir. Tablodan da görüleceği üzere yerel zincir marketler ve indirim marketleri pazar paylarını artırırken bakkalların piyasadan aldıkları pay düşüş göstermektedir. Yerel zincir marketler ulusal zincirlere kıyasla bölgelerindeki dinamiklere daha iyi hâkim oldukları ve daha esnek davranabildikleri için önemli rekabet avantajına sahiptir. İndirim marketleri de konseptleri gereğince müşteriye en yakın noktalarda konumlandıklarından ve fiyat avantajı sağladıklarından pazar paylarını artırabilmişlerdir.

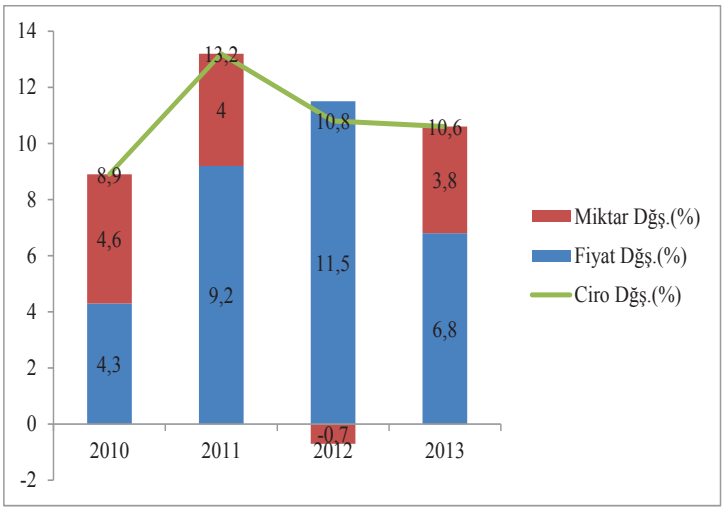
Tablo 7:Perakende Formatı Pazar Payları,2010-2011

Perakendeci Payları	**2010**	**2011**
Ulusal Zincir Market	12,8	12,5
Yerel Zincir Market	9,6	10,9
İndirim Marketi	11,9	13,6
Bağımsız Süpermarket	28,4	27,4
Bakkal	12,2	11,2
Açık Pazar	9	8,4
Diğer	16,2	16

Kaynak: AMPD, Ticaret Hizmetlerinin Geliştirilmesi ÖİK için gönderilen görüş

2010-2013 arasında sigara hariç HTM pazarının büyüme oranlarını gösteren grafik aşağıda verilmiştir. Miktar ve fiyat değişkenlerinin artış ve azalışlarına bağlı olarak ciro değişkeni de dalgalı bir seyir izlemiştir.

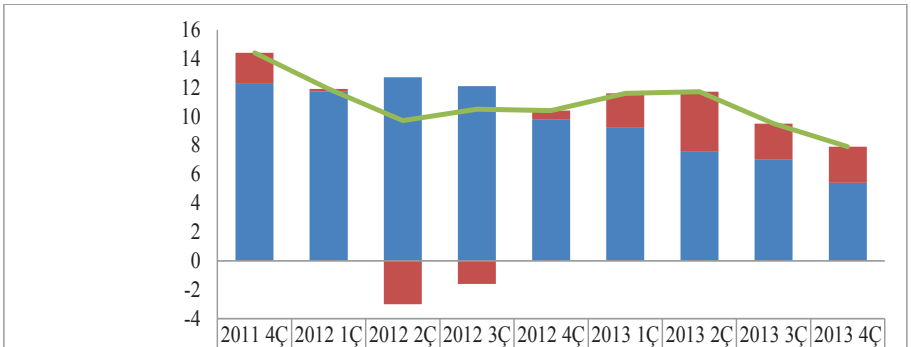
Şekil 8: HTM Pazarı (Sigara Hariç) Fiyat, Miktar ve Ciro Değişimi (2010-2013)



Kaynak: http://www.retailturkiye.com/fmcg-ve-retail-pazari/htu-pazari-2013te-10-6-buyudu

2012'nin 2. çeyreğinden itibaren HTM pazarı 3 aylık dönemler itibarıyla incelendiğinde fiyat artışının yavaşlaması eğilimi dikkat çekmektedir. Ciro artışlarının yavaşlaması ise 2013'ün 2. çeyreğinden itibaren izlenmektedir. Söz konusu durumu gösteren grafik aşağıda yer almaktadır.

Şekil 9: HTM Pazarı (Sigara Hariç) Fiyat, Miktar ve Ciro Değişimi (2011 4Ç-2013 4Ç)

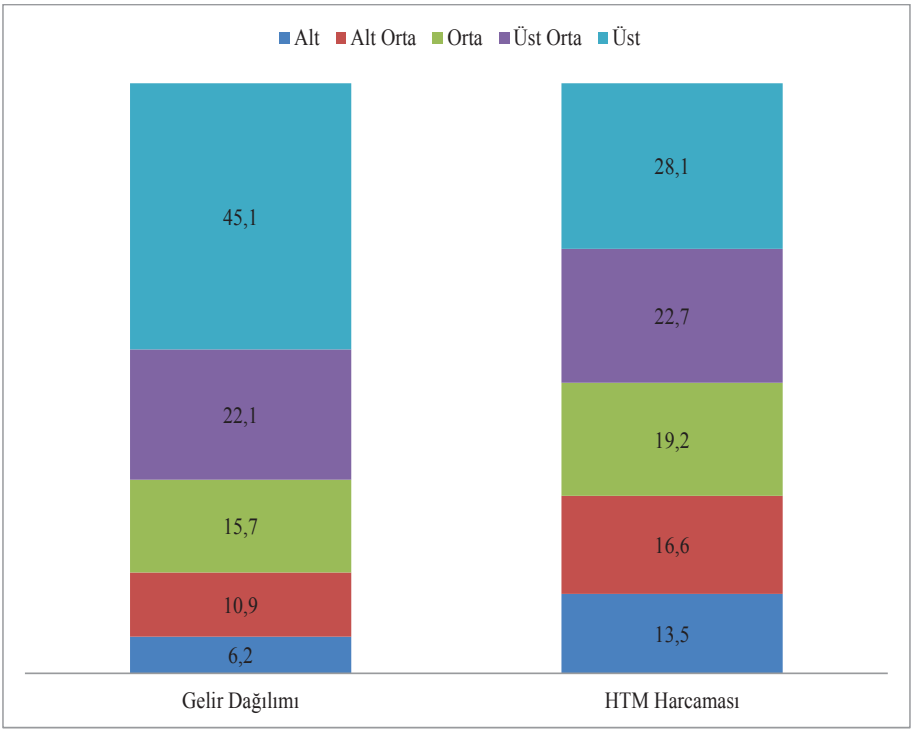


	2011 4Ç	2012 1Ç	2012 2Ç	2012 3Ç	2012 4Ç	2013 1Ç	2013 2Ç	2013 3Ç	2013 4Ç
Miktar Dğş.(%)	2,1	0,2	-3	-1,6	0,6	2,4	4,1	2,5	2,5
Fiyat Dğş.(%)	12,3	11,7	12,7	12,1	9,8	9,2	7,6	7	5,4
Ciro Dğş.(%)	14,4	11,9	9,7	10,5	10,4	11,6	11,7	9,5	7,9

Kaynak: http://www.retailturkiye.com/fmcg-ve-retail-pazari/htu-pazari-2013te-10-6-buyudu

HTM piyasası tüketici alışkanlıkları açısından incelendiğinde; gelir gruplarının toplam gelir içinden aldıkları pay ile yaptıkları HTM harcamaları arasında büyük farklılıklar olduğu görülmektedir. Örneğin üst ve üst orta gelir grupları toplam gelirin üçte ikisinden fazlasını almakta iken HTM harcamasının yaklaşık yarısını gerçekleştirmektedir. Toplam gelirden yaklaşık %17 pay alan alt ve alt orta gelir grupları ise toplam HTM harcamasının %30'luk kısmını yapmaktadır.

Şekil 10: Sosyoekonomik Sınıflandırmaya Göre Gelir Dağılımı ve HTM Harcaması



Kaynak: AMPD, Ticaret Hizmetlerinin Geliştirilmesi ÖİK için gönderilen görüş

Şube sayısı en yüksek ilk 20 zincir markete bakıldığında ulusal ölçekteki indirim marketlerinin listenin üst sıralarında yer aldığı görülmektedir. Hipermarket ve süpermarketlere kıyasla daha küçük mağazalara sahip oldukları için yer seçimi esnekliği ve özel markalı ürünlerin diğer marketlere nazaran ürün portföylerinde daha fazla bulunması bu durumun başlıca sebepleri olarak sıralanabilir. Aşağıda Türkiye çapında en çok satış noktasına sahip 20 marketin Ocak 2012-Ekim 2014 dönemindeki şube sayıları bilgisini içeren tablo bulunmaktadır.

Tablo 8: Zincir Marketlerin Şube Sayıları, Ocak 2012-Ekim 2014

Sıra	Zincir Market	Ölçek	İndirim M.	01.Oca.12	01.Oca.13	01.Oca.14	31.Eki.14
1	BİM	Ulusal	Evet	3281	3662	4014	4452
2	A 101	Ulusal	Evet	1291	1687	2338	3427
3	ŞOK	Ulusal	Evet	1238	1222	2083	2216
4	UCZ	İstanbul	Evet	-	-	1320	1431
5	Ekomini	Ulusal	Evet	-	-	837	1060
6	Migros	Ulusal		529	622	745	871
7	Hakmar Ekspress	İstanbul	Evet	228	252	269	292
8	Carrefour Sa Ekspress	Ulusal		181	195	216	275
9	Tansaş	Ulusal		184	218	199	212
10	Kiler	Ulusal		193	203	210	203
11	Dia Sa	Ulusal	Evet	1108	1217	327	196
12	Makro	Ulusal		154	171	170	170
13	Bizim Toptan Satış	Ulusal		123	131	149	160
14	Kipa Ekspress	Ulusal		82	123	135	137
15	Çağrı Semt	İstanbul	Evet	25	36	50	126
16	Pehlivanoğlu	Ulusal		103	116	117	124
17	Happy Center	İstanbul		59	76	97	112
18	Mopaş	İstanbul		78	83	98	100
19	Adesem	Ulusal		90	97	98	98
20	KİM	Ulusal		58	71	76	89

Kaynak: http://www.ortakalan.com.tr/haberler/zincir-marketlerin-ekim-acilislari-17652#4

HTM kategorilerinin satışlarında en yüksek hacim yapan ilk 4 perakendecinin paylarını gösteren tabloda dondurulmuş ve hazır/konserve gıdaların paylarının yüksekliği dikkat çekmektedir. Kırmızı ve beyaz et, genel gıda, kahvaltılıklar, alkolsüz içecekler, temizlik ürünleri gibi kategorilerde ilk 4 perakendecinin payı artmış ise de bu artış sınırlı kalmıştır.

Tablo 9: Pazar Payı En Yüksek İlk 4 Perakendecide Satılan HTM Kategorileri, 2004-2010

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Dondurma	6	7	7	7	9	9	11
Dondurulmuş Gıda	45	51	48	47	46	51	56
Kırmızı ve Beyaz Et	9	9	9	9	10	11	12
Genel Gıda	8	9	10	11	14	16	16
Hazır-Konserve Gıda	35	35	31	32	37	41	44
Kağıt Ürünleri	18	19	18	19	19	23	24
Kahvaltılık-Bebek Maması	11	11	11	12	13	16	15
Kişisel Bakım	14	16	14	15	17	18	19
Kozmetik-Parfümeri	10	8	6	5	7	7	9
Şekerleme	15	16	15	16	18	21	23
Sıcak İçecekler	12	14	13	15	17	19	20
Alkolsüz İçecekler	11	10	9	8	8	10	11
Süt ve Süt Ürünleri	12	14	14	15	18	20	21
Temizlik Ürünleri	15	16	15	16	18	20	20
Yemeklik Yağ	13	14	14	16	20	21	21
Yumurta	4	4	6	7	8	10	11

Kaynak: AMPD, Ticaret Hizmetlerinin Geliştirilmesi ÖİK için gönderilen görüş

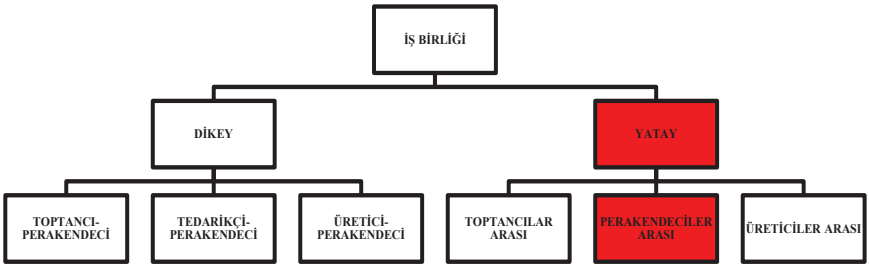
Son yıllarda özellikle indirim marketlerinin de pazar paylarını artırmaları ile birlikte HTM piyasasında özel markalı (private label) ürünler gündemde yer almaya başlamıştır. Avrupa'da özellikle İskandinav ülkelerinde çok yüksek satış hacmine ulaşan bu segmentin ülkemizde toplam cirodan aldığı pay Avrupa'ya kıyasla düşük kalmaktadır. Perakendecilerin üreticilere kendilerine özgü markalarla üretim yaptırdıkları bu ürünler hakkında çeşitli tartışmalar süregelmektedir. Üretici ve tedarikçiler bu segmentin gelişmesinin kendi markalarına zarar vereceği, yaptıkları pazarlama, ürün geliştirme gibi maliyetleri boşa çıkaracağı endişesi taşımaktadırlar. Perakendeciler ise özel markalı ürün üretimi yoluyla özellikle KOBİ'lere iş potansiyeli oluşturulduğunu ve ürün kalitesinin artırıldığını savunmaktadırlar. Toplam özel markalı ürün pazarı 2013 yılında %6,4 büyüme kaydetmiştir.[1]

[1] http://www.retailturkiye.com/fmcg-ve-retail-pazari/market-markalarinin-bir-onceki-aya-gore-pl-ciro-degisimleri-ocak-2012-aralik-2013

4. HTM PERAKENDE TİCARETİNDE SATIN ALMA BİRLİKLERİ

Perakende ticarette yıllar içinde piyasada rekabet arttıkça paydaşlar ortak faaliyetlerde bulunma eğilimi sergilemişlerdir. Üreticiler, tedarikçiler, toptancılar ve perakendeciler arasında dikey ve yatay iş birliği modelleri ortaya çıkmıştır. Şekil 11 söz konusu modelleri göstermektedir. Çalışmada perakendeciler arasında gerçekleşen yatay ortaklıklar incelenecektir.

Şekil 11: Dağıtım Kanallarındaki İş Birliği Olasılıkları



Kaynak: Agardi, (2004)

Perakende ortaklıklar paydaşlarına çok sayıda fayda sağlar. Bunlar arasında çıkarların daha güçlü temsili, ölçek ekonomisi, artan alıcı gücü ile daha iyi satın alma koşullarına ulaşma, marka ve imaj transferi, yeni yetenekler ve yeterlilikler kazandırma, tutundurma faaliyetleri ve ortaklığın bilgi teknolojisi imkânları sayılabilir. Ortaklık ayrıca üyelerini piyasaya yeni giren oyunculara karşı korur ve onların rekabetçiliğini artırır. (a.g.e)

Satın alma grupları üreticiler ve distribütörler karşısında satın alma güçlerini geliştirirken rekabetçiliklerini de artırmak isteyen perakendeciler tarafından kurulan organizasyonlardır. (Balan, 2007)

Satın alma gruplarının gelişiminin ilk evresinde gruptaki firmalar sermaye yapısı daha güçlü rakipleri karşısında tutunmaya çalışır. Bir sonraki adımda grup üyelerine lojistik destek sağlar ve stok devir oranını artırır. Takip eden aşamada genellikle işbirliğinin kapsamı tutundurma ve reklam faaliyetlerini de içerecek şekilde genişler. Dördüncü adımda grup, müşteri katma değerini artıracak ve perakendecilere daha yüksek kar marjı sağlayacak şekilde kendi ürünlerini ürettirmeye başlar. Nihayet grup pazarlama planlaması, coğrafi farklılaştırma ve ürün farklılaştırması yapan bütünleşik bir sisteme dönüşür. (a.g.e)

Terashima ve Dawson (2004) geleneksel perakendecilerin pazar paylarını kaybetmelerinde etkili olan faktörleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Özgür olma isteğinden kaynaklanan ortak hareket edememe, birlik oluşturamama
- Değişen müşteri hayat tarzına uyum sağlayamama
- Organize perakende ile hizmet modeli farkı (tezgah-self servis)

- Alıcı gücü eksikliği
- Etkisiz tutundurma çabaları

Ghisi ve diğerleri (2007) Brezilya'da küçük perakendeciler üzerinde yaptıkları çalışmada bir birlik oluşabilmesi için aşağıda sıralanan hususların gerektiği sonucuna ulaşmışlardır:

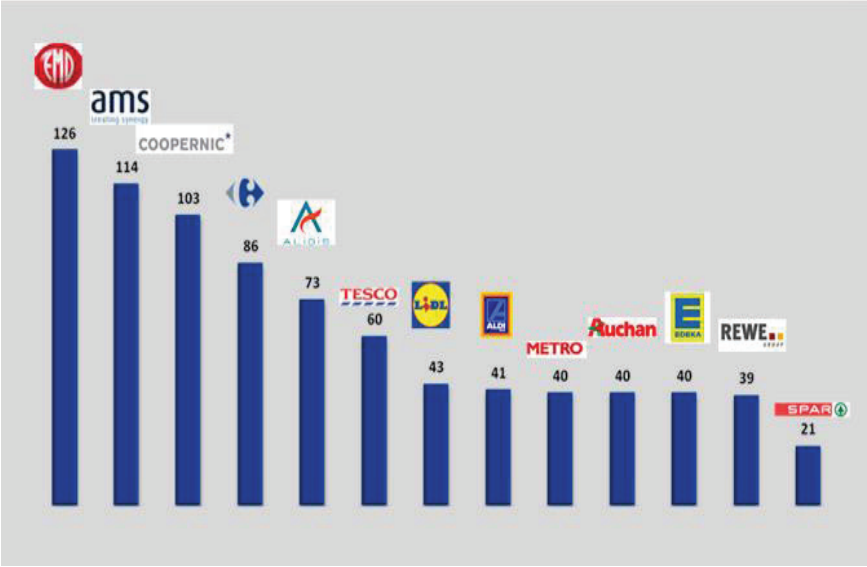
- Potansiyel fayda
- Üyeler arasında kültürel benzerlik ve ortak özellikler bulunması
- Üyeler arasında vizyon, hedef ve perspektif birliği
- Ortakların katılımının sürekliliği
- İnovasyon ve modernizasyona yatırım

Ghisi ve diğerleri (2007) rekabetçi bir ortaklık kurulabilmesi için yönetimin atması gereken adımları aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Ortaklığın amacı ve ilişkinin kapsamının tanımlanması
- Ortaklık iş planının özenli bir şekilde değerlendirilmesi
- Benzer büyüklükte, yetenekleri ve tecrübeleri birbirlerini tamamlayıcı nitelikte ortaklar seçilmesi
- Üyeler arasındaki etkileşimin boyutlarının belirlenmesi
- Ortaklık-üye arasındaki ilişkinin belirsizliğini azaltacak eylemler tanımlanması
- Ortaklık faaliyetlerinde bilgi ve tecrübe kazanmak için öncelikle pilot proje gerçekleştirilmesi
- Kısa vadeli çıkarlar yerine uzun dönemli sonuçlara odaklanılması
- İyi uygulama örneklerinin paylaşılması ve yaygınlaştırılması
- Üyelerin sürekli iyileştirme faaliyetlerine odaklanmasının sağlanması

Günümüzde Avrupa'da faaliyet gösteren satın alma birlikleri önemli iş hacmine ulaşmışlardır. Küçük perakendecilerin ve küçük ölçekli birliklerin birleşerek kurdukları çatı organizasyonlar; çok uluslu şirket statüsündeki perakendeciler kadar, hatta onlardan daha fazla ciro üretebilmektedir. Şekil 12 Avrupa perakende piyasasındaki firmaların işlem hacimlerini göstermektedir.

Şekil 12: Avrupa Perakende Piyasasında Firma İşlem Hacimleri (Milyar EUR,2012)



Kaynak: Türkiye Perakendeciler Federasyonu'na yapılan sunum, EMD AG (European Marketing Distribution), 2013

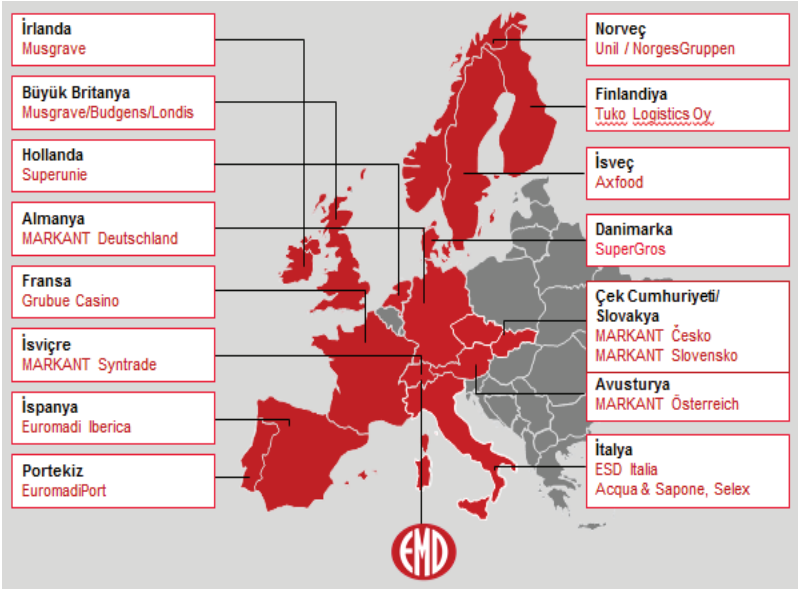
5. DÜNYADA ve AVRUPA'DA FAALİYET GÖSTEREN BAZI SATIN ALMA BİRLİKLERİ

5.1. EMD AG

1989'da kurulan EMD (European Marketing Distribution) günümüzde Avrupa'daki bağımsız perakendecilerin üye olduğu en büyük ittifak haline gelmiştir. 16 ülkedeki 500 perakende piyasası oyuncusunu kapsayan 15 üye; Avrupa'da %12 pazar payına, 150.000'i aşkın satış noktasına, 34 milyon m^2 satış alanına sahiptir ve yaklaşık 142 milyar Euro ciro üretebilmektedir. Kendi potansiyellerini, satın alma güçlerini ve ortak projelere katılımlarını geliştiren ortaklar birliğin felsefesi olan "Ortaklığın Gücü"nü kanıtlamaktadırlar.[2]

EMD, birbirinden bağımsız yerel (Gıda & Gıda dışı) perakendecilerin ürün tedariği alanında, onlarla beraber çalışan bir gruptur. EMD, Avrupa ölçeğindeki üye hacimlerini, işletme yönetimi bilgisini ve yenilikleri kullanarak üyelerin fiyat ve kalite rekabet düzeyini geliştirmeyi amaçlar.

Şekil 13: EMD AG'nin ortakları



Kaynak: Türkiye Perakendeciler Federasyonu'na yapılan sunum, EMD AG (European Marketing Distribution), 2013

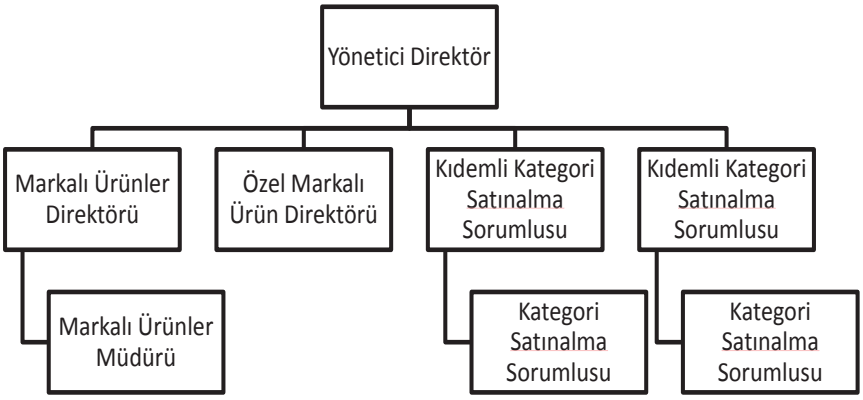
[2] http://www.emd-ag.com/index.php?article_id=1

EMD'nin temel faaliyetleri kabaca 3 grup altında toplanabilir:

- **Pazar Geliştirme:** Hem tedarikçiler hem de perakendecilerin birbirleriyle olan iletişim ve etkileşiminin artırılması, üyelerin yurtdışından mal tedariğinin kolaylaştırılması
- **İş Geliştirme:** Üyelere başta fiyat olmak üzere çeşitli satın alma avantajları sağlanması (örn: ekstra promosyon)
- **Market Markalı Ürünlerde Kaynak Sağlama:** "Private Label" olarak da bilinen ürünlerin tedarik sürecinde üyelerin ortak kalite yönetiminden, tedarikçi veri tabanından ve uzmanlık birikiminden yararlandırılması

Ortaklık faaliyetleri üyelerin satın alma sorumlularının görev aldığı çalışma grupları vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Böylece üyeler ve birlik arasındaki eşgüdüm etkin bir biçimde sağlanabilmektedir. EMD organizasyon şeması Şekil 14'te gösterilmektedir.

Şekil 14: EMD Organizasyon Şeması



Firma yönetiminde etkin olan unsurlar hissedarlar (üyeler), yönetim kurulu, merkezi satın alma ofisi komitesi ve genel müdürdür. Hissedarlar fikir alışverişinde bulunmak için yılda 2 defa buluşur. Bu toplantılarda yeni üye alımı gibi stratejik konular gündemi oluşturur ve hesaplar onaylanır. Yönetim kurulu hissedarlar tarafından seçilir, başkan ve başkan yardımcısını belirler, şirketin yönetimini denetler. Merkezi satın alma ofisi komitesi üyelerin satın alma direktörlerinden oluşur, tedarikçilerle olan müzakereleri yürütür. Genel müdür ise günlük idareden sorumludur ve yönetim kuruluna raporlama yapar.

5.2. AMS Sourcing B.V.

AMS, HTM satın alımında sinerji oluşturmak amacıyla 5 Avrupa ülkesinin perakendecileri tarafından 1987'de kurulmuştur. 14 üyesi için ölçek ekonomisi oluşturmakta, satın alma hacmi ve bilgi birikimini birleştirmektedir. 11.000'den fazla üye işyeri ile yaklaşık 130 milyar Euro ciro üretmektedir.

AMS, üyelerine 3 temel alanda satın alma ve pazarlama hizmeti sunmaktadır:

- **Özel Markalı Ürün Tedariği (EUROSHOPPER):** 11 ülkede satılan, 500 milyon Euro'yu aşkın satış hacmine sahip olan, yaklaşık 1300 çeşit gıda ve gıda dışı ürün kategorilerinde özel üretim yaptırılmaktadır.
- **Sinerji Anlaşmaları:** Perakendeciler için ölçek ekonomisinden kaynaklanan uygun tedarik fiyatı, tedarikçiler için satış garantisi ve yeni pazarlara açılma imkanı sağlanmaktadır.
- **AMS İşbirliği Programı:** Tedarikçiler ve markalı ürün perakendecileri için daha fazla büyüme olanakları ve sinerji oluşturmaya odaklanmış özel bir platformdur.

Tablo 10: AMS Paydaşları

Ortak/Üye İsmi	Ülkesi	Statüsü
Ahold NV	Hollanda/Belçika/Çek Cum.	Ortak
Dansk Supermarked Gruppen	Danimarka	Ortak
ICA AB	İsveç/Norveç	Ortak
Jeronimo Martins&Filhos SA/Uniarme	Portekiz	Ortak
Kesko Food Ltd.	Finlandiya	Ortak
Migros	İsviçre	Ortak
WM Morrison Supermarkets plc	İngiltere	Ortak
Esselunga	İtalya	Ortak
Delhaize	Belçika	Ortak
Systeme U	Fransa	Ortak
El Corte Ingles	İspanya	Ortak
Booker	İngiltere	Üye
Hagar	İzlanda	Üye

Kaynak: http://www.ams-sourcing.com/ams/shareholders-members/

5.3. EROSKI S. COOP.

EROSKI, İspanya'da 1969 yılında yerel 9 bağımsız tüketici kooperatifinin bir araya gelmesi ile kurulmuştur. Günümüzde yaklaşık 44.000 çalışanı ve 8 milyar Euro'yu aşkın cirosu ile İspanya'nın 3. büyük gıda perakendecisidir. 44.000 çalışanın yaklaşık 15.000'i ortaktır, tüm çalışanların amacı ortak haline gelebilmektir. Kooperatif 105 hipermarket, farklı formatlarda 990 süpermarket ve 485 self servis satış noktasına sahiptir. Ana iş kolu olan gıda perakendeciliğinin yanı sıra optik, parfümeri, spor malzemeleri satan uzmanlaşmış zincirler ile petrol istasyonları ve turizm acentesi de işletmektedir.

Tüketici kooperatiflerini diğer kooperatiflerden ayıran husus, çalışan ortakların ve müşterilerin yönetimde eşit derecede söz sahibi olmasıdır. Kooperatif ticaretin yanı sıra tüketici hakları, gıda ve beslenme, sağlıklı yaşam, çevre ve sürdürülebilirlik gibi konularda müşterilerini bilgilendirme çalışmaları yapmaktadır.[3]

5.4. CONAD

CONAD, İtalya'da bağımsız perakendecilerin dahil olduğu en büyük organizasyondur. Yaklaşık 2900 perakendecinin üye olduğu 8 kooperatifin birleşmesiyle oluşmuştur ve İtalya'nın en büyük 2. ticari dağıtım zincirine sahiptir. 3000'i aşkın satış noktasıyla %11,3'lük pazar payı ve 11 milyar Euro ciroya ulaşmaktadır. Grup bünyesinde yaklaşık 46.000 kişi istihdam edilmektedir.

CONAD'ın iş modeli 3 basamakta incelenebilir:

- İlk basamakta yerel kooperatiflere üye olan küçük perakendeciler,
- Orta katmanda ülkenin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren ve yerel seviyede yönetimsel, finansal, ticari ve lojistik açılardan eşgüdümü sağlayan kooperatifler,
- En üstte ise satın alma, pazarlama stratejisi geliştirme gibi büyük ölçekli faaliyetlerin yanı sıra özel markalı ürünlerin üretimi, geliştirilmesi ve tutundurması gibi konularla ilgilenen ulusal konsorsiyum bulunmaktadır.

CONAD için üretilen özel markalı ürünler bölgesel kooperatiflere ulaştırılırken daha sık tedarik imkanı sağlama, yüklerin optimizasyonu ve teslimat miktarlarındaki kısıtları aşmak amacıyla merkezi şekilde depolanmaktadır. Donmuş, çabuk bozulan ve genel gıda olmak üzere 3 depoda toplanan ürünler buradan yerel kooperatiflerin dağıtım merkezlerine gönderilmektedir.[4]

5.5. AKR (JAPONYA ÖRNEĞİ)

Japonya'da geleneksel perakendeciler 1970'li yılların ortalarından itibaren organize perakendeciler karşısında pazar payı kayıpları yaşamaya başlamışlardır. Bu kayıpları azaltmak için geleneksel perakendeciler tarafından kurulan başarılı girişimlere örnek olarak "AKR Kyoueikai" gösterilebilir.

AKR 1998 yılında kurulmuştur ve ana amacı üyesi olan geleneksel perakendeciler için toplu alım yapmak ve ürünlerin ulaşımını sağlamaktır. Osaka, Hyogo ve Kyoto olmak üzere 3 şehirde şubesi bulunmaktadır. Sorumlulukları aşağıda belirtilen 5 komite ve 1 sekreterya tarafından yönetilmektedir.

- **Değerlendirme Komitesi:** Geleneksel perakendecinin yönetimini değerlendirir.
- **Satın Alma Komitesi:** Ortak alım yapılacak mal kalemlerini belirler.

---

[3] http://www.uk.coop/nrcc/cooperative-buying-groups-eroski-experience-slides
[4] http://www.conad.it/mediaObject/conad/conadred/istituzionale/contatti-e-press-kit/Annual_report_2012_english/original/Annual_report_2012_english.pdf

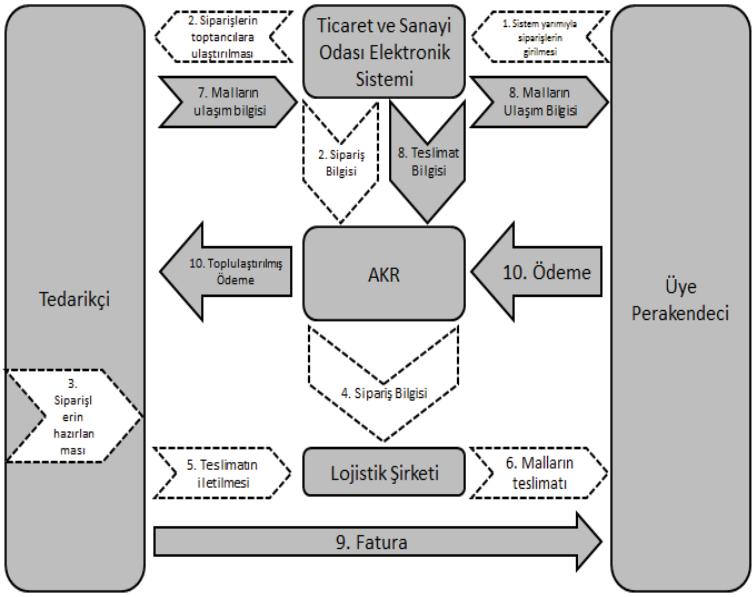
- **Bilgi İşlem Komitesi:** El bültenlerinin hazırlanması ile ilgilenir ve bilgi akışını gerçekleştirir.
- **Dağıtım Komitesi:** Müşteri ile fikir alışverişi yapar ve perakende sisteminin geliştirilmesi için çalışmalar gerçekleştirir.
- **İşgücü Komitesi:** Dükkan sahiplerinin yeteneklerinin geliştirilmesi için çalışmalar yürütür.
- **Sekreterya:** Toptancılara ödemelerin gerçekleştirilmesinden sorumludur.

Japonya'da kooperatif oluşturarak toplu alım yapma fikri daha önce denenmiş ve başarısız olmuştur. Bu kapsamda hatalı ürün seçimlerinden kaynaklanan aşırı stoklar, borç yönetimindeki eksiklikler gibi hususların başarısızlığa yol açtığı düşünülmüştür. AKR geçmişteki olumsuz tecrübelerden kaynaklanan katılım konusundaki isteksizliği aşmak için, ortak satın alma hususundan önce, perakendeciler için önemli bir sorun olan çok sayıda tedarikçi ile iş yapma yönteminin değiştirilmesini ön plana çıkarmıştır.

AKR tarafından, önce 5 adet perakendeci ile pilot proje başlatılmıştır. Bu noktada, çözülmesi gereken 3 sorun bulunmaktadır: tedarikçilere alım garantisi sağlanması, siparişlerin toplanması ve işlenmesi, malların ulaştırılması. AKR ürün tedariği için perakendecilerle mevcutta iş bağlantıları bulunan bir toptancı ile, nakliye için Japonya'nın en büyük dağıtım şirketi ile anlaşma yapmıştır. Sipariş iletişimi ise ticaret odasının bilgi sistem altyapısı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Üyeliğin avantajları görülmeye başlandıkça perakendecilerin de sisteme olan ilgisi artmıştır.

Sistem şu şekilde işlemektedir: İlk gün saat 12 itibarıyla her üyeden gelen sipariş işlenir ve BT sistemi kullanılarak toptancılara iletilir. Toptancılar siparişi hazırlar. İkinci günün sabahı dağıtımcı firma toptancılardan siparişleri alır ve perakendecilere teslim eder. Şekil 15'te sistemin ayrıntılı işleyişi görülmektedir.

Şekil 15: Ortak Tedarik için AKR Sistemi



Kaynak: Terashima, K., Dawson, J. (2004)

Modelin üyelerine sağladığı avantajlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Tedarik fiyatlarının düşmesi ile kar marjı artmıştır. 1997'deki pilot projede tedarik fiyatı yüzde 3,4 ve 7,2 arası düşmüş, kar marjı yüzde 4,5 ve 9,6 arasında yükselmiştir.
- Mallar tek bir seferde ve önceden belirlenmiş zaman çizelgesine göre sevk edildiği için dükkan seviyesinde verimlilik, (örn: gelen malların dükkana yerleştirilmesi, teşhiri) 3 katına çıkmıştır.
- Sipariş çevrim süresinin 3 günden 1 güne düşmesi stokları ve ürünlerin teşhiri için gerekli alan miktarını azaltmıştır.

Sistemin toplamda maliyetleri %10 oranında azalttığı tahmin edilmektedir.

AKR modelinin en önemli özelliği perakendecilerin tedarikçilere olan borçlarının garanti altına alınmasıdır. Bu amaçla Japonya'da tamamen yeni bir yöntem olarak bir sigorta şirketi ile anlaşma yapılmıştır. Alacak sigortası yöntemi 10. Kalkınma Planı kapsamında oluşturulan Ticaret Hizmetlerinin Geliştirilmesi Özel İhtisas Komisyonu Raporunda da öneri olarak yer almıştır. Yöntemin faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

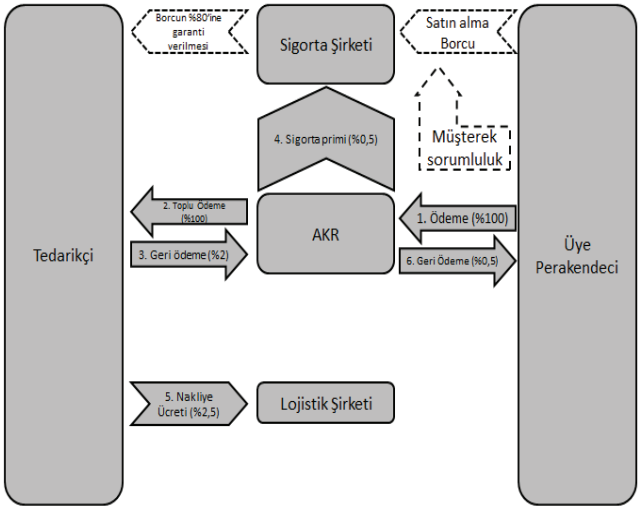
- Satın alma borçlarının riski ve sorumluluğuna odaklanmanın azaltılması
- Toptancılar için ortadan kalkan riskle beraber perakendecilerle ilişkilerin geliştirilmesi
- Perakendeciler için yönetime daha fazla odaklanabilme imkanı

Sistemde üyelik ücretleri düşük seviyede sabitlenmiştir. Her üye 150.000 Yen (yaklaşık 2.800 TL) giriş ücreti, 5.000 Yen (yaklaşık 90 TL) aylık aidat ve aylık broşür basımı için 15.000 Yen (280 TL) ödemektedir. Mal alımlarından kaynaklanan nakit akışı ise aşağıdaki gibi gerçekleşmektedir.[5]

- Her üyenin her bir toptancıdan yaptığı satın alımlar karşılığı olan para, merkez aracılığı ile tek parça halinde ödenir.
- Her toptancı cirosunun %2'sini merkeze geri öder. Bu ödemenin dörtte biri sigorta primi ödemesi olarak alınır, dörtte biri alım hacimleri ile orantılı olarak üyelere geri ödenir, kalanı ile faaliyet giderleri karşılanır. Üyelere geri ödenen miktar çeşitli ortak faaliyetler için sermaye olarak kullanılır. Böylece merkezin faaliyet giderleri toplam cironun yüzde 1,5'inden daha az bir miktarla karşılanabilmektedir.
- Her toptancının cirosunun yüzde 2,5'i dağıtım şirketine hizmet bedeli olarak ödenir.

Şekil 16'da nakit akışının ayrıntılı işleyişi görülmektedir.

Şekil 16: Perakendeciler, Merkez ve Toptancılar Arasındaki Nakit Akışı



Kaynak: Terashima, K., Dawson, J. (2004)

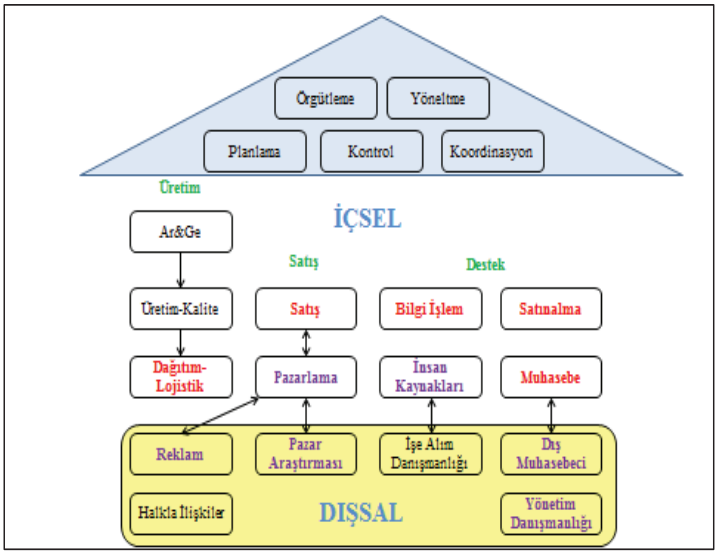
AKR ayrıca üyelerinin satışa sunduğu ürünler hakkında fiyat ve diğer bilgileri içeren broşürü de hazırlayıp tüketicilere yerel bir gazete ile ulaştırmaktadır. Sistem küçük perakendecilerin ortak hareket ederek ve diğer kurumların alt yapılarını kullanarak rekabet güçlerini korumalarının mümkün olduğunu göstermesi açısından önemlidir.

Birliğin en büyük avantajları katılım ücretinin düşük olması ve perakendecinin günlük rutininde fazla değişikliğe yol açmamasıdır. Ayrıca model kamu teşviğine daha az ihtiyaç duyması yönünden diğer esnaf kesimini destekleme mekanizmalarından da olumlu yönde ayrışmaktadır.

6. ÜLKEMİZDEKİ PERAKENDE BİRLİKLERİNDE İŞ VE YÖNETİM FONKSİYONLARI

İşletmeler, faaliyetlerini sürdürebilmek için çeşitli fonksiyonları gerçekleştirmek durumundadırlar. Şekil 17, herhangi bir sektörde faaliyette bulunan ortalama bir işletmede bulunması muhtemel yönetim ve iş fonksiyonlarını göstermektedir. Ancak, şirketin faaliyet konusuna göre daha değişik organizasyonel birimlerin bulunabileceği tabiidir.

Şekil 17: İşletmelerde bulunan fonksiyonlar



Kaynak: http://www.kent.ac.uk/careers/workin/business-functions.htm

Mavi üçgen içinde bulunan yönetim fonksiyonlarının her işletmede bulunduğu varsayılmaktadır. Kırmızı renkli fonksiyonlar, bir ortak satın alma birliğinde bulunması zorunlu olanlardır. Ortak satın alma birlikleri üretim yapmayacağı için AR&GE gibi işlevlerinin bulunmayacağı düşünülmektedir. Mor renkli fonksiyonlar ise zaman içinde işletmenin ölçeği büyüdükçe devreye girebileceği düşünülen başlıklardır.

6.1. YÖNETİM FONKSİYONLARI

Bu bölümde; yapılan saha ziyaretleri çerçevesinde, Türkiye'deki perakende birliklerinin yönetim fonksiyonları açısından değerlendirmesi yapılacak, birliklerin fonksiyonlarını geliştirmeye yönelik öneriler sunulacaktır. Birliklere ait önemli birkaç bilgiyi içeren tablo aşağıdadır.

Tablo 11: Ziyaret Edilen Birliklere İlişkin Bazı Bilgiler

	BAKKALIM A.Ş.	BURSA BAKKALIM A.Ş.	İZBAKBAY A.Ş.
Bulunduğu İl	Trabzon	Bursa	İzmir
Mağaza Sayısı	1	1	4
Üye Sayısı	106	-	-
Ortak Sayısı	47	126	9
2013 Cirosu (Milyon TL)	9	6,4	42,6

6.1.1. Örgütleme

Son yıllarda zincir mağazaların piyasadaki ağırlığını artırması üzerine, çeşitli illerdeki bakkal meslek odaları tarafından üyelerinin avantajlı fiyattan ürün tedarik etmesini sağlamak amacıyla "öde&götür" formatı (müşterinin kendi aracı ile gelip, toptan nitelikli satın almayı kendi başına gerçekleştirip, aldığı ürünleri kendi aracı ile taşıdığı satış biçimi) ile hizmet veren işletmeler açılmıştır. Bu işletmeler temel olarak bakkal, büfe vb. işyerlerini müşteri kitlesi olarak belirledi iseler de bazıları zamanla restoran, otel, kahvehane gibi ev dışı tüketim yapan ve vergi numarasına sahip girişimlere de satış yapmaya başlamışlardır. Bu işletmelerde perakende satış gerçekleştirilmemektedir.

Trabzon'da "Bakkalım A.Ş.", Bursa'da "Bursa Bakkalım A.Ş." ve İzmir'de "İZBAKBAY A.Ş." olmak üzere 3 ilimizde örnekleri kurulan bu işletmelerde yukarıda bahsedilen yönetim fonksiyonlarından satın alma, pazarlama, muhasebe gibi birimler ortak olarak bulunmaktadır. Personel sayısı 13 ila 50 arasında değişmektedir. İzmir'de kurulu İZBAKBAY Eşrefpaşa, Buca, Bayraklı, Karşıyaka olmak üzere 4 şubeye sahip olduğu için personel sayısı diğerlerinden daha fazladır.

Söz konusu işletmeler bulundukları iller bazında faaliyet göstermektedir. Karadeniz Bölgesi'nin kıyı boyunca devam eden kesintisiz yerleşiminden ve kişisel ilişkilerden kaynaklanan sebeplerle istisnai olarak Trabzon'daki birliğin Giresun'da da 2 üyesi bulunmaktadır. Yetkililerle yapılan görüşmelerde bölge bazında çalışma gibi planlarının olmadığı öğrenilmiştir.

Şirketlerin hepsi anonim şirket olmakla birlikte, ortaklığa katılım ve ortaklıktan ayrılma konularında kurallar farklılık göstermektedir.

6.1.2. Yöneltme

Ziyaret edilen 3 birlikte de karar mercii yönetim kuruludur. Şirketlerin önemli faaliyetleri ile ilgili (yeni ortak alımı ve ortaklıktan çıkarma, yeni mağaza açılışı, yeni yatırım vb.) kararlar yönetim kurulları tarafından verilmektedir.

Bu birliklerde üyelikten ayrılmak da mümkündür. Üye sistemine sahip olan Trabzon Bakkallar ve Sebzeciler Esnaf Odasının sahibi olduğu Bizim Bakkal projesinde, üyelikten ayrılmak isteyen bakkalların ortaklığı belirten tabelaları ve dükkanlarına birlik tarafından sağlanan demirbaş tazminatsız geri alınmıştır.

Avrupa'da, özellikle kooperatif yapısına sahip birliklerde üyelerin karar mekanizmalarına katılımı daha etkin şekilde gerçekleşebilmektedir. İş kültürü açısından Avrupa ile ülkemiz arasında önemli farklılıklar bulunduğu için; ülkemizdeki birliklerde genelde kooperatifçi bakış açısından ziyade daha kısıtlı sayıda kişinin karar süreçlerinde etkin olduğu bir yönetim anlayışı benimsenmiştir.

6.1.3. Planlama

HTM ticaretinde ürün envanterinin doğru seçilmesi; stok maliyetlerini azaltma, müşterinin aradığı ürünü bulamayıp alternatif satış noktalarına yönelmesini engelleme gibi açılardan büyük önem taşımaktadır. Stok planlaması ve yönetiminin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi, bu formatta faaliyet gösteren firmalar için oldukça önemlidir.

Görüşülen firmalarda planlamada muhasebe sisteminde tutulan stok verileri temel alınmakla birlikte; mevsimsel dalgalanmalar, ortakların ve müşterilerin öneri ve istekleri gibi bilgiler de göz önünde bulundurulmaktadır. Yaklaşık 1 aylık ortalama stok süresi ile faaliyetler yürütülmektedir.

Stok planlaması ve takibinde yazılım kullanılması bu işlemlerin daha verimli biçimde yapılabilmesini sağlayacaktır. Üye bakkalda herhangi bir ürüne ait stok miktarının merkez tarafından gerçek zamanlı ve sık güncellenen bir şekilde görülebilmesi, daha tutarlı veri birikimine katkıda bulunacak ve ürün sevkiyat listelerinin hazırlanmasını büyük ölçüde kolaylaştıracaktır.

6.1.4. Kontrol

Ziyaret edilen birliklerde ilk etapta pilot uygulama gerçekleştirilmiş, bu uygulamanın başarılı şekilde işlediği görüldükten sonra kapsam genişletilerek üye ve ortak alımları yapılmıştır. Firmalar faaliyete geçmeden önce ve ilk dönemlerinde sermaye temini, tesis yeri seçimi, üyelerin çalışmadan haberdar edilmesi ve katılımlarının sağlanması, tedarikçilerden mal temini gibi alanlarda ciddi zorluklarla karşılaşmışlardır. Firmaların zaman içinde iş hacmini artırarak piyasada tutunmaları ve karşılıklı iyi niyetle sayılan sorunların birçoğu çözüme kavuşturulabilmiştir.

Şirketlerin stok ve finansal durumlarına ilişkin raporlamalar, muhasebe yazılımlarının da yardımıyla haftalık ve aylık olarak düzenli şekilde üretilmektedir. İş süreçleri konusunda çeşitli çalışmalar yapılmış olmakla birlikte, firmaların ölçeğinin büyümesiyle birlikte yapılan çalışmaların yeterliliğinden ve güncelliğinden emin olmak için gözden geçirmeler gerçekleştirilebilir.

6.1.5. Koordinasyon

Stok tutarsızlıkları ve ödemedeki sorunlar gibi günlük işleyiş içinde ortaya çıkabilecek problemlerde muhasebe, satın alma ve pazarlama birimleri ortaklaşa çalışıp çözüm üretmektedir.

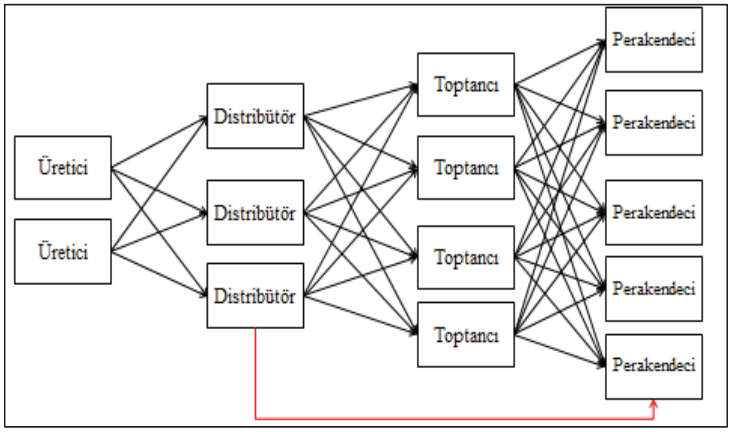
6.2. İŞ FONKSİYONLARI

Bu bölümde temel iş fonksiyonları esas alınarak birliklerin faaliyetlerini nasıl gerçekleştirdikleri incelenecektir.

6.2.1. Satın alma

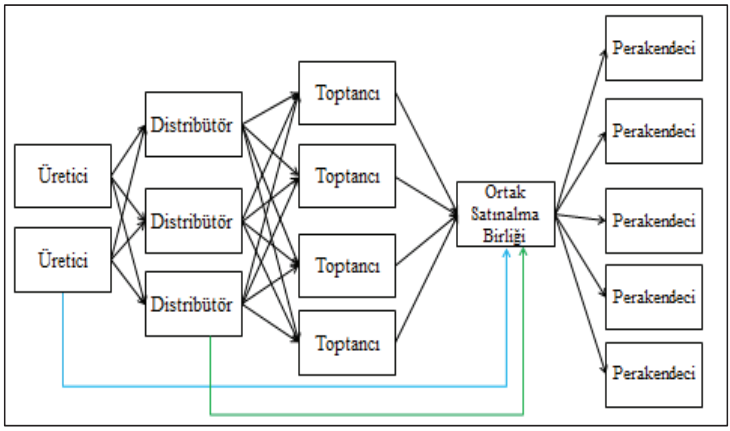
HTM perakende ticareti tedarik zincirinde satın alma birliklerinin dahil olmadığı durum aşağıda olduğu gibi şematize edilebilir. Bazı durumlarda (kırmızı okla gösterildiği üzere) distribütör doğrudan perakendecilere ürün sağlayabilmektedir.

Şekil 18: Satın alma birliklerinin dahil olmadığı durumdaki tedarik zinciri



Ortak satın alma birimleri sadece toptancılardan değil, distribütörlerden ve yeterli ölçeğe ulaşmaları durumunda üreticilerden de ürün tedarik edebilmektedir. Bu durum aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

Şekil 19:Birliklerin dahil olduğu durumda tedarik zinciri



Birliklerin ürün tedariği ağırlıklı olarak üretici firmaların bölge distribütörleri tarafından karşılanmaktadır. Bununla birlikte doğrudan üreticilerden veya toptancılardan da ürün temini yapılabilmektedir.

Belirli bir kalem ürün temini ihale yönteminden ziyade doğrudan alım yöntemiyle yapılmaktadır. Bu durumun oluşmasında faaliyet gösterilen illerde az sayıda tedarikçi bulunmasının payı vardır. Birliklerin birleşme yoluyla daha büyük ve organize kuruluşlar meydana getirmesiyle birlikte ihale yöntemi kullanılarak tedarik maliyetinin azaltılması mümkündür.

Piyasada hâlihazırda bulunan toptancı ve tedarikçilerin birliklere yaklaşımı ise farklılık göstermektedir. Rekabetin artacağı endişesi ile toptancı ve tedarikçiler başlangıçta Bursa ve İzmir'de kurulan perakende birliklerine ürün satışı konusunda bazı tereddütler yaşamış, ancak birlikler tarafından agresif satış politikasının izlenmeyeceğinin anlaşılmasıyla ilişkiler zamanla normalleşmiştir. Trabzon'da ise tedarikçiler daha fazla noktaya erişim imkânı, tahsilatta yaşanan sıkıntıların azalması, dağıtım maliyetlerinin düşmesi, tek bir noktayla muhatap olmaktan kaynaklanan operasyonel maliyet düşüşleri gibi sebeplerle birliğe diğer illere göre daha olumlu yaklaşmışlardır.

Birliklerde temel gıda maddeleri, meşrubat, temizlik ve diğer temel ihtiyaç maddeleri olmak üzere 3.000-6.000 kalem arası ürün satışı gerçekleştirilmektedir. İzmir'de faaliyet gösteren birlikte tütün mamulleri ve alkollü içkiler satışı da gerçekleştirmektedir. Ürün çeşit sayısı, genel olarak sabit olmakla birlikte mevsimsel dalgalanmalar olabilmektedir. Üreticiler tarafından piyasaya yeni bir ürün sürüldüğünde söz konusu ürün genellikle satış portföyüne eklenmektedir.

Bu noktada belirtilmesi gereken önemli bir husus, söz konusu birliklerin "private label" (mağaza markalı) ürün üretimi yaptırma konusudur. 1990'lı yıllarda "private label" olarak tabir edilen mağaza markalı ürünler, market zincirleri tarafından Türk tüketicisinin beğenisine sunulmuştur. Marka bilinirliğinin düşük olmasından dolayı başlangıçta çekince ile karşılanan bu ürünler, ekonomik kriz dönemlerinde tasarruf etmek isteyen tüketiciler tarafından giderek artan bir şekilde talep edilmiştir. Özellikle 2001 ekonomik krizinden sonra zincir marketlerin satışa sundukları mağaza markalı ürünlerin satış hacmi seyrine bakıldığında, tüketiciler nezdinde bu ürünlerin belli bir benimseme düzeyine eriştiği gözlemlenebilir.

Hali hazırda gıda ve temizlik ürünleri kategorilerinin bazı alt kalemlerinde mağaza markalı ürünler yüksek pazar paylarına sahiptir. Birlikler de, asli faaliyetlerini belli ölçüde düzenli bir şekilde gerçekleştirmeye başladıktan sonra mağaza markalı ürün üretim konusuna eğilebilirler. Türkiye çapında veya en azından bölgesel bazda kurulacak birlik söz konusu üretim için yeterli ölçeğe ulaşabilir. Başlangıçta çok yatırım gerektirmeyen ürünler üretilerek, satışların seyrine göre kapsam genişletilebilir. Bölgesel bazda yaptırılan üretimde küçük üretici de ürünlerini geniş bir dağıtım ağıyla satışa sunma imkânına sahip olabilir.

6.2.2. Dağıtım-Lojistik

Stok yönetimi 1-3 ay arasında değişen süreçlerde yapılmaktadır. Geçmiş veriler temel alınarak yapılan talep tahminlerine rağmen, bazen birliklerin elinde satılamayan ürünler kalabilmektedir. Belirli tedarikçilerin sunduğu ürünler hariç, iadeler gerçekleştirilmektedir. Aynı durum birlik-bakkal arası ürün akışında da geçerlidir.

"Öde&Götür" formatının tanımı gereğince müşterilerin ürünlerin nakledilmesini kendilerinin gerçekleştirmesi beklenmektedir. Ancak belli bir miktarın (örneğin, 1000 TL) üstündeki alımlarda, müşterinin aracı yoksa işyerine servis hizmeti verilebilmektedir. Bazı durumlarda (özellikle günlük satılan ürünlerde) tedarikçi ile anlaşılarak ürünler birliğin mağazasına gitmeden doğrudan bakkallara iletilebilmektedir.

Ürünlerin bakkallara ulaştırılması konusunda farklı yaklaşımlar geliştirilebilir. Bakkallardan gelen talepler bir yazılım aracılığıyla toplu talebe dönüştürülebilir. Yeterli talep büyüklüğüne ulaşılması durumunda, bakkalların coğrafi dağılımı göz önünde bulundurularak kurulan dağıtım merkezlerinde günlük sevkiyat planlaması yapılabilir. Bu kapsamda uygun tesis yerinin bulunabilirliği, ürünlerin nasıl elleçleneceği, araç filosu gereksiniminin belirlenmesi ve işletimi gibi konular detaylı olarak irdelenmelidir.

Bir diğer uygulama ise, ürünlerin bakkallara ulaştırılması işini tedarikçilerin yüklenmesini kabul ettirmektir. Bu durumda birliğin rolü, talep birleştirip tedarikçilerle daha iyi koşullarda pazarlık yapıp daha avantajlı fiyat elde etmek ve koordinasyon sağlamak olacaktır. Her ürün kategorisinde bu modellerin avantaj ve dezavantajları olduğundan, ürün grubuna göre karma bir model de geliştirilebilir.

Ürünlerin hızlı ve doğru bir şekilde satış noktalarına ulaştırılması için lojistik sistemi tüm ayrıntılar düşünülerek tasarlanmalıdır. Depo kurulup kurulmayacağı, kurulacaksa hangi noktalarda konumlandırılacağı, sevkiyatı birliğin mi yoksa tedarikçilerin mi gerçekleştireceği belirlenmelidir. Dağıtımı birlik üstlenecekse, uygun nitelikte araç ve personel temin edilerek üyelerin ve depoların konumlarına göre rotalar belirlenmeli ve sürekli gözden geçirilip faaliyetlerin daha tasarruflu bir biçimde gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceği araştırılmalıdır.

6.2.3. Finans ve Muhasebe

Şirketler, genel olarak ortakların ortaya koydukları özsermaye ile finanse edilmektedir. Kar payı dağıtımı konusunda ise farklı politikalar gözlemlenmektedir. Bazı birlikler ortaklara her yıl kar payı ödemesi yaparken, bazıları da sermayeyi güçlendirmek için yıl sonunda elde edilen karları özkaynağa eklemektedir. Birliklerin kurulmasındaki temel amaç esnafın uygun fiyatlı mal tedarik etmesi olduğu için yüksek kar marjları hedeflenmemektedir.

Bir bakkalın mevcut tedarikçiler yerine söz konusu birliklerden ürün temin ederek ulaşabileceği kazanç miktarı henüz hesaplanmamıştır. Bu kazancın belirlenebilmesi için en çok satışı yapılan belli sayıdaki ürünün yer aldığı bir sepet hazırlanarak fiyat karşılaştırması yapmak gerekmektedir. Ancak, dünyadaki çeşitli uygulamalara bakıldığında kayda değer avantajlar sağlandığını görmek mümkündür. Örneğin, Japonya'da kurulan bir birlikte bu oran yaklaşık %10'dur.

Ticari bankalar birliklere zaman zaman pazarlama amaçlı ziyaretler gerçekleştirseler de, sistematik bir yaklaşımdan söz edilememektedir. Bu tarz birliklerin verimli çalışmasında hayati öneme sahip olan ölçek ekonomisinden faydalanılırsa, bankalarla toplu protokoller imzalamak suretiyle bakkalların bireysel olarak ulaşamayacakları finansal imkanlara ulaşmaları mümkün olabilir. Birliklerin bakkallar ve tedarikçilerle, bakkalların da müşterileriyle olan işlemlerinden doğacak hacim; düşük komisyonlu POS cihazı, uygun faiz oranlı ticari kredi kartı ve kredi gibi ürünlerin bankalardan temin edilmesi konusunda birliklerin pazarlıkta avantaj olarak öne sürebileceği faktörlerden olacaktır.

6.2.4. Pazarlama

Birlikler ucuz ürün temininin yanı sıra pazarlama, işyeri tasarımı gibi konularda da küçük esnafa yardımcı ve yol gösterici olmaktadır. Pazarlama alanında yapılan en büyük çalışma belli aralıklarla gerçekleştirilen el ilanı basımlarıdır. Belli bir periyotta belli bir ürün listesi oluşturularak o ürünlerin kampanyalı fiyattan satışı gerçekleştirilmektedir. El ilanlarının daha çok kişiye ulaşmasını sağlamak amacıyla yerel gazetelerle anlaşmalar yapılabilmektedir.

İşyeri tasarımının öğeleri olan raflar, teşhir buzdolapları, barkod sistemi gibi konularda birlikler üyelerinin bu donanımlara uygun maliyetle sahip olmaları için satıcılarla görüşmeler gerçekleştirmektedirler. Trabzon'da Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı'nın desteğinden yararlanılarak 27 bakkalın donanımı sağlanmıştır.

Daha büyük birlikler kurulup iş hacmi genişledikçe, pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinin de tekrar elden geçirilmesi gerekecektir. Mevcut durumda il düzeyinde afiş ve el ilanları düzeyinde yürütülen tanıtım faaliyetleri; yazılı, işitsel ve görsel basında gerçekleştirilebilir.

6.2.5. Bilgi-İşlem

Şirketlerde bilgi yönetimi, standart muhasebe programları vasıtasıyla yapılmaktadır. Bazı özel raporlama ihtiyaçları için küçük değişiklikler gerçekleştirilebilmektedir.

Etkin bir bilgi işlem yönetimi, oluşturulması düşünülen daha büyük ölçekli birliklerin faaliyetlerini verimli bir şekilde yönetebilmeleri açısından önem taşımaktadır. Siparişlerin takibi, stok yönetimi, ürün sayımı, ödemeler gibi ana süreçler başta olmak üzere; oluşabilecek tüm istisnai durumlar da göz önüne alınarak tasarlanan bir bilgi sisteminin yatırım maliyeti yüksek olsa da, sağlayacağı kolaylıkla kısa sürede geri dönüşümünü sağlayacaktır.

Tüm iş süreçlerinin (sipariş takibi, stok kontrolü, muhasebe, ödemeler vb.) üzerinden gerçekleştirileceği bir yazılım ağının hayata geçirilmesinin, geniş ölçekli kurulacak satın alma birliği için büyük bir öneme sahip olacağı açıktır. Yazılım sayesinde elde edilecek raporlarla karar vericiler daha kolay bir şekilde sürekli iyileştirme faaliyetlerinde bulunabilirler.

7. BİRLİKLERİN KAMU KESİMİNDEN BEKLENTİLERİ

Görüşme gerçekleştirilen satın alma birlikleri esnaf odalarının kontrolünde olduğundan, birliklerin kendileri için olduğu kadar bakkal-bayi-büfe esnafı için de talepleri bulunmaktadır. İllerdeki esnaf odalarının kurduğu satın alma birliklerinin kamudan beklentileri aşağıdaki başlıklar altında değerlendirilebilir:

7.1. Finansman Desteği

Ülkemizde varlığını sürdüren veresiye uygulaması, bakkalların nakit akışlarını düzenlemelerinde sorunlar çıkarabilmektedir. Geciken müşteri ödemelerinin yanı sıra, bazı durumlarda borçlu müşterilerin başka adreslere taşınarak ödeme yapmaktan kaçındıkları da bilinen bir gerçektir. Buna karşın vergi ve SGK primi borçları, tedarikçilere yapılacak ödemeler gibi vadesi belli ödemeler düzenli nakit geliri gerektiren yükümlülüklerdir.

Küçük esnafın birikmiş borçlarının ödenebilmesi, dükkândaki raf ve buzdolabı gibi demirbaşın yenilenebilmesi, barkod sistemi gibi yeniliklerin uygulanabilmesi için düşük faizli finansmana ihtiyaç duyulmaktadır.

7.2. Danışmanlık Hizmeti Desteği

Ziyaret edilen satın alma birlikleri il bazında faaliyet gösteren kuruluşlardır. Hem daha büyük hacim oluşturup tedarikçilerle yapılacak pazarlıklarda daha avantajlı konuma geçmek, hem de operasyonel maliyetleri düşürmek için bölgesel hatta ulusal çapta birliklerin kurulması gerekmektedir. Şirketin ölçeği büyüdükçe lojistik, depolama gibi konular başta olmak üzere çeşitli alanlarda yönetim danışmanlığına ihtiyaç duyulabilecektir.

Kurulan birliklerin daha verimli çalışmalarını sağlamak amacıyla birlik yöneticileri ve üyelerine yol gösterici eğitimler ve danışmanlık hizmeti sağlanması faydalı olacaktır.

7.3. Yer Tahsisi

Perakendecilikte lokasyon, hem müşterilerin hem de tedarikçilerin mağazalara ulaşımının rahat sağlanması açısından önem arz etmektedir. Doğru seçilmiş noktada faaliyet gösteren işletmenin başarı şansı büyük ölçüde artmaktadır.

Birlikler hem hedef müşteri kitleleri olan esnaflara yakın, hem de yeterli büyüklükte iş yeri bulma konusunda çeşitli sıkıntılar yaşamaktadırlar. Yerel yönetimlerin bu konuda birliklere yardımcı olmaları beklenmektedir.

8. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Ülkemizde, Batı ülkelerine benzer şekilde HTM perakendeciliğinde organize kesim olarak tabir edilen zincir ve büyük mağazaların payı özellikle 1990'lı yılların başından itibaren artmakla birlikte; halen Avrupa ve Kuzey Amerika'ya kıyasla daha düşük seviyededir. Perakende ticarette organize kesimin payının artmasıyla birlikte, bakkal vb. işyerlerinin iş hacminde düşüşler gerçekleşmeye başlamıştır. Bazı illerdeki esnaf odaları, organize kesimle rekabet edebilmek amacıyla satın alma birlikleri oluşturmak yoluna gitmişlerdir.

10. Kalkınma Planında ticaret faaliyetlerinde verimlilik artışının sağlanması, teknoloji kullanımı ve yeniliğin özendirilerek hizmet kalitesinin artırılması, rekabetin ve tüketicinin korunması ile sektör içi kesimler arasında dengeli gelişmeyi sağlayan bir ortamın tesis edilmesi temel amaç olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda geleneksel toptan ve perakende sektörünün rekabet gücünü artırıcı tedarik ve satış faaliyetleri geliştirileceği, bu kesimde modern işletme tekniklerinin, yeni hizmet modellerinin ve teknoloji kullanımının destekleneceği ifade edilmiştir. Çalışmanın söz konusu politikaların hayata geçirilmesinde belli ölçüde yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmada, ülkemizde HTM perakende ticareti alanında faaliyet gösteren Trabzon, Bursa ve İzmir esnaf odalarının kurduğu ortak satın alma birliği şirketleri ziyaret edilmiş, yapılandırılmış görüşmelerle temel iş fonksiyonları hakkında bilgi elde edilmeye çalışılmıştır.

Görüşülen şirketlerin hepsi il ölçeğinde faaliyet göstermektedir. Ortak satın alma birliklerinin faaliyetlerini daha verimli bir şekilde yürütebilmeleri için, belli bir ölçek büyüklüğüne ulaşmaları elzemdir. Böylece tedarikçiler ile pazarlık aşamasında daha büyük alım gücüne sahip oldukları için avantaj sağlayacak, genel giderlerini daha geniş bir üye kitlesine hizmet için kullanarak bu gider kaleminin toplam gider içindeki payını düşürebileceklerdir.

Diğer sektörlerde olduğu gibi perakendecilik sektöründeki bir firmanın başarılı olabilmesi için çeşitli faktörlerin bir araya gelmesi gerekmektedir. Fakat başarı için bu yeterli olmamakta, güçlü bir liderlik ve etkin bir organizasyon belirlenen hedeflere ulaşmada belirleyici faktörler olarak öne çıkmaktadır.

Ortak hareket edememe, birlik oluşturamama, alıcı gücü eksikliği Terashima ve Dawson (2004)'ın belirttiği gibi geleneksel perakendecilerin paylarını kaybetmelerinde etkili olan faktörlerden başlıcalarıdır. Öte yandan, Ghisi ve diğerleri (2007) küçük perakendeciler arasında oluşturulacak bir birlikte üyeler arasında vizyon, hedef ve perspektif birliğinin bulunmasını, ortakların katılımının sürekliliğinin sağlanmasını, kısa vadeli çıkarlar yerine uzun dönemli sonuçlara odaklanılmasını başarı için kritik etmenler arasında belirtmişlerdir.

Kurulabilecek daha geniş ölçekli birliklerde eşgüdümün sağlanabilmesi için organizasyon yapısı dikkatle tasarlanmalıdır. Karar alma süreçlerinde belli ölçüde katılımcı

bir anlayış benimsenmeli, tüm birimlerin yetki ve sorumlulukları açık ve yalın bir şekilde belirlenmelidir.

Daha büyük birliklerde yönetim yapısına çalışmada incelenen iş fonksiyonlarına ilave olarak yeni iş fonksiyonlarının eklenmesi gerekecektir. Bunlar içsel veya dışsal olabilir. İlk gruba örnek olarak artan personel sayısı ile birlikte insan kaynakları, daha geniş tüketici kitlesine ulaşmak için de pazarlama iş fonksiyonu verilebilir. Dışsal iş fonksiyonları ise reklam, pazar araştırması, dış muhasebe ve yönetim danışmanlığı gibi fonksiyonlar olabilir.

Organizasyonun büyüklüğünün artmasıyla birlikte yönetiminin de güçleşeceği tabiidir. Dikkatlice tasarlanan detaylı iş süreçlerinin yazılım aracılığıyla takip edilmesi kaçınılmaz olacaktır. Ölçek büyüdükçe stok yönetimi, lojistik, elleçleme ve pazarlama gibi temel perakende iş fonksiyonlarında bilimsel ve teknik bakış açısına olan ihtiyaç artacaktır. Ayrıca, değişen işletme hacmi HTM perakende ticaretinin yanında özel markalı ürün üretimi yaptırma gibi ek iş kollarının ortaya çıkmasını da sağlayabilir.

Oluşturulacak bölgesel ve ulusal çaplı birliklerin üyelere, tüketiciye ve ülke ekonomisine çeşitli açılardan fayda sağlaması beklenmektedir. Üyelerin en belirgin avantajı daha düşük maliyetle ürün tedariği sağlamak olacaktır. Ayrıca pazarlama, lojistik gibi iş fonksiyonlarında ölçek ekonomisi vasıtasıyla tasarruf sağlanabilir. Tüketiciler kolay ulaşabilecekleri satış noktalarında uygun fiyatlı ürüne erişebileceklerdir. Birlikler aracılığıyla tüketici sağlığı ve ürün güvenliği konularında ilerleme yaşanabileceği düşünülmektedir. Son olarak, kayıtdışı ekonominin azaltılmasıyla vergi gelirlerinde beklenen artış ve artan iş yükünden kaynaklanan ek istihdam sağlanması ile ülkemiz ekonomisine katkıda bulunulması beklenmektedir.

KAYNAKLAR

METRO Group, METRO Retail Compendium 2012/2013

Deloitte, (2013), Global Powers of Retailing

Nielsen, (2013), Nielsen Grocery Universe

AMPD, (2012), Ticaret Hizmetlerinin Geliştirilmesi ÖİK Görüşü

Rekabet Kurumu, (2012), Türkiye HTM Ürünleri Perakendeciliği Sektör İncelemesi Nihai Raporu

Agardi, I. (2004), The Impact Of Horizontal Retail Alliances On The Marketing Strategy And Performance Of The Member Firms In The Hungarian Grocery Retailing

Balan, C. (2007), The Alliances of European Retailers and Their Effects in the Field of Marketing and Supply Chain

Terashima, K., Dawson, J. (2004), A Model for the Support of Small Grocery Retailers: The Example of AKR in Japan

Ghisi, F.A., Silveria, Silveira, J.A.G., Hingley, M., Lindgreen., A. (2007), Horizontal Alliances Paradigm: Implications for Small Retailers in Brazil

European Marketing Distribution, (2013), Türkiye Perakendeciler Federasyonu'na yapılan sunum

http://www.emd-ag.com/index.php?article_id=1

http://www.kent.ac.uk/careers/workin/business-functions.htm

http://www.ams-sourcing.com/ams/shareholders-members/

http://www.uk.coop/nrcc/cooperative-buying-groups-eroski-experience-slides

http://www.conad.it/mediaObject/conad/conadred/istituzionale/contatti-e-press-kit/Annual_report_2012_english/original/Annual_report_2012_english.pdf

http://www.retailturkiye.com/fmcg-ve-retail-pazari/htu-pazari-2013te-10-6-buyudu

http://www.ortakalan.com.tr/haberler/zincir-marketlerin-ekim-acilislari-17652#4

http://www.retailturkiye.com/fmcg-ve-retail-pazari/market-markalarinin-bir-onceki-aya-gore-pl-ciro-degisimleri-ocak-2012-aralik-2013