

**PERAKENDECİLİKTE YENİLİK VE İŞLETME PERFORMANSI**

İzzet GÜLŞEN

Doktora Tezi

Danışman: Prof. Dr. Şuayıp ÖZDEMİR

Mayıs, 2018  
Afyonkarahisar

**T.C.**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**DOKTORA TEZİ**

**PERAKENDECİLİKTE YENİLİK VE İŞLETME  
PERFORMANSI**

**Hazırlayan**  
**İzzet GÜLŞEN**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Şuayıp ÖZDEMİR**

**AFYONKARAHİSAR 2018**

## YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “**Perakendecilikte Yenilik ve İşletme Performansı**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı dűőecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve eserlerin Kaynakça’da gűsterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

..... / ..... / 2018

İzzet GÜLŞEN

## TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

### JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Şuayıp ÖZDEMİR

Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Ercan TAŞKIN

: Doç. Dr. Yusuf KARACA

: Doç. Dr. Aydın KAYABAŞI

: Dr. Öğr. Üyesi Barış GÖKÇE

İmza

  
.....

  
.....

  
.....

  
.....

  
.....

İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi İzzet GÜLŞEN' in “**Perakendecilikte Yenilik ve İşletme Performansı**” başlıklı tezini değerlendirmek üzere 10.05.2018 günü saat 10:00' da Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir

Prof. Dr. Celal DEMİR  
MÜDÜR

## ÖZET

### PERAKENDECİLİKTE YENİLİK VE İŞLETME PERFORMANSI

İzzet GÜLŞEN

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

Mayıs, 2018

Danışman: Prof. Dr. Şuayıp ÖZDEMİR

Yenilik, son yıllarda giderek artan bir şekilde pek çok sektörde üstün işletme performansının önemli bir unsuru olarak görülmektedir. Perakendecilik sektörü de bunlardan istisna değildir. Yenilikler ve uygulamaları perakendecilikte daima önemli bir rol oynamıştır. Perakendeciler için yenilik, bir yandan maliyetlerini düşürmelerini, iş süreçlerini iyileştirmelerini ve müşterilere yönelik hizmetlerini iyileştirmelerini sağlar. Öte yandan perakendecilikteki yenilikler, rakiplerine kıyasla rekabet avantajı kazandıran temel itici güçlerden biri haline gelmiştir ve perakende sektörü için dönüşümsel değişimi ifade etmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, ampirik olarak ürün, süreç, pazarlama, organizasyonel ve teknolojik yeniliklerin Türkiye'de faaliyet gösteren 91 organize gıda odaklı perakende işletme performansı üzerine etkileri açıklanmaya çalışılmaktadır. Perakendecilikte yenilikler ve işletme performansı arasındaki ilişkileri belirlemek için teorik bir çerçeve ampirik olarak test edilmiştir. Araştırmanın sonuçları, beş yenilik türünün de perakende sektöründeki işletme performansına pozitif yönde etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Perakendecilik, Yenilik, İnovasyon, İşletme Performansı

## **ABSTRACT**

### **INNOVATION AND BUSINESS PERFORMANCE IN RETAILING**

**İzzet GÜLŞEN**

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY  
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

**May, 2018**

**Advisor: Prof. Dr. Şuayıp ÖZDEMİR**

In recent years, innovation increasingly has been considered a key element of superior business performance in many industries. Retailing is no exception. Innovations and applications have always played an important role in retailing. On one hand, innovations enables retailers to reduce their cost, to improve their business processes and to improve their services to customers as well. On the other hand, innovations in retailing have become a fundamental success drivers to gain the competitive advantage over their rivals and denotes a transformative change for the retail industry. The main purpose of this study is to explore the effects of the product, process, marketing, organizational and technological innovations on the business performance based on an empirical study covering 91 organized grocery retailers in Turkey. A theoretical framework is empirically tested identifying the relationships amid innovations and business performance in retailing. The results reveal the positive effects of all five types of innovations on business performance in retail industry.

**Keywords:** Retailing, Innovation, Business performance

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın ortaya çıkışında her konuda bana yol gösteren, katkı ve desteklerini sunan danışmanım, değerli hocam Prof.Dr. Şuayıp ÖZDEMİR'e, tez izleme komitemde bulunan ve görüşleri ile bana destek ve yardımcı olan hocalarım Doç.Dr. Yusuf KARACA'ya ve Dr. Öğr. Üye. Barış Gökçe'ye ve tüm öğrencilik dönemlerimde maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen kıymetli annem ve babama, doktora ve özellikle tez süreci boyunca sosyal yaşamımızda büyük fedâkarlıklar gösteren ve destekleyen sevgili eşim, bana minik öpücükleriyle enerji veren kızımız Liva ve Raika'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İzzet GÜLŞEN

## İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ .....	i
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI .....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR DİZİNİ .....	xv
EKLER DİZİNİ.....	xviii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL AÇIDAN PERAKENDECİLİK, TARİHSEL GELİŞİMİ VE MEVCUT YAPISI

1. PERAKENDECİLİK .....	3
2. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE PERAKENDECİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE MEVCUT DURUMU .....	10
2.1. DÜNYADA PERAKENDECİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ .....	11
2.2. DÜNYADA PERAKENDECİLİĞİN MEVCUT DURUMU .....	21
2.3. TÜRKİYE'DE PERAKENDECİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	24
2.4. TÜRKİYE'DE PERAKENDECİLİĞİN MEVCUT DURUMU .....	27
3. PERAKENDECİ KURULUŞLARIN İŞLEVLERİ.....	34
4. PERAKENDECİ KURULUŞLARIN SINIFLANDIRILMASI.....	35
4.1 MÜLKİYET DURUMUNA GÖRE PERAKENDECİLİK .....	39
4.1.1. Bağımsız Perakende Mağazalar.....	39
4.1.2. Kurumsal Perakende Zincir Mağazalar .....	40
4.1.3. Franchising Mağazalar .....	41
4.1.4. Kiralanmış Reyonlar.....	42



<b>4.1.5. Tüketici Kooperatifleri .....</b>	<b>42</b>
<b>4.1.6. Dikey Pazarlama Sistemleri .....</b>	<b>43</b>
4.1.6.1. Bağımsız Sistem.....	44
4.1.6.2. Kısmen Bütünleşik Sistem .....	44
4.1.6.3. Tamamen Bütünleşik Sistem.....	44
<b>4.2 MAĞAZALI PERAKENDECİLİK .....</b>	<b>44</b>
<b>4.2.1. Gıda Odaklı Perakendecilik .....</b>	<b>45</b>
4.2.1.1. Bakkal - Büfe .....	46
4.2.1.2. Sınırlı Ürün Dizisi Sunan İndirimli Mağazalar .....	46
4.2.1.3. Kolaylık Mağazaları.....	47
4.2.1.4. Klasik Süpermarketler.....	48
4.2.1.5. Depo (Toptancı Kulübü) Mağazalar .....	49
4.2.1.6. Birleşik Mağazalar .....	50
<b>4.2.2. Genel Ürün Odaklı Perakendecilik .....</b>	<b>51</b>
4.2.2.1. İhtisas (Özellikli) Mağazaları.....	51
4.2.2.2. Departmanlı Mağazalar .....	52
4.2.2.3. Tam Ürün Dizili İndirimli Mağazalar .....	53
4.2.2.4. Çeşit Mağazaları .....	54
4.2.2.5. Düşük Fiyatlı Marka Zincir Mağazalar.....	54
4.2.2.6. Fabrika Satış Mağazaları.....	54
4.2.2.7. Teşhir Mağazaları .....	55
4.2.2.8. Semt Pazarları .....	55
4.2.2.9. Alışveriş Merkezleri.....	56
4.2.2.10. Eczane Zincir Mağazalar (Drugstores) .....	57
<b>4.3. MAĞAZASIZ PERAKENDECİLİK KANALLARI .....</b>	<b>57</b>
<b>4.3.1. İnternet Perakendecilik Kanalları.....</b>	<b>58</b>
<b>4.3.2. Doğrudan Satış Kanalları.....</b>	<b>59</b>
4.3.2.1. Kapıdan Kapıya Satış Kanalı .....	60
4.3.2.2. Ev Partisi Türü Doğrudan Satış Kanalı.....	60
4.3.2.3. Otomatik Makineden Satış Kanalı .....	61
<b>4.3.3. Doğrudan Pazarlama Kanalları .....</b>	<b>61</b>
4.3.3.1. Doğrudan Posta Kanalı .....	61

4.3.3.2. Katalog Perakendeciliği Kanalı .....	62
4.3.3.3. Televizyonlu Pazarlama Kanalı .....	62
4.3.3.4. Tele-Pazarlama Kanalı .....	63
4.4. HİZMET PERAKENDECİLİĞİ.....	63
<b>5. İŞLETME PERFORMANSI.....</b>	<b>64</b>
5.1. PERAKENDECİ İŞLETMELERDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ .....	68

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **KAVRAMSAL OLARAK YENİLİK**

<b>1. YENİLİK KAVRAMI .....</b>	<b>77</b>
<b>2. YENİLİK TÜRLERİNİN SINIFLANDIRILMASI.....</b>	<b>80</b>
2.1. OSLO KILAVUZUNA GÖRE YENİLİK TÜRLERİ.....	84
2.1.1. Ürün Yeniliği .....	84
2.1.2. Süreç Yeniliği.....	88
2.1.3. Pazarlama Yeniliği.....	89
2.1.4. Organizasyonel Yenilik.....	92
2.2. ARTIMSAL VE RADİKAL YENİLİK TÜRLERİ.....	94
2.2.1. Artımsal Yenilikler .....	94
2.2.2. Radikal Yenilikler .....	95
2.3. DİĞER YENİLİK TÜRLERİ .....	96
2.3.1. Teknolojik Yenilik.....	97
2.3.2. Toplumsal Yenilik .....	97
2.3.3. Tüketici Yenilikçiliği.....	98
<b>3. YENİLİĞİN KAYNAKLARI .....</b>	<b>99</b>
3.1. İÇSEL YENİLİK KAYNAKLARI.....	104
3.2. DIŞSAL YENİLİK KAYNAKLARI.....	108
<b>4. YENİLİĞİN ÖNEMİ .....</b>	<b>113</b>
<b>5. YENİLİĞİN YAYILMA VE BENİMSENME MODELLERİ .....</b>	<b>119</b>
5.1. YENİLİĞİN YAYILMASI.....	119
5.2. YENİLİĞİN BENİMSENMESİ .....	124
<b>6. YENİLİK ÖLÇÜMÜ .....</b>	<b>125</b>

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**PERAKENDECİLİKTE YENİLİK**

<b>1. PERAKENDECİLİKTE YENİLİK VE ÖNEMİ .....</b>	<b>132</b>
1.1. PERAKENDECİLİKTE ÜRÜN/HİZMET YENİLİKLERİ.....	134
1.1.1. Özel Markalı Ürün (Private Label).....	134
1.1.2. Hizmet Kalitesi ve Yan Hizmetler .....	136
1.2. PERAKENDECİLİKTE SÜREÇ YENİLİKLERİ .....	140
1.2.1. Tedarik Zinciri ve Lojistik .....	140
1.2.2. Tedarik ve Stok Yönetimi .....	144
1.2.3. Tedarik ve Stok Yönetiminde Teknolojik Yenilikler .....	147
1.2.4. Çapraz Yükleme (Cross Docking) .....	148
1.2.5. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) .....	149
1.3. PERAKENDECİLİKTE PAZARLAMA YENİLİĞİ.....	151
1.3.1. Deneyim Perakendeciliği .....	151
1.3.2. Mobil Perakendecilik.....	153
1.3.3. Daha Hızlı Perakendecilik .....	157
1.3.4. Seyahat Perakendeciliği .....	158
1.3.5. Uluslararasılaşma .....	158
1.3.6. Yeşil Pazarlama .....	160
1.4. PERAKENDECİLİKTE ORGANİZASYONEL YENİLİK .....	162
1.4.1. Perakendecilikte İş Modeli Yeniliği.....	162
1.4.2. Perakende İşletmelerin Birleşmeleri ve Satın Almaları .....	165
1.4.3. Örgütsel ve Tedarik Zinciri İletişiminin İyileştirilmesi.....	166
1.4.4. Büyük Veri Toplama ve Kullanımı .....	169
1.4.5. Çoklu Kanal (Multichannel) .....	170
1.4.6. Bütünleşik Kanal (Omnichannel).....	173
1.5. PERAKENDECİLİKTE TEKNOLOJİK YENİLİKLER.....	175
1.5.1. Olgunluk Sürecindeki Teknolojik Yenilikler .....	176
1.5.1.1. Barkod Tarama.....	177
1.5.1.2. Akıllı Market Arabaları.....	177

1.5.1.3. Kişisel Alışveriş Asistanı .....	178
1.5.1.4. Mağaza içi Kupon Yazıcı.....	179
1.5.1.5. Kiosk (İnteraktif Bilgi Terminalleri).....	179
1.5.1.6. Mağaza içi Akıllı Televizyon Yayın Ağı .....	180
1.5.1.7. RFID Teknolojisi .....	180
1.5.1.8. Elektronik Veri Değişimi .....	181
<b>1.5.2. Mevcut Dönem Teknolojik Yenilikler.....</b>	<b>182</b>
1.5.2.1. Mobil Uygulamalar .....	182
1.5.2.2. Kasiyersiz Self Servis Kasa (Self-Checkout).....	183
1.5.2.3. Bilgisayar Tabanlı Akıllı Teraziler .....	184
1.5.2.4. Kasa Kuyruk Analiz Sistemi.....	185
1.5.2.5. Akıllı Raflar .....	186
1.5.2.6. Yerçekimi Besleme Raf Sistemleri .....	186
1.5.2.7. Bluetooth-Beacon Teknoloji .....	186
1.5.2.8. Dijital Fiyat Etiketleri .....	187
1.5.2.9. Tara ve Git (Scan and Go) .....	187
1.5.2.10. Mağaza içi CRM .....	188
1.5.2.11. Dijital Tabela.....	189
<b>1.5.3. Gelişmekte Olan Teknolojik Yenilikler .....</b>	<b>189</b>
1.5.3.1. Sanal Gerçeklik (VR).....	190
1.5.3.2. Artırılmış Gerçeklik (AR).....	190
1.5.3.3. Nesnelerin İnterneti (IoT) .....	192
1.5.3.4. Yapay Zeka (AI) .....	193
1.5.3.5. Robotlar.....	193

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**PERAKENDECİLİKTE YENİLİK VE İŞLETME PERFORMANSI**  
**ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ: GIDA ODAKLI**  
**PERAKENDECİLİKTE BİR ARAŞTIRMA**

<b>1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI .....</b>	<b>194</b>
<b>2. ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLERİ .....</b>	<b>195</b>
<b>3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....</b>	<b>198</b>
3.1. ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ.....	198
3.2. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ .....	199
3.3. VERİLERİN TOPLANMASI.....	199
3.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI .....	200
<b>4. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULAR.....</b>	<b>201</b>
4.1. PİLOT UYGULAMA .....	201
4.2. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNİN ÖZELLİKLERİ.....	201
<b>4.2.1. Katılımcı Kişilere İlişkin Demografik Bulgular .....</b>	<b>201</b>
<b>4.2.2. Katılımcı İşletmelere İlişkin Demografik Bulgular .....</b>	<b>203</b>
4.3. ANKET FORMUNUN GÜVENİRLİLİĞİ VE GEÇERLİLİĞİ .....	204
4.4. YENİLİK BOYUTLARI VE İŞLETME PERFORMANSINA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	208
4.5. YENİLİK BOYUTLARI İLE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ KORELASYONLAR .....	213
4.6. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN TEST EDİLMESİ .....	214
4.7. KONTROL DEĞİŞKENLER AÇISINDAN YENİLİK.....	222
<b>4.7.1. Personel Sayısı Bakımından Yenilik .....</b>	<b>222</b>
<b>4.7.2. Mağaza Sayısı Bakımından Yenilik.....</b>	<b>224</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>227</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>236</b>
<b>EK 1- ANKET FORMU.....</b>	<b>254</b>
<b>EK 2- ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>257</b>

## TABLolar LİSTESİ

Sayfa

<b>Tablo 1:</b> Dünyada Ticaret ve Perakendeciliğin Tarihsel Gelişimi .....	20
<b>Tablo 2:</b> 2015 Yılıının En Büyük 10 Perakendecisi .....	21
<b>Tablo 3:</b> 2015 Mali Yılıının En Büyük 10 Elektronik Perakendecisi .....	23
<b>Tablo 4:</b> 2014 ve 2015 Yıllarının Karşılaştırmalı Türkiye Perakende Sektörü Cirosu .....	28
<b>Tablo 5:</b> Perakende Kuruluşların Sınıflandırılması .....	38
<b>Tablo 6:</b> Gıda Odaklı Perakendecilerin Özellikleri .....	45
<b>Tablo 7:</b> 2009 Yılında ABD’de Perakende Kanallarına Göre Satış Miktarı .....	58
<b>Tablo 8:</b> İnternet Perakendecilik Kanallarında Yapılan Alışveriş Sıklığı .....	59
<b>Tablo 9:</b> BİM A.Ş’nin Özet Konsolide Gelir Tablosu (Milyon TL) .....	75
<b>Tablo 10:</b> BİM A.Ş’nin Özet Konsolide Bilanço (Milyon TL) .....	76
<b>Tablo 11:</b> BİM A.Ş’nin Net Borç / (Özkaynaklar+Net Borç) Oranı (Milyon TL) ..	76
<b>Tablo 12:</b> Yenilik Türleri ve Örnekleri .....	83
<b>Tablo 13:</b> Artımsal ve Radikal Yeniliklerin Karşılaştırılması .....	94
<b>Tablo 14:</b> Drucker’a Göre İçsel ve Dışsal Yenilik Kaynakları .....	104
<b>Tablo 15:</b> Yeniliğin Amaçları ve Etkilerine İlişkin Faktörler .....	118
<b>Tablo 16:</b> Dönemler İtibariyle Yenilik Göstergelerinin Gelişimi .....	130
<b>Tablo 17:</b> Yeniliklerin Sonuçları .....	131
<b>Tablo 18:</b> Perakendecilikte Yan Hizmetler .....	139
<b>Tablo 19:</b> Tedarik ve Stok Maliyetleri .....	145
<b>Tablo 20:</b> İngiltere’de Üçüncü Parti Lojistik Benimseyen Perakendeciler .....	150
<b>Tablo 21:</b> İşletmeden Tüketiciciye (B2C) Elektronik İş Modelleri .....	164
<b>Tablo 22:</b> Kanal Bazında ABD’de 2009 Yılıının Tahmini Perakende Satışları .....	170
<b>Tablo 23:</b> Perakendecilikte Dönemler Bazında Başlıca Teknolojik Yenilikler .....	176
<b>Tablo 24:</b> Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları .....	202
<b>Tablo 25:</b> Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları .....	202
<b>Tablo 26:</b> Katılımcıların Öğrenim Durumları .....	202
<b>Tablo 27:</b> Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonuna Göre Dağılımları .....	203
<b>Tablo 28:</b> Katılımcı İşletmelere İlişkin Demografik Bulgular .....	203
<b>Tablo 29:</b> Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri .....	205

<b>Tablo 30:</b> Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlet Küresellik Testi Sonuçları .....	205
<b>Tablo 31:</b> Yenilik Ölçeğine Yönelik İfadeler ve Faktör Yükleri .....	206
<b>Tablo 32:</b> İşletme Performansı Ölçeğine Yönelik İfadeler ve Faktör Yükleri.....	208
<b>Tablo 33:</b> Ürün/Hizmet Yeniliği ve Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.	209
<b>Tablo 34:</b> Süreç Yeniliği ve Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	209
<b>Tablo 35:</b> Pazarlama Yeniliği ve Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ....	210
<b>Tablo 36:</b> Organizasyonel Yenilik ve Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	210
<b>Tablo 37:</b> Teknolojik Yenilik ve Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ....	211
<b>Tablo 38:</b> İşletme Performansı Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ....	212
<b>Tablo 39:</b> Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arasındaki Korelasyon.....	213
<b>Tablo 40:</b> Ürün/Hizmet Yeniliği ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi.....	215
<b>Tablo 41:</b> Süreç Yeniliği ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi.....	216
<b>Tablo 42:</b> Pazarlama Yeniliği ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi.....	217
<b>Tablo 43:</b> Organizasyonel Yenilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi.....	218
<b>Tablo 44:</b> Teknolojik Yenilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi.....	219
<b>Tablo 45:</b> Tüm yenilik Boyutları ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi .....	221
<b>Tablo 46:</b> Personel Sayısı Bakımından İşletmelerin Yenilik Uygulamaya İlişkin <i>t</i> -Testi Sonuçları.....	223
<b>Tablo 47:</b> Mağaza Sayısı Bakımından İşletmelerin Yenilik Uygulamaya İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları .....	224
<b>Tablo 48:</b> Organizasyonel Yenilik Bakımından Mağaza Sayısına İlişkin İşletmelerin Tukey Testi Sonuçları .....	225

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
<b>Şekil 1:</b> Tüketici Ürünleri İçin Dört Temel Dağıtım Kanalı.....	4
<b>Şekil 2:</b> 19. Yüzyılın İlk Dönem Atlı Seyyar Satıcısı (Çerçi) .....	16
<b>Şekil 3:</b> 1860 Yılında Amerika’da Sepetli Seyyar Çorap Satıcısı .....	16
<b>Şekil 4:</b> 1570 Yılında Londra’da İnşa Edilen İlk Kraliyet Borsa Binası. ....	17
<b>Şekil 5:</b> Perakende Alt Sektörler Pazar Payı Değişimleri.....	30
<b>Şekil 6:</b> Yıllara Göre Organize Gıda Metrekare ve Ciro Değişimi .....	30
<b>Şekil 7:</b> Yıllara Göre Organize Gıda Dışı Ciro Değişimleri.....	31
<b>Şekil 8:</b> Yıllara Göre Organize Gıda Dışı Metrekare Değişimleri .....	32
<b>Şekil 9:</b> AVM’lerde Toplam Kiralanabilir Alan (Milyon Metrekare).....	34
<b>Şekil 10:</b> Perakendecinin Pazarlama Karması .....	36
<b>Şekil 11:</b> Mülkiyet ve İşlevlerine Göre Dikey Pazarlama Sistemleri .....	43
<b>Şekil 12:</b> Dengeli Performans Sonuç Kartı.....	66
<b>Şekil 13:</b> Perakende İşletmelerin Amaçları .....	71
<b>Şekil 14:</b> Yeniliğin Fonksiyonel Kaynakları .....	101
<b>Şekil 15:</b> Yeniliklerin Yayılması ve Tüketicilerin Yeniliği Benimsemesi .....	123
<b>Şekil 16:</b> Yeniliğin Kabul Edilmesi.....	125
<b>Şekil 17:</b> Yenilik Ölçüm Çerçevesi .....	128
<b>Şekil 18:</b> Hizmet Kalitesi Belirleyecileri.....	138
<b>Şekil 19:</b> Mobil Pazarlama Kanalları.....	155
<b>Şekil 20:</b> Çok Kanallı (Multichannel) Perakendecilik Sistemi.....	172
<b>Şekil 21:</b> Bütünleşik Kanal (Omnichannel) Perakendecilik Sistemi .....	174
<b>Şekil 22:</b> Akıllı Market Arabasının Orijinal Patent Çizimi .....	178
<b>Şekil 23:</b> Kasiyersiz Self Servis Kasanın (Self-Checkout) Orijinal Patent Çizimi .	184
<b>Şekil 24:</b> Araştırmanın Kavramsal Modeli .....	196



## KISALTMALAR DİZİNİ

- 3PL: Üçüncü Parti Lojistik (Third-Party Logistics)
- ABD: Amerika Birleşik Devletleri
- AI: Yapay Zekâ (Artificial Intelligence)
- AR: Artırılmış Gerçeklik (Augmented Reality)
- AR-GE: Araştırma- Geliştirme
- ATM: Otomatik Vezne (Automated Teller Machine)
- AVM: Alışveriş Merkezi
- AYD: Alışveriş Merkezleri ve Yatırımcıları Derneği
- B2B: İşletmeden İşletmeye (Business to Business)
- B2C: İşletmeden Tüketicie (Business to Consumer)
- BİT: Bilgi İletişim Teknolojisi
- BMD: Birleşmiş Markalar Derneği
- BPR: Değişim Mühendisliği (Business Process Re-Engineering)
- CEM: Müşteri Deneyimi Yönetimi (Customer Experience Management)
- CLV: Müşteri Yaşam Boyu Değeri (Customer Lifetime Value)
- CRM: Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management)
- ECR: Etkin Tüketici Yanıtı (Efficient Consumer Response)
- EDI: Elektronik Veri Değişimi (Electronic Data Interchange)
- EDLP: Hergün Düşük Fiyat (Everyday Low Price)
- EPOS: Elektronik Satış Noktası (Elektronik Point of Sale)
- ERP: Kurumsal Kaynak Planlama (Enterprise Resource Planning)
- GDP: Gıda Perakendecileri Derneği
- IoT: Nesnelerin İnterneti (Internet of Things)
- IT: Bilişim Teknolojileri (Information Technology)

IVR: İnteraktif Sesli Yanıt (Interactive Voice Responce)

JIT: Tam Zamanında Tedarik (Just in Time)

KMD: Kategori Mağazacılığı Derneği

M2M: Makinadan Makinaya (Machine to machine)

MIS: Bilgi Yönetim Sistemi (Management Information System)

MMS: Çoklu Ortam Mesajlaşma (Multimedia Messaging Service)

NFC: Yakın Alan İletişimi (Near-Field Communication)

NRF: Ulusal Perakende Federasyonu (National Retail Federation)

OECD: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development)

PDCU: Taşınabilir El Terminali Barkod Okuyucu (Portable Data Capture Unit)

POS: Satış Noktası (Point of Sale)

PSA: Kişisel Alışveriş Asistanı (Personal Shopping Assistant)

QR: Hızlı Yanıt (Quick Response)

RFID: Radyo Frekansıyla Kimlik Tanımlama (Radio Frequency Identification)

RFT: Radyo Frekans Teşhisi

ROA: Varlıkların Geri Dönüşü (Return on Assets)

ROI: Yatırımın Geri Dönüşü (Return on Investment)

SCM: Tedarik Zinciri Yönetimi (Supply Chain Management)

SCP: Tedarik Zinciri Planlama Sistemleri (Supply Chain Planning)

SKU: Stok Tutma Birimi (Stock Keeping Unit)

SMS: Kısa Mesaj Hizmeti (Short Message Service)

TAMPF: Türkiye Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Federasyonu

TMS: Taşımacılık Yönetimi Sistemleri (Transportation Management Systems)

TPF: Türkiye Perakendeciler Federasyonu

TURYİD: Turizm Restaurant Yatırımcılar ve İşletmeleri Derneği

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

UPC: Uluslararası Ürün Kodu (Universal Product Code)

VR: Sanal Gerçeklik (Virtual Reality)

WMS: Depo Yönetim Sistemleri (Warehouse Management Systems)

YKM: Yeni Karamürsel

## **EKLER DİZİNİ**

**EK 1- Anket Formu**

**EK 2- Özgeçmiş**

## GİRİŞ

Günümüzde perakendecilik sektöründe yaşanan şiddetli bir rekabet ortamında hem yönetsel hem de operasyonel bağlamda farklılık yaratmak, maliyetleri düşürmek, tedarik ve lojistik ile ilişkili süreçleri otomatikleştirerek hızlandırmak ve belkide en önemlisi daha yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti sağlayarak satışlarda artış ve pazar payını artırmanın en önemli itici güçlerinden biri hiç kuşkusuz yeniliklerin benimsenmesi ve uygulanmasıdır. Bir başka açıdan yenilik, bir yandan işletmelere sürdürülebilir büyüme, rakiplerine karşı rekabet avantajı ve üstün performans sağlamalarında önemli rol oynarken diğer yandan ülkelerin kalkınmasını ve küresel pazarlara girişinde oldukça önemli rol oynayan bir unsurdur.

Ekonomik büyümeye paralel olarak, sürekli gelişen ve dinamik yapısı ile her geçen zaman içerisinde büyüyen perakendecilik sektörü, ülke ekonomilerinin lokomotif endüstrilerinden biri haline gelerek daha fazla dikkat çekmektedir. Diğer bir deyişle, sektörün küresel ekonomi içerisindeki payı ve konumu her geçen gün büyüyüp güçlenirken hem ulusal hem de küresel ekonomi bağlamında önemi pek çok açıdan ele alınmaktadır. PwC ve TAMPF (2016: 6), “Dönüşürken Büyüyen Türkiye Perakende Sektörü” raporuna göre, Türkiye perakende sektörü 2015 yılı cirosu, TÜİK ticaret ciro verileri baz alınarak yapılan hesaplama göre 663 milyar Türk Lirası düzeyinde bir büyüklüğe sahip olduğu tahmin edilmektedir. Türkiye perakende sektörü cirosunun önceki yıllardaki büyüme grafiğini önümüzdeki yıllarda da devam ettirerek 2018 yılında yaklaşık 880 milyar TL’ye (yaklaşık 293 milyar ABD doları) ulaşması beklenmektedir.

Bütün bu gelişmeler ışığında diğer endüstrilerde olduğu gibi perakende endüstrisinde de küreselleşmenin sağladığı etkileşim ve diğer çevresel faktörlerin etkisiyle bir taraftan pazarda şiddetli bir rekabet yaşanırken diğer taraftan çok hızlı yayılan ve benimsenen yenilikler endüstride hızlı bir dönüşümsel değişim yaşanmasına sebep olmaktadır. Yoğun bir rekabetin yaşandığı pazar ortamında perakendeci işletmeler Michael Porter’ın beş güç modelinde belirtilen mevcut firmalar arası rekabet, pazara yeni girenlerin tehditleri, tedarikçilerin pazarlık güçleri, çok hızlı gelişen ikame ürünler (mal, hizmet ve yeni mağaza formatları) ve en önemlisi de tüketicilerin pazarlık ve birini diğerine karşı seçme güçleri karşısında oldukça

etkilendikleri söylenebilir. Öte yandan, perakende satış noktalarında ya eşdeğer özellikte ya da birbirine çok benzer özelliklerle oluşan ürün markalarının içerisinde bir markayı diğer markadan başka bir ifade ile bir mağazayı diğer bir mağazadan ayıştıracak benzersiz değer önermesi arasındaki makas her geçen gün daha da daralmaktadır. Dolayısıyla perakendeci işletmeleri daha holistik yenilikçi bir yaklaşımla sürekli yenilik ve radikal düzeyde yenilikler yapmaya zorlamaktadır. Han, Kim ve Srivastava (1998: 30), yönetimin önemli bir fonksiyonu haline gelen yenilik, çevresel belirsizlikler ve yoğunlaşan rekabet karşısında sadece sürdürülebilir büyüme için değil aynı zamanda hayatta kalmak için de oldukça önemlidir. Öte yandan, yenilik ile işletme performansı arasında bir ilişki olduğunu ve bunu pek çok araştırmancının da kanıtladığını ifade etmişlerdir.

Neely, Filippini, Forza, Vinelli ve Hii (2001:114), işletme performansı ve yenilik hem yöneticilerin hem akademisyenlerin hem de kamu politika yapımcılarının gündeminde yer alan önemli konulardan biri olduğunu belirtmişlerdir.

Bu noktadan hareketle bu çalışmada; işletme performansı ile ilişkili ve etki ettiği varsayılan beş yenilik boyutuna yönelik analizlerin yapılması amaçlanmıştır. Bu beş yenilik boyutu (1) ürün yeniliği, (2) süreç yeniliği, (3) pazarlama yeniliği, (4) organizasyonel yenilik ve (5) teknolojik yenilik olarak belirlenmiştir. Böylece bu çalışmanın ana katkısı geniş kapsamlı ampirik verilere dayanarak yenilik türleri ile işletme performansı arasındaki ilişkilerin analizi sonucu elde edilecek istatistiksel bulgular olacaktır. Bu bağlamda araştırmancının sonuçları bir yandan perakende işletme yöneticilerine performansı artırmada etki ettiği varsayılan yenilikleri gerçekleştirme süreçlerinde hangi yenilik türüne daha çok yoğunlaşmaları konusunda ilave bilgi sağlarken diğer yandan konu ile ilişkili akademik yazında bir boşluğu tamamlama hususunda önem kazanmaktadır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümünde, perakendecilik ile ilgili bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. İkinci bölümde, yenilik ile ilgili bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Üçüncü bölümde ise perakendecilikte gelişen yenilikler açıklanmaktadır. Son bölümde ise yapılan alan çalışmasının sonuçları değerlendirilmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL AÇIDAN PERAKENDECİLİK, TARİHSEL GELİŞİMİ VE MEVCUT YAPISI

#### 1. PERAKENDECİLİK

Endüstri 4.0 sanayi devrimiyle, akıllı makinaların birbiriyle konuştuğu (M2M) ve nesnelerin interneti (IoT) gibi teknolojik yeniliklerin paralelinde tüm endüstrilerde köklü değişimlerin yaşandığı bir döneme tanıklık ediyoruz. Buna paralel olarak da yeni iş modellerinin ortaya çıkması, üretim hattındaki insan gücünün azalması, üretim, tüketim ve dağıtım sistemlerinin yeniden şekillenmesi ile beraber akıllı fabrikarla dünyanın dört bir yanındaki endüstrilerin verimliliğinin arttığını ve daha yüksek derecede yığın üretimlerin yapıldığı yenilikçi bir üretim çağında olduğumuz söylenebilir. Bu bağlamda, perakende satış noktalarında ya eşdeğer özellikte ya da birbirine çok benzer özelliklere sahip ürün markalarının içerisinde bir markayı diğerinden ayıştıracak diğer bir ifade ile bir mağazayı diğer bir mağazadan ayıştıracak benzersiz bir değer önermesi her geçen gün zayıflamaktadır. Bütün bu gelişmeler ışığında perakendeci kuruluşları holistik yenilikçi bir yönetim ve hizmet anlayışıyla satış noktalarında tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına daha çok değerler katarak rakiplerinkinden daha farklı bir yöntemle sağlamaya zorlamaktadır.

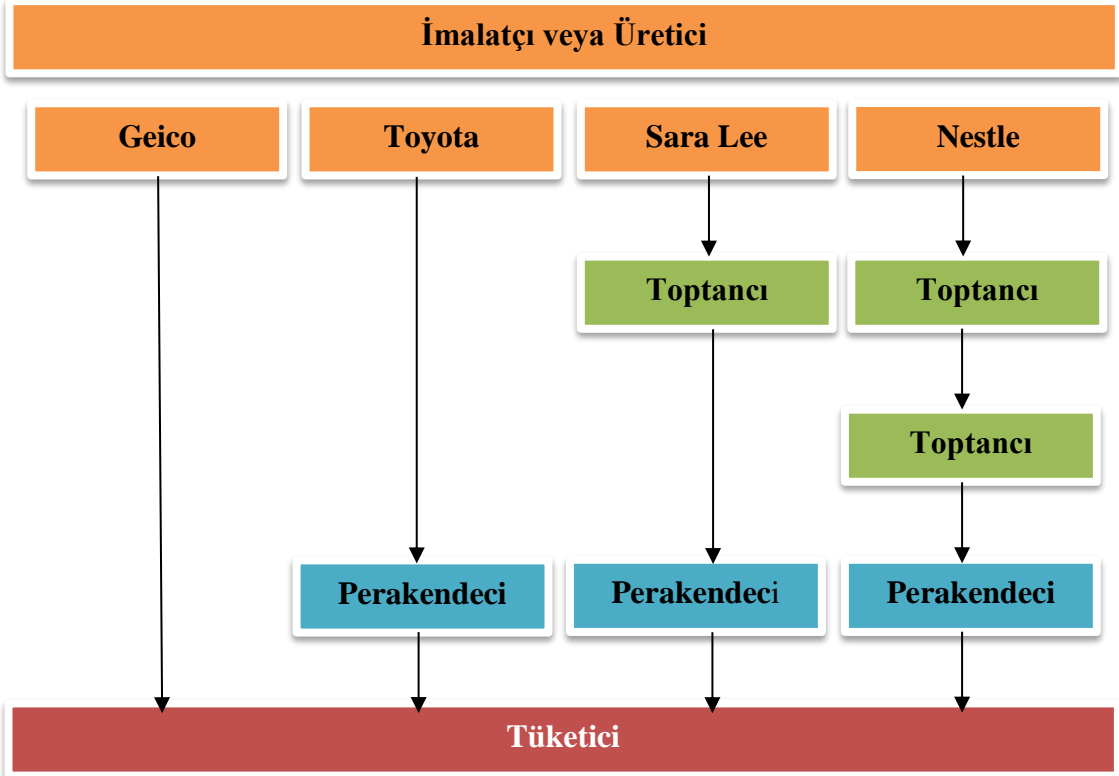
Endüstri 4.0 ile birlikte gelecekte endüstriyel işletmelerin makineleri, fabrikaları ve depoları sanal-fiziksel sistemler olarak birbirine bağlanıp küresel ağlar üzerinden aralarındaki iletişim sağlanacaktır. Dolayısıyla birbirini akıllıca kontrol ederek aralarındaki bilgi paylaşımıyla işlevlerini tamamlayacaklardır. Yenilikçi bu gelişmelerle birlikte sanal-fiziksel sistemler, akıllı fabrikalar, akıllı makineler, akıllı depolama tesisleri ve akıllı tedarik zincirleri biçimini alacaktır (Gilchrist, 2016: 194).

Günümüzde yaşanan bütün bu gelişmeler ve yığın üretim süreciyle birlikte üretici firmalar arasında çok şiddetli ve yoğun bir rekabetin yaşanması söz konusudur. Dolayısıyla, perakendeciliğin önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Çünkü pazarlama karması olarak bilinen “4P” ; ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım karması içerisinde mal ve hizmetin dağıtım işlevini üretim safhasından nihai tüketici safhasına

ulaşmasını sağlayan perakendeci işletmeler değerler ekleyerek; yer, zaman, mülkiyet ve şekil fonksiyonları ile birlikte ulaştırılmasını sağlayan kuruluşlardır.

Ürün ve hizmetleri imalatçı veya üretici safhasından nihai tüketici safhasına ulaştırma süreçlerini Perrault vd., (2017: 38), dört temel dağıtım kanalı üzerinden nasıl yapıldığını aşağıdaki şekil 1’de göstermişlerdir.

**Şekil 1. Tüketici Ürünleri İçin Dört Temel Dağıtım Kanalı**



Kaynak: Perrault vd., 2017: 38.

Yukarıdaki şekil 1’de görüldüğü gibi dikey pazarlama sistemleriyle dört temel farklı dağıtım kanalı modeli gösterilmiştir. Örneğin, merkezi Amerika Birleşik Devletleri’nde, sigortacılık hizmeti veren Geico, hiç bir aracı kullanmadan müşterilerine hizmet perakendecisi olarak araç sigortası satışını teknolojik gelişmelerin sağladığı internet perakendecilik kanalı üzerinden doğrudan yapmaktadır.

Günümüzde, Geico’un internet üzerinden ürün ya da hizmeti nihai tüketiciye doğrudan ulaştırmasına benzer ve yenilikçi bir perakende pazarlama stratejisi de fabrika satış mağazaları kanalı üzerinden yapılmaktadır. Bu yenilikçi iş modelin en büyük avantajı, “4P” pazarlama karmasının bütün işlevleri doğrudan imalatçı veya üretici tarafından üstlenmiştir. Bu iş modelinin avantajı, aynı endüstrideki rakiplerine



karşı tutundurma ve dağıtım maliyetlerini minimize ederek nihai tüketiciye fiyatlama politikalarında daha esnek olabiliyor ve rakiplerine karşı güçlü bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu model, günümüzde gıda, ayakkabı ve tekstil üretici firmalar tarafından da bir hayli ilgi görmektedir. Örneğin, Türkiye’de gıda ve şarküteri ürünleri üretimi yapan Torku, ürünlerini üretim hattından doğrudan nihai tüketiciye satış yapmak suretiyle farklı bir iş modeli yapılandırarak kendisine ait fabrika satış mağazalarında üreticilik vasfının yanında perakendecilik işlevini de üstlenmiştir. Şiddetli rekabetin yaşandığı bir pazarda perakendeci kuruluşların çok yüksek raf kirası talep etmelerinin yanında nihai tüketiciye daha hızlı, daha ucuz ve daha kaliteli hizmet verebilmek bağlamında tercih edilen bir iş modeli haline gelmiştir. Dolayısıyla Türkiye’de fabrika satış mağazalarının sayılarının da her geçen gün arttığı söylenebilir.

Genel olarak şekil 1’e bakıldığında üretici firmaların, nihai tüketiciye ürün ve hizmet dağıtım modelleri arasında tamamen bağımsız, kısmen bütünleşik ya da tamamen bütünleşik bir dikey pazarlama yapılanmasından bahsedilebilir.

Üretici ya da imalatçı firmalar ürünlerini nihai tüketiciye ulaştırmak için farklı dağıtım kanallarından ve farklı iş modellerinden faydalandıkları söylenebilir. Daha sonraki perakendecilik sınıflaması bölümünde dikey pazarlama sistemi türlerine daha detaylı bir şekilde değinilecektir. Berman ve Evans (2007: 115), dikey pazarlama sistemi, bir dağıtım kanalı boyunca bağımsız işletmelerin tüm düzeylerini içerir. Ürün ve hizmetlerin dağıtımını tamamen bağımsız, kısmen bütünleşik veya tamamen bütünleşik sistem türlerinden biriyle yapıldığını ifade etmişlerdir.

Lovelock ve Wirtz (2004: 7), yaygın olarak kullanılan en yeni unsur ve yöntemlerin uygulamalı süreçlerini sağlayan teknolojidir. Yenilikçi hizmet sağlayıcılar, süreçleri otomatikleştirmek, hızlandırmak, maliyet ve belki de fiyatları düşürmek, hizmet sunumunu kolaylaştırmak, müşterilerle daha yakın ilişki kurmak, onlara daha fazla kolaylık sağlamak, mevcut ürünlere çekicilik katmak ve yeni hizmet türlerini geliştirmeyi mümkün kılmak için yeni teknolojik gelişmelerin nasıl kullanabilecekleri konusunda ilgilendiklerini ifade etmişlerdir.

Gelişen yeni mağaza formatları ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda perakendecilik son derece dinamik ve rekabetçi bir hal almaktadır. Dolayısıyla dünyanın en büyük perakendecisi olarak bilinen Wal-mart, yenilikçi bir yaklaşımla

müşterilerine fiziksel mağazaları ile bütünleşik çalışan internet üzerinden alışveriş yapmalarını sağlamıştır. Müşterilerine, bütünleşik kanal olarak ifade edilen bu yeni hizmet anlayışıyla internet kanalı üzerinden alışveriş yaptırıp daha sonra ürünün kontrolü ve teslimi için seçtikleri en yakın mağazaya gönderilmesi sağlanmıştır. Bu hizmet anlayışıyla müşteriler kargo ücretinden muaf tutuluyor ve teslim almadan önce de ürünü fiziksel olarak görebilme fırsatı elde etmektedirler (Pride ve Ferrell, 2014: 523). Dijital teknoloji alanındaki köklü gelişmeler tüketici davranışlarını etkileyen en önemli unsurlardan biridir ve dünyada internete bağlananların sayısı arttıkça etkisi daha da artacaktır (Solomon, 2007: 17).

Grewal, Roggeven ve Nordfält (2017: 1), çok kanallı ve bütünleşik kanal ortamları üzerinden tüketicilere ürün ve hizmetler hakkında bilgi bombardımanı yapılmaktadır. Müşterilerine, ulaştırmak istedikleri bilgilerle beraber değer sunan perakendeci kuruluşlar farklı konumlanırlar ve güçlü bir müşteri sadakati yaratma potansiyelini elde ederler. Gelişen teknolojiler, bir taraftan perakendecilerin doğru tüketicileri hedeflemelerine yardımcı olurken diğer taraftan tüketicilerin hangi ürünleri veya hizmetleri tüketmesi gerektiği hususunda daha bilinçli kararlar vermelerini sağlar. Burada kullanılan, çok kanallı “multichannel” ve bütünleşik kanal “omnichannel” kavramları sonraki bölümlerde farklı boyutları ile ayrıntılı olarak incelenecek ve yenilikçi perakende kuruluşlarına sağlayacağı faydalar hususunda yön verecek şekilde detaylı bilgiler aktarılacaktır.

Perakendeci kuruluşlar, rakiplerine kıyasla daha üstün bir müşteri sadakati oluşturma bağlamında mevcut ve gelecek kuşak tüketici profillerini ve satınalma davranışlarını çok iyi okumalıdır ve iyi analiz etmelidirler. Öte yandan, holistik bir hizmet anlayışıyla tek kanal, çoklu kanal ya da bütünleşik kanalların hepsinde aynı düzeyde üstün bir hizmet ve müşteri deneyimi sağlamalıdır. Çünkü perakendeciliğin en önemli değişkenlerinden birisi hiç kuşkusuz müşteridir.

Tüketici davranışlarının önceden incelenmesi, geliştirilecek pazarlama karmasının tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına tam olarak uymasını sağlayıcı bilgiler toplamak anlamına gelir. Toplanan bilgilerle strateji geliştirmek kolaylaşır ve arzulan sonuçların elde edilmesi olasılığı artar. Sonuç olarak, beklenen performans ile gerçekleşen performans arasındaki farklar azalır (Odabaşı ve Barış, 2014: 17).

Perakendecilik ile ilgili yazında perakendeciliğin tanımlaması farklı boyutlardan yaklaşılarak şu şekilde yapılmıştır:

Samson (1969: 15), perakendecilik, “nihai tüketicilerin arzuladığı malların ve hizmetlerin satın alınması, satışı ve bununla ilişkili tüm faaliyetlerle ilgilenilmesidir.” Perakendecilik, karmaşık bir dağıtım sürecinde atılması gereken son adımdır; müşteriye, istediği malları, istediği zamanda ve istediği yere getirir. Perakendecinin işlevi, dünya pazarlarını araştırmak, uygun malları seçmek, satın almak ve bu malları bir araya getirip müşteriye uygun bir yerde ve şekilde sunarak müşterinin satın almasını sağlamak olduğunu ifade etmektedir.

Amerika Birleşik Devletleri'nin Ulusal Perakende Federasyonu (NRF) sponsorluğunda yayınlanmış bir kaynağa göre perakendecilik, “bir ürün veya hizmetin tüketicilere ulaştırılması için gerekli faaliyetlerin son adımlarından biridir.” Öte yandan perakendecilik Avrupa, Asya ve Amerika arasında uzanan bir tedarik zincirinin son adımdır. Dolayısıyla, bir ürünü satan veya son tüketiciye hizmet veren herhangi bir firma perakende satış işlevini yerine getirmektedir. Şirketin tüketiciye bir mağazada, posta yoluyla, telefon üzerinden, internet üzerinden, kapıdan kapıya veya bir otomatik satış makinesinden herhangi birisinden satıp satmamasına bakılmaksızın firma perakendecilik faaliyeti yapmış kabul edilir (Dunne, Lush ve Carver, 2011: 4).

Perakendecilik, “nihai tüketicilere ürün satışı ile ilgili tüm faaliyetleri kapsar.” Perakendecilik, Toys “R” Us gibi büyük ihtisas mağaza zincirleri türünden başlayıp Nijerya'da merkezi bir pazarda açık tezgâhlarda sepet satan bireysel perakendeci türüne kadar farklı şekillerde yapılabilir. Bazı perakendeciler mağazalı perakendecilik faaliyetlerinde bulunurken diğerleri mağasız perakendecilik faaliyetlerinde bulunur; satış işlemini internet üzerinden, TV üzerinden, basılı kataloglarla, otomatik makinelerden hatta tüketicilerin evlerinde yaparlar. Çoğu perakendeci, başkası tarafından üretilen fiziksel ürünleri satarlar. Ancak, kuru temizleme, fast food, turizm, internet bankacılığı veya kuaför salonu gibi hizmet perakendeciliği söz konusu olduğunda perakendeci işletmeler genellikle üretici durumundadırlar. Çünkü bireysel tüketicilere doğrudan hizmet ederler (Perrault vd., 2017: 308).

Berman vd., (2007: 4), perakendecilik, “kişisel, aile veya ev kullanımı için nihai tüketicilere mal ve hizmetlerin satışı ile ilişkili ticari faaliyetleri kapsayan

dağıtım sürecinin son aşamasıdır.” Benzer ve daha kapsamlı bir perakendecilik tanımlaması da Levy ve Weitz (2012: 6), tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre perakendecilik, “kişisel veya aile kullanımı için tüketicilere satılan ürünlere ve hizmetlere değer katan ticari faaliyetler dizisidir.” İnsanlar genellikle perakendeciliği sadece mağazalardaki ürünlerin satışı olarak düşünür ancak perakendecilik aynı zamanda bir motelde geceleme, doktor muayenesi, saç kesimi, DVD kiralama veya eve teslim bir pizza satışı gibi hizmetleri de içermektedir. Mağazalı perakendecilik ile birlikte mağazasız perakendecilik de yapılmaktadır. Sosların internette satışları, Avon’un kozmetik ürünlerinin doğrudan satışı, L.L. Bean ve Patagonya’nın katalog satışları ve Redbox’un kiosklar üzerinden DVD kiralaması mağazasız perakendecilik örneklerinden sadece birkaç tanesidir.

Kotler ve Keller (2016a: 549), perakendecilik, “kişisel ve ticari olmayan kullanım için nihai tüketicilere doğrudan ürün veya hizmet satma faaliyetlerini kapsar.” Diğer bir ifadeyle, satışlarını temel olarak bir perakende mağazada gerçekleştiren ticari bir kuruluştur. Bir başka açıdan perakendecilik, üretici, toptancı veya perakendeci olsun ürün ve hizmetleri doğrudan kişisel tüketim amaçlı posta yoluyla, telefonla, otomatik makinede, internet üzerinden, bir mağazada, sokakta veya tüketici evinde satışının yapılmasıdır.

Perakendecilik, bir toplumdaki pazarlama, dağıtım ve hatta öteki ekonomik etkinliklerin önemli bir bölümünün tüketiciler tarafından günlük yaşamda görünen yüzüdür. Perakendeci kuruluşlar, mal ve hizmetlerin üretim/imalat noktalarından, son tüketicilere dek akışıyla ilgili etkinliklerin son çıkış kapısıdır. Bu kuruluşlar, suların akışını düzenleyen, enerji üreten ve sulama gibi etkinliklere katkıda bulunan barajlara benzetilebilir. Nasıl ki, bir barajda çıkabilecek aksamalar olduğunda çeşitli sorunlar ortaya çıkarsa, perakende dağıtım noktalarında ortaya çıkabilecek aksama ve tıkanıklıklar da, dağıtım kanalları önünde ve arkasında önemli sorunlar yaratabileceği mümkündür (Tek ve Özgül, 2013: 530).

Perakendeciler, ticari eşyaların satıldığı yerler olan mağazalar şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Perakendecilikte başarı sağlamak için mağazacılık, müşteri tatmini, ilişki pazarlaması, müşteri sadakati gibi kavramlar üzerinde durmak ve bunları bilinçli olarak uygulamaya yansıtma gerekmektedir (Özdemir, 2008: 3).

Perakendecilerin görev ve sorumlulukları, nihai tüketiciye ihtiyacı olan mal ve hizmetleri ulaştırmak için uygun bir pazarlama karması oluşturmaktır. Çünkü tüketiciler ihtiyaç duydukları malların uygun zamanda, uygun yerde, uygun miktarda ve uygun fiyatta perakendeciler tarafından sağlanmasını beklerler. Perakendeciler bu şartları yerine getirebildikleri ölçüde başarılı olurlar (Varinli, 2012a: 5).

Perakendeciliğe giriş de çıkış da kolaydır. Bu yüzden perakendeci işletme başarılı olmak için, bir taraftan tüketicilere mal ve hizmet sunmada tatmin edici olmak; diğer taraftan, üretici veya toptancılara iyi hizmet vermek zorundadır. İşte bu iki rol, hem perakendeciliğin ekonomik açıdan varoluş nedeni, hemde başarısının anahtarıdır (Mucuk, 2007: 277).

Perakendecilik, tüketici davranışlarındaki değişimler doğrultusunda geçmişten güümüze kadar geçen zaman içerisinde dönüşümsel bir değişim yaşamıştır. Bu düzenin aynı şekilde devam edeceği de varsayılmaktadır. Tüketici talepleri ve davranışları değiştikçe yeni perakende biçimleri de ortaya çıkacaktır. Ekonomik ve sosyal koşullar, nüfus eğilimleri, teknolojiye dayalı sanayileşme, sosyal ve ticari iletişim alanlarındaki gelişmeler perakendeciliğin değişiminde temel rol oynayan unsurlar olarak kabul edilmektedir. Koşullar sürekli olarak değişmektedir ve hep değişecektir. Dolayısıyla, perakendecilikte başarılı olmak için değişen koşulları farketmek ve onları örgütsel ve operasyonel alanların bütününe uyarlamak gerekir (Samson, 1969: 15).

Professor Malcolm P. McNair'in, "pekakendecilik çemberi" olarak ifade ettiği teorisinde, yeni perakende biçimleri pazara düşük statülü, düşük marjlı, düşük fiyatlı işletmeler olarak girdiğini ifade etmektedir. Bu işletmeler daha sonra yavaş yavaş hem artan yatırımlar hem de daha yüksek işletme maliyetleri ile daha karmaşık organizasyonlar ve tesisler haline gelirler. Sonunda, yüksek maliyetli, yüksek fiyatlı perakendeciler olarak aynı düzen içerisinde geçen yeni perakende biçimlerine karşı savunmasız bir şekilde olgunlaşırlar (Hollander, 1960: 37). Örneğin, 1860'lı yıllarda hem Amerika'da hem de Avrupa'da organize olmayan küçük perakendecilere karşı faaliyet göstermeye başlayan departmanlı mağazalar geçen zaman içerisinde "pekakendecilik çemberi" teorisi yaklaşımıyla süpermarket, indirimli market, toptan market ve sektörün geneli üzerinde etkisi olan internet perakendeciliğine karşı rekabet avantajları zayıflamış ve rekabette oldukça zorlandıkları bir döneme girmişlerdir.

## 2. DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE PERAKENDECİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE MEVCUT DURUMU

Perakendeci kuruluşların tarihsel gelişim sürecini, yeniliklerini ve mevcut durumunu anlamak için perakendeciliğin kökenini yani başlangıç noktasından itibaren incelemek yararlı olacaktır. Ancak onların başlangıçlarının hiç kuşkusuz antik çağın derinliklerinde yattığı söylenebilir.

Literatürde, 19. yüzyıl öncesi ticaret ve perakendeciliği anlatan birkaç referanstan başka kaynak bulunmamaktadır. Ancak, bu geçmişte halkın yaşamında ticaretin yapılmadığı veya önemli olmadığı anlamına gelmemelidir. İnsanoğlunun var oluşundan beri ihtiyaçlar ve istekler hep var olmuştur. İlgili yazın incelendiğinde, bireylerin, ailelerin, toplumların ve o dönemlere ait uygarlıkların yaşamını ve varlıklarını sürdürebilmeleri için üretim, dağıtım ve ticaret faaliyetleri o dönemlerin imkânları düzeyinde devamlı yapıldığı anlaşılmaktadır.

Avrupa’nın birçok ülkesinde çalışan kadın sayısının, şehre göçün ve çekirdek aile yapısının artması tüketim yapısını ve alım alışkanlıklarını değiştirmiştir. Bu gelişmelerin yansıması ile birlikte perakende satış noktası ve aracı yapıları da değişim göstermiştir. Avrupa’da son 20-30 sene içerisinde dağıtım kanalında hipermarketler, zincir marketler gibi büyük perakendeciler daha fazla ağırlık kazanmaya başlamışlardır. Genel olarak Avrupa pazarına bakıldığında 1965’lerde pazara girmeye başlayan hipermarketler 20 yıl içerisinde, 1980’lerde yaygınlaşan gıda dışı uzmanlaşmış perakendecilik ise 15 yılda olgunlaşmış durumdadır (Bocutoğlu ve Atasoy, 2001: 6)

İnternetin uygulanabilir ilk prototipinin 1960’lı yılların sonlarına doğru ARPANET (İleri Araştırma Projeleri Ajansı Ağı) tarafından geliştirilmiştir (<http://www.history.com/news/ask-history/who-invented-the-internet>). Teknolojideki ve internetteki bütün bu gelişmeler elektronik perakendeciliğin başlamasında kilit rol oynadığı söylenebilir. Jeff Bezos, 1994 yılı ortalarına doğru elektronik perakendeciliğe yön veren ve bugün alanında lider konumunda olan Amazon.com’un kurulmasını sağlamıştır. 20. yüzyılın sonlarına doğru kurulan bu ilk internet perakendeciliği ile birlikte perakendecilik sektöründe yeni bir çağın temelleri atılmıştır diğer bir ifade ile “yeni dijital çağ” ın gelişmesinde oldukça önemli bir rolünün olduğu söylenebilir.

## 2.1. DÜNYADA PERAKENDECİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Ticaret, insanoğlunun tarihi kadar eski bir kavramdır. İhtiyaçların farklılaşması, farklı coğrafyada yaşayan insanların ellerindeki malları takas yoluyla değiştirmeleri ticaretin başlangıç noktası kabul edilebilir. (Özdemir, 2008:5).

Nystrom (1930: 38-98), perakendeciliğin tarihsel gelişimini on üç farklı dönemde ele alarak tarih öncesi dönem alışveriş kültüründen mağazalı satışın yükseliş dönemine kadar aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:

### ❖ *İlk dönem alışveriş kültürü*

Tarihsel kalıntılar ışığında şehirlerin olduğu her yerde ticaretin yapıldığı görülmektedir. Yoğun ekonomik hayat ve özellikleri işaret eden çok sayıda kanıt keşfedilmiştir. Antik kentlerin kalıntılarında elde edilen kanıtlar ışığında ilk dönemlerden beri alışveriş kültürü vardır. Pazar yeri olarak kullanılan açık alanlar, muhtemelen dükkân olarak hizmet veren yapıların sundurmaları, depo olarak kullanılan binalar, tahıl ve diğer ürünleri depolamak için kullanılan toprak kavanozlar, tartım ve ölçme aletleri, takas matbuatı ve son ama en anlamlı olan papirus el yazması, rulolar, kil tabletleri, satış faturalarını oluşturan çentikli çubuklar, taşlar ve defter kayıtları bu kanıtlardan bazıları olduğu söylenebilir (Nystrom, 1930: 38-40).

### ❖ *Minos medeniyeti kültür ve ticaret dönemi*

Nystrom (1930: 40-41), kayıtlarına ulaşılabilir Fenikeliler, yıllarca ticaret yapan en eski insanlardır. Ancak elde edilen yeni kanıtlar ışığında Fenikeliler kadar büyük ya da daha büyük ve Fenikelilerden birkaç yüzyıl daha eski ticari medeniyetlerin olduğu söylenebilir. Akdeniz bölgesinin geniş alanlarına ve muhtemelen ötesine uzanan bu medeniyet Girit adasını merkez olarak seçmiştir. Minos veya Ege medeniyeti olarak da bilinmektedir. Bu dönemde, yaklaşık M.Ö. 3000 yılından M.Ö. 1200 yılına kadar doğu Akdeniz'e hakim oldukları kesindir. Doğrudan kanıtlar, Mısır'a, Yunanistan'a ve İtalya'ya kadar uzanan nüfuzlarının ve etkilerinin olduğunu göstermektedir.

Giritliler çok erken dönemde hem pratik hem de güzel sanatları yüksek derecede geliştirmişlerdir. Bronz aletler, çanak çömlek, heykel taşı, tekstil ve sanatsal renk kullanımı konusunda tamamen yetenekliydi. Piktografik yazı biçimi ve en az

10.000'e kadar ondalık sayım sistemini kullanmışlardır. Ticari işleriyle ilgili defter kayıtları olduğu varsayılan birçok tablet keşfedilmiştir. Ticari kuruluşları hakkında çok az bilgi vardır. Ancak, uzak bölgelere yaptıkları ticarete ticaret postaları, taşımacılık ve komisyoncuların kullanıldığını gösteren kanıtlarla birlikte bir para birimi kullandıklarına yönelik kanıtlara da rastlanılmıştır.

#### ❖ *Fenikeliler ticaret dönemi, M.Ö. 1200-500*

Fenikelilere ait ticaret faaliyetlerinin kayıtları uzun zamandır vardır. Akdeniz'in doğu ucunda zengin, güçlü, aristokratik Fenike'deki şehir eyaletleri, Tire ve Sidon'da geniş bir ticaretinin var olduğu bilinmektedir. Fenike medeniyeti ve Fenike ticari faaliyetleri M.Ö. 1200'den M.Ö. 500'e kadar uzanan bir dönemde yüzyıllarca Akdeniz bölgesine hakim olmuşlardır. Tire ve Sidon o zamanlarda dünyanın harika pazar yerlerinden biri olarak kabul görmüştür. Dünyanın farklı bölgelerinde tüccarlar çeşitli ürünleri alıp satmak için Fenike fuarlarında buluşmuşlardır (Nystrom,1930: 41-46).

Fenikelilerin ticareti, mekkâre (at, deve, katır gibi bir yük hayvanı) ve silahlı kervanlar üzerinden, Asya, Avrupa ve Afrika'ya kadar uzanmıştır. Fenikeli tacirler, her yıl düzenli mevsimlerde, Fenike'de üretilen malları, Asya, Mısır ve diğer uzak Afrika bölgelerinde satarak karşılığında yiyecek ve işlenmemiş malzeme aldıkları bilinir (Nystrom,1930: 41-46).

#### ❖ *Antik Yunan ticaret dönemi*

Nystrom (1930: 46-48), Antik Yunan döneminin ilk yıllarında genel olarak tarım ve hayvancılık yaparak yaşamlarını toprakları üzerinde sürdürmüşlerdir. Onlar için ticaret oldukça önemsiz ve muhtemelen Fenikeliler üzerinden yapılıyordu.

M.Ö. 600 yılı civarında Yunan ekonomik kalkınması üretim fazlası vermeye başladıktan sonra toplum tarafından ticaret yapmanın önemi anlaşılmıştır ancak bir süre Fenikeliler ve diğer Asya ülkeleri tarafından dağıtım ve ticaret gerçekleşmiştir. Üretim fazlası veren ürünler çoğunlukla çömlekçilik, kumaşlar, deri, bronz ürünler, boyalar, gümüş ve altın ürünler, mücevherat, şarap ve gemicilik ile ilişkilidir.

Nüfusun artmaya devam etmesiyle birlikte, Yunan tarımının giderek büyüyen şehirler için yeterli gıda maddeleri sağlamadığı bir zamana girilmiştir. Gerekli tahıl



sağlamak için özellikle kuzey ülkeleri olan Balkan ülkeleri ve güney Rusya'da geniş ticari faaliyetler başlatılmıştır. Tüccarlar üzerinden gerçekleşen ticaret Yunan şehirlerine kadar ilerlemiştir. Yunan tüccarları geliştikçe Fenikeliler yok olmaya başlamıştır. Daha sonra nihai tüketiciler için Yunan şehirlerinin tamamında perakende tahıl bayileri, fırıncı ve diğer perakende dükkânlarından oluşan çok geniş bir perakende satış ve dağıtım ağı oluşmuştur.

#### ❖ *İlk Roma ticaret dönemi*

Nystrom (1930: 49), ilk Romalılar, Antik Yunan dönemine benzer daha çok tarım ve hayvancılık yapmışlardır. Kısa bir İtalyan tarihi geçmişi ile M.Ö. 600'de Roma, Etrüskler (İtalyanın Tiber ile Arno nehirleri arasında yer alan Etruria bölgesinde yaşamış bir halk) olarak bilinen saldırgan bir ırk tarafından yönetilmiştir. Etrüsklerin kontrolü ve yönetimi döneminde Roma'da ticaret her yöne yayılmıştır. Ticaret, Yunanistan, Mısır, Asya ve Kartaca'ya kadar yayılmıştır. Bu dönemde Roma pazar yerleri perakende satış dükkânları oryantal mallarla zenginleşmiştir.

#### ❖ *Roma İmparatorluğu'nda perakende ticaret dönemi*

Nystrom (1930: 49-53), Latinler hiç birzaman büyük tüccarlar olmamıştır fakat siyasi ve askeri politikalarının gelişmesiyle birlikte ticaret yolunu genişletmişlerdir. Roma İmparatorluğu'nun hem toptan hem de perakende ticaretinin çoğu Yunanlılar, Fenikeliler, Suriyeliler, Asyalılar ve Kartacalar tarafından sağlanmıştır. Daha sonra, ticaret Roma İmparatorluğu dönemindeki İtalya'nın başlıca şehirlerine yayılarak sürdürülmüştür. İmparatorluk dönemindeki Roma, günümüz Paris şehri gibi moda dünyasının merkezi olarak görülmüştür. Öte yandan, Roma'daki antik kazılar sonucu modern departmanlı mağazalara çok benzeyen birkaç katlı büyük perakende ticari kuruluş kalıntılarını ortaya çıkarmıştır.

#### ❖ *Ortaçağ Avrupa ticaret dönemi*

Nystrom (1930: 53-56), 4. ve 5. yüzyıl döneminde, Roma İmparatorluğu'nun parçalanmasıyla beraber ticaret gerilemiştir. Perakende ticaret ile birlikte ticaretin diğer tüm alanları yüksek derecede gerilemiştir. 300 yıl ve üzeri ya da 10. yüzyılın sona ermesine yakın Batı Avrupa'da var olan ticaret seyyar satıcı Yahudi, Süriyeli ve diğer ırkların yayılmasıyla devam etmiştir.

M.S. 900 ile M.S. 1200 dönemine kadar hem toptan hem de perakende ticaret yeniden ortaya çıkmaya başlamıştır. Roma İmparatorluğu'nun son zamanlarında kullanılmayan eski pazar yerleri yeniden açılmaya başlamıştır. Pazar tezgâhları ve periyodik fuarlar tekrar kurulmuş ve tüketim mallarında ticaret yapan tüccarlar çoğalmıştır.

#### ❖ *Ortaçağ İngiltere ticaret dönemi*

Nystrom (1930: 56), İngiltere' ye kıtadan ve yurtdışından hizmet sunmak için acentalar kuran ilk toptan ve dağım tüccarları Almanlardır. 19. yüzyılda III. Edward kontrolünde, İngiltere'de ticarete çok hızlı gelişmeler yaşanmıştır. Özellikle gemi inşasının gelişmesinde ticari teşvikler yapılmıştır.

#### ❖ *Ticari loncaların yükseliş dönemi*

Nystrom (1930: 56-57), 14. yüzyılın ortalarında önde gelen İngiliz iş adamları hem yurtiçinde hem de yurtdışında ticaret yapmaya başlamışlardır. "Tüccar serüvenciler" olarak adlandırılan bu ilk tüccarlar, Brotherhood of St. Thomas á Becket olarak bilinmektedir.

Tüccar serüvencilerin gücü büyüdükçe sadece İngiltere'de değil aynı zamanda kıtadaki çeşitli yerlerde bulunan depolarda da ticaret yerleri kurulmuştur. III. Edward'ın desteğiyle Brotherhood of St. Thomas á Becket tüccarları 14. ve 15. yüzyıllarda İngiltere'nin birçok yerinde loncalar kurmuşlardır.

Osmanlı döneminde de aynı bölgede yaşayan esnaf ve zanaatkârların örgütlenerek kurduğu loncalar olmuştur ve bugünkü meslek organizasyonlarına verilen bir isimdir. Altunışık, Özdemir ve Torlak (2014: 60), 13. yüzyılda başlayıp 15. yüzyıl sonuna dek süren ilk aşamada *ahilik* ilkeleri geçerlidir. Talebin karşılanabileceği üretimin, özellikle alıcı haklarının da gözetilerek karşılanmasının esas olduğu bu aşamada ihtiyaç duyulan üretimin devamlılığı sağlanmalıdır. 16. yüzyılın ikinci aşamasında şekillenen ahilik geleneği artık hemen her esnaf grubunun kendisine ait örgütlenme oluşturma gayreti ön plana çıkar. Bu aşamada İstanbul'da esnaflar daha fazla yoğunlaşır ve ahilikten loncalığa doğru bir geçiş sağlanır.

Günümüzde, perakende ve hizmet sektöründe loncalığa benzer bir yapılanmayla bazı işletme ve kuruluşların bir çatı altında örgütlenmeye çalıştıkları

söylenbilir. Türkiye Perakendeciler Federasyonu (TPF) ve Türkiye Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Federasyonu (TAMPF), Gıda Perakendecileri Derneği (GDP), Alışveriş Merkezleri ve Yatırımcıları Derneği (AYD), Kategori Mağazacılığı Derneği (KMD), Birleşmiş Markalar Derneği (BMD), Turizm Restaurant Yatırımcılar ve İşletmeleri Derneği (TURYİD) örnek olarak gösterilebilir.

### ***İngiltere’de toplumdaki tüccarların yükseliş dönemi***

Nystrom (1930: 57-58), Anglosakson döneminde ticari faaliyetlerde oldukça bir zayıflama görülmüştür. Bununla birlikte, 14. yüzyılda pek çok değişiklik meydana gelmiştir özellikle ticaret loncalarının etkisiyle tanzim teşhir ve ticaretle uğraşan insanlar İngiliz kamu işlerinde ön plana çıkmaya başlamıştır.

### ***❖ İngiliz ve kıta tacirlerinin rekabet dönemi***

Nystrom (1930: 58), dağıtım işlevlerine ve toptancı depoların pek çoğuna sahip olan tüccarlar, 15. ve 16. yüzyıllarda İngiliz ticaretinde önemli derecede bir büyüme sağlamışlardır. Kraliçe Elizabeth ve III. Edward’ın İngiliz ticaretinin gelişiminde büyük katkılarının olduğu söylenebilir.

### ***❖ Büyük dış ticaret şirketlerinin organizasyon dönemi***

Nystrom (1930: 58-59), 17. yüzyılın ilk dönemlerinde İngilterede çok sayıda dış ticaret organizasyonu oluşmaya başlamıştır. 1600’de Doğu Hindistan şirketleri, 1605’de Doğu Akdeniz ülkesi şirketleri, 1607’de kaptan Jonh Smith’i Amerika’daki kolonileri keşfetmesi için gönderen Londra tüccarları bunlardan bazılarıdır. Öte yandan Rusya, Türkiye (Osmanlı), Fas, Gine’e ait pek çok diğer şirketler de kurulmuştur. Her şey öncelikle ticari kazançlar sağlama amacıyla harekete geçmiştir.

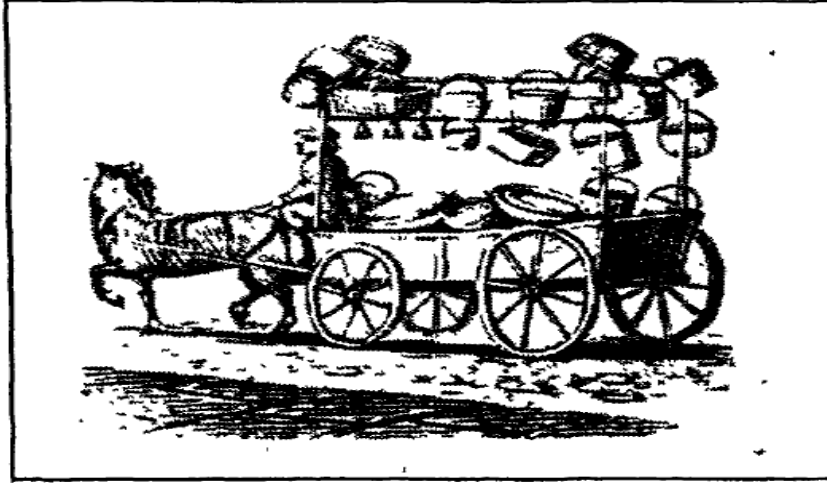
### ***❖ Seyyar satıcılıkta gerileme ve perakende mağaza yükselişi dönemi***

Normandiya istalası öncesi, İngiltere’de perakende satış yapan satıcıların büyük bir çoğunluğu seyyar satıcılardan oluşmaktadır. Şehirler geliştikçe seyyar satıcılar kalıcı küçük dükkânlara yerleşmişlerdir. 13. yüzyılda, seyyar satıcılık, perakendeciliğin en önemli bir biçimi olarak devam ettiği yönünde oldukça güçlü kanıtların olduğu söylenebilir (Nystrom, 1930: 59).

Osmanlı döneminde ise özellikle 17.yüzyıldan itibaren büyüyen kentleşme oranı, sanatları el altından yürütenlerin giderek artan sayısı ve gelişme imkânı bulan

alternatif üretim mekanizmaları, esnafın şikâyetlerine yol açıyordu. Aynı dönem, meslek erbabının daha çok gelir getiren sanatlara ve seyyar satıcılık gibi alanlara yönelmelerine de tanık olmuştur. Bu şekilde esnaf nizamı sebebiyle esnaf içine giremeyen göçmenler mahalle aralarında satış yapmaya yönelmişlerdir. Şehirlerde kadrolu esnafın geçim imkânlarını daraltan ve devletin vergi hasılatını düşüren bir olgu olarak seyyar satıcılık ortaya çıkmış, bir ‘marjinal kesim’ oluşmuştur. 1731’de seyyar satıcıların sayısı, İstanbul’da 7-8 bin civarına ulaşmıştır (Tabakoğlu, 2017: 488).

*Şekil 2. 19. Yüzyılın İlk Dönem Atlı Seyyar Satıcısı (Çerçi)*



Kaynak: Nystrom, 1930: 77.

*Şekil 3. 1860 yılında Amerika’da Sepetli Seyyar Çorap Satıcısı*

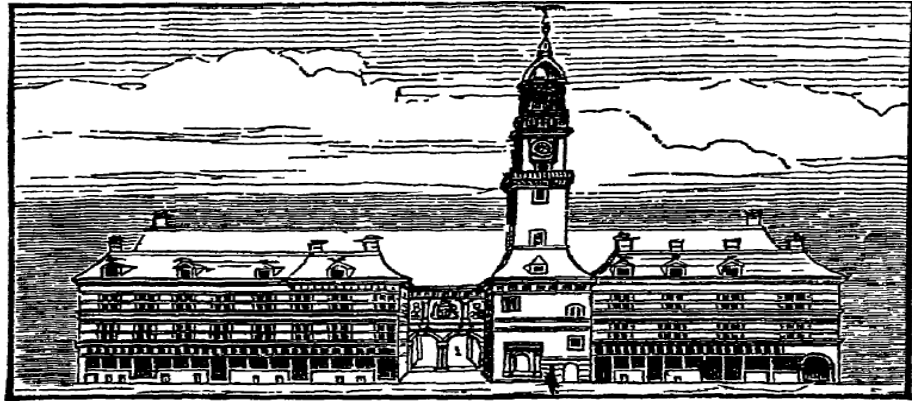


Kaynak: Nystrom, 1930: 79.

Nystrom (1930: 59), üretim ve gelirlerdeki artışla birlikte halkın çok çeşitli ürünleri satın alabilme imkânı doğmuş ve seyyar satıcılık dönemine kıyasla daha da gelişmiştir. Öte yandan, fuarlarda ürün satışı ve satınalma konusu tam olarak tatmin etmiyordu. Bütün bu gelişmelerle birlikte Panayır (fuar) ve seyyar satıcılık zayıflamış ve perakende mağazaların sayısında bir artış sağlanmıştır.

1189’da, Fitz-Alwyne, Londra’nın ilk belediye başkanının yönlendirmesiyle birlikte tezgâhlar ve sayısız küçük dükkân barındıran binalar ortaya çıkmıştır. Bunlar, kiralık departmanlardan oluşan modern alışveriş merkezlerinin ilk öncülerinden biri olduğu söylenebilir (Nystrom, 1930: 59-60). Fitz-Alwyne’nin 12. yüzyıldaki kararıyla kurulan tezgâhlar ve sayısız küçük dükkân barındıran bina 1570 yılında Londra’da inşa edilmiştir. “kraliyet borsası” olarak bilinen bu yapı, finansçı, ekonomist ve çok iyi bilinen “Greasham’ın para yasası” yazarı Sir Thomas Gresham tarafından inşa edilen ilk kraliyet borsasıdır (Nystrom, 1930: 61).

**Şekil 4. 1570 Yılında Londra’da İnşa Edilen İlk Kraliyet Borsa Binası**



Kaynak: Nystrom, 1930: 62.

Nystrom (1930: 62), bu binada perakendeci satıcılar için yüzlerce dükkân ve tezgâh kurulmuştur. Günümüz modern alışveriş merkezlerinin prototiplerinden bir tanesi olduğu söylenebilir.

Nystrom (1930: 67), 19. yüzyılda, kraliyet borsa binası içerisinde inşa edilen küçük dükkânlardan oluşan gruplar İngiliz perakende ticaretini 19. yüzyılın ortalarına veya daha sonrasına kadar karakterize etmeye devam etmiştir. Perakendecilik, pek çok ürün dizisini temsil eden farklı mağazalara bölünmüştür. 19. yüzyılın ortalarına doğru nihai tüketicilere satış yapan 175 farklı türden mağazanın oluştuğu ifade edilmektedir.

Bununla birlikte, 1860 ve 1870 yılları aralığında başlayarak, hem İngiltere’de hem de Amerika Birleşik devletleri’nde modern departmanlı mağazalar gelişmiş ve bayan satış elemanlarının bu dönemlerde çalıştırıldığı belirtilmektedir (Nystrom 1930: 69).

Nystrom (1930: 98)’a göre, 1863’de Amerika Birleşik Devletleri’nde bilimsel bir planlama yaklaşımıyla kurulan ilk modern ve büyük perakende mağaza binası, A.T. Steward Binası, 9. Cadde, Broadway, New York City ‘de kurulduğu söylenmektedir.

ABD’de başlangıçta birçok bölümlü mağazalar kentin merkezi yerinde alışveriş merkezlerinde kuruldu ama yüksek gelirli sınıf kentlerden banliyölere yerleşmeye yöneldikçe bu bölümlü mağazaların bir kısmı eski çekiciliklerini ve müşterilerini kaybettiler. Ya daha düşük gelirli hitap edecek pazarlama politikaları oluşturdular, ya da bir kısmının yaptığı gibi moll tabir edilen ve kent dışında geliştirilen alışveriş merkezlerinde yerlerini aldılar. ABD’de 1930’lara kadar gıda maddeleri satan mağazalar küçüktü ve satışa sundukları ürün kalemleri sınırlı idi. 1929 dünya iktisadi bunalımından sonra durgunlaşan piyasayı canlandırmak için, çeşidi bol, satış hacmi yüksek, böylece birim pazarlama maliyeti düşük mağaza türünü geliştirdiler (Uluç (2006: 373-374).

Arıkbay (1996: 11), Avrupa Topluluğu perakendeciliğinin tarihsel gelişme sürecinin son yüzyılı için dört farklı aşama ayrıştırılabilmektedir:

**Birinci aşama:** Bu dönem, bölümlü mağazaların ortaya çıkma dönemi olarak belirtilmektedir. Dönem, modern perakende ticaretin bazı karakteristiklerinin ortaya çıktığı dönemdir. Bu karakteristikler, malların büyük sergi yerlerinde açıkta sergilenmesi, büyük miktarların düşük fiyatlarla satışa sunulmasıdır. Bu mağazalar başlıca Batı Avrupa ülkelerinde 19. yüzyılın ikinci yarısında kurulmaya başlanmıştır.

**İkinci aşama:** 20. yüzyılın başlangıcında zincir mağazaların ortaya çıkmaya başladığı dönemdir. Bu gelişmede kooperatif örgütlerin gelişiminin belirleyici etkisi söz konusudur. 1860’larda başlayan kooperatifçilik hareketi, 1890’lı yıllarda gelişmenin ve büyümenin temel öğelerinden birisi olmuştur. İngiltere’de 1880’lerin ilk yıllarında ticaretin bir bölümünü zincir mağazalar ele geçirmiştir. Hollanda’da zincir mağazalar 19. yüzyılın sonunda ortaya çıkmış ve gönüllülük esasına dayalı zincir mağazalardan ilki 1932’de kurulmuştur. Almaya’da toptan ve tüketim kooperatifleri yüzyılın sonunda gelişmiştir.

**Üçüncü aşama:** Üçüncü ve en radikal aşamada 1920'lerin ve 1930'ların Amerikan projesi örneklerinden esinlenme sözkonusudur. Amerikan projesinin karakteristikleri; self-servisnin doğuşu, büyük mağazaların genellikle kent merkezi dışında yerleşmesi, otopark kolaylıklarının sağlanması, merkezi satınalma örgütleri aracılığıyla ürün satın alma ve satış hacmindeki büyüme, bu şekilde daha iyi bütçeleme ve düşük fiyatlarla sunum avantajının yaratılması şeklinde sıralanabilir. Bu dönem “*perakendecilik devrimi*” olarak nitelendirilebilir ve bu devrimi şekillendiren prototip süpermarketleri olarak gösterilmektedir.

**Dördüncü aşama:** Bazı ülkeler üçüncü aşamaya henüz ulaşmamış olmasına karşın, bazı ülkelerde de dördüncü aşama başlamış bulunmaktadır. Bu aşamanın belirleyici karakteristiği, mağaza tipleri ve örgütlerin çeşitlenmesi ve daha büyük pazar paylarına erişmiş olmaları ve “uluslararasılaşma” olgusu ortaya çıkmıştır.

Bütün bu tarihi süreçler doğrultusunda, insanoğlunun var oluşundan beri istek ve ihtiyaçların var olduğu söylenebilir. Dünya'daki ticaret ve perakendeciliğin tarihsel gelişimine baktığımızda tarih öncesi dönemden başlayan ilk ticaret ve perakendecilik, mevcut döneme kadar geçen zaman içerisinde insanların istek ve ihtiyaçlarını gidermek için farklı biçimlerde hep yapıldığı ve birçok yeniliklerle birlikte büyük değişimler geçirerek günümüze kadar devam ettiği ve edeceği şeklinde yorumlanabilir.

Öte yandan, ev veya el yapımı şeklinde başlayan üretim, bugün modern üretim hatlarında yerini yığın üretime bırakmıştır. At, deve, kervan ve gelişmemiş deniz taşımacılığı üzerinde yapılan dağıtım, bugün havadan, karadan ve denizden en hızlı modern taşımacılık sistemleriyle yapılmaktadır. İlk zamanlarda dükkân olarak kullanılan yapıların sundurma altlıklarında başlayan perakende satış ve ticaret yöntemi daha sonra açık alan pazar yeri tezgâhlarına, seyyar satıcılığa, departmanlı mağazalara, ihtisaslaşan modern mağaza ve süpermarket zincirlerine bırakmıştır. Bunun ötesinde, teknolojik gelişmelerle birlikte günümüzdeki toplam perakende; modern fiziki mağazalarda, internet üzerinden, çoklu kanal (multichannel) ve bütünleşik kanal (omnichannel) sistemiyle “her zaman, her yerde, her şekilde ve en hızlı şekilde” tüketici istek ve ihtiyaçlarını giderecek yenilikçi bir yapılanma sürecine girmiştir. Perakendeciliğin mevcut durumu sonraki bölümlerde daha kapsamlı anlatılacaktır.

**Tablo 1. Dünyada Ticaret ve Perakendeciliğin Tarihsel Gelişimi**

<b>Tarihsel Dönem</b>	<b>Ticaret ve Perakendeciliğin Gelişimi</b>
<b>Tarih Öncesi Dönem</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ev ve el yapımı ürünler, dükkân olarak kullanılan yapıların sundurma altlıklarında ve açık alan pazar yerlerinde satılmıştır.</li><li>• Depolama işlemi, o döneme ait yapılar içerisinde ve toprak kavanozlarda yapılmıştır.</li><li>• Tartım için antik tartım ve ölçme aletleri kullanılmıştır.</li><li>• Muhasebe kayıtları için papirus el yazması, rulolar, kil tabletler, taşlar ve fatura olarak çentikli çubuklar kullanılmıştır.</li></ul>
<b>İlk Çağ Dönemi MÖ 3200 – MS 375</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İlk piktografik yazı biçimi kullanılmıştır.</li><li>• 10.000'e kadar ondalık sayım sistemi kullanılmıştır.</li><li>• Kıtalararası tüccar ticareti ve panayırıcılık gelişmiştir.</li><li>• Deniz taşımacılığı gelişmiştir.</li><li>• Perakende tahıl bayileri kurulmuştur.</li><li>• Fırıncılık yapılmıştır.</li><li>• Farklı perakende dükkânlardan oluşan çok geniş bir perakende satış ve dağıtım ağı oluşmuştur.</li><li>• Departmanlı mağazalara benzer birkaç katlı perakendeci kuruluşlar gelişmiştir.</li><li>• Seyyar satıcılık dönemi başlamıştır.</li><li>• Tezgâhlı açık alan pazar yerleri çoğalmıştır.</li></ul>
<b>Orta Çağ Dönemi 375 – 1453</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İlk ticari loncaların kurulduğu dönemdir.</li><li>• Yurt içi ve yurtdışı tüccarların ticaret gücü daha da gelişmiştir.</li><li>• Seyyar satıcılık, perakendeciliğin en önemli biçimi olarak gelişmiştir.</li><li>• Tezgâhlar ve sayısız dükkân barındıran binalar inşa edilmiştir.</li></ul>
<b>Yeni Çağ Dönemi 1453 – 1789</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çok sayıda uluslararası dış ticaret şirketleri kurulmuştur.</li><li>• Yüzlerce dükkân ve tezgâh barındıran Osmanlı dönemindeki kapalı çarşı / bedestenler ve İngiltere'deki ilk kraliyet borsa binası bugünkü modern AVM'lerin prototipi olarak kabul edilebilir.</li></ul>
<b>Yakın Çağ Dönemi 1789 – Mevcut</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 1860'lı yıllardan itibaren hem Avrupa'da hem de Amerika'da modern departmanlı mağazalar gelişmiştir.</li><li>• Departmanlı mağazalarda bayan satış elemanları çalıştırılmıştır.</li><li>• Amerika'da 1929' yılında gerçekleşen ekonomik krizden sonra self-servis sistemiyle çalışan geniş mağazalı ve gıda üzerinde ihtisaslaşan modern süpermarket türü ve e-perakendecilik dönemi başlamıştır.</li></ul>

Kaynak: Tarihsel süreçlerden uyarlanarak, araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.



## 2.2. DÜNYADA PERAKENDECİLİĞİN MEVCUT DURUMU

Deloitte (2017: 14-17), “2017 Perakende Sektörünün Küresel Güçleri” başlıklı araştırma raporuna göre, dünyanın en iyi 250 perakende şirketi, 2015 mali yılına göre yaklaşık 4.31 trilyon ABD doları ciroyla birlikte %5,2 oranında bileşik büyüme sağlamıştır. En iyi 10 sıralamasında yer alan mağaza markalarının da yaklaşık olarak 1.3 trilyon dolar toplam ciro ve en iyi 250 firmanın içinde %30,4 pay aldıkları görülmektedir.

**Tablo 2. 2015 Yılıın En Büyük 10 Perakendecisi**

En iyi 250 firma içinde ciro düzeyinde Sıralama	Menşei	2015 Yılı Ciro (Milyon ABD Doları)	2015 Yılı Net Kar (Milyon ABD Doları)	Mağaza Formatı	Faaliyet Gösterdiği Ülke Sayısı
1. Walmart	ABD	482.130	15.080	Tam Ürün Dizili İndirimli Mağaza, Süpermağaza, Depo kulübü	30
2. Costco	ABD	116.199	2.409	Depo kulübü Mağaza	10
3. Kroger	ABD	109.830	2.049	Süpermarket	1
4. Schwarz Group (Lidl ve Kaufland)	Almanya	94.448	Belirlenmemiş	Sınırlı Ürün Dizisi Sunan İndirimli Mağaza	26
5. Walgreen	ABD	89.631	4.279	Eczane (Drug Store)	10
6. Home Depot	ABD	88.519	7.009	Yapı Market	4
7. Carrefour S.A	Fransa	84.856	1.247	Süpermarket ve Hipermarket	35
8. Aldi	Almanya	82.164	Belirlenmemiş	Sınırlı Ürün Dizisi Sunan İndirimli Mağaza	17
9. Tesco	İngiltere	81.019	535	Süpermarket ve Hipermarket	10
10. Amazon	ABD	79.268	596	Mağazasız /E-ticaret	14
147. BİM	Türkiye	6.439	215	Sınırlı Ürün Dizisi Sunan İndirimli Mağaza	3
<b>En iyi 10 Firmanın Toplam Cirosu</b>		<b>1.308.065</b>			
<b>En iyi 250 Firmanın Toplam Cirosu</b>		<b>4.308.416</b>			
<b>En iyi 10'nun, en iyi 250 içindeki payı</b>		<b>%30,4</b>			

Kaynak: Deloitte, 2017: 14-17.

Tablo 2 incelendiğinde, dünyanın en büyük perakendecisi Walmart tam ürün dizisi sunan indirimli mağaza formatıyla dünyanın en iyi 250 mağaza sıralamasında 482 milyar ABD doları üzerindeki toplam cirosu ve 30 ülkedeki faaliyetiyle birinci sırada yer almaktadır. 10 ülkedeki faaliyetiyle ve 116 milyar ABD doları üzerinde bir cirosu ile “depo mağaza” formatıyla Costco ikinci sırada yer almıştır. Sadece Amerika Birleşik Devletleri’nde faaliyet gösteren ulusal süpermarket zinciri Kroger, yaklaşık 110 milyar ABD doları toplam cirosu ile üçüncü sırada yerini almaktadır. Bu tabloya göre ağırlıklı olarak gıda perakendeciliği sektörü ve ABD menşeli mağazalar ilk üç sıralamada yer alarak dünya perakendecilik sektöründe daha başarılı bir performans gösterdikleri söylenebilir. Bu üç şirketin de iyi bir işletme performans sağlamalarının arkasında hiç tereddütsüz pazar odaklı, yenilikçi ve yeniliğe inanan işletmeler olmalarından kaynaklanmaktadır.

Pazar odaklı işletmeler, müşterilerin gelişen ihtiyaçlarını öngörmek ve bunlara yenilikçi ürün ve hizmetlerle karşılık vermek için iyi konumlanmışlardır (Hurley ve Hult, 1998: 42). Yenilik, aynı zamanda yönetimin önemli bir fonksiyonu çünkü şirket performansı ile ilişkili olduğu pek çok araştırmada kanıtlanmıştır (Han, Kim ve Srivastava, 1998: 30). Örneğin, merkezi Amerika Birleşik Devletleri’de olan Walmart ve Kroger “inovasyon laboratuvarı” olarak isimlendirdikleri yerlerinde müşterilerinin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda hem sektörel yenilikler geliştirirken hem de kurum dışında gelişen yenilikleri en erken benimseyenler arasındadırlar.

Tablo 2’ye göre, en iyi 10 sıralamada dikkat çeken diğer bir husus da, Amerika ve Avrupa menşeli üç indirimli mağaza markası Walmart, Schwarz Grup ve Aldi yer almaktadır. Aynı şekilde, üç ülkede faaliyet gösteren Türkiye menşeli BİM, indirimli market formatıyla 2015 mali yılında 6.4 milyar ABD doları cirosuyla dünyanın en iyi 250 mağazası arasında 147. sırada yer alabilmiştir. Bu da günümüz perakende endüstrisinde indirimli mağaza formatlarının daha iyi bir iş modeli ve daha üstün bir performans gösterdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 2’de yine dikkat çeken diğer bir şirket de, mağazasız perakendecilik kanalını kullanan Amazon.com daha önceki yıllarda elde ettiği sıralamada sürekli büyüyerek ve 2015 yılında da bir önceki yıl sırasına göre iki basamak birden atlayarak

onuncu sıraya atlamıştır. Dolayısıyla, internet perakendecilik kanalından satış gelecek yıllarda önemli derecede artarak sektörde büyük bir pay sahibi olacağı söylenebilir.

Araştırma şirketi eMarketer.com verilerine göre küresel e-ticaret hacmi 2014 yılı sonu itibariyle 1.3 trilyon Amerikan Doları'na ulaşmıştır. Küresel e-ticaret hacminin 2018'e kadar %38 artarak 1.8 trilyon Amerikan Doları'na ulaşacağı ve toplam perakende ticaret içerisindeki payının %5,9'dan %8,8'e çıkacağı tahmin edilmektedir (PwC ve TAMPF, 2016: 42).

Tablo 3'te belirlenen perakendeci firmalar sadece B2C e-ticaret firmalarını kapsamaktadır. Tüm ürün stokları e-ticaret yapan firma tarafından tutulmakta ve satışlar da doğrudan işletmeden tüketiciye doğru yapılmaktadır. 2015 mali yılına göre en iyi 10 e-ticaret yapan perakendeci firma yaklaşık 182 milyar ABD doları ciro elde etmiştir.

**Tablo 3. 2015 Mali Yılı'nın En Büyük 10 Elektronik Perakendecisi**

<b>Ciro Düzeyinde En iyi 10 E-Ticaret Firması</b>	<b>Mensei</b>	<b>2015 Yılı Ciro (Milyon ABD Doları)</b>	<b>2015 Yılı E-Ticaret Büyüme Oranı</b>
1.Amazon.com	ABD	79.268	%13
2. JD.com	Çin	26.991	%54,5
3.Apple	ABD	24.368	%18,2
4.Walmart	ABD	13.700	%12,3
5.Suning Ticaret Grubu	Çin	8.095	%95
6. Otto	Almanya	7.181	%0,5
7.Tesco	İngiltere	6.539	%9
8.Vipshop	Çin	6.084	%64,4
9.Liberty	ABD	5.146	% -1,0
10. Macy's	ABD	4.850	Belirsiz

Kaynak: Deloitte, 2017: 37.

Deloitte (2017: 17), “2017 Perakende Sektörünün Küresel Güçleri” en iyi 250 firma sıralamasında dikkat çeken diğer bir husus da Sears mağazasıdır. 19. yüzyılın sonlarında özellikle 1860 yıllarında Amerika ve Avrupa’da gelişen departmanlı mağazaların yeni formatlara karşı her geçen yıl gerilediği görülmektedir. Örneğin, Amerika’da faaliyet gösteren departmanlı mağaza türünün yıllarca liderliğini yapan Sears ve Kmart, Sear Holding çatısı altında birleşerek perakendecilik faaliyetlerini zor şartlar altında halâ devam ettirmekle birlikte yenilikçi perakende mağaza türleri karşısında gün geçtikçe savunmasız hale geldikleri söylenebilir ve belkide birgün tamamen tasfiye olacaklardır. Çünkü önceki yıllarda perakende sektörünün en iyi 10 sıralamasında yer alan Sears mağazası, 39. sıraya kadar gerilemiştir.

### 2.3. TÜRKİYE’DE PERAKENDECİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Türkiye’de kökeni 1950’li yıllara uzanan büyük ölçekli modern gıda perakendeciliğinin asıl gelişimi 1990’lı yıllarda olmuştur. 1990 yılı ülkede “Modern Perakendecilik Çağı”nın başlangıcını temsil eder. Türkiye’de halkın süpermarket ve hipermarketlere rağbeti giderek artmış ve artmaktadır. Türkiye’de perakendecilik sektörü süper-hiper marketler, zincirler, bayii ağları, ve büyük alışveriş merkezlerinin kurulmasıyla büyük bir değişim geçirmiştir. Bu değişim, büyük oranla, gıdaya dayalı perakendecilikte yaşanmış ve özellikle Avrupa kökenli uluslararası perakendeciler bu alanı yönlendirmişlerdir (Tek ve Orel, 2008: 24).

Cumhuriyetin kurulduğu ilk yıllarda, yabancı ekonomilerle ilişkilerin azlığı ve merkezi gıda dağıtımının oluşu, perakende sektörünün uç noktalarda yer almasına neden olmuştur. Merkezi yapılanmanın çözümsüzlüğü ile birlikte mevcut idareler farklı yöntemlere başvurmak zorunda kalmışlardır. 1913’te İstanbul’da kurulan ancak kısa süre sonrada kapanan tüketim kooperatifleri ile birlikte ilk adım atılmıştır. 1936 yılında çıkarılan kanunla tüketim maddelerinin fiyatlarına kontrol getirilmiş, devlet eliyle fiyatlar düşük tutulmaya çalışılmıştır (Vakıfbank Yayınları, No: 2, s: 3, akt. Bocutoğlu ve Atasoy, 2001: 13; Tek vd., 2008: 24).

Arıkbay (1996: 44), ülkemizde büyük perakendeci işletmelerin gelişim sürecini şu şekilde özetlemiştir:

- Osmanlı döneminde perakende ticarete bakkal veya benzeri esnaf tipi işletmelerin hakimiyeti, ancak İstanbul'daki Kapalıçarşı gibi günümüzün alışveriş merkezlerine benzer nitelikte oluşumların varlığı; Altunışık vd., (2014:61), Osmanlı'da İstanbul ve Bursa başta olmak üzere Kayseri ve Konya gibi belirli pekçok merkezlerdeki kapalı çarşı uygulamaları yanında, bedesten, panayır ve arasta uygulamalarına da yer verildiğini aktarmaktadırlar.
- Cumhuriyet döneminin başlangıcında geleneksel bakkal tipi alışveriş düzeninin devamı yanında semt ya da mahalle pazarlarından alışveriş.
- 1950'li yıllara kadar belirgin bir değişme olmadan süregelen alışveriş düzeni,
- 1950'li yıllarda gelişmiş ülkelerdeki perakende ticaret düzeninden etkilenmelerin başlaması, İsviçre firması Migros'un Türkiye'ye girişi, 1956'da GİMA'nın kuruluşu; Tek vd., (2008: 25), 1946'da Türk Lira'sının değer kaybı ve ardından 1950'lerin ortalarında meydana gelen ekonomik kriz sonucu, temel gıda ürünlerinde, özellikle büyük kentlerde önemli derecede kıtlık yaşanmıştır. Öte yandan, bu dönemde ulaşım olanakları, sermaye ve üretim yetersiz, dağıtım sistemi organize olmaktan uzaktı. Dolayısıyla, tüm bu sorunları çözmek amacıyla ilk zincir mağaza, devlet girişimiyle devreye sokulmuştur. Bu alandaki ilk girişim, Sümerbank'ın kurulması olmuştur. Daha sonra, 1954 yılında "Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu" nun çıkarılmasıyla birlikte, zamanın hükümeti tarafından İsviçre Migros Kooperatifler Birliği Türkiye'ye davet edilmiş ve Migros-Türk T.A.Ş. kurulmuştur. Migros, 1974 yılında Koç Grubu'na devredilmiştir. Migros-Türk sayesinde Türkiye fiş, paketlenmiş gıda ve poşet ile tanışmıştır. Daha sonra 1956 yılında bir kamu girişimi olarak kurulan GİMA (Gıda ve İhtiyaç Maddeleri) T.A.Ş. Türkiye'de mağazacılık konusunda yeni bir dönem açmış ve departmanlı mağazaların ilk örneğini oluşturmuştur. GİMA A.Ş.'nin açılması ile tüketicinin temel gıda maddelerini ucuza alması sağlanmıştır. Her ne kadar GİMA'dan önce kurulan bir modern perakendeci kuruluş olan Migros Türk T.A.Ş. varsa da, Türk insanının tanıştığı ilk modern perakendeci işletme GİMA'dır. Bu yatırımların dışında, 1950'li yıllarda kişisel girişimler tek mağazalı, aile içi, küçük sermayeli girişimlerden öteye gitmemiştir.

- 1970’li yıllarda piyasayı düzenleme amacıyla belediyelerce kurulan tanzim satış mağazaları, ucuz ve toplu alışveriş alışkanlıklarının tüketiciler arasında yaygınlaşmaya başlaması; Tek vd., (2008: 25), bu dönem öncesine de değinerek, 1960’larda az sayıda da olsa özel sektör girişimleriyle büyük mağazalar açılmıştır. 19 Mayıs Mağazaları, Karamürsel Mağazaları, Beymen, Vakko ve İstanbul Giyim Sanayi bunlardan en önemlileridir. 1973 yılında çıkartılmaya çalışılan bir yasayla, Türkiye’de büyük mağazacılığın devlet eliyle teşviki planlanmışsa da, başta Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu olmak üzere, baskı gruplarından gelen tepkiler üzerine tasarı yasalaşmıştır. 1970’lerdeki aşırı fiyat artışları, yerel yönetimleri, ucuz ürün temin eden kooperatifler açmaya mecbur bırakmıştır. 1966’da sayıları 327 olan tüketim kooperatifleri 30 bin üyesine hizmet vermekte iken, 1970 yılında kooperatif sayısı 445’e, hizmet verilen üye sayısı ise, 55 bine çıkmıştır. Tüketim kooperatifleri Türkiye’de bir ölçüde büyük ve self-servis mağazacılık alışkanlığının yerleşmesini sağlamıştır. Ancak, bu dönemde halkın tüketim ürünlerine olan talebi artış gösterirken, arz yetersiz kalmıştır.
- Çok katlı mağazaların kurulmaya ve şubeler açmaya başlaması, özel sektörün konuya ilgi duyarak zincir mağazaların artışına katkıda bulunması,
- 1980’li yıllarda ithal ikameci politikaların terkedilmeye başlamasıyla birlikte tüketici kitlede ithal mallara bağımlılığın dolayısıyla bu ürünlerin bulunabildiği büyük alışveriş merkezlerinden alışveriş isteğinin artması; Tek vd., (2008: 25), Türkiye perakendeciliğinin asıl gelişimi, 1970 yılında başlamış, ülkenin değişen ekonomik, sosyal ve demografik özelliklerine bağlı olarak, 1980’den itibaren hız kazanmıştır. Bu gelişmelerin en önemli nedenlerinden bir tanesinin, 1980’lerde dışa açılma politikaları sonucu ithalatın serbestleşmesiyle birlikte, yabancı tüketim ürünlerinin piyasaya girmesi ve halkın bu ürünlere bağımlılığının artmasıdır. Bu gereksinimin sonucu olarak, modern pazarlama bilgi ve tekniklerine sahip olan ve bunları uygulayabilen büyük perakendeci işletmeler pazarda yerlerini almaya başlamışlardır.
- 1990’larda sayıları her geçen gün artan büyük perakendeciler, yabancı sermaye yatırımlarında patlama, özellikle Fransa, İngiltere ve ABD sermayesinin bu alana hızlı akışının başladığı dönem; Tek vd., (2008: 26), 1980’lerin liberal

politikalarının perakendeciliğe yansması, 1990’larda perakendecilik çağının gelişmesinde önemli rol oynamıştır. Yabancı mağazalar, konsept ve tasarımlarıyla, çok çeşitli müşteri servisleri, büyük sermayeleri ve know-how’larıyla Türkiye perakendeciliğinde hem rekabeti artırıcı, hem de eğitici rol oynamışlardır. 1988’de Metro’nun, 1991’de Carrefour’un ve 1992’de Continent’in pazara girişiyle sektörde gözle görülür bir canlanma gözlenmiştir. Yabancıların gelişi, Türk girişimcileri de Batılı anlamda perakendeciliğe adapte olmaya zorlamış ve sektör hızlı bir değişim sürecine girmiştir. Büyük sermayeli grupların pazara girişiyle “Kritik Büyüklük” artmış, çok sayıda küçük girişimciden az sayıda büyük girişimciliğe geçiş hızlanmıştır. Özellikle, İstanbul, Ankara, İzmir, Adana, Bursa gibi büyük şehirlerde modern perakendecilik yoğun bir rekabet ortamına girmiş ve her geçen gün uygulanan yeni pazarlama teknikleri ile Türk insanına hizmet götüren modern perakende işletmeleri günlük yaşamda vazgeçilmez bir yer almaya başlamıştır. Bu dönemde, devlet eliyle işletilen mağazalar, özelleştirme yasasıyla özel sektöre devredilmişlerdir.

#### 2.4. TÜRKİYE’DE PERAKENDECİLİĞİN MEVCUT DURUMU

Türkiye’de modern perakende sektörünün mevcut duruma gelmesi hiç kuşkusuz 1990’lı yıllardan sonra gerçekleşen çok hızlı gelişmelerle birlikte sağlanmıştır. Özellikle yabancı sermayeli mağazaların perakendecilik sektörü ile ilişkili ürün, hizmet, süreç, organizasyonel, pazarlama ve teknolojik yenilikler düzeyinde Türk işletmelerine know-how aktarmasıyla birlikte perakendecilik, Türkiye ekonomisinin lokomotif endüstrilerinden biri haline gelmiş durumdadır.

PwC ve TAMPF (2016: 6), “Dönüşürken Büyüyen Türkiye Perakende Sektörü” raporuna göre, Türkiye perakende sektörü 2015 yılı cirosu, TÜİK ticaret ciro verileri baz alınarak yapılan hesaplama göre 663 milyar Türk Lirası olarak gerçekleşmiştir. Türkiye perakende sektörü cirosunun önceki yıllardaki büyüme grafiğini önümüzdeki yıllarda da devam ettirerek 2018 yılında yaklaşık 880 milyar TL’ye (yaklaşık 293 milyar ABD doları) ulaşması beklenmektedir.

PwC ve TAMPF (2016: 25), “Dönüşürken Büyüyen Türkiye Perakende Sektörü” raporuna göre, organize perakende sektörü cirosu ise 2015 yılında 217 milyar

Türk Lirası seviyesindedir. Kayıtlı toplam perakende sektörü performansı ile organize perakende performansı kıyaslandığında, organize perakendenin 2015 yılında da geleneksel perakendenin gerisinde kaldığı görülmektedir. Sektörde pazar, bakkal, küçük marketler gibi geleneksel perakendeciliğin ağırlığı halâ yüksek olmakla birlikte organize perakendeciliğin payı %33 oranındadır. Organize gıda perakendesinin toplam gıda içerisindeki payı %23 olurken, organize gıda dışı perakendenin toplam perakende cirosu içindeki payı da %49 olmuştur.

**Tablo 4. 2014 ve 2015 yıllarının karşılaştırmalı Türkiye perakende sektörü cirosu**

	TÜİK Ticaret Ciro Verileri + Kayıt Dışı (2014)			TÜİK Ticaret Ciro Verileri + Kayıt Dışı (2015)		
	Milyar TL	Toplam İçindeki Pay	Kategori İçindeki Pay	Milyar TL	Toplam İçindeki Pay	Kategori İçindeki Pay
<b>Toplam Ciro</b>	608	%100		663	%100	
<b>Geleneksel Perakende</b>	414	%68		446	%67	
<b>Organize Perakendecilik</b>	194	%32		217	%33	
<b>Gıda Perakendeciliği</b>	367	%60	%100	411	%62	%100
<b>Geleneksel Gıda</b> (Bakkal, küçük market, büfe, semt pazarı vd..)	287	%47	%78	316	%48	%77
<b>Organize Gıda</b> (İndirimli mağazalar, süpermarket zinciri, hipermarketler, vd..)	80	%13	%22	95	%14	%23
<b>Gıda Dışı Perakendecilik</b>	241	%40	%100	252	%38	%100
<b>Geleneksel Gıda Dışı</b>	127	%21	%53	129	%20	%51
<b>Organize Gıda Dışı</b>	114	%19	%47	123	%18	%49

Kaynak: PwC ve TAMPF, 2016:25'den uyarlanarak geliştirilmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde, Türkiye perakendecilik sektöründe halâ geleneksel perakendeciliğin daha ağırlıklı olduğu görülmektedir. 2014 yılına baktığımızda, gerçekleşen toplam 608 milyar/TL ciro içerisinde 414 milyar/TL ile toplam ciro içerisinde %68 oranla büyük bir pay almaktadır. Aynı şekilde 2015 yılına baktığımızda, gerçekleşen toplam 663 milyar/TL ciro içerisinde 446 milyar/TL ile toplam ciro içerisinde %67 oranla büyük bir pay almaktadır. Bu iki yılın oranlarını



karşılaştığımızda, dönüşürken büyüyen Türkiye perakende sektörü henüz geleneksel perakendecilikten organize perakendeciliğe doğru büyük bir dönüşüm sağlayamamıştır. Geleneksel perakendecilikten sadece %1'lik bir düşüş sağlandığı görülmektedir. Dolayısıyla Türkiye'de geleneksel perakendeciliğin uzun bir süre daha devam edebileceği söylenebilir.

Tablo 4'te modern perakendeciliği daha yakından ilgilendiren organize perakendeciliğin 2014 yılına baktığımızda, gerçekleşen toplam 608 milyar/TL ciro içerisinde 194 milyar/TL ile toplam ciro içerisinde %32 oranla düşük bir pay almaktadır. Aynı şekilde 2015 yılına baktığımızda, gerçekleşen toplam 663 milyar/TL ciro içerisinde 217 milyar/TL ile toplam ciro içerisinde %33 oranla yine düşük bir pay almaktadır. Bu değişim oranına göre Türkiye'de modern organize perakendeciliğine tamamen geçiş sürecinin daha uzun yıllar alabileceği görülmektedir. Ancak daha yenilikçi bir bakış açısıyla bu değişimin daha hızlı gerçekleşebileceği de söylenebilir.

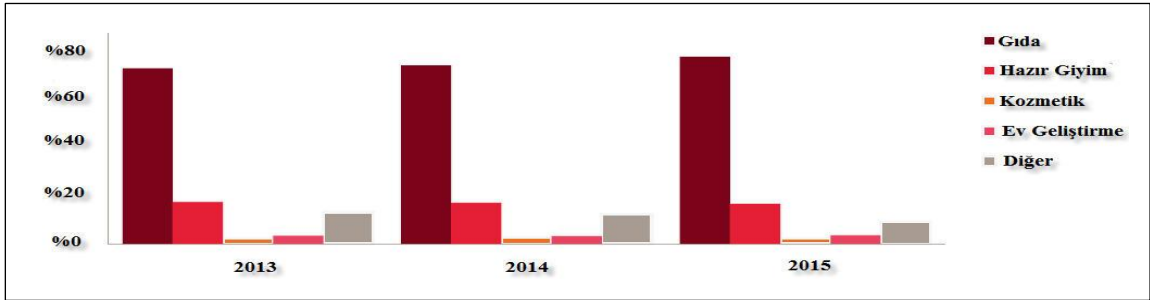
Tablo 4'te gıda perakendeciliğinin 2014 yılına baktığımızda, gerçekleşen toplam 608 milyar/TL ciro içerisinde 367 milyar/TL ile toplam ciro içerisinde %60 oranla yüksek bir pay almaktadır. Aynı şekilde 2015 yılına baktığımızda, gerçekleşen toplam 663 milyar/TL ciro içerisinde 411 milyar/TL ile toplam ciro içerisinde %62 oranla yine yüksek bir pay almaktadır. Gıda perakendeciliğinin 2014 yılında gerçekleşen toplam 367 milyar/TL cirosu içerisinde 287 milyar/TL ve %78 oranla geleneksel gıda, 80 milyar/TL ve %22 oranla organize gıda pay almaktadır. Aynı şekilde gıda perakendeciliğinin 2015 yılında gerçekleşen toplam 411 milyar/TL cirosu içerisinde 316 milyar/TL ve %77 oranla geleneksel gıda, 95 milyar/TL ve %23 oranla organize gıda pay almaktadır. Bu verilere göre, Türkiye'deki semt pazarları, bakkal, büfe, küçük marketler gibi geleneksel gıda perakendeciliğinin ağırlığı halâ çok yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4'te gıda dışı perakendeciliğinin 2014 yılına baktığımızda, gerçekleşen toplam 608 milyar/TL ciro içerisinde 241 milyar/TL ile toplam ciro içerisinde %40 oranla pay almaktadır. Aynı şekilde 2015 yılına baktığımızda, gerçekleşen toplam 663 milyar/TL ciro içerisinde 252 milyar/TL ile toplam ciro içerisinde %38 oranla yine bir pay almaktadır. Gıda dışı perakendeciliğinin 2014 yılında gerçekleşen toplam 241 milyar/TL cirosu içerisinde 127 milyar/TL ve %53 oranla geleneksel gıda dışı, 114

milyar/TL ve %47 oranla organize gıda dışı pay almaktadır. Aynı şekilde gıda dışı perakendeciliğinin 2015 yılında gerçekleşen toplam 252 milyar/TL cirosu içerisinde 129 milyar/TL ve %51 oranla geleneksel dışı gıda, 123 milyar/TL ve %49 oranla organize gıda dışı pay aldığı görülmektedir.

Bu verileri toplam perakende olarak yorumladığımızda, 21. yüzyılın Türkiye'sinde perakendeciliğin %67'ye yakını geleneksel perakendecilik, sadece %33'e yakını daha modern ve yenilikçi organize perakendecilik şeklinde yapıldığı görülmektedir. Ayrıca, dünya perakendecilik endüstrisiyle karşılaştırıldığında henüz çok gerilerde olduğumuzu ve daha yenilikçi bir sürece hızla girmemiz hem küresel rekabetçilik hem de hedeflenen işletme performansları bağlamında oldukça önemlidir.

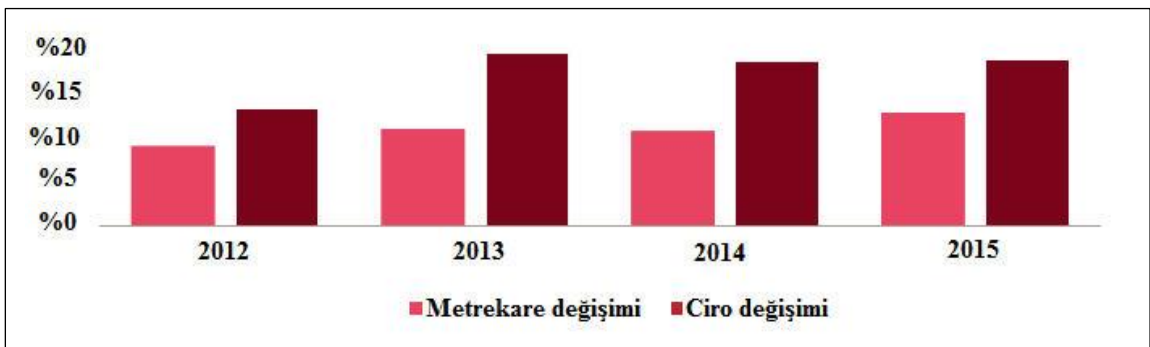
**Şekil 5. Perakende Alt Sektörler Pazar Payı Değişimleri**



Kaynak: PwC ve TAMPF, 2016:33.

Şekil 5' de Türkiye perakendecilik sektörünün alt sektörler bazında pazar payları görülmektedir. Şekil 5 incelendiğinde, yıllar bazında üç yıl boyunca ard arda en yüksek pazar payıyla gıda perakendeciliği birinci sırada yerini alırken, hazır giyim ikinci sırada, diğer üçüncü sırada, ev geliştirme dördüncü sırada ve en düşük pazar payıyla beşinci sırada olan kozmetik yer almaktadır.

**Şekil 6. Yıllara Göre Organize Gıda Metrekare ve Ciro Değişimi**

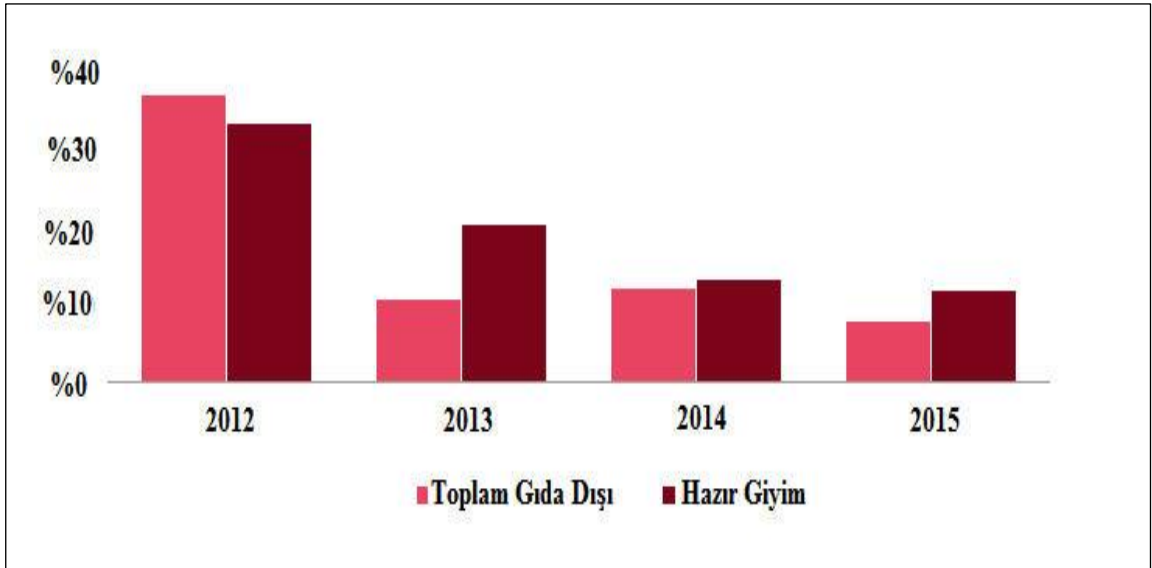


Kaynak: PwC ve TAMPF, 2016:33.

Şekil 6’ da yıllara göre organize gıda perakendeciliğinin metrekare ve ciro değişimi görülmektedir. Yıllar bazında 2012 – 2015 yılları arasında gıda perakendesi sektörünün performansına bakıldığında, organize gıda perakendesinin düzenli bir artış gösterdiği görülmektedir.

Türkiye’deki gıda perakendesi sektöründeki organize perakende payı artıkcça yatırımlar da aynı hızla artmaya devam etmektedir. Toplam satış alanının artmasında en büyük etki zincir gıda perakendecilerinin mağaza sayılarını düzenli olarak arttırmalarından kaynaklanmaktadır. Zincir perakendeciler, organik büyümenin yanısıra var olan küçük zincir marketleri bünyelerine katmaya da devam etmektedirler. Sektör içerisinde yaşanan satın almalar ve son yıllarda sayılarını hızla artıran indirimli mağazalar, semt marketleri ve diğer yeni mağaza formatları da gıda perakendesi sektörüne yatırımların artmasında önemli rol oynamışlardır.

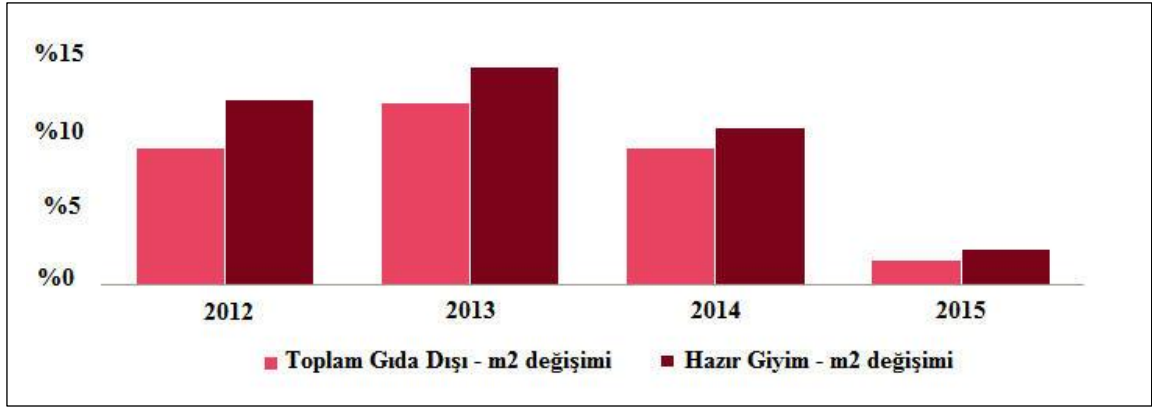
**Şekil 7. Yıllara Göre Organize Gıda Dışı Ciro Değişimleri**



Kaynak: PwC ve TAMPF, 2016:34.

Şekil 7’ de yıllara göre organize gıda dışı perakendeciliğinin ciro değişimleri görülmektedir. Toplam gıda dışı perakendecilik cirosunda 2012 – 2015 yılları karşılaştırıldığında, hazır giyim sektörünün payı oldukça yüksek görülmektedir. Türkiye’de gıda perakendeciliği birinci sırada yerini alırken, hazır giyim ikinci sırada yer aldığı daha önceki şekil 5’te de belirtilmiştir.

**Şekil 8. Yıllara Göre Organize Gıda Dışı Metrekare Değişimleri**



Kaynak: PwC ve TAMPF, 2016:34.

Şekil 8’ de yıllara göre organize gıda dışı perakendeciliğinin metrekare değişimi görülmektedir. Hazır giyim perakendesi toplam satış alanının, 2012 – 2014 yılları arasında yıllık ortalama %6,4 büyüyerek %5 olan gıda dışı perakende segmenti ortalamasının üzerinde kaldığı görülmektedir.

Alım gücü artan hanehalkının tüketim tercihini bu alanlarda yapması, yatırımcıların da daha çok satış noktası açarak tüketiciye daha kolay ulaşmaya çalışmalarına sebep olmuştur. 2012 yılında hazır giyim sektöründeki metrekare başına ciro değişimdeki göreceli düşük artış, aynı yıl içerisinde internet üzerinden satışların artmasından da kaynaklanmaktadır. İnternet üzerinden satışların toplam satışlara oranı %1-3 bandında kalsa da, 2012 yılındaki hızlı artış metrekare başına satış artışlarının bir önceki yıla oranla daha düşük bir performans sergilemesine sebep olmuştur. 2013 yılı içerisinde ise mağaza ve internet üzerinden satışların eski dengelerine geri döndükleri görülmüştür. 2014 yılında düşen tüketici güveni ile paralel olarak azalan tüketici harcamaları ve perakende satış alan yoğunluğunun belli bir olgunluğa ulaşması sonucunda hem satışların hem de metrekare başına satış alanlarının artışı yavaşlamaktadır ( PwC ve TAMPF, 2016: 35).

Türkiye’de internet kullanıcı sayısı ve buna bağlı olarak e-ticarete olan ilgi giderek artmaktadır. Türkiye’de e-ticaret hacmi 2014 yılında %35 büyüyerek 19 milyar TL seviyesine ulaşmıştır. 2013’te 7,3 milyar TL pazar büyüklüğü olan perakende e-ticaret hacmi 2014 yılında %37 büyüyerek 10 milyar TL’ye ulaşmıştır. E-ticaret hacminin büyümesi, internetin yaygınlaşmasının ve kullanıcılar arasında internet üzerinden alışveriş yapma oranının yüksek olması ile doğru orantılıdır. Bunun

yanında, “multichannel trading” adı verilen çoklu kanallardan yapılan e-ticaretin yaygınlaşması da sektördeki iş hacmini artırmaktadır (PwC ve TAMPF, 2016: 46).

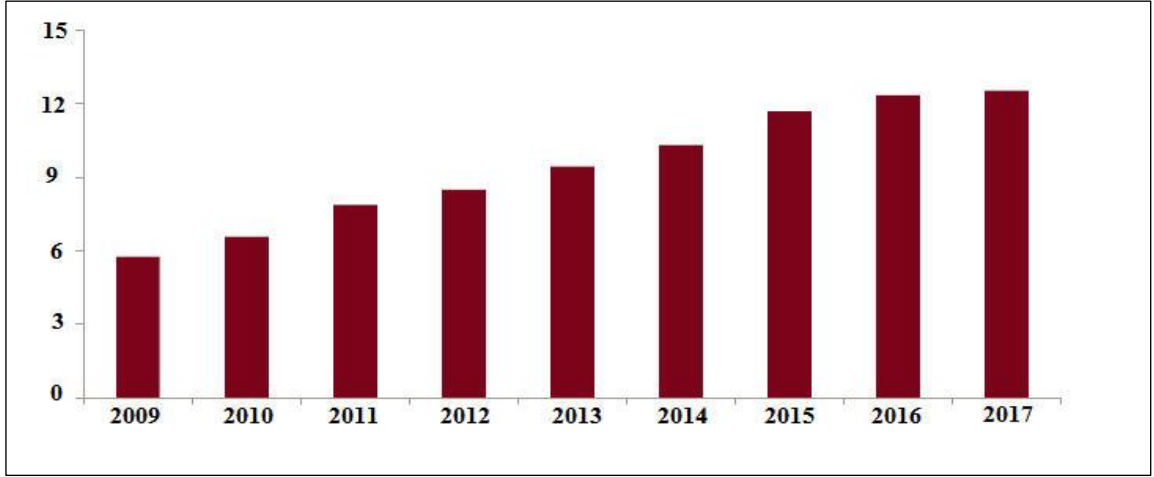
“İşletmeden Tüketiciye” (Business to Consumer – B2C) modeli ülkemizde ve dünyada en çok kullanılan e-ticaret modellerinden biridir. B2C kategorisinde şirketler ürün ve hizmetlerini kendi sanal mağazalarında ya da ortak alışveriş portallarında satışa sunmaktadırlar. Birçok farklı kategorideki ürünün satışının yapıldığı elektronik portallar tüketiciler için zaman ve fiyat bakımından, perakenciler için de maliyet bakımından avantajlar getirmektedir (PwC ve TAMPF, 2016: 42).

Akıllı telefonların ortaya çıkması, özellikle 2007’de iPhone’nun tanıtılması ve mobil genişbant ağlarındaki gelişmelerle birlikte, yakın zamanda yapılan bir araştırma raporuna göre, tüm akıllı telefon sahiplerinin üçte ikisinin telefonlarında birtakım alışveriş faaliyetleri gerçekleştirdiklerini bildirilmiştir. Bazıları, mobil ticaretin 2010’daki toplam e-ticaret satışlarının sadece % 2’sini oluşturduğunu ve ticareti yalnızca küçük ölçekli mobil hizmetler konusunda bir merak / deneme olarak gördüğünü iddia etse de, Forrester Research mobil ticaretin 2011 yılında 6 milyar dolarlık gelir sağladığını ve satışların her yıl ortalama % 39 oranında artabileceğini yanında, 2016 yılına kadar 31 milyar dolara kadar yükselebileceğini ifade etmektedir (Chou, Chuang ve Shao, 2016: 481).

Dijital çağında yaşadığımız günümüz perakendecilik sektöründe toplam perakende, dünyada olduğu gibi Türkiye’de de hem mağazalı hem de mağazasız perakendecilik şeklinde yapılmaktadır. Bunun ötesinde, yaşam tarzındaki hızlı değişimler, sosyo-ekonomik gelişmeler, demografik değişimler, tüketici satınalma davranışlarını değiştirmekte ve bunun paralelinde dijital ortamda daha yenilikçi iş modelleri düzeyinde çoklu ya da bütünleşik kanal perakendeciliğin sağlanması için perakendeci işletmeleri zorlamaktadır. Örneğin, Amerika’daki Walmart benzeri bir satış ve pazarlama uygulamasını, Türkiye’de Migros müşterilerine sunmaktadır. Müşteriler sanal mağazasında alışveriş yaptıktan sonra ürünleri ya eve teslim ya da fiziksel mağazasında teslim almak üzere çoklu ve bütünleşik kanal sistem entegrasyonunu başarıyla uygulamaktadır. Aynı şekilde diğer tüm perakendeci işletmeler de yeniliklerin yayılması ile beraber pazarlamada rekabet avantajı sağlamak bağlamında aynı tür yenilikçi perakende kanallarını benimsedikleri ve internet

perakendecilik kanallarını sürekli geliştirdikleri gözlemlenmektedir. Dolayısıyla, internet üzerinden yapılan alışverişin ve satışların zamanla artmasıyla birlikte fiziksel mağazalarda yapılan gıda ve gıda dışı perakendecilik sektöründe metrekare başına düşen ciroyu olumsuz yönde etkileyeceği söylenebilir.

**Şekil 9. AVM'lerde Toplam Kiralanabilir Alan (Milyon Metrekare)**



Kaynak: PwC ve TAMPF, 2016:35.

Şekil 9' da yıllara göre toplam kiralanabilir alan bilgileri verilmektedir. 2010 yılında toplam 231 adet olan AVM'ler 2012 yılında 296'ya ulaşırken toplam kiralanabilir alan da 6,2 milyon metrekareden 8,3 milyon metrekareye yükselmiştir. Alışveriş Merkezleri ve Yatırımcıları Derneği (AYD) verilerine göre, 2015 yılı sonunda 103'ü İstanbul'da olmak üzere Türkiye'de toplam 360 adet AVM bulunmaktadır ve toplam kiralanabilir alan 10,5 milyon metrekareye ulaşmıştır. 2015 yılında açılan toplam 20 AVM ile birlikte Türkiye'deki AVM sayısı 58 ilde 360'a ulaşmış, toplam kiralanabilir alan ise 757 bin metrekare artmıştır. Alışveriş Merkezleri Derneği (AYD) verilerine göre, 2018 yılına kadar açılması beklenen 55 AVM ile toplam kiralanabilir alanın yaklaşık 2,5 milyon metrekare artması beklenmektedir ( PwC ve TAMPF, 2016: 35).

### **3. PERAKENDECİ KURULUŞLARIN İŞLEVLERİ**

Tek vd. (2008: 13-14), perakendeciler müşterilerin ürün/hizmet satın alma faaliyetlerini kolaylaştıran kuruluşlardır. Bir anlamda müşterilerin satın alma acentesi gibi çalışırlar ve satışa sundukları ürünlerin değerini artıracak işlevleri yerine getirirler

Cox ve Brittain, (2004: 4) perakendeci kuruluşların işlevlerini şöyle sıralamaktadır:

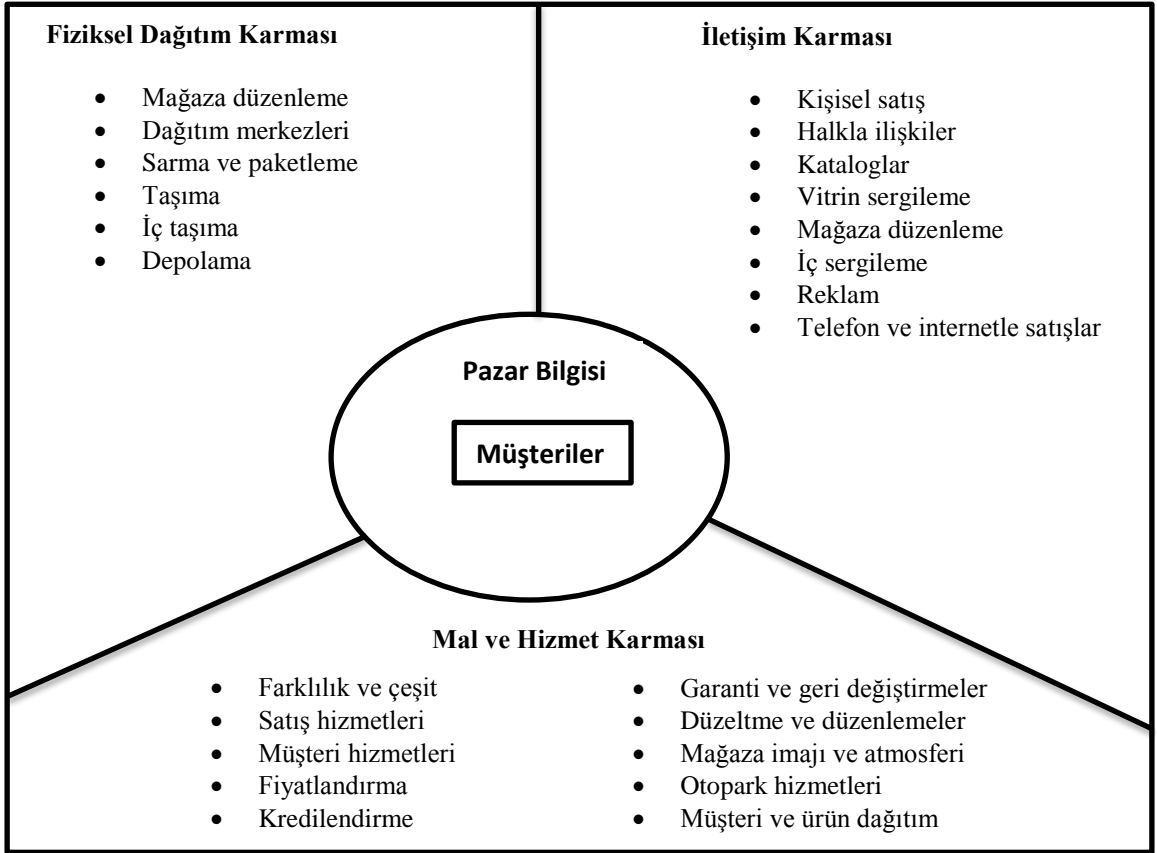
- Uygun yer
- Ürün çeşitlerini belirli bir pazara göre uyarlama ve seçme olanağı ile sunma
- Hacimli ürünleri parçalara ayırarak bunları küçük miktarlarda satılabilmesini sağlama
- Ürünleri daha kabul edilebilir biçimlere getirme işlemi
- Ürünleri nispeten istikrarlı fiyatlarla her zaman için stokta bulundurma
- Ürünlerin mülkiyetinde değişiklik yapılmasına yardımcı olma
- Ürünlerin dağıtım süreci boyunca hareketini sağlama, örneğin, üreticiden-perakendeciye, perakendeciden-nihai tüketiciye
- Sadece tüketicilere değil, aynı zamanda tedarikçilere de bilgi sağlama
- Ürün garantileri, satış sonrası servis ve müşteri şikâyetleri ile uğraşmak
- Kredi ve taksitle satış sağlama
- Sosyal ilişkiler için imkânlar sağlama şeklinde sıralanmaktadır.

Perakendeciler birçok ürün çeşidini sağlayarak hacimli ürünleri parçalara ayırma, stok bulundurma ve tüketicilerin satın aldıkları ürün ve hizmetlere değerler katarak işlevlerini yerine getirirler (Levy vd., 2012: 8). Perakendeciliğin insanoğluna en büyük faydaları yer ve mülkiyet açısından sağladıklarıdır. Bunun için üretilen herhangi bir mamulün tüketicisine satın alabileceği veya tüketebileceği mekânda sunulması gerekir. Son tüketicilerin tüketim maddelerini onlara sunmak için çeşitli büyüklükte perakende işletmeleri hep kurulagelmiştir. (Altunışık vd., 2014: 493). Perakendeciliği küçümseyenler, onu parazit sayanlar haksız davranış içinde olurlar. Perakendecilikte tüketici için biçim faydası, mekân faydası, zaman faydası, bilgilendirme faydası ve mülkiyet faydası yaratan eylemlerde bulunur (Uluç, 2016: 366). Perakendecilerin önemli işlevlerinden birisi de talep yaratmaktır. Bunlar, pazar analizi, pazar değerlendirmesi ve tüketici ihtiyaçlarını belirleyerek bu bilgileri tedarikçilere sağlamayı içermektedir (Zentes, Morschett ve Klein, 2017: 7).

#### 4. PERAKENDECİ KURULUŞLARIN SINIFLANDIRILMASI

Perakendeci kuruluşlar ve işleyişleri ülkeden ülkeye değişiklik gösterir. Bunun nedeni, ülkelerin ekonomik büyümelerindeki farklılıkların yanı sıra kültürel, sosyal, yasal, politik, fiziki ve teknolojik imkânlardır (Kacker, 1988: 41). Perakendeci kuruluşlar da bir işletmenin temel özelliklerini taşımaktadır (Berman vd., 2007: 104). Farklı türdeki perakendeciler benzersiz avantajlar sunmaktadır. Bir tüketicinin bir perakendeciye diğerine tercih etmesi çoğu zaman aradığı faydalara bağlıdır. Farklı perakendecileri tanımlamak için kullanılan en temel özellik perakende karması ya da perakendecilerin müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak için kullandıkları unsurlardır. Perakende karmasının dört unsuru perakendecilerin sınıflandırılması için özellikle faydalıdır: sunulan ürün ve hizmet türü, sunulan ürünlerin çeşitliliği ve cinsi, müşteri hizmetleri seviyesi ve ürünlerin fiyatıdır (Levy vd., 2012: 30). Perakende karmasını, daha detaylı haliyle Altunışık vd. (2014: 494) aşağıdaki şekil 10’da belirtmişlerdir.

**Şekil 10. Perakendecinin Pazarlama Karması**



Kaynak: Altunışık vd., 2014: 494.



Pazarlamanın geldiği tarihsel sürecin bir sonucu olarak geleneksel işletmecilik anlayışından modern işletmecilik anlayışına bir geçiş söz konusudur. Modern perakendeci işletmeler, geleneksel işletmelerden özellikle yönetim anlayışı, kullanılan teknoloji, çalışma sistemleri, örgütlenme yapıları, büyüklükleri, yatay ve dikey bütünleşmeleri bakımından farklılaşmışlardır (Özdemir, 2008: 12). Perakende mağazalar, pek çok farklı türde ve boyutlarda oluşurlar. Sundukları hizmetin kalitesi, ürün dizilerinin genişliği ve derinliği, uygulanan göreceli fiyatlama ve nasıl organize olduklarına bağlı olarak sınıflandırılabilirler (Kotler ve Armstrong, 2016b: 411).

Türkiye Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Federasyonu (TAMPF)'da farklı bir boyuttan bakarak perakendecilik sınıflandırmasını geleneksel gıda perakendeciliği, organize gıda perakendeciliği, geleneksel gıda dışı perakendeciliği ve organize gıda dışı perakendeciliği olarak dört farklı kategoride yapmaktadır. Örneğin, geleneksel perakendeyi; bakkal, küçük market, semt pazarları, büfeler, manav ve kasap benzeri perakendeciler olarak belirlerken, organize perakendeciliği de süpermarket, hipermarket, indirim market, depo (toptan) market ve benzeri daha kurumsal bir yapıda örgütlenmiş perakendeciler olarak ifade etmektedir.

Perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ülkeden ülkeye değişiklik göstermesi ve bu sektörde yaşanan gelişmelerin her geçen gün yeni işletme tiplerinin ortaya çıkmasına neden olması, standart bir sınıflandırma yapmayı zorlaştırmaktadır. Türkiye'de de perakendeci işletmelere yönelik ne resmi ne de gayriresmi bir sınıflandırma söz konusu değildir. Ticaret odaları, meslek birlikleri ve DİE'nin doğru dürüst bir sınıflaması olmadığı gibi, firmaların çoğunun kendi konumlarıyla ilgili bilinçli bir sınıflaması da bulunmamaktadır. Bir başka deyişle, firmaların kendileri de nereye ait olduklarını ya da türlerini bilmemektedirler (Tek vd., 2008: 38).

Bu araştırma için yapılan detaylı literatür taraması ve perakendecilik sektöründe çalışan uzman kişilerden elde edilen bilgiler doğrultusunda perakendeci kuruluşların sınıflandırılması aşağıdaki Tablo 5'te gösterildiği gibi dört farklı boyuttan sınıflandırılabilir. Bunlar (1) mülkiyet durumuna göre perakendecilik, (2) mağazalı perakendecilik, (3) mağazasız perakendecilik ve (4) hizmet perakendeciliği olduğu söylenebilir.

**Tablo 5. Perakendeci Kuruluşların Sınıflandırılması**

<b>Sınıflandırma</b>	<b>Perakendecilik Türleri</b>
<b>Mülkiyet Durumuna Göre Perakendecilik</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bağımsız perakende mağazalar</li><li>• Kurumsal perakende zincir mağazalar</li><li>• Franchising mağazalar</li><li>• Kiralanmış reyonlar</li><li>• Üretici</li><li>• Toptancı</li><li>• Tüketici kooperatifleri</li></ul>
<b>Mağazalı Perakendecilik</b>	<p><b>A. Gıda Odaklı Mağazalar</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bakkal – Büfe</li><li>• Sınırlı ürün dizisi sunan mağazalar</li><li>• Kolaylık mağazaları</li><li>• Klasik süpermarketler</li><li>• Depo (toptancı) Kulüpleri</li><li>• Birleşik Mağazalar</li></ul> <p><b>B. Genel Ürün Odaklı Perakendecilik</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• İhtisas mağazaları</li><li>• Departmanlı Mağazalar</li><li>• Tam ürün dizili indirimli mağazalar</li><li>• Çeşit mağazaları</li><li>• Düşük fiyatlı marka zincir mağazaları</li><li>• Fabrika satış mağazaları</li><li>• Teşhir Mağazaları</li><li>• Semt pazarları</li><li>• Alışveriş merkezleri (AVM)</li><li>• Eczane zincir mağazalar (Drug Stores)</li></ul>
<b>Mağazasız Perakendecilik</b>	<p><b>A. İnternet Perakendecilik Kanalları</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kişisel Bilgisayar (PC)</li><li>• Mobil</li><li>• Tablet</li></ul> <p><b>B. Doğrudan Satış Kanalları</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kapıdan kapıya satış kanalı</li><li>• Ev partisi türü doğrudan satış kanalı</li><li>• Otomatik makinede satış kanalı</li></ul> <p><b>C. Doğrudan Pazarlama Kanalları</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Katalog perakendeciliği</li><li>• Doğrudan posta kanalı</li><li>• Televizyonda pazarlama kanalı</li><li>• Tele-Pazarlama kanalı</li></ul>
<b>Hizmet Perakendeciliği</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ulaştırma</li><li>• Sigorta</li><li>• Sağlık</li><li>• Hukuk</li><li>• Danışmanlık</li><li>• Diğerleri</li></ul>

Kaynak: Literatür ve uygulamada uyarlanarak, araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

#### 4.1. MÜLKİYET DURUMUNA GÖRE PERAKENDECİLİK

Berman vd. (2007: 105), perakendeci kuruluşları mülkiyet durumuna göre bağımsız perakende mağazalar, kurumsal perakende zincir mağazalar, franchising işletmeleri, kiralanmış reyonlar, tüketici kooperatifleri ve dikey pazarlama sistemi ile üreticilerin, toptancıların veya tüketicilerin mülkiyetinde olabileceği şekilde sınıflandırmışlardır.

##### 4.1.1. Bağımsız Perakende Mağazalar

Adın da anlaşılacağı gibi, tamamen bağımsız bir sermaye veya küçük ölçekli sermaye ortaklıklarıyla açılan, çoğu zaman bir veya birkaç çalışanla işletilen, tek bir şahıs veya aile yönetiminde olan perakende mağazası olarak tanımlanabilir. Hiyerarşik veya merkezi bir yönetim yapısı yoktur. Pazarlama, yönetsel ve teknolojik yenilikleri ya çok az benimserler ya da geride kalanlardır. Bu tür mağazalar geleneksel perakendecilik yapan perakende mağazalar kategorisinde sınıflandırılabilir. Levy vd. (2012: 51), başlangıçta açılan pekçok bağımsız mağaza sahibi tarafından yönetilir bu da yönetimin müşterilerle doğrudan temas kurmasını ve ihtiyaçlara hızlı cevap vermesini sağlar. Ayrıca, küçük perakendeciler daha çok esnek olmakla birlikte pazar değişimlerine ve müşteri ihtiyaçlarına hızlı tepki verebilirler. Öte yandan, bu tür mağazaların büyük perakende kuruluşlarının doğasında bulunan bürokrasilere bağlı olmadıklarını da ifade etmektedir.

Amerika, Avrupa ve Türkiye’de gıda ve gıda dışı bağımsız perakende mağazaların sayıları oldukça fazladır. Berman vd. (2007: 105), Amerika’da ortalama 2,2 milyon bağımsız perakendeci olduğunu, mağaza satışlarının %35’ni bunların oluşturduğunu ve bunların %75’nin şahıs ve aileler tarafından yönetildiğini ifade etmektedir. Aynı şekilde Türkiye’de manav, kasap, kuruyemiş, bakkal, küçük marketler, bisikletçiler, av malzemeleri, ayakkabı, giyim mağazası ve benzeri yapılarda kurulan gıda ve gıda dışı mağazalar bu tür mağazacılığa girerler ve sayıları oldukça fazladır. Sundukları hizmet, ürün genişliği ve ürün derinliği buldukları bölgenin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda sınırlı tutulur. Tablo 4’te de gösterildiği gibi geleneksel perakendeciliğin, Türkiye Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Federasyonu (TAMPF) ve 2015 yılının TÜİK ticaret ciro verileri temel alınarak 446 milyar TL ciro ve ortalama %67 oranında bir paya sahip olduğu gösterilmektedir.

#### 4.1.2. Kurumsal Perakende Zincir Mağazalar

Zincir mağazalar, hem dünyada hem de Türkiye genelinde kurumsal bir perakende işletme markasıyla iki ve daha fazla şube ile yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası coğrafik alanlarda faaliyet gösteren kuruluşlardan oluştuğu söylenebilir. Marka deneyimi yaşatmak için tüm şubelerinin iç ve dış yerleşiminin tasarımı birbirine çok benzer. Şube, kasa (POS), personel sayıları, mağaza satış alanı, satış hacmi oldukça yüksek ve self-servis sistemiyle çalışan mağazalardır. Kotler vd. (2016b: 415), Zincir mağazalar, büyüklüklerinden dolayı daha düşük fiyatlarla büyük miktarda satın alma ve tanıtım yapabilirler.

Zincir mağazalar, hiyerarşik ve merkezi bir yönetim yapısı altında tüm şubelerin yönetildiği ve yenilikleri erken benimseyen mağazalar olduğu söylenebilir. İşletme fonksiyonları; yönetim, pazarlama, üretim, finansman, insan kaynakları, muhasebe, tedarik (satın alma), halkla ilişkiler, bilgi teknolojileri (Ar-Ge) gibi işlevsel tüm fonksiyonların mevcut olduğu işletmelerdir. Levy vd. (2012: 52), bu tür mağazaların müşterek bir mülkiyet altında işletilen birçok şubeli şirketler olduğunu ve merkezi bir karar sistemiyle strateji belirleyip uyguladıklarını ifade etmektedir.

Zincir mağazaların mülkiyeti, tek bir şahıs, aile, bir ortaklık mülkiyeti altında veya halka açık hisselerle yapılanmış organize perakendeci kuruluşlardır. Amerika ve Avrupa'da daha çok halka açık hisselerle organize olurken, Türkiye'deki zincir mağazalarının çoğu aile mülkiyeti altında yapılmaktadır ve kısmen de olsa Migros, BİM, A101, CarrefourSA gibi ulusal ve uluslararası kurumsal perakende zincirler halka açık hisseler şeklinde kurulmuş mağazalar zinciri olarak gösterilebilir.

Berman vd. (2007: 108), zincirlerin hâkimiyeti perakendecinin türüne göre değişir. Amerika'nın kategorik ürün satışının %75'ni departmanlı mağazalar, tam ürün dizisi sunan indirimli departmanlı mağazalar ve diğer gıda mağaza zincirleri oluşturmaktadır. Amerika Birleşik Devletlerin'de 1930'lu yıllarda The Great Atlantic & Pacific Tea Company Inc., şirketinin A&P tabelası altında açılan mağaza ilk kurumsal süpermarket zinciri olarak bilinir. Ancak 2015'in sonlarına doğru tamamen iflas ederek tasfiye olmuştur. Günümüzde aktif faaliyet gösterenler ise Walmart, Costco, Kroger, Safeway, Wegmans, Stop&Shop, Walgreens (eczane), CVS (eczane), Best Buy, Apple, ve Macy's; Avrupa'da; Schwarz, Carrefour S.A., Aldi, Metro,

Edeka, H & M, Marks & Spencer ve Coop; Türkiye’de ise Migros, Beğendik, Makro Market, Yunus Market, Altunbilekler, BİM, Carrefour S.A., Metro, Çetinkaya, Groseri, Hatemoğlu, Kiğılı, Boyner, Teknosa,, Vatan Bilgisayar, Bimeks olarak sıralanabilir. Tablo 4’te de gösterildiğı gibi Türkiye Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Federasyonu (TAMPF), bu tür gıda ve gıda dışı zincir mağazaları organize perakende kategorisinde sınıflandırmaktadır ve 2015 yılının TÜİK ticaret ciro verileri temel alınarak ortalama 217 milyar TL ciro, toplam perakendenin de %33 oranında bir paya sahip olduğu belirtilmiştir.

#### **4.1.3. Franchising Mağazalar**

Franchising, bir franchisor ile franchisee arasındaki sözleşmeden kaynaklı bir anlaşmadır. Franchisee’nin bir ismi ve geliştirilmiş bir formatı kullanarak bir perakende satış mağazasının işletmesini franchisor tarafından desteklenerek bir iş modeli ya da düzenine göre işletilmesine izin verilir (Levy vd., 2012: 52; Berman vd., 2007: 110; ). Franchising bir pazarlama ya da dağıtım kanalı şekli olarak sistem içinde ana firmanın bir diğer firmaya belirli ayrıcalıkları belirli bir zaman dilimi içinde ve belirli bir alanda kullanım hakkını vermesidir. Ayrıcalığı veren firma franchisor, ayrıcalığı alan firma franchisee, ayrıcalığın kendisi ise franchise olarak adlandırılır (Öztürk, 2015: 65). Franchisee, genellikle başlangıçta bir ücret ve brüt satışların da aylık yüzdesini ödeyerek bir bölgede ürün ve hizmet satma ayrıcalığı elde ederler. Küçük işletmeler, büyük zincir mağazalar türünde perakendeci kuruluşların bünyesine girerek avantaj sağlarlar (Berman vd., 2007: 110). ABD’de perakendecilik sektöründe franchising uygulamaları 1850’li yıllarda başlamıştır. İlk kez, 1851’de Singer Dikiş Makinaları Şirketi Amerika’da farklı bölgelerden gelen talebi karşılamak için bayilik sistemini oluşturarak bağımsız firmalara belirli bölgelerde satış hakkını vermiştir (Tek vd., 2008: 47). Amerika’daki perakende satışların %40’dan fazlası franchisee’ler üzerinden yapılmaktadır (Levy vd., 2012: 52).

Franchising sistemi ile kurulan işletmelerin sayıları hem Türkiye’de hem de dünya genelinde her geçen gün artmaktadır. Çünkü sürekli yoğun rekabetin yaşandığı bir sektörde bir işletmeyi sıfırdan kurmak ve markalaştırmak oldukça zor bir süreçtir. Dolayısıyla, günümüzde en çok bilinen Domino’s Pizza, McDonald’s, Subway, KFC,

Starbucks, RE/MAX, Hampton Inn, Holiday Inn benzeri kuruluşlar bu iş yapma modeline en iyi örnekler olarak gösterilebilir.

#### **4.1.4. Kiralanmış Reyonlar**

Türkiye ve dünya genelinde, çoğu zaman süpermarket, departmanlı mağazalar, depo mağazalar ve tam ürün dizisi sunan indirimli büyük perakende mağazalar içerisinde işletilmesi ve yönetimi asıl mağaza sahibi dışında üçüncü kişilere kiralanması şeklinde yapılmaktadır. Uygulamada buna en güzel örnek, balık ve unlu mamüller reyonudur. Berman vd., (2007: 114), kiralanmış reyonun sahibi, reyonla ilgili tüm demirbaşlar dahil işinin tüm yönlerinden sorumludur ve kiraladığı yere karşılık satışların belli bir yüzdesini kira olarak ödemektedir.

Henüz Türkiye’de çok uygulanmamakla beraber Amerika ve Avrupa’da çok yaygın olan ve perakende pazarlama perspektifinden tüketicilerin genel istek ve ihtiyaçlarının yanında yan hizmetler de sunulmaktadır. Ünlü restoran markaları, banka hizmetleri, Starbucks, Dunkin Donuts gibi ünlü cafeler, McDonald’s, Subway, eczane ve çiçekçiler bunlar arasında en yaygın olanlarıdır. Mağaza içerisinde sunulan bu yan hizmetlerle farklılaşma ve üstün müşteri memnuniyeti sağlarlar. Amerika’da, Walmart, Stop and Shop ve Giant, mağazaları bunun en iyi örnekleridir.

#### **4.1.5. Tüketici Kooperatifleri**

Tüketici kooperatifleri, müşterileri tarafından mülkiyeti edinmiş perakendeci işletmelerdir (Berman vd., (2007: 116). Sahipliği nihai tüketiciye ait olan ve karşılıklı fayda elde etmek amacıyla faaliyet gösteren bir pazarlama kuruluşudur. Nihai tüketiciler kurdukları kooperatifler ile aracı kuruluşları atlamakta ve ihtiyaç duydukları malları daha ucuza karşılama imkânına sahip olmaktadır. Tüketici kooperatiflerinin amacı üyelerinin yiyecek, giyecek maddeleri ile diğer zaruri ihtiyaçlarını kaliteli ve uygun bir fiyatla temin ederek satmaktır (Narinli, 2012: 23). Bir kooperatifi tanımlayan, belirli ulusal yasalar çerçevesinde, tüketicilerin veya üreticilerin sahip olduğu organizasyonlardır. Bu sahiplik özelliği, kooperatiflere bir bölgede oldukça demokratik bir idari yapıda faaliyet sürdürme şansını vermektedir. Örneğin, Tariş mağazaları üreticiler kooperatifine aittir. 2003-2004 yılında Tariş mağazalarında zincirleşme başlamıştır (Tek vd., (2008: 52).

Amerika Birleşik Devletleri'nde küçük alışveriş kulüplerinden eğlence ekipmanları şirketine kadar ortalama 1 milyar ABD doları yıllık satış yapan bunlara benzer binlerce tüketici kooperatifleri mevcuttur (Berman vd., 2007: 117). Türkiye'de ise 1960'lı yılların ortaları ve 1970'li yılların en önemli perakendecilik biçimi tüketim kooperatifleridir. Tüketim kooperatifleri daha çok belediyeler eliyle veya çalışanlarına ucuz mal temin etmek isteyen kurumlarca açılmıştır (Narinli, 2012: 24). Polis, asker, sendika üyeleri, öğretmenler gibi mesleklerde çalışanların bu amaçla kooperatifler kurduğu bilinmektedir (Özdemir, 2008: 15).

#### 4.1.6. Dikey Pazarlama Sistemleri

Berman vd. (2007: 115), dikey bir pazarlama sistemi bir dağıtım kanalı boyunca bağımsız olarak sahip olunan işletmelerin tüm düzeylerinde oluşur. Ürün ve hizmetlerin, bağımsız, kısmen bütünleşik ve tamamen bütünleşik dağıtım sistemlerinden oluşan üç farklı düzeyde nasıl yapıldığı şekil 11'de gösterilmektedir.

*Şekil 11. Mülkiyet ve İşlevlerine Göre Dikey Pazarlama Sistemleri*

Dağıtım Kanalları	Kanal İşlevleri	Mülkiyet
Bağımsız Sistem	Üretici ↓ Toptancı ↓ Perakendeci	Bağımsız üretici Bağımsız toptancı Bağımsız perakendeci
Kısmen bütünleşik sistem	Üretici ↓ Toptancı ↓ Perakendeci	Tüm tesisler iki kanal mülkiyetinde ve tüm işlevleri görür
Tamamen bütünleşik sistem	Üretici ↓ Toptancı ↓ Perakendeci	Tüm üretim ve dağıtım işlevleri bir kanal üyesi tarafından yapılmaktadır

Kaynak: Berman vd., 2007: 116.

#### 4.1.6.1. Bağımsız Sistem

Bu sistemde, üretici, toptancı ve perakendeci şeklinde üç farklı düzeyde bağımsız şirketlerden oluşur. Bu türden bir sistem, üreticilerin ve perakendecilerin küçük olması, yoğun bir dağıtım, müşterilerin çok geniş bir alanda dağınık olması, birim satışların yüksek, şirket kaynaklarının düşük olması durumunda kanal sahipleri maliyet ve riskleri paylaşmak ister ve sorumlulukları düzeyinde uzmanlaşmak istediği durumlarda arzu edilen bir sistemdir (Berman vd., 2007: 115).

#### 4.1.6.2. Kısmen Bütünleşik Sistem

Kısmen bütünleşik sisteminde, mülkiyetleri bağımsız iki şirket bir kanal boyunca, tüm üretim ve dağıtım işlevlerini gerçekleştirir. En yaygın olanı, toptancının bulunmadığı zamanlarda, nakliye, depolama ve diğer dağıtım işlevlerini bir üreticinin ve perakendecinin üstlenmesi durumudur. Kısmen bağımsız dikey pazarlama sistemi, çoğu kez mobilya, beyaz eşya, bilgisayar satan mağazalar, restoranlar ve doğrudan posta kanalı şirketler tarafından kullanılır (Berman vd., 2007: 116).

#### 4.1.6.3. Tamamen Bütünleşik Sistem

Bu sistemde ise, üretim ve dağıtım işlevlerini bütünüyle bir şirket gerçekleştirir. Şirket, stratejisi, müşterilerle direkt iletişimi ve ayrıcalıklı sunumları üzerinde bütün kontrole sahiptir ve bütün kârı kendisinde tutar. Ancak, bu sistem maliyetli ve birçok tecrübe gerektirir. Geçmişte, dikey pazarlama sistemi, çoğu zaman Avon ve Sherwin-Williams gibi üreticiler tarafından kullanılmıştır. Günümüzde, pek çok perakendeci, örneğin, Amerika'da Kroger tamamen bütünleşik sistemleri en azında bazı ürünleri için kullanmaktadır. (Berman vd., 2007: 116). Türkiye'de de bazı mağaza zincirleri üretimi kendisine ait bazı ürünleri direk olarak kendi mağazalarının raflarında satarak tamamen bütünleşik bir sistem kullandıkları söylenebilir.

### 4.2. MAĞAZALI PERAKENDECİLİK

Bu bölümde mağaza tabanlı sınıflandırılmış perakendeci kuruluşları, gıda odaklı ve genel ürün odaklı mağazalar olarak iki kategori altında toparlanarak açıklanacaktır. Bununla birlikte, bir önceki bölümde açıkladığımız, mülkiyet durumuna göre perakendeci kuruluşlar; bağımsız perakende mağazalar, kurumsal perakende zincir mağazalar, franchising işletmeleri ve tüketici kooperatifleri benzeri



fiziki mağazalarda (bricks and mortar) faaliyet gösteren tüm işletmeler de mağazalı perakendecilik türünde ifade edilmektedir.

#### 4.2.1. Gıda Odaklı Perakendecilik

Tüketicilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda her türlü gıda ve içecek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş mağazalardır. Bu tür mağazaların ürün karmasının en az üçte ikisine yakını gıda ve içeceklerden diğeri gıda dışı ürünlerden oluşmaktadır. Ülkeden ülkeye farklılıklar göstermekle beraber günümüzde çok bilinen türü klasik süpermarketlerdir. Fakat sonradan oluşan, sınırlı sayıda ürün dizisi sunan indirimli mağazalar, kolaylık mağazalar ve depo (toptan) mağazalar formatında gıda odaklı mağazaların sayısı da oldukça fazladır.

**Tablo 6. Gıda Odaklı Perakendecilerin Özellikleri**

	Klasik Süpermarketler	Sınırlı Sayıda Ürün Dizisi Mağazalar	Birleşik Mağaza (Süpermağaza / Hipermarket)	Depo (Toptancı) Kulüpleri	Kolaylık Mağaza
Gıda Yüzdesi	% 70 – 80	% 80 – 90	% 30 – 40	% 60	% 90
Büyüklik (ortalama m <sup>2</sup> )	3.250 – 3.750	650 – 1.000	15.000 – 18.500	9.500 – 14.000	300 – 500
Stok Tutma Birimi (SKU)	30.000 – 40.000	1.000 – 1.500	100.000 – 150.000	20.000	2.000 – 3.000
Çeşitlilik	Vasat	Dar	Geniş	Geniş	Dar
Ürün Çeşitlendirmesi (Asorti)	Vasat	Sığ	Derin	Sığ	Sığ
Ambiyans	Zevkli	En düşük	Vasat	En düşük	Vasat
Hizmet	Elverişli	Sınırlı	Sınırlı	Sınırlı	Sınırlı
Fiyatlama	Orta	En düşük	Düşük	Düşük	Yüksek
Kasa (POS) Sayısı	6 – 10	3 – 5	10+	5+	1 – 3
Yıllık Toplam Satış (Milyar \$)	125	20	100 – 200	35	130
Brüt Kâr Marjı Yüzdesi	% 20 – 30	% 10 – 12	% 15 – 18	% 12- 15	% 25 – 30

Kaynak: Levy vd., 2012: 35 ; Berman vd., 2007:142'den uyarlanmıştır.

#### 4.2.1.1. Bakkal-Büfe

Yerleşim yerlerinin arasında kişilerin ya da ailelerin gıda ve temizlik ürünleri gibi günlük teketim ürünlerini, tüketicilerin en az çabayla sağlayabilmeleri amacıyla kurulmuş; çoğu sahibi, yöneticisi ve çalışanı aynı kişi olan işletmelerdir. Stokta fazla mal bulundurmadan raf devir hızı yüksek ürünleri küçük miktarlarda satışa sunarak kazanç elde ederler (Özdemir, 2008: 12). Türkiye’de bakkal esnafının en önemli özelliği, veresiye alışverişe imkân tanınmasıdır. Faizsiz, kardeşin kardeşe para vermediği ortamda, bakkal esnafı milyonlarca kişiye senetsiz, çeksiz, faizsiz kredi vermektedir. Bakkalların %70 veresiye alışveriş yaptırmaktadır (Bocutoğlu vd., 2001: 28).

Günümüz perakendecilik sektöründe, bakkal kavramı sadece Türkiye’de bulunmaktadır. Büyük bir kuşağın küçüklüğünde belki ilk alışverişini yaptığı ve geçmişi çok eskilere dayanan bakkallar, bire bir müşteri ilişkileri, müşteri sadakati ve alışverişlerin deftere yazılarak karşılıklı güvenin en yüksek derecede olduğu bir perakendecilik türüdür. Fakat 1995’li yıllardan başlayan ve günümüze kadar halâ hızla devam eden, bina altlarında ve sokak aralıklarında mantar gibi gelişen organize indirimli mağazalar karşısında dayanamayarak perakendecilik yaşam ömrü dolmak üzere olan bir perakendecilik türüdür. Bocutoğlu vd. (2001: 33), 1990’dan sonra 10.000 üzerinde bakkal kapanmak zorunda kalmış, 1996’da ise 165.000 bakkal varken bu sayı 155.000’e düşmüştür. Bakkallar büyüklüğünde fakat özellikleri farklı ve yerleşim alanları mahalle dışında özellikle yol kenarlarında faaliyet gösteren diğer bir perakendeci türü de büfelerdir.

#### 4.2.1.2. Sınırlı Ürün Dizisi Sunan İndirimli Mağazalar (Discount Mağaza)

Bu tür mağazalarda en önemli öge indirimdir. İndirimli mağazalar, genellikle alışıl gelmiş fiyatların aşağısında ucuz ve markalı dayanıklı ve dayanıksız ürünler satan, sınırlı servis veren perakendeci işletmelerdir. Bu mağazalarda çok az sayıda eleman istihdam edilir. Sınırlı ve seri ürün dizisiyle çalışmalarından ötürü, satın almada pazarlık güçleri yüksektir (Tek vd., 2008: 66). İndirimli mağazalar karakteristikleri bakımından yüksek indirim (hard discount) ve düşük indirim (soft discount) iki türlü tanımlanabilir. Yüksek indirimli mağazalar; market markaları, çok düşük fiyat, çok az çeşit, sadece paketli tüketim ürünleri sunarken, düşük indirim

mağazaları; ulusal markalar, düşük fiyat, daha az çeşit, paketli ve açık ürünler sunarlar. (Bocutoğlu vd., 2001 : 34), literatürde bu mağazaya benzetilen “*Süperet*” formatı da bulunmaktadır. Tek vd. (2008: 61), süperet, “süpermarkete çok benzeyen, fakat, süpermarkete göre tüketicilere daha yakın yerlerde kurulan, daha az çeşit bulunduran, daha pahalı, daha geç saatlere dek açık duran ve hızlı servis ilkesine dayalı küçük self-servis gıda mağazalar” olarak ifade etmişlerdir.

Sınırlı ürün dizisi sunan indirimli mağazaların ilk kuruluş menşei Avrupa’dır ve 1970’li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri’ne ihraç edilmiştir. Sadece 2000 civarında stok tutma birimi (SKU), düşük fiyatlı özel markalı ürünleriyle (private label) %20-30 oranlarında süpermarketlerden daha düşük fiyatlarla satarlar. Bu formatın en bilineni ve lideri Aldi mağazasıdır (Berman vd., 2007: 141). Aldi, Amerika Birleşik Devletleri’ne 1976’da, İngiltere’ye ise 1990 yılında girmiştir (Levy vd., 2012: 36). Türkiye’de ise Aldi’ye çok benzerliği ile bilinen, en başarılı ve ilk kurulan indirimli mağaza markası 1995 yılında kurulan BİM’dir. Çoğunluğu özel marka ve ortalama 600 stok tutma birimi (SKU) ile sınırlı, ortalama 200 – 500 metrekaresi satış alanı, ortalama 2 – 4 adet POS kasa, 3 – 7 çalışanı, tanzim, teşhir ve mağaza iç tasarım seviyesi düşük iş modeliyle, Türkiye genelinde Mayıs ayı, 2017 yılı itibariyle toplamda 5.785 adet mağazaya ulaşmıştır. En büyük rakipleri ise A101 ve Şok ulusal indirimli mağazalarıdır.

Bu formatlar, işletme maliyetlerini düşürme bağlamında, ürün, süreç ve organizasyonel türündeki yenilikleri daha erken benimserken, müşteri deneyimi düzeyinde olan teknolojik yenilikleri ve pazarlama boyutunda olan yenilikleri kademeli (artımsal) biçimde çok daha yavaş benimsedikleri söylenebilir.

#### 4.2.1.3. Kolaylık Mağazaları (Convenience Stores)

Alışveriş için kolayca ulaşılan, ya yakınlarda olan, ya da her yönden ulaşım olanaklarına sahip kent merkezinde kuruluş yeri olan mağaza gibi; otomobili bol ülkelerde park sorununu çözmüş, mağazada aradığını çabucak bulacak biçimde yerleştirme ve düzenlemeye sahip ve de kuyrukta fazla beklemeden sepetteki emtianın çabucak bedelinin saptanıp ödemenin yapılıp, çekip gitmenin kolay olduğu mağazalar kolayda mağazalar arasında sayılır (Uluç, 2006: 371). Kolaylık mağazalar, tüketicilere alışverişlerini uzun kuyruklarda beklemeden, geniş bir mağazada aramadan

alışverişlerini daha çabuk yapmalarını sağlar. Satın aldıkları ürünlerin yarısından fazlası 30 dakika içerisinde tüketilir (Levy vd., 2012: 40). ABD’de 1927 yılında doğan bu mağazaların ilk örneği 7-Eleven mağazalarıdır (Tek, vd., 2008: 60).

Dünya genelinde sayıları yüzbinlerce olan kolaylık mağazaları (Convenience Stores) özellikle Avrupa ve Amerika’da popüleritesi yüksek mağaza türüdür. Tüketicilere, süt, yumurta, ekmek, gazlı içecekler, dergi, gazete, sandviç, şans oyunları, sigara ve kahve benzeri ihtiyaçları daha hızlı bir şekilde satın almalarını sağlar. Amerika’da bu türün lideri durumunda olanlar; 7-Eleven, Wawa ve Circle K benzeri mağazalardır ve genelde gaz istasyonlarında kurulu uzun saatler açık dururlar. Türkiye’de de bunlara benzer Shell, BP ve diğer gaz istasyonlarında sayıları her geçen gün artan mağazalar gelişmektedir. Bu formatlar, müşteri deneyimi düzeyinde olan teknolojik yenilikleri ve pazarlama boyutunda olan yenilikleri kademeli (artımsal) biçimde çok az benimsedikleri söylenebilir.

#### 4.2.1.4. Klasik Süpermarketler

Etimolojik yönden “üsün pazar” veya “dev pazar” anlamına gelen süpermarket, mağaza satış alanı, satış hacmi ve yönetim biçimleri bakımından, aynı tür ticareti yapan, alışılmış, geleneksel gıda maddesi perakendecilerinden çok daha büyük farklı bir tasarımda olan bir gıda perakendecisi (mağaza) türüdür (Tek, vd., 2008: 54).

Süpermarketlerin temel düşüncesi, Amerika Birleşik Devletlerinde 1930 yıllarındaki gerçekleşen ekonomik kriz döneminde, geniş mağazalı, gıda üzerinde ihtisaslaşan, self-servis şeklinde ve geniş ürün yelpazeziyle gelişmiştir. İlk dönemlerde, müşteriler mağazaya girdikten sonra tezgâh arkasında satış ve sunum hizmeti alınırken, daha sonraları bazı yenilikçiler maliyetleri düşürmek bağlamında self-servis, geniş ürün yelpazesi ve geniş mağazalı satış ve hizmet düşüncesini ortaya atmışlardır (Perrault vd., 2017: 313)

Süpermarket, Türkiye’de yanlış tanınan ve bilinçli veya bilinçsiz yanlış kullanılan bir kavramdır. Ülkeden ülkeye değişen bir yapı gösterdiğinden standart bir tanım bulmak zordur. İlk kez “ABD’de doğup gelişmiş buradan sosyalist ülkeler dahil olmak üzere tüm dünya ülkelerine yayılmıştır. Türkiye’de süpermarketin ilk örneğinin İstanbul Şişli’de kurulan Çankaya Pazarı olduğu ileri sürülmektedir. Esas olarak 1955’de kurulan İsviçre Migros Kooperatifler Federasyonu tarafından kurulan

Migros-Türk Türkiye’de süpermarket fikrinin öncülerindedir. Süpermarket Enstitüsüne göre süpermarket, “haftada en az 20.000 veya yılda 1.000.000 dolarlık satış yapan ve tamamen reyonlara ayrılmış gıda mağazasıdır (Bocutoğlu, 2001: 4).

Süpermarketler için çeşitli tanımlar geliştirilmiştir. Uluslararası self-servis örgütüne göre süpermarket, en azından 400 m<sup>2</sup> satış alanı olan, temel olarak çabuk bozulabilir besin maddeleri içermek üzere bakkaliye maddeleri çoğunlukta olup toplam satışların en fazla 1/3’ü kadar besin dışı maddeler bulunduran seçal (self-servis) mağazalardır (Oluç, 2006: 378). Klasik süpermarketler genelde yüksek stok devir hızına (adetli satışlar) bağlıdır. Bu tür mağazaların, kâr marjları düşüktür. Brüt kâr marjları genelde satışların %20 – 30 civarındadır. Net kâr marjları ise %1 – 3 civarındadır. Diğer gıda odaklı mağazalara göre rekabetin çok yoğun olduğu mağaza türleridir (Berman vd., 2007: 139). Amerika’da, Kroger, Safeway, Albertsons, SuperValu, Publix, H.E. Butt, Stop & Shop, Giant, Winn-Dixie, Whole Foods ve Wegmans; Avrupa’da, Tesco, Carrefour S.A, Edeka, Rewe, Ahold-Delhaize Group, Migros, Coop ve Jumbo; Türkiye’de ise Migros, Beğendik, Makro Market, Altunbilekler, Yunus Market, Pehlivanoğlu, Çağdaş, Özhan, Mopaş, Akyurt ve Groseri en çok bilinen ve organize süpermarket mağazaları olarak gösterilebilir.

Günümüzde, rekabetin çok yoğun olduğu mağaza türleri olmasından dolayıdır ki, yeniliklerin bütün türlerini; ürün, süreç, organizasyonel, pazarlama ve özellikle teknolojik yenilikleri en erken ve en yoğun benimseyenler hiç kuşkusuz süpermarket mağazalarıdır. Tüketici davranışlarının çok hızlı değiştiği şu dönemlerde, müşteri deneyimi ve sadataki oldukça önem kazanmaktadır. Dolayısıyla, Amerika ve Avrupa’daki bu tür perakendeci kuruluşlar tüketicilerin mağaza içi ve dışı alışveriş deneyimlerini geliştirmek için her türlü yeniliği çabucak benimsemektedirler. Buna karşın yeniliklerin yayılma sürecinde Türkiye’de henüz çok az sayıda süpermarket mağaza işletmecisi yenilikleri benimsemekten yana olduğu söylenebilir. Üst yönetimin yaklaşımı, alt yapı maliyetleri, çevresel faktörler ve organizasyonel dönüşüm zorlukları bunun sebepleri arasında gösterilebilir.

#### 4.2.1.5. Depo (Toptancı Kulübü) Mağazalar

Depo kulüpleri (Warehouse Club), düzensiz ve sınırlı yiyecek ve genel ürün çeşitlerini düşük fiyat ve çok az bir hizmetle nihai tüketicilere ve küçük işletmelere

sunan perakendecilerdir. Pek çok depo kulübünün küçük işletmeler ve bireysel şekilde iki türlü üye yapısı mevcuttur (Levy vd., 2012: 39-40). Depo kulüpleri, 1970’li yılların sonlarına doğru açılmışlardır (Berman vd., 2007: 141).

Amerika’da, küçük işletmelerin ve fiyat odaklı nihai tüketicilerin genelde toplu alışverişleri için tercih ettikleri ve ortalama 50-100 ABD doları karşılığında yıllık üyelik kartı alarak üye olunan en yaygın depo kulüp zincirleri, Costco, BJ’s Wholesale Club ve Sam’s Club (Walmart) mağazalarıdır. En ayırıcı özelliklerinden biri toptancı ile perakendeci arasında bir fiyatlama politikası uygulayan bir iş modelidir. Ülkemizde de ilk 1990’da açılan, Avrupa menşeli Metro “Cash and Carry – Peşin Öde Götür” 20.000 çeşit gıda ve 30.000 çeşit gıda dışı ürünü ile Türkiye genelinde hizmet veren toptancı mağaza zinciridir. Müşterileri genelde, esnaflar; kantin, büfe, restoran, kurumların personeli, küçük işletmeler ve bireysel nihai tüketicilerdir. Günümüzde ise, üyelik talep etmeden, Metro yapısına çok benzer ve kendisine en çok rakip olan, Ankara merkezli, Nev Gross, Cep Gross, Rize Gross, ANKA Gross (Altunbilekler) “çok al az öde” yaklaşımıyla açılan depo mağaza türlerinin sayılarında bir artış olduğu gözlemlenmektedir.

#### 4.2.1.6. Birleşik Mağaza

Birleşik mağaza, bir süpermarket ve % 25 – 30 oranında genel ürün dizisi satışı ile aynı mağaza çatısı altında birleşmesi durumudur. Bu format, 1960’lı yılların sonlarında ve 1970’in ilk yıllarında başlamıştır. Farklı sahipleri olan süpermarketler ve eczaneler veya süpermarketler ve genel ürün mağazalarının ortak bir ödeme noktasını kullanarak yapılan bir mağazacılık türüdür (Berman vd., 2007: 140).

(Levy vd., 2012: 38 ; Berman vd., 2007: 140-141) birleşik mağaza türlerini iki farklı kategori altında açıklanabilir. Birincisi, Amerika Birleşik Devletleri modeli “**Süpermağaza**” diğeri de Avrupa versiyonu “**Hipermarket**” dir .

#### ❖ **Süpermağaza**

Süpermağazalar, geniş metrekareli ( ortalama 15,000 – 18,500 m<sup>2</sup> ) bir süpermarket ve tam ürün dizisi sunan indirimli mağazanın birleşiminden oluşur. Amerika Birleşik Devletleri’nde Walmart, toplamda 2,700 süpermağaza işletmekte ve tüm süpermağazaların toplam satışının %81 payına sahiptir. Meijer, SuperTarget (Target) Fred Meyer (Kroger) ve Super Kmart

Center (Sears Holding) bunlardan bazılarıdır (Levy vd., 2012 : 38). Amerika Birleşik Devletleri'nde başarılı olamayan Avrupa menşeli Carrefour hipermarket modeli aslında Amerika modeli süpermağazaların daha geniş halidir (Berman vd., 2007: 141). 1988 yılında ilk süpermağazasını açan Walmart, Amerika'da şuan, 3,200 civarında süpermağazaya ulaşmış ve yıllık 120 mağaza açacak şekilde de konumlanmıştır (Kotler vd, 2016b: 413).

#### ❖ **Hipermarket**

Hipermarketler de aynı şekilde geniş metrekareli ve ortalama (9,000 – 28,000 m<sup>2</sup>) alan ve % 60 – 70 gıda ve % 30 – 40 oranında genel ürün dizisi (gıda dışı) birleşiminden oluşan mağazalardır. Dünyanın ikinci büyük perakendecisi Carrefour genel yapısı itibariyle hipermarketler işletmektedir. Hipermarketler, süpermağaza'lardan daha az stok tutma birimi (SKU) ile ortalama 40,000 – 60,000 (SKU) gıda, hırdavat, spor malzemeleri, mobilya, beyaz eşya, bilgisayar ve elektronik benzeri stok tutma birimi (SKU)'ye sahiptirler. II. Dünya savaşından sonra Fransa'da kurulmuştur (Levy vd., 2012 : 38). Genellikle şehir dışında kurulan bu mağazalar, özellikle otomobili olan tüketicileri hedeflemektedir. Tüketiciler hipermarketlerden genellikle haftalık veya daha uzun süreli gereksinimlerini karşılamak üzere alışveriş yaparlar (Tek vd., 2008: 59). Türkiye'de mevcut durumda hipermarket türünde mağazası olan zincirler, Özdilek, Adese, Real (Beğendik), 5M Migros, Tesco-Kipa (Migros) ve CarrefourSA olduğu söylenebilir.

#### **4.2.2. Genel Ürün Odaklı Perakendecilik**

Perakendecilikte sektöründe, genel ürün odaklı perakendeciler olarak ve daha çok gıda dışı ağırlıklı ürünler sunan perakendeci kuruluşlar da vardır. Bunların en yaygın türleri; ihtisas (özellikli) mağazalar, departmanlı (bölümlü) mağazalar, tam ürün dizisi sunan indirimli mağazalar, çeşit mağazaları, düşük fiyatlı marka zincir mağazaları, fabrika satış mağazaları, depo kulüpleri, semt pazarları, alışveriş merkezleri (AVM) ve eczane zincir mağazalar (drug stores) olarak sıralanabilir.

##### **4.2.2.1. İhtisas (özellikli) Mağazalar**

İhtisas (özellikli) mağazalar "*specialty stores*"; gıda dışı, elektronik, bilgisayar, spor malzemeleri, kitap, oyuncak, ayakkabı ve kadın giyim, erkek iç çamaşırı, gurme

şarküteri, katmer & künefecisi, kebabçı, pizza, çorbacı, pastane ve kasap benzeri gıda kategorisi üzerinde tüm pazar içerisinde sadece bir konuda uzmanlaşarak pazar bölümlendirme yöntemiyle sınırlı sayıda bir veya birkaç tamamlayıcı ürün ve hizmet sunan mağazalardır.

Levy vd. (2012: 42), ihtisas (özellikli) mağazalar, sınırlı sayıda ve tamamlayıcı ürün kategorisinde uzmanlaşır ve yüksek düzeyde servis sunarlar. Berman vd. (2007: 142) ; Levy vd. (2012: 42), bu tür mağazaların, seçilen kategoride ürün genişliği dar fakat derinliği yüksektir ve seçilen pazara uygun bir strateji uygularlar. Bununla birlikte mağazaya rakiplerine göre daha iyi bir ürün seçimi yapmayı ve satış uzmanlığı sağlar. Perreault vd. (2017: 313)'de ihtisas mağazaları müşterilere farklı tatlar ve uygun fiyatlarla ürün ve hizmetler sundukları sürece her zaman perakendeciliğin bir parçası olabileceğini ifade etmişlerdir.

Mevcut perakendecilik sektöründe, Amerika'da, Best Buy, Apple Stores, Toy 'R' Us, Sunglass Hut, Sport Authority, Barnes & Noble, Staples ve Home Depot; Avrupa'da, Media Markt, H&M, Zara zinciri; Türkiye'de ise Vatan Bilgisayar, Bimex, Teknosa, Dagi iç çamaşır, Hatay Katmer ve Künefe, Cumhuriyet pastaneleri, Atasoy, Ayakkabı Dünyası örnek verilecek en iyi ihtisas (özellikli) mağazalardır. Bu tür mağazaların, özellikle ürün, süreç ve dağıtım yenilik türlerinde çok başarılı oldukları söylenebilir. Berman vd. (2007: 143), ihtisas (özellikli) mağazalarını, kategori öldüren mağazalar "*category killer*" ya da nüfuzlu mağazalar "*power retailer*" olarak da nitelendirmektedir. Tek vd. (2008: 66), bunların 1980'li yıllarda geliştiklerini ifade etmektedir.

#### 4.2.2.2. Departmanlı Mağazalar

Levy vd. (2012: 41) ; Berman vd. (2007: 144), departmanlı (bölümlü) mağazaları, "ürün ve hizmetlerin genişliği ve derinliği oldukça fazla olan, satınalma, tutundurma, müşteri servisi ve kontrol amaçlı tamamen farklı reyonlara bölünmüş" yerler şeklinde tanımlamaktadırlar. Departmanlı mağazalarda, her reyon bağımsız bir mağazaymış gibi kabul edilir fakat ortak ürünlerde diğer reyonlarla birlikte hareket ederler. Her bir reyonun kendi satınalmacısı, yönetisi, lokasyonu ve satış personeli, bulunmaktadır. Her bir reyon, tüm işletme giderlerinin bir kısmını yüklenmekle beraber kendisine ait işletme kârı ayrı tutulur (Barker ve Anderson, 1941: 23).



Günümüzde departmanlı mağazalar, ihtisas (özellikli) mağazalar ve tam ürün dizisi sunan indirimli mağazalar tarafından baskı altındadır (Kotler vd., 2016b : 412 ; Berman vd., 2007: 144). Levy vd. (2012: 41), bunlar 1980’den beri gerilemektedir.

Departmanlı mağazalar, 1860 ve 1870 yılları aralığında başlayarak, hem İngiltere’de hem de Amerika Birleşik devletlerinde gelişmiş ve ilk bayan satış elemanları çalıştırılmıştır (Nystrom, 1930: 69). Departmanlı mağazaların menşei hakkında pek çok farklı açıklamalar yapılmıştır. Fakat, bazılarına göre bu fikrin kökeni Paris’ten “*Bon Marché*” isimli bir departmanlı mağazadan esinlenerek Amerika Birleşik Devletleri’ne geldiği söylenmektedir (Barker vd, 1941: 22). Tek vd. (2008: 62)’ne göre “*Bon Marché*” Fransa’da 1852 yılında kurulmuştur. ABD’deki ilk departmanlı mağaza “*T.Stewart*”, 1847’de New York’ta açılmıştır (Levy vd., 2012: 41). Günümüzde, halâ varlıklarını sürdürmekle birlikte hızla artan farklı perakende formatları özellikle internet perakendeciliği karşısında her geçen zaman içerisinde departmanlı mağazaların güç kaybettiği ve talebin azaldığı söylenebilir.

Günümüz mevcut perakendecilik sektöründe, Amerika’da; Sears, Dillard’s, Kohl’s, Burlington Coat Factory, JCPenney, Nordstrom ve Macy’s ; Avrupa’da; Marks and Spencer, El Corte Ingles ve Debenhams; Türkiye’de ise Çetinkaya, Boyner – YKM (Yeni Karamürsel) en iyi örnekleri arasında sayılabilir. 2012 yılında YKM hisselerinin büyük bir bölümünü satın alan Boyner, YKM markasını korumak üzere tamamen bünyesine katmıştır.

#### 4.2.2.3. Tam Ürün Dizili İndirimli Mağazalar

Tam ürün dizili indirimli mağazalar (full-line discount store), düşük servis ve düşük fiyatlarla geniş bir ürün yelpazesi sunan perakendecilerdir. Bu tür indirimli mağazalar hem özel etiketli (*private label*) hem de ulusal markaları bir arada bulundurarak satış yaparlar (Levy vd., 2012: 42). Berman vd. (2007: 145), bunları farklı özellikler taşıyan ancak departmanlı mağazalara benzediğini ifade etmektedir.

Günümüzde mevcut perakendecilik sektöründe bu tür mağazalara verilecek en iyi örnekler, Walmart ve en yakın rakibi ise Target zincir mağazalarıdır. Bunlara ek olarak çok iyi bilinen ve Sears Holding tarafından satın alınan K-Mart mağazalarıdır. Her üçü de Amerika menşei ve oldukça büyük bir pazar payına sahip mağazalar zinciridirler. Müşterilerinin karakteristik özellikleri, genelde fiyat araştırması

yapmadan her türlü elektronik, gıda ve gıda dışı ev ihtiyaçlarını satın almak istediklerinde doğrudan bu tür mağazaları tercih ederler. Çünkü her gün düşük fiyat “*Everyday low price – EDLP*” sloganıyla fiyatları düşük tutar ve müşteriler memnun kalmadıkları ürünlerde genelde 90 gün içerisinde sorunsuz bir şekilde iade etme şansına sahiptirler.

#### 4.2.2.4. Çeşit Mağazaları

Çeşit mağazalar (variety stores), giyim, aksesuarlar, kostüm takısı, incik boncuk küçük takılar, malzemeler, şekerleme, oyuncaklar ve benzeri ürünleri daha az pahalı ve birçok insan tarafından kabul görür fiyatlara satan mağazalardır (Berman vd., 2007:146).

Günümüzde mevcut perakendecilik sektöründe bu tür mağazalara verilecek en iyi örnekler, Amerika’da Dollar Discount Stores, Dollar General ve Family Dollar, Dollar Tree ve Five Below mağazalarıdır. Türkiye’de bu türden “Bir milyoncu” olarak açılan mağazalar iyi bir örnek olabilir.

#### 4.2.2.5. Düşük Fiyatlı Marka Zincir Mağazalar

Düşük fiyatlı marka zincir mağazalar aynı zamanda “elden çıkarma” mağazaları olarak da bilinir. Tutarsız ve markalı ürün çeşitlerini fabrika satış fiyatları üzerinden önemli ölçüde indirim yaparak satış yaparlar. Amerika’da 1920 yılında, Frieda Loehmann bu tür mağazacılığın ilklerindedir (Levy vd., 2012:46).

Günümüzde mevcut perakendecilik sektöründe bu tür mağazalara verilecek en iyi örnekler, Amerika’da, Marshalls – T.J Maxx, Burlington Coat Factory ve Ross Stores bu türün en iyi bilinenleri arasında yer almaktadır. Mağaza içerisinde zamanı bol ve saatlerce dolaşip markalı ürünleri düşük fiyatlara satınalmak isteyen müşteriler özellikle bu tür mağazalarda alışveriş yapmak isterler.

#### 4.2.2.6. Fabrika Satış Mağazaları

Çoğunlukla mülkiyeti üreticilere ait olan fabrika satış mağazaları diğer bir ismiyle Outlet mağazalar, Berman vd. (2007: 147)’ne göre tutarsız, seri sonu, defolu, iade edilmiş, sezon ve birinci kalitede olan ürünleri satarlar. Levy vd. (2012: 47)’ de bu tür mağazaları, mülkiyeti üreticileri ait olan düşük fiyatlı marka zincir mağazalara benzetmektedirler.

Amerika ve Avrupa’da, Nike, Adidas, Puma, Fossil, Diesel, Gap, Banana Republic, Calvin Klein, Kenneth Cole, Hugo Boss, DKNY benzeri çok ünlü markaların özellikle otopan yolu kenarında ve alışveriş merkezlerinde grup bir halde konumlanmışlardır. Türkiye’de de aynı şekilde otopan kenarında, şehir içinde ve alışveriş merkezlerinde belli outlet mağazaları ve fabrika satış mağazaları bulunmaktadır. Son zamanlarda, gıda sektöründe de üretici firmalar kendi ürünlerini sergilemek ve doğrudan satış yapmak bağlamında fabrika satış mağazaları açtığını ve sayılarının her geçen gün arttığı söylenebilir. Gıda sektörü için gösterilebilecek en iyi örnekleri, Torku, Namet ve Şahin sucuklarıdır. Tek vd. (2008: 68), Türkiye’de ilk açılan outlet mağazası, 1997 yılında İzmit Outlet Center açılmıştır. Daha sonra Çorlu Avantaj, İstanbul Zeytinburnu Olivium, İzmir Park Bornova alışveriş merkezleri açılmıştır.

#### 4.2.2.7. Teşhir Mağazaları (Showroom)

Markalı ürünlerin, kar marjları yüksek olması ve seçeneklerin çok olması durumunda müşterilere ürünleri göstermenin başlıca iki yolu vardır. Birincisi çok geniş sergileme salonları düzenlemek müşterilerin bu sergi salonlarını gezerek ürünleri tanımlamalarını sağlamaktadır. İkinci yol ise hazırlanan kataloglar yardımıyla ürünlerin resimlerini ve teknik özelliklerini göstermektir (Özdemir, 2008: 14).

Günümüzde, hem dünyada hem de Türkiye’de üretici firmalar, daha çok endüstriyel satış, araba, beyaz eşya, mobilya benzeri ürün çeşitlerini müşterilerine eğitilmiş satış personelleriyle sunmak, dokundurmak ve arabalar için deneme sürüşler yaptırmak bağlamında doğrudan ya da aracılar (bayi) üzerinden satış yapmak istediklerinde teşhir mağazalarını (Showroom) kullanırlar. Arçelik, Vestel, İstikbal, Toyota ve Ford bu tür mağazacılığın en iyi örnekleri olarak gösterilebilir.

#### 4.2.2.8. Semt Pazarları

Semt pazarları, haftanın belirli günlerinde çiftçilerin, köylülerin ve hallerdeki komisyoncu ve kabzımallardan toptan fiyatla ürün alan esnafların, belediyelerce ayrılan belli alanlarda gün boyu tezgahlar kurarak, sebze meyve, bazı tekstil ürünleri ve diğer gıda maddelerini sattıkları yerlerdir (Tek vd., 2008: 74).

Amerika ve Avrupa’da bu tür satış yapılan yerlere benzer, ancak genelde ikinci el ve az kullanılmış ev eşyalarının satıldığı bitpazarı “*Flea Market*” olarak da

adlandırılan yerler de bulunmaktadır. Semt pazarlarına benzer şekilde hem mahalle aralarında hem de kapalı alanlarda yan yana birçok tezgâhlar kurularak, antik eşyalar, gıda ve gıda dışı ağırlıklı ürünlerin daha düşük fiyatlarla çoğunlukla hafta sonu ve pazar günleri sergilenip satışların yapıldığı alanlardır. Tek vd. (2008: 73), şehirlerin çeşitli yerlerinde yetkililerce düzenlenmemiş bu tür pazarlar zamanla mantar gibi bitmeye başlamıştır. Paris'in ünlü "Marché aux Puces" veya "Market of Fleas" bu tür bir yerdir. Aslında isim de (pire pazarı demek olan flea market) oradan gelmektedir. Öte yandan, Berman vd. (2007: 149), bitpazarı ürün satışları için yeni trendlerin, internet ortamında gelişen, www.ebay.com ve www.auctions.amazon.com benzeri açık artırımıyla satış yapan mağazasız perakende kanalları olarak nitelendirmişlerdir.

#### 4.2.2.9. Alışveriş Merkezleri (AVM)

Bir çatı altında, bağımsız faaliyet gösteren ve faaliyet alanları arasında bir ilişki olmayan, pek çok perakendecinin bir araya gelerek oluşturdukları merkezlerdir. Şehir içinde veya dışında kurularak bir arada bulunmanın cazibesini kullanırlar (Özdemir, 2008:16). Organize Alışveriş Merkezleri, planlanmış bir mimari yapı içinde, tek bir merkezden yönetilen ve merkez içindeki her birinin kiralama yoluyla işletildiği örgütlü bir perakendecilik sistemidir, ilk örnekleri 1920'lerde ABD'de görülmeye başlamıştır (Tek vd., 2008: 51-52; Berman vd., 2007: 298). Uluç (2006: 380), 1940'lardan sonra gelişmişlerdir.

Amerika'da bu tip merkezler "Mall" olarak isimlendirilmektedir. Edison, New Jersey eyaletinde "Menlo Park Mall" bu tür alışveriş merkezleri için iyi bir örnektir. Türkiye'de 1988 yılında Batı'lı anlamda ilk organize alışveriş merkezi "Galleria" açılmıştır (Tek vd., 2008:52). Ancak günümüzde bir alışveriş merkezi olmaktan ziyade halkın sosyal-eğlence ve buluşma merkezleri haline geldiği için her geçen gün sayıları özellikle büyükşehirlerde artmaktadır. Ankara'da; Atakule, Optimum, ANKAmall, Acity, Armada, Cepa, Forum ve Podium; İstanbul'da, İstinye Park, Kanyon, Cevahir Alışveriş Merkezi, Demirören AVM, Capacity, Nişantaşı City, Forum İstanbul, Torium AVM, Zorlu Center, Palladium en iyi örnekleri arasında sayılabilir.

(PwC ve TAMPF, 2016: 35) göre, 2010 yılında toplam 231 adet olan AVM'ler 2012 yılında 296'ya ulaşırken toplam kiralananabilir alan da 6.2 milyon metrekareden 8.3 milyon metrekareye yükselmiştir. Alışveriş Merkezleri Derneği (AYD) verilerine

göre, 2015 yılsonunda 103'ü İstanbul'da olmak üzere Türkiye'de toplam 360 adet AVM bulunmaktadır ve toplam kiralanabilir alan 10.5 milyon metrekareye ulaşmıştır. 2015 yılında açılan toplam 20 AVM ile birlikte Türkiye'deki AVM sayısı 58 ilde 360'a ulaşmış, toplam kiralanabilir alan ise 757 bin metrekare artmıştır. Alışveriş Merkezleri Derneği (AYD) verilerine göre, 2018 yılına kadar açılması beklenen 55 AVM ile toplam kiralanabilir alanın yaklaşık 2.5 milyon metrekare artması beklenmektedir.

#### 4.2.2.10. Eczane Zincir Mağazalar

Levy vd. (2012: 44), bu türlü mağazaların birer ihtisas mağazalar olduğunu ve yoğunlaştıkları ürün çeşitleri ise ağırlıklı olarak kişisel bakım ve sağlık ürünleri olduğu şeklinde ifade etmektedir. Ayrıca bu tür mağazaların satışlarının %70 oranı düzeyinde sağlık reçetelerinden oluştuğunu vurgulamaktadır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde "**Drugstores**" olarak nitelendirilen eczane zincir mağazalarının sayısı oldukça fazladır. Mağaza içerisinde satılan ürünlerin ağırlığı Levy vd.,'nin de belirttiği gibi kişisel bakım ve sağlık ürünlerinden oluşmaktadır. Bununla beraber, tüketiciler için kolaylık mağazası özelliklerine sahip olan bu tür mağazalarda fotoğrafçılık, kartpostal, gıda ve gıda dışı ürünlerinin de satışları yapılmaktadır. Amerika'da en yaygın ulusal olanları arasında, CVS, Walgreens ve Rite Aid eczane zincir mağazaları olduğu söylenebilir.

#### 4.3. MAĞAZASIZ PERAKENDECİLİK KANALLARI

Bu tür perakendecilikte, perakendeci kuruluşların müşterilerine mağazalı perakendeciliğin dışında ürün ve hizmetlerini satışa sunduğu diğer yöntem olan mağazasız perakendecilik; internet üzerinden perakendecilik, doğrudan satış ve doğrudan pazarlama kanalları üzerinden müşterilere mağazayı ziyaret etmeden alışverişlerini yapmalarını sağlar. Perakendeci, böylece müşterilere hem mağazalı hem de mağazasız perakendecilik kanallarını birlikte kullanarak ürün ve hizmetlerin satışını çoklu kanal "multichannel" sistemi üzerinde sağlamış olur. Çoklu kanal konusuna daha sonraki bölümlerde kapsamlı bir şekilde değinilmektedir.

Levy vd. (2012: 58)'nin aşağıda sunduğu Tablo 7'deki 2009 yılı verilerine göre, Amerika Birleşik Devletleri'de yapılan toplam perakende satış içerisinde mağazalı perakendecilik %89,8 oranla birinci sıradadır. Mağazasız perakendecilik kanalları

arasında da internet kanalı %4,7 oranla en yüksek seviyede yer alırken, televizyonlu pazarlama kanalının ise %0,5 oranla en düşük paya sahip olduğu belirtilmektedir.

**Tablo 7. 2009 Yılında ABD’de Perakende Kanallarına Göre Satış Miktarı**

<b>Perakende Mağaza Kanalı</b>	<b>Pazar Payı</b>
Mağazalı perakendecilik	%89,8
İnternet kanalı	%4,7
Katalog kanalı	%3,1
Doğrudan satış kanalı	%0,9
Televizyonlu Pazarlama kanalı	%0,5
Otomatik makinede satış kanalı	%0,9

Kaynak: Levy vd., 2012: 58.

#### **4.3.1. İnternet Perakendecilik Kanalları**

Levy vd. (2012: 58), online perakendecilik, elektronik perakendecilik veya e-ticaret olarak nitelendirilen internet perakendeciliği, ürün ve hizmetlerin satışını yapmak için müşterilerle internet üzerinden iletişim kurularak yapılan bir perakendecilik kanalıdır. Laudon ve Traver (2017: 730), mağazalı perakendecilerin mevcut varlıklarını ve temel yetkinliklerini güçlendirme ve online perakendecilikte başarılı olabilmeleri için yeni yetkinliklerle harmanlanmış ve özenle geliştirilmiş yeni perakendecilik iş modelleri geliştirmelerinin gerekli olduğunu ifade etmektedirler. Chaffey (2009: 4), yeni teknolojik gelişmelerin, yeni iş modellerinin ve yeni iletişim yaklaşımlarının gelişmesi ile birlikte bu alandaki yeniliklerde de hız kazanacaktır.

E-pazarlama kapsamı içerisinde e-perakendecilik uygulamalarının önemli bir yeri bulunmaktadır. Perakendecilik de diğer alanlarda olduğu gibi internet devriminin yarattığı değişim dönüşümünden payını alarak elektronik perakendeciliğe dönüşmüştür. E-perakendecilik, perakende malların internette sayılması demektir. B2C işlemlerin en yaygın şeklidir (Akar ve Kayahan, 2010: 37).

Günümüzde, teknolojik gelişmelerle beraber mağazasız perakendecilik iş modeliyle kurulan; Hepsiburada.com, eBay.com, Kitapyurdu.com ve Amazon.com

internet perakendecilik kanallarını kullanan başarılı mağazaları olduğu söylenebilir. Altunışık vd. (2014: 505), internet mağazaların bazıları stoksuz ve gerçek anlamda bir mağaza olmadan çalışırken bazılarının ise hem mağazaları olabilmekte hem de online satış yaptıklarını ifade etmektedirler.

PwC (2017: 9)'nin yayınladığı toplam perakende “Total Retail 2017” raporuna göre, internet üzerinden yapılan alışveriş kanalları; mobil, tablet ve PC olarak sınıflandırılmaktadır. Aynı araştırmaya raporunda, “alışverişlerinizde hangi sıklıkta mobil, tablet ve PC kanallarını kullanırsınız” sorusuna verilen cevaplarla Tablo 8'deki sonuca ulaşılmıştır.

**Tablo 8. İnternet Perakendecilik Kanallarında Yapılan Alışveriş Sıklığı**

<b>İnternet Kanalı</b>	<b>Günlük</b>	<b>Haftalık</b>
Mobil	%3	%11
Tablet	%2	%9
PC (Kişisel Bilgisayar)	%3	%16

Kaynak: PwC, 2017: 9.

Tablo 8'e göre, günlük alışverişlerde internet kanalları arasında %2 ile en az kullanılan tablet olurken, mobil ve kişisel bilgisayar (PC) %3 eşit bir sıklığa sahiptir. Haftalık alışverişlerde ise en az kullanılan internet kanalı %9 ile yine tablet olurken, mobil %11 ve en çok tercih edilen internet alışveriş kanalı ise kişisel bilgisayar (PC) %16 ile birinci sıradadır.

#### **4.3.2. Doğrudan Satış Kanalları**

Doğrudan satış, bir satış elemanı ile tüketiciler arasında kişisel (yüz yüze, telefonla vb) görüşülerek yapılan satışlara denilir. Daha önceleri buna “ kapıdan kapıya”, “evden eve” ya da “ evlerde” satış da deniliyordu. Dünyada ve Türkiye’de tanınmış bazı büyük doğrudan satış şirketleri Avon (kozmetik), Oriflame, Amway, Tupperware (mutfak malzemeleri), Electrolux (beyaz eşya, elektrik süpürgesi vb), Singer (dikiş makinesi ve beyaz eşya) vb sayılabilir (Tek vd., 2013: 545).

Levy vd. (2012: 59), doğrudan satış görevlileri, ürünün faydalarını ve / veya bir hizmetin detaylarını açıklar, müşteriden sipariş alır ve ürünü müşteriye ulaştırırlar.

Doğrudan satış, yüz yüze görüşülerek müşterilere önemli miktarda bilgi aktarılan son derece interaktif bir perakende kanalıdır. Bununla birlikte, müşteriye bu düzeyde kapsamlı sunumlar yapmanın ve bilgi sağlamanın oldukça maliyetli olduğu vurgulanmaktadır. Berman vd. (2007: 165), doğrudan satış strateji karması ile daha huzurlu bir alışverişin, kişisel dokunuşun ve kapsamlı bir sunumun sağlanabileceğini ifade etmişlerdir. Tek vd. (2008: 79), doğrudan satış'ın başlıca iki çeşidi vardır. Birincisi kapıdan kapıya satış diğeri ise ev partisi satışları şeklindedir. Ancak bazılarının buna “otomatik makineli satış”ı da dâhil ettiğini ifade etmektedirler.

#### 4.3.2.1. Kapıdan Kapıya Satış Kanalı

“Evden Eve Satış” da denilir. Satış elemanlarının yaya, kamyon, ve çeşitli araçlarla dolaşmasıyla yapılır. Kapıdan kapıya satışın Türkiye’deki en eski örneklerinden bazıları, bohçacılar, sokak sütçüleri, yoğurtçular, bozacılar, soğan, patatesçiler, arabalı manavlar vb gibi satıcılarıdır. 1980 sonrası bunlara bir de “Bavulcu” denilen türler eklenmiştir (Tek vd., 2008: 79). Amerika’da evden alışveriş kapıdan kapıya satışlar ile başlamıştır. Günümüzde, Çin, Afrika ve diğer ülkelerde halâ popülaritesi devam etmekle beraber, Amerika Birleşik Devletleri’inde perakende satışların sadece %1 payına sahiptir (Perrault vd., 2017: 315). En eski perakende satış yöntemidir. Tüketicilerin evleri dolaşarak sipariş alınır ve malların dağıtımı yapılır. Ya da, ulaştırma aracına yüklenen mallar ev ev dolaşarak satılır (Cemalcılar, 1999: 199). Yükselen (2014: 290), bu tür satışın başarıya ulaşması perakende satışı yapan kişinin yeteneklerine ve becerilerine bağlı olduğunu ifade etmiştir.

#### 4.3.2.2. Ev Partisi Türü Doğrudan Satış Kanalı

1980’li yıllarda tanıtılan bu sistemde, Türkiye’de çelik tencere satan firmalar (Emsan, BMS vb), birer ev sahibi veya sahibesi evine bazı dost veya komşularını davet eder. Yani bir anlamda kabul günü düzenler. Bugünde satış elemanı eve gelip ürünün demo’sunu yapar. Avantajı, satış temsilcisi, tek tek potansiyel müşteri yerine, daha geniş bir pazara ulaşır (Tek vd., 2008: 80). Levy vd. (2012: 60), ev partisi türü doğrudan satış kanalından sorumlu satış görevlileri, çevresindeki ya da iş yerindeki arkadaşlarını evsahibi rolünde davranmaya ikna ederek çevresindeki ya da tanıdıklarını evde bir partiye davet etmeye teşvik ederler. Bu durumda ev sahibi partinin düzenlenmesi için bir hediye ya da komisyon aldığını ifade etmişlerdir.



#### 4.3.2.3. Otomatik Makinede Satış Kanalı

Otomatik satış makineleri, ürün ve hizmetlerin dağıtımı için nakit para veya kredi kart ile işletilen bir perakende satış kanalıdır. Satış personeli kullanılmadan 24 saat satış yapılmasını sağlar (Berman vd., 2007 : 167 ; Levy vd., 2012: 60; Perrault vd., 2017: 315).

Günümüzde, self-servis yöntemiyle çalışan otomatik satış makineleri, DVD, sıcak ve soğuk içecekler, şekerleme, bisküvi ve çikolata benzeri ürünlerin satışı için benzin istasyonları, havaalanı, askeriye, hastane, okul, kütüphane, iş yeri ve diğer kurumsal alanlarda özellikle trafiğin çok yoğun olduğu noktalarda kullanılan bir perakende satış kanalıdır. Yine aynı satış kanalı üzerinde, hem Amerika'da hem de Avrupa'da alışveriş merkezlerinde ve apartman giriş katlarında çamaşır yıkama ve kurutma benzeri hizmet satışları için çok yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Tek vd. (2008: 81), 1990'lı yıllarda, 24 saat self servis hizmet veren otomatik veznelere (ATM), son zamanlarda, para çekme, para kabul veya havale yanında, menkul kıymet, altın ve benzeri alışverişlerde de hizmet veren ATM'ler eklenmiştir

#### 4.3.3. Doğrudan Pazarlama Kanalları

Kotler vd. (2016b: 535), katalog, doğrudan posta, tele-pazarlama kanallarını kullanan erken dönem doğrudan pazarlamacıları müşterilerin bilgilerini elde ederek ürünleri posta ya da telefonla satmışlardır. Bununla birlikte, günümüzde internet kullanımındaki artış ve alışverişlerin hızlanması ile birlikte akıllı telefonda, tablete, diğer dijital cihazlardan sosyal ve mobil medyaya kadar dijital teknolojilerdeki hızlı gelişmelere bağlı olarak doğrudan pazarlamanın dramatik bir dönüşüm geçirdiğini ifade etmişlerdir.

Günümüzde, Amerika ve Avrupa'daki İKEA, Grainger, Sears ve Macy's gibi mağaza zincirleri ürün satışlarının çoğunluğunu mağazalı perakendecilik üzerinden yaparlar. Bununla birlikte ikincil bir satış kanalı olarak mağazasız perakendecilik kanalları olan doğrudan posta, online katalog ve sosyal medya üzerinden doğrudan pazarlama yapan en yaygın perakendeciler olduğu söylenebilir.

##### 4.3.3.1. Doğrudan Posta Kanalı

Posta yoluyla perakendecilik doğrudan pazarlamanın en eski türlerinden biridir. Bu yolla satış yapan perakendeciler yaygın olarak veri tabanlı pazarlamadan yararlanırlar. Bu konuda, uzman firmalardan bilgisayarlarda kolayca kullanılabilen müşteri listeleri satın alırlar. Bu listeler; yaş grupları, ev sahipleri, kiracılar gibi belirli özelliklere sahip müşteri listeleridir (Varinli, 2012a: 37). Tek vd., (2008: 83), posta ile satış, ABD’de 19. yüzyılın sonunda, başlangıçta ulaşım zor ve kırsal alanlara hitap için ortaya çıkmıştır. 1872-1893 yıllarında ilk başlayan ABD’deki Sears ve Montgomery Ward firmaları olmuştur.

#### 4.3.3.2. Katalog Perakendeciliği Kanalı

Levy vd. (2012: 58), katalog kanalını, “müşterilere posta yolu ile gönderilen bir katalog üzerinden iletişim sağlanarak perakende ürün ve hizmetlerin satışının yapıldığı mağazasız bir perakendecilik kanalıdır” şeklinde tanımlamışlardır. Tek vd. (2013: 549), katalog perakendeciliği, sadece katalogla çalışan işletmelerin perakende pazarlama yöntemidir. Aslında doğrudan postaya yakındır. Bazen bu ikisi iç içe geçmektedir. ABD’deki ünlü Sears, bölümlü mağazalar zinciri ilk (1886) katalog perakendecilerinden olup, 1993 yılında yüzyıl sonra rekabet ve zarar dolayısıyla bu operasyonlarını kapatmak zorunda kalmıştır. Türkiye’de, geçmişte, Inter Doğrudan Pazarlama (İnter Direct Marketing A.Ş.), EVPA Pazarlama A.Ş. gibi firmalar katalog perakendeciliği yapmışsa da, kötü uygulamalar nedeniyle gelişme gösterememiştir.

Günümüzde, teknolojik gelişmeler paralelinde oluşan yeni kanallar; internet, sosyal medya, mobil uygulamaların etkisiyle posta yolu ile gönderilen katalog perakendeciliği oldukça gerilemiştir. Ancak, Amerika, Avrupa ve Türkiye’de İKEA yine Amerika menşeli Grainger, mağazalı perakendecilikle birlikte halâ müşterilerine ürün ve hizmetlerinin tanıtım ve satışı için posta yolu ile katalog göndermektedirler. Levy vd. (2012: 59), katalog satışları internet kanallarına göre gerilemektedir. Ancak, katalog kanalının yok olmayacağını sadece asıl rolü satış geliştirmek olan bu kanal şimdilerde internet kanalı ve mağazalara trafik kazandırmak için kullanıldığını ifade etmektedirler.

#### 4.3.3.3. Televizyonlu Pazarlama Kanalı

Levy vd. (2012: 60), televizyonlu pazarlama, müşteriler kendi evlerinde bir televizyon programı izlerken kendilerine ürün sunumu yapılır ve sonrasında ürünler

için genellikle telefon, internet veya televizyonun uzaktan kumandası aracılığıyla siparişlerin verildiği mağazasız bir perakendecilik kanalı olarak ifade etmişlerdir.

Televizyonlu pazarlamada doğrudan tepkili reklam şeklinde iletilen reklam mesajı ile firmanın aranması sağlanmaktadır. İkinci bir şekilde ise, kablolu televizyon yayınlarından yararlanılmaktadır. Her iki şekilde tüketici ödemesiz telefon ile sipariş vermekte, mallar kendilerine posta yoluyla gönderilmektedir (Yükselen, 2014: 292). Bernans vd. (2007: 160), TV perakendeciliğinin iki bileşeninden bahsetmektedirler: bunların birincisinin alışveriş ağı, diğerinin ise bilgilendirme amaçlı kullanıldığını belirtmektedirler. Diğer bir ifade ile bir yandan alışveriş ağı üzerinden ürünlerin sunumu yapılırken diğer taraftan telefon üzerinden satışı gerçekleştirilmektedir.

#### 4.3.3.4. Tele-Pazarlama Kanalı

Tele-pazarlama ile Televizyonlu Pazarlama çok karıştırılan iki kavramdır. Tele-pazarlama, tamamen telefonla pazarlama yöntemidir. Bununla birlikte, TV istasyonları TV'li pazarlama yaparken telefon numarası vererek telefonda da yararlanmaktadırlar. Tele-pazarlama, müşteriyle telefonda ilişki kurup, satışı telefonda bağlamaktadır. Telefon edilecek müşteriler ya rehberden seçilir ya da işletmeden bilgi isteyenlerden ya da pazarlama araştırmalarıyla (veri tabanı) sağlanır (Tek vd., 2008: 85). Yükselen (2014: 291), doğrudan pazarlama türü olan bu yöntem, televizyon ve radyo ile birlikte kullanıldığında daha başarılı sonuçların alınabileceğini vurgulamaktadır.

#### 4.4. HİZMET PERAKENDECİLİĞİ

Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) hizmetleri, “satışa sunulan ya da malların satışıyla birlikte sağlanan eylemler, yararlar ya da doygunluklardır” diye tanımlamıştır (Öztürk,2015: 2). Hizmet pazarlamasının konusunu oluşturan “*hizmet*” kavramı oldukça geniş bir alanı içeren çalışma dallarından oluşmaktadır. Hizmetler havayolu ulaştırmasından, sigorta işlerine, çamaşırhane işlerinden, ticari taksilerin yerine getirdiği ulaştırma işlevlerine, doktorlardan, danışmanların da içerisinde olduğu çalışma alanlarına kadar pek çok alanı kapsamına almaktadır. Hizmetin tanımlaması ile ilgili olarak şimdiye kadar çok sayıda çalışma yapılmıştır. En genel anlamıyla hizmet; eylemler, süreçler ve performanslardır (Kozak, Özel ve Yüncü, 2014: 1). Her kuruluş, bir ürün üretmektedir. Bu ürün sadece elle tutulur gözle görülür, somut bir

mal olmayabilir. Tüketicilerin ihtiyaç duyduğu ve satın almak zorunda olduğu soyut kavramlar olarak bilinen fikirler ve hizmetler de birer üründür (Karahana, 2006: 13).

Hizmet perakendecileri ya da şirketleri temelde ürünlerden ziyade hizmet satışlarını yapmaktadırlar. Hizmet perakendeciliği, perakende endüstrisinde geniş bir paya sahip ve sürekli gelişmektedir ( Levy vd., 2012: 48). Bernan vd. (2007: 53), Amerika Birleşik Devletleri'nde tüketicilerin vergiden sonraki net gelirlerinin %60'ını seyahat, eğlence, kişisel bakım, eğitim, sağlık ve konut hizmetlerinde harcadığını ifade etmişlerdir. Öte yandan, Amerika Birleşik Devletleri'nde istihdamın %75'i hizmet sektöründe sağlandığını ifade etmişlerdir.

## 5. İŞLETME PERFORMANSI

Performans, genel olarak belirlenen düzeye ne ölçüde yakın sonuçlara ulaşıldığının bir göstergesi olarak değerlendirilir. İşletme performansı da durumun işletmeler açısından değerlendirilmesinden ibarettir. Diğer bir ifadeyle işletme performansı, işletme çalışma göstergelerinin amaçlarına, endüstri ortalamasına veya objektif olarak önceden belirlenmiş olan rasyo ya da değerlere ulaşma derecesine ilişkin bir veri sunmaktadır (Küçük, 2015: 323). Ölçmek çok önemlidir. "Eğer ölçemezseniz yönetemezsiniz." (Kaplan ve Norton 2015: 27).

Neely vd. (2001:114)'ne göre işletme performansı ve yenilik hem yöneticilerin hem akademisyenlerin hem de kamu politika yapımcılarının gündeminde yer alan önemli konulardan biridir. Avrupa ve ulusal kamu politika yapımcıları, şirketlerin rekabetçi güçlerini geliştirmeleri için yenilik yapma lehine koşulların sağlanmasına dair somut deliller göstermişlerdir. Han, Kim ve Srivastava (1998: 30), yenilik ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Dolayısıyla yenilik gerçekleştirmek yönetimin önemli bir fonksiyonu haline gelmiştir.

Firma stratejisi, bir endüstri içindeki rekabet ortamında, rekabet avantajının elde edilmesi ve sürdürülmesi için kullanılacak araçlar ile izlenilecek yolların seçilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi ile ilgili karar verme süreçlerinin toplamıdır. Bu noktadan hareketle işletme performansı da bu stratejilerin belirli bir dönem sonunda uygulamalardaki ve çıktılardaki hedeflere ulaşma derecesini, başka bir deyişle başarı düzeyini ifade etmektedir (Bulut, Pınar, Halaç ve Öztürk, 2013: 211). Kotler vd. (2016a: 49), holistik pazarlama içinde performans, "kârlılığın yanı

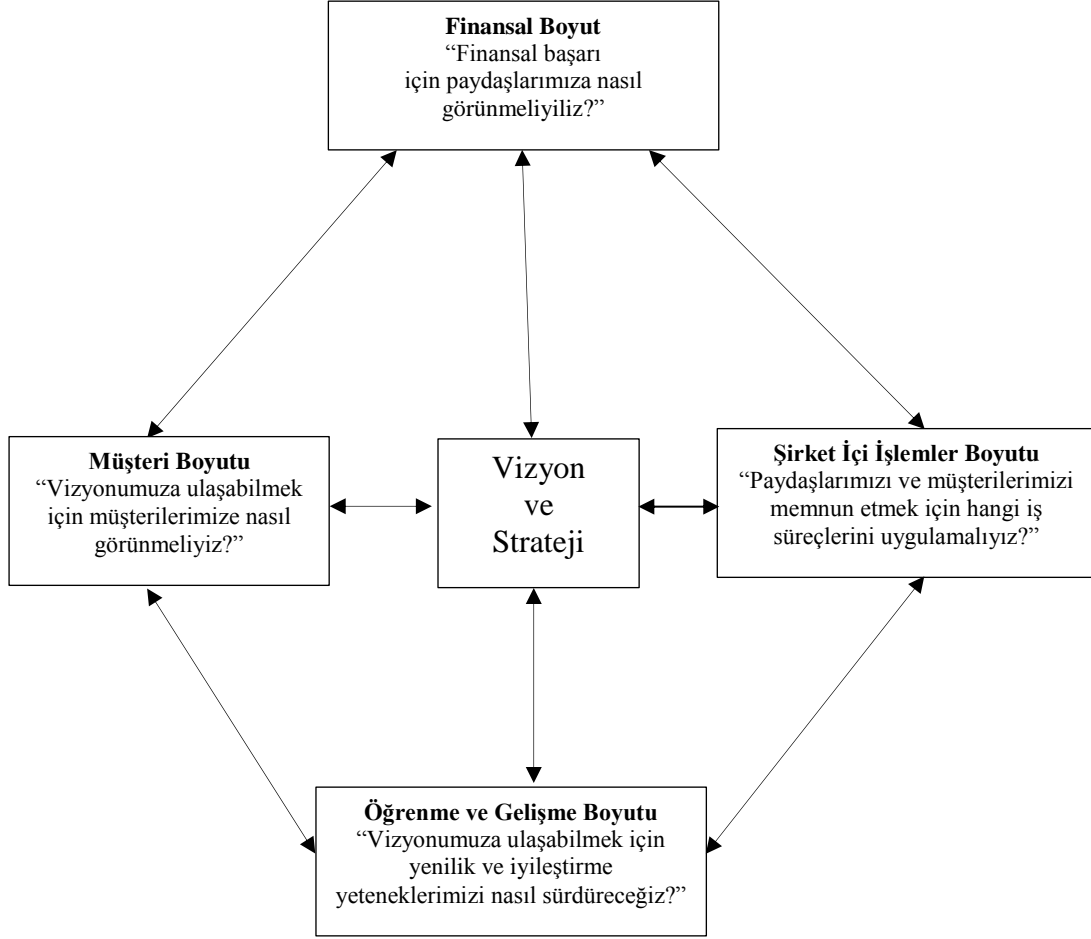
sıra marka ve müşteri sermayesi gibi finansal ve finansal olmayan ve şirketin ötesinde sosyal sorumluluk, yasal, etik ve çevreyle ilgili muhtemel sonuçların ölçütlerini de kapsar” şeklinde ifade etmişlerdir.

İşletme performans göstergeleri olarak, pazar payı, pazar payı artış yüzdesi, satışlar, satışlardaki artış yüzdesi, müşteri tatmin ve sadakat göstergeleri, marka bilinirliği ile ilgili veriler alınabilir. Bunun yanında likidite rasyosu, cari rasyo, asit test rasyo, stok devir hızı ve borçların ve alacakların devir hızı gibi finans ve pazarlamayı ilgilendiren, finans işlevinde paylaşılan rasyolar da incelenebilir (Küçük, 2015: 324). Geleneksel performans ölçütleri, faaliyetlerin verimlilik ve etkinliğini nicelleştirme aracı olarak görülmüştür (Neely, Richards, Mills, Platts ve Bourne, 1997: 1132).

Rekabetçi başarıya stratejik bir bakış açısıyla yaklaşıldığında ise yatırımın getirisi, pazar payı ve benzeri ölçütler diğer işletmelerdeki performans gelişmeleri çerçevesinde ölçülmelidir (Neely vd. 2001: 117). Barutçugil (2013: 88), stratejik yönetimin en kapsamlı sistemlerinden sayılan biri de Kaplan ve Norton’un 1992 yılında yayınladıkları, aynı isimli kitapla tanıttıkları “Balanced Scorecard” yani “Dengeli Sonuç Kartı” yaklaşımı olduğuna dikkat çekmektedir. Bu model, işletme performansıyla ilgili “dengeli” bir perspektif elde edebilmek için finans, üretim, pazarlama, organizasyon gibi çeşitli boyutları bir arada ölçmekte ve değerlendirdiğini vurgulamaktadır. Kaplan vd. (2015: 27), ne yazık ki birçok şirket, müşteri ilişkileri, rekabet güçleri ve kurumsal kapasiteleri hakkında stratejiler geliştirirken performans ölçüm ve motivasyonlarını sadece finansal ölçülerle izlemekle yetinmektedir. Dengeli Sonuç Kartı (Balanced Scorecard), finansal ölçümü yönetim ve ticari performansın önemli bir özet bilgisi olarak muhafaza ederden aynı zamanda mevcut müşteriler, şirket içi yöntemler, çalışanlar ve sistemin performansını uzun dönemli finansal başarıyla ilişkilendiren daha genel ve entegre diğer bir ifade ile bütünleşmiş ölçü birimlerine de önem vermektedir.

Ferrel ve Hartline (2014: 48), dengeli performans sonuç kartının temel ilkesi, şirketlerin daha iyi performans elde etmeleridir. Bunun da ancak şirketlerin stratejik girişimlerini finansal boyut, müşteri boyutu, şirket içi işlemler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu gibi dört bütünleşik stratejik boyut ile uyumlu hale getirmeleri durumunda gerçekleşebileceğini ifade etmişlerdir.

**Şekil 12. Dengeli Performans Sonuç Kartı**



Kaynak: Ferrel ve Hartline, 2014: 49.

İşletmelerin Dengeli Sonuç Kartı (Balanced Scorecard) temelde iki türlü kilit performans göstergesinden oluşmaktadır. Birincisi aritmetik ve sayısal temelli niceliksel yapıda kilit performans göstergeleridir. Tipik olarak, niceliksel göstergeler çoğu zaman sayımlar, yüzdeler ve rasyolarla ilişkili olduğu için finansal niteliktedirler. İkincisi ise nitel yapıda kilit performans göstergeleridir ki çoğunlukla yumuşak performans ölçütleri olarak da ifade edilirler; çünkü daha öznel veya algısal olarak nitelendirilirler. Çalışan memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti, en yaygın bilinen nitel kilit performans göstergeleri arasındadır. Bunlar da finansal olmayan performans kriterleri olarak kabul edilebilir (Wade ve Recardo, 2001: 100).

Neely vd. (1997: 1137), performans ölçütlerinin tasarımı ile ilgili önerilerini aşağıdaki temel kriterlerle sıralamışlardır:

- Performans ölçütleri stratejiden türetilmelidir.
- Performans ölçütlerinin anlaşılması kolay olmalıdır.
- Performans ölçütleri zamanında ve doğru geri bildirim sağlamalıdır.
- Performans ölçütleri kullanıcı tarafından tek başına veya başkalarıyla birlikte etkilenilebilir veya kontrol edilebilir miktarlara dayanmalıdır.
- Performans ölçütleri iş süreçlerini yansıtmalıdır. Öte yandan hem tedarikçiler hem de müşteriler ölçütlerin belirtilmesinde yer almalıdır
- Performans ölçütleri belirli hedeflerle ilişkili olmalıdır.
- Performans ölçütleri amaca uygun olmalıdır.
- Performans ölçütleri kapalı bir yönetim döngüsünün parçası olmalıdır.
- Performans ölçütleri anlaşılır biçimde tanımlanmalıdır.
- Performans ölçütleri görsel olarak etkili olması gerekir.
- Performans ölçütleri iyileşmeye odaklanmalıdır.
- Performans ölçütleri tutarlı olmalıdır ve geçen zaman içinde de önemi sürdürülebilir olmalıdır.
- Performans ölçütleri hızlı geri bildirim sağlamalıdır.
- Performans ölçütlerinin belirgin bir amacı olmalıdır.
- Performans ölçütleri açıkça tanımlanmış bir formüle ve veri kaynağına dayanmalıdır.
- Performans ölçütleri mutlak sayılar yerine oranları kullanmalıdır.
- Performans ölçütleri mümkün olduğunda bir sürecin parçası olarak otomatik olarak toplanan verileri kullanmalıdır.
- Performans ölçütleri basit ve tutarlı bir formatta rapor edilmelidir.
- Performans ölçütleri anlık görüntüler yerine gidişata dayanmalıdır
- Performans ölçütleri bilgi sağlamalıdır.
- Performans ölçütleri hatasız olmalıdır yani ölçülmekte olan şey hakkında belirgin olmalıdır.
- Performans ölçütleri nesnel olmalı yani görüş esas alınmamalıdır.

## 5.1. PERAKENDECİ İŞLETMELERDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

Stratejik planlama süreci bağlamında diğer tüm işletmelerde olduğu gibi perakendeci işletmelerde de belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda performans ölçüm ve kontrolü belirli periyotlarda yapıldığı söylenebilir. Performans göstergeleri sadece işletme içi yönetim ve kararlar için değil aynı zamanda işletme paydaşları, çalışanları, tedarikçileri, müşterileri, kredi verenleri ve rakipleriyle kıyaslama (benchmarking) yapılması için oldukça büyük önem arz etmektedir.

Perakendeci bir işletme, bir stratejinin etkinliğini doğru bir şekilde ölçmek için kıyaslama (benchmarking) yapmalıdır. Kıyaslamamanın amacı, şirket içinde tüm iş süreçlerinin performansını artırmak bağlamında emsal işletme sonuçlarını kullanmaktır. Perakendeci işletmeler, belirli rakiplerin, yüksek performanslı firmaların ve/veya firmanın kendi geçmiş faaliyetlerinden hareketle ve endüstri ortalamasına dayalı olarak standartlarını belirler ve performansını ölçer (Berman vd., 2007: 611).

Perakendecilikte sadece satışa ya da kâra bakarak işletmenin performansı konusunda yorum yapmak doğru olmaz. Yüksek satış ya da yüksek kâr göreceli kavramlar olduğundan yanıltıcı olabilirler. Birçok firma yüksek satış ve yüksek kâr sağlamalarına rağmen zaman zaman darboğazlara düşmektedirler. Çoğu kez bu darboğazlar firmaların sonunu getirebilmektedir. Bu sorunları yaşamamak için doğru yaklaşım ise; perakendecilikte kullanılan performans ölçütlerini dikkate alarak değerlendirme yapmaktır (Aydın, 2010: 119).

Mağazaların başarıları daha çok parasal olarak ölçülmektedir. Ancak mağazalarda sadece mal değil aynı zamanda hizmet de pazarlanmaktadır. Bu ikisinin ideal bir bileşimi ancak müşteriye tatmin edecektir. Bu amaçla işletmeler başarılarını ölçerken hizmet kalitesini ve müşteri tatminini de dikkate almaya başlamışlardır (Özdemir, 2008: 60). Müşterilerle uzun dönemli ilişki kurulmalıdır, çünkü sadık müşterilerle daha hızlı ve kârlı bir büyüme gerçekleşebilir. Bir şirketin sermaye maliyetinin üzerinde kârlılık sağlayabilme yeteneği; müşterilerin, o şirketin sunduklarını, rakiplerin sunduklarından daha üstün olarak değerlendirmelerine katkıda bulunan farklı olma üstünlüğünü koruyabilmesine bağlıdır (Doyle, 2008: 141).

Bermans vd. (2007: 611), perakendeciler tarafında en sık kullanılan bazı performans göstergelerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır.



- Toplam satışlar
- Mağaza başına ortalama satış
- Ürün ve hizmet kategorisine göre satışlar
- Metrekare başına satışlar
- Brüt kâr marjları
- Yatırımın brüt getirisi
- Faaliyet gelirleri
- Stok devir hızı
- İndirim oranları
- Personel devir hızı
- Finansal oranlar
- Kârlılık

Tek vd. (2013: 569), perakendeci örgütlerde denetim, personel, stok, ürün, para, satış, tedarik kaynakların, promosyonların vb. sürekli izlenmelerini gerektirir. Bir de imalatçıların ve/veya onlara perakendeciler hakkında bilgi satan araştırma şirketlerinin audit denilen periyodik raporlamaları vardır ki, bu tür raporlar genel kontrolde perakendeci işletmelere de çok yararlar sağlar. Özellikle mikro düzeyde satış verimliliğinin denetimi, büyük ölçekli perakendeci işletmelerin en önemli görevleri arasındadır. Perakendeci işletmelerde satış verimliliğinin ölçümünde stok devir hızı ve ölçek büyüklüğü yanında şu ölçütlerden yararlanılır:

- **İşgücü Verimliliği**

Bir mağazada çalışan personelin satış verimliliğinin değerlendirilmesine yarar.

$$\text{İşgücü başına satışlar} = \text{Satışlar} / \text{Toplam işgücü saati}$$

- **Müşteri Verimliliği**

Mağazalarda yazar kasaların kasiyerlerin etkinliğini ölçmeye yarar.

$$\text{Müşteri başına satışlar} = \text{Satışlar} / \text{Müşteri sayısı}$$

- **Satış Yeri (Alanı) Verimliliği**

Mağaza satış alanından etkin bir şekilde yararlanılıp yararlanılmadığını değerlendirmeye yarar.

$$\text{Birim satış alanı (m}^2\text{) başına G.S. kâr satışlar} = \text{G.S. kâr} / \text{Satış alanı m}^2$$

Bu ölçütler departmanlar veya reyonlar düzeyinde uygulanabilir. Ancak mağazalar ve reyonlar arası satış verimliliklerinin karşılaştırılmasında, mağaza kuruluş yerleri, fiyatlar ve yönetim farklılıklarından dolayı o formüller yerine veya onlara ek olarak “*m<sup>2</sup> başına satış / m<sup>2</sup> başına kira*” formülü kullanılmaktadır.

- **Dönüştürme Oranı (Conversion Rate)**

Bir mağazaya belirli bir gün ya da zaman diliminde gelen (ziyaret eden) müşterilerin ya da müşteri adaylarının alışveriş yapanlara (müşteriye dönüştürülen) oranıdır.

*Alım yapanların toplamı / Toplam ziyaretçi sayısı*

- **E-Ticarette Dönüştürme Oranı**

Bu oran, yukarıdaki formüle benzer şekilde alım yapanların, toplamının belirli bir zaman diliminde internet sayfasında ilgili yerleri tıklayan (clicking) ziyaretçi sayısına oranıdır.

*Alım yapanların toplamı / Toplam tıklama sayısı*

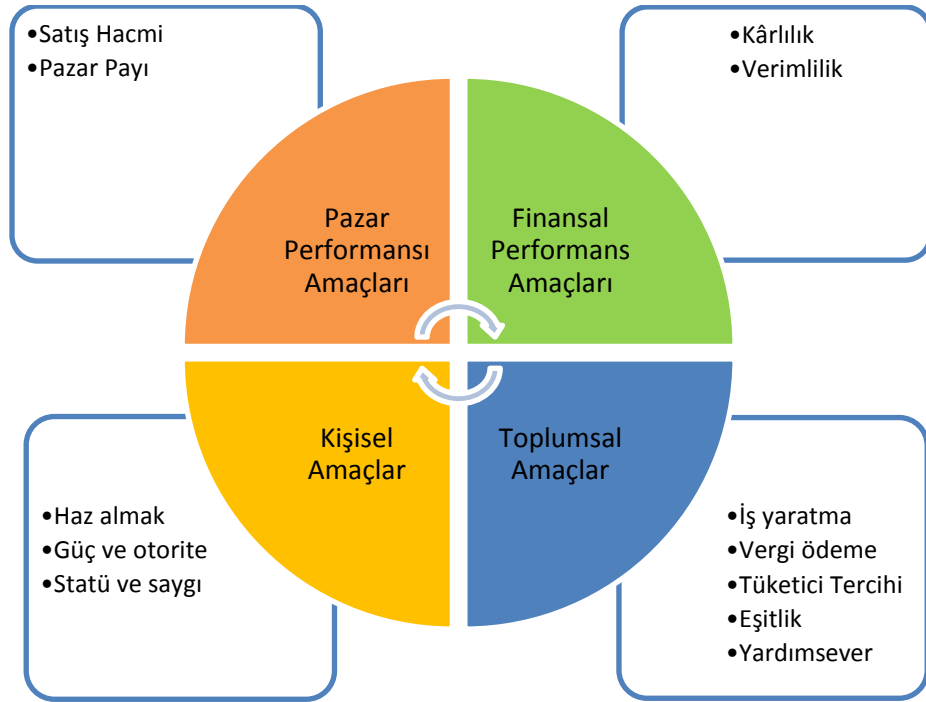
Bermans vd. (2007: 614-616), performans ölçüm ve geliştirme bağlamında fark analizi “*gap analysis*” ve senaryo analizi “*scenario analysis*” yöntemlerinin de kullanılabilmesini belirtmişlerdir. Perakendecilerin kendi iç performanslarını fark analizi “*gap analysis*” yöntemini kullanarak kıyaslama ve gelecek için plan yapabileceklerini ifade etmişlerdir. Şirket, fark (gap) analizini kullanarak gerçek performansı ile potansiyel performansını karşılaştırıp ve sonra geliştirilmesi gereken alanları belirler. Senaryo analiz “*scenario analysis*” yöntemiyle de perakendeci, uzun vadeli performansı etkileyen faktörleri inceleyerek geleceği düşünür ve ardından alternatif senaryolara dayalı olasılık “farzedelim” planları oluşturur.

Dunne vd. (2011: 44) ; Levy vd. (2012: 142)’, stratejik planlama süreci amaç ve hedefleri belirlemektir. Bu amaç ve hedefler perakendecilerin misyon bildirgesinin hassasiyeti ve yönlendirmesiyle oluşturulmalıdır. Amaç ve hedefler, perakendecinin başlıca stratejilerinin uygulanması yoluyla ulaşmak istediği performans sonuçlarını desteklemelidir. Amaçlar ve hedefler iki amaca hizmet eder. Birincisi, stratejinin formülasyonunda firmaya rehberlik ve belirli bir yön verirler. İkincisi ise işletmenin performansını ölçebileceği ve değerlendirebileceği bir standart oluşturarak bir kontrol

mekanizması sağlarlar. Eğer ki sonuçlar beklenenden daha az ise düzeltici önlemlerin alınması gerektiği sinyalini verirler.

Levy vd. (2012: 142), bir perakendecinin finansal, toplumsal ve kişisel olmak üzere üç farklı amaç ve hedefinin olabileceğini ifade etmişlerdir. Dunne vd. (2011: 44), ise perakendeci işletmelerin asıl amaç ve hedeflerini iki farklı boyuttan yorumlamışlardır. Bunlardan birincisi, şirket faaliyetlerini rakipleriyle kıyaslama durumu olan pazar performansıdır. İkincisi de faaliyetlerin devamlılığı için şirketin yeterli seviyede bir kâr sağlamaya yönelik analizini sağlayan finansal performans göstergeleridir. Pazarlama ve finansal performanslara ek olarak, bazı perakendecilerin toplumsal ihtiyaçların bir kısmını karşılamak bağlamında toplumsal amaçlarının olduğunu, öte yandan perakendecilik sektöründe çalışan personel ihtiyaçlarının bir kısmını yerine getirmelerine yardımcı olacak kişisel amaçların söz konusu olduğunu ifade etmişlerdir.

### **Şekil 13. Perakendeci İşletmelerin Amaçları**



Kaynak: Dunne vd., 2011: 51.

Perakende işletme performans değerlendirmesi için aşağıdaki bazı temel göstergeler kullanılmaktadır (Cox vd. ,2004: 229).

- **Metrekare başına satışlar**

Perakende performans göstergesinin temel ölçütlerinden birisidir. Bu gösterge aynı zamanda satışa dönüştürme faktörü (sales conversion factor) olarak da adlandırılmaktadır.

$$\text{Metrekare başına satış} = \text{Periyodik satış} / \text{Satış alanı } m^2$$

- **Doğrusal uzunluk başına satışlar**

Birçok perakendeci, satış ve kârlarını mağaza içerisindeki duvarların uzunluğuna göre de ölçer. Bu, mağaza içi tanzim teşhir uygulamalarının başarısını belirlemek için daha iyi bir göstergedir. Mağaza içerisindeki duvar boyunca monte edilmiş dolap, vitrin veya raflarda sergilenen ürünler için en yüksek hacimli veya verimsiz noktaların varlığını ortaya çıkarmaktadır.

$$\text{Doğrusal uzunluk başına satış} = \text{Periyodik satış} / \text{Satış alanı uzunluğu}$$

- **Personel başına satışlar**

Her çeşit finansal analizde önemli bir gösterge olup ve farklı şubeler arasındaki çalışma verimliliğini karşılaştırmak için önemlidir. Ayrıca, diğer şubeleri iyileştirme ve kuruluş çalışmalarında yardımcı olur.

$$\text{Personel başına satış} = \text{Satışlar} / \text{Toplam personel sayısı}$$

- **Kasa başına satışlar**

Bu gösterge, bir mağazadaki periyodik satışlar, ödeme yapılan kasa sayılarına bölünerek kasiyerlerin hedefin altında ya da üstünde olup olmadıkları tespit edilir ve zamanında müdahale edilmesini sağlar.

$$\text{Kasa başına satışlar} = \text{Periyodik satış} / \text{kasa sayısı}$$

- **Stok devir hızı**

Stok devir hızı, perakendecilik bağlamında oldukça önemli bir göstergedir. Net kâr majlarının boyutu ile arasında çok güçlü bir korelasyon vardır. Dolayısıyla sermayenin getirisi arasında da güçlü bir korelasyona sahiptir.

$$\text{Stok devir hızı} = \text{Satışlar} / \text{Ortalama stok}$$

Satışa hazır malların raflar dışında depolarda bekletilmesi de mümkündür. Ancak depoda beklenen mallar büyüdükçe hem toplam varlıkların kârlılığı hem de özsermayenin kârlılığı düşer. Bu nedenle depoda mal bulundurmamak istenen bir durum değildir. Satılan her birimden kâr elde edilebileceği fikrinden hareketle malın elde tutulmasındansa satılması arzu edilir. Perakendecilikte müşterilere sunulan malların tazeliğinin de bir göstergesi olarak değerlendirilmelidir (Özdemir, 2008: 64). Stokların dönme çabukluğunun artması, daha az sermayenin stoklara bağlandığını dolayısıyla başarılı bir stok yönetimini ifade eder (Dinçer ve Fidan (2013: 250).

Stok devir hızı, stokların belirli bir dönemde kaç defa yenilendiğinin ve paraya dönüştürme hızının ne olduğunun göstergesidir. Stok devir hızı, satılan malların maliyetinin ortalama stoklara bölümüne eşittir. Stok devir hızının 3 olması stokların bir yılda 3 defa devrettiğini gösterir. Bir yıldaki gün sayısı veya ay sayısının stok devir hızıyla ilişkilendirilmesi de stok devir hızını süre olarak vermektedir. Stok devir hızının geçmiş yıllara göre artması ve sektör ortalamasının üzerinde olması, işletmenin olumlu bir gelişme içinde olduğunu gösterir (Ürün, 2015: 314-315).

İşletmeler hangi sektörde faaliyet gösterirlerse gösterebilirler finansal analiz araçlarından yararlanırlar. İşletmenin muhasebe kayıtlarından elde edilen gelir tablosu ve bilançolar finansal analizde kullanılırlar. Gelir tablosunda ve bilançoda yer alan her hesabın gösterdiği rakamsal değer işletmenin finansal durumunu ve geleceği için bir anlam ifade etmektedir. İşletme yöneticileri bu tabloları iyi okuyarak başka bir deyişle finansal araçları yerinde kullanarak başarılarını artırabilirler (Özdemir, 2008: 62). Üner (2015: 310), işletme bir amaç belirlemekte ve bu amaca ulaşmak için çeşitli kararlar almakta ve uygulamaktadır. Alınan kararların doğruluğu ve uygulaması konusunda gösterilen titizlik hedefe ulaşmayı sağlamaktadır. İşletme yönetiminin hedeflere ulaşma konusundaki başarısının değerlendirilmesi finansal analizle mümkün olacağını ifade etmiştir.

Özdemir (2008: 62-63), perakendeci işletmelerin kullanabileceği birkaç önemli finansal analiz yöntemini şöyle sıralamaktadır:

- **Karşılaştırmalı tablolar**

Bilançolar ve gelir tabloları, en basit haliyle peşpeşe gelen yılların değerleri karşılaştırılarak her iki yılın durumları karşılaştırılır (Özdemir, 2008: 62).

$$\text{Satışların büyüme hızı} = \text{Cari yılın satışları} / \text{Geçmiş yılın satışları}$$

- **Perakendecilikte çalışma sermayesi ve cari oran**

Dönen varlıkların kısa vadeli borçları karşılama oranını verir. Bu oran işletmenin kısa vadeli borçlarını ödeme kabiliyetini ve dolayısıyla işletmenin ne kadar risk taşıdığını ya da dönen varlıkların ne kadar verimli kullanıldığı hakkında bilgi verir. Cari oran işletmenin çalışma sermayesi hakkında bilgi verir (Özdemir, 2008: 62). Cari oran, işletmenin genel likidite durumunu yansıtır ve kısa vadeli borçların ödeme gücünün net bir göstergesidir. Cari oranın 2 olması arzu edilir (Üner (2015: 311).

$$\text{Cari oran} = \text{Dönen varlıklar} / \text{Kısa vadeli borçlar}$$

- **Satışların kârlılığı**

Mağaza, net satışları ile net kârını oranlayarak satışlardan kârlılığını hesaplayabilir. Birçok işletmenin “kâr marjı” olarak algıladığı husus budur. Genel olarak satılan malların ortalama olarak ne kadar kâr marjı ile satıldığını bu oran gösterir (Özdemir, 2008: 63).

$$\text{Satışların kârlılığı} = \text{Net kâr} / \text{Net satışlar}$$

Üner (2015: 316), dönem net kârını “ tüm yükümlülükler çıkarıldıktan sonra işletmede kalacak ve hissedarlara dağıtılabilecek tutardır” şeklinde tanımlamaktadır. Net kâr rakamının satışlar toplamına oranlanması işletmenin net kâr marjını verecektir.

$$\text{Net kâr marjı} = \text{Net kâr} / \text{Satışlar}$$

- **Toplam varlıkların kârlılığı**

Kullanılan araç gereç ya da sabit varlıkların yeteri kadar verimli kullanılıp kullanılmadığının birer göstergesidir. Bu durum işletmenin kapasite kullanım oranı ile de ilgilidir. Büyük mekânlar büyük dolaplar alıp sonra da bunlarda az yararlanmak toplam varlıkların kârlılığını düşürecektir (Özdemir, 2008: 63). Üner (2015: 316)’ne göre varlıkların kazanma gücü olarak da ifade edilir. Oran, işletme varlıklarının etkinlik derecesi hakkında da bilgi verir.

$$\text{Toplam varlıkların kârlılığı} = \text{Net kâr} / \text{Toplam varlıklar}$$

- **Özsermayenin kârlılığı**

İşletme sahipleri yatırdıkları sermayeden belirli oranlarda kâr beklerler. İşletme faaliyetlerini sürdürebilmek için kısa ya da uzun vadeli borçlanmalara gidecektir. İşletme sahipleri ve işletme hakkında karara varmak isteyen üçüncü kişiler özsermaye ile kârı karşılaştırarak işletmenin başarısını farklı şekilde değerlendirebilirler. Öz sermayenin kârlılığı yükseldikçe yapılan işin kârlılığının da yükseleceği açıktır. Ancak bu oran kârlılığın kaynağı hakkında bilgi vermez (Özdemir, 2008: 63)

$$\text{Özsermayenin kârlılığı} = \text{Net kâr} / \text{Özsermaye}$$

Finansal analiz bilgileri için sektörde faaliyet gösteren BİM Birleşik Mağazalar A.Ş'nin SPK SERİ: II NO:14.1 sayılı tebliğine istinaden hazırlanmış 31 mart 2017 tarihinde sona eren ara hesap dönemine ait konsolide faaliyet raporları aşağıdaki gibidir.

**Tablo 9. BİM A.Ş'nin Özet Konsolide Gelir Tablosu (Milyon TL)**

	1 Ocak – 31 Mart 2007	1 Ocak – 31 Mart 2016	Değişim
<b>Satışlar</b>	5.706,6	4.810,8	% 18,6
<b>Brüt Kâr</b>	985,5	796,6	% 23,7
<b>Brüt Kâr Marjı %</b>	% 17,3	% 16,6	
<b>FVAÖK</b>	303,8	242,8	% 25,1
<b>FVAÖK Marjı %</b>	% 5,3	% 5,0	
<b>FVÖK</b>	243,9	193,6	% 26,0
<b>FVÖK Marjı %</b>	% 4,3	% 4,0	
<b>Net Kâr</b>	197,9	162,0	% 22,2
<b>Net Kâr Marjı %</b>	% 3,5	% 3,4	

Kaynak: BİM Konsolide Faaliyet Raporu, 31 Mart 2017.

**Tablo 10. BİM A.Ş'nin Özet Konsolide Bilanço (Milyon TL)**

	<b>Mart 2017</b>	<b>Aralık 2016</b>	<b>Değişim</b>
<b>Dönen Varlıklar</b>	2.974	2.655	% 12,0
<b>Duran Varlıklar</b>	2.396	2.334	% 2,7
<b>Toplam Varlıklar</b>	5.370	4.989	% 7,6
<b>Kısa Vadeli Yükümlülükler</b>	3.146	2.968	% 6,0
<b>Uzun Dönemli Yükümlülükler</b>	119	120	% -0,8
<b>Özkaynaklar</b>	2.105	1.901	% 10,7
<b>Toplam Özsermaye ve Yükümlülükler</b>	5.370	4.989	% 7,6

Kaynak: BİM Konsolide Faaliyet Raporu, 31 Mart 2017.

**Tablo 11. BİM A.Ş'nin Net Borç / (Özkaynaklar + Net Borç) Oranı (Milyon TL)**

	<b>31 Mart 2017</b>	<b>31 Aralık 2016</b>
<b>Toplam Yükümlülükler</b>	3.265	3.088
<b>Eksi: Nakit ve nakit benzerleri</b>	(756)	(578)
<b>Net Borç</b>	2.509	2.509
<b>Toplam Özkaynaklar</b>	2.105	1.901
<b>Özkaynaklar + net borç</b>	4.614	4.410
<b>Net borç / (Özkaynaklar + net borç) oranı %</b>	%54	%57

Kaynak: BİM Konsolide Faaliyet Raporu, 31 Mart 2017.



## İKİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL OLARAK YENİLİK

#### 1. YENİLİK KAVRAMI

Köken olarak Latince “innovatus”tan türediği ve toplumsal, kültürel ve idari alanlardaki yeni yöntemlerin kullanılması anlamına geldiği bilinen İngilizce “innovation” sözcüğünün karşılığı olarak Türkçe’de; “yenilik”, “yenilikçilik” ve “yenileşim” gibi kavramlar kullanılmaktadır (Uzkurt, 2017: 9; Elçi, 2006: 1; Gümüş, Dayal ve Gümüş Bilim, 2014:3; Ecevit Satı, 2013:4). Buradan hareketle, bundan sonraki tanımlama ve kavramsal açıklamalarımızda “inovasyon” sözcüğü yerine “yenilik” sözcüğü kullanılacaktır.

OECD/Eurostat (2005a: 50)’ın yayınladığı Oslo Kılavuzuna göre ise yenilik, “işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir.”

Damanpour (1992: 376), yenilik, “organizasyon için benimsenen yeni bir sistem, politika, program, teçhizat, süreç, ürün veya hizmetle ilgili yeni bir fikir veya davranışın benimsenmesidir.” Rogers (2003: 12), yenilik, “bir birey veya başka bir birim tarafından benimsenen ve yeni olarak algılanan bir fikir veya nesnedir.” Trott (2012: 15), yenilik, “yeni bir fikir üretme, teknoloji geliştirme, yeni bir ürünün üretim ve pazarlanması, üretim veya donanım sürecinde yer alan tüm faaliyetlerin yönetimidir.” Elçi (2006:2), yenilik, “bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesidir.” Bu nedenle de teknik, ekonomik ve sosyal süreçler bütünüdür. Gümüş vd. (2014: 4), yenilik, “ belli bir zamandan sonra, pratik ve başarılı olarak kullanılan, yeni bir fikir, teknik bir olaydır.” Boer ve During (2001: 84 ), yeniliğin, yeni bir ürün, yeni bir pazar, yeni bir teknoloji ve yeni bir organizasyonun birleşiminden oluştuğunu ifade etmişlerdir.

Drucker (1993: 19), yenilik, girişimciler için belirli bir araç olduğunu ve girişimciler değişimi farklı bir iş veya farklı bir hizmet için fırsat olarak kullanırlar. Yenilik aynı zamanda, öğrenilebilen, uygulanabilir bir disiplin olarak da sunulabilir.

Girişimciler, yenilik kaynaklarını, değişimleri ve başarılı bir yenilik için fırsatları gösteren belirtilerini kararlılıkla araştırmalı, haberdar olmalı ve uygulamalıdır. Öte yandan, Hagedoorn (1996: 884), Schumpeter'in yenilik teorisi perspektifinde bakıldığında girişimciliğin rolünde, yenilik ve girişimcilik açık bir biçimde iç içe geçmiş ve birbiriyle tamamen ilişkili iki unsur olduğunu ifade etmiştir.

Yenilik, günümüz ekonomileri için sürdürülebilir büyümenin ve toplumsal refahın temel itici güçlerinden biri haline gelmiştir. Ulusal ve küresel ekonomi için bu denli önemli bir role sahip olan yenilik, hiç şüphesiz ekonomik sistemlerin içerisindeki aktörler için de verimlilik, kârlılık ve performans artışı sağlayabilmenin anahtar kavramı olarak değerlendirilmektedir. Yeniliğin ekonomik kalkınmaya yaptığı katkıyla beraber toplumsal refahın ve bireylerin yaşam standartlarının gelişmesine bir dinamizm kazandırdığı da söylenebilir (Uzkurt, 2017: 1).

Yenilik, yeni fikirler, yöntemler, ürünler veya hizmetleri ekonomik bir biçimde üretme, kabullenme, yürürlüğe koyma biçiminde tanımlanabilir. Bu yönüyle, yenilik yapabilme, bir işletmenin değişim ve çevreye uyum kapasitesini belirleyen bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Şu halde, bir işletme yeniliklere ne kadar kapalıysa, zamanın ve çevrenin gerektirdiği şartlara uymakta güçlük çekecek, değişim ve uyum yeteneği az olacak ve dolayısıyla, gelişme ve yaşama gücünü önemli ölçüde yitirecektir. Böylece, yenilik yapma bir işletmenin yeni ihtiyaçlara ve çevre koşullarına uyabilmesinin en önemli ölçüsü olmaktadır (Dinçer vd., 2013: 187).

Yenilik, keşfedilmemiş olanı icat etmeyi değil; değer yaratma yollarını keşfetmeyi hedefler. Bu nedenle de fikirler ve kavramlar önem kazanır. Yenilik, ticari başarıyı gerektirir. Diğer taraftan bir buluş yapmak, o buluşun ticari başarısını garantilemez. Buluştan ticari değeri olan bir ürün ortaya çıkmadığı sürece de değer yaratılmamış olur (Elçi, 2006: 17).

Yenilik, günümüzde, artık, geleneksel yaklaşımda olduğu gibi, yeni bir "buluşta/icatta" bulunan bir "kahramana" bağlı teknolojik bir faaliyet de değildir. Yenilik, tekil bir kahramana bağlı olmaktan ziyade, firma içi ve dışı ekip/lere bağlı (ekip çalışmasını önemini vurgulayan bir çizgi filmde olduğu gibi, gelişmiş bir Voltran oluşturarak) etkileşimli, öğrenilen, paylaşılan, birikimli, üst yönetim destekli

ve ticarileştirilmesi gereken teknolojik ve/veya teknolojik olmayan rekabetçi ek değer yaratıcı bütüncül bir süreçtir (Karabulut, 2016: 13).

Özsağır (2016: 23), yenilik ve yenileşme, ekonomik, toplumsal, kültürel ve idari alanda yeni mal, hizmet ve yöntemlerinin kullanılmasına başlanması şeklinde anlaşılmalıdır. Yenilik ve yenileşme bir süreçtir. Bu süreç bir fikirle başlar somut bir ürün ya da hizmet şeklinde insanoğlunun yararına olacak, onun yaşamını kolaylaştıracak bir yapıya bürünür. Dolayısıyla, inovasyon basit anlamı bir yenilenme değil, yenilenmenin kuramsal aşamasından başlayarak yeni ya da yenilenmiş ürünü de içine alan ve pazarlanabilme niteliğini kabul eden bir süreçtir.

Yenilikler ve buluşlar çoğunlukla sorunlara farklı bakışların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin büyüme ve gelişmeleri için stratejik bir öneme sahip olan yenilik yapma, bir yandan üretimle, bir yandan pazarlama ile ilgili geniş kapsamlı bir ar-ge alanıdır. Burada, yeniliğe yönelik ar-ge faaliyetleri sadece bütünüyle yeni, orijinal bir mamul meydana getirmekle ilgili değildir. Mevcut bir malı çeşitli yönlerden yapılacak değişikliklerle daha iyi, faydalı ve kullanışlı hale getirerek tüketicilerin ilgisini çekmek daha yaygın olarak başvurulan bir yoldur (Dinçer vd., 2013: 189).

Yenilik özellikle kitlesel üretimin başladığı 20.yüzyılın başlarında gündeme gelen bir kavram ve uygulama alanı haline gelmiştir. Bu dönemlerde yenilik yaklaşımları ile ünlenen Schumpeter, yeniliğin dinamik bir süreç olduğunu, ekonomik gelişme ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle mevcut ürünlerin yerine yenilerinin geldiğini ifade etmiştir. “yaratıcı yıkım” (creative destruction) olarak adlandırdığı bu döngü yoluyla pazardaki ürünler, sürekli yenileriyle yer değiştirdiğinden işletmelerin bu dinamik sürece uygun hareket etmeleri ve bu yenilikleri ortaya çıkartacak, yenilikleri takip edecek sistemleri kurmaları gereklidir. Schumpeter bugün bile kullanılan bir sınıflamayla yenilik alanlarını; yeni ürün, yeni üretim süreci, yeni pazar, yeni tedarik kaynakları ve yeni bir sektörel örgütlenme şeklinde kavramsallaştırmıştır (Tek vd., 2013: 339).

İşletmelerde rekabet üstünlüğü elde etmenin ve onu sürdürebilmenin en etkili yollarından biri yenilik yönetimi (*innovation management*) uygulamalarıdır. İşletmelerde yenilik, herhangi bir ürün, faaliyet ve süreçte yapılan iyileşme ve gelişmelerin gereksinim ve beklentilere uygun yeni çözümler üretmesiyle sağlanır. Bu

çözümler, son derece küçük veya büyük iyileştirme veya gelişmelerle meydana gelebilir. Amaç, verimliliği sağlamak, kaliteyi artırmak, maliyetleri düşürmek ve zamanında etkili kullanılmasıdır. Bu bağlamda yenilik yönetimi, *teknolojik* veya *sosyal* boyutlu olabilir. Yani, yenilikler teknik konularda olabildiği gibi, yapılanma, organizasyon, motivasyon, liderlik, iletişim vb. gibi işletme faaliyetlerinde de olabilir. (Ülgen ve Mirze, 2013: 273).

Yenilik teknik bir terimden ziyade ekonomik ve sosyal bir terimdir. J.B. Say'ın girişimciliği tanımladığı gibi kaynakların verimliliğini değiştirmek olarak tanımlanabilir. Ya da modern tüketici tarafından kaynaklardan elde edilen değer ve memnuniyeti değiştirmek olarak tanımlanabilir (Drucker, 2017: 46).

Filippetti (2011: 5), son on yılda yenilik modellerini araştıran pek çok ampirik çalışmanın olduğu konu ile ilişkili literatürde görülmektedir. Ayrıca, işletmeler arasındaki farklılaşma çabalarından kaynaklanan yenilikçilik çabalarının önemi her geçen gün daha da arttığını ifade etmektedir. Inauen ve Schenker-Wicki (2012: 212), ekonomik faaliyetlerin ve pazarların devamlı bir şekilde küreselleşmesiyle birlikte yenilik çabalarının da bir ivme kazandığı söylenebilir.

Oke, A., Burke, G. ve Myers, A. (2007: 737-738), KOBİ 'lerin gerçekleştirdiği yenilik türlerinin ve performans üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir çalışma eksikliğinin olduğuna dikkat çekilmiştir. Buradan hareketle, büyük işletmeler tarafından gerçekleştirilen yenilik türleri üzerine birçok çalışma yapılmıştır.

## **2. YENİLİK TÜRLERİNİN SINIFLANDIRILMASI**

Yenilik sınıflandırması için literatür incelendiğinde birbirleriyle yakından ilişkili fakat çok farklı boyutlarda sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu araştırmamızda ise, yenilikle ilgili en yaygın olarak kullanılan türleri üzerinde odaklanarak ortak bir sınıflandırma yaklaşımından hareketle yapılandırılacaktır. Yenilik tanımlamaları ve sınıflandırmaları içerisinde en kapsamlı, anlaşılır ve kullanılan bir sınıflandırmanın OECD/Eurostat ortak yayını olan Oslo kılavuzu tarafından yapıldığı söylenebilir. Oslo kılavuzuna göre bir firma; çalışma yöntemleri, üretim faktörlerinin kullanımı ve çıktı üzerinde, üretkenliğini ve/veya ticari performansını iyileştiren çok çeşitli değişiklikler yapabilir. Kılavuz, firmaların faaliyetlerinde gerçekleşen çok çeşitli değişiklikler yelpazesini kapsayan dört yenilik türü tanımlamaktadır: Ürün yeniliği, süreç

yenilikleri, organizasyonel yenilikler ve pazarlama yenilikleridir (OECD/Eurostat, 2005a: 20). Farklı türden yenilikler birbirlerini etkiler ve çoğunlukla birbirlerini tamamlayıcı özelliğe sahiptirler (Damanpour, Szabat ve Evan, 1989: 587).

Schumpeter'in 1934 yılında yaptığı bir çalışmasında yenilik türleri ile birlikte bunların gerçekleşmesini sağlayan beş tür ana kaynağın olduğunu ifade etmiştir (Lowe ve Marriot, 2016: 19; Armbrustera, Bikfalvib, Kinkela ve Laya 2008: 644).

- Yeni bir ürünün pazara sunulması ya da var olan bir ürünün özelliğinde önemli bir derecede yenilik yapılması
- Yeni bir üretim yönteminin geliştirilmesi için süreç yeniliğinin yapılması
- Yeni pazarların bulunması ve özellikle yeni bölgelerde ihracat pazarların açılması
- Hammadde veya yarı işlenmiş malların temini için yeni bir tedarik kaynağı oluşturulması
- Yeni endüstriyel organizasyonların oluşturulması ve yönetsel yeniliklerin yapılması şeklinde açıklanmıştır.

Yenilik araştırmacıları yenilik süreçlerinin oluşumu, yayılması, uygulanması ile birlikte yeniliğin, ürün, süreç, hizmet, teknolojik, yönetsel gibi türlerine de odaklanmışlardır. Sonuçları da firma, sanayi, toplum, ekonomi için çoğu zaman yalnızca bir analiz seviyesinde olmuştur (Damanpour ve Aravind, 2011: 424).

Uzkurt (2017:18), yeniliği alanlarına, derecesine, özelliklerine ve etkilerine göre farklı boyutlardan ele alarak sınıflandırmıştır. Bu farklı sınıflandırmalar göstermektedir ki yenilik, firmanın bütün faaliyet alanlarını ve kültürünü yönlendirecek kadar, örgütle iç içe geçmiş sürükleyici bir kavram haline gelmiştir. Örneğin, alanlarına göre ürün/hizmet, süreç, pazarlama ve örgütsel yenilik olarak sınıflandırılırken, meydana getirdiği değişim ve farklılığın derecesine göre de radikal, artımsal ve yapısal yenilik olarak sınıflandırılmaktadır. Ayrıca yenilik, sadece işletme düzeyinde değil bireysel ve toplumsal / ulusal düzeyde de ele alınarak bireysel, örgütsel ve toplumsal yenilik olarak farklı bir sınıflandırma yoluna gidilmiştir. Bazen de yenilikler teknolojik ağırlığına göre teknolojik ve teknolojik olmayan yenilikler olarak sınıflandırılmıştır. Öte yandan, bazı yeniliklerin bu yenilik türlerinden bazen

birinin bazen de birkaçının özelliğine sahip olabileceğini vurgulamıştır. Örneğin bir ürün yeniliği hem radikal hem de yıkıcı ve teknolojik özelliklere sahip olabilecektir.

Elçi (2006: 3), yeniliğin bir firmanın ürünlerinde, hizmetlerinde, üretim dağıtım yöntemlerinde, iş yapış yöntemlerinde, tasarım ve pazarlama yöntemlerinde yapılabileceğini ve bunların sırasıyla; ürün yeniliği, hizmet yeniliği, süreç yeniliği, organizasyon yeniliği ve pazarlama yeniliği olabileceği ifade etmiştir. Ayrıca, yenilik yapılırken teknolojinin önemli bir girdi olup olmadığı göz önünde bulundurularak teknolojik yenilik ve teknolojik olmayan yenilik sınıflandırılmasına da gidildiği ifade edilmiştir. Öte yandan, yeniliğin sadece ekonomik bir sistem olmadığı, aynı zamanda eşitsizlikleri ortadan kaldıran, istihdam yaratan ve çevrenin korunmasına katkıda bulunan toplumsal bir sistem olduğu gerçeğinden hareketle toplumsal yenilik kavramı da artık ön planda olduğu belirtilmiştir. Öte yandan, yeniliği içerdiği farklılığın, yeniliğin ve değişikliğin büyüklüğüne göre de radikal veya artımsal olmak üzere iki şekilde yapılabileceğini ifade etmiştir.

Yenilik (inovasyon) türleri temelde fonksiyonu ve büyüklüğü açısından ikiye ayrılmaktadır. Yeniliklerin büyüklüğünü gösteren ayırım radikal ve aşamalı yenilik olarak ikiye ayrılırken, fonksiyonu açısından ise temelde ürün, süreç, organizasyon, pazarlama ve deneyim yenilikleri olarak ayrılmaktadır (Hobikoğlu, 2014: 157).

Trott (2012: 16-17), endüstriyel yenilikler açısından yaklaşarak, bu alanda sadece radikal yenilikler değil aynı zamanda küçük artımsal teknolojik gelişmelerin de olabileceğini belirtmiştir. Teknolojik yeniliklere ilave olarak yönetimsel ve organizasyonel değişiklikler eşlik edebilir ve bunlar da çoğu zaman yenilik olarak açıklanmaktadır. Aşağıdaki Tablo 12'de belirli yenilik türleri örnek açıklamalarıyla birlikte gösterilmektedir.

**Tablo 12. Yenilik Türleri ve Örnekleri**

Yenilik Türü	Örnek Açıklama
Ürün yeniliği	Yeni bir ürün geliştirme veya var olanda iyileştirme yapmak
Süreç yeniliği	Yeni bir üretim süreci geliştirmek
Organizasyonel yenilik	Yeni bir yatırım alanı, yeni bir iletişim sistemi, yeni bir muhasebe yönetim sistemi oluşturma
Yönetimsel yenilik	Toplam kalite yönetim sistemi, yeniden yapılanma süreci vb.
Üretim yeniliği	Kalite kontrol çemberi, tam zamanında tedarik (JIT) üretim sistemleri, yeni üretim planlama yazılımları (ERP)
Pazarlama yeniliği	Yeni finansman düzenlemeleri, yeni satış yaklaşımları
Hizmet yeniliği	İnternet tabanlı finansal hizmetler

Kaynak: Trott, 2012: 17.

Boer, H. ve During, E.W. (2001: 84 ), yenilik, yeni bir ürün – pazar - teknoloji-organizasyon veya bunların bir kombinasyonuna dayanabilir. Bu ifade ile birlikte üç unsurun varlığından bahsedilebilir.

- Yenilik bir süreç içerisinde yönetilmelidir. Dolayısıyla yenilik yönetimindeki kilit unsurlar: hedef formülasyonu, sürecin tasarlanması ve organizasyonu, sürecin izlenmesi ve gerektiğinde bütün bunların yeniden düzenlenmesi yapılmalıdır.
- Sonuç, şirketin ürün – pazar – teknoloji - organizasyon veya bunların bir kombinasyonunun en az yeni bir unsuru olmalıdır. Örneğin, ürün yeniliği bir yandan yeni ürünlerin geliştirilmesi, üretimi ve ticarileştirilmesini kapsarken diğer yandan, yeni süreç teknolojisi veya pazar bölümlerinin geliştirilmesine ihtiyaç duyabilir.
- Yenilikler, tamamen yeni, artımsal, küçük çaplı ve suni yenilik düzeyinde gerçekleştirilebilir. Diğer bir ifade ile yenilikler, mevcut tekniklerin, fikirlerin veya yöntemlerin yaratıcı birleşimlerinden artımsal, radikal ve kuantum sıçramalı yenilikler gerçekleştirilebilir.

Endüstriyel işletmelerin başarısında temel rol oynayan unsur, yenilikçiliğin düzeyidir. Yenilikçilik, işletmenin yenilik yapma kapasitesiyle ilgilidir. Başka bir

deyişle, organizasyon içerisinde yeni süreçlerin, yeni ürünlerin veya yeni fikirlerin gerçekleştirilmesidir. Yenilik gerçekleştirme kapasitesi, işletme performansını etkileyen en önemli faktörler arasında kabul edilir (Hult, Hurley ve Knight, 2004: 429)

## 2.1. OSLO KILAVUZUNA GÖRE YENİLİK TÜRLERİ

Bu bölümde, Oslo kılavuzunda belirtilen dört yenilik türünden bahsedilecektir. Bunlar: ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve organizasyonel yenilik olarak belirlenmiştir. Oslo kılavuzu haricinde bu dört yenilik türüne yönelik diğer araştırmacıların da yorum ve ifadeleri ele alınarak daha geniş bir çerçevede ve farklı boyutları ile tek tek incelenip detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

### 2.1.1. Ürün Yeniliği

Ürün yeniliği, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu; teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir. Ürün yenilikleri, yeni bilgi veya teknolojilerden yararlanabilir ya da mevcut bilgi ve teknolojilerin yeni kullanımlarına veya bunların bir kombinasyonuna dayanabilir (OECD/Eurostat, 2005a: 52).

Yakın zamanlardaki bilimsel tartışmalarda, “yenilik” terimi ağırlıklı olarak yeni ürünler geliştirmeye yönelik araştırma ve geliştirme (AR-GE) ile bağlantılıdır. Artan Ar-Ge faaliyetleri ürün yeniliklerine öncülük etmektedir ki bunun da şirketlerin rekabet üstünlükleri ve pazar payları kazanmalarına imkân tanıdığı birçok araştırmada ifade edilmiştir (Armbrustera vd., 2008: 644).

Ürün yeniliğinin işletme performansı üzerindeki etkisi son zamanlarda literatürde en önemli konuların başında yer almaktadır. Ayrıca, ürün yeniliğine olumlu bir perspektiften bakılınca pazardaki tehdit ve fırsatlara yönelik çözümlerin sağlanmasını temsil etmekle birlikte firmanın hayatta kalması ve sürdürülebilir başarısı için oldukça güçlü bir temel altyapı oluşturulmasında önemli rol oynamaktadır (Espallardo ve Ballester, 2009: 471).

Porter (1980: 168-169), ürün yeniliği, yeni ihtiyaç olan ürünlerin oluşmasını ve endüstrinin karşı karşıya kaldığı benzer ikame ürünlere karşı konumunu daha güçlü



kılmasını sağlar. Ayrıca kıt veya pazarda çok az bulunan ürün ihtiyaçlarını giderir veya çok pahalı ürünlere karşı tamamlayıcı bir rol etkisi gösterir. Böylece ürün yeniliği, endüstrinin büyümesine engel olan beş dış güç (tedarikçiler pazarlık gücü, yeni girişimcilerin gücü, ikame ürün ve hizmetlerin gücü, alıcıların pazarlık gücü ve mevcut rakiplerle çekişme) nedeni ile ilgili koşullarını iyileştirebilir ve dolayısıyla endüstrinin büyüme oranını artırabilir.

Yeni ürün ve hizmet sunumlarının sürekliliği bir firmanın başarısının devam etmesinde önemli bir unsur olarak görülmektedir. Ürün yenilikleri, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini mevcut önermelerden daha etkili bir şekilde karşılayarak bir firmanın genel performansını artırabilir (Yalcinkaya, Calantone ve Griffith, 2007: 66).

Ürün yenilikçiliği iki aşamada çok önemlidir. Birincisi, eğer ki satış elemanları yeni ürünün pazarda bir çığır açacağına veya benzer bir etki yaratacağına inanırlarsa, ürünün satışına yönelik daha olumlu bir tavır sergileyeceklerdir. İkincisi ise örgütsel faaliyetler açısından çok önemlidir çünkü genellikle yeni bir ürünün pazara sunulması sağlanır (Fu, F.Q., Jones, E. ve Bolander, W. 2008: 352).

Pazara yeni bir ürün sunan bir işletme uzun bir süre rekabetle karşılaşmaz. Çünkü rakipler ürünü fark edinceye ve taklit edinceye kadar pazarda tek başındadır. Bu süreçte işletme, hem yeni ürüne yaptığı masrafları çıkarır, hem de önemli bir miktarda kâr elde eder. İşletmeleri yenilikçi olmaya özendiren en önemli güdü bu büyük kârlardır. Bir süre sonra rakiplerin pazara girmesi kaçınılmazdır (Durna, 2002: 67).

Elçi (2006: 3); Özsağır (2016:30) ve Uzkuurt (2017: 26)'un ifadelerine göre ürün yeniliği, "farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi ya da varolan üründe değişiklik, farklılık ve yenilik yapılması ve bu ürünün pazara sunulması ürün yeniliği olarak adlandırılır." Uzkuurt (2016: 26), bu değişiklik ve farklılıklar çoğu zaman hem ürün ve hizmetlerin kullanım alanlarını değiştirerek ürün ve hizmetlerin değerini artıracak hem de rakip ürün ve hizmetlere göre rekabet üstünlüğü yaratabilecektir. Gümüş vd., (2014:31), eğer ürün yeniliği iyi yapılırsa ve müşterilerden de ilgi görürse mükemmel sonuçlar verebilir. Fakat yeni ürün geliştirmeye niyetlenen firmalar bir takım riskleri dikkate almak zorundadırlar. Robinson, W.T. (1990: 1279), çünkü yenilikçi bir ürünün geliştirilmesi ve tanıtılmasının ortalama maliyeti yaklaşık % 50 artırdığını ve ortalama pazarlama süresini de kabaca % 40 artırdığı tahmin edilmiştir.

Ürün kavramı hemen hemen tüm pazarlama literatüründe fiziksel malları, fikirleri, hizmetleri kapsayacak bir biçimde tanımlanmaktadır. Belirli bir ihtiyacı ve isteği doyurma özelliği bulunan ve değişime konu olan her şeyi ürün olarak düşündüğümüzde karşımıza çok geniş bir ürün yelpazesi çıkacaktır ve bu yelpaze içinde çok çeşitli ürünlerle birlikte (ambalajlı tüketim malları, endüstriyel mallar, siyasi adaylar, ülkeler, sosyal davalar, fikirler vb.) şüphesiz hizmetler de yer almaktadır. Bazı yazarlar saf ürün ya da saf hizmet şeklinde bir ayrımı kabul etmemekte, her işletmenin pazara sunumlarında ürün ve hizmetin bir birleşiminin yer aldığını savunmaktadır (Öztürk, 2015: 42).

“Ürün” terimi hem mal hem de hizmetleri kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Ürün yenilikleri, hem yeni mal ve hizmetlerin tamamını hem de mevcut mal ve hizmetlerin işlevsel veya kullanıcı özelliklerinde yapılan önemli iyileştirmeleri içermektedir. **Hizmetlerde ürün yenilikleri**; sağlanma biçimlerinde yapılan önemli iyileştirmeleri (örneğin, verimlilik veya hız açısından), mevcut hizmetlere yeni fonksiyonlar veya özellikler ilave edilmesini veya tümüyle yeni hizmetlerin piyasaya sürülmesini içerebilir. Buna örnek olarak, yüksek derecede iyileştirilmiş hız ve kullanım kolaylığı getiren internet bankacılığı hizmetlerindeki veya müşterilerin kiralık araçlara erişimini kolaylaştıran eve teslim evden alım hizmetlerinin ilavesi gibi önemli yenilikler verilebilir. Dışardan sağlanan hizmetlere ilişkin olarak uzaktaki bir irtibat noktası yerine yerinde temas hizmeti sağlanması da hizmet kalitesinde bir iyileşme örneğidir (OECD/Eurostat, 2005a: 52).

Lovelock vd. (2004:7-8), teknoloji, hizmet sektörü için kilit rol oynayan önemli bir unsurdur. Teknoloji, “yaygın olarak kullanılan en yeni araç ve yöntemlerin uygulamalı süreçleri” olarak tanımlanmaktadır. Yenilikçi hizmet sağlayıcılar, süreçleri otomatikleştirmek, hızlandırmak, maliyet ve belki de fiyatları düşürmek, hizmet sunumunu kolaylaştırmak, müşterilerle daha yakın ilişki kurmak, onlara daha fazla kolaylık sağlamak, mevcut ürünlere çekicilik katmak ve yeni hizmet türlerini geliştirmeyi mümkün kılmak için yeni teknolojik gelişmelerin nasıl kullanabilecekleri konusunda ilgilendiklerini ifade etmektedir. Örneğin, internet perakendeciliği, ürünleri yeni yöntemlerle müşteriye sunmayı gerçekleştirirken öte yandan müşterilerle ilişkilerin gelişmesini ve siparişlerin alınmasını sağlamaktadır.

Hizmetlerin daha iyi verilebilmesi insan unsuruna bağılı olduğu kadar, hizmetin verilmesi sırasında kullanılan teknolojiye de bağılıdır. Daha iyi bir hizmet daha üstün bir teknolojiyi gerektirmektedir. Örneğin daha rahat bir ulaşım için daha konforlu bir uçak, otobüs ve gemi gibi ulaşım araçlarının üretilmesi, daha konforlu bir dinlenme yeri için daha konforlu bir otelin yapılması gerekmektedir. Bütün bunların yapımı için teknolojiye de bir gelişmenin olmasını sağlamaktadır. Teknolojik gelişmelerin ortaya çıkmasını sağlayan nedenlerin başında insan istek ve ihtiyaçlarının daha iyi karşılanma düşüncesi yatmaktadır. Bir taraftan insanlara daha iyi bir hizmet sunabilmek için teknolojiler geliştirilirken diğeryandan, geliştirilen teknolojiler, yeni hizmet alanlarını ortaya çıkarmaktadır. Bu döngü sürekli olarak kesintisiz bir biçimde ve biri diğeryeni etkileyerek sürüp gitmekte ve hizmet sektörünün gelişmesini olumlu yönde etkilemektedir ( Karahan, 2006: 45-46).

Elçi (2006: 7), hizmet sektöründe yenilik imalat sektöründen farklıdır. Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir hizmet yaklaşımı, hizmetin sunum ve dağıtım sistemindeki yenilik ve farklılık, hizmetin sunulmasında yeni teknolojilerin kullanılması hizmet yeniliğini doğurur. Bu tür yenilikler, hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların teknolojik ve organizasyonel yeteneklerinin yanısıra insan kaynakları becerilerini de artırmalarını ve şartlara uygun olarak yeniden yapılanmalarını gerektirir. Gümüş vd. (2014: 31)'ne göre yeniliğin olabilmesi için asgari koşul ürün ya da hizmetin firma için yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş olması gerekir.

Hizmet sektöründe yeni hizmet geliştirme çabası, tüketicilerin gereksinimleri, istekleri ve karşılaştıkları sorunlar sonrasında başlar. Öte yandan, yeni hizmet geliştirme çalışmaları tüketicilere ne istedikleri sorularak da başlatılabilir. Pazarlama araştırması, gözlemler, ikincil veriler ve hizmet pazarında tüketicilerin değişen demografik özellikleri de yeni ürün geliştirme çalışmalarına bir başlangıç olabilir. Öte yandan, hizmet sektöründe hizmet geliştirme stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi, hizmet işletmesinin sahip olduğu kaynakların çeşitliliğine bağılıdır. Kaynakların çeşitliliği ise coğrafi, yapısal ya da kurumsal etkenlere bağılı olabilir. Farklı hizmet sunma potansiyelini elinde bulunduran işletmeler, diğeryişletme ve bölgelere oranla, ulusal ya da uluslararası alanda rekabet edebilme şansına daha fazla sahip olabilmektedir (Kozak vd., 2014: 75).

### 2.1.2. Süreç Yeniliği

Süreç yeniliği yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir. Teslimat yöntemleri, firmanın lojistiği ile ilgili olup, girdilerin bulunması, araç gereçlerin firma içinde tahsisi veya nihai ürünlerin teslimi amacına yönelik teçhizat, yazılım ve teknikleri kapsamaktadır. Yeni bir teslimat yöntemine örnek, barkodlu veya aktif RFT (Radyo Frekans Teşhisi) ile malizleme sisteminin tanıtımıdır (OECD/Eurostat, 2005a: 53).

Süreç yeniliklerinin uygulanması hem büyük hem de küçük firmalar için ilave bir verimlilik artışı yaratmaktadır (Rochina-Barrachina, Mañez, ve Sanchis-Llopis, 2010: 147). Süreç yeniliği ürün ve hizmetlerin üretim öncesi tedarik, üretim ve üretim sonrası dağıtım şekillerinde, verimlilik ve değer artışı sağlamak amacıyla yapılan değişim ve farklılıkları kapsamaktadır. Bu alanlarda firma ya mevcut sistemini tamamen değiştirerek ya da mevcut sistemde belirli değişiklikler ve düzenlemeler yaparak bir değişim yaratabilecektir (Uzkurt, 2017: 26). Elçi (2006: 9)'de benzer bir ifadeyle süreç yeniliğinin farklı ve yeni bir üretim ya da dağıtım yönteminin geliştirilmesi veya varolan yöntemlerin iyileştirilip daha gelişkin hale getirilmesidir şeklinde açıklamıştır.

Dilimize “süreç yenileme” “süreçlerin yeniden yapılandırılması” veya “değişim mühendisliği” olarak aktarılan “business process re-engineering –BPR veya Re-engineering” kavramı, toplam kalite yönetiminden sonra, son yıllarda en çok sözü edilen kavram olmuştur. Süreç yenileme, bir kavram olarak, işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmalarını ifade etmektedir. Yani süreç yenileme, sürekli ve küçük gelişmeler sağlamak değil, köklü ve büyük değişiklikler yapmak ile ilgili bir kavramdır (Koçel, 2014: 463-464).

Süreç yenilikleri, satınalma, muhasebe, hesaplama ve bakım gibi yardımcı destek faaliyetlerindeki yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yazılım, teçhizat ve teknikleri de kapsamaktadır. Yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bilgi ve iletişim teknolojisi (BİT) uygulanması da, bir yardımcı destek faaliyetinin verimliliğini

ve/veya kalitesini iyileştirmeyi öngörmesi durumunda bir süreç yeniliğidir (OECD/Eurostat, 2005a: 53).

Süreç yeniliği firma için hammadde, enerji, zaman ve personel istihdamında tasarruf sağlayarak maliyetlerin azaltılmasını ve kalitenin iyileştirilmesine neden olacaktır. Öte yandan müşteriler için ürün ve hizmetlere ulaşmada rahatlık, çabukluk ve etkinlik sağlayacak ve patentlerin korunmasıyla ilgili karşılaşılan sorunların üstesinden gelmede yardımcı çözümler üretecektir. Bütün bunların sonucunda ise işletmeye önemli rekabet avantajı kazandıracaktır (Uzkurt, 2017: 27).

Süreç yeniliği, firmaların girdileri daha verimli kullanmalarını sağlamak için hem mikro hem de makro düzeyde teknolojik değişimlerin gerçekleşmesi için kilit rol oynayan bir unsurdur. Bununla birlikte, ürün yeniliklerinden farklı olarak, süreç yenilikleri halâ tam olarak anlaşılmiş değildir. Bu yenilikler çoğu zaman farkedilmezler çünkü tüketicilere sunulan nihai ürünler üzerindeki etkileri gözlemlenebilir bir yapıya sahip olmayabilirler. Ancak işletmelerin üretim ve tedarik zinciri süreçlerindeki dönüşümleri temsil etmektedir (Basker, 2015: 339).

### **2.1.3. Pazarlama Yeniliği**

Pazarlama yeniliği, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir. Pazarlama yenilikleri, firmanın satışlarını artırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir firma ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir (OECD/Eurostat, 2005a: 53).

Doyle ve Bridgewater (1998: 1), işletmelerdeki pazarlama fonksiyonu ile yenilik performansı arasındaki ilişkiyi bir başka açıdan şöyle açıklamışlardır. Yenilik, çoğu işletmelerde kurumsal başarı için çok önemsenen bir konudur. Günümüzde hızla değişen pazar çevresinde, bir şirket yenilikçi olmadıkça pazar payını veya kazançlarını uzun süre koruyamazlar. Bir şirketin ürünleri veya hizmetleri sürekli olarak geliştirilmiyorsa, rekabetçi baskılar daima fiyatların düşmesine, marjların azalmasına ve belki de en önemlisi ürün ve hizmet sunumlarını nesneleştirerek sıradanlaşmasına neden olduğu vurgulanmıştır. Yenilik, satışlarda ve kârlılıkta büyümenin önemli bir unsurudur. Yenilik, yeni ürünler, yeni pazarlama kanalları, yeni süreçler veya yeni

pazarlama kavramları anlamına gelebilir. Yenilik, hem radikal değişimler anlamına gelebilir hem de artımsal değişimler anlamına gelebilir. Yapılan araştırmalar sonucu, güçlü bir pazar odaklanması ve etkili bir pazarlama departmanı ile güçlü bir yenilik performansı arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Kotler vd. (2016a), pazarlamada yenilik çok kritik bir öneme sahiptir. Strateji üzerindeki yaratıcı fikirler şirketin birçok yerinde mevcuttur. Üst düzey yönetim genel olarak üç farklı düzeyde yeni fikirler belirlemeli ve teşvik etmelidir. Bunlardan birincisi, genç ya da farklı perspektiflere sahip çalışanlardır. ikincisi, şirket merkezinden uzak tutulmuş çalışanlardır. Üçüncüsü olarak da sektörde yeni çalışanlardır. Bu grupların herbiri şirketin katı veya kalıplaşmış inançlarına meydan okuyabilir ve yeni fikirleri teşvik edebilirler. Tek vd. (2013: 823)'nin ifadesine göre yenilikçi pazarlama faaliyetleri ve ürün geliştirmeleri yüzeysel olmaktan çok, işlevsel hale getirilmelidir. Aksi halde, işleri yeni ve daha iyi yollarla yapmayı savsaklayan işletmeler, sonunda daha iyi yapanlar karşısında kaybederler.

Gupta ve Malhotra (2013: 111-112), araştırmacılar tarafından geliştirilip yöneticiler tarafından da benimsenen geleneksel iş modelleri tekrardan gözden geçirilmelidir. Çünkü hem pazarın doğası hem de müşterilerin ihtiyaçları her geçen gün içerisinde değişmektedir. Pazarların son derece rekabetçi hale gelmesiyle beraber müşteri talepleri de çok artmaktadır. Bu değişiklikler coğrafi sınırların fiilen yok olması ve işletmelerin gelişmiş yeteneklerine dayandırılabilir. Global pazardaki son ekonomik değişimler ve bu pazarlardaki tüketicilerin satın alma davranışlarındaki değişimler ile birlikte işletmelerin büyüme ihtiyaçları sonucu firmaları uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeyi zorunlu kılmıştır. Öte yandan, pazarlama ile gerçekleştirilmiş yenilikler, yenilikçi bir yaklaşımla pazar karmaşasını azaltır ve üreticilere tüketicilerin psikolojik ihtiyaçlarını rekabetçi bir yaklaşımla sağlamasını destekler. Ayrıca satış becerilerinin gelişmesini sağlayarak işletmeden-işletmeye (B2B) müşterilerin de rasyonel ihtiyaçlarının giderilmesini yardımcı olur.

Bir şirket için yenilik, artırılmış satış ve pazar payı, iyileştirilmiş ve düzeltilmiş dağıtım performansı ve portföyündeki yeni ürün sayısının artması üzerinde kârlılığın artırılması durumudur. Öte yandan, yeni ürünlerin pazara sunulma zamanının kısaltılması, üretkenlik / üretim artışı, tedarik zincirin kısalması, kaynakların ve

zamanın daha iyi kullanılmasıyla sağlanan maliyetlerin düşürülmesini de destekleyi bir unsurdur. Bu nedenle, yenilikçilik, kurumsal stratejisinin en önemli bölümünü oluşturan ve sürekliliği olan bir faaliyet olarak ele alınmalıdır (Gümüş ve Gümüş, 2015: 262).

Elçi (2006: 12), organizasyonel yenilik ve pazarlama yeniliği “*teknolojik olmayan yenilik*” sınıfına girer ve en az teknolojik yenilik kadar önemlidir. Örneğin, Ar-Ge çalışmalarının sonuçlarını kullanarak teknolojik yenilik yapan bir firmanın pazarlama yeniliğini yapmaması durumunda geliştirdiği ürünle yeterli ticari başarıyı yakalaması mümkün değildir. Öte yandan, rekabet açısından büyük öneme sahip “*imaj ve ün*” de pazarlama yeniliğinin gücüyle kendini gösterir. Teknolojik olmayan yenilik, yeni ve daha etkin iş yapış yöntemlerinin uygulanmasını (organizasyonel yenilik) ve geliştirilen ürün veya hizmetin daha fazla müşteri çekecek şekilde tasarlanmasını ve pazarlanmasını (pazarlama yeniliği) gerektirdiğinden firmaların pazar paylarını artırmalarını ve pazarlara girmelerini sağlar. Bu da hem firmalar, hem de ülkeler için artan rekabet gücü ve büyüme demektir.

Altunışık vd. (2014: 338)’nin pazarlama yeniliği yaklaşımında da işletmeler, pazarlama hedef kitesindeki müşterilere her zaman daha yüksek değer sunmaya çalışarak pazarda aynı işi yapan işletmelerden farklılaşarak rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadır. Pazarlama anlayışının geçirdiği aşamalara bakıldığında zaman hangi alanlarda yenilik yapılmaya çalışıldığı daha iyi anlaşılmaktadır. Başlangıçta üretimin çokluğuna ve üretim teknolojisine yoğunlaşan yenilik çabaları sonraki yıllarda, ürüne, satış sürecine, pazarlamanın toplumsal etkilerine ve son olarak da müşteriyi merkeze alan yaklaşımla yenilikler üretmeye çalışmaktadır. Levitt (1962:132), işletmelerin işi esasen belirli veya belirsiz ürünler satmak değil, müşterileri satın almak olduğuna dikkat çekilmiştir. Dolayısıyla, bir şirketin müşterileri satın alabilmesi için müşteri memnuniyeti esaslı yeni değerler yaratmalıdır. Bu durum, hem işyerinde hem de kârlılığı geliştirmede yeniliğin önemini vurgular. Koç (2015: 75), değer, müşterinin satın almayı düşündüğü ürün veya hizmetin onun ihtiyaç ve isteklerini ne kadar karşılayacağıdır. Hobikoğlu (2014: 165), pazarlama yeniliğinde tüketiciye ulaşılan pazar, hiç beklenmedik veya daha önce denenmedik bir bir mekan olabilir veya hedef kitleye yönelik organizasyonlarda pazar yeniliği açısından başarılı seçenekler oluşturulabilir.

#### 2.1.4. Organizasyonel Yenilik

Organizasyonel yenilik, firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanmasıdır. Organizasyonel yeniliklerin, idari maliyetlerini ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini (ve dolayısıyla işçilik üretkenliğini) iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara (düzenlenmemiş dış bilgiler gibi) erişim kazanmak ya da araç gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle firma performansını artırması öngörülebilir (OECD/Eurostat, 2005a: 55).

Mintzberg (1989: 210), yenilikçi bir organizasyonun yapısı alışılmadık gibi görünebilir fakat strateji geliştirmesi daha da alışılmadık görünebilir. Yenilikçi organizasyon karmaşık ve öngörülemeyen bir çevreye sürekli karşılık vermek zorundadır. Dolayısıyla planlı bir stratejiye bağlı kalmaz. Başka bir ifadeyle, faaliyetlerinde kesin bir kalıp belirleyemez ve daha sonra bunları bir takım resmi planlama süreci yoluyla çalışmalarına empoze edemeyeceğini ifade eder. Aksine, eylemlerinin birçoğuna ihtiyaç anında bireysel olarak karar verebilmelidir. Yani, aşamalı olarak ilerlemelidir. Charles Lindblom'un sözlerini hatırlatarak "sürekli çığneme, iyi ısırma tercih edilmelidir." Diğer taraftan, organizasyonun yapılanmasında, işleyişinde ve strateji uygulamalarında daha sıkı bir bürokrasinin yerine "*adokrasi*" diğer bir ifade ile daha esnek ve daha az resmi yöntemlerin tercih edilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Armbruster vd. (2008: 645-646), organizasyonel yenilik, ya yeni teknolojilerin benimsenmesi ya da başarılı bir ürün veya teknolojik süreç yeniliklerinin önkoşulu olarak anlaşılmalıdır. Bir başka açıdan organizasyonel yenilikler, şirketlerin rekabet gücü için temel rol oynayan önemli bir unsur olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca, organizasyonel yeniliklerin yapısal yenilikler ve yöntemsel yenilikler olarak iki grupta açıklanabileceğini ifade etmişlerdir.

- **Yapısal olarak organizasyonel yenilikler:** Yapısal yenilikler, örgüt bünyesindeki sorumlulukları, hesap verebilirliği, emir komuta zincirini, bilgi akışlarını, hiyerarşik yapının düzeyleriyle birlikte fonksiyonların bölümsel yapısını etkiler, değiştirir ve geliştirir. Örneğin, araştırma ve geliştirme (AR-



GE), üretim, insan kaynakları, finansman vb. veya hat ve destek fonksiyonu arasındaki ayrımı ifade eder.

- **Yöntemsel olarak organizasyonel yenilikler:** Yöntemsel yenilikler ise, bir şirketin alışkanlıklarını, süreçlerini ve operasyonlarını etkiler. Bu nedenle, bu tür yenilikler işletme bünyesinde eş zamanlı mühendislik ve sıfır hata toleransı benzeri yeni yöntemleri, süreçleri uygular veya değiştirir. Diğer yandan üretim hızını ve esnekliğini de etkileyebilir. Örneğin, ekip çalışması, tam zamanında tedarik (JIT) yaklaşımları, üretim kalitesi, sürekli iyileştirme süreci ve kalite kontrol çemberi olduğu söylenebilir.

Organizasyonel (yapısal) yenilik, “işletme organizasyonunda yeni ve etkin bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır.” Piyasada oluşan yapısal değişmeden yararlanarak sektör ilişkilerinin yeniden tanımlanması sonucu iş modelini kökten değiştiren, sıfır kar durumlarında başvuru bir yenilik çabasıdır. Eski ekonomide, uluslar arası rekabette David Ricardo’ya ait Mukayeseli Üstünlük teorisi kapsamında bir ülkenin üstünlüğü doğal kaynaklardan ve emek gücünden geliyordu. Yeni ekonomide ise Michael Porter’in Rekabet Üstünlüğü teorisi hâkimdir ve bu teoriye göre bir ülke içindeki altyapı, sektörel yoğunlaşma, kümelenme ve yenilik gücü rekabette temel ve üstünlük belirleyici bir unsur olmuştur (Hobikoğlu (2014: 166).

Elçi (2006: 10-11), organizasyonel yeniliği, yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ya da var olan yöntemlerin firma şartlarına uyarlanarak kullanılması şeklinde açıklamıştır. Ayrıca, organizasyonel yeniliğe iyi bir örnek teşkil edecek “kaizen” gösterilmiştir. 1990’lardan itibaren öncelikle Toyota ve Komatsu gibi Japon firmalarında uygulanmaya başlanan, daha sonra diğer ülkelerde de yaygınlaşan “sürekli iyileştirme” (kaizen) yaklaşımıdır. Buna göre, işçiler de dahil olmak üzere bir firmadaki tüm çalışanlar yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibidir ve sürekli olarak bu iyileştirme fikirlerine kafa yorarlar. Kaizen sayesinde Toyota, 50 yılı aşkın bir süredir dünyanın en düşük maliyetli ve en yüksek kaliteli otomobil üreticisi olduğu ifade edilmiştir. Öte yandan bilgisayar üreticisi olan Dell’in 1994’ yılında sipariş üzerine üretim modeli de organizasyonel yeniliğe iyi bir örnek olarak gösterilmektedir.

Uzkurt (2017:28), bir başka açıdan yaklaşarak organizasyonel yeniliğin, örgütün pazarlama, satın alma, yönetim gibi alanlarında meydana gelen değişimler olduğunu ifade etmiştir. Bu yenilik alanlarının herhangi birinde meydana gelen bir değişim ve yenilik bazen de diğer alanlarda başka bir değişime ve yeniliğe yol açabilecektir. Bu yönüyle yeniliği, farklı alanlardaki eş zamanlı değişimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkabilen bir olgu olarak değerlendirmenin mümkün olabileceğini vurgulamıştır.

## 2.2. ARTIMSAL VE RADİKAL YENİLİK TÜRLERİ

Değişim düzeyi ya da yenilik düzeyine göre yapılan yenilikler; artımsal ve radikal olmak üzere iki farklı derecede sınıflandırıldığı söylenebilir (Elçi, 2006: 16; Uzkurt, 2017: 18; Ecevit Satı, 2013: 60; Özsağır, 2016: 27; Trott, 2012: 212). Tablo 13'te her iki yenilik türü karakteristiklerine göre karşılaştırmalı şekilde göstermektedir.

**Tablo 13. Artımsal ve Radikal Yeniliklerin Karşılaştırılması**

<b>Karakteristikleri</b>	<b>Artımsal Yenilik</b>	<b>Radikal Yenilik</b>
Teknolojik değişim	Aralıksız	Aralıklı olarak
Zaman görüşü	Kısa dönem	Uzun dönem
Teknolojik çözümler	Sınırlı, iyi geliştirilmiş	Çok sayıda, zayıf geliştirilmiş
Risk	Orta derecede	Yüksek derecede
Pazar	Mevcut pazar	Yeni ve oluşturulmalıdır
Planlama olanakları	İyi derecede	Zor
	<b>Orta derecede belirsizlik</b>	<b>Yüksek derecede belirsizlik</b>

Kaynak: Trauffler ve Tschirky, 2007: 8.

### 2.2.1. Artımsal Yenilik

Mevcut ürün, hizmet, süreç ve yöntemlerde adım adım (kademeli) yapılan değişim, farklılık ve iyileştirmeler artımsal yenilik olarak değerlendirilmektedir (Uzkurt, 2017: 19; Elçi, 2006: 16). Değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye geçirmeyi ifade eder. Değişme sonucunda bir farklılık yaratılmaktadır ve bu durum belirgin bir şekilde fark edilir. Değişme, bir bütünün parçalarında olabildiği gibi bütünün kendisinden de olabilmektedir (Ülgen vd., 2013: 416).

Bu tip yenilikler daha çok her hangi bir sektörde kurumsallaşmış, köklü ve sağlam firmalarda meydana gelir. Kademeli ve bilinçli bir şekilde mevcut durumun

geliştirilmesi şeklinde ortaya çıkar. Örneğin cep telefonlarının ilk çıktığı günden bu yana hemen hemen hergün daha fonksiyonel bir araç haline gelmesi bu tip yeniliklerdir ( Özsağır, 2016: 27). Artımsal yenilik, mevcut üründe nispeten ufak değişiklikler getirir, gerçekleşmiş tasarımların potansiyelini kullanır ve sıklıkla mevcut firmaların üstünlüğünü güçlendirir (Henderson ve Clark, 1990: 9). Diğer bir ifadeyle, artımsal yenilikler mevcut kurulu organizasyonların yeteneklerini güçlendirmektedir (Trott, 2012: 213).

Öte yandan Japon iş uygulamalarında “Kaizen” ya da “sürekli iyileştirme” yaklaşımı da artımsal yenilik olarak kabul edilebilir. Imai (1986: 3), Kaizen, “iyileştirme anlamına gelmektedir.” Diğer bir deyişle, Kaizen, işletmelerde hem yöneticileri hem de bütün çalışanları ilgilendiren sürekli iyileştirmeler olarak gösterilmektedir. Dolayısıyla, Kaizen yaklaşımında artımsal ya da kademeli yenilik özellikleri söz konusudur.

Artımsal diğer bir ifade ile kademeli yenilikler üç türde incelenebilir ve bunlar sürekli, değişken ve süreç olarak adlandırılabilir. Sürekli yenilik olarak adlandırılan artımsal (kademeli) yenilik türünde ürünlerde çoğalan değişikliklerin oluşturulması esasının dikkate alınması durumudur (Ecevit Satı, 2013: 63).

Diğer yandan, Trauffer ve Tschirky (2007:7), sadece pazar yönelimli artımsal yenilikler planlayan bir şirket kısa vadede başarılı olabilir. Bununla birlikte, teknolojik bir sonlandırma diğer bir ifadeyle ömrünü dolduran bir teknoloji artımsal yeniliklerin devamlılığını destekleyemeyeceği durumuna geldiğinde ise şirketler için beklenmeyen sorunlar yaratacağını ifade etmişlerdir. Trauffer vd. (2007:8), bu gibi durumlarda eğer ki firma stratejik olarak hazırlıklı değilse eylem planı için ihtiyacı olan zamanın hiç kalmamış olabileceğini ifade etmişlerdir.

### **2.2.2. Radikal Yenilik**

Daha önce olmayan bir ürünün, hizmetin, sürecin veya yöntemin geliştirilerek faydaya dönüştürülmesi şeklinde yapılan yenilikler radikal yenilik olarak adlandırılmaktadır. Radikal yenilikler genellikle bireyin veya müşterilerin yaşamında ve davranışlarında önemli değişimlere yol açar. Radikal yenilikler genellikle küçük firmalar tarafından gerçekleştirilebilir ve onların sektöre girmelerine yardımcı olur ve sektördeki firmalarla rekabet etmelerinde önemli avantajlar sunar. Bununla birlikte

çoğu zaman çevresel faktörlerdeki belirsizliği artırarak işletme ve endüstrinin dönüşümünü de beraberinde getirir (Uzkurt, 2017: 19; Elçi, 2006: 16). Bu tip yenilikleri Geoffrey Moore düzen bozucu stratejik yenilikler olarak tarif etmektedir. Örneğin, otomobillerde yakıt olarak kullanılan petrolün yerine elektriğin ikame edilmesi radikal yeniliktir. (Özsağır, 2016: 27-28).

Artımsal yeniliklerin aksine, radikal yenilikler, farklı mühendislik ve bilimsel ilkelere dayalıdır ve tamamen yeni pazarlar ve potansiyel uygulamaların oluşumu söz konusudur. Öte yandan, radikal yenilikler, bir yandan mevcut firmalar için büyük güçlükler oluştururken diğer taraftan yeni firmaların da başarılı bir şekilde pazara girişinin temelini oluşturabilir hatta bir endüstrinin yeniden tanımlanmasını sağlar (Henderson ve Clark, 1990: 9). Bir başka açıdan radikal yenilik, yeni teknik ve ticari becerileri kazanmak için mevcut organizasyonları yeni bir dizi sorular sormaya zorlar ve yeni problem çözme yaklaşımları benimser (Trott, 2012: 213).

Tellis, Prabhu ve Chandy (2009: 3), radikal yenilikler, firmaların ve ulusların büyümesi, başarısı ve refahının önemli bir itici gücü olduğunu ifade etmişlerdir. Öte yandan, radikal yeniliğin, firmaların ve ekonomilerin büyümesi için çok önemli olduğu, bazı pazarları birleştirdiği, yenilerini yarattığı ve eski pazarları yok ettiği vurgulanmıştır. OECD/Eurostat (2005a: 62), Oslo kılavuzuna göre radikal yenilik aynı zamanda yıkıcı bir yenilik olarak ifade edilmektedir. Bu, bir pazar üzerinde ya da o pazar içindeki firmaların ekonomik faaliyetleri üzerinde önemli bir etkiye sahip bir yenilik olarak tanımlanabilir. Bu kavram, yeniliklerin yenilik derecesi yerine etkisi üzerine odaklanmaktadır. Etki, örneğin, pazarın yapısını değiştirebilir, yeni pazarlar oluşturabilir ya da mevcut ürünleri eskimiş hale getirebilir. Bununla birlikte, bir yeniliğin, piyasaya sürülmesinden çok sonralarına kadar, yıkıcı olup olmadığı konusu net olmayabilir. Bu, bir yenilik taramasında incelenen dönem içerisinde yıkıcı yenilikler hakkında veri toplamayı zorlaştırmaktadır.

### 2.3. DİĞER YENİLİK TÜRLERİ

Yenilik ile ilgili literatür incelendiğinde Oslo kılavuzu'nun sınıflandırdığı dört yenilik türü dışında literatürde sık sık bahsedilen diğer önemli yenilik türleri; teknolojik yenilikler, toplumsal (sosyal) yenilikler ve tüketici alanında yapılan yenilikler olduğu söylenebilir.

### **2.3.1. Teknolojik Yenilik**

Teknolojik yeniliği anlamak, pazarlamacılar için çeşitli nedenlerden ötürü hayati öneme sahiptir. Teknolojik değişim belki de büyümenin en itici gücüdür. Yeni markaların büyümesine ve yeni pazarlarının oluşumunu sağlamaktadır (Sood ve Tellis, 2005: 152). Teknolojik yenilikler özellikle yeni bir ürünün tasarımında, üretiminde veya teknolojiye bağlı hizmet sunumlarında kendini gösterir (Uzkurt, 2017:27). Öte yandan, Karabulut (2016: 72), teknolojik yeniliklerin stratejik yönetimin bel kemiği veya köşe taşı olduğunu vurgulamıştır.

En basit haliyle teknoloji, yeni bir iş modelinin oluşumuna olanak sağlayan altyapıdır. Yeni teknoloji, kurulu bir şirkete bir ürün ya da hizmeti pazara sunmasını sağlayabilir ancak mevcut en karlı müşteriler ilk aşamada almak istemeyebilirler. Bu yeni ürün veya hizmet, şirketin yenilik menüsündeki diğer seçeneklere kıyasla kârsız da olabilir. Bu nedenlerden dolayı, kurulu şirketler yeni bir teknolojinin olanaklarını özümsemekte bazen zorlanırlar. Teknolojik ilerleme yörüngesi neredeyse her zaman müşterilerin onu özümseme kabiliyetini geride bırakmaktadır. Ancak teknoloji hızla geliştikçe belli bir zaman diliminde müşterilerin ihtiyaçları ile kesişecektir. Bu gerçekleştiğinde, eski teknolojiye dayanan endüstrideki önde gelen firmalar için yıkıcı veya oldukça zarar verici bir durum oluşturacaktır (Christensen, 2001: 10). Bir başka açıdan yıkıcı teknolojiler, daha önce var olandan çok farklı bir değer önermesini pazara sunmasını sağlamaktadır (Christensen, 1997: 11).

Schumpeter, yenilikçi kapitalist ürünlerin ve yöntemlerin eskilerinin ne şekilde yerini aldığını anlatmak için ilk kez 1942'de "yaratıcı yıkım" kavramını kullanmıştır. Yaratıcı yıkım, kapitalizm konusunda esas unsurdur (McCraw, 2007: 3). Ne zamanki ekonomi ya da bir endüstri ya da bir endüstrideki bazı firmalar başka bir şey yaparlarsa diğer bir ifadeyle varolan uygulamanın dışında yeni bir şey yapıldığında yaratıcı tepkilerden bahsedebilir (Schumpeter, 1947: 150).

### **2.3.2. Toplumsal Yenilik**

Toplumsal yenilik, toplumun tüm kesimlerine fayda sağlayacak yenilik, değişiklik ve iyileştirme faaliyetlerinin geliştirilmesini ve uygulamasını ifade eder. Toplumsal yenilik, diğer yenilik türleriyle iç içe düşünülmelidir. Ürün, hizmet, süreç yeniliği olmadan, organizasyonel yenilik ve pazarlama yeniliği yapılmadan sosyal

sistemin gelişmesi mümkün olamaz. Toplumsal yeniliğin yetersiz düzeyde olması durumunda diğer yenilik faaliyetleri ekonomik ve toplumsal şartların iyileşmesine yeterli katkıyı sağlayamaz. İstihdamı artırmayı veya bölgesel gelişimleri hızlandırmayı hedefleyen politik kararlar, yaşam boyu eğitim hizmetlerinin sunulması, kamu hizmetlerinin İnternet üzerinden gerçekleştirilmesine imkan sağlanması toplumsal yeniliğe birer örnektir (Elçi, 2006: 14).

Toplumsal yenilik daha çok toplumun önemli bir çoğunluğunu ilgilendiren, istihdam, sağlık, çevre, bölgesel gelişmişlik, eğitim, kamu hizmetleri, yerel yönetim hizmetleri gibi alanları kapsadığından devletin bir görevi gibi gözükmese de; özel kuruluşların da bu alanlardaki yeniliğe destek vermeleri gerekmektedir. Çünkü toplumsal yenilikle toplumun ve bireylerin ekonomik, sosyal ve kültürel yaşam kalitelerinin artması özel kuruluşlara daha kalifiye işgücü, gelir artışıyla yeni pazarların ortaya çıkması olarak bir geri dönüşüm sağlayacaktır (Uzkurt, 2017: 29).

OECD'ye göre yenilikçiliğin sadece ekonomik bir süreç veya sistem olmadığı düşünülmektedir. Eşitsizlikleri ortadan kaldıran, istihdam yaratan ve çevrenin korunmasına katkı sağlamaya yönelik toplumsal eğilimlerin toplamı bir dizi alt sistemi içeren bir süreç olduğu artık kabul edilen bir gerçektir. Yenilik, bu sistem ve süreçlerin potansiyel ve beklenen çıktısı olarak görülmektedir. Yeniliği, ulusal sosyo-ekonomik politikalarının merkezine yerleştirmeye çalışan ülkelerde, bireylerin yenilikçilik eğilimlerini davranışa yönlendirmeleri yönünde adımlar atabilmesi için öncelikle toplumda yenilik kültürünün oluşturulması gerekliliği olduğu kabul edilmektedir (Halaç, Eren ve Bulut, 2014: 166).

Öte yandan, toplumsal yenilikler, toplumsal bir ihtiyacı karşılamak amacıyla, yenilikçi ürünler veya hizmetler üzerinden yeni sosyal ilişkiler veya işbirliği yaratma fırsatıdır (Altuna, Contri, Dell'era, Frattini ve Maccarrone, 2015: 258).

### **2.3.3. Tüketici Yenilikçiliği**

İşletmelerin yeni ürün ve hizmetler geliştirebilme kabiliyeti firma yenilikçiliği olarak bilinmektedir. Yoğun rekabetin yaşandığı pazarda işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi için firma yenilikçiliği oldukça kritik bir unsur olarak görülmektedir. İşletmelerin ürettikleri yeni ürün ve hizmetlerin pazarda talep görmesi ise tüketici eğilimlerine göre değişebilmektedir. Bazı tüketiciler yeni ürün ve hizmetleri kısa süre

içinde benimseyerek bu ürün ve hizmetleri hemen kullanmakta, bazı tüketiciler ise bunun yerine geleneksel tüketim tercihlerini sürdürmektedir. Üretilen yeni ürün veya hizmetlerin benimsenerek pazarda rağbet görmesini etkileyen en önemli etken ise tüketici yenilikçiliğidir (Uzkuur, 2017: 30).

Tüketici yenilikçiliği, tüketicilerin yeni ürünleri benimseme eğilimleri olarak ifade edilmektedir. Örnek olarak da, tüketicilerin değiştirme isteği, yeni ürünleri almaya yatkınlığı, yeni ve farklı deneyimler için bir tercih yapma durumları gösterilmektedir. Benimseme davranışı, yenilikçi ürünlere karşı yatkınlık oluşturan bir tüketicinin uzun süreli kişilik özelliklerinin bir fonksiyonudur. Tüketici yenilikçiliği, yeni yüksek teknoloji ürünlerin fiili benimsenmesini geliştirir ve dolaylı olarak da artan yenilik belirginliği üzerinden tüketici elektroniklerinin benimsenmesini etkiler (Tellis, Yin ve Bell, 2009: 2).

Roehrich (2004: 671), tüketici yenilikçiliği ya da "yenilik tüketimi", yeni ürünleri diğer tüketicilere oranla daha sık ve daha hızlı satınalma eğilimidir. Öte yandan duğuştan olan bir tüketici yeniliğinden de bahsedilmektedir. Doğuştan yenilikçilik, "daha önceki seçenekler ve tüketici kalıplarıyla kalmanın aksine yeni, farklı ve markalı ürünler satınalma yatkınlığı" olarak ifade edilmiştir.

### **3. YENİLİĞİN KAYNAKLARI**

İşletmeleri yeniliğe iten amaçlar ve hedefler, çevre şartları, işletmenin mali gücü ve yönetim felsefesi ile doğrudan ilgilidir. Çevre değıştığınden işletmeler de yaşayabilmek için değışmek zorunda kalmaktadırlar. Müşterilerin ihtiyaçları değıştikçe, geliştikçe, rakiplerin becerileri, kamuoyunun tavrı, hükümet kararları ve uluslararası alanlarda kriterler, pazar koşulları değıştikçe ve geliştikçe, işletmelerin de değışmesi ve bunlara yeni hareket tarzları belirlemesi zorunlu olmaktadır (Dinçer vd., 2013: 191). Yenilik için gerekli olan fikirlerin kaynağını genel olarak teknoloji ve pazar bilgisi oluşturmaktadır. Bu bilgilerin hangi kaynaklardan elde edilebileceği yenilik sürecinin etkinliği ve başarısı için oldukça önemlidir (Uzkurt, 2017: 190).

Yenilik kaynaklarını bilmek bir firmaya veya bir ulusa yenilik arayışı sürecinde kaynakları daha iyi tahsis etmesini mümkün kılar. Öte yandan, firmaya bir alanda yapılacak potansiyel yeniliklerin farkına varmasını sağlar ve potansiyel rakiplerinin kim olduğunu daha iyi anlaşılmasında yardımcı olur (Afuah, 2003: 69).

OECD/Eurostat (2005a: 23) 'ın yayınladığı Oslo Kılavuzuna göre ise teşebbüsler çeşitli sebeplerle yeniliğe girişebilmektedir. Amaçları; değişiklikleri öğrenme ve gerçekleştirme kapasiteleri, kalite, verimlilik, pazarlar veya ürünleri kapsayabilir. Teşebbüslerin yeniliğe yönelik dürtülerinin ve bunların öneminin teşhis edilmesi, yeni pazarlara girme fırsatları ve rekabet gibi yenilik faaliyetlerini harekete geçiren kuvvetlerin incelenmesinde yardımcıdır. Öte yandan, teşebbüslerin, kendi yenilik faaliyetlerinden gelen kazançlardan yararlanabilme yeteneği de yeniliği etkilemektedir.

Business Week tarafından yapılan bir araştırmaya göre yenilikçi firmalar diğer firmalara oranla 8 kat daha kârlı bir büyüme sağlamaktadır ve bunların hissedarları da %30 daha fazla gelir elde etmektedirler. Acceture tarafından gerçekleştirilen iki araştırmanın sonuçları da, yenilik ve rekabet avantajı arasında güçlü bir bağ olduğunu göstermektedir. Bu araştırmalar, 1990'lı yılların ekonomik durgunluğu sürecince yeniliklerine devam eden Nokia, Samsung, Southwest Airlines, Walmart, Dell ve İKEA gibi şirketlerin başarılarını koruyabilme nedenlerini de ortaya koymaktadır (Ecevit Satı, 2013: 23). Bir başka açıdan, Schumpeter (1934)'ın yaratıcı yıkım süreci olarak, işletmeler kâr arayışı amacıyla yenilerini oluşturmak için eski kuralları yıkarak, sürekli yenilik yapmaya yönelirler (Fortuin, ve Omta, 2009: 840).

Jegede, Ilori, Sonibare, Oluwale ve Siyanbola (2012: 69)'nın ifadesine göre pek çok araştırma sonucu yenilik yapmaya yönelik faaliyetlerin, yaş dahil olmak üzere önemli sayıda değişkenle bir ilişki olduğunu göstermektedir. Coğrafya, Ar-Ge, personel özellikleriyle birlikte müşteriler, tedarikçiler ve bilgi merkezleri gibi çeşitli aktörlerle işbirliği içinde olmanın da gerekliliğini vurgulamışlardır.

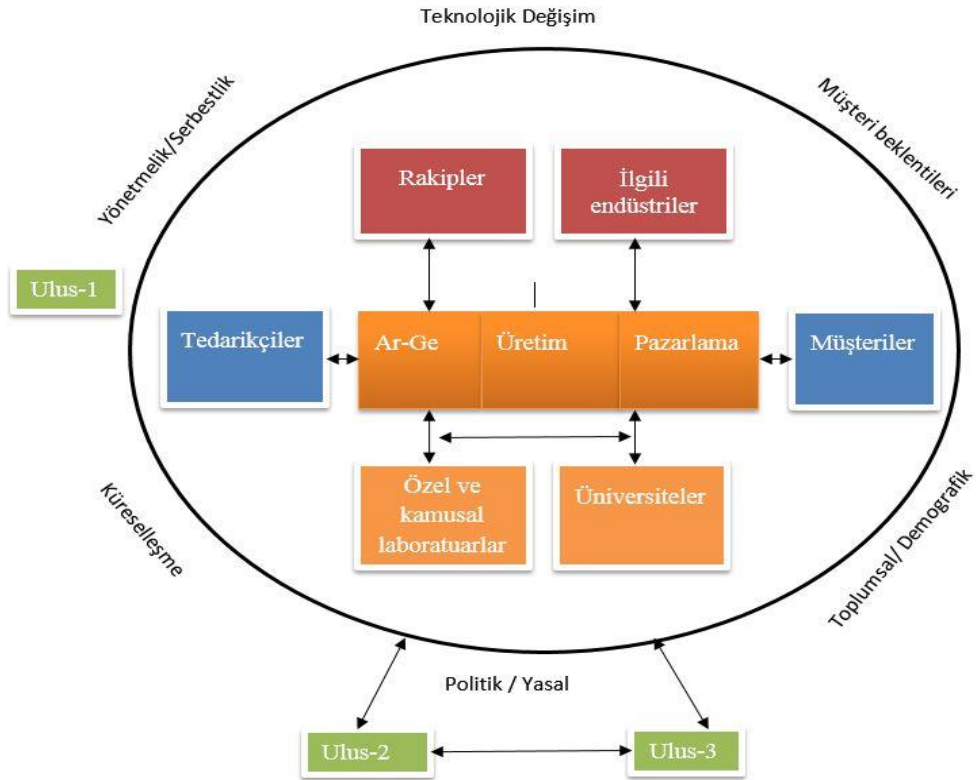
Ürünlerini, kapasitelerini veya üretimini, pazarlama ve organizasyonel sistemlerini değiştirmek isteyen bir firmanın önünde iki ana seçenek bulunmaktadır. Firma, ya tek başına ya da dış ortaklar ile birlikte firma içinde yenilikler geliştirmek üzere yaratıcı faaliyetler yürütmeye yatırım yapabilir veya yayılma sürecinin bir parçası olarak diğer firmalar veya kurumlar tarafından geliştirilmiş yenilikleri benimseyebilir. Bu iki seçenek; firma başka bir firma tarafından geliştirilmiş bir organizasyonel yeniliği benimseyip bunu kendi çalışma rutinleri ile birlikte işlev görecektir şekilde düzeltmeye tabi tuttuğunda ya da kendi üretim hattında yeni bir imalat



teknolojisini benimsediğinde veya bir tedarikçiden elde edilmiş yeni bir parçayı bir tüketici ürününe dâhil ettiğinde karşılayacağı üzere sayısız kombinasyon sunmaktadır. Yeniliklerin hem yaratılması hem de benimsenmesi ya diğer aktörlerle yoğun etkileşim ve öğrenmeyi ya da asgari düzeyde dış bağlantıları kapsayabilir (OECD/Eurostat (2005a: 39)).

Afuah (2003: 69-70), bir firma için beş ana fonksiyonel yenilik kaynağı vardır. Bunlar, (1) iç değer zinciri fonksiyonları olarak ar-ge, üretim, pazarlama vb. (2) dış değer zinciri olarak da tedarikçiler, müşterileri ve bütünleyici yenilikçiler, (3) üniversite, kamusal ve özel laboratuvarlar, (4) rakipler ve ilgili endüstriler, ve (5) diğer uluslar veya bölgeler olarak ifade edilmiştir. Aşağıdaki şekil 14’de bütün fonksiyonel yenilik kaynaklarının bir arada gösterilmi şeklidir.

**Şekil 14. Yeniliğin Fonksiyonel Kaynakları**



Kaynak: Afuah, 2003: 70.

Dinçer vd. (2013:191-193)’ne göre, bir işletmeyi yenilik yapmaya yönelten ve hatta zorlayan birçok sebep bulunmaktadır. Örgüt içi veya dışı çevreden kaynaklanan bu hususlar aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- ***Araştırma kurumları ve elemanlarının sayısındaki artış:*** İşletmelerin teknik elemanları, araştırma ve geliştirme faaliyetleri için istihdam edilen uzmanlar ile bilim ve kamu yararına hizmet eden kuruluşlar, üniversiteler ve bu örgütlerde çalışan bilim adamları yoğun bir teknolojik uğraşa girerek, buluşlarını gerek insan ihtiyaçlarına yönlendirmekte ve gerekse de işletmelere geniş yenilik imkânları sağlamaktadır.
- ***Mal ve hizmetlerin ömürlerinin kısalması:*** Tüketici taleplerindeki hızlı değişimler mal-hizmetlerin ömrünün kısalmasının nedenlerinden biridir. Eskiden olduğu gibi bir işletme uzun yıllar boyunca tek tip bir malı üretip pazarlayarak faaliyetine devam edememektedir. Çünkü mamullerin hayat süreçleri çok kısalmıştır. İşletmelerin karşılaşmış oldukları bu sorunun aşılması ise ancak yenilik ile mümkündür.
- ***Buluşların uygulamaya konulma süresinin kısalması:*** Ar-ge çalışmalarının işletmelerin önemli bir fonksiyonu haline gelmesi, buluş sayısının artması kadar, onların ticari amaçlarla kullanımı için gerekli süreyi de kısaltmıştır.
- ***Ülkeler arasındaki sınırların yumuşaması, küreselleşme:*** Bilgi ve teknolojik alandaki hızlı ve sürekli gelişmelerle dünya pazarlarındaki küreselleşme eğilimi toplumların ekonomik yapısında ve işletmelerde de değişmeyi hayati bir zorunluluk olarak ortaya çıkarmaktadır.
- ***Otomasyon uygulamalarının yaygınlaşması:*** Birçok iş, şimdiden otomatiğe bağlanmıştır ve mal/hizmet üretiminde bilgisayar ve robot teknolojisi giderek yaygınlaşmaktadır. Bu durum, bir taraftan üretim maliyetlerini düşürüp kaliteyi artırması, diğer taraftan işçi çalıştırma sorunlarını ortadan kaldırması sebebiyle yatırımlar için de özendirici olmaktadır.
- ***İşletme girdilerindeki farklılaşma:*** Otomasyon uygulamaları, makine-donanım hızlarına uygun girdiler gerektirmektedir. Dolayısıyla girdi olarak yeni maddelerin üretimi artmıştır. Bu durum hammadde ile üretim arasındaki paralel ilişkiyi bozmaktadır.
- ***Rekabetin yoğunlaşması:*** İşletmeler arasındaki rekabet, şiddetli bir pazar payı artırma veya ayakta kalma savaşına dönüşmektedir. Özellikle küreselleşmenin artması ve gümrük duvarlarının yıkılmaya başlaması sebebiyle ülke içi rekabet gücü yeterli olmamaya ve uluslararası, hatta uluslar üstü rekabet edebilme

zorunluluğu ortaya çıkmış bulunmaktadır. Bu nedenle işletmelerin kararlarının odak noktasına “ rekabet üstünlüğü” fikri yerleşmiştir.

- **Müşterilerin artmakta olan gelirleri:** Artan gelirler, insanların tatil yapma, çocukların bakımı, eğitimi gibi birçok konuda yeni mal ve hizmetlere olan talebi artırmıştır. Eskiye malların yerine yenilerinin alınması, önceleri evlerde ev halkı tarafından yapılan birçok işin artık hayat tarzındaki değişiklikler sonucunda, bu işleri yapan kişi ya da örgütlere yaptırılması gibi nedenler yeniliklerin bir başka kamçılayıcısı olmuştur.

Uzkurt (2017: 191), yeniliğin kaynakları temel olarak üç kategoride incelenebilir. Bunlardan işletme dışındaki kurum, kuruluş, kişi, örgüt ve ülkeleri kapsayan dışsal kaynaklardır. İkincisi işletme içindeki fonksiyonları ve çalışanları kapsayan içsel kaynaklardır. Üçüncüsü ise belirli şartlara bağlı olarak ortaya çıkan şartların getirdiği yeni fikir, olay ve teknolojileri ifade eden durumsal kaynaklar olduğu belirtilmiştir.

Damanpour (1992: 376-377)'a göre ise yeniliklerin, ya iç ve dış çevre değişimlerinden etkilenilerek benimsendiğini ya da çevreyi etkilemek için gerçekleştirilen koruyucu faaliyetler olduğunu ifade etmektedir. Öte yandan çevrenin sürekli olarak değişmesiyle beraber organizasyonların da zaman içinde yenilikleri sürekli olarak benimseme ihtiyacı duyduğunu vurgulamaktadır. Evan, W.M ve Black, G. (1967: 519), çevresel faktörler, organizasyonların yeni gelişmeleri benimsemesi için zorlayıcı bir güçtür. Herrera, M.E.B. (2016: 1725), yeniliğin işletmeler için rekabet gücünü artırdığı ve yeni pazar alanları oluşturma mekanizması olduğu belirtilmiştir.

Drucker (1998: 54), çoğu yenilik, özellikle de başarılı olanlar, yalnızca birkaç durumda gerçekleşen yenilik fırsatları için bilinçli ve amaçlı bir araştırmadan kaynaklandığını ifade etmektedir. Drucker, bunları içsel ve dışsal kaynaklar olarak toplamda yedi ve iki ayrı başlık altında toplamaktadır. Bunların içinde ilk dört fırsat kaynağını ya işletme içerisinde ya da içinde bulunduğu endüstri içerisinde bulunduğunu, diğer üç fırsat kaynağının da şirketin toplumsal ve entelektüel dış çevresinden kaynaklandığını belirtmektedir.

**Tablo 14. Drucker'a Göre İçsel ve Dışsal Yenilik kaynakları**

<b>İşletme ya da ilgili endüstri içerisinde etkilenen içsel kaynaklar</b>	<b>İşletmenin dış çevresinden etkilenen dışsal kaynaklar</b>
Beklenmeyen gelişmeler	Demografik değişimler
Uyumsuzluklar	Algıdaki değişimler
Süreç ihtiyaçları	Yeni bilgi
Sektör ve pazar değişimleri	

Kaynak: Drucker, 1998: 54.

### 3.1. İÇSEL YENİLİK KAYNAKLARI

Yeni fikirlerin ortaya çıkmasına öncülük eden içsel kaynaklardan birisi işletme fonksiyonlarıdır. Özellikle işletmenin Ar-Ge fonksiyonu/departmanı yeni fikirler üretmede ve yenilikleri geliştirmede öncü olsa da, yeni fikirler her zaman bu departman kaynaklı olmayabilir. İşletmenin pazarlama, üretim, finans gibi diğer fonksiyonları tarafından da yeniliğe yol açacak yeni fikirler üretilebilir. Çoğu zaman işletme içerisinde yeni fikirler bir departman tarafından ortaya atılmış olsa da bunun yeni bir ürün, hizmet ve sürece dönüştürülmesinde diğer fonksiyonların da katkısı olmaktadır. Bu bağlamda yeni fikirlerin ortaya çıkmasında ticarileştirme aşamasına kadar yenilik için gerekli olan süreçlerin yürütülmesinde işletme içerisindeki departmanlar arası işbirliği kaçınılmazdır (Uzkurt, 2017: 202-203).

İşletme içi yenilik (inovasyon) yapma nedenleri arasında; yenilikçi (inovatif) tanınmak ve bunu sürekli kılmak, seçim yapılabilecek geniş bir ürün yelpazesine sahip olmak, kârı yükseltme umuduna ve isteğine sahip olmak yaratıcılığa elverişli örgütsel ortamlar oluşturabilmek yer almaktadır. Ayrıca yetenekli ve istekli iş görenleri işletmeye çekebilmek ve bunların işletmede kalmasını sağlamak, işletmede tüm iş görenlere işlerinden zevk almaları ve işlerine anlam kazandırma olanakları vermek ve işletmenin sorunlarının çözümünde onlardan yardım isteyerek onları işe karşı motive etmek gibi iş görenlerele ilgili nedenler olabilir (Ecevit Satı, 2013: 24).

Tablo 14'te de gösterildiği gibi Drucker, işletme ya da ilgili endüstri içerisinde etkilenen yenilik fırsat kaynağını dört başlık altında sıralamaktadır.

**Beklenmeyen gelişmeler:** Drucker (1998: 54-55), en kolay ve zahmetsiz yenilik kaynağının beklenmeyen gelişmeler durumunda oluştuğunu vurgulamaktadır. Beklenmeyen gelişmelerin başarısızlık ya da başarı ile sonuçlanabileceği ifade edilmektedir. Fakat her iki durumun da işletmeler için verimli yenilik yapma fırsatı doğurabileceği belirtilmiştir. Öte yanda Kanbur ve Kanbur, (2014: 12), işletmeler bu beklenmeyen durumları dikkatli bir şekilde izleyerek fırsat alanlarına dönüştürebilirler. Beklenmedik gelişmeler sadece işletme içinde değil, işletmenin dışında, fakat sektörün içerisinde de meydana gelebilir.

Beklenmeyen gelişmeler yenilikçi fırsat kaynakları sağlayabilir. Birincisi, beklenmeyen bir başarı eğer olduğu gibi farkedilirse yeni iş fırsatlarını sağlamak için takip edilebilir. Burada işletme için kritik olan başarının farkedilmesi, kabullenilmesi ve organizasyonun ona vereceği karşılıktır. Örnek olarak, IBM'in ticarileştirdiği ve talep gören "bigisayarı" orijinalinde savunma ve bilimsel uygulamalar için tasarlanmıştır. İkincisi, yenilik fırsatları bir dış olaydan da kaynaklanıyor olabilir, aynı şekilde farkedilmeli ve benimsenmelidir (Morden, 2007:418).

Gümüş vd. (2014: 50)'nin ifadesine Ford, büyük bir özenle hazırlanmış otomobili Edsel'li, General Motors'la rekabet etmesini mümkün kılacak eksiksiz bir ürün hattı kazandırmak amacıyla planlamıştı. Fakat tüm o planlamaya, pazar araştırmalarına ve tasarıma rağmen, yeni model başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Bunun üzerine Ford, GM'nin ve diğer bütün otomobil üreticilerinin otomobil tasarımını ve pazarlamasını dayandırdıkları temel varsayımlara ters bir şeyler döndüğünün farkına varmıştır. Pazar dilimleri artık esas olarak gelir gruplarına göre değil; "yaşam tarzı" na göre oluşuyordu. Bunun üzerine Ford, şirkete belli bir kişilik kazandıran ve onu tekrar sektörün lideri haline getiren Mustang'ı üretmiştir.

**Uyumsuzluklar:** Uyumsuzluk, olan şey ile olması gereken arasındaki ya da olan şey ile herkesin olacağını varsaydığı şey arasında bir farklılık, bir ahenksizliktir. Bunun ne sebeple olduğunu anlayamayabiliriz; gerçekten de çoğu kez nedenini kestiremeyebiliriz. Yine de uyumsuzluk yenilik yapma fırsatının bir belirtisidir (Drucker, 2017: 73). Beklentiler ve sonuçlar arasındaki bir uyumsuzluk da yenilik yapma fırsatı doğuracaktır (Drucker, 1998: 56).

Uyumsuzluk durumlarında karşılaşılan fark bir hatayı temsil edebilir ve bu hata da yenilik yapmak için bir fırsat oluşturabilir. Uyumsuzluk durumları, doğru zamanda fark edilebildikleri sürece işletmelerin gerekli stratejileri uygulamasını ve uyumsuzluk durumundan yararlanarak yenilikleri ortaya koymasını sağlayacaktır (Kanbur vd., 2014: 12-13). Örneğin, çimenlik gübresi üreticileri, çimenliğin her bir metrekaresine ne kadar gübre dağıtılacağını tam ölçü birimiyle belirtirler. Ancak doğru dozaja ulaşmak için herhangi bir alet yoktu. Bu yüzden bahçıvanlar gübreyi elle dağıtmak zorundaydılar. Doğal olarak bu şekilde ürünü doğru dozajda dağıtmak olanaklı değildir. Basit tekerlekli dağıtıcıların keşfedilmesiyle doğru dozajın uygulanması mümkün oldu. Gübre üreticileri her bir metrekaresine ne kadar gübre dağıtılacağını kesinlikle belirtmelerine rağmen bunu uygulayacak araç konusunda herhangi bir çalışma yapmamışlardır. Bu durumda süreçte bir uyumsuzluk söz konusudur. Bu uyumsuzluğu gidermek için keşfedilen araç sorunu çözmüştür. Bunun gibi çeşitli sektörlerde uyumsuzlukların farkına varan işletmelerin önünde yenilik yapma fırsatları her zaman vardır (Durna, 2002: 49).

**Süreç ihtiyaçları:** Beklenmedik durumlar veya uyumsuzluklar gibi, bir işletme, bir endüstri veya bir hizmetin süreç işleyişinde ortaya çıkar. Sürece dayalı bazı yenilikler, uyumsuzluklardan faydalanır, diğerleri de demografik değişimlere ihtiyaç duyar. Süreç ihtiyaçları, diğer yenilik kaynaklarından farklı olarak içsel ya da dışsal kaynaklardan bir olayla başlamaz. Yapılması gereken işle başlar. Durum odaklı olmaktan ziyade daha çok görev odaklıdır. Süreç ihtiyaçları, mevcut olan bir süreci mükemmelleştirir, zayıf olan bir bağlantıyı değiştirir, var olan eski bir süreci yeni elde edilen bilgiler çerçevesinde yeniden tasarlamayı sağlar (Drucker, 1993: 69).

Bir süreç ihtiyacını fark edip bunu gidermeye çalışmak ya da var olan süreci daha iyi hale getirebilmek yenilik için bir fırsat oluşturabilir (Gümüş vd., 2014: 51). Bu durumlarda yenilikçi fırsat, bir süreç veya işleyişteki bir ihtiyaçtan kaynaklanır ve yapılacak bir görev veya iş biçimini alır (Morden, 2007:417).

Uyumsuzluklar ve demografi bir süreç ihtiyacının en yaygın nedeni olabilir. Ama çok daha zor ve riskli, yine de birçok vakada büyük önemi olan bir başka kategori vardır: (bilim insanlarının geleneksel “saf araştırma”ıyla ters düşen) şimdi program araştırma adı verilen şey. Bir “zayıf halka” vardır ve tanımlanabilir, aslında net

olarak görülür ve güçlü şekilde hissedilir. Ama süreç ihtiyacını karşılamak için önemli ölçüde *yeni bilgi* üretilmesi gerekir (Drucker, 2017: 89).

Bir süreci potansiyelden gerçekliğe dönüştürmek için “program araştırma”ya sıklıkla ihtiyaç duyulur. Tekrar edersek, o ihtiyaç hissedilmeli ve ihtiyaç duyulan şeyi tanımlamak mümkün olmalıdır. Sonrasında yeni bilgi mutlaka üretilmelidir. Bu süreç- ihtiyaç yeniliği için prototip yenilikçi Edison’dur. Yaklaşık yirmi yıl boyunca, bir “elektrik enerjisi sektörü” olacağını herkes biliyordu. O dönemin son beş, altı yılında “eksik halkanın” ne olduğu fazlasıyla açık hale gelmişti: elektrik ampülü. O olmadan bir elektrik enerjisi sektörü olamazdı. Edison bu potansiyel elektrik enerjisi sektörünü gerçek bir sektöre dönüştürmek için ihtiyaç duyulan yeni bilgiyi tanımladı, çalışmaya girişti ve iki yıl içinde bir elektrik ampulüne sahip olmuştur (Drucker, 2017: 90).

***Sektör ve pazar değişimleri:*** Yöneticiler, sektör yapılarının bir güç tarafından kontrol edildiğine inanabilir, ancak bunlar değişebilir ve çoğu zaman bir gecede değişebilirler. Bu tür değişimler, yenilik için muazzam bir fırsat yaratır (Drucker, 1998: 58).

Endüstri ve pazar yapısındaki değişimler yapı gereği sürekli bir ılımlı değişimden geçer ve zaman zaman da birdenbire değişebilir. Bu değişimler pazarın dışından veya içinden doğabilir. Pazarın kar potansiyelini arttırabilir ya da düşürebilir. Bu değişimler; müşteri ihtiyacındaki değişimler, tedarikçilerin ve rakiplerin değişimleri ile başka olaylar sonucu meydana gelebilir. İşletmeler bu değişimleri yakından izleyip fırsatlara dönüştürebilirler (Kanbur vd., 2014: 13).

Yenilik fırsatlarını teşvik eden dinamik güçler sürekli olarak durağan pazarlara ve işletmelere baskı yapmaktadır. Hızlı değişme veya büyüme periyotları, bir pazarın büyük oyuncularındaki değişimler ve teknolojik değişimler yenilik için büyük fırsatları ortaya çıkarabilir. Bu değişimleri yakından izleyip fırsat olarak görenler, daha önce endüstri içerisinde fark edilmeyen veya göz ardı edilen çeşitli boşlukları yeniliklere giderek değerlendirirler (Durna, 2002: 52).

Eğer sektöre ve pazarlarına çok büyük tek ya da birkaç imalatçı veya tedarikçi hâkimse, sektör yapısındaki değişikliklerden faydalanan yenilikler özellikle etkili olur. Ortada gerçek bir tekel yoksa bile, bu büyük hâkim üretici ve tedarikçiler uzun yıllar boyunca başarılı ve tartışmasız oldukları için genellikle kibirlidirler. Başlangıçta

sektöre yeni gelenleri önemsiz ve aslında amatörce görerek umursamazlar. Ama yeni gelen işlerinden giderek daha büyük bir pay aldığına bile karşı koymak için kendilerini harekete geçirmekte zorlanırlar (Drucker, 2017: 105).

Yenilik için fırsatlar; sektör veya pazar yapılarının temel değişikliklerden kaynaklanabilir. Örneğin, İngiltere'de tüketici ürünlerinin dağıtımını ve perakende sektöründeki müşteri alışveriş davranışlarındaki değişim, yaşam tarzı değişimleri, internetin kullanımı ve perakendeciliğin yoğunlaşmasıyla birlikte dağıtım sistemlerinde, perakendecilik metodlarında, perakende yönetiminde, ürünlerin sunumunda, satın alma tekniklerinde ve son olarak da stok kontrolünde birçok fırsatın bir arada oluşmasını sağlamıştır (Morden, 2007:416).

### 3.2. DIŞSAL YENİLİK KAYNAKLARI

Uzkurt (2017: 191), işletmelerin yenilik kaynağı olarak yararlanabilecekleri dışsal kaynakları; pazarlar ve müşteriler, yenilik toplulukları, rakipler ve tedarikçiler, stratejik ortaklıklar, üniversite, kamu kurumları ve özel kuruluşlar olarak ifade etmektedir.

Tablo 14'te de gösterildiği gibi Drucker, diğer üç fırsat kaynağının da şirketin toplumsal ve entelektüel dış çevresinden kaynaklanır. Bunlar, demografik değişimler, algıdaki değişimler ve yeni bilgi olarak üç başlık altında sıralanmıştır.

#### ***Demografik değişimler:***

Demografik değişkenler büyüklük, bileşim, yaş yapısı, gelir, istihdam, sosyo-ekonomik durum vb. konularda nüfusu tanımlamaktadır. Yenilikçi fırsatların demografik kaynakları neredeyse benzersizdir; temsil ettikleri değişiklikler çoğunlukla açık ve öngörülebilir niteliktedir (Morden, 2007:415).

Bu yüzyıldaki demografik kaymalar doğal olarak öngörülemez olabilir, ancak etkilerinden önce uzun hazırlık zamanları vardır ve dahası hazırlık zamanları öngörülebilirdir. Yeni doğan bebeklerin anaokulu öğrencisi haline gelmeleri ve sınıflara, oyun alanlarına ve öğretmenlere ihtiyaç duymaları için beş yıl gerekir. Müşteri olarak önemli hale gelmeleri on beş yıldan, yetişkin olarak işgücüne katılmaları on dokuz, yirmi yıldan önce olmayacaktır (Drucker, 2017: 113).



Demografik değişkenlerden elde edilen verilerle gelecekteki bir takım olgular öngörülebilir hale gelir. İşletmeler bu veriler doğrultusunda ilerde yapacakları eylemleri düzenleyebilir ve stratejilerini yönlendirebilirler. Demografik değişkenler sayesinde işletmeler içinde buldukları ortamı daha açık ve net görebilme olanağına kavuşurlar (Durna, 2002: 53-54).

Demografi, tüketicilerin tanımlanmasında kullanılan nüfusun yapısı ile ilgili çalışmalarır. Perakendeciler; müşterilerinin yaş, cinsiyet, gelir, eğitim, aile özellikleri ile mesleki ve diğer birçok özelliği hakkında bilgi edinebilirler. Bu demografik değişkenler, perakendecilerin hedef pazarları olan pazar bölümlendirmelerini (segmentlerini) seçmede kullanılabilir. Demografi, perakendecilerin belirli bir coğrafi bölgede potansiyel müşterilerin tanımlanması ve hedeflenmesine yardım eder. Perakendeciler demografik değişmeleri analiz ederek, birçok tüketici eğilimini izleyebilirler. Demografi, perakendecilerin müşterilerini tanımaları ve yer seçimi konusunda bilgi sağlar. Demografi ile beraber davranışsal ve yaşam tarzına ilişkin özellikleri de perakendecilerin müşterilerini tam olarak anlamalarına yardım eder (Aydın, 2010: 153-154).

Demografik eğilimleri kavrayan işletmeler yarının önde gelen işletmeleri olacaktır. Bu işletmeler aynı zamanda nüfusun artan hacminin yapısına göre istek ihtiyaçları fırsat olarak görürler. Bu şekilde yarının pazarlarının temel istek ve ihtiyaçlarının nitelik ve miktarı nüfusun eğilimlerinden çıkarabilir. Demografi neyin, kim tarafından ve hangi niteliklerde satın alacağı üzerinde durur (Durna, 2002: 54).

Demografik faktörler işletmelerin, özellikle tüketim malı üreten işletmeler başta olmak üzere, yatırım kararlarını ve pazarlama karmalarını etkiler. Örneğin, nüfusun yaşlı kesiminin oranı ve miktarı bilinirse bu kesime hitap eden huzur evleri, tatil köyleri, gıda maddeleri, diyet ürünleri, ilaçlar, sağlık servisleri vb. önem kazanır. Buna karşılık (13-18) yaş grubunun gerektirdiği ürün ve pazarlama karmaları daha çok eğitim, iletişim (facebook, twitter vb.), eğlence olabilecektir (Tek vd., 2013: 106-107).

**Algıdaki değişimler:** Tüketici veya alıcı davranışının dayandığı kişisel algılamalardaki önemli değişiklikler yenilik için fırsatlar doğurabilir. Algıdaki bu tür değişiklikler gerçekleştiğinde, onlarla ilişkili gerçekler mutlaka değişmez. Değişen, onların insanlar için ne anlama geldiğidir. Algı ve tutumdaki değişiklikler davranışsal

faktörlerden, fikir liderlerinin görüşlerinden veya tutarlı ve etkin tanıtımdan kaynaklanabilir. Bir örnek olarak, batılıların değişen kişisel sağlık ve fiziksel form algılamaları ve tutumları gösterilebilir. Daha fazla sağlık ve fiziksel forma girme bilinci, birçok yeni ürün ve hizmet yeniliği sağlamıştır (Morden, 2007:416). Drucker (2017: 123)'ın ifadesine göre, karlılığı çok yüksek sağlıklı gıda mağaza zincirleri ile birlikte koşu ekipmanı da büyük iş haline gelmiştir ve 1983 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde en hızlı büyüyen yeni iş, kapalı mekânlarda egzersiz ekipmanları yapan şirketler olmuştur.

Bir toplumun genel kabulleri, tutumları ve inançları değişmeye başladığında yenilik fırsatları ortaya çıkabilir. Örneğin karı koca çalışan aile eğilimi, yükselen boşanma oranları ve gelişmiş ülkelerdeki daha az çocuk sahibi olma gibi faktörler oyuncak pazarını olumsuz yönde etkilemedi. İnsanlar daha az çocuk için daha fazla para harcar hale geldiler. Toys “R” Us bu olgunun bir sonucudur. Günümüzde müzik, spor ve televizyonun insanların algılamaları üzerinde önemli etkileri vardır. Bunlar insanların yaşam tarzını köklü bir şekilde değiştirmektedir. İşletmelerin promosyon ve reklamlarında bu eğilimlerden yararlanmaları kaçınılmaz hale gelmiştir (Durna, 2002: 57).

Drucker (1993: 104-105), sosyologların veya ekonomistlerin algısal olguyu açıklayıp açıklayamayacakları konu dışıdır. Bir olgu olarak devam eder. Çoğu zaman ölçülemez veya daha doğrusu, ölçülebildiği zaman da, yenilik bağlamında bir fırsat sunması için çok geç kalınmıştır. Ama egzotik ya da soyut değildir. Somuttur: tanımlanabilir, test edilebilir ve tüm bunların ötesinde faydalanılabilir.

**Yeni bilgi:** Günümüz işletmeciliğinde özellikle bilgi temelli bazı uygulama ve yaklaşımların yenilikçiliği kolaylaştırdığı, desteklediği ve çalışanları yenilik konusunda motive ettiği söylenebilir. Bu uygulama ve yaklaşımları bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme, pazar odaklılık, iletişim ve iş modelleri şeklinde sıralamak mümkündür (Uzkurt, 2017: 204).

Bilgiye dayalı yenilik tüm yenilikler içerisinde en uzun hazırlık sürecine sahiptir. Birincisi, yeni bilginin ortaya çıkması ile onun uygulanabilir teknoloji haline gelmesi arasında uzun bir zaman süreci vardır. Sonra yeni teknolojinin pazarda ürünler, süreçler veya hizmetler haline gelmesinden önce de yine bir diğer uzun süre

vardır (Drucker, 2017: 133). Diğer bir ifadeyle, bilginin uygulanabilir teknoloji haline gelmesi ve pazarda kabul edilmeye başlaması için gerekli olan hazırlık süresi yirmi beş ila otuz beş yıl arasındadır (Drucker, 2017:135). Bilgiye dayalı yenilikler için uzun hazırlık süresi hiçbir şekilde bilim veya teknoloji ile sınırlı değildir. Bu aynı ölçüde bilimsel olmayan ve teknolojik olmayan bilgiye dayalı yenilikler için de geçerlidir (Drucker, 2017: 134).

Yeni bilgilerin gelişmesi ve bir noktada birleşmesi, yenilikçi fırsatların oluşmasını sağlayabilir. Yenilik, bilimsel, örgütsel veya pazarlama olsun, birkaç yeni bilginin nihai birleşmesine bağlı olabilir. Telekomünikasyondaki gelişmeler, örneğin, katı hal silikon ve galyum arsenit işleme teknolojileri, fiber optik teknolojisi ve üretim tekniklerindeki gelişmeler ve montaj/kurulum ilişkili kalite güvencesine bağlıdır (Morden, 2007:418).

Yeni bilgi ve teknoloji yayılması, yeniliğin merkezini oluşturmaktadır. Firmaların yeni bilgi ve teknolojilerden ders çıkarması ve bunları baz almasından ötürü yayılma süreci sıklıkla sadece bilgi ve teknolojinin benimsenmesinden fazlasını içermektedir. Yayılma teorileri, firmaların yeni teknolojileri benimseme kararlarını, yeni bilgiye erişimlerini ve içselleştirme yeteneklerini etkileyen faktörler üzerine odaklanmaktadır (OECD/Eurostat, 2005a: 36).

Araştırma, pazarlama ve üretim süreçlerinde dâhiler, doğru hamleler yaptıklarında yenilikler ortaya çıkar. Günümüzden on veya yirmi yıl sonra satılacak ürünlerin bir parçasını oluşturan yeni bilgi, sadece kendisini değerli pazar yeniliklerine dönüştürecek olan algılayıcı bir girişimciyi beklemektedir (Durna, 2002: 60).

Firmaya rekabet gücü kazandırmada en yüksek potansiyele sahip yenilik (inovasyon) fikrini hayata geçirmeye başlamadan önce ihtiyaç duyulan kaynakların ayrılması gerekir. Bu amaçla, öncelikle ürün, hizmet veya sürecin geliştirilebilmesi için gerekli bilgiler biraraya getirilmelidir. Yazılı olan bilginin yanında yazılı olmayan bilgiye erişmek de büyük önem taşır. Yenilik faaliyetlerinin yürütüleceği konuda yetkin, yerli veya yabancı bir uzmanı işe almak veya danışman olarak çalıştırmak, yurtiçindeki veya dışındaki üniversite veya Ar-Ge kurumlarından hizmet almak, yazılı olmayan bilgiye ulaşmanın yolları arasındadır. Hangi yol seçilirse seçilsin, edinilen bilgilerin firma tarafından özünmesi ve mümkün olduğunca yazılı hale getirilmesi

firmanın yetkinliğinin ve rekabet avantajının sürdürülmesi açısından önemlidir (Elçi, 2006: 153-154)

Yenilikçi işletmeler Ar-Ge faaliyetlerini iyi yöneterek, pazardaki müşterilerin beklentilerine cevap verecek değerler sunarak, rakiplerin saldırılarına karşı bilgi temelli bir savunma gerçekleştirerek ve yeni bilgiler üreterek rekabetçi bir üstünlük sağlarlar. Bu üstünlük araçlarının etkinliği ise işletmenin yenilik yönetimindeki başarısına bağlı olarak şekillenecektir (Uzkurt, 2017: 210). Üniversiteler ve yenilikle ilgili kamu kurumları (TÜBİTAK, KOSGEB gibi) ile özel kurum ve kuruluşlar da yeni fikir, düşünce ve icatların en önemli kaynakları arasında sayılabilir (Uzkurt, 2017:200).

Drucker'ın Tablo 14'te belirlediği yedi yenilik kaynağı dışında “pazarlar ve müşteriler” de gösterilebilir (Morden, 2007: 414).

***Pazarlar ve Müşteriler:*** M.E. Porter'a göre pazar rekabeti, yenilik sürecinin en önemli itici güçlerinden biridir. Ona göre yeniliği güdüleyen iki unsur vardır: Birincisi, pazardaki müşterilerin türü, çok yönlülüğü, beklentileri ve talepleridir. İkincisi ise, pazarda hâkim olan yerel rekabetin seviyesidir. Yoğun rekabet, pazar konumunu korumak veya geliştirmek için güçlü bir yenilik oluşturabilir. Her iki durumda da, pazar hassasiyeti ve müşteri odaklılık, yenilik sürecinin asıl motivasyon kaynağıdır. (Morden, 2007: 414).

Uzkurt, (2017:192), işletmeleri yeniliğe iten ve yenilik sürecinde yönlendiren en önemli kaynaklardan birini pazarlar ve pazardaki müşteriler oluşturmaktadır. Özellikle ürün ve hizmet yeniliklerini, pazardaki müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılama ve onların yaşamlarındaki değişime uyum gösteren ürünler üretme ihtiyacı tetiklemektedir. Bu çerçevede yeni ürünlerin pazardaki başarı şansının artması için pazardaki müşterilerin ihtiyaçlarının iyi tanımlanması önemlidir. Yeni ürün geliştirme sürecinde müşterilerin (ilk kullanıcıların) katılımının sağlanması, yeniliğin kabulü konusunda müşterileri cesaretlendirmekle birlikte bilgi edinme konusunda da işletmeye yardımcı olacaktır.

Geçmişte pek çok yenilik fikrinin tüketicilerden geldiği unutulmamalıdır. Tüketicileriyle sürekli iletişim halinde olan örgütler onların gerçek istek ve ihtiyaçlarını anlayabilirler (Durna, 2002: 47).

#### 4. YENİLİĞİN ÖNEMİ

Günümüzde, rekabet avantajının belirleyicisi artık yalnızca maliyetler değildir. Pazarın ihtiyaçlarına yanıt verme hızı, ürün ömürlerindeki kısaltmalar, ürün ve hizmet kalitesi, tasarım, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, müşteri isteklerine göre ürün ve hizmet üretimi, yeni yönetim ve organizasyon modelleri gibi pek çok faktör de işin içinde ve maliyetlerden çok daha önemli. İşte tüm bu etkenler yenilik (inovasyon) yapmayı gerektirir. Öte yandan, yeni pazarlara girmenin, varolan pazar payını yükseltmenin ve rekabet gücünü artırmanın yolu da buradan geçer (Elçi, 2006: 27).

Ar-Ge ve yenilik, firmalar için rekabet avantajını, ülkeler için ekonomik büyümeyi ve toplumsal kalkınmayı sağlayan en önemli araçların başında gelmektedir. Modern iktisadi büyüme teorisine göre, ekonomik büyüme önemli oranda teknolojik büyümeden kaynaklanmaktadır. Teknolojik değişim ise Ar-Ge ve yenilik faaliyetleri sonucu ortaya çıkmaktadır (Uzkurt, 2017: 107).

Literatürde elde edilen ampirik bulguların pek çoğunda yenilik düzeyinde gerçekleşen bir artış, finansal performansın artırdığında olumlu yönde etki ettiği doğrulanmıştır. Özellikle, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve rakiplerinden farklılaşmak için yapılan yeniliklerin finansal performansın iyileştirilmesi üzerinde büyük etkisinin olduğu ifade edilmiştir (Bigliardi, 2013: 245).

Yeniliklerin firma performansı üzerindeki etkileri, satış ve pazar payı üzerindeki etkilerden, üretkenlik ve verimlilikteki değişikliklere kadar geniş bir yelpazeyi kapsar (OECD/Eurostat, 2005a: 23)

Yenilikler, rekabet avantajı ve ekonomik büyümenin kaynağı olarak düşünülmektedir. Öte yandan, artan küresel rekabet, teknolojik gelişmeler, hızla değişen pazar koşulları, kaliteli hizmetler ve sürekli artan tüketici talepleri bağlamında üzerinde durulması gereken bir konudur (Damanpour ve Schneider, 2006: 215).

Amiolemen, Babalola, Adegbite, Ologeh, Adekola ve Ojo-Emmanuel (2013: 113), yenilik, dünya genelinde gelişmekte olan ekonomilerde rekabet avantajının merkezinde yer alan en önemli bir değişkendir. Teknolojik ve endüstriyel büyüme için önemli bir rol oynar. Bunun ötesinde yenilik, mikro düzeyde bireysel girişimlerin büyümesini teşvik ederken makro düzeyde de sanayi ve ekonomileri bütünleştirme potansiyeline sahiptir. Ayrıca yenilikler, sermayenin büyümesini sağlayan unsurlar

olan yeni yöntemler, yeni ürünler ve süreçlerin gerçekleştirilmesi için sürekli katkıda bulunduğu çok iyi bilinmektedir. Diğer taraftan yenilik, bir firmanın rekabetçi bir güç sağlayabilmesi için çok önemli bir faktör olduğu ifade edilmiştir. Kim, Y. (2017: 771), bir firmanın zaman içerisinde rekabet edebilme yeteneği, yalnızca verimliliği artırmakla değil aynı zamanda yenilik gerçekleştirme kapasitesine de bağlıdır.

Yenilik, işletmenin yetkin çalışan ve müşteri bağımlılığını arttıran ve müşteri memnuniyetini sağlayan bir unsurdur. İşletmelerin açık bir sistem olması nedeniyle çevreye ve zamana uyum sağlaması gerekmektedir. Bu uyumun sağlanmasındaki en önemli unsurlardan biri de yeniliktir. Yenilikçi (inovatif) olmayan bir firmanın gelişme ve ayakta kalma gücü de eksik olacaktır. Yeniliğin (inovasyonun) işletmelere kazandırdığı avantajları verimliliğin artması, rekabette üstünlük sağlanması, ödemeler dengesizliğinin giderilmesi, sosyal sorumluluk bilincinin geliştirilmesi, sadık müşteri kitlesinin kazanılması, kurumsallaşma ve markalaşmayı sağlaması ile işletmeleri Ar-Ge'ye yönlendirmesi olarak sıralamak mümkündür (Gökçek, 2010: 2).

Heunks (1998: 263), küçük işletmelerin sürdürülebilir büyüme, hayatta kalma ve başarılı olma şansı her zamankinden daha çok yeniliğe bağımlı bir hal almıştır. Pazar payını korumak için sadece ürün yeniliği değil aynı zamanda pazar fiyatının altında ürün ve hizmet üretmek için de süreç yeniliğinin yapılması gerekir. Bununla birlikte, hareket kabiliyeti yüksek ve uzun ömürlü bir organizasyon yapılması için toplumsal yenilikçiliğinin de yapılması önem kazandı ifade edilmiştir.

İşletmelerin rekabet ortamında üstünlük sağlamaları ve ayakta kalabilmeleri için bir takım rekabet unsurlarına sahip olmaları gerekmektedir. Şiddetli rekabetin yeniliğin hızla yayılmasını teşvik ettiği görülmektedir. Rekabetin artması yoluyla yeni rakiplerin çoğalması işletmeleri rakiplerinden farklı hale gelmeye zorlayacaktır. Bu da kaçınılmaz olarak işletmeleri daha yenilikçi hale getirecektir. Yenilikçilik işletmeler rekabette üstünlük sağlamaktadır. Pazar ve teknolojik eğilimlere duyarlı olan, dünya çapında algıladıkları fırsat ve tehditlere yaratıcı bir şekilde karşılık verebilen, hızla ve etkin bir şekilde yeni fikir ve ürünlerden yararlanabilen işletmeler iş dünyasının kazananları olacaktır (Tekin ve Durna, 2012: 94).

A.B.D.'de Stanford Research Institute tarafından varlıklarını güçlükle sürdürebilen işletmelerle hızlı bir tempoda gelişen işletmeler üzerinde yapılan

karşılaştırmalı araştırmalar sonucu yeniliğe ve değişikliğe açık işletmelerin daha hızlı bir gelişme eğrisi bulunduğu ve sektörlerinin liderleri oldukları görülmüştür. Bu araştırma yeniliğin; büyüme, gelişme, varlığını sürdürme, rekabette avantaj sağlama ve hatta lider olmadaki rolünü ortaya koymaktadır (Gökçe, 2010:2).

Avrupa Komisyonu'nun yaptığı bir çalışmaya göre, ülkelerde Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'nın ana belirleyicisi olan üretkenlik artışını sağlayan en önemli faktör yeniliktir. Komisyonun yaptığı çalışma, üretkenlik artışının %80'inin ürün, süreç ve organizasyonel yenilikten kaynaklandığını göstermektedir. Milli gelire olan bu büyük etkisi nedeniyle yenilik, ülkeler için ekonomik büyümenin ve gelişmenin anahtarı olarak kabul edilmektedir. Ancak yenilik sayesinde, ülkenin ve toplumun kaynaklarının ürün ve hizmete dönüştürülmesi ve bu ürün ve hizmetlerden ekonomik ve toplumsal değer yaratılması mümkün olmaktadır (Uzkurt, 2017: 107-108).

İnsanlar yaşamını sürdürebilecek asgari ihtiyaçlarının yanısıra her zaman daha az çaba sarfetmek için yeni ürünler veya süreçler tasarlayıp daha rahat bir hayat sürme eğiliminde olmuştur. Yenilik, "sürdürülebilir büyüme aracı" olarak görülmekte ve işletmelere yaratıcı, enerjik bir çalışma ortamı hazırlarken yeni istihdam olanakları da yaratmaktadır (Gökçe, 2010: 2).

Yenilik, doğası gereği, öncü uygulamalarla işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasında önemli bir etkidir. Ancak, elde edilen üstünlüğün sürdürülebilmesi yeniliklerin devamlılığı ile mümkündür. Bu nedenle, yenilik yönetimi işletmelerde devamlı bir faaliyet olarak düşünülmelidir. Değer yaratan ve devamlı olan yenilikler ise ancak etkili bir yenilik yönetimi uygulaması ile başarılabilir. Bu nedenle, stratejistlerin ve yöneticilerin işletmelerinde yenilik yönetimi ile ilgili hususları desteklemeleri ve cesaretlendirmeleri gerek rekabet üstünlüğü elde edilmesi, gerekse elde edilen rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi için önemlidir (Ülgen ve Mirze, 2013: 273-274).

Elçi (2006: 31), yeniliğin (inovasyonun) işletmeler dışında ülkeler ve toplumlar için de gerekliliğini vurgulamıştır. Bir ülkede refah ve yaşam standardı, rekabet gücü artarsa yükselir; rekabet gücü içinse üretkenliği artırmak gerekir. Üretkenliği artıran en önemli araç yeniliktir. Bu nedenle yenilik, ülkeler için ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin anahtarıdır. Ancak bu sayede,

ülkenin ve toplumun kaynaklarının ürün ve hizmete dönüştürülmesi ve bu ürün ve hizmetlerden ekonomik ve toplumsal değer yaratılması mümkün olur.

Yenilik, firma ürünlerinin talep eğrisini (örneğin, ürün kalitesini artırma, yeni ürünler sunma, yeni pazarlar veya müşteri grupları açma) veya firmanın maliyet eğrisini (örneğin, birim üretim, satınalma, dağıtım veya işlem maliyetini düşürme) kaydırmak veya firmanın yenilik yapma kapasitesini iyileştirmek (örneğin, yeni bilgi edinmek ve yaratmak amacıyla yeni ürünler ve süreçler geliştirme kapasitesinin artırılması) suretiyle rekabetçi bir avantaj yakalamak (ya da basit şekilde rekabetçiliği korumak) yoluyla bir firmanın performansının iyileştirilmesini amaçlar (OECD/Eurostat, 2005a: 39).

Küreselleşmenin tüm sektörlere yayılmış olması, buna paralel olarak insan yaşamından daha hızlı hareket eden değişim ve teknolojik gelişmeler, işletmeleri yenilikler yapmaya zorlamaktadır. İşletmeler, küresel rekabette ayakta durabilmek, farklılık oluşturabilmek, müşteri tatminini artırabilmek ve süreklilik sağlayabilmek için yenilikler geliştirme yoluna gitmektedirler (Aksoy ve Demirel, 2008:392).

İşletmeler, yenilik yatırımlarını sadece kendi performansını ve büyümesini kolaylaştırmak için değil, aynı zamanda ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmak ve insanların hayatlarını iyileştirmek için de önemsemelidirler (Damanpour ve Aravind, 2011: 424).

Bigliardi (2013: 246), KOBİ'ler son derece yenilikçi ürünler sunarak fiyat rekabetinden korunabilir ve yeni talep yaratarak firmanın büyümesini kolaylaştırabilir. Bu faydalar, KOBİ'lerin daha fazla kaynağa sahip olan daha büyük şirketlere karşı başarılı bir rekabet yapmalarında yardımcı olur. KOBİ'ler böylece yenilikten büyük fayda sağlayabilir. (Durna, 2002: 6), yenilik rekabet avantajı elde etmede anahtar bir faktördür. 3M, Apple, ve Kellog gibi firmalar ünlerini yenilik sayesinde elde etmişlerdir. Bu gibi işletmeler yeniliğe, yan bir uğraşı alanı olarak değil işletme stratejilerinin merkez noktası olarak bakarlar.

Teşebbüsler, çeşitli sebeplerle yenilik faaliyetlerine girişebilirler. Bunların amaçları; ürünler, pazarlar, verimlilik, kalite veya değişiklikleri öğrenme ve gerçekleştirme yeteneği ile ilişkili olabilir. Teşebbüsleri yenilik yapmaya iten güçlerin ve bunların öneminin teşhis edilmesi, yeni pazarlara girmeye ilişkin fırsatlar ve rekabet



gibi, yenilik faaliyetlerini harekete geçiren güçlerin incelenmesinde yararlıdır. Amaçlar hakkındaki veriler aynı zamanda, yenilik türlerinin özellikleri hakkında ilave bilgiler sağlamaktadır (OECD/Eurostat, 2005a: 110-111).

Yenilik (inovasyon) yeni ekonomi şartlarında, sürdürülebilir ve kârlı büyümenin tek yolu olmuştur, aynı ürün ve hizmetlerin kıyasıya rekabet ettiği piyasada başarının tek yolu sürekli fark yaratma yeteneğine kavuşarak, yeni fikirleri ve mevcut bilgileri farklı uygulamalarla ticari bir yarara dönüştürebilmektir. IBM'in dünya çapında yürüttüğü araştırmaya göre CEO'lar açısından yenilik en önemli konuların başında gelmektedir. Global McKinsey araştırmasına katılan 3 bin 470 üst düzey yönetici de bugünün iş dünyasında değişime etki eden en önemli faktörün yenilik olduğunu ifade etmişlerdir. Pricewaterhouse Coopers'ın yaptığı "Trendsetter" araştırmasının sonuçlarına göre de Amerika'nın en hızlı büyüyen özel şirketlerinin üçte ikisinin CEO'ları yeniliğin şirket çapında en öncelikli iş olduğunu ve iş sonuçları üzerinde hayati etkileri olduğunu ifade etmektedirler. Bugünün iş dünyasında yenilik bir kerelik değil tekrarlanabilir, sistemleştirilebilir ve şirketlerin yapısına yerleştirilebilir bir süreçtir. Bu nedenle şirketler tarafından öğrenilebiliyor ve şirketler bu öğrenme sürecine ve yenilik kültürünün oluşturulmasına önem veriyorlar ve kaynak ayırıyor (Hobikoğlu, 2014: 134). Girişimciler, sistemli yeniliği uygulamalı ve öğrenmelidirler (Drucker, 2017: 47).

Teşebbüsler, yenilikler gerçekleştirmek suretiyle amaçlarına ulaşmayı başlarabilir veya başaramayabilirler ya da yenilikler, başlangıçta gerçekleştirilmelerini teşvik eden etkilerden başka veya ilave etkilere sahip olabilir. Amaçlar, teşebbüsleri yeniliğe teşvik eden güçler ile ilgiliyken, etkiler ise yeniliklerin uygulamada gözlemlenen sonuçları ile ilgilidir. Aynı faktörler, farklı şekilde yorumlanacak olmalarına rağmen, yeniliklerin amaçları ve etkilerinde rol oynayabilir. Tablo 15'te, tüm dört yenilik türü için amaçlar ve etkiler ile ilişkili faktörler listelenmektedir. Bir dizi faktör, birden fazla yenilik türüyle ilintili olabilir. Özellikle, ürün ve pazarlama yenilikleri ya da süreç yenilikleri ve organizasyonel yenilikler, bir dizi ortak faktöre sahip olabilir (OECD/Eurostat, 2005a: 111).

**Tablo 15. Yeniliğin Amaçları ve Etkilerine İlişkin Faktörler**

İlişkili Boyut	Ürün yenilikleri	Süreç yenilikleri	Organizasyonel yenilikleri	Pazarlama yenilikleri
<b>Rekabet, talep ve pazarlar</b>				
Üretimden kaldırılan ürünlerin değiştirilmesi	✓			
Mal ve hizmet yelpazesinin genişletilmesi	✓			
Çevre dostu ürünlerin geliştirilmesi	✓			
Pazar payının korunması veya artırılması	✓			✓
Yeni pazarlara giriş	✓			✓
Ürünlerin görselliğinin veya teşhirinin artırılması				✓
Müşteri ihtiyaçlarına yanıt verme süresinin azaltılması		✓	✓	
<b>Üretim ve teslim</b>				
Mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi	✓	✓	✓	
Üretim veya hizmet tedarikinin esnekliğinin iyileştirilmesi		✓	✓	
Üretim veya hizmet tedarikinin kapasitesinin artırılması		✓	✓	
Birim işgücü maliyetlerinin düşürülmesi		✓	✓	
Malzeme ve enerji tüketiminin düşürülmesi	✓	✓	✓	
Ürün tasarım maliyetlerinin düşürülmesi		✓	✓	
Üretim bekleme sürelerinin düşürülmesi		✓	✓	
Endüstri teknik standartlarına ulaşılması	✓	✓	✓	
Hizmet tedarikine ilişkin faaliyet maliyetlerinin düşürülmesi		✓	✓	
Mal ve hizmet tedarigi ve/veya dağıtım hızının veya verimliliğinin artırılması		✓	✓	
BT (Bilişim Teknolojileri) kapasitelerinin iyileştirilmesi		✓	✓	
<b>İşyeri organizasyonu</b>				
Farklı ticari faaliyetler arasında etkileşim ve iletişimin iyileştirilmesi			✓	
Diğer organizasyonlar ile bilgi paylaşımı ve transferinin artırılması			✓	
Farklı müşteri taleplerine uyum sağlama yeteneğinin artırılması			✓	✓
Müşterilerle daha güçlü ilişkiler geliştirme			✓	✓
Çalışma koşullarının artırılması		✓	✓	
<b>Diğer</b>				
Çevresel etkileri azaltmak veya sağlık ve güvenliği iyileştirmek	✓	✓	✓	
Düzenleyici koşulları sağlamak	✓	✓	✓	

Kaynak: OECD/Eurostat, 2005b: 108.

## 5. YENİLİĞİN YAYILMA VE BENİMSENME MODELLERİ

Yeniliklerin bireyler ve toplumlar tarafından kabulüne ilişkin olarak konuyu ele alan çalışmalarda iki farklı maddede vurgu yapıldığı görülmektedir. Bunlar: yayılma (diffusion) ve benimsenme (adoption) yaklaşımlarıdır (Uzkurt, 2017: 91).

### 5.1. YENİLİĞİN YAYILMASI

Rogers (2003: 5), yayılma (difüzyon), “bir yeniliğin belirli kanallar vasıtasıyla sosyal sistemin bireyleri arasında zaman içerisinde iletilip dağıldığı bir süreçtir.” Diğer bir deyişle yeniliğin yayılması, mesajların yeni fikirler üzerine olduğu özel bir iletişim türü olarak ifade edilmiştir.

OECD/Eurostat, (2005a: 21)’nin Oslo Kılavuzuna göre ise yayılma, “yeniliklerin, pazar veya pazar-dışı kanallar yoluyla, ilk uygulanan halinden, çeşitli tüketicilere, ülkelere, bölgelere, sektörler, pazarlara ve firmalara dağılma şeklidir.” Yayılma olmadan, bir yenilik hiçbir ekonomik etkiye sahip değildir. Bir firmanın ürün veya fonksiyonlarındaki bir değişikliğin yenilik olarak değerlendirilebilmesi için minimum koşul, firma için yeni (veya önemli derecede iyileştirilmiş) olmasıdır.

Yeni geliştirilen bir ürün pazarda yer alan tüm tüketicilerin ilgisini aynı derecede çekmez. Başka bir ifadeyle, yeni ürünlerin hedef pazarı çok geniş değildir. Bunun için işletme, pazarı bölümlendirdikten sonra yeni ürünleri kabul edebilecek, diğer tüketicileri de etkileyebilecek, *fikir lideri*, yenilikçi kişilerin oluşturduğu pazar bölümüne yoğunlaşmalıdır. Hedeflenen pazar bölümünün her ürün için ayrı ortak özellikler taşıyan, kendi içinde homojen bir tüketici kitlesini ifade etmesi gerekmektedir (Altunışık vd., 2014: 347).

Tüketiciler, yeniliğin yayılmasında önemli rol görürler. Yayılma, bir yeniliğin zaman içinde toplumda nasıl iletilip dağıtıldığını ifade eder. Yeniliklerin yayılmasını anlayabilmek için, yayılma ile ilgili önemli öğelerin anlaşılması gerekir (Odabaşı vd., 2014: 284).

Rogers (2003: 11), yeniliğin yayılma sürecinin dört temel bileşenden oluştuğunu ifade etmektedir. Bunlar; yeniliğin kendisi, iletişim kanalları, zaman ve sosyal sistem olarak sınıflandırılmıştır.

**Yeniliğin kendisi:** bir birey ya da diğerk bir benimseme birimi tarafından yeni olarak algılanan bir fikir, uygulama ya da nesnedir. Eğer ki bir fikir bireyler için yeni olarak algılanırsa o zaman yenilik olarak kabul edilir (Rogers, 2003: 12). Yenilik (yenileşim) bilginin algılanması ile başlar, yeniliğe uyum ya da ret kararı ile sonlanır (Demir, 2006: 368).

**İletişim kanalları:** iletişim, katılımcıların ortak bir anlayışa erişme amacıyla karşılıklı bilgi aktarma ve bilgi paylaşma sürecidir. Kitlese medya/iletişim kanalları, potansiyel benimseme kitlesine bir yeniliğin varlığı hakkında bilginin yayılması için genellikle en hızlı ve verimli araçlar olduğu söylenebilir (Rogers, 2003: 18).

Bireylerarası iletişim kanalları, yeniliğe tutumu biçimlendirme ve değiştirmede, dolayısıyla yeniliğin kabul ya da reddedilmesinde formal iletişim kanallarına göre daha etkilidir. Çoğu insan yeniliğe uyum kararını verirken uzmanların araştırmaları ve önerileri yerine çevresindeki bireylerin değerlendirmelerini dikkate alır (Demir, 2006: 369). Yeniliklerin yayılmasında ağızdan ağıza iletişimin önemli rolü bulunmaktadır (Altunışık vd., 2014: 347). Yeniliğin yayılmasında kullanılan iletişim kanalları bireylerarası basit iletişimler (ağızdan ağıza pazarlama gibi) olabileceği gibi kitle iletişimi şeklinde de olabilir. Sosyal medya araçları bireyler arası ilişkileri kitleleştiirmesi bakımından yeniliğin yayılmasına yeni bir yüz katmıştır (Altunışık vd., 2014: 348). Kanal, mesajın kaynaktan alıcıya doğru gittiği yol ya da araçlardır. Bu araçlar kitle iletişim ya da kişilerarası iletişim araçları olabilir. Mesaj, kitle iletişim araçları (TV, radyo, gazete, dergi vb.) ile iletilirse kitle iletişimi söz konusu olur (Odabaşı ve Oyman, 2013: 17-18).

Pazarlama iletişimi, tüketici davranışından önemli ölçüde yararlanan diğerk bir pazarlama alt disiplinidir. Öte yandan, firma ile tüketiciler arasında kurulan her türlü iletişim faaliyetlerini ve süreçlerini içine alan bir kavramdır. Hatta bu bakımdan ürünün paketi, ambalajı, şişesinin görünümü vs. bile ürün alt bileşeni ile ilgili bir unsur olmakla beraber, toplam marka imajına etkileri nedeniyle, pazarlama iletişimi açısından da değerlendirilmelidir. Pazarlama iletişimi temel olarak *bilgi verme* (ürün/hizmetin piyasaya girişı, varlığı, özellikleri, nerede satın alınabileceği hakkında veya marka hakkında farkındalık yaratma ve kategori ihtiyacı oluşturma); *ikna etme* (bir marka hakkında olumlu tutum ve davranışların oluşması ile ilgili uyarıların

sunulması; marka tutumunun geliştirilmesi) ve güçlendirme/destekleme (şüpheleri yok etme, satın almaya destek sağlama, sadakati artırma, gelecekteki satışlar için iyi bir ortam yaratma) amaçları yapılır (Koç, 2015: 499).

**Zaman:** yeniliğin dağılıma sürecindeki zaman kavramı ise yenilik karar sürecini ve yeniliğin benimsenme hızını içermektedir. Yenilik karar süreci genel hatlarıyla, bilgi, ikna, karar, uygulama ve teyit aşamalarından oluşurken benimseme hızı ise yeniliğin nispi avantajı, uyumluluğu, karmaşıklığı, denenebilirliği ve gözlemlenebilirliğinden etkilenmektedir (Uzkurt, 2017: 94).

Yeniliğin (inovasyonun) yayılımı, söz konusu olan yeniliğin ne oranda benimsendiği ile açıklanmaktadır. Fakat yayılması ve benimsenmesi anlık bir olay değildir. Çünkü yayılma: yeniliğe karar verme sürecinde, bir birey yada diğer karar biriminin yeni bir fikri diğer birey yada diğer karar biriminden göreceli olarak daha kısa sürede benimseme derecesinde ve yeniliğin benimseme oranında belirli bir zaman gerektirmektedir. Bu yüzden yayılma sürecindeki en önemli unsurlardan biri de zamandır (Gümüş vd., 2014: 58).

Bireylerin yeniliğe uyum oranlarında farklılıklar söz konusudur. Bu farklılık yeniliği kabul zamanından kaynaklanmaktadır. Kabul zamanı kullanıcının yeniliğin ilk farkına varmasıyla, onu kabul ya da reddetmesi noktası arasındaki zamanın uzunluğudur. Bireyin kabul zamanı kısaysa, yeniliğin yayılmasının da hızlı olacağı düşünülür. Ayrıca kabul zamanı görelilik olarak bir yenileşme-karar sürecidir. Yenileşme-karar süreci, bireyin yeniliğe ilişkin ilk bilgilenmesinden yeniliğe yönelik tutumlarını biçimlendirmesine, uyum ya da ret kararına ve yeniliklerin uygulanmasına ve bu kararın gerçekleştirilmesine kadar süren zihinsel bir süreçtir (Demir, 2006: 370).

**Sosyal sistem:** ortak bir amacı gerçekleştirmek için birlikte bir problemi çözmeye katkıda bulunan ve birbirleriyle ilişkili birimler topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Sosyal sistem birimlerinin üyeleri arasında bireyler, resmi olmayan gruplar, organizasyonlar ve / veya alt sistemler olabilir (Rogers, 2003: 23).

Yeniliğin yayılması sosyal sistem içerisinde gerçekleşmektedir. Sistemin sosyal yapısı yeniliğin yayılmasına birkaç farklı yolla etkilemektedir. Bunlar, sosyal yapı, sistemin normları, fikir liderleri, değişim temsilcileri ve yenilik karar türleri olarak gösterilebilir (Rogers, 2003:24).

Yenilikler bir sosyal sistem içerisinde yayıldığından dolayı sosyal sistemin yapısından etkilenmesi kaçınılmazdır. Dolayısıyla sosyal sistemin yapısı, yeniliklerin yayılmasını hem kolaylaştırabilir hem de engelleyebilir. Bu bağlamda, sosyal sistemin, yeniliklerin dağılmasını etkileyen en önemli unsur ise normlardır. *Normlar* sistemin üyeleri tarafından benimsenmiş davranış kalıplarını temsil etmesinden dolayı üyelerin yeniliğe bakış açılarını, tutumlarını ve yenilikleri benimseme ve uygulama davranışlarını önemli ölçüde etkileyecektir (Uzkurt, 2017: 92). Bireylerin içinde yaşadıkları sosyal sistemin normları, bireylerarası ilişkileri düzenleme biçimi de yeniliklerin yayılmasında etkili olmaktadır (Altunışık vd., 2014: 348). Genellikle normlar yeniliğin yayılması önünde bir engel gibi işler (Demir, 2006: 371).

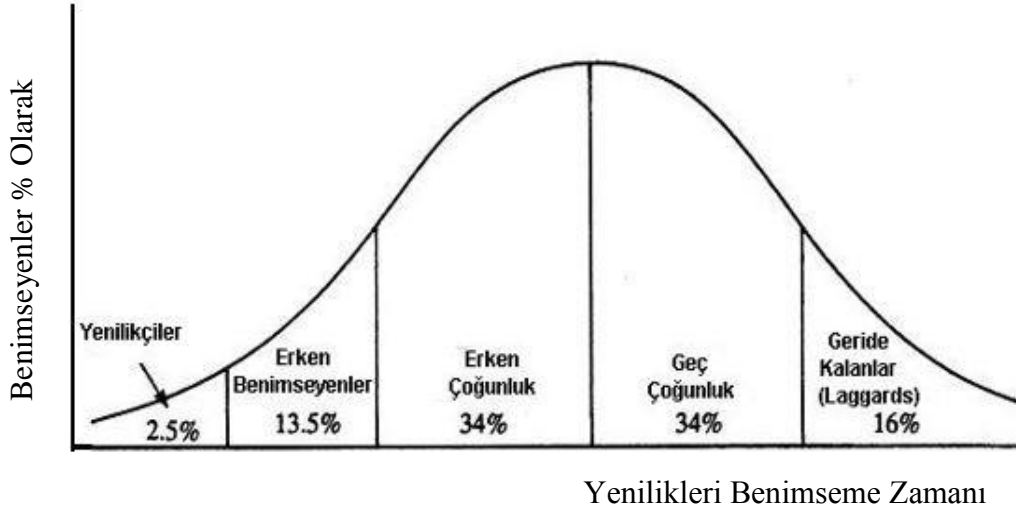
Yeniliklerin yayılmasını etkileyen bir diğer sosyal sistem unsuru ise fikir liderleridir. *Fikir liderliği*, bir bireyin, toplumun diğer bireylerinin tutum ve davranışlarını etkileme derecesidir. Fikir liderleri toplumda, onları izleyen diğer bireylerden daha fazla bilgi ve iletişime sahip, daha kozmopolit, değişim acenteleriyle daha iç içe, sosyal katılımları ve sosyal statüleri daha yüksek ve daha yenilikçidirler (Uzkurt, 2017: 93). Şüphesiz yeniliklerin yayılmasında pazarlama yöneticilerinin uyguladıkları iletişim yöntemleri (ürün yerleştirme, sanal reklam, viral pazarlama vb.) ve toplumun içinde yer alan ve yeniliği diğerlerine göstererek kullanan değişim ajanlarının (fikir liderleri) da etkisi bulunmaktadır (Altunışık, vd., 2014: 348).

*Değişim temsilcileri*, müşterilerin yenilik kararlarını etkilemek üzere değişim acenteleri tarafından yetkilendirilmiş bireylerdir. Değişim temsilcileri, doktor, öğretmen, yönetici, satıcı gibi birçok farklı mesleğe sahip olabilirler. Temsilciler, yeniliklerin değişim acentelerinden müşterilere akışını hızlandırmada bazı roller üstlenirler. Bunlardan bazıları; değişime ihtiyacın olduğunu hissettirmek, müşterilerle enformasyon değişim ilişkisi kurmak, problemleri teşhis etmek, değişim isteği yaratmak ve bunu eyleme dönüştürmektir (Uzkurt, 2017: 93).

Altunışık vd. (2014: 348), yeniliklerin veya yeni ürünlerin piyasaya yayılması veya tüketicilerce benimsenmesi şekil 15'dekine benzer bir süreç izlediği görülmektedir. Bu süreci temsil eden eğriye ise Rogers'in "Difüzyon Eğrisi" veya "Yeniliklerin Yayılma Eğrisi" adı verilir. Buna göre pazara sunulan yeni bir ürünün pazardaki yayılmasında yenilikçiler, erken benimseyenler, erken çoğunluk, geç çoğunluk ve geride kalanlar (laggards) olmak üzere beş farklı grup tüketici

eğiliminden söz etmek mümkündür. Rogers (2003:281), bu eğriyi, “yenilikçilik temelinde benimseyenlerin sınıflandırılması” şeklinde tanımlamıştır.

**Şekil 15. Yeniliklerin Yayılması ve Tüketicilerin Yeniliği Benimsemesi**



Kaynak: Altunışık vd., 2014: 349.

- Tüm pazarda *yenilikçiler*, pazarın %2,5'ini teşkil etmektedir ve her gördükleri yeni ürünü satın almak ve denemek isterler. Pazara sunulan her ürünün ulaşmak istediği ilk tüketici grubudur.
- *Erken benimseyenler*, ortalama olarak pazarın %13,5'ini oluşturmaktadırlar ve yenilikçilerden sonra ürünün gerçek anlamda yayılmasını sağlayan tüketici grubudur. Bu tüketici kitlesi tarafından benimsenen ürünler genelde başarılı olma şansını yakalarlar.
- *Erken çoğunluk*, pazardaki payı ise %34 olan ve ürünün piyasada tutunmasından sonra kitlesel tüketime giden yolu açan grup olduğunu söylemek mümkündür. Bu gruptakiler karar vermede acele etmezler ve değer odaklıdırlar.
- *Geç çoğunluk*, kategorisindekilere ürünün ulaşması halinde ürünün olgunluk aşamasında olduğunu düşünmek uygundur. Pazarın yaklaşık %34'ünü oluşturan bu grup genelde alışveriş konusunda isteksizdir.
- *Geride kalanlar (Laggards)*, pazarın %16'ısını oluşturur ve genellikle son derece isteksiz olup, yenilikleri en son benimseyen gruptur.

## 5.2.YENİLİĞİN BENİMSENMESİ

Gerçek hayatta işletmeler ve hükümetler bir yeniliğin başarılı olabilmesi için iyi ve yeni fikirlere sahip olmasının yeterli olmadığını fark etmişlerdir. En önemli olanı, yeniliğin pazar tarafından benimsenmesidir. Pazar başarısı olmayan bir yenilik, şirketin kârlılığına ya zarar verecektir ya da iflas etmesine neden olan faydasız bir buluştan öteye gitmeyecektir (Brem ve Viardot, 2015, 2). Aslında yeniliğin genel bir tanımlaması da yeni fikirlerin yaratılması veya benimsenmesidir (Damanpour ve Schneider, 2006: 216). Yeniliğin benimsenmesi, çevresel taleplerin ve kısıtlamaların yanı sıra çevresel fırsatlardan istifade ederek organizasyonu değiştirmenin bir aracı olabilir (Damanpour ve Schneider, 2006: 217). İçsel ve dışsal çevresel faktörlerle birlikte organizasyonlarda bir yeniliğin benimsenmesi, maliyet, karmaşıklık, sağlayacağı nispi avantaj, etkisi ve yeniliğin özelliklerine bağlıdır (Damanpour ve Schneider, 2008: 496). Yeniliğin benimsenmesi, benimseyen organizasyon için yeni bir ürünün, sürecin veya yöntemin özümsemesiyle sonuçlanan bir süreçtir. Yenilik benimseme süreci iki ana safhaya sahiptir. Bunlar, başlatma ve uygulamadır (Damanpour ve Schneider, 2008: 497).

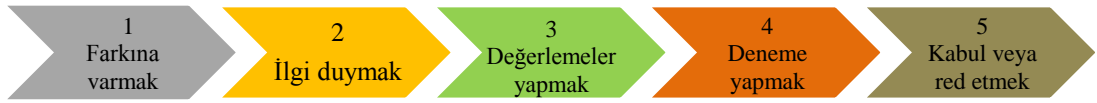
Rogers, yeniliklerin benimseme oranını, bir yeniliğin sosyal sistem bireyleri tarafından benimsenmesindeki göreceli hız olarak ifade etmektedir (Rogers, 2003: 221). Yeniliklerin benimsenme hızı, yeniliklerin kısa sürede yayılabilmesi açısından önemlidir (Uzkurt, 2017:95). Genellikle, bir yıl gibi belirli bir dönemde yeni bir fikri benimseyen bireylerin sayısı olarak ölçülür. Benimseme oranı, bir yenilik için benimseme eğrisinin eğiminin sayısal bir göstergesidir (Rogers, 2003: 221).

Yeniliklerin kabul sürecinde bireysel tüketicilerin karar almaları ise şu aşamaları izlemektedir: Bilgi, İkna, Karar, Uygulama ve Doğrulama. Yeniliklerin satın alınması sürecinde tüketiciler sınırsız sorun çözmeye odaklı bir karar vermektedirler. Bunun için de yeniliği ve özelliklerini tanımak istemekte (bilgi), faydalı olduğuna kanaat getirmesi (ikna) gerekmektedir. Yeniliğin kullanılması durumunda katlanılması gereken risklerin de göze alınabileceği riskler olması durumunda karar verilmektedir. Satın almadan sonra ise yeniliğin faydası ve riskleri değerlendirilerek ürünün değeri konusunda karar bir değerlendirme yapılarak karar değerlendirilmektedir. Yeniliklerin yayılmasında ağızdan ağıza iletişimin önemli bir rolü vardır (Altunışık vd., 2014: 347).



Yeniliğin kabulü, kişi ya da grubun yeni ürün hakkında karar vermesini gerektirir. Yenilikle ilgili benimseme sürecinde iki önemli konunun etkileri göz önünde bulundurulmalıdır. Ürün yeni olduğundan, haberdar olma daha çok önem kazanır. Üstelik, yeni ürünün getirebileceği riskin de yüksek olması söz konusudur. Yenilikle karşılaşan tüketici, beş aşamalı bir süreç içerisinde yeniliği kabul edip-etmeme kararını verir. Aşağıdaki şekil 16'da yeniliğin kabul edilme sürecini yansıtmaktadır (Odabaşı vd., 2014: 285).

### **Şekil 16. Yeniliğin Kabul Edilme Süreci**



Kaynak: Odabaşı vd., 2014: 285.

İlk aşamada, birey yeni ürün hakkında genel bilgiye sahiptir. İkinci aşamada, yeni ürün için yaratılan ilgi ile birey yeni ve detaylı bilgiler toplamaya çalışır. Üçüncü aşamada, getireceği yararları değerlendirir. Dördüncü aşamada, ürünü mümkünse denemeye çalışır. Son aşamada, denemeden memnun kalmışsa yeni ürünü kabul eder. Tüketici aldığı karardan mutluysa ve üründen tatmin olmuşsa yeniden alımlar yaparak bağlılık geliştirir, ama memnuniyetsizlik söz konusuysa ürünün yerini alabilecek ürünler arar. Piyasaya daha çekici yeni ürünlerin çıkması halinde ise yukarıdaki sürecin ilk adımına dönlür.

## **6. YENİLİK ÖLÇÜMÜ**

Yenilik ile ekonomik değişim arasındaki bağlantı ana ilgi konusudur. Yenilik aracılığıyla, yeni bilgi yaratılmakta, yayılmakta ve ekonominin yeni ürünler ve daha üretken operasyon yöntemleri geliştirme potansiyeli genişletilmektedir. Bu tür iyileşmeler, yalnızca teknolojik bilgiye değil aynı zamanda ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel yenilikler geliştirmek üzere kullanılan diğer bilgi formlarına da bağlıdır. Spesifik yenilik türleri, firma performansı ve ekonomik değişim üzerindeki etkileri açısından büyük farklılıklar gösterebilmektedir. Bu sebeple, farklı yenilik türlerinin uygulanması ve etkilerini teşhis edebilmek önemlidir (OECD/Eurostat, 2005a: 37).

Yeniliğin göstergelerinin belirlenmesi ve performansının değerlendirilmesi, işletmelerin ve ülkelerin yenilik yatırımlarının getirisinin ve kârlılığının bilinmesi açısından çok önemlidir. Çünkü yenilik de bir yatırım olarak değerlendirilmekte ve bu yatırımın geri dönüşümünün hesaplanması gereklidir. Aksi takdirde sonuçları ve performansı tam olarak ölçülemeyen bir yatırımın kârlı mı yoksa atıl bir yatırım mı olduğunu tespit etmek mümkün olmayacaktır (Uzkurt, 2017: 364).

Performans, bir organizasyonun verimliliği, kârlılığı, satış veya gelir artışı, gider azaltma çabaları, pazarlama planı uyumu ve tamamlanması ve yeniliği nasıl ölçüp değerlendirdiği alanları kapsamaktadır (Rothwell, Park ve Lee, 2017:177).

Bir firmanın rekabet gücü, etkin bir performans ölçümü ile desteklenebilir. Bu nedenle şirketler, performanslarını etkileyen faktörleri bilmelidir ve etkili bir şekilde yönetebilmelidirler. Son yirmi yılın akademik literatüründe yapılan incelemeler gösteriyor ki, firmanın performansı geleneksel olarak ampirik çalışmaların bağımlı değişkeni olmuştur ve yenilik ile pozitif bir ilişkiyi gösteren çok sayıda kanıt vardır (Bigliardi, 2013: 246).

Örgütsel performans geleneksel olarak finansal performansı yansıtan dar ifadelerle tanımlanmıştır. Daha geniş bir kavramsal çerçeveden bakıldığında, örgütsel performans bir organizasyonun kısa vadeli borçları karşılama (*likidite*), kısa vadeli zararlara karşı dayanma, faiz ödemelerini ve sabit giderleri karşılama (*Finansal kaldıraç*), stok devir hızı ve toplam aktif devir hızı üzerinden düzenli nakit akışı üretme (*aktivite*), satışların kar marjı ve yatırımın geri dönüşü (*ROI*) üzerinden sağlanan genel (*karlılık*) şeklinde ifade edilmektedir. Öte yandan, bazı araştırmacılar hisse senedi fiyatları ve kazançlar gibi mali endeksleri kullanarak yenilik ve performans arasındaki ilişkiyi çalışmışlardır. Sonuçların, ürün ve süreç yeniliğinin firma performansını olumlu yönde etkilediği bulgularına ulaşılmıştır. Benzer şekilde diğer araştırmacılar da geliştirilmiş teknolojinin *birim başına maliyeti* düşürdüğünü ve bu nedenle performansı artırdığını tespit etmişlerdir. Bu bulgular örgütsel performansın örgütsel yeniliğe bağlı olduğunu ortaya koymaktadır (Yamin, Mavond, Gunasekaran ve Sarros, 1997: 162).

Düzenli olarak firmanın yenilik (inovasyon) yönetim performansı izlenip değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmenin sonuçlarına göre uygulamalar

iyileştirilmelidir. Bunlara ek olarak, kıyaslama tekniklerinin kullanılması da yenilik yönetiminde başarıya katkıda bulunur. Bu amaçla, yenilik yönetimi uygulamalarının kıyaslamasının sektördeki benzer firmalarla veya farklı sektörlerden benzer iş süreçleri olan firmalarla da yapılması büyük yarar sağlar. Diğer taraftan kıyaslama, firmanın mevcut performansının sistematik bir biçimde incelenmesini ve ortaya konmasını sağlayan bir tekniktir. Bu açıdan bakıldığında, kıyaslamanın iyi uygulama örneklerinden yararlanılarak hazırlanmış modellerin kullanılmasıyla yapılması da çok yararlı sonuçlar doğuracaktır (Elçi, 2006: 162).

Tidd ve Bessant (2009: 595)'a göre, kıyaslama ayrıca yeni kavramlara ve fikirlere bakmak için yapılandırılmış bir yol sağlar. Birkaç şekilde yapılabilir:

- Aynı organizasyon içindeki benzer faaliyetler arasında
- Büyük bir organizasyonun farklı bölümlerindeki benzer faaliyetler arasında
- Bir sektör içerisinde bulunan farklı firmalardaki benzer faaliyetler arasında
- Farklı firmalar ve sektörlerde benzer faaliyetler arasında

İşletme düzeyindeki yenilik göstergelerini belirlemeye yönelik çalışmalar, yeniliğin performansını belirleyen kriterleri tespit etme üzerine odaklanmıştır. Yeniliğin izlenmesi ve performansının ölçümü konusunda 1980'li yıllardan bu yana çok farklı ölçüm araçları geliştirilmiştir. Şunun altını çizmek gerekir ki, bu ölçüm metodlarında amaç, belirli bir yenilik puanı elde etmek için değil yenilik sürecinin izlenmesi, bu süreçte ortaya çıkan hataların ortaya çıkarılması çerçevesinde etkili bir öğrenme ve yenilik sürecinin geliştirilmesini sağlamaktadır (Uzkurt, 2017: 369)

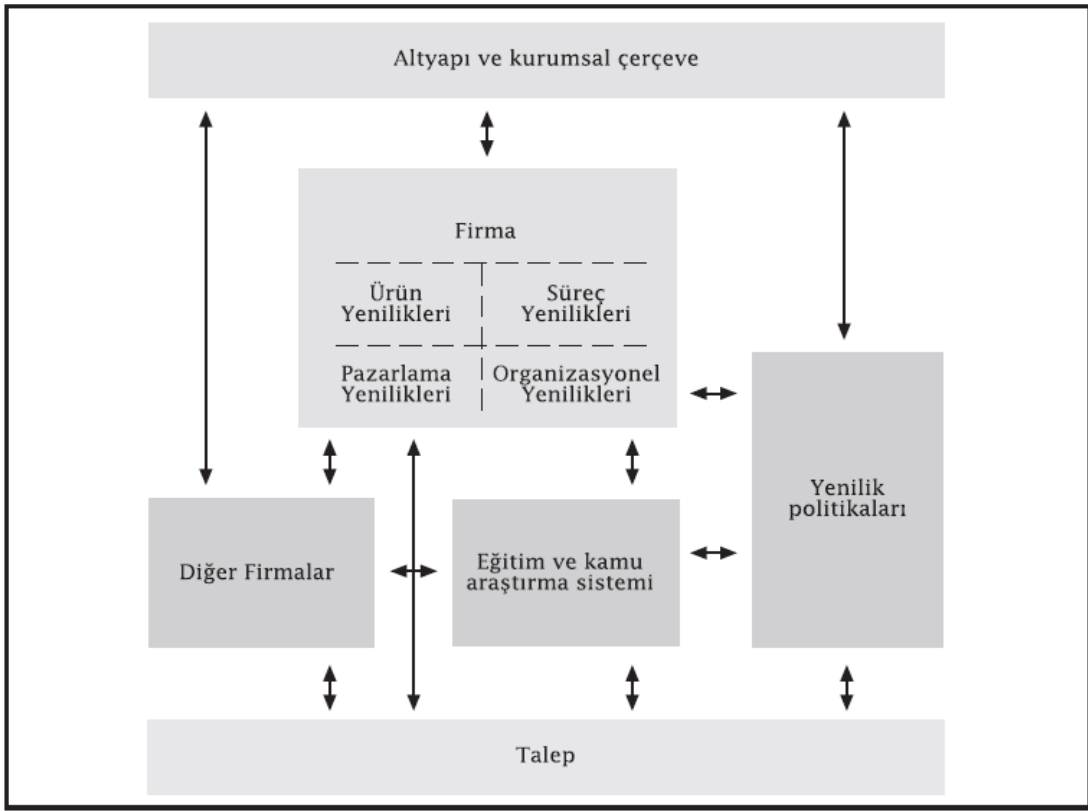
Bir şirkette yenilik ve potansiyeli ölçülmeye çalışılıyorsa, patentleri ve ticari markaları da takip edilmelidir. Patentler ve ticari markalar, hangi şirketlerin liderlik rolleri üstlendiğini veya gelecek liderlik rollerini üstleneceklerini ve hangi ülkelerin teknolojik alanda en ileri noktada olduğunu gösterebilir. Aynı zamanda, şirketler arasındaki stratejik işbirlikleri ve aynı ana şirketin yan kuruluşları arasındaki ilişkileri, araştırma ve geliştirme fonlarının harcadığı teknolojilerin olgunluğu ve farklı türden teknolojileri veya yenilikleri kullanmak için gerekli süreyi ve özellikle organizasyon içerisinde yenilikçi bireyler hakkında da bilgi verebilir (Cook ve Cook, 2000: 141).

Patentler firmaların yenilik yoluyla pazar gücü kazanmalarına ve daha sonra giriş için bir engel teşkil etmesini sağlar ki bu da belirli bir süre bu bilgiyi ve yeniliği

korur. Ekonomist Joseph Schumpeter, patentler yoluyla tekelci güce sahip bir piyasa yapısının daha rekabetçi bir pazardan çok yeniliğe daha elverişli olabileceğini ifade etmiştir (Farnham, 2014: 235).

OECD/Eurostat, (2005a: 37)'nin belirlediği şekil 17'deki çerçeve, yenilik taramalarının hedefi olan firma perspektifinden çizilmiştir. Klavuz'da kullanılan çerçeve, çeşitli firma-temelli yenilik teorilerinden gelen bakış açılarının yeniliği bir sistem olarak gören yaklaşımın bakış açılarının bir entegrasyonunu temsil etmektedir.

**Şekil 17. Yenilik Ölçüm Çerçevesi**



Kaynak: OECD/Eurostat, 2005a: 38.

En dar işletme performansı anlayışı, firmanın ekonomik hedeflerinin gerçekleşmesini yansıttığı varsayılan basit sonuç odaklı finansal göstergelerin kullanımı ile ilgilidir. Finansal performans göstergeler tipik olarak, satışlardaki artış, kârlılık (yatırımın getirisi, satış kârlılığı ve özkaynak kârlılığı gibi oranlarda yansıtılmaktadır), hisse başına kazanç ve diğerleri olabilir. İşletme performansı daha

geniş bir perspektiften ele alındığında, finansal performans göstergelerine ek olarak operasyonel performans göstergeler diğer bir deyişle mali olmayan göstergelere vurgu yapılmaktadır. Bu çerçevede, işletme performans alanı içinde pazar payı, yeni ürün tanıtımı, ürün kalitesi, pazarlama etkinliği, katma değerli üretim ve diğer teknolojik verimlilik ölçütlerinin de işlenmesi çok daha mantıklı olacaktır (Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 804).

Bigliardi (2013: 249)'nin “yeniliğin finansal performans üzerindeki etkisi” üzerine yaptığı çalışmanın ölçeğinde finansal performans altı kriter üzerinden belirlenmiştir. Bu performans kriterleri sırasıyla; yatırımın geri dönüşü (ROI), satışlarda büyüme, toplam işletme maliyetleri, pazar payı, verimlilik ve varlıkların geri dönüşü (ROA) göstergelere dahil edilerek yeniliğin finansal performans üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Bigliardi, bu ölçeğinde yeniliği bağımsız değişken olarak belirlerken finansal performansı da bağımlı değişken olarak ele almıştır. Öte yandan, firmanın büyüklüğü (çalışan eleman sayısı olarak) de kontrol değişkeni olarak belirlenmiştir. Buradaki kontrol değişkeninin sebebi ise, küçük ve orta büyüklükteki firmaları ayırt etmektir. Çünkü, Bigliardi'nin ifadesine göre, firma büyüklüğünün yenilik yapma ve performans üzerindeki etkisi önemli derecede etkili olduğu araştırmacılar tarafından vurgulanmıştır.

Tidd vd. (2009: 596), işletmelerdeki yenilikçi performansı incelerken bir takım olası ölçüm ve göstergelere bakılabileceğini ve bunları şu şekilde belirtmişlerdir:

- Değişik türden spesifik sonuçların ölçümlerine bakılabilir. Örneğin, patentler, bilgi üretiminin göstergesi olarak bilimsel yayınlar, ürün yeniliğinin başarı göstergeleri olarak sunumu yapılan yeni ürünlerin sayısı ve bunlardan elde edilen satışlar ve/veya kârlılık oranları.
- Operasyonel veya süreç unsurlarındaki ölçümlerin de kullanılabileğini ifade etmişlerdir. Örneğin, kalite ve esneklikteki gelişmeleri ölçmek ve izlemek için müşteri memnuniyeti anketleri söylenebilir.
- Genel işletme performansının bir şekilde geliştiği ve en azından bir kısmının doğrudan veya dolaylı olarak yeniliğe atfedileceği stratejik etki değerlendirilebilir. Örneğin, gelir veya pazar payı artışı, gelişen kârlılık ve oluşturulan yüksek katma değer olabilir.

Tidd vd. (2009:596), işletmelerdeki yenilikçi performans incelenirken yukarıda belirlenen olası ölçüm ve göstergeler dışında, işletme bünyesindeki yenilik süreci çalışmalarının veya bünyesindeki belirli unsurların bir kısım daha spesifik ölçümleri de göz önüne alınabilir. Örneğin, yenilik sisteminin başlangıcında ürün, hizmet ve süreç yeniliği ile ilgili üretilen yeni fikirlerin sayısı, gelişim sürecinde ve pazardaki başarısızlık oranları, geliştirme zamanı ve maliyet bütçelerindeki sapmaların sayısı veya oranları izlenebilir. Süreç yeniliğinde, yeni ürünün pazara sunumu için geçen ortalama zaman süresi veya sürekli iyileştirme ölçümlerine de bakılabilir. Örneğin, çalışan başına öneriler, problem çözme ekibi sayısı, çalışan başına gerçekleşen tasarruf ve kümülatif tasarruflar şeklinde söylenebilir.

Yeniliğin ölçümüne ilişkin kullanılan ölçekler, zaman içinde gelişim göstermiştir. 1950'lerden günümüze kadar araştırmacılar, birbirinden farklı göstergeler kullanarak yeniliği ölçmeye çalışmışlardır. Zaman içinde yeniliğin ölçülmesinde kullanılmış olan göstergeler, dört dönem itibariyle aşağıda Tablo 16'da gösterilmektedir (Stone, vd., akt. Zengin ve Üner, 2017: 86).

**Tablo 16. Dönemler İtibariyle Yenilik Göstergelerinin Gelişimi**

1.Dönem Girdi Göstergeleri (1950'ler-1960'lar)	2.Dönem Çıktı Göstergeleri (1970'ler-1980'ler)	3.Dönem Yenilik Göstergeleri (1990'lar)	4.Dönem Süreç Göstergeleri (2000'ler)
Ar-Ge harcamaları	Patentler	Yenilik anketleri	Bilgi
Bilgi teknolojileri personeli	Yayınlar	Endeksler	Soyut unsurlar
Sermaye	Ürünler	Yenilik kapasitesi kıyaslama	Şebekeler
Teknoloji yoğunluğu	Kalite Değişimi		Talep
			Kümeler
			Yönetim teknikleri
			Risk/getiri
			Sistem dinamikleri

Kaynak: Stone, vd., akt. Zengin vd., 2017: 87.

Uzkurt, (2017: 377), yenilik sonuçlarının neler olduğunu tek tek tanımlamak oldukça zordur. Bu nedenle sonuçların yenilik özelinde, işletme, ya da toplum üzerindeki etkilerini dikkate alarak belirlemek daha sağlıklı olacaktır. Bu açıdan yeniliklerin sonuçlarını genel olarak işletme, ulusal / toplumsal bazda ortaya

çıkartabileceği etkiler olarak sınıflandırılabilir. Bu etkiler aşağıdaki Tablo 17'de gösterildiği gibi mümkündür.

**Tablo 17. Yeniliklerin Sonuçları**

<b>İşletmeye yönelik sonuçlar</b>	<b>Ulusal ya da topluma yönelik sonuçlar</b>
Rekabet üstünlüğü sağlama	Toplumsal refah artışı
Maliyetlerde düşüş sağlama	Yaşam standartlarının artması
Verimlilik artışı	Sürdürülebilir ekonomik büyümenin sağlanması
Pazar payının artması	İstihdam artışı
Kârlılık artışı	Kaynakların etkin ve verimli kullanılması
Hammadde kullanımında etkinliğin sağlanması	Yeni hammadde kaynaklarının ortaya çıkarılması
Kalite artışı	İhracat artışı sağlama
Bilginin ekonomik bir değere dönüşmesi	Patent sayılarında artma
Yeni pazarlar oluşturma	Bölgesel kalkınmaya katkı sağlama
Ürün hattının ve karmasının genişletilmesi	Enerji kaynaklarının etkin kullanımı
Müşteri tatmininin maksimize edilmesi	Girişimciliğin artması
Yeni pazarlara girişte kolaylık sağlama	Dışa bağımlılığın azalması
Üretimde, tedarik ve pazarlamada esneklik sağlama	
Ürün ve hizmetlerin üretim sürelerinin kısalması ve firelerin minimizasyonunun sağlanması	
Çalışma şartlarının iyileştirilmesi	
Müşteri, tedarikçi ve aracılarda iletişimin geliştirilerek bilgi paylaşımının sağlanması	

Kaynak: Uzkurt, 2017: 377-378.

Bugüne kadarki işletme düzeyinde yenilik performansını ölçmeye yönelik çalışmaların önemli eksiklikleri henüz giderilmiş değildir. Bunun nedeni ise ölçmenin net olarak yapılabilmesi ile ilgili sorunlardan, performans üzerindeki diğer etkileyicilerin yeniliğin belirleyicilerinden ayırmanın zorluğundan ve yenilik çabalarının her zaman kısa sürede performansa yansımalarının mümkün olmamasından kaynaklanmaktadır (Uzkurt,2017: 370).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### PERAKENDECİLİKTE YENİLİK

#### 1. PERAKENDECİLİKTE YENİLİK VE ÖNEMİ

Perakende ticaretin tarihsel gelişim sürecine bakıldığında tarih öncesi dönemle başlayan perakendecilik, daha çok dükkân olarak kullanılan yapıların sundurma altlıklarında, tezgâhlı açık alan pazar yerlerinde, seyyar satıcılık, bedestenler, kapalı çarşılar, tezgâhlı sayısız dükkân barındıran kapalı binalar ve tüccarlar üzerinden yapıldığı söylenebilir. 19. yüzyılın ikinci yarısı 1860'lı yıllarda gelişen departmanlı mağazalar ve Amerika'da 1929' yılında gerçekleşen ekonomik krizden sonra self-servis sistemiyle çalışan geniş mağazalı ve gıda üzerinde ihtisaslaşan modern süpermarketler dönemine kadar geçen zaman diliminde yer, şekil, miktar ve dağıtım konusunda oldukça büyük değişim ve yenilikler gerçekleşmiştir.

Perakendecilik sektörünün dinamikliğinden kaynaklanan sebeplerden dolayı modern süpermarket mağaza perakendeciliğinin ilk dönemlerinden günümüze kadar geçen zaman içerisinde de sürekli bir değişim ve yenilikler yaşanmıştır. Özellikle de teknolojiye paralel ve internetin gelişimiyle birlikte oluşan yenilikçi fırsatlar doğrultusunda 1994'de temelleri atılan Amazon.com ile dijital perakendecilik dönemine geçiş sağlanmıştır. Buradan hareketle, e-ticarette, perakende yönetiminin temellerinde, iş modellerinde, satış kanallarında, pazarlama kanallarında ve belki de en önemlisi tüketici satın alma davranışlarında gerçekleşen büyük bir değişimle birlikte tüketici yenilikçiliği önem kazanmaya başlamıştır. Bu gelişmeler ve değişimler çerçevesinde perakendeci kuruluşların rekabetçi avantaj ve rekabetçi strateji bağlamında pek çok yenilik türünü yenilikçi bir yaklaşımla benimsediği belki de iç ve dış çevre faktörlerinin baskısı ile sürekli yenilikler yapmaya zorlandığı ve organizasyonun bütününe uyguladıkları gözlemlenmektedir.

Yenilik, pek çok endüstride organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri bağlamında oldukça önemlidir. Perakendecilik de bunlardan istisna değildir. Uzun süren küresel ekonomik kriz ortamında, perakendeciler ve üreticiler için yenilik yapma ihtiyacı hiç bu kadar kritik olmamıştır. (Shankar ve Yadav, 2011:1).



Shankar ve Yadav (2011: 2), Perakendecilik Araştırmaları Merkezi'nin Ocak 2010' yılında gerçekleştirdiği konferans sonucunda perakendecilikte başta gelen yenilikleri ve trendleri yedi farklı başlık altında özetlemişlerdir. *Birincisi*, perakendecilikte yenilik bağlamında iş modelleri ve mağaza formatlarındaki değişimlerle birlikte küresel pazarlarda yaratıcı stratejik uyarlamalara kadar geniş bir girişim yelpazesine yayılmıştır. *İkincisi*, perakendeciler, iletişim teknolojilerindeki değişimlerin etkilerini ve özellikle de sosyal medya alanındaki değişimlerin etkilerini tam olarak anlamak için uyumlu bir çaba göstermelidir. *Üçüncüsü*, perakendecilerin mevcut iş modellerinin sürdürülebilirliğini potansiyel olarak tehlikeye atabilecek yeni iş modelleri hakkında yaratıcı düşünceleri gerekir. *Dördüncüsü*, ürün yelpazesinde ve özel markalı ürünlerdeki değişimler tüketici tercihleri, teknolojik gelişmeler ve ortak oluşum fırsatları kapsamlı bir analize dayandırılmalıdır. *Beşincisi*, tüketici bazlı pazarlama yenilikleri ne zaman ki muntazam ve çözüm tabanlı tecrübeler içeren kazan-kazan-kazan (tükeci-perakendeci-üretici üçlüsü) senaryosu gerçekleştiğinde başarılı olur. *Altıncısı*, fiyat promosyonlarındaki başarılı yenilikleri katma değer yaratan yenilikler olarak ifade etmektedir. Bunlar hem süreç hem de teknoloji gerektirmektedir. *Son ve yedinci* olarak da yeni mağaza formatları, uyarlanabilir stok kontrol sistemleri ve mobil pazarlama benzeri teknolojik uygulamaları uluslararası pazarda gelişen bazı önemli perakende yenilikleri olarak ifade etmişlerdir.

Perakende sektörü yeni teknolojik gelişmeler ve yenilikçi rakiplerden etkilenmeye devam edecektir. Diğer yandan mobil POS sistemlerindeki gelişmeler yaratıcı pop-up mağaza, kamyon (gezen market) ve kioskların gelişmesini sağlayacaktır. Bazı durumlarda araçların tamamen ortadan kalkarak fiziksel mağaza olmadan, stoksuz ve deposuz olacaktır dolayısıyla ürün ve hizmetler doğrudan üreticiden sağlanacaktır. Örneğin, Awl & Sundry ve Made.com. Bu gelişmelere farklı bir örneğin de Amazon'un 3D (3 boyutlu) yaratıcı baskı mağazasıdır. Bu gelişmelerle birlikte daha çok perakencinin yenilikçi olacağı beklenmelidir. Örneğin, Nordstrom, Walmart, Staples, Amazon ve The Home Depot gibi pek çok perakendeci işletmenin kendi yenilik (inovasyon) laboratuvarlarını uygulamaya almışlardır ve buna yönelik yoğun yatırımlar yaptıkları da bilinmektedir (Deloitte, 2015: 5).

## 1.1. PERAKENDECİLİKTE ÜRÜN/HİZMET YENİLİĞİ

Günümüz perakendecilik sektöründe ürün ve hizmet yeniliği bağlamında gerçekleşen yenilikler daha çok yan hizmetler, dağıtım, satış ve sunum sürecinde artırılmış bir hizmet yaklaşımı ya da bu süreçte teknolojik yeniliklerin kullanılmasında ortaya çıktığı söylenebilir. Ancak son yıllarda fiyat odaklı tüketicilerin artarak devam etmesi ve mağaza formatları arasındaki rekabetin artmasıyla birlikte perakendeci işletmeler kendi özel markalı ürünlerini üreterek ürün karmasında artımsal düzeyde bazı yenilikler gerçekleştirdikleri söylenebilir.

### 1.1.1. Özel Markalı Ürün (Private Label)

Özel markalı mallar, perakendecinin kendi üretim tesislerinde ürettiği veya fason olarak ürettirdiği, mağaza ile aynı ismi veya ünvanı taşıyan mallardır. Özel markalı ürünlerin fiyatı genellikle, ulusal markalı ürünlere göre daha ucuzdur. Özellikle hipermarketler ve süpermarketler gibi perakendeciler tarafından yaygın olarak kullanılan bu fiyatlandırma politikasını başarı ile uygulamasında, mağazanın pazarda oluşturduğu imajla doğrudan ilgilidir. Perakendeci markasını tercih eden tüketiciler fiyat ve kaliteye karşı çok duyarlıdırlar (Varinli, 2012a: 91).

Eskiden perakendeciliğin işlevi sadece imalatçıların ürünlerini alıp, belirli pazarlama hizmetlerini gerçekleştirdikten sonra tüketicilere sunmak iken günümüzde perakendecilik farklı bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Artık, müşteri tatmini, hizmet kalitesi vb. gibi müşteriye yönelik perakendecilik uygulaması başlamış bulunmakta, bununla birlikte daha fazla ürün, perakendecilerin kendi adları altında pazara ve tüketicilere pazarlanmaktadır (Gavcar ve Didin, 2007: 24).

Ürün karması, bir perakende işletme imajı için önemli bir rol oynar. Dolayısıyla mağaza seçimi ve perakende satış performansı için kritik öneme sahiptir. Ürün karması kararları çok yönlü ve oldukça fazladır. Dolayısıyla perakendeciler, ürün karması genişliğine, derinliğine, tutarlılığına ve mağaza özel markalı ürünlerin payına karar vermelidir. Daha ötesi, perakende yöneticileri sadece belli bir mağaza tabelası adı altında ürün karması kararlarına değil aynı zamanda hangi perakende mağaza formatı kanalı üzerinde sunacağına da karar vermek zorundadır. Bir başka açıdan, ürün kategorileri farklı kanallar veya perakende mağaza formatlarıyla farklı ilişkiye sahip olma eğilimindedir (Dekimpe, Gielens, Raju ve Thomas, 2011: S17).

Özel markalı ürünler yalnızca bir perakendecinin tabela adını taşır ve sadece bu perakendeci tarafından dağıtımı yapılmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren Walgreens ve CVS örnek olarak gösterilebilir. Öte yandan, bir perakendeci tarafından oluşturulan özel marka ürünler de vardır. Örneğin, Costco'nun meydana getirdiği “Kirkland” veya Walmart'ın meydana getirdiği “Great Value” tüketici ürünleri gösterilebilir. Özel marka ürünlerin küresel pazar payı artmaktadır. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde satışların %17'sini temsil eder ve satışlar yıllık bazda % 13 büyümektedir (Bodur, Tofighi ve Grohmann, 2016: 204).

Özel markalı ürünler aynı zamanda market markası olarak da bilinmektedir. Perakendeci işletmeler için daha kârlı ve daha iyi kontrol edilebilir ürünlerdir. Öte yandan, tüketiciler için daha az maliyet oluşturduğundan mağazaya bağlılığını sağlamaktadır. Genelde bu tür ürün grubu ulusal üretici firma markalarından %20 - %30 daha az fiyatlandırılır (Berman vd., 2007:425).

Özel markalı ürünlerde perakendeci özgürce satış fiyatı oluşturma serbestisi vardır. Diğer taraftan, market markası için mutlaka tabela adını kullanmak gerekmez. Perakendecinin kendisi için seçtiği bağımsız marka veya her ürün grubu için seçtiği farklı marka olarak üretilebilir. Üreticiye ait olduğu halde, tek bir perakendeci için üretilen marka da market markası sayılabilir (Tunçalp, 2011:22).

Geleneksel gıda odaklı perakendeciler indirimli (discount) marketlere karşı savunmak için çoğu zaman fiyat temelli stratejiler kullanmaktadırlar. Artan popüler diğer bir yaklaşım ulusal markalara benzer hatta fiyat avantajı daha yüksek daha ekonomik özel markalı ürünlerin sunulmasıdır. Bu durumun geleneksel mağaza zincirlerinin sadık müşterileri arasında kategorik satışları artırmaktadır ancak diğer müşterileri de mağazadan soğutup uzaklaştırması söz konusu olabilir. Bununla birlikte indirimli marketlerin yokluğunda özel markalı ürünler geleneksel mağazaların satışlarını ortalama artırmaktadır (Vroegrijk, Gijbrecchts ve Cambo, 2016: 300).

Amerika Birleşik Devletleri'nde Walmart, Kmart, Target, Home Depot, Ames, Circuit City gibi perakende zincirlerinden oluşan bir pazarda ve rekabetin yoğunluğunda farklı olmak oldukça kritik bir önem kazanmaktadır. Bu rakipleri arasında oldukça başarılı bir dönem sergileyen Sears'ın başarısı hikayesi araştırıldığında, çok kaliteli, uygun fiyat ve garantili özel markalı olarak ürettiği

Kenmore marka beyaz eşya ürünler, Craftsman marka el aletleri, DieHard marka batarya ürünler, Roadhandler marka araba lastikleri ve Weatherbeater marka boya malzemelerinin olduğu söylenebilir (Trout, 2000:196).

### **1.1.2. Hizmet Kalitesi ve Yan Hizmetler**

Hizmet kalitesi, verilen hizmet seviyesinin müşteri beklentilerine ne kadar iyi uyum sağladığının ölçüsüdür. Kaliteli hizmet sunmak, müşteri beklentilerine tutarlı bir şekilde uyum sağlamak demektir. (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985: 42). Kalitenin stratejik fayadaları olarak pazar payı ve yatırımın geri dönüşümüne katkı sağladığı araştırmalar sonucunda ispatlanmıştır. Öte yandan üretim maliyetlerini düşürdüğü gibi verimliliği de arttırmaktadır (Parasuraman vd., 1985: 41).

Rekabetin yoğunlaşması ve değişimin hızlanmasıyla birlikte pek çok hizmet ve perakendeci işletme kendilerini farklılaştırmak için daha kârlı yollar aramaya başlamışlardır. Bu tür işletmelerde başarı ile ilişkilendirilen bir strateji üstün hizmet kalitesinin sağlanmasıdır. Üstün hizmet kalitesinin sağlanması, 1980'lerde ve sonrasında bu tür işletmelerin hayatta kalmaları için değil başarılı olabilmeleri için bir ön şart olarak kabul edilmektedir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1988: 12).

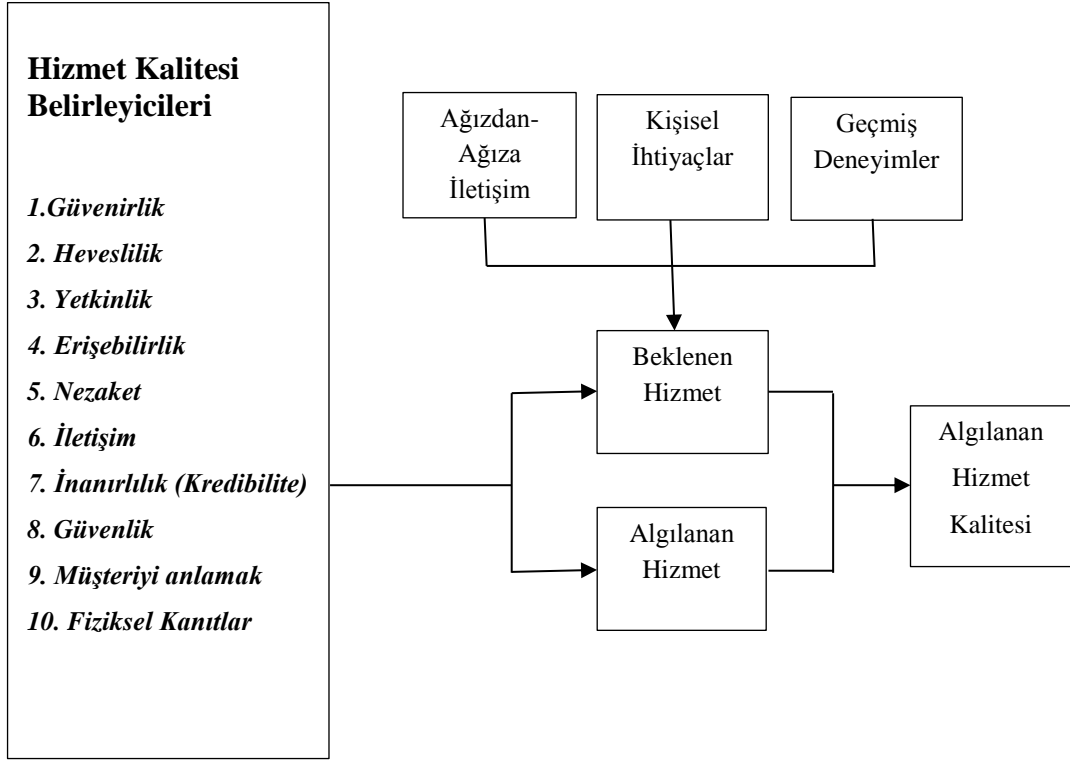
Son yıllarda, uluslararasılaşmanın da etkisiyle işletmeler arasında artan şiddetli rekabet şirketlerin hayatta kalmasını gittikçe zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda, hem imalat sanayinde hem de hizmet sektöründeki yöneticiler için etkinlik ve verimlilik önemli bir konudur. Ayrıca, perakende verimliliği perakende organizasyonlarının kontrol ve yönetim süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır. Öte yandan, perakende sektöründe bir takım taktiksel, stratejik ve politikayla ilgili kararlar için yaşamsal bilgiler sağlamaktadır (Seller-Rubio ve Mas-Ruiz, 2007: 52-53).

Hizmet kalitesi kavramı algılar ve beklentiler kavramlarıyla ilişkilidir. Müşterilerin algıladıkları hizmet kalitesi, alacakları hizmetle ilgili beklentileri ve perakendeci işletmenin eylemlerinde algıladığı hizmet kalitesini karşılaştırması sonucunda oluşmaktadır. Algıların beklentileri aşması durumunda, perakende işletmelerin sağladığı hizmet mükemmel kabul edilecektir, beklentilere eşitse iyi veya yeterli sayılır, beklentire uygun değilse hizmet kötü, zayıf veya yetersiz olarak sınıflandırılacaktır (Vazquez, Bosque, Diaz ve Ruiz, 2001: 1).

Hizmet türüne bakılmaksızın, tüketiciler hizmet kalitesini değerlendirmede esasen benzer kriterleri kullandıkları karşımıza çıkmaktadır. Aşağıda açıklanan bu kriterler "hizmet kalitesi belirleyicileri" olarak on ana kategori altında şu şekilde sınıflandırılabilir (Parasuraman vd., 1985: 46).

- **Güvenirlilik:** Performanstaki tutarlılık ve güvenirlilik ile alakalıdır. İşletmenin hizmeti zamanında yerine getirme ve sözlerinin arkasında durması anlamına da gelmektedir.
- **Heveslilik:** Çalışanların müşteriye hizmeti sunmada istekli ve hazırlıklı olmalarıyla ilgilidir.
- **Yetkinlik:** Hizmetin gerçekleştirilmesi ve sunumu için gerekli bilgi ve beceriye sahip olma anlamına gelir.
- **Erişebilirlik:** Müşterinin ihtiyaç duyması durumunda kolay erişebileceği ve iletişime girme kolaylığını ifade eder.
- **Nezakət:** Müşteriye hizmeti sunan personelin kibarlığını, saygısını ve yakınlığı kapsamaktadır.
- **İletişim:** Müşterilerin anlayabilecekleri bir dilden bilgilendirme ve onları dinleme anlamına gelmektedir.
- **İnanırlılık (Kredibilite):** Güvenilirliği, inandırıcılığı, dürüstlüğü içerir. Müşterinin en iyi çıkarlarını kalpten hissetmeyi kapsar. Örneğin, işletmenin adı, şirketin itibarı, hizmeti sunan personelin özellikleri gösterilebilir.
- **Güvenlik:** Tehlike, risk veya şüphe barındırmaması anlamını taşımaktadır.
- **Müşteriyi anlamak:** Müşteri ihtiyaçlarını anlamak için çaba göstermeyi ifade etmektedir.
- **Fiziksel Kanıtlar:** Hizmetin fiziksel kanıtlarını içermektedir. Örneğin, fiziksel tesisler, personelin görünümü, hizmetin sunumu için kullanılan araç ve ekipmanlar, kredi kartı veya banka makbuzu gibi hizmeti fiziksel olarak temsil eden unsurlar ve hizmet tesisindeki diğer müşteriler söylenebilir.

**Şekil 18. Hizmet Kalitesi Belirleyicileri**



Kaynak: Parasuraman vd., 1988: 48.

Algılanan hizmet kalitesi, şekil 18’de de gösterildiği gibi müşterinin beklenen hizmet kalitesini algılanan hizmet kalitesi ile karşılaştırması sonucu ortaya çıktığı görülmektedir. Hizmet sunumundan önceki tüketici beklentilerini şekillendirmede on belirleyicinin nispi öneminin, hizmetin verilmesinden sonra tüketici algılamalarına göre nispi öneminden farklılıklar olabileceği tamamen mümkündür (Parasuraman vd., 1985: 47).

Parasuraman vd. (1988: 12), hizmet ve perakende organizasyonlarında müşterilerin hizmet kalitesi algılarını değerlendirmek için 22 değişkenden oluşan SERVQUAL ölçeğini geliştirmişlerdir. Bu çalışmadan sonra diğer bir çalışmalarında (Parasuraman, Berry ve Zeithaml, 1991:448) 22 değişkeni toplamda 5 boyut altında tekrardan değerlendirmişlerdir. Bunlar; (1) fiziksel kanıtlar, (2) Güvenirlilik, (3) Heveslilik, (4) Güven ve (5) Empati olarak belirlenmiştir. Vazquez vd. (2001: 1), hizmet kalitesini değerlendirmek için bu ölçek veya bu ölçekten uyarlanan oldukça fazla çalışma olduğunu ifade etmişlerdir.

Son yıllarda, üretici firmaların aracı kullanmadan doğrudan gerçekleştirdikleri dağıtım ve satış noktaları, internet üzerinden yapılan elektronik ticaret ve daha fazla değeri daha düşük fiyatlarla talep eden tüketicilerin perakendeciler üzerinde gün geçtikçe baskısı artmıştır. Sonuç olarak, perakende sektörünün liderleri konumunda olan bazı mağaza zincirleri örneğin Great Atlantic & Pacifik Tea Company (A&P) iflas etmeye zorlanmıştır. Öte yandan Sears ve diğerleri de benzer şekilde iflas etmenin eşliğindedirler (Obeng, Luchs, Inman ve Hulland, 2016: 383).

Bu gelişmeler ışığında, çok açık bir şekilde görülüyor ki perakendecilerin kendilerini belli bir yerde rekabet edebilmek için akıllıca konumlandırmaları kritik önem kazanmıştır. Perakendeciler çeşitli boyutlarda kendilerini konumladırırken, birçokları da bu amaçla yan hizmet anlayışına yatırım yapmaktadırlar. Perakendeciler, bu tür hizmetleri farklılaşma ve satışları artırmak için etkin ve uygun maliyetli bir yol olarak görmektedirler. Yan hizmetlerdeki beklenti, daha güçlü bir farklılaşmayı sağlama, önermelerinin değerini artırma, müşterileri rakiplerine karşı kendilerini tercih etmesini sağlama ve müşterilerin pazara yeni girenlere geçiş ihtimalini en aza indirmelerini sağlamaktır (Obeng vd., 2016: 383).

Wall Street Journal'ın yakın zamanda sunduğu raporuna göre gıda odaklı perakendecilerin indirimli market (discount) ve e-ticaret rakipleriyle daha iyi rekabet edebilmek bağlamında yoga, SPA benzeri sağlık benzeri yan hizmetler sunmaktadırlar (Obeng vd., 2016: 383). Diğer yan hizmet yenilikleri de Tablo 17'de sıralanmıştır.

**Tablo 18. Perakendecilikte Yan Hizmetler**

Gaz istasyonu	Gözlükçü	İşitme merkezi
Otomotiv merkezi	Şans oyunları	Göz merkezi
Kreş	Online sipariş	Kupon oluşturma
Banka	Eczane	Kupon eşleştirme
Otomatik yiyecek ve içecek makinesi	Fotoğrafçı	Kuru temizleme
Marka restoran / Cafe	Posta/Kargo	DVD film kiralama
Aşçılık dersleri	Hazırlanmış taze yemek	Çiçekçi
İnternet	Fatura ödeme (Elektrik, su, telefon, vd.)	Berber/Kuaför

Kaynak: Obeng vd., 2016: 385

## 1.2. PERAKENDECİLİKTE SÜREÇ YENİLİĞİ

Perakendeci işletmelerde maliyet düşürücü ve operasyonel performansı etkileyen en önemli itici güçlerinden birisi hiç kuşkusuz süreçlerde yapılan iyileştirmelerdir. Tedarik zinciri, lojistik, depolama, stok kontrol, satış ve müşteri ödeme noktalarında sistemin bütünüyle optimizasyonunun sağlanması bunlardan bazılarıdır. Perakendecilik sektöründe süreç yeniliklerinin pek çoğu teknolojik yeniliklerden faydalanılarak gerçekleştirildiği söylenebilir.

Perakendecilikte süreç yenilikleri, ürün ve hizmetlerin hem tedarik edilmesi sürecinde hem de nihai tüketiciye sunum ve satış süreçlerinde en doğru şekilde, doğru fiyata, doğru yerde, doğru zamanda ve doğru miktarda sağlanmasını mümkün kılmaktadır. Öte yandan, bütünleşik bir sürecin oluşturulması, perakendeci ile tedarikçiler arasında gerçek zamanlı verilerin paylaşılması ve bilgi akışını daha hızlı gerçekleştirmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla, müşteri memnuniyeti, personel memnuniyeti, tedarikçi işbirliği, maliyetlerin en küçüklenmesi ve rekabet ettiği firmalara karşı rekabet avantajı sağlanması söz konusu olacaktır. Diğer taraftan hem toplam fayda hem de algılanan toplam maliyetin üzerinde önemli bir rol oynayacaktır. Dolayısıyla işletmenin hem etkinliği hem de verimliliğinin artacağı söylenebilir.

Dinçer vd. (2013: 67), bir çaba ve faaliyetin ekonomik nitelik kazanabilmesi için verimliliğin temel fonksiyonu olan en az harcama yani asgari iş gücü ilkesine uygun bir biçimde yerine getirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Çünkü bir faaliyetin maliyeti ne kadar yükselirse, etkinliğinin yani, amaca ulaşmanın değerinde o kadar azalır.

### 1.2.1. Tedarik Zinciri ve Lojistik

Fiziksel dağıtım ve lojistik, birçokları tarafından eş anlamlı olarak kullanılan kavramlardır. NCPDM (National Council of Physical Distribution Management – Amerikan Ulusal Fiziksel Dağıtım Yönetimi Konseyi) daha önceki ve 1976 yılında yaptığı tanımlarda lojistik kavramını tercih etmiştir. Türkiye’de de özellikle iş dünyasında lojistik adı daha çok kabul görmüştür. Lojistik, pazarlama’nın dört alt karışımından dağıtım ya da yer alt karışımının ve tedarik zinciri yönetimi’nin ikinci parçasıdır. Tedarik zinciri yönetimi, bir yandan işletmenin satın alma ile ilgili faaliyetlerini düzenlerken, diğer yandan hammadde , yarı mamul ve mamullerin



satıcılardan tüketiciye hareket ettirilmesiyle ilgili faaliyetleri, diğerk bir deyişle lojistik yönetimini içine almaktadır. Bu anlamda, lojistik, tedarik zinciri'nin ikinci en önemli kolunu oluşturmaktadır. (Tek vd. 2013: 487).

İşletmeler arası rekabetin giderek tedarik zincirleri ve lojistik faaliyetler yönlü olması işletmeler açısından lojistik kavramının önemini açıkça göstermektedir. Kısaca lojistik, doğru ürünün, doğru müşteriye, doğru yer ve zamanda sağlanmasına olanak veren faaliyetlerdir (Kayabaşı ve Özdemir, 2008: 197).

Üretici ve perakendeci arasındaki güç dengesi, perakendecinin tedarik zincirinde lojistik de dahil olmak üzere birçok konunun kontrolünü ele almaya başlaması ile birlikte değişmiştir. Geçmişte lojistik ürünün fabrikadan satış noktasına dağıtımını üreticinin sorumluluğundaydı. Perakendeciler büyüdükçe lojistik konusu perakendecilerin kontrolüne geçmiştir. Bu süreç, depoların ve nakliye faaliyetlerinin bütünleştirilmesini ve tüm tedarik zincirinin yeniden yapılanmasını içerir. Kendi dağıtım merkezlerini kurduktan sonra birçok tedarikçi işletme, tedarikçiden ve toptancıdan mağazaya ürün gelme ve stok yenileme işlemini de kontrol etmeye başlamıştır. Dağıtım merkezleri dağıtım kanalının ağırlık merkezi olmuş ve satış noktalarına dağıtım yapan yer haline gelmiştir (Orel Demirci ve Nakıboğlu, 2016:70).

Dağıtım kanalının son aşaması olan mağazalar aldıkları ürünleri mümkün olan en kısa dağıtım kanalından sağlamak isterler. Çünkü araya giren her aracı maliyeti yükseltecek, mağazanın rakiplere olan yarışta başarısının belirleyicilerinden biri olacaktır. “Alırken kazanmak” diye nitelendirebileceğimiz tedarik sürecinin sağladığı avantajlar sadece rakiplere karşı bir üstünlük sağlamaz; aynı zamanda mağazanın doğru ürünler ve doğru fiyatlarla müşterisine ulaşmasını sağlar (Özdemir, 2008:73).

Tüketicilerin düşünceleri, ihtiyaçları, satınalma davranışları ve beklentileri değişmiş bulunmaktadır. Memnuniyet ve hizmet almak için bekleme istekleri azalmıştır ve anında ürüne sahip olma ve haz alma beklentisindedirler. Bu sebepler dairesinde, tedarik ve lojistik sisteminin de üretici, perakendeci ve tüketici süreçlerinde iyileştirilmesi zorunlu bir hal almaktadır (Ferne ve Spark, 2014:1).

Yoğun rekabet ve pazar doyumu, süpermarketlerin küresel boyutta yeni gelirler elde etme yollarını keşfetmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu doğrultuda, süpermarketler ürün karmasını kitlesel kişiselleştirmeye doğru genişletmekte, özel markalı ürünler

geliştirmekte, internet ve eve teslim hizmetini benimsemekte ve müşteri sadakati programlarına odaklanmaktadır. Bütün bu eğilimler, perakendeci işletmelerin lojistik sürecindeki operasyonları için yenilikçi yöntemler kullanmaya teşvik etmektedir. Avrupa'da Tesco, ASDA ve Sainsburys, ABD'de Fleming, Kroger, Supervalu ve Safeway ve Japonya'daki Jusco gibi büyük süpermarket zincirleri bu sektörün gelişmesi bağlamında teknolojik yenilikleri lojistiğin bütün süreçlerinde kullanarak verimliliği artırma çabası içerisindedirler (Kumar, 2008: 192-193).

Küreselleşme ve artan rekabet, işletmelerin ürün fiyatlarını, dolayısıyla maliyetlerini ve verimliliklerini daha iyi kontrol etmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda tedarik zinciri ve lojistik yönetimi, hammadde satıcılarından perakendecilere kadar tüm üretim ve dağıtım süreci boyunca malzeme ve bilgi akışının yönetimine yardımcı olmaktadır. İşletmeler arası tedarik zinciri ve lojistik yönetimi yapısı, süreç, insan, teknoloji ve performans ölçümlenmeleri gibi çeşitli açılardan tek bir işletme şeklinde hareket ederek kaynakların ortak kullanımını sayesinde sinerji yaratmayı hedeflemektedir. Bu açılardan konuya bakıldığında lojistik faaliyetlerin işletmelerin başarısında hayati derecede önem taşıdıkları görülmektedir (Ecevit Satı ve Öçlü, 2012).

Fernie vd. (2014:6), perakende lojistiği ve tedarik zincirinde yenilik bağlamında birbiriyle yakın ilişkili eğilimleri altı başlık altında sıralamışlardır:

- ❖ ***İkincil dağıtım üzerinden artan kontrol (depodan - mağazaya):*** Perakendeciler ikincil dağıtım sürecinde diğer bir deyişle depodan mağazaya kendi dağıtım merkezlerini kanalize ederek daha aktif duruma geçmişlerdir. Lojistik operasyonları daha çok bilgi teknolojisine (IT) bağımlı hale gelmiştir. Özellikle çok sayıda farklı ürünün dolaşımını ve depolanmasını kontrol eden bütünleşik stok kontrol sistemleri olduğu söylenebilir.
- ❖ ***Yeniden yapılandırılmış lojistik sistemleri:*** Perakendeciler, "kompozit dağıtım" yöntemlerini geliştirerek diğer bir deyişle aynı dağıtım merkezleri ve aynı araçta farklı sıcaklık derecesinde korunan ürünlerin dağıtımını sağlayarak ve daha yavaş hareket eden stoklar için uzmanlaşmış depolarda merkezileştirme yoluyla stok miktarlarında düşürme ve genel olarak verimliliği artırmayı sağlamışlardır.

- ❖ **Hızlı Yanıt (QR - Quick Response) sisteminin benimsenmesi:** Stok seviyelerini düşük tutma ve ürün akış hızını artırmak amaçlanmıştır. Dahili olarak dağıtım merkezi ile mağazalar arasında, harici olarak da tedarikçilerle dağıtım merkezi arasında sipariş ve dağıtım süreçlerinde iyileştirme ile ilgilidir. Bu sistem ile, hem stok devir hızında artış sağlanmış hemde çapraz yükleme (cross-docked) ürün miktarlarında büyük ölçüde artış sağlamıştır. Dolayısıyla, ürünlerin dağıtım merkezlerinde depolanmaması yönünde bir kazanım elde edilmiştir. QR, Elektronik Veri Değişimi (EDI) ve Elektronik Satış Noktası (POS)'nın geliştirilmesi ile mümkün olmuştur, devamında da pek çok perakendeci işletmenin kurulumunu gerçekleştirdiği Satış Tabanlı Sipariş sistemlerine yönelim olmuştur. Diğer bir deyişle, bir ürünün bir mağazada taranması ve satılması sonucu oluşan veri, satılan ürünün yerini tekrar doldurma ve yeniden sipariş verme sistemlerini bilgilendirmek ve böylece talebe hızlı yanıt verilmesi sağlanmış olur. Bu tür verilerin (bazen gerçek zamanlı olarak) anahtar tedarikçilerle paylaşılması tedarik fonksiyonu ile üretimi daha da bütünleştirmeyi sağlayacaktır. Orel Demirci vd. (2016: 48), Hızlı Yanıt (QR- Quick Response) sisteminin amacı, QR Liderlik Komitesi (1994) tarafından “müşteri talebine cevap verebilmeyi ve işletmelerin ortaklığını destekleyen, kaynakların etkin kullanımını sağlayan ve hammaddeden müşteriye kadar uzanan zincir boyunca iş döngüsünü kısaltan rekabetçi pazarın değişen ihtiyaçlarını sürekli karşılamak” olarak tanımlanmıştır.
- ❖ **Birincil dağıtımın rasyonalize edilmesi (fabrikadan - depoya):** kısmen QR sisteminin zorlaması ve kısmen rekabetin yoğunlaşmasının bir sonucu olarak perakendeciler, dağıtım merkezinin akış kontrollerini genişletmişlerdir. (örn. dağıtım merkezinden üreticiye). Lojistik varlıklarının kullanımını iyileştirmek için birçoğu ikincil ve birincil dağıtım operasyonlarını bütünleştirerek bunları tek bir "ağ sistemi" üzerinden işletilmesini sağlamışlardır. Dolayısıyla, atık ve israflar azalırken verimliliğin artması söz konusu olacaktır.
- ❖ **Artan paketli malzemelerin iade akışı ve geri dönüşüm ekipmanları:** Perakendeciler bu “tersine lojistik” operasyonlarına çok daha fazla dahil olmuşlardır.

❖ **Tedarik Zinciri Yönetimi (SCM- Supply Chain Management) ve Etkin Tüketici Yanıtı (ECR- Efficient Consumer Response):** kendi lojistik operasyonlarının etkinliğini artırdıkça birçok perakendeci işletme tedarik zincirinin etkinliğini bütünüyle en üst düzeye çıkarmak için kendi tedarik zinciri ile yakın bir işbirliğine gitmişlerdir. Orel Demirci vd., (2016: 52-53), nihai müşterinin tatmini amacıyla, ABD’de gıda ve gıdaya dayalı perakendecileri, dağıtımçıları ve tedarikçilerini bir araya getiren Etkin Müşteri Yanıtı (ECR, Efficient Customer Response) girişimi ve İngiltere’de uygulanmaya başlanan QR gibi girişimler, perakende sektöründe tedarik zincirini etkin kullanmanın yollarından bir kaçıdır. ECR kurulu (1995) tanımına göre ECR “müşteri ihtiyaçlarını daha iyi, hızlı ve daha az maliyetle karşılayabilmek için birlikte çalışmaktır. ECR, bütünsel planlama için kullanılabilir bir yöntemdir. Etkili ürün yenileme, mağazada çeşitlilik, promosyonlar ve ürün girişleri sayesinde müşteri ihtiyaçlarının daha iyi tatmin edilmesi amacı, stratejik ortaklar arasında daha iyi koordinasyon sağlamayı gerektirir. ECR’in amacı, tedarik zinciri boyunca bilgi akışı ve veri yönetimi konusundaki etkinsiz noktaları gidermektir.

### **1.2.2. Tedarik ve Stok Yönetimi**

Mağazalar müşterilerinin taleplerini karşılamak üzere depolarında tükenen malların yenilerini, yani stok bulundurmamak zorundadırlar. Stok bulundurmanın ve bulundurmamanın maliyetleri vardır. Raflardaki hangi mamullerin tükendiklerini ve stokta hangi ürünün ne kadar kaldığını tespit etmek mağaza yönetiminin etkin çalışması için gereklidir. Bunun için de yönetimin stok kontrol sistemine ihtiyaçları vardır (Özdemir, 2008: 74).

Duymaz ve Ergen ( 2013: 125), tedarik ve stok yönetiminde ortaya çıkan maliyetleri aşağıdaki Tablo 19’da özetleyerek göstermişlerdir.

**Tablo 19. Tedarik ve Stok Maliyetleri**

<b>Sipariş verme ve taşıma maliyetleri</b>	<b>Stok bulundurma maliyetleri</b>	<b>Stok bulundurmama maliyetleri</b>
Sipariş miktarına bağlı değişken sipariş maliyeti	Stoklara bağlanan sermayenin maliyeti (faiz)	Acil sipariş ve ek nakliye maliyetleri
Sipariş sıklığına (sayısına) bağlı değişken sipariş maliyeti	Depolama (aydınlatma, ısıtma, soğutma, personel, kira, sigorta) harcamaları	Sözleşmelerden doğan cezalar
Nakliye, teslim alma, yükleme-boşaltma, kayıt ve muayene/kontrol maliyetleri	Stoktaki kayıp ve fireler	Aksayan üretimden doğan maliyetler

Kaynak: Durmaz ve Ergen, 2013: 125.

Uygun bir stok yönetimi mağazalara, faaliyetlerini aksamadan yürütmesini, stoklara bağlanan paranın miktarının optimize edilerek finansal kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlar. Uygun zamanda ve miktarda yapılan siparişler tedarik ve sipariş masraflarını azaltır. Dikkatsizlik yüzünden ziyan olan malzemelerin miktarını kontrol imkanını sağlar. Bu tür problemlerin kaynağında çözülmesinde yardımcı olur (Özdemir, 2008: 74).

İşletmeler stok kontrollerini; minimum-maksimum tekniği ve ihtiyaca göre sipariş tekniği gibi yöntemlerle yapmaktadırlar. Ancak bilgisayarların işletmelerde kullanılmasına başlanmasıyla stok kontrolleride bilgisayarlarla takip edilmeye başlamıştır. Modern stok kontrol sistemlerinin uygulanmasında bilgisayarlardan yararlanılmaktadır. Bilgisayarın belleğinde her stok kalemine ilişkin, kod numarasından boyutlara kadar bütün bilgiler muhafaza edilip, ambar (depo) giriş-çıkışları derhal kaydedildiğinde gerekli hesaplamaları otomatik olarak yapmak mümkün olmaktadır. Bu konuda ABD'nin önde gelen perakende satıcısı Walmart örnek gösterilebilir. Bu işletme stok kontrolünü uydular aracılığıyla kasadan barkodlar okunurken gerçekleştirmektedir (Dinçer vd., 2013: 278-279).

Tek vd. (2013:507), işletmeler birden çok ürün stok ettikleri zaman kayıt tutmak daha zor olabilir. Bu durumda sipariş noktası kavramını uygulayabilmek için sürekli bir birim kontrol sistemi uygulanması gerekir. Fakat bunun da sorunları olduğu için uygulamada birçok işletme sürekli kontrol için bir iki önemli ürünü seçer.

Diğerlerini ise periyodik olarak kontrol ederler. Bu seçimlerde kullanılan çeşitli yöntemler vardır. Bunlardan biri de *ABC Analizi* ve onun uzantısı olan *ABC Kritik Değer Analizidir*.

- ❖ **ABC Analizi:** bir firmanın satışlarının %80'inin, ürün dizisindeki kalemlerin %20'since yaratıldığını gösteren Pareto yasasında türetilmiş “80-20 kuralı” dağıtım planlamasında yararlı bir kavramdır. Ürünler, tepedeki %20'ye A, öteki %30'a B ve kalanlara da C denilerek, satış durumlarına göre A,B,C şeklinde gruplara ayrıldığı zaman, ABC yönetimi'ne göre kategorideki mallar ayrı dağıtıma tabi tutulur. Örneğin, A kalemleri yüksek stok bulunabilirliği olan çok sayıdaki dağıtım deposundan dağıtılır. C ise tek bir merkezden (fabrika veya depodan) dağıtılır. ABC analizi, depolardaki veya stoklama noktalarındaki malları gruplamak ve stok bulunabilirlik düzeyleri'ni ayarlamak için de kullanılabilir.
- ❖ **ABC Kritik Değer Analizi:** ABC analiz, daha çok, yaratılan satış hacmi bakımından mamullerin oransal önemini göstermeye yarar. Fakat bazen öyle ürünler vardır ki, ABC analizinde alt sırada yer almakla birlikte, firmanın toplam pazarlama politikası ve sunusu içinde önemli yer tutar. Kritik değer analizi, bu tür ürünlere dikkati çeker. Örneğin, ABC analizinde kontak ile arka çamurluk karşılaştırıldığında, değer olarak çamurluk daha fazla tutabilir. Oysa otomobilin çalışması bakımından kontak çok daha önemlidir. O halde, etkin bir kontrol sistemi için ABC analizi ile kritik değer analizinin birleştirilmesinden yarar vardır.

Tedarik/stok yönetimin görevi, üretim için doğru (ihtiyaç duyulan) malzemenin doğru miktarda, doğru yerde, doğru zamanda ve uygun maliyetle hazırda bulundurulması; üretimi aksatmayan bir malzeme akış düzeninin kurulması ve yönetilmesidir. Bu amaçla malzeme nakli ve stoklanması yoluyla, zaman, mekan, ve miktar bakımından ince ayar yapılması gerekli olur ki, bu da tedarik ve stok sisteminin servis derecesini belirler (Duymaz vd., 2013: 121).

### 1.2.3. Tedarik ve Stok Yönetiminde Teknolojik Yenilikler

Yenilikçi bilişim teknolojilerinin etkisi, örgütsel yapı, firma stratejisi, iletişim, bilgi değişimi, operasyonel prosedürler, alıcı-tedarikçi ilişkileri ve pazarlık gücü üzerinde oldukça fazla olduğu söylenebilir. Bilişim teknolojisi ayrıca örgütsel üretkenliği, esnekliği ve rekabet gücünü artırabilir ve örgütler arası ağların gelişimini teşvik eder. Bilgi sistemleri o kadar yaygınlaştı ki günümüz rekabetçi pazarda iş yapmak için bir gereklilik olarak kabul edilmektedir. Tedarik zinciri yönetimi, bilişim teknolojisi yeniliği ve yatırımında önemli bir alan olarak kabul edilmektedir (Patterson, Grimm ve Corsi, 2003: 96).

Tedarik zincirleri, bir ürün/hizmetin ilk ortaya çıktığı noktadan tüketim noktasına, hatta daha sonraki aşamalara kadar ürünü takip etmeyi, ürünü oluşturan organizasyonların etkin iletişimi ve veri paylaşımını gerektirir. İyi yönetilen bir tedarik zincirinde, veriler, iyi yönetiliyor demektir. İletişim teknolojileri söz konusu olduğunda, perakende sektörü ve dolayısıyla perakende tedarik zincirleri en büyük değişimi yaşayanlardan olmuştur. Son 30 yıl boyunca bilişim teknolojileri sektörü birçok açıdan değiştirmiştir, örneğin en önemli oyuncular, coğrafi yerleşimleri, işletmenin yapısı gibi açılardan. Veri edinimi ve iletiminde yaygın kullanılan teknolojilerden bahsedildiğinde, yapılandırılmış verinin iletimini sağlayan EDI, ürünlerin birçok özelliğinin okunmasını sağlayan barkodlar, internetin yaygınlaşması ile netin bir iletim ağı haline gelmesi ve e-tedarik ilk akla gelen başlıklardır (Orel Demirci vd., 2016: 142).

Perakende ve tedarik zinciri yönetiminde en sık kullanılan sistemler, Radyo Frekansıyla Kimlik Tanımlama (RFID), Elektronik Ticaret Teknolojileri, Elektronik Veri Değişimi (EDI- Elektronik Data Interchange), Barkod ve barkod tarama sistemleri, Kurumsal Kaynak Planlama (ERP- Enterprise Resource Planning) donanım ve yazılım sistemleri, Depo Yönetim Sistemleri (WMS- Warehouse Management Systems), Tedarik Zinciri Planlama Sistemleri (SCP- Supply Chain Planning), Coğrafi Kodlamalı İzleme Sistemleri (Geo-coded Tracking Systems), Taşımacılık Yönetimi Sistemleri (TMS) olduğu söylenebilir (Patterson, vd., 2003: 117).

Dinçer vd. (2013: 67), bir çaba ve faaliyetin ekonomik nitelik kazanabilmesi için verimliliğin temel fonksiyonu olan en az harcama yani asgari iş gücü ilkesine

uygun bir biçimde yerine getirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Çünkü bir faaliyetin maliyeti ne kadar yükselirse, etkinliğinin yani, amaca ulaşmanın değeride o kadar azalır.

Günümüz perakendecilik sektöründeki stok kontrol yönetimi, hızla gelişen teknolojik yenilikler ve yazılım sistemleri vasıtasıyla daha etkin ve daha verimli bir şekilde yapılabildiği söylenebilir. Örneğin, perakende yönetimin farklı segment ve iş modellerine göre özel geliştirilmiş ve bütünleşik bir sistem olarak çalışan *Kurumsal Perakende Yönetim Sistemi* stok kontrol süreçlerini oldukça etkin ve verimli kılmıştır. Farklı modüller içeren bu paket yazılım, mağaza operasyonlarına yönelik verimliliği artıran *Mağaza Arka Ofis Sistemi*, perakende sektörüne özel geliştirilen depo yönetim, işleyiş ve dinamiklerini barındıran *Depo Yönetimi Sistemi*, satış süreçlerinde etkinliği artıran ve arka ofis, CRM ve ERP süreçleri ile entegre çalışan *Satış Noktası Yönetimi Sistemlerini* kapsamaktadır.

Son yıllarda stok kontrol süreçlerini daha etkin ve verimli kılmak bağlamında mevcut uygulanan yenilikler arasında raflardaki ürün stoklarını kontrol ve bildirimini sağlayan el terminalleri (Portable Data Capture Units – PDCU), elektronik satış noktası sistemleri (EPOS- Elektronik Point of Sale) ve bunalara bağlı gelişmiş barkod okuyuculardan taranan ürün barkod bilgileri ürünlerin eş zamanlı stoklardan düşürülmesini sağlamaktadır. Öte yandan, gelişmekte olan donanım ve yazılım birimleri örneğin, Radyo Frekansıyla Kimlik Tanımlama (RFID, raflardaki ürünleri algılayan ağırlık sensörüyle çalışan akıllı raflar (Smart Shelves), Neslelerin İnterneti (IoT- Internet of Things ) benzerinde teknolojik yenilikler de stokların eş zamanlı kontrol ve yönetilmesinde faydalı olacağı söylenebilir. Bütün bu gelişmeler teknolojik yenilikler bölümünde detaylı açıklanacaktır.

#### **1.2.4. Çapraz Yükleme (Cross Docking)**

Geleneksel olarak kullanılan depo aracılığıyla nakliyede tedarikçiden gelen aracın depoda boşaltılması, ürünlerin kayda alınması, uygun yerlere/raflara konması gibi elleçleme faaliyetleri, müşteriden sipariş alındığında ürünlerin toplanması, paketlenmesi, sevkiyata hazırlanması ve taşı aracına yüklenmesi faaliyetleri söz konusudur. Bu işlemler, depo büyüklüğü kararından başlamak üzere, stok bulundurma ve depo maliyetlerinin artmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla buna alternatif çapraz



yüklemedir. Çapraz yüklemede kullanılan depo, geleneksel anlamdaki stoklamanın yapıldığı yerden çok, ürünlerin bekletildiği (en fazla 24 saat) yerlerdir. Dağıtım merkezi, ürün girişini sağlayan araçlardan alınan ürünlerin, bir stoklama faaliyeti olmaksızın, ürün çıkışı sağlayan araçlara yüklenmesini sağlayacak şekilde yönetilmektedir. Tedarikçiden dağıtım merkezine gelen yükün bölünerek müşterilere gönderme işinin en kısa sürede gerçekleşecek şekilde koordinasyonu, çapraz yükleme faaliyeti olarak tanımlanır. Çapraz yükleme, 1930’larda ABD taşımacılığın, daha sonra 1950’lerde orduda ve 1980’lerin sonunda Walmart tarafından ilk kez perakendecilikte kullanılmıştır (Orel Demirci vd., 2016: 76-77).

Çapraz yükleme, dağıtım lojistiği için tam zamanında tedarik (JIT- Just-in-Time) stratejisidir. Ürünlerin dağıtım merkezi depolarında stoklanmadan ürünleri tedarikçilerden müşterilere dağıtım ağından kesintisiz bir şekilde akışını gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle, çapraz yükleme, daha iyi bir teslimat süresi ve minimum stokla çalışmayı sağlar (Buijs, Danhof ve Wortmann, 2016: 213).

Duymaz vd. (2013: 130), tam zamanında tedarik (JIT- Just-in-Time) veya üretimle senkronize edilmiş tedarik söz konusudur. Birçok kontrol sistemi olmayan “JIT sistemi”nde, stoksuz ya da minimum stokla çalışmak istenmektedir. JIT sisteminde “optimal sipariş büyüklüğü”nün hesaplanması önemsiz hale gelmiştir. Burada tedarik miktarı ve zamanı ile üretim projesi arasında uygunluk ve senkronizasyon sağlanabildiği ölçüde, JIT önemli maliyet tasarrufları sağlar.

Çapraz yükleme stratejisi, stok miktarını artırmaksızın taşıma maliyetini ve teslimat süresini azaltmak için büyük bir potansiyele sahip olduğu bilinmektedir. Perakende sektöründe faaliyet gösteren Walmart, başta gelen ve en önemli lojistik şirketlerden biri olarak rekabet avantajını çapraz yükleme depolarının bir ağı ile sağlamıştır (Kreng ve Chen, 2008: 229).

### **1.2.5. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)**

Küresel perakende zincirlerinde lojistik konusunda değinilebilecek önemli bir konu, üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılarıdır. En temel tanımı ile dış kaynak kullanımı (outsourcing), işletmenin içsel bir faaliyetinin karar hakları ve sorumlulukları ile birlikte, bir anlaşmaya bağlı olarak uzun süreliğine bir başka işletmeye devredilmesi olarak tanımlanırken, lojistikte dış kaynak kullanımı,

devredilen faaliyetin lojistik süreci olmasıdır. Üçüncü parti lojistik (3PL, third party logistics), bir organizasyonda geleneksel olarak yürütülen lojistik faaliyetlerinin dış kaynak tarafından gerçekleştirilmesidir. Bu faaliyetler, lojistik sürecinin tüm faaliyetleri veya seçilen belirli faaliyetler (nakliye, depolama, geri dönüşler vb.) de olabilir (Orel Demirci vd., 2016: 75).

Gıda odaklı perakendeciler, nakliye, elleçleme, depolama tesislerine uzun yıllar boyunca sürekli yatırım yaparak lojistik liderliği yapmışlardır. Günümüzde, özellikle İngiltere'de, bu durum artık geçerli bir durum değildir. Bunun yerine Tablo 20'de gösterildiği gibi pek çok perakendeci kuruluş, tedarik zincirinin yönetimini üçüncü şahıs hizmet sağlayıcıları üzerinden sağlamışlardır (Paché, 1998: 303).

**Tablo 20. İngiltere’de Üçüncü Parti lojistik Benimseyen Perakendeciler**

<b>Perakendeci Kuruluş</b>	<b>Depolama Hacmi</b>	<b>Taşıma Hacmi</b>
Asda	% 64	% 64
Iceland	% 45	% 45
Safeway	% 45	% 48
Sainsbury	% 64	% 74
Somerfield	% 50	% 100
Tesco	% 38	% 0
Waitrose	% 48	% 48

Kaynak: Paché, 1998: 303.

Rabinovich, Windle, Dresner ve Corsi (1999: 353), genel olarak, Fortune 500 şirketlerinin % 60'ı üçüncü parti bir lojistik sağlayıcısı ile en az bir sözleşme yaptıklarını ifade etmişlerdir. Dış kaynak kullanımına giden şirketlerin büyük ölçüde maliyet tasarrufu sağlaması ve temel yetkinlikler üzerine odaklanma temeli üzerine işbirlikleri geliştirmişlerdir. Birçok araştırma sonucu da, birçok sektörde lojistik dış kaynak kullanımının hızla genişleyen bir rekabet avantajı ve lojistik maliyet tasarrufu kaynağı olduğunu belirtmişlerdir.

### 1.3. PERAKENDECİLİKTE PAZARLAMA YENİLİĞİ

Perakendeci işletmeler farklı pazarlama yöntemlerini geliştirerek ya da varolan uygulamalarda yenilikler yaparak pazar paylarını artırma ve rekabet avantajı sağlama çabasındadırlar. Özellikle dijital perakendeciliğin artarak yaygınlaştığı son yıllarda perakendeci kuruluşlar gelişen teknolojik yeniliklerden de faydalanarak hızla değişen tüketici davranışlarına uyarlanmış pazarlama yenilikleri geliştirdikleri söylenebilir.

#### 1.3.1. Deneyim Perakendeciliği (Experience Retailing)

Günümüz ekonomik iklimi ve rekabetçi perakende ortamında hayatta kalmak için sadece düşük fiyat politikası uygulamak ve yenilikçi ürünler satmak yeterli değildir, daha fazlası gereklidir. İşletmeler etkili bir şekilde rekabet edebilmek için müşterinin alışveriş deneyimine odaklanmalıdır. Müşteri deneyimini yönetmek için perakendeciler öncelikle "müşteri deneyimi"nin gerçekten ne olduğunu da anlamaları gerekir. Müşteri deneyimi, müşterinin alışveriş, ürün veya hizmetle etkileşime girdiği an itibarıyla temas kurduğu bütün aşamaları içermektedir. Müşteri deneyimi yönetimi, müşteri deneyimini yönetmek için tasarlanmış bir işletme stratejisini temsil eder. Perakendeci ve müşterileri arasında kazan-kazan değer değişimi ile sonuçlanan bir stratejiyi temsil eder (Grewal, Levy ve Kumar, 2009: 1).

Müşteri deneyimi yönetimi, bir müşterinin bütün deneyimini bir ürün veya bir şirketle stratejik olarak yönetme sürecidir. Müşteri deneyimi yönetimi, tamamen müşteri odaklı bir yönetim konseptidir, bir pazarlama konsepti değildir. Sonuç odaklı değil, süreç odaklı bir memnuniyet fikridir. Öte yandan, müşteri deneyimi yönetimi (CEM), sadece kayıtlı bilgiler üzerinden müşteriyle yakın ilişkiler kurmaya giderek uygulanan müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) 'in çok ötesinde düşünülmesi gereken bir yaklaşımdır (Schmitt, 2003: 18).

Son yıllarda pazarlama literatüründe geniş yer bulmaya başlayan odak noktası, tüketim öncesi, tüketim sırasında ve sonrasında yaratılacak, tüketiciye hitap eden duygu ve düşünceler olan deneyimsel pazarlama, tüketicilerin duygularına hitap etmenin önemini, bunun firma ve firmanın markasına yapabileceği katkıları gözler önüne sermektedir. Nitekim, bu konuya ilişkin yapılan araştırmalar, deneyimsel pazarlamanın bir markanın pazarlama yatırımı getirisi en yüksek yöntem olduğunu ortaya koymaktadır (Varinli, 2012b: 149-150).

Perakende artık sadece ürün değil, aynı zamanda deneyim ile de doğrudan alakalıdır. Çünkü yeni tüketiciler normal alışverişin dışında, eğlence, eğitim, duyu, bağlılık ve bilgilenmeyi istedikleri söz konusudur. Dolayısıyla, perakendeciler müşterilerinin satın alma deneyimlerini güçlendirmek bağlamında daha yenilikçi yöntemleri keşfetme arayışı içine girmişlerdir. Örneğin perakendeciler müşterileri için moda gösterileri, müzik festivalleri, tablet ve interaktif ekranlar, sosyal medya kampanyaları gibi satın alma deneyimlerini geliştiren daha yenilikçi çözümler sunmaktadırlar. Öte yandan, perakendecilikte kişiselleştirilen web siteleri ile birlikte e-postaları da norm haline gelmiştir. Dolayısıyla yeni tüketiciler bu tür kişiselleştirmeleri mağaza içi deneyimlerinde de geliştirilmesini gerekli görmektedirler. Buradan hareketle perakendeciler büyük veri (big data) analizlerine ilişkin yenilikleri ve yatırımları artırmaları önem kazanmaktadır (Deloitte, 2015: 5).

Torlak ve Altunışık (2006: 47), tüketimin sadece fonksiyonel fayda odaklı bir faaliyet olmayabileceği, tüketim sürecinde tüketicilerin bilinçaltının etkisinde yaptıkları davranışların ihmal edildiği, tüketim sürecinde yer alan görsel ve algısal bilginin sözlü ifade edilmesindeki sınırlılıklar sebebiyle mevcut modellerde dikkate alınmıyor olması ve tüketim deneyiminin ürün özelliklerine odaklı sadece rasyonel faydalar çerçevesinde değil, duygusal ve estetik unsurların da dikkate alındığı genel tüketim deneyimi bağlamında ele alınması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Üstün müşteri deneyimi yaratmak bugünün perakende ortamlarının ana hedeflerinden biri gibi görülmektedir. Dünya genelindeki perakendeciler, müşteri deneyimi yönetimi kavramını benimsemişler ve pek çoğu bu kavramı misyon bildireleriyle ilişkilendirmişlerdir. Örneğin Valero Enerji firması, kolaylık, değer ve kaliteye odaklanarak müşteriler için olumlu bir perakende deneyimi sağlamayı taahhüt eder. Dell bilgisayar firması, şirketin hizmet verdiği pazarlarda en iyi müşteri deneyimini sunmaya odaklanırken, Toyota'nın misyonu en iyi müşteri deneyimi ve bayi desteği sağlayarak kârlı büyümeyi sürdürmektir. Benzer şekilde, Starbucks'ın başarısının müşterileri için farklı bir müşteri deneyimi yaratmaya dayalı olduğu görüşü de oldukça güçlüdür. Buna ek olarak, yeni bir IBM raporu, marka, kanal ve hizmet bağlılığı geliştirmek için müşteri deneyimini şirketler için kullanacağı önemli bir faktör olarak tanımlamıştır (Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros ve Schlesinger, 2009: 31).

Müşterilerin geçmiş deneyimleri, mağaza atmosferi, hizmet arayüzü ve mağaza markaları gelecekteki müşteri deneyimleri için oldukça önemli bir rol oynar. Müşteri deneyimi, "müşterinin bilinçaltı, hisleri, duyguları, sosyal ve fiziksel unsurları dikkate alarak bütünsel nitelikte perakenciye yanıtlarıdır." olarak ifade edilebilir. Bu deneyim yalnızca perakendecinin kontrol edebileceği faktörlerden oluşan hizmet arayüzü, mağaza atmosferi, ürün yelpazesi ve fiyat değildir. Perakendecinin kontrolü dışında gelişen faktörlerde vardır. Diğer kişilerin etkisi ile birlikte müşterinin alışveriş amacı bunlardan bazılarıdır (Grewal, vd., 2009: 3).

Perakendecilerin, tüketicilerin daha iyi anlaşılması durumunda müşteri memnuniyeti ve perakende satış performansının artacağına dair düşünceleri vardır. Tüketici davranışlarında hedefler, plan, bilgi işleme, bellek, katılım, tutumlar, duygusal işleme, mağaza atmosferi, diğer tüketici yorumları ve seçimler tüketici karar sürecinin çeşitli aşamalarında önemli rol oynar (Puccinelli, Goodstein, Grewal, Price, Raghuram ve Stewart, 2009: 15).

Firmalar ve akademisyenler, müşteri deneyimini artırma ve müşteri bağlılığı sağlamanın öneminin her geçen gün daha çok önem kazandığına inanmaktadırlar. Müşteri deneyimi ve müşteri bağlılığı yöneticilerin en önemli hedefleri arasındadır. Önümüzdeki yıllarda en önemli gündem ve zorluklardan biri olarak gösterilmektedir. Whole Foods Market, Trader Joe's ve Patagonia gibi popüler perakendeciler söz konusu olduğunda, tüketicileriyle neredeyse bir cemaat-mürid benzeri bir ilişki geliştirdikleri söylenebilir (Grewal, Roggeveen, Sisodia ve Nordfält, 2017: 55).

### **1.3.2. Mobil Perakendecilik**

Teknolojik gelişmeyle birlikte yeni yeni pazarlama türlerinin ortaya çıktığına şahit olmaktayız. Bu yeni pazarlama türlerinde biri de, mobil pazarlamadır. Özellikle son yıllarda tüketiciler tarafından yaygın bir şekilde kullanılan mobil telefonlar, pazarlama için de yeni bir alan oluşturmuştur (Varinli, 2012b: 127).

Mobil pazarlama, "iki yönlü veya çok yönlü iletişim ve bir mobil ortam, cihaz veya teknoloji kullanarak bir firma ile müşterileri arasında bir sunumun yapılması" olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca hızla yayılıp benimsenmekte olan bir aktivitedir. Google'ın arama motoru gelirinin % 20'sinin artık mobil cihazlardan sağlandığı tahmin edilmektedir. Yine aynı şekilde Twitter şu anda reklam gelirinin % 86'sını mobil

cihazlardan sağladığını rapor etmiştir. ABD mobil reklam harcamalarının 2015 yılında 29 milyar dolar (dijital reklam harcamalarının % 49'u), 2019 yılına kadar da 66 milyar dolara (dijital reklam harcamalarının % 72'si) ulaşması beklenmektedir. Öte yandan 2015 yılı itibarıyla mobil kuponların ABD'li şirketlerin % 40'ından fazlası tarafından kullanıldığı düşünülmektedir (Hofacker, Ruyter, Lurie, Manchanda ve Donaldson, 2016: 25).

Hızla büyüyen mobil perakendeciliğin birkaç yıl içerisinde yıllık küresel satış toplamının 640 milyar ABD dolarına ulaşması tahmin edilmektedir. Öte yandan, 2015 yılında dünya nüfusunun %65'i bir akıllı-mobil telefon kullanacağı ve internet kullanımının yüzde %83'ünün elde taşınabilen akıllı-mobil cihazlar üzerinden olacağı ifade edilmiştir. Bununla birlikte piyasaya tanıtılan Google Glass, Apple Watch benzeri giyilebilir teknolojiler de müşterilere ulaşmak için yeni fırsatlar oluşturmaktadır. Dolayısıyla, perakendeci işletmelerin bu alanda gelişen yenilikleri de yakından takip etmelerini kaçınılmaz kılmaktadır. Buradan hareketle, perakendecilerin bu duruma mağaza içinde ücretsiz Wi-Fi sunarak ve mobil dostu web sitelerini optimize ederek cevap vermeleri beklenmektedir (Deloitte, 2015: 4).

Mobil pazarlama büyümesinde yavaşlamanın beklenmesi için hiçbir neden yoktur. Çünkü gelişen teknolojik yenilikler ile beraber cihazlar artık temel özellikli telefonlardan akıllı telefonlara "phablets", buradan tabletlere doğru farklı formlarda gelişmektedir. 2020 yılı itibarıyla giyilebilir teknolojiler, örneğin akıllı saatler pazarının küresel olarak 32,9 milyar ABD dolarına ulaşması beklenirken mobil pazarlama karmaşı da daha karmaşık bir hal alacaktır. Öte yandan, gelişen teknolojilerden beacons (kişiselleştirilmiş pazarlama iletişimi) etkisi kanıtlandıkça pazarlama harcamalarını mobil cihazlara doğru daha da ileri bir seviyeye götürecektir. Bu nedenle birçok işletme, mobil pazarlama ve mobil teknoloji trendlerinden etkilenmektedir. Muhtemelen bunların pek çoğunun perakendeci işletmelerden oluştuğu söylenebilir. Bununla birlikte, 2018 yılı itibarıyla yıllık küresel mobil perakende alışverişin 700 milyar ABD dolarını aşması beklenmektedir bu da çevrimiçi satın alımların (online) % 30'unu oluşturmaktadır (Hofacker vd., 2016: 25).

Mobil pazarlama perakendecilik sektöründe giderek daha çok önem kazanmaktadır. Mobil ortam ve cihazların oluşturduğu fırsatlarla birlikte tüketicilerin

yer ve zaman duyarlılığı giderek artmaktadır. Dolayısıyla mobil pazarlama, perakendecilik paradigmasını değiştirme potansiyeline sahip olacaktır. Geleneksel perakende iş modeli, perakende mağazaya giren tüketicilere dayanmaktadır ve lokasyonu en önemli rekabet avantajı kaynağı haline getirmektedir. Fakat mobil pazarlama, bu paradigmayı tamamen değiştirmektedir. Perakendeciler artık tüketici ortamına mobil cihazlar aracılığıyla girebilmektedir. Çünkü mobil cihazlar tüketici ile birlikte dolaşır ve dolayısıyla, perakendeciler her zaman ve her yerde olabilir (Shankar, Venkatesh, Hofacker ve Naik, 2010: 111-112).

**şekil 19. Mobil Pazarlama Kanalları**



Kaynak: Becker ve Arnold, 2010: 23'den uyarlanmıştır.

Şekil 19’da gösterildiği gibi perakendecilik sektöründe mobil pazarlama, teknolojik yeniliklerin gelişmesiyle birlikte farklı kanallar üzerinden farklı dijital pazarlama yöntemlerini uygulama fırsatı sağlamıştır. Bunları şu şekilde belirtebiliriz:

- SMS yoluyla mobil pazarlama: kısa mesaj hizmeti (Short Message Service) olarak da bilinen bu yöntem özellikle izinli pazarlama bağlamında mağazalar tarafından özel gün indirimi, kişiselleştirilmiş pazarlama mesajları şeklinde sıkça kullanılmaktadır.
- MMS yoluyla mobil pazarlama: çoklu ortam mesajlaşma (Multimedia Messaging Service), servisi olarak bilinen bu yöntemde, kısa mesaj servisinden farklı olarak mesajlarımıza resim, video ve ses gibi çoklu ortam dosyaları da eklenebilmektedir.
- E-mail: geniş ekranlı akıllı telefonların gelişmesiyle birlikte elektronik posta üzerinden kişiselleştirilmiş pazarlama mesajlarının etkinliği daha da artmaktadır.
- İnteraktif Sesli Yanıt (Interactive Voice Response- IVR): Müşteriler için önceden kaydedilmiş sesli bir mesajın otomatik bir sistem üzerinden telefon tuşlarının da kullanılmasına olanak veren interaktif çift yönlü diğer bir deyişle arama ve cevaplama sağlayan sesli bir iletişim sistemidir. Otomatik müşteri hizmetlerinde sıkça kullanılmaktadır.
- İçerik (Content): özellikle sosyal medyanın gelişmesiyle birlikte içerik pazarlamasının önemi daha da artmıştır. Hedef kitlede ilgi uyandıracak içerikler paylaşılabilir. Örneğin kampanya, kupon, indirim vd.
- Mobil Web: akıllı ve geniş ekranlı telefonların gelişmesiyle beraber perakendeci işletmeler kurumsal alışveriş web sitelerinin dışında mobil telefon uygulamalarıyla müşterilerine her zaman ve her yerde alışveriş yapma fırsatı sağlarken öte yandan müşterilerin ilgisini uyandıracak içerik ve kampanya benzeri pazarlama mesajlarını da paylaşmaktadırlar.
- Yakınlık (proximity): akıllı telefonların her geçen gün yeni teknolojik özellikler ile donatılması perakendecilik ve dijital pazarlamada farklı yöntemlerin gelişmesini olanaklı kılmaktadır. Örneğin, Bluetooth, Wi-Fi ve Beacon, teknolojisinin yaygınlaşması ve internete erişebilirliğinin artması ile birlikte yakınlık (proximity) ve konum bazlı pazarlama yöntemlerinin



uygulanmasını sağlamıştır. Bu yöntemde makro pazarlama yerine mikro pazarlama diğer bir deyişle veritabanından da faydalanılarak yakınlık mesafesinde ürün ve hizmetlerin müşteri özelliklerine ve satınalma davranışlarına göre kişiselleştirilerek sunulmasına olanak vermektedir. Bu da pazarlama açısından daha güçlü bir tutundurma demektir. Tokay Argan (2010: 309), kişiselleştirme ile kullanıcı tatmini ve bağlılığının yaratılması, kişiyi özel izleniminin oluşturulması gibi nedenlerle, mal veya hizmetler, her bir müşteriye göre uygunlaştırılır.

- Mobil Uygulamalar: çok amaçlı kullanılan mobil uygulamalar perakendecilik sektöründe mobil alışveriş, ödeme, pazarlama amaçlı oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Tüketicilerin ilgisini uyandırmak ve kullanılmasını özendirmek bağlamında uygulamaların kullanıcı dostu bir arayüz, en az butonla aranan ürün ve hizmete ulaşmak ve belkide en önemlisi güvenliği artırılmış bir uygulama olmalıdır.

Bilgi işlem, internet ve mobil iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, fiili ve potansiyel müşterilerle kişisel iletişim kurulmasını sağlamaktadır. Ancak, bu kişiselleştirme “izne dayalı pazarlama” kavramının da önem kazanmasına neden olmaktadır (Yükselen, 2014: 183). İzinli pazarlama, tüketicilerin gönüllü olarak pazarlama etkinliklerine katılmasının sağlanmasıdır. İzinli pazarlamanın nihai amacı, yabancıları dosta, dostları müşteriye ve müşterileri de sadık müşteriye dönüştürebilmektir. Böylece tüketiciden alınan izin düzeyini daha üst basamaklara çıkartabilmektir. İzinin her aşamasında ilave güven oluşur, sorumluluk artar ve kârlar büyür (Varin, 2012b:64; İslamoğlu, 2013:44). Mobil telefon numaralarının çeşitli ortamlarda örneğin, alışveriş sırasında, işlemler sırasında paylaşılması, işletmelerin birşekilde bu veritabanına ulaşarak tüketicilere kolayca ulaşmalarına neden olmaktadır. Ancak mesaj frekanslarının sıklığı, bu tür mesajlara isteksizlik, mobil pazarlamada uygulamaların daha dikkatli yapılmasını gerektirmektedir (Yükselen, 2014: 184).

### **1.3.3. Daha Hızlı Perakendecilik (*faster retailing*)**

Deloitte (2015: 4), yeniliği benimseme temalı “Perakende Sektörünün Küresel Güçleri 2015” raporuna göre hız, perakendecilikte önemli bir trend olarak önemini on

yıldan daha fazla bir süredir korumaktadır. İslamoğlu (2013: 40), ürün ya da hizmetleri ucuz, kaliteli ve farklı yapmaya ek olarak zamana karşı duyarlı olan tüketicilere daha hızlı teslim etme süreçlerini turbo pazarlama olarak ifade etmektedir. (Deloitte, 2015: 4), raporuna göre modanın hızlı değişimi, kaçınılmaz fırsat ve derhal satın almayı güdülemek için sınırlı süreli ürünler ve sürpriz indirimler, ürünlere ve hizmetlere hızlı bir şekilde ulaşılmasını sağlamak, pazarlamak ve farkındalık yaratma bağlamında pop-up (geçici mağazalar) satış noktaları, ödeme noktasında beklemenin azaltılması ve sınırlandırılması için self-servis kiosklar ve yine aynı gün içerisinde kargoya teslim etmeyi taahhüt etme benzeri uygulamalar daha hızlı perakendecilik kapsamında trendler olduğu söylenebilir (Deloitte, 2015: 4). Bazı firmalar sürat konusunu hizmetlerinde ön plana çıkararak dünya markası olmuştur. Müşteri sayıları sever. Daha doğrusu müşteriye sunduğunuz hizmetin ölçülebilir bir tarafı olursa bu durum sizin için oldukça avantajlı olacaktır. Marka olan perakende zincirlerinden bir tanesi “kasalarda beş dakikadan fazla beklemeyeceksiniz” diye bir reklam yapmış ve müşterileri tarafından oldukça ilgi gördüğü ifade edilmiştir (Keskin, 2014: 34).

#### **1.3.4. Seyahat perakendeciliği (travel retailing)**

Deloitte (2015: 3), yeniliği benimseme temalı “Perakende Sektörünün Küresel Güçleri 2015” raporuna göre perakendecilik sektöründe seyahat perakendeciliği (travel retailing) müşteri esaslı kavramları yeniden tanımlayan ve bir şirketin stratejisinde havaalanı perakende rolünün önemini değiştirmektedir. Rapora göre, her yıl bir milyarın üzerinde insanın seyahat ettiği ve bununda yaklaşık olarak dünya nüfusunun %15'ine denk geldiği vurgulanmıştır. Öte yandan bu kitlenin seyahat süreçlerinde bir trilyon ABD dolarından daha fazla bir harcama yaptıkları ve dolayısıyla seyahat perakendeciliği müşterilerle ilişkileri geliştirmek için yeni fırsatlar sunduğu ifade edilmektedir. Sonuç olarak, havaalanları perakende destinasyonları haline gelmiştir ve artık havaalanı perakende tasarımlarında bir yenileşim sağlanmıştır. Geçmişte sadece gümrüksüz mağazalar (duty free shops) yerine daha çok lüks moda trendleri tarafından egemenlik kurulduğu söylenebilir.

#### **1.3.5. Uluslararasılaşma**

Firmalar, kontrol edebildikleri pazarlama karması unsurları aracılığı ile hedefledikleri pazarlarda başarılı olmaya çalışırken, sürekli olarak kontrol edilemeyen

unsur olarak tanımlanan pazarlama çevresi ile etkileşim halindedir. Son dönemlerde pazarlama çevresini değiştiren en önemli etmenlerden biri de küreselleşme olgusudur. Theodore Levitt'in dünyanın küresel bir kasabaya dönüşeceği öngörüsünde bulunduğu ünlü makalesinden beri geçen zaman içerisinde firmaların uluslararasılaşma çabaları ve dünya üzerinde küresel bütünleşme hareketleri ivme kazanmıştır. Uluslararasılaşma firmalara yeni pazarlar ya da yeni tedarik kaynakları sunabilir (Burnaz, 2008: 35).

Reinartz, Dellaert, Krafft, Kumar ve Varadarajan (2011: S53), son yirmi yıldan daha uzun bir süredir modern perakendeciğin faaliyet alanı artarak uluslararasılaşmaya doğru yönelmiştir. Perakendeciliğin uluslararasılaşma kavramı, birbiriyle ilişkili birçok gelişmeyi içermektedir; bunlar arasında (1) olgun pazarlar üzerine kurulu büyük perakendecilerin bazı ülkelerde ekonomik gelişmelerin farklı safhalarında yeni pazarlar oluşturması (2) tedarik zincirinde sağlanan yeniliklerin vermiş olduğu destek ile birlikte perakendecilerin operasyonlarını artırarak daha geniş bir alana yayması ve (3) perakendecilikte yeniliklerin dünyanın değişik bölgelerine yayılması olarak açıklanabilir. Genel olarak, dünya çapında çok sayıda ülkenin perakende pazar çevresi küresel güçlerin etkisi altına girdiği söylenebilir. Bu küreselleşme güçlerinin etkisi, perakende tedarik zinciri, ürün yelpazesi, mağaza formatı ve markalaşma gibi perakendeciliğin çeşitli yönleri bakımından oldukça belirgindir.

Perakende operasyonlarının geliştirilmesi perakendecilikte uluslararasılaşmanın sonuncu boyutudur. Yerel pazardaki doygunluk, şiddetli rekabet ve artan tüketici harcamaları, perakendecileri operasyonların geliştirilmesinde sınırlar ötesine yönlendirmiştir. Uluslararasılaşmada ilk düşünülmesi gereken konu, mevcut başarılı bir mağaza modelinin diğer pazarlarda da çalışıp çalışmayacağı olmalıdır. Farklı ülkelerde farklı tüketicilerin ve farklı tüketici beklentilerinin karşılanması gerektiği unutulmamalıdır ( Orel Demirci vd., 2016: 13). Amerika Birleşik Devletleri'nde Walmart, elektronik ticaret alanında Amazon.com, Avrupa'da Aldi, Metro grubu, Türkiye'de ise BİM A.Ş ve Migros Ticaret A.Ş. uluslararasılaşma başarısı gösteren en iyi perakendeciler örneği olduğu söylenebilir.

31 Mayıs 1995'te kurulan BİM Birleşik Mağazalar Anonim Şirketi'nin 30 Haziran 2017 faaliyet raporuna göre, Türkiye'de çeşitli şehirlerde faaliyet gösteren 49 bölge müdürlüğü ve 33 adedi FİLE konseptindeki mağazalar olmak üzere toplam

5.947 mağazası bulunmaktadır. Öte yandan uluslararasılaşmaya giden BİM A.Ş, Fas Krallığı'nda Mayıs 2008 tarihinde kurulan ve ana ortaklık şirketin %100 iştirak ettiği Bim Stores SARL 30 Haziran 2017 tarihi itibariyle 3 bölge müdürlüğü ve 358 mağaza ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Yine, şirketin %100 iştiraki ile Mısır'da aynı iş kolunda faaliyet göstermek üzere kurulu bulunan Bim Stores L.L.C. şirketi, 30 Haziran 2017 itibariyle 2 bölge müdürlüğü 255 mağazası ile Mısır'da faaliyetlerini sürdürmektedir.

Türkiye'de uluslararasılaşma başarısı gösteren Migros Ticaret A.Ş'nin de 30 Haziran 2017 faaliyet raporuna göre, yurt içinde 7 coğrafi bölgede 1.558 Migros, 23 5M, 15 Toptan, 41 Macrocenter, yurt içi iştiraki vasıtasıyla 170 Kipa ile yurt dışında iştirakleri vasıtasıyla Kazakistan'da 16 Ramstore ile 1 Macrocenter ve Makedonya'da 20 Ramstore olmak üzere toplam 1.844 mağazaya ulaşmıştır.

Yerel pazardaki doygunluk, şiddetli rekabet ve verimliliğin düştüğü dönemlerde perakendeci kuruluşlar için pazar payının korunması veya artırılması ve yeni pazarlara giriş bağlamında yukarıda örneği verilen perakende kuruluşlarının başarısından hareketle uluslararasılaşmanın rekabet avantajı, pazar payı, riskleri azaltma ve işletme performansı üzerinde önemli derecede etkisi olduğu söylenebilir.

### **1.3.6. Yeşil Pazarlama (Green Marketing)**

Yeşil pazarlama, işletmelerin, pazarlama stratejilerini, politikalarını ve programlarını doğal çevreyi koruyacak ve geliştirecek biçimde tayin edip uygulamaları olarak tanımlanabilir. Bu uygulamaları bizzat kendileri yaptığı gibi, bu amaçla kurulmuş sivil toplum ve kamu örgütleri ile işbirliği yaparak da sürdürebilirler. Sözelimi, Kent Gıda TEMA ile Eti ve Tariş ÇEVKO ile bu amaç için işbirliği yapmaktadır. Öte yandan, çevre bilincinin gelişmesi, tüketicilerin çevresel duyarlılığını arttırmıştır. Bu bağlamda çevre dostu ürünlerin tüketiciler tarafından daha fazla tercih edildikleri işletmelerce fark edilmiş ve onlar da ürünlerini çevre dostluğu ile uyumlu hale getirmeye başlamıştır (İslamoğlu, 2013: 44).

Geçmiş yıllarda tüketiciler sadece satın alma ve tüketimle ilgilenirken, günümüzde “bilinçli yeşil tüketiciler”, kıt kaynakları tüketen işletmelerin üretim sistemleriyle, ürünleriyle ve atıklarının çevreye etkileriyle ilgilenmektedirler. Doğal

olarak yeşil tüketicilerin sayısı arttıkça, işletmeler açısından yeşil pazarlama anlayışı ile faaliyet göstermek daha önemli olmaktadır (Varinli, 2012b: 35-36).

Tek vd. (2013: 312), satın alma kararlarında çevrenin korunmasına dikkat eden tüketicilere (yeşil tüketiciler- Green Consumer) denilmektedir. Yeşil tüketici hareketi olarak da adlandırılan tüketici yaklaşımı pazarlama faaliyetlerinde de değişimleri beraberinde getirmiştir. Öncelikle ambalajlamanın bugün daha özenli ve aşırıya kaçmayan şekilde tasarlanması gündemdedir. Süpermarketlerin fazla plastik poşet kullanımını önlemek için çalışmalar yapmaları, plastik poşet için kamu otoritelerinin vergi koymaları, hatta Bozcaada’da olduğu gibi plastik poşet kullanımının yasaklanması gibi uygulamalar giderek artmaktadır. Benzer şekilde atıklardan yeniden üretilmiş ürünler tüketiciler tarafından kabul ve onay görmektedir. Özellikle dış ambalajların geri dönüşümlü kâğıtlardan yapılması, gelişen gelişen teknoloji yardımıyla doğaya zarar vermeyen ambalaj malzemelerinin kullanılması da yaygınlaşan uygulamalardır. Yine etiketlerde “ Doga dostu”, Doğal yollardan çözümler”, “Çevre dostu”, “Ozon dostu”, “ Kurşunsuz benzin” ibareleri giderek daha çok yer almaktadır. Yeniden kullanım, geri kazanma yaygınlaşmaktadır. Geri kazanılmış kâğıt, fosfatsız deterjan, bebek ürünlerinde doğal özlü olanlar, suni gübre ve hormonlardan arındırılmış doğal gıdalar, doğal kozmetikler bu konudaki ürün veya ürün gruplarından bazılarıdır.

Tüketicilerin çevre hassasiyetlerinin artması paralelinde etiketlerde bu tür bilgilerin yer alması, olumlu bir izlenim yaratmada öne çıkan bir unsurdur. Ancak etikette tasarım yapılırken eksik veya aşırı bilgi vermekten de kaçınılmalı, sade ve anlaşılır olmaya özen gösterilmelidir (Tek vd., 2013: 312).

Günümüz perakende sektöründe pek çok perakendeci kuruluş kurumsal sosyal sorumluluk politikası adı altında yeşil perakendeciliğin gereklerini yerine getirme bağlamında bir çabalarının olduğu söylenebilir. Çevreyi koruma boyutunda perakendeciliğin “yeşil” örnekleri, ambalaj atıkları, bitkisel atık yağlar, atık piller, elektrikli ve elektronik atıklar, yeşil IT politikası türünde çalışmalar yapılmaktadır. Burada kurumsal sosyal sorumluluk ve perakendeci işletmelerin çevre bilinci eksenindeki uygulamaları ile tüketici satın alma davranışları, mağazaya bağlılığı ve kurumsal imaj algısını olumlu yönde güçlendirmesi sağlanacaktır.

#### 1.4. PERAKENDECİLİKTE ORGANİZASYONEL YENİLİK

Perakendecilik sektöründe organizasyonel yeniliklerin rekabet avantajı sağlayacak çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ya da varolan yöntemlerin işletme şartlarına ve değişen tüketici davranışlarına uyarlanarak yapıldığı söylenebilir.

##### 1.4.1. Perakendecilikte İş Modeli Yeniliği

Literatürde pek ortak bir tanımlama olmasada, iş modeli, bir işletmenin değer önermesi, gelir kaynakları, kullanılan kaynakların kira bedelini çıkarmak ve firmanın paydaşlarını birbirine bağlayan bir yönetim mekanizması olarak tanımlanabilir. Perakendecilikte iş modeli ise, perakende işletmenin pazardaki hedef müşterilerine hangi yöntem ve faaliyetlerle değer oluşturmak istediği, değer tahsisinin kendisi ve paydaşları için nasıl yapılacağına ifadesi olarak açıklanabilir. Pazar çevresinde oluşan sürekli değişim, artan müşteri beklentileri ve yoğun rekabetin yaşandığı bir dönemde sürdürülebilir büyüme ve avantaj yaratmak için iş modelinde yenilik yapmak giderek kritik bir önem taşımaktadır (Sorescu, Frambach, Singh, Rangaswamy ve Bridges, 2011: S3-S4).

Perakendecilikte iş modeli yeniliği, mevcut bir perakende iş modeli uygulamasının ötesinde bir veya daha fazla unsurunda yenilik yapmaktır. Örneğin, perakende mağaza formatı, faaliyetler ve yönetim ve bunlar arasında dayanışma sağlayarak böylece perakendecinin değer yaratma ve tahsis etme mantığının değiştirilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Sorescu vd., 2011: S7).

**Perakende Mağaza formatı:** perakende mağaza formatı, hedef pazarın ihtiyaçlarını karşılamak için perakende işletmenin faaliyetlerinin doğasıdır. Örneğin, perakende karması diğer bir deyişle sunulan ürün ve hizmetler, fiyatlandırma politikası, reklam ve tanıtım programları, mağaza tasarım ve görselliği, kendine özgü lokasyonlar ve müşteri hizmetleri olarak ifade edilmektedir (Levy vd., 2012:112). Farklı perakende formatlarını anlamak yönetsel açıdan çok önemlidir, çünkü perakendeci işletmeler için rekabet aracı olarak kullanılma etkisine sahiptir (Zentes, Morschett ve Klein, 2007: 9). Perreault vd., (2017: 310), perakendeciler bir stratejiyi geliştirirken, pazarlama

karması sorunlarının hepsine ilişkin politikaları belirleyen bilinçli kararlar vermelidir. Bilinçli olarak verilmesi gereken kararlardan birisi de müşterilerin tercihini kazanabilecek doğru perakende mağaza formatlarının belirlenmesidir. Özdemir (2008:12), mağazalar, mevcut pazar içinde bir hedef kitle seçerek onlara hitap ederler. Kuşkusuz mağazalar, tüm tüketicilerin tüm ihtiyaçlarını karşılayamaz. Bu anlamda mağazalar, kendilerini bazı özellikler bakımından farklılaştırdıklarında amaçlarını daha kolay gerçekleştirebilirler. Dolayısıyla müşterilerin önüne çok değişik boyutlarda, farklı önceliklere sahip mağaza türleri çıkmaktadır.

***Perakende Faaliyetler:*** müşteri deneyimini yerine getiren ürün ve hizmetlerin edinilmesi, depolanması, sergilenmesi ve alışverişinde bulunmaktır. Faaliyetlerin spesifik seçimi, yapıları ve süreçler içindeki sıralaması, benimsenen mağaza formatına göre yönlendirilecektir. Geçmiş araştırmalar, faaliyetlerin ana hatlarını, sanal ya da fiziksel mağaza tasarımı ve atmosferi, ürün karması, fiyatlandırma, markalaşma ve iletişim olarak belirlemiştir. Diğer araştırmalar, yeni teknolojilerin benimsenmesi ve perakendeciliğe özgü tedarik zinciri optimizasyonu gibi daha az görünür perakende faaliyetleri üzerine ışık tutmuştur. Müşteri deneyimi yaratma ve yönetimi konusunun artan önemi ile birlikte bazı çalışmalar da perakendecilerin faaliyetlerini belirli bir perakende formatında müşteri deneyimini artırmak için nasıl tasarlayabileceklerini ele almıştır (Sorescu vd., 2011: S6).

***Perakende Yönetimi:*** müşteri deneyimleri yaratmada ve sunumunda rol alan aktörlerin yanısıra, bu aktörleri müşteri deneyimini yerine getirme rollerini yerine getirmek için motive eden mekanizmalara (sözleşme ve teşvik sistemleri gibi) dikkat çekmektedir. Bu aktörler sadece perakendeci ve müşterilerini değil aynı zamanda perakendecinin tedarik zinciri boyunca işbirliği içinde olduğu ağın tümünü kapsamaktadır (Sorescu vd., 2011: S6).

Son yıllarda gelişen teknolojik yenilikler ve hızla değişen tüketici satınalma davranışları perakendeci kuruluşları müşteri deneyimi ve rekabet

avantajı sağlama bağlamında çoklu kanal (multichannel) ve bütünleşik kanal (omnichannel) üzerinden çalışma ve yeni iş yapış modellerini geliştirmeye yönlendirmiştir. Çoklu kanallar genelde mağazalı perakendecilik, internet kanalı (mobil, tablet ve PC), katalog, doğrudan satış, televizyonlu pazarlama, otomatik makede satış kanalı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüzde en hızlı gelişen iş modellerinden birisi de hiç kuşkusuz e-ticarettir. Bireysel tüketicileri hedef alan işletmeden tüketiciye (B2C) en iyi bilinen ve uygulanan e-ticaret türüdür. Tablo 21’de işletmeden tüketiciye (B2C) alanında en çok kullanılan e-iş modelleri gösterilmektedir (Laudon ve Traver, 2014: 72).

**Tablo 21. İşletmeden tüketiciye (B2C) Elektronik İş Modelleri**

İş Modeli	Örnekler	Modelin Tanımı
E-perakendecilik (E-tailer)	Amazon iTunes Bluefly	Perakende mağazacılığın online versiyonu, müşteriler evlerinden ve ofislerinden ayrılmadan günün herhangi bir zamanında yada akşam vakti alışveriş yapmasını sağlayan bir iş modelidir. <b>Gelir modeli:</b> ürün pazarlama ve satış
	Walmart.com Sears.com	Bir şirket için online dağıtım kanalı ve fiziksel mağaza şeklinde olan bir iş modeli. <b>Gelir modeli:</b> ürün pazarlama ve satış
	Dell.com Mattel.com SonyStyle.com	Üretici firmaların online kanallarını kullanarak müşteriye doğrudan satış yapan iş modelidir. <b>Gelir modeli:</b> ürün pazarlama ve satış
Toplum oluşturucu (Community Provider)	Facebook LinkedIn Twitter Pinterest	Belirli ilgi alanları, hobileri, ortak deneyimleri veya sosyal ağ kurarak bireyler biraraya gelebilir ve online tanışabilir <b>Gelir modeli:</b> Reklam, üye kaydı ve bağlı tavsiye/yönlendirme ücreti
İçerik sağlayıcı (Content Provider)	WSJ.com CBSSport.com CNN.com ESPN.com Rhapsody.com	Gazete, spor ve benzeri online siteleridir, bilgi, eğlence gibi içerik sağlayan iş modelidir. Müşterilerine güncel haberler, özel ilgi alanları nasıl yapılır konusunda rehberlik ve ipucu gibi bilgi satışları yapar <b>Gelir modeli:</b> Reklam, üye kaydı ve bağlı tavsiye/yönlendirme ücreti
Portal	Yahoo AOL MSN Facebook	İnternet ortamında entegre paket içeriği sunarak, içerik arama/tarama ve sosyal ağ hizmetleri yanında haber, e-posta, sohbet, müzik indirme, video akışı, takvimler ve benzeri hizmetler için kullanıcıların ana sayfası olmayı amaçlayan bir iş modelidir. <b>Gelir modeli:</b> Reklam, üye kaydı ve transfer/işlem ücreti
	Sailnet	Özelleştirilmiş hizmet ve ürünleri pazar yerine sunan bir iş modeli. <b>Gelir modeli:</b> Reklam, üye kaydı ve transfer/işlem ücreti



	Google Bing Ask.com	İnternet ortamında özellikle arama/tarama hizmeti sunan bir iş modelidir <b>Gelir modeli:</b> Reklam ve bağlı tavsiye/yönlendirme ücreti
Ticari İşlem Komisyonculuğu (Transaction Broker)	E*Trade Expedia Monster Travelocity Hotels.com Orbitz	Borsa komisyonculuğu ve seyahat acentacılığı gibi işlemlerin satışını internetten yaparak işlemlerin daha hızlı ve ucuz maliyetini sağlayarak müşteri verimliliğini artıran bir iş modeli. <b>Gelir modeli:</b> transfer/işlem ücreti
Pazar Yeri Oluşturucu (Market Creator)	eBay Etsy Amazon Priceline	İşletmelerin internet teknolojisini kullanarak alıcıları ve satıcıları biraraya getirecek pazar yeri oluşturan bir iş modelidir. <b>Gelir modeli:</b> transfer/işlem ücreti
Hizmet Sağlayıcı (Service Provider)	VisaNow.com Carbonite RocketLawyer	Şirketlerin bir ürün satışından ziyade bir hizmet satarak para kazanan bir iş modelidir. <b>Gelir modeli:</b> Hizmet satışı

Kaynak: Laudon ve Traver, 2014: 73.

#### 1.4.2. Perakende İşletmelerin Birleşmeleri ve Satın Almaları

İşletme birleşmeleri (mergers) ve satın almaları (acquisitions) ülkemizde ve globalleşen iş yaşamında oldukça sık rastlanan stratejik uygulama tekniklerinden ikisidir. Büyümek, durumu korumak veya rekabet üstünlüğü sağlamak için pratik bir çözüm gibi görünen bu tekniklerin temeli, gerçekte, işletmelerin çevreye uyum sağlamaları konusunu inceleyen uyum (adaptasyon) yaklaşımlarına uzanmaktadır (Ülgen vd., 2013: 348).

Birleşme ve satın almalar, perakende faaliyetlerinde satışları ve varlıkları büyütmenin sık rastlanan bir yöntemidir. Perakende şirketlerinin satın almalarını güdüleyen başlıca sebeplerden bazıları, satışları artırmak, varlıkların büyümesini sağlamak ve pazar payını çok daha hızlı bir şekilde elde etmektir. Diğer taraftan, içerden büyürken yeni girişimlerden oluşabilecek riskleri de azaltmaktır. Yakın geçmişte, ampirik kanıtlar hem pazar payı açısından hem de mağaza birimleri bakımından daha büyük perakendecilerin, perakendecilik sektöründe perakende sahipliğini daha da pekiştirecek satın alma eğilimlerinin olacağını göstermektedir. Öte yandan, uluslararası perakende bileşeninden sayılan, büyük oranda uluslararası perakende işletme birleşmeleri ve satın almaları ile ilişkili yaygın kurumsal yeniden yapılandırma ve iyileştirmelerdir (Hogan, Olson ve Capella, 2015: 62).

Yakın zamanda uluslararası perakende işletme birleşmeleri ve satın almalarına en iyi örnek, Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa’da faaliyet gösteren iki büyük rakip perakende kuruluşu olan Ahold ve Delhaize grubunun temmuz 2016’da birleşmeleri gösterilebilir. Aynı şekilde, ana faaliyeti Türkiye’de olan Migros 2016 yılında Tesco Kipa hisselerini satın alarak belirli bölgelerde pazar payını artırmayı ve rekabet avantajı sağladığı söylenebilir.

### **1.4.3. Örgütsel ve Tedarik Zinciri İletişiminin İyileştirilmesi**

Bütün toplumsal ve kişisel ilişkilerde, yeterli bir düzeyde iletişime ihtiyaç vardır. İnsan ve insanın karşılaştığı her yerde, her durumda, toplumsal yaşamın oluşturulmasında bir iletişim süreci yaşanır. İletişimin farklı tanımları yapılmıştır. Bunlardan biri iletişimi; kişiler, gruplar ve örgütler arasında karşılıklı mesaj (düşünce, bilgi, haber) değiş tokuşu süreci olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer tanımda ise iletişim; bir gönderici ile bir alıcı arasında düşünce birliği ya da ortaklığı kurma süreci olarak belirtilmiştir (Odabaşı vd., 2013:15).

Koçel (2014: 635), belirli bir organizasyon yapısı içinde faaliyet gösteren yöneticiler, çeşitli teknikler yardımı ile iletişim sürecini daha iyi ve etkin hale getirmeye çalışmaktadırlar. Bu çabalarda en çok kullanılan teknikleri şöylece özetlemek mümkündür.

**Sonucu izleme:** Bu temel iletişim sürecindeki geri besleme (feed-back) ile ilgilidir. Alıcıdan, mesajın ilgili olduğu işle ilgili bilgi istemek iletişimin etkinliğini artıracaktır.

**Haber akışının yönetimi:** Günümüz yöneticisinin bir nevi “mesaj bombardımanı” altında olduğu göz önüne alınırsa, organizasyonlarda aşağıdan yukarıya doğru iletişimde bir ayıklamaya giderek sadece “standarttan sapan” işlerle ilgili mesajların yukarıya gönderilmesi yöneticinin yükünü azaltacaktır. İnternet ve işletme içi intranet uygulamalarında bu akış yönetimi, kullanıcılara verilen çeşitli şifreler ile daha rahat uygulanabilmekte, mesajların kime gideceği veya gitmeyeceği planlanabilmektedir.

**Empati:** Bilindiği üzere empati, olaylara başkalarının açısından bakabilme yeteneğini ifade etmektedir. İletişim ilişkisi içine giren bir yönetici de göndereceği

mesajı formüle etmeden önce, olayları mesajı alacak olan açıısından inceleyebilmelidir. Böylece mesaj daha az filitrelenecektir.

**Tekrar:** Tekrarın eğitimdeki rolü bilinmektedir. İletişimde de mesajın tekrarı iletişimin başarısına katkıda bulunacaktır.

**Kullanılan dilin sadeleştirilmesi:** Burada mesajı oluşturan sembollerin bütün ilgililer tarafından anlaşılır olması kastedilmektedir.

**İletişim kanallarının artırılması:** Ast- üst arasındaki yazılı veya sözlü iletişime ek olarak ilan tahtaları, örgüt içi bültenler, toplantılar, tavsiye kutuları kullanmak; grapevine (informal haberleşme- dedikodu) olarak adlandırılan informal nitelikteki mesaj gönderme kanallarını kullanmak iletişim sürecinin etkinliğini artırmada rol oynayacaktır.

**İletişim teknolojisinin ve bilgisayar kullanımının artırılması:** Bilgisayarların ve bilgisayarlara dayalı yönetim bilgi sistemlerinin (MIS) gelişmesi organizasyon içindeki bilgi akışını son derece hızlı hale getirmiştir. Bu sayede her an güncel bilgiyi alma olanağı bulan yöneticinin hem sıhhatli karar verme imkanı artmış, hem de organizasyondaki kontrol fonksiyonunu daha etkin yapma imkanı doğmuştur. Bilgi bankası, elektronik posta, mesaj dağıtan file-server vs. uygulamaları iletişimde zaman ve mekan farkını ortadan kaldıracaktır. Bu teknoloji ile dünyanın her tarafına aynı anda bir mesajı gönderme imkanı mevcuttur .

Ülgen vd. (2013: 394), işletmelerde bilgi kullanıcıları (yönetici ve tüm paydaşlar) için yararlı bilginin taşınabilmesi ve kullanılabilmesi, bilgi teknolojileri vasıtası ile olmaktadır. Gelişmiş iletişim ve bilgi teknolojileri işletmenin tüm paydaşları arasında bilgi ağları kurarak bilgi paylaşımını sağlayabilmektedir. İnternet, intranet (işletme içi bilgi kullanım ağı), extranet (yetkili kişiler arasında işletme içi ve dışı bilgi kullanım ağı), tele-konferans sistemleri, interaktif sistemler v.s gibi iletişim teknolojileri bilgi paylaşımını kolaylaştırmaktadır. Ülgen vd. (2013: 395), işletmelerde bilgi sistemleri üç grup altında toplanmaktadır:

• **Operasyon Bilgi Sistemleri:** Bu bilgi sistemi içinde işlem kayıt sistemleri, süreç kontrol sistemleri, ve ofis otomasyon sistemleri yer almaktadır. Operasyon bilgi sistem sistemleri, işletmenin günlük işlemleriyle ilgili veri kaydı ve paylaşımı ile meşgul olmaktadır.

• **Yönetim Bilgi Sistemleri:** Yönetim kademelerinin karar süreçlerine yardımcı olabilecek yeterli ve yararlı bilginin, bilgisayar ortamından temini ve paylaşımıdır. Karar destek sistemleri, üst yönetim sistemleri, ve grup karar destek sistemleri yönetim bilgi sistemlerinden bazılarıdır.

• **Kurum Destek Sistemleri:** Yukarıda belirtilen operasyon ve yönetim bilgi sistemi sınıflaması dışında kalan diğer destek bilgi sistemleri arasında; uzman sistemler, kaynak planlama sistemleri (Enterprise Resource Planning- ERP) gibi spesifik sistemler yer almaktadır.

Varinli (2012a: 128), marketlerin yerine getirdikleri önemli lojistik fonksiyonlardan biri de, bilgi teknolojilerinden yararlanmadır. Bu sayede perakendeciler, minimum maliyetle maksimum müşteri hizmetleri sağlamaya çalışırlar. Bunu gerçekleştirmede yararlandıkları bilgi kaynakları iki grupta incelenebilir. Bunlar; dış bilgi sistemleri ve iç bilgi sistemleridir. Dış bilgi sistemleri önemli ölçüde tedarik zincir ortakları ile bilgi alışverişleriyle elde edilen bilgilerdir.

Orel Demirci vd. (2016:48), tedarik zincirinde en önemli konulardan biri, zincirde yer alan organizasyonlar arasında işbirliği oluşturmak olduğunu vurgulamışlardır. Tedarik zincirinde işletmeler arasında farklı düzeylerde işbirliğinden bahsedilebilir:

**Veri değişimi için işbirliği sağlama:** Ortaklar günlük işlerini yerine getirebilmek için veri alışverişinde bulunurlar. Veri değişimi tek yönlü veya çift yönlü olabilir. Bu gibi ortaklıklar genellikle otomatikleşmiştir ve tedarik zincirinin hızını ve etkinliğini artırmayı amaçlar.

**İşbirliği ortaklığı:** Karar vermede gerekli bilgileri sağlayabilme amacıyla ortaklar sistem ve araçlarını eş zamanlı ulaşım sağlayacak şekilde paylaşırlar. Paylaşımdan sonra biri veya her ikisi de bağımsız olarak karar alır. Örneğin satış ve talep tahmin verilerinin, kapasite kullanma veya ürün geliştirme kararları için paylaşılması gibi.

**Bilişsel İşbirliği:** Ortak kararlara varabilmek için ortaklar arasındaki birlikte ve eş zamanlı gerçekleştirilen bilişsel ve entelektüel faaliyetleri içerir. Veri değil, bilgi paylaşımıdır. Yeni ürün geliştirme veya ürün yatırımları bu tip ortaklıklardır.

#### 1.4.4. Büyük Veri Toplama ve Kullanımı

Büyük veri yapılandırılmamış ve çoklu yapılandırılmış veriler de dahil olmak üzere dijital bilgilerden oluşur. Genelde, web uygulamalarında kişiler ve cihazlar arasındaki etkileşimlerden, sosyal ağlardan, genomik ve sensörlerden sağlanmaktadır. Büyük veri, devam eden keşif ve analizler için elverişli bilginin sürekli akışı olarak ifade edilebilir (Arthur, 2013:13).

Perakendeciler her zaman veri ile boğulmuşlardır. Son yıllarda giderek artan bir şekilde oluşan imkanlardan faydalanarak bu verileri daha iyi organize etme, bilgi işlem gücüne daha iyi erişim ve kurumsal analitik sistemlerin mevcudiyeti sağlanmıştır. Büyük verinin (*Big Data*) gücü, etkili analitik sistemler ile birleştiğinde perakendecilere bir dizi sorunları daha etkin bir şekilde yönetme olanağı vermiştir. Perakende veri kaynakları, kurumsal sistemlerden elde edilenler de dahil olmak üzere; sadakat kartı, web sitesi veya sosyal medya, müşteri / hane halkı bilgileri; ve mobil cihaz uygulamaları üzerinden konum bazlı ayrıntılar olarak pek çok farklı şekilde olduğu söylenebilir. Bazı araştırmacılar büyük veri boyutlarını, müşteri, ürün, yer, zaman ve kanal bazında tartışarak perakendecilerin fiyatları optimize etmek ve satışları maksimize etmek için perakendecilerin stratejik olarak nasıl kullanabileceğini ifade etmektedirler. Bu nedenle büyük veri hem perakendecilere hem de araştırmacılara müşteri davranışlarını daha geniş bir perspektiften anlamalarına yardımcı olacaktır (Grewal vd., 2017: 1).

Bazı tahminlere göre Walmart, alışveriş, tüketici davranışları, konum ve cihazlar hakkında her saat 2,5 petabayt (1 petabayt = 1.000.000 gigabayt) bilgi toplamaktadır. Bir bilişim analisti firması Gartner, "Nesnelerin İnterneti- IoT" ne 20 milyar cihazın bağlı olacağını, bunun 13,5 milyarının tüketici sektöründe olacağını tahmin etmektedir. Bu cihazlar tarafından üretilecek olan veri miktarını düşünün. Çevrimiçi (online) ve çevrimdışı (offline) perakende verilerinin, müşteri satın alma davranışının tam bir görünümünü sağladığını bir günü düşünün, ve eğer veriler "gerçek" müşteri yaşam boyu değeri (customer lifetime value – CLV) hesaplamalarını etkinleştirmek için bireysel müşteri seviyesinde ise daha da iyi olacaktır (Bradlow, Gangwar, Koppalle ve Voleti, 2017: 79).

"Büyük veri", pazarlamacılar için öğrenilmesi zorunlu bir unsurdur. Aksi takdirde bunu başaracak rakipleri tarafından pazarın dışına itilecekleri söz konusu

olacaktır. Teknoloji, daha fazla kanalı daha sık izlemek için daha fazla yol sağlamıştır. Tek bir metrik hatta iki veya üç metrik bile, yöneticilere kanal performansları hakkında bilmeleri gereken şeyler için yeterli olmayacaktır. Öte yandan daha fazla veri her zaman daha iyi anlamına gelmez özellikle dağıtım metrikleri ile ilgili olanlar. Pazarlamacılar, kanal kapsamı, ekosistemdeki tüm ortakların katkıları ve performansı ve bu ortaklıkların sürdürülebilirliği hakkında dikkat etmeleri gerekenleri ve ne zaman bilmeleri gerektiğini anlatan bir ölçüm metodu portföyü oluşturmalıdır (Ailawadi ve Farris, 2017: 121).

#### 1.4.5. Çoklu Kanal (Multichannel)

İnternetin yaygın olarak erişilebilirliğinin artması ve kullanımı alışveriş davranışlarını ve perakende sektörünü önemli ölçüde değiştirmiştir. ABD'li perakendecilerin geniş bir kesitinin %80'inden fazlası, çoklu kanal (multichannel) aracılığıyla ürünlerinin satışlarını gerçekleştirmektedirler. Tüm büyük perakendeciler ve en iyi finansal performansa sahip olan ABD'li perakendecilerin %94'ü çok kanallı perakendecilik yapmaktadırlar. Çok kanallı perakendeciler, birden fazla kanal aracılığıyla ürün veya hizmet satan perakendecilerdir (Levy vd., 2012: 57).

**Tablo 22. Kanal Bazında ABD'de 2009 Yılıının Tahmini Perakende Satışları**

Perakende Kanal	Toplam
Fiziksel Mağaza	%89,8
İnternet	%4,7
Katalog	%3,1
Doğrudan Satış	%0,9
Televizyon	%0,5
Otomatik Makine (Otomat)	%0,9

Kaynak: Levy vd., 2012: 58.

Çok kanallı alışveriş, hızla büyüyen bir fenomen haline gelmiş durumdadır. Buradan hareketle perakendeci işletmeler de sürekli olarak yeni kanallar

eklemektedirler. Öte yandan müşteriler de her geçen gün artarak çeşitli cihazları her yerde, her zaman kullanma eğilimindedirler. Örneğin Almanya’da her bir ev ortalama 5,3 adet internete erişebilen cihaz kullanmaktadırlar (Beck ve Rygl, 2015: 170).

Alışveriş ortamında en etkileyici eğilimlerden biri, müşterilerin firmalarla etkileşim kurabileceği kanalların çoğalması olmuştur. İnternet, kiosks, ATM, çağrı merkezleri, doğrudan pazarlama, televizyonlu pazarlama kanalı, katalog ve fiziksel mağazalar (bricks and mortar) müşterilerin alışveriş yapabilecekleri olağan perakendecilik kanallarından görülmektedir (Neslin, Grewal, Leghorn, vd., 2006:96).

Lovelock ve Wirtz (2004: 7), teknoloji, hizmet yeniliği için itici güçlerden biri olduğunu vurgulamışlardır. Dolayısıyla, yenilikçi hizmet sağlayıcılar, süreçleri otomatikleştirmek, hızlandırmak, maliyet ve belki de fiyatları düşürmek, hizmet sunumunu kolaylaştırmak, müşterilerle daha yakın ilişki kurmak, onlara daha fazla kolaylık sağlamak, mevcut ürünlere çekicilik katmak ve yeni hizmet türlerini geliştirmeyi mümkün kılmak için yeni teknolojik gelişmelerden faydalandıklarını ifade etmişlerdir.

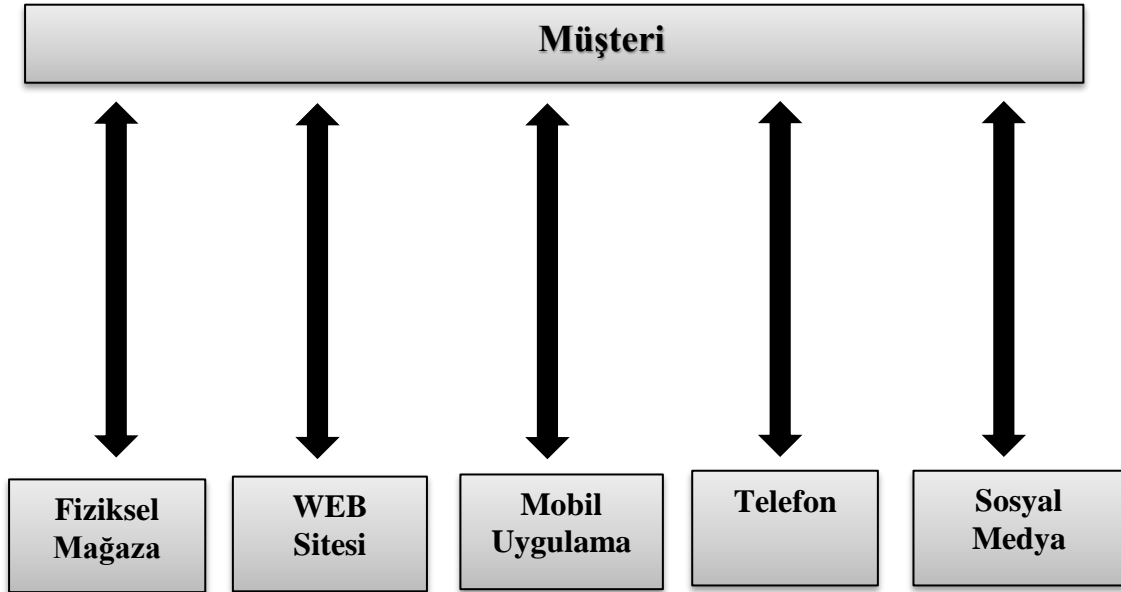
İnternet perakendeciliği üzerinden ürün sunumu, müşterilerle ilgilenme, siparişlerini alma teknolojiyi kullanım yollarından biridir ancak satın alınan ürünlerin dağıtımı için halâ fiziksel kanallara ihtiyaç duyulmaktadır. Buna karşın bütünüyle internet üzerinden erişimi sağlanan ve dağıtımı gerçekşen bir grup bilgi tabanlı elektronik hizmet (e-servis) iş modelleri de vardır. Bu iş modeline en iyi örnek e-Bay gösterilebilir. Bu tür iş modellerini geliştirmek işletmelere benzersiz fırsatlar yaratacaktır. (Lovelock vd., 2004: 8).

Amazon gibi e-ticaret perakendeciler, müşterilerine üstün bir çevrimiçi alışveriş deneyimi sunmak için sürekli olarak iş modellerini geliştirmeye çalışırlar. Örneğin, Amazon, kısa bir süre önce müşterilerin eve teslim amacıyla yiyecek sipariş etmelerini sağlayan Amazon Fresh hizmetini başlatmıştır. Amazon'un CEO'su Jeff Bezos, yeni ürün yelpazesine ek olarak, şirketin Amazon Prime Air hizmetinin bir parçası olarak uzaktan kumandalı teslimatlı dronlar (uçangöz) kullanmayı planladığını da açıklamıştır. Böylece siparişlerin sadece 30 dakika içinde müşterinin kapısına taşınması amaçlanmıştır (Blut, 2016: 500).

Müşterilere hizmet vermek için çok kanallı bir strateji benimseyen perakendecilerin sayısı artmaktadır. Örneğin, Borders, The Limited, Office Depot ve Land's End perakendeci kuruluşlar Amazon.com gibi e-ticaret lideri elektronik perakende işletmeleriyle stratejik ortak-markalaşma iş birliğine gitmişlerdir. Çoklu hizmet kanalları sağlayan işletmeler her geçen gün müşterilere daha cazip hale gelmektedir. Müşteriler için ek hizmet kanallarını kullanma fırsatı, daha fazla hizmet alması, kolaylık, zaman tasarrufu ve güvenilirlik anlamına gelirken, organizasyonel avantajlar arasında da çapraz satış, hizmet yenilikleri, maliyet düşürme, kişiselleştirme ve esneklik sağlamaktadır (Birgelen, Jong ve Ruyter, 2006: 367).

Çok kanallı perakendecilik yapılanmasında perakendeci işletmeler birden çok kanaldan alışveriş yapmayı sunmalarına rağmen, müşterinin kanallar arasında etkileşimi tetikleme ihtimali yoktur. Öte yandan perakendecinin de kanallar arasındaki entegrasyonu kontrol etme olasılığı bulunmamaktadır (Beck vd., 2015: 174).

**Şekil 20. Çok Kanallı (Multichannel) Perakendecilik Sistemi**



Kaynak: Literatüre dayalı olarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Mevcut rekabet ortamında sürekli bir büyümenin sağlanması için hedef müşteri ile çok kanallı perakendecilik sistemi üzerinde alışverişin sürdürülmesi oldukça önemlidir. Perakendeci işletmelerin müşterileri birden fazla kanalda alışveriş yapmaya teşvik etme çabaları, çok kanallı müşterilerin tek kanallı müşteriye göre daha yüksek



bir satın alma hacmine sahip oldukları inancına dayanır. Öte yandan akademik araştırmalar sonucu da çok kanallı müşterilerin tek kanallı müşterilerden daha kârlı olduklarını belirlemiştir (Venkatesan, Kumar ve Ravishanker, 2007: 114).

#### **1.4.6. Bütünleşik Kanal (Omnichannel)**

Perakendecilik dünyası son on yılda dramatik bir şekilde değişmiştir. Online kanalın ötesinde yeni gelişen dijital kanalların örneğin mobil kanallar ve sosyal medya kanallarının gelişmesiyle birlikte perakende ticaret iş modelleri, perakende karması yönetimi ve alışveriş davranışları değişmiştir. Diğer taraftan, popülaritesi çok yüksek olan çok kanallı perakendeciliğin yerini şimdilerde bütünleşik kanal perakendeciliğin aldığı gözlemlenmektedir (Verhoef, Kannan ve Inman, 2015: 174).

Bütünleşik kanal hizmeti sağlayan perakendeci işletmeler, şu anda en yaygın olan, fiziksel mağaza, katalog, telefon, online mağaza ve mobil mağaza anlamına gelen tüm kanalları müşteriye sunmaktadırlar. Ayrıca, müşteri tüm kanallar arasında tam etkileşimi tetikleyebilir ve / veya perakendeci tüm kanalların tam entegrasyonunu kontrol edebilmektedir (Beck vd., 2015: 174). Örneğin, müşteri perakendecinin web sitesinde siparişini girer sonra kendisine en yakın olan fiziksel mağazasına gönderilmesini talep edebilir ve mağazada ürünü kontrol ederek teslim alabilmektedir. Diğer taraftan, müşteri online satın aldığı ürününün iadesini fiziksel mağazasından gerçekleştirebilmektedir.

Şirketler, dijital dağıtım stratejilerini geliştirerek doğrudan müşterilere online satış yapmakta veya diğer e-ticaret şirketlerinin web siteleri aracılığıyla satışlarını gerçekleştirmektedirler. Bu şirketler bunu yaparken, aslında bütünleşik kanal pazarlama sistemini gerçekleştirmeyi amaçlamaktadırlar. Bu sistemde birden fazla kanal birbiriyle entegre ve sorunsuz bir şekilde çalışmaktadır. Sistem müşterilerin online, fiziksel mağaza veya telefonda olup olmamalarına bakılmaksızın her bir hedef müşterinin arzu ettiği şekilde iş yapmasını, doğru ürün bilgisini ve müşteri hizmetini sağlamaktadır (Kotler vd., 2016a: 518).

Tüketiciler geleneksel yapı içerisinde bir ürüne ya da markaya tek bir yerde (fiziksel mağazada) ulaşabiliyorken, günümüzde tüketici ile işletmeyi buluşturan çok sayıda kanal vardır. Tüketicie ulaşabilmek amacıyla işletmelerin bu kanallarda görünür olması ve varlık kazanması çoklu kanal perakendecilik olarak

değerlendirilirse, işletmenin bu kanallar arasında eşgüdüm sağlaması ve kanallar arasında markanın bütünlüğünü koruması süreci ise perakendecilikte bütünlük kanal olarak ifade edilebilir. Perakendecilikte bütünlük kanal sürecinin en önemli şartlarından bir tanesi mağazanın faaliyet gösterdiği dijital ve fiziksel ortamın uyumlaştırılmasıdır (Marangoz ve Aydın, 2017: 76).

Perakendecilik endüstrisi kesintisiz "bütünlük kanal perakende" deneyimine doğru ilerledikçe, fiziksel mağaza ve online arasındaki ayrımlar kaybolacaktır. Diğer yandan perakendecilik dünyasını duvarsız bir teşhir (showroom) mağazasına dönüştürmektedir. Perakende sektörü, yalnızca alım satım işlemleri ve dağıtımlar üzerinde yoğunlaşmak yerine tüketicilere hizmet etmeyi amaçlayan bir modele doğru ilerlemektedir. Örneğin, fiziksel perakende alanları, artırılmış gerçeklik (augmented reality) teknolojisiyle akıllı telefonlar, Google'ın giyilebilir bilgisayarı Google Glass gibi diğer cihazlardan sanal içeriklere ulaşabilecek veya sanal ortamda mağazayı dolaşabilecektir (Brynjolfsson, Hu ve Rahman, 2013: 24).

*Şekil 21. Bütünlük Kanal (Omnichannel) Perakendecilik Sistemi*



Kaynak: Literatüre dayalı olarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

## 1.5. PERAKENDECİLİKTE TEKNOLOJİK YENİLİKLER

Perakendecilerin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilmeleri için sürekli yenilik ve yeni teknolojiler kritik bir önem taşımaktadır. Özellikle müşteri alışveriş alanına dönük teknolojik yenilikler, gelirleri artırmada ve maliyetleri düşürmede önemli bir rol oynamaktadır. Perakende teknolojileri kabiliyeti hiç bu kadar büyük olmamıştır. Diğer taraftan, perakendeciler karmaşıklığı ve maliyeti giderek artan çok sayıda potansiyel teknolojiyle de karşı karşıyadırlar. Dünya genelinde perakende bilişim teknolojileri ile ilgili genel harcamaların 2015 yılı için 190 milyar ABD doları üzerinde olacağı öngörülmüştür. Perakendeciler, iBeacons, mobil POS, Yakın Alan İletişimi (Near Field Communication - NFC) ve Nesnelerin İnterneti (Internet of Things - IoT) dahil olmak üzere baş döndürücü bir dizi teknoloji ve terminoloji ile karşı karşıyadırlar (Inman ve Nikolova, 2017: 7).

Perakendeciler etkili bir şekilde rekabet edebilmek için müşterinin alışveriş deneyimine ve harcamalarına odaklanmalıdırlar. Günümüzde, perakendeciler sürekli olarak yeni teknolojileri uygulayıp uygulamama hakkında birçok kararlar almaktadırlar. Karar vericiler ihtiyaç duyulan teknolojik yeniliklerin olumlu etkilerini düşünürken diğer yandan da olumsuz etkilerini hesaplamaktadırlar. Örneğin, self-servis teknolojik uygulamalar, müşteriler için zaman kazanma ve hızlı alışveriş etkisi yaratırken öte yandan müşteri deneyimi bağlamında mağaza personeli ile iletişim kuramama kaygısı da yaratmaktadır. Aynı şekilde, self-servis uygulamaları mağaza personelinin morali üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Çünkü bir gün işlerini kaybetme kaygısı oluşmaktadır (Renko ve Druzijanic, 2014: 836).

Perakendeciler teknolojik yeniliklerin uygulanmasında hem yönetsel olarak hem de maliyetleri düşürme bakımından faydalanabilirler. Ya da iyileştirilmiş müşteri hizmetleri üzerinden satışlar artırılabilir. Gerçek şu ki perakendecilikte teknolojik yenilikler sürekli gelişmektedir. Buradan hareketle perakendecilerin de teknolojik yeniliklerin oluşturduğu yenilikçi iş yöntemleriyle ilgilenip işletmeleri bünyesinde uygulamalıdırlar. Perakendecilik geçmişine bakıldığında, teknolojik yeniliklerin hem toplum üzerinde hem de perakendecinin gelişiminde etkili bir rol oynadığı kesindir. Bugün de teknolojik yenilikleri uygulayan perakendeciler bir taraftan maliyetleri düşürmeyi amaçlarken diğer taraftan deneyim perakendeciliğini geliştirmeyi amaç

edinmektedirler. Öyle ki, pek çok mevcut araştırma tüketicilerin farklı ve yenilikçi hizmetler arayışı içinde olduklarını ifade etmektedir (Renko ve Druzijanic, 2014: 836).

Tablo 23'te beş Avrupa ülkesinde gıda odaklı perakendeci kuruluşlar üzerinde yapılan bir araştırmada yıllar boyunca benimsenen çeşitli teknolojik yenilikler ile birlikte 2000'li yıllar için potansiyel bazı teknolojik yenilikler görülmektedir.

**Tablo 23. Perakendecilikte Dönemler Bazında Başlıca Teknolojik Yenilikler**

1970'li yıllar	1980'li yıllar	1990'lı yıllar	2000'li yıllar (potansiyel)
Ürün elleçleme	Barkod	Uzman sistemler	Sanal gerçeklik
Bilgi işleme	Barkod tarayıcılar	Tüketici taraması	Tüketici bilgisi (kimliği)
Ürün Teşhiri	Elektronik kasa (POS)	Veri depolama	Kişisel alışveriş asistanı
Temizlik ve bakım	Veritabanı yönetimi	Sürekli ikmal	Tedarik zinciri yeniliği
İklimlendirme	Elektronik bilgi değişimi	Bilgisayar destekli sipariş verme	Karar destek sistemleri
		Kategori yönetimi	
		Mağazaya doğrudan nakliye	
		Çapraz-yükleme (cross-docking)	
		Elektronik raf etiketi	
		E-ticaret (Peapod)	

Kaynak: Keh, 1998: 198.

Günümüzde perakende hızla değişen ve farklı örgütsel biçimlerde görünen dinamik bir sektör haline gelmiştir. Bu değişiklikler, ekonomik kalkınma ve teknolojik ilerlemenin bir sonucudur. Perakendeciliğin hızlı gelişimi devam etmektedir. Çünkü sürekli yenilikler perakende sektörünün pazar koşullarına göre yenilenmesini, artan müşterilerin taleplerini ve perakendecilerin kendi sorumluluklarını yeni koşullar çerçevesinde gerçekleştirmeyi kaçınılmaz kılmaktadır. Sonuç olarak perakende sektöründe teknolojik yenilik, daha yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti ve satışlarda artış sağlamaktadır (Perković, Dužević ve Baković, 2015: 22).

### **1.5.1. Olgunluk Sürecindeki Teknolojik Yenilikler**

Bu bölümde perakendecilik sektörü içinde ağırlıklı olarak 1970'li yıllardan başlayarak 1990'lı yılların sonuna kadar geçen zaman içerisinde gelişen ve özellikle perakendeci kuruluşlar tarafından benimsenen ve uygulanan teknolojik yenilikler incelenecektir. Bu kategorideki teknolojik yeniliklerin ürün yaşam eğrisinde daha çok

olgunluk ve düşüş döneminde olduğu söylenebilir. Altunışık vd. (2014: 302), olgunluk döneminin başlarında satış artışı diğer bir deyişle kullanımı bir süre daha devam edebilir. Düşüş döneminde ise teknolojik değişim, sosyal ve kültürel değişim ve ikame ürünlerin ortaya çıkmasıyla pazardan çekilebilir.

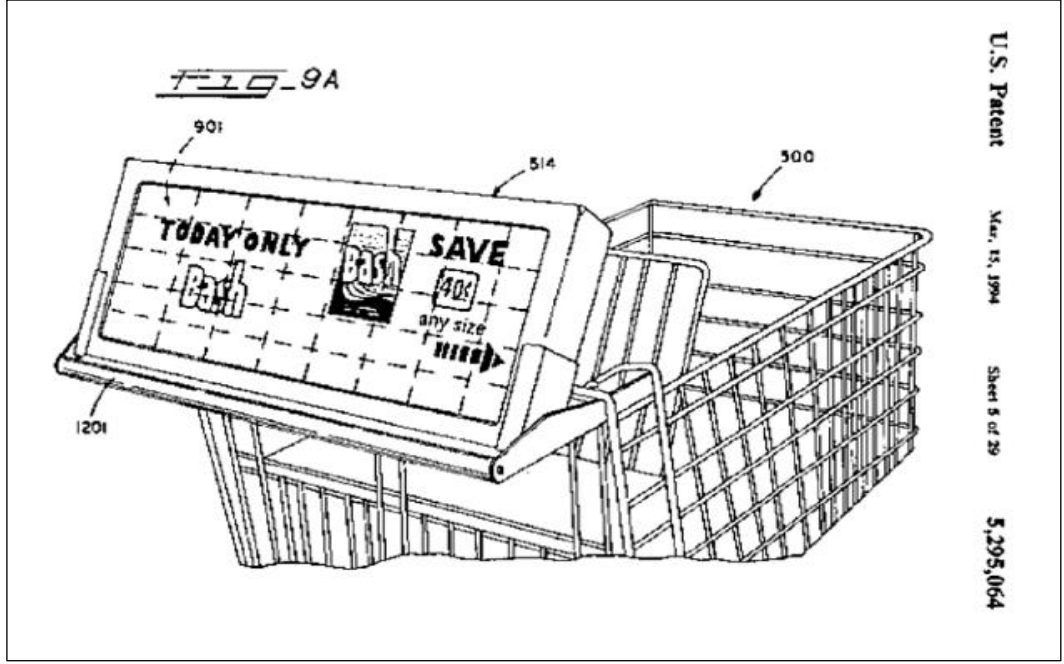
#### 1.5.1.1. Barkod Tarama

Yirminci yüzyılda perakendecilikte gelişen en önemli teknolojik yenilik 1960'lı yıllarında geliştirilen ucuz lazerler ve yarı iletkenlerden sonra uluslararası ürün kodu (Universal Product Code - UPC ) barkod tarayıcılarının benimsenmesidir. Böylece ürün taramalarını basitleştirmiş ve daha düşük maliyetli kılmıştır. 1974 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nin Troy, Ohio eyaletinde faaliyet gösteren "*Marsh Süpermarket*" mağazasında bir paket sakız ürünü ilk kez barkod tarayıcısından geçirilerek satılmıştır. Birkaç yıl sonra tüm ürünlerin % 85'i uluslararası ürün kodu (Universal Product Code - UPC ) kodlarını taşıması ile birlikte, barkod tarayıcılarının benimsenmesi hız kazanmıştır. Bugün, neredeyse her perakende mağaza muhakkak bir barkod tarayıcı ile donatılmıştır (Inman vd., 2017: 8).

#### 1.5.1.2. Akıllı Market Arabaları

Günümüzde yaygın olarak kullanılan konum bazlı pazarlama yeni bir konsept değildir. Aslında, market arabası konumunu belirleyen akıllı alışveriş market arabası sistemi için 1988 yılında şekil 22'de gösterildiği gibi "Videocart" şirketi tarafından patent başvurusu yapılmıştır. Örneğin, sistem müşterinin ne zaman süt ürünleri bölümünde olduğunu tespit eder ve bulunduğu konumda belirli bir ürün için bir reklam gösterebilir. İlk akıllı market arabası Amerika Birleşik Devletleri'nde 1991 yılında Vons Süpermarket tarafından kullanılmıştır. 1992 yılında 46000 market arabası bu akıllı sistem ile donatılmıştır. Bunlardan bazıları St. Louis'de Schnucks ve Chicago'da Dominiks mağazalarıdır (Inman vd., 2017: 8).

*Şekil 22. Akıllı Market Arabasının Orijinal Patent Çizimi*



Kaynak: Inman vd., 2017: 9.

Günümüzde akıllı alışveriş market arabası sistemi ile amaçlanan ve benzer teknik özelliklere sahip daha gelişmiş ve kullanışlı teknolojik yenilik “Kişisel Alışveriş Asistanı” (Personal Shopping Assistant - PSA) ya da farklı isimlerle de adlandırılan sistemlerin olduğu söylenebilir.

#### 1.5.1.3. Kişisel Alışveriş Asistanı

Kişisel Alışveriş Asistanı (Personal Shopping Assistant - PSA), dokunmatik bir ekrana sahip tablet bilgisayar olarak tasarlanmış ve mobil kullanımı desteklemek için de kablosuz bağlantı özelliğine sahiptir. Mağazaya giren ve alışveriş yapacak tüketiciler aldıkları kişisel alışveriş asistanını alışveriş arabasına sabitleyerek mağaza içerisinde alışverişlerini gerçekleştirirler (Kalyanam, Lal ve Wolfram, 2010: 142).

Kişisel alışveriş asistanı uygulaması ile birlikte mağaza içerisindeki müşterilere reyonlarda buldukları konuma göre pazarlama mesajları doğrudan cihazın ekranına gönderilebilir. Böylece, müşterilerin alışveriş kararları etkilenir ve satışlarda artış sağlanmış olur. Diğer taraftan da müşterilerin doğrudan posta ya da bülten benzeri basılı yayın (insert) kuponları kesip saklamalarına gerek kılmadan sistemden faydalanılır (Berman vd., 2007: 598).

Kişisel alışveriş asistanı benzeri mobil el tarayıcıları günümüzde en iyi bilinen ve en çok kullanılan bir çözüm olmakla beraber zamanla daha farklı çözümler benimsenecektir. Örneğin, akıllı telefon mobil teknolojisi ile ürünler taranacak ve alışveriş sepetine atılacaktır. Yine mobil telefonla hatta parmak iziyle ödemeler yapılacak ve günümüzde de pilot uygulamalar yapılmaktadır (Rikkers, Prinssen ve Consenheim, 2014: 28).

#### 1.5.1.4. Mağaza içi Kupon Yazıcı

1992 yılında, George Kringel tarafından patenti alınmıştır. Entegre bir elektrik güç kaynağı ile bağımsız çalışan mağaza içi kupon yazıcı ürünlerin yanına monte edilerek müşterilere satın alacakları ürünle ilgili kupon yazdırmaları amaçlanmıştır. ActMedia adında bir şirket tarafından ülkenin birçok perakende mağazasında uygulanması sağlanmıştır. 1996 yılına gelindiğinde, ActMedia'nın yıllık satışları yaklaşık 500 milyon ABD doları ve 40000 süpermarket, eczane ve diğer bütün perakendeci kuruluşlar olmuştur. 2007 yılında aynı patent üzerinde değişiklik yapılarak müşterilerin mağaza sadakat kartlarını taradıktan sonra kendilerine önceki alışverişleri temel alınarak belirli kuponlar yazdırmaları sağlanmıştır. Bu uygulama için Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren eczane zincir mağazalar (Drugstores) CVS çok iyi bir örnek gösterilebilir (Inman vd., 2017: 9).

#### 1.5.1.5. Kiosk (İnteraktif Bilgi Terminalleri)

Kiosk, bir dokunmatik ekran, bir bilgisayar, bazen bir yazıcı ve kredi kartı okuyucusundan oluşur. Bütün donanım güvenli bir kabine yerleştirilmiştir. Kiosklar bir taraftan bilgi sağlarken diğer taraftan da ürün ve hizmetleri tanıtılabilir ya da satışı sağlayabilir. Kiosklar genelde mağaza, havaalanı, alışveriş merkezi, otel ve kurumsal lobi gibi kamuya açık yerlerde bulunur. Kioskların simgesel ilk uygulaması, 1985 yılında Florsheim Shoes (ayakkabı mağazası) tarafından 600'den fazla lokasyona kurulmuştur (Inman vd., 2017: 9).

Perakendecilik sektöründe kiosklar, bilgi sağlama ve hizmet sunumunda bilgi teknolojisinin önemli bir uygulaması olma potansiyeline sahiptir. Müşterilere ürünler hakkında zengin bir bilgi sağlar. Örneğin, benzer ürünler, stok durumunu, yemek tarifi, özel teklifler, kişiselleştirilmiş ürün tasarımı sağlayabilir. Diğer taraftan, mağaza içi

ürün ve hizmet tanıtımlarında yenilikçi bir uygulama fırsatı oluşturabilir (Rowley ve Slack, 2003: 329).

#### 1.5.1.6. Mağaza içi Akıllı Televizyon Yayın Ağı

Mağaza içi akıllı televizyon yayın ağı üzerinden müşteriye yönelik medyanın öncüsü ve merkezi Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren Walmart mağazalar zinciridir. Walmart'ın mağaza içi akıllı televizyon yayın ağının amacı, müşterileri ile satın alma noktasında veya yakınında iletişim sağlayarak kategorik satışları artırmak olmuştur. Video monitörleri, mağaza genelinde stratejik konumlara yerleştirilerek müşterilere yeni ürün ve hizmetler ile ilgili pazarlama mesajları yayınlanmıştır. 1998 yılında kurulumuna başlanan sistem 2008 yılı itibariyle ülke genelinde 2700 mağaza ve 27000 ekran üzerinden yayın gerçekleşmiştir (Inman vd., 2017: 9-10).

#### 1.5.1.7. RFID Teknolojisi

Radyo Frekansıyla Kimlik Tanımlama (Radio Frequency Identification – RFID), teknolojisinin ilk uygulamaları pek çok araştırmacıya göre II. Dünya savaşının sonlarında kullanılmıştır. Birleşik krallık (United Kingdom) savaş ortamında kendi uçaklarını düşman ya da dost (a friend or foe) olarak ayırt etmek amacıyla kendi uçaklarına takmıştır (Poirier ve McCollum, 2006:3).

Bu teknoloji ve araçları kablosuz iletişimle veri noktasından örneğin barkod üzerindeki verileri okur ve gönderir. Bu barkod türleri NORAND, Intermec ve Symbol üreticilerinden olabilir (Patterson vd. 2003: 118).

RFID, bir etiketten okuyucu ekipmana bilgi taşıma yöntemidir. RFID, verilen radyo frekansı aralığında insan müdahalesi veya veri girişi olmaksızın nesnelere tanımlar. RFID sistemi etiket, okuyucu ve bu ikisini birbirine bağlayan bir yazılımdan oluşur. Bir RFID sisteminde bir ürünün izlenmesine dair eşsiz bilgi taşıyan etiketler bir okuyucu ile okunabilir. Etiket genellikle anteni olan bir mikroçiptir, veriyi depolar ve okuyucuya aktarır. Çipteki veri, elektronik veri kodu (Electronic product code-EPC) standardındadır. Okuyucu da etiketteki bilgileri arka planda çalışan veri tabanına kablosuz olarak aktarmakla görevli bir araçtır. Objeye, bir RFID okuyucusunun okuma alanında iken veri kablosuz olarak bir bilgisayara aktarılır. Bu bilgisayardan veri, internet veya özel ağ ile istenilen yere gönderilebilir (Orel Demirci vd., 2016:146).



RFID, fiziksel ürünlerin izlenmesini ve işlenmesini sağlayan bir teknolojidir ve organizasyonlar arasındaki işbirliğinin sağlanmasına yardımcıdır. RFID, otomatik veri tanımlama ve veri toplama sistemleri içinde yer alır. Bu sistemler verinin elektronik olarak algılanarak hızlı ve doğru şekilde bilgisayara girilmesini sağlar. Parmak izi, retina taramaları, ses tanıma, optik karakter tanıma yöntemleri bu sistemlere örnektir (Orel Demirci vd., 2016: 145).

Radyo Frekansıyla Kimlik Tanımlama (Radio Frequency Identification – RFID), teknolojisinin perakende sektörü, lojistik operasyonları ve müşteri odaklılığı için kilit bir teknoloji olduğu kabul edilmektedir ( Seitz, Dautzenberg, Creusen ve Stromereder, 2009: 31). Kablosuz ve otomatik veri tanımlama teknolojisi olan RFID, 2003 yılının başında, Walmart tarafından kullanımı duyurulduğunda, perakende tedarik zincirlerinde oldukça ilgi çekmiş, ardından küresel bir fenomen haline dönüşmüştür (Orel Demirci vd., 2016: 145-146).

Perakende sektörü, 2016 yılına kadar RFID etiketler de dahil olmak üzere süreç uygulamaları için küresel RFID pazar değerinin % 44'ünü oluşturacaktır. RFID'nin benimsenmesi ve kullanımı ile ilgili ortaya çıkan literatür sonuçlarına göre, bu teknolojinin yüksek operasyonel ve stratejik yönetim süreçlerinde önemine dikkat çekilmiştir. Bununla birlikte, altyapı maliyetleri, çevresel karışıklık, üst yönetimin yaklaşımı ve organizasyonel dönüşüm gibi uygulama zorlukları birçok potansiyel uygulayıcıyı RFID'den uzaklaştırmıştır. Bu nedenlerden dolayı, RFID teknolojisinin benimsenmesi tahmin edilenden daha yavaş ilerlemiştir (Bhattacharya, 2015: 518).

#### 1.5.1.8. Elektronik Veri Değişimi

Elektronik Veri Değişimi (Electronic Data Interchange –EDI) sistemleri ilk başlarda işletmelerin deposunda daha sonraları gelişerek mağaza içerisinde toplanan verileri doğrudan tedarikçi firmanın sistemine göndermek amacıyla geliştirilmiştir. Bu değer zinciri bağlamında çok büyük bir öneme sahiptir. 1980'li yıllarda oluşan sipariş ve fatura gibi dökümanların uluslararası standartlarda oluşturulması ile birlikte her yıl %20 - %25 düzeyinde büyümektedir (Cox vd., 2004: 273).

Elektronik Veri Değişimi (Electronic Data Interchange –EDI) sistemleri sipariş verme maliyetlerini azaltacak, işletmeler daha düşük miktarlarda daha sık ürün yenileme yapabilecek, bu da tedarik zincirinde genel malzeme maliyetini

azaltılabilecektir. Tedarik zincirlerinde veri paylaşımını kolaylaştıran EDI hakkındaki temel sorun, her iki ticari ortağın da donanım ve yazılıma yatırım yapma gerekliliğidir. Kúçük şletmeler için bu yatırım yüksek gelebilmektedir. Ayrıca değiş-tokuşu gerçekleştirebilecek verilerin yapılandırılması ve standartlaştırılması gerekliliği de bir diğer problemdir (Orel Demirci vd., 2016:143).

EDI pek çok büyük şletmenin ticari ilişkilerinde standart bir sisteme dónuřmuřtur. Tam zamanında (Just in time –JIT) siparişlerini, stok dónuřumünü hızlandırması ve karşılıklı bilgi paylaşımı sağlayarak perakendeci ve tedarikci arasındaki ticari ilişkileri ve iletişimi daha da yakınlaştırmaktadır. Perakendeci şletmelere sağladığı kolaylıklar ile birlikte maliyetlerini de ciddi oranda dúřürmeyi sağlamaktadır (Cox vd., 2004: 273).

### **1.5.2. Mevcut Dónem Teknolojik Yenilikler**

Bu kategorideki teknolojik yenilikler, ağırlıklı olarak 2000’li yıllarla gelişmesi başlayan ve mevcut zaman içerisinde daha çok gelişmiş úlkelerde faaliyet gösteren perakende kuruluşlar tarafından benimsendiği söylenebilir. Gelişmekte olan úlkelerde ise úrn yaşam eğrisi úzerinde henüz giriş ile büyüme aşamasında olan teknolojik yenilikler olduğu söylenebilir. Altunışık vd. (2014: 302), büyüme aşamasında, ayırt edici özelliklere vurgu yapıcı daha fazla tutundurma çabası ile daha fazla dağıtım maliyetine katlanmak gerekir. Diğer taraftan,teknolojik gelişmelerin hızlanması genel olarak bu aşamanın süresinin kısa olacağını gösterir.

#### **1.5.2.1. Mobil Uygulamalar**

Çok amaçlı kullanılan mobil uygulamalar perakendecilik sektöründe mobil alişveriş, ödeme ve pazarlama amaçlı kullanılmaktadır. Tüketicilerin ilgisini uyandırmak ve kullanılmasını özendirmek bağlamında uygulamaların kullanıcı dostu bir arayüz, en az butonla aranan úrn ve hizmete ulaşmak ve belkide en önemlisi güvenliği artırılmış bir uygulama olmalıdır (Becker vd. 2010: 23).

Öyle görünüyor ki günümüzde hemen hemen her perakendecinin bir mobil uygulaması vardır. Ancak bu uygulamaların özellikleri perakendeciler arasında oldukça farklılık göstermektedir. Bazıları mağaza bulma, kuponları indirme veya haftalık aktüel úrnler kataloğunu elektronik olarak görüntüleme gibi nispeten sınırlı seçenekler sunarken diğerleri bütünleşik kanal (omnichannel) deneyimi sunmaktadır.

Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde binlerce mağazası olan Target'ın mobil uygulaması müşterilere taradıkları ürünlerle ilgili özel bir kampanyanın olup olmadığını, mağaza içerisinde hareket ettikleri sırada mobil kupon elde etmeyi, mağaza içindeki ürünleri bulmak için buldukları mağaza haritasını indirmeyi ve çevrimiçi alışveriş yapmayı sağlamaktadır (Inman vd., 2017: 10).

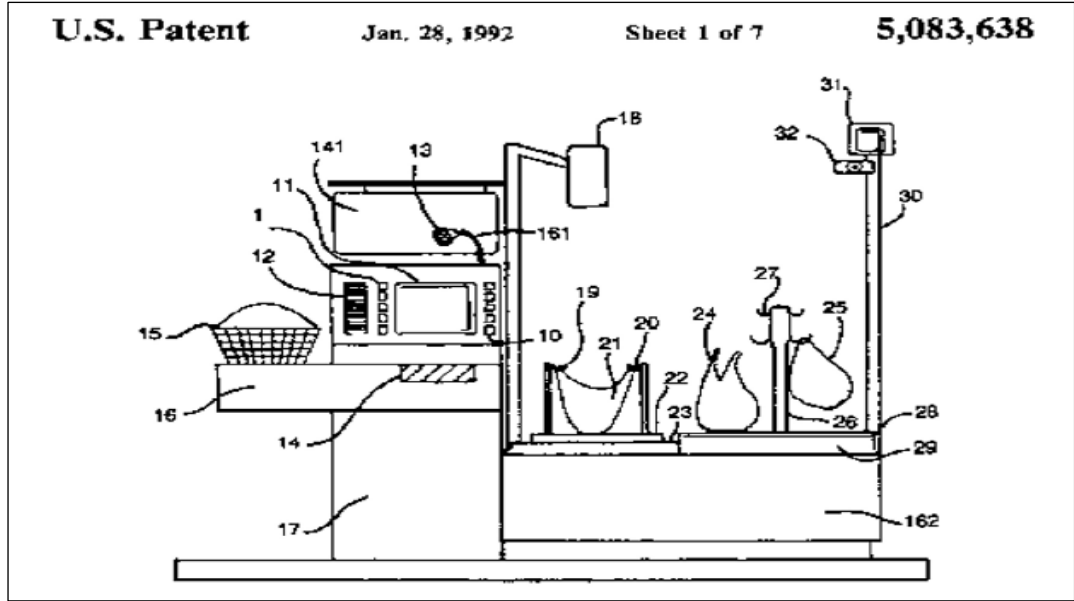
Deloitte'in "Perakende Sektörünün Küresel Güçleri 2015" raporuna göre dünya nüfusunun %65'i bir akıllı mobil telefon kullanacağı ve internet kullanımının yüzde %83'ünün elde taşınabilen akıllı mobil cihazlar üzerinden olacağı tahmin edilmiştir. Dolayısıyla, mobil perakendeciliğin artarak büyüyeceğinin kaçınılmaz olduğu ve yıllık küresel satış toplamının da 638 milyar ABD dolarına ulaşacağı ifade edilmiştir. Bununla birlikte piyasaya tanıtılan Google Glass, Apple Watch benzeri giyilebilir teknolojiler de müşterilere ulaşmak için yeni fırsatlar oluşturmaktadır. Dolayısıyla, perakendeci işletmelerin bu alanda gelişen yenilikleri de yakından takip etmelerini kaçınılmaz kılmaktadır. Bu bağlamda, perakendecilerin bu duruma mağaza içinde ücretsiz Wi-Fi sunarak ve mobil dostu web sitelerini optimize ederek cevap vermeleri beklenmektedir (Deloitte, 2015: 4).

#### 1.5.2.2. Kasiyersiz Self Servis Kasa (Self-Checkout)

Self servis teknolojilerin geliştirilmesiyle hizmet sektöründe daha önceleri insanlar tarafından gerçekleştirilen hizmet verme, yerini yavaş yavaş kendin-yap seçeneği ile ikame etmektedir. Self servis teknoloji tüketicilerin bir hizmeti doğrudan bir hizmet personeli olmaksızın kendi kendine üretmesine olanak sağlayan teknolojik ara yüzler olarak tanımlanabilir (Öztürk, 2015:122).

Patenti 1992 yılında alınmış ve ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren Price Chopper Süpermarket zinciri tarafından kullanılan "Self-checkout" olarak da adlandırılan kasiyersiz self servis kasa, alışveriş yapan kişilerin bir kasiyere ihtiyaç duymadan ürünleri tarama, poşetleme ve ödemelerine olanak tanıyan otomatik bir işlemdir. Çoğu mağazada, kasiyersiz self servis kasa geleneksel ödeme kasalarına benzemektedir ancak burada müşteri personel yerine bir bilgisayarın kullanıcı arabirimi ile etkileşime girmektedir (Inman vd., 2017: 10).

**Şekil 23. Kasiyersiz Self Servis Kasanın (Self-Checkout) Orijinal Patent Çizimi**



Kaynak: Inman vd., 2017:11.

Öztürk (2015: 122), self-servis hizmet vermenin artışında teknolojinin maliyetleri azaltması katkı sağlamıştır. Birçok hizmette sağlanan tasarrufun bir kısmı doğrudan ya da dolaylı olarak müşteriye yansıtılmaktadır. Örneğin, self servis benzin doldurmada fiyatlar daha düşüktür. Dolaylı faydası ise kuyrukta bekleme süresinin daha az olmasıdır. Ayrıca self servis müşterinin daha çok kontrol sahibi olmasına olanak sağlar.

#### 1.5.2.3. Bilgisayar Tabanlı Akıllı Teraziler

Perakendecilik sektöründe hızla gelişen teknolojilerden birisi de tartım sistemi ile bütünleşik tasarlanmış bilgisayar tabanlı, kameralı ve geniş dokunmatik ekrana sahip akıllı terazi sistemleridir.

Perakendeciler için self-servis yöntemi dışında bütün alternatifler oldukça maliyetlidir. Dolayısıyla, PC tabanlı akıllı terazilerin temel özellikleri dışında üzerine monte edilen bir kamera sistemi ürünleri tanır ve müşterilere daha kolay self-servis imkanı sağlar (Kalyanam vd., 2010: 146).

Gelişmiş yazılım modülleri ve uygulamalarla terazinin dokunmatik ekran kullanıcı ara yüzü perakende mağazaların talepleri doğrultusunda kullanılacağı deparmanın ürün adı, kodu, fiyatı ve resmi ile kategorik ya da alfabetik tasarlanabilir.

Öte yandan kasiyersiz self servis kasa (Self-Checkout) ya da kişisel alışveriş asistanı uygulamalarında projeyi tamamlayan bir sistemdir. Dokunmatik ekran ara yüzü tamamen self servis mantığına göre tasarlanır. Diğer bir deyişle, bir hizmet personeli olmaksızın müşteri kendi kendine ürünü ekranda arar bulur, tartar ve etiketini print ederek poşete yapıştırır. Böylece, kasiyersiz self servis kasa ya da kişisel alışveriş asistanı için etiket sağlanmış olur.

Müşterilerin mağaza içerisinde self-servis alışveriş süreçlerinde kişisel alışveriş asistanı (PSA) ile PC tabanlı akıllı teraziler arasında bütünsel sistematik bir bağ vardır. Akıllı terazi olmadan otomatik alışveriş diğer bir deyişle kişisel alışveriş asistanı (PSA) ile sağlanan alışveriş eksik kalır ve tamamlanamayacaktır. Çünkü, sebze-meyve reyonundaki ürünlerin tartılması ve etiketlenmesi gerekir. Diğer türlü kasada tartma ve fiyatlanması gerekir bu da bütünleşik self-servis sürecini eksik bırakır. Bütünleşik bu sistem, müşterilere alışverişlerinde zaman kazancı sağlarken perakendecilerin de işçilik maliyetlerini düşürür (Kalyanam vd., 2010: 146-147).

Bilgisayar tabanlı akıllı terazilerin diğer bir avantajı ise geniş müşteri ekranları üzerinde kurumsal ya da pazarlama mesajları yayınlanabilir. Örneğin, müşterilerin şarküteri departmanında hizmeti bekleme anında bir ürün reklamı, çapraz satış veya üst satış sağlanabilir. Dolayısıyla, bu sistemin hem müşteri memnuniyetini artırma hem de satışları artırma bağlamında oldukça elverişli olduğu söylenebilir.

#### 1.5.2.4. Kasa Kuyruk Analiz Sistemi

Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren ulusal marketler zinciri Kroger, 2010 yılında 2400 mağazasında “*QueVision*” olarak adlandırılan yeni bir teknolojik sistem geliştirerek müşterilerin ödeme sürecinde bekleme süresini düşürmeyi amaçlamıştır. Sistem, kızılötesi (infrared) sensörler yardımı ile müşterilerin bekleme süreleri önceden belirlenmiş bir eşiği aştığında hızlı bir şekilde daha fazla POS kasanın açılmasını sağlamaktadır. Edinilen raporlara göre *QueVision*, ortalama 4 dakikanın üzerinde olan bekleme süresini 30 saniyeden daha az bir süreye indirmiştir. Sonuç olarak % 42 oranında artan müşteri memnuniyeti ile birlikte gelirleri artırmada da etkisi olmuştur. Çünkü, müşteriler kasa kuyruğunda harcadıkları zamanı daha çok alışveriş yapmak için harcamışlardır (Inman vd., 2017: 10).

#### 1.5.2.5. Akıllı Raflar

Son zamanlarda perakendeciler raflarda bulunan ağırlık sensörleri aracılığıyla raf üzerinde ürün stok miktarını belirleyen "akıllı raflar" ile ilgili deneysel çalışmalar yapmaktadırlar. Ürün rafları üzerine ağırlığa duyarlı bir tabanlık yerleştirilir ve son ürün çıkarıldığında sorumlu personele elektronik bir mesaj gönderilmesi sağlanır. Böylece eldeki yedek stoklarla raf hızlı bir şekilde doldurularak kayıp satışların ve raflarda aradıkları ürünleri bulamadıklarında kızan ve mutsuz olan müşterilerin önüne de geçilmiş olur (Inman vd., 2017: 10-11).

#### 1.5.2.6. Yerçekimi Besleme Raf Sistemleri

Campbell Soup tarafından 2002 yılında tanıtılan yerçekimi besleme raf sistemleri konserve çorba kategorisi için bir devrim yaratmıştır. Campbell'in yerçekimi besleme sistemi 20000'nin üzerinde mağazaya kurulmuştur. Yerçekimi besleme raf sistemi, ürünleri destekleyen eğimli bir raftan ve bir müşterinin öndeki ürünü almasına kadar ürünleri tutan bir ön duvardan oluşur. Öndeki ürün çıkarıldığında, yer çekimi kalan ürünleri eğimli rafın önüne iter. Bu sistem otomatik olarak raf görünümünü korur, mağaza personelinden daha az dikkat gerektirir ve işçilik maliyetlerini düşürür. Öte yandan, alışveriş yapan müşteriler de bu tür raf düzeninde daha kolay dolaşmakta ve alışveriş yapmaktan daha çok keyif almaktadırlar (Inman vd., 2017: 11).

#### 1.5.2.7. Bluetooth-Beacon Teknoloji

Bluetooth teknolojisi aracılığıyla çalışan "Beacon" iletişim teknolojisi, küçük veri paketlerini içerir. Beaconlar, belirli aralıklarla alıcıların akıllı telefonları tarafından kabul edilecek veri paketlerini iletir. Örneğin, perakende mağazanın pazarlama mesajlarını ya da mağazaya ait olan akıllı telefon uygulaması (apps) faaliyetlerini tetiklemek için kullanılabilir. Ne zamanki uygulamalardan biri, bir Beacon sinyali aldığında, verileri bağlı olduğu sunucusuna (server) iletir; bu bir promosyon, kişiselleştirilmiş bir reklam veya faydalı bir hatırlatma olabilir. Örneğin, sütünüzü aldınız mı? türünde hatırlatıcı bir mesajı olabilir. Beacon teknolojisi, perakendecilerle müşterileri arasındaki iletişimi artırmaya ve alışveriş deneyimini geliştirmesine yardımcı olacaktır. Çünkü yakınlık temelli (*proximity-based*) iletişim ve akıllı raf reklamcılığı yöntemiyle, perakendeciler alışveriş yapan müşterilerine yalnızca kişiselleştirilmiş bilgileri ve indirimleri sağlamaktadır (Inman vd., 2017: 11).

Bu uygulama akıllı raf sistemlerinin bir modülü veya bütünleyicisi olduğu söylenebilir.

#### 1.5.2.8. Dijital Fiyat Etiketleri

Akıllı raf sisteminin diğer bir modülü de dijital fiyat etiketleridir. Bu teknolojik yenilik ile mağaza raflarına uygulanan karton kağıt fiyat etiketleri yerine fiyat değişiklikleri kablosuz iletişim üzerinden dijital fiyat etiketlerine gönderilmektedir. Mağazalarda binlerce farklı barkodlu ürün olduğunu düşündüğümüzde fiyat değişimlerinde personelin harcadığı zaman maliyeti, fiyat yanlışlıkları, kasa ile olan tutarsızlıkları ve müşteri şikayetleri büyük oranda azalmaktadır. Kalyanam vd. (2010:149)'nin ifadesine göre raflardaki fiyat tutarsızlıkları %2-3 oranında olduğu tahmin edilmektedir. Bu bağlamda, mağazaların bu teknolojiye olan ihtiyaçları oldukça fazladır.

Dijital fiyat etiketleri perakendecilere dinamik fiyat değişikliği sağlar. Örneğin, unlu mamuller için gün sonuna doğru küçük miktarlarda fiyat indirimleri uygulayarak ürünlerin gün sonunda elde kalmasını önleyebilir. Böylece, müşteriler düşük fiyatla aldıkları için diğer yandan perakendeciler için de ürünler bozulmadan satıldığı için her iki tarafa da fayda sağlamaktadır. Sonuç olarak, bu teknolojik yenilik ile perakendeciler istedikleri zaman diliminde en az maliyetle, en az hatayla ve en hızlı şekilde fiyat değişikliklerini yapabilecekleri söylenebilir (Inman vd., 2017: 11).

Son zamanlarda hükümetin getirmiş olduğu yeni hal yasası bağlamında Türkiye'deki bazı perakendeci kuruluşlar hal yasasının talep ettiği etiket bilgileri mağazalarda bu teknoloji ile sağlanabilir. Dolayısıyla, mağaza hem mevcut raf fiyat etiketini hem de hal yasası bilgilerini aynı dijital etiket üzerinde göstererek daha hızlı ve en az maliyetle gerçekleştirmiş olur. Diğer yandan hal yasası bağlamında hazırlanmayan veya unutulmuş etiketlerden kaynaklı oluşabilecek cezalardan da korunmuş olur.

#### 1.5.2.9. Tara ve Git (Scan and Go)

Birçok perakendeci kuruluş, müşterilerine akıllı telefon uygulamaları ile ürünleri taratarak sepetlerine atmalarını sağlayan teknolojiyi test etmeye veya tanıtmaya başlamışlardır. Müşteriler, akıllı telefon uygulaması ile taranan ürünleri kasada tekrar taramaya gerek duymadan alışveriş tutarını ödemek için kullanabilirler.

Teknoloji, perakendeciye personel maliyetlerini düşürmenin yanısıra müşterilerine de sağladığı kolaylık ve azaltılmış bekleme süresi ile müşteri memnuniyeti artırma potansiyeline sahiptir (Inman vd. 2017: 12).

Elektronik perakende lideri amazon.com şirketi yakın zamanlarda “*tara ve git*” teknoloji mantığında fakat daha geliştirilmiş “al ve git” (Grab & Go) alışveriş sloganı ile “*Amazon Go*” uygulamasını tanıtmıştır. Bu yenilikçi teknolojik yöntem ile müşteri akıllı telefonuna indirdiği “*Amazon Go*” uygulaması ile mağaza girişini yapar. Alışveriş sürecinde ihtiyacı olan ürünleri alır ve mağazadan ayrılır. Bütün işlem bu kadar. Diğer bir deyişle, hiç sıra beklemeden ve ürünleri kasada hiç taramadan mağazadan çıkar. Alışveriş tutarı da otomatik olarak amazon hesabına gönderilir. Bütün işlemler gelişmiş bilgisayar teknolojisi, sensör, yapay zeka ve ileri düzeyde geliştirilmiş öğrenme algoritmaları kullanılarak yapılmaktadır (Amazon.com, 2016).

Deloitte (2018: 7), “2018 Perakende Sektörünün Küresel Güçleri” raporuna göre bu teknolojinin perakendeci kuruluşlar için tamamen benimsenmesi ve uygulanması için henüz erken bir zaman olsa da belki de teknoloji ve otomasyonun mağazalarda en ileri düzeyde kullanımlarından birisi olacaktır. Diğer yandan bu teknolojik gelişmelerle birlikte insansız mağazaların (unmanned stores) olduğu bir döneme doğru gidileceği de ifade edilmiştir.

#### 1.5.2.10. Mağaza içi CRM

Azınlık Raporu (Minority Report) filminde, Tom Cruise'un karakteri, bir alışveriş merkezinde yürüyüşü boyunca farklı pek çok reklamlarla karşılaşmaktadır. Filmde, alışveriş yapan kişiler gözlerinin retinal taramasıyla tanınır ve daha sonra kişiselleştirilmiş pazarlama mesajı kendilerine ismi ile hitap edilerek büyük ekranlarda sesli bir şekilde iletilir. Bu teknoloji türü yıllardır çevrimiçi perakendeciler için sıradan olmakla birlikte, amazon.com, insanların daha önce satın aldıkları ürünlerin alışveriş sırasında gördükleri veya sepetlerine koydukları ürünleri temel alarak web arayüzünü kişiselleştirir. Bu fiziksel mağazalarda oldukça zordur. Çünkü fiziksel bir mağazaya giren bir müşterinin kimliğini tespit etmek pek mümkün değildir (Inman vd. 2017: 12).

Fakat günümüzde bu da değişmeye başlamıştır. Perakendeciler, dikkat çekmeden alışveriş yapan kişileri tanımlarına yardımcı olacak yüz tanıma yazılımı üzerinde çalışmaktadırlar. Diğer taraftan, mobil teknolojik gelişmelerden faydalanarak



mağaza içi kişiselleştirme faaliyetleri gerçekleştiren perakendeciler de mevcuttur. Örneğin, merkezi Amerika Birleşik Devletleri'nde olan Target mağazalar zinciri, mağaza içerisindeki müşterilere yönelik kişiselleştirmeyi mobil teknoloji, konum bilgisi ve tahmini analitikler kullanılarak gerçekleştirmektedir. Buradaki amaç, fiziksel mağazalara çevrimiçi alışveriş deneyimi kazandırmaktır (Inman vd. 2017: 12).

#### 1.5.2.11. Dijital Tabela

Metro'nun geleceğin mağazasında test ettiği düz bir ekrana sahip dijital ekranlar, mağaza içerisinde kablolu bir ağ veya kablosuz bir ağ bünyesinde kurulumu yapılabilir (Kalyanam vd., 2010: 147). Dijital ekranların kullanımı, Walmart, Tesco ve Carrefour gibi büyük perakende zincirlerinde gittikçe yaygınlaşmaktadır. Genellikle mağaza ortamını, farklılaştırma, iyileştirme ve bazı ürünleri tanıtmaya amacının yanında bu ekranlar mağaza içerisindeki müşterilere diğer bilgileri de gösterebilir. Dijital tabela uygulaması, Amazon ve diğer e-ticaret sağlayıcılarından artan bir rekabetle karşı karşıya kalan perakendeciler için satışları artırmaya yönelik destekleyici bir sistem olduğu söylenebilir (Roggeveen, Nordfält ve Grewal, 2016: 122).

#### 1.5.3. Gelişmekte Olan Teknolojik Yenilikler

Bu bölümde perakendeciliğin dönüşümsel değişimi üzerinde büyük bir rol oynayacak ve değişimi tamamen farklı boyutlara taşıyacak bazı teknolojik yenilikler üzerinde durulmaktadır. Bu kategorideki teknolojik yenilikler sektörün bütününde uygulanması muhakkak uzun bir zaman alacaktır. Bununla birlikte, günümüzde gelişmiş ülkelerdeki bazı yenilikçi perakende kuruluşlar bu türden teknolojik yeniliklerin pilot çalışmalarını başlatmış durumdadırlar.

Deloitte (2018: 7), “2018 Perakende Sektörünün Küresel Güçleri” raporuna göre mevcut zaman içerisinde olmasa da gelecek uygulamalar için, nesnelerin interneti (IoT), yapay zeka, artırılmış gerçeklik (AR), sanal gerçeklik (VR) ve robotlar her perakendecinin radarında olmalıdır. Diğer teknolojilerin yanı sıra, bu tür teknolojilerin de hem fiziksel mağaza perakendecilerin hem de e-ticaret perakendecilerin işlerini daha da ileri bir düzeye götürmeleri ve müşteri ilişkilerini geliştirmeleri bağlamında kullanabilecekleri ifade edilmektedir.

#### 1.5.3.1. Sanal Gerçeklik (Virtual Reality- VR)

Sanal (virtual) kavramı, fiilen mevcut olmayan fakat sanki varmış gibi görülen, hissedilen anlamındadır. Sanal gerçeklik de, bu fiilen mevcut olmayan bir olayın veya varlığın, sanki mevcutmuş gibi hissedilmesi, mevcutmuş gibi görülmesini ifade etmektedir. Bu görüntü ile bir takım işler yapılabilir (Koçel, 2014: 504).

Sanal gerçeklik (Virtual Reality- VR) terimi, yalnızca bilgisayarlarda ve zihinlerimizde var olan hayali dünyaları tanımlamak için çoğunlukla popüler medyada kullanılır. Sanal gerçeklik teknolojisi ile bilgisayar tarafından üretilen bir dijital ortam sanki gerçekmiş gibi deneyimlenebilir ve etkileşim kurulabilir. İdeal bir sanal gerçeklik sistemi, kullanıcıların fiziksel olarak nesnelere etrafında dolaşmalarını ve bu nesnelere sanki gerçekmiş gibi dokunmalarını sağlar (Jerald, 2016: 9). Diğer bir deyişle sanal gerçeklik, bilgisayar tarafından üretilen yapay dünyada insanların özgürce keşif ya da araştırma yapmalarınıdır (Gottlieb ve Bianchi, 2017: 18).

Teknoloji ve konuya olan inanç göz önüne alındığında, çoğu insani faaliyet sanallaştırılabilir. Alışveriş de bunlardan istisna değildir. Hiçbir ödeme kuyruğu, market arabası ve otoparkta araba park ihtiyacı olmayan bir süpermarket hayal edilebilir. Sanal alışveriş yöntemiyle mağaza içerisinde hızla dolaşılabilir, hatta rafların ve duvarların arasından geçilebilir. Bir el cihazındaki butona basılarak ürün satın alınabilir. Bahsi geçen bu sistem için uygun bir yazılım geliştirildiğinde sanal ve dijital bir ortamda bir bilgisayar da gerçekleştirilebilir. Sistem kullanıcısı, bir kulaklık takarak ve bir el cihazı ile mağaza içerisinde dolaşarak istediği ürünü raftan seçip satın alabilir. Öte yandan, alışveriş sepetine atılan ürünler sanal ödeme noktasında istenirse tekrar görüntülenebilir (Cox vd., 2004: 273).

#### 1.5.3.2. Artırılmış Gerçeklik

Artırılmış gerçeklik (Augmented Reality- AR) deneyiminin özü, kullanıcının fiziksel dünyada yapabildiği eylemlerin benzerini yapabilmesi ve dijital bilgi katarak etkileşime girebilmeyi sağlar (Craig, 2013: 2). Son zamanlarda, üç boyutlu (3D) bilgisayar grafikleri oluşturabilme ve sunma becerisinin gelişmesiyle birlikte fiziksel dünyada gerçek haliyle oluşturulması mümkün olmayan görüntülerin oluşturulması da mümkün olmuştur (Craig, 2013: 6).

On yıllar boyunca var olan artırılmış gerçeklik uygulamalarının potansiyeli ve yetenekleri gelişen teknolojik yeniliklerle birlikte ancak yakın zamanda tam olarak ortaya çıkabilmiştir. Artırılmış gerçekliğin özünde çok miktarda veri ve analitiği gerçek dünyada üzerine bindirilmiş görüntülere veya animasyonlara dönüştürme sağlanır. Mevcut durumda, çoğu artırılmış gerçeklik uygulaması mobil cihazlar vasıtasıyla sağlanmaktadır. Ancak kullanımı artarak giyilebilir cihazlar veya akıllı gözlüklere doğru kaymaktadır (Porter ve Heppelmann, 2017: 48).

Günümüzde, internete bağlanan akıllı telefon ve tablet benzeri mobil cihazlarındaki artış ile birlikte sanal mağaza uygulamalarındaki gelişmeler tüketicilerin alışveriş deneyimini hem mağazada hem de çevrimiçi farklı boyutlara taşıyacak bir potansiyele sahiptir ve perakende 3.0 dönemini başlatmaktadır. Buna ek olarak, son araştırmalar, Avrupa'da mobilya dahil olmak üzere birçok yeni ürün kategorisinin çevrimiçi satışlarında bir artış yaşandığını göstermektedir. Bunun içindir ki, IKEA gibi köklü perakendeciler ürün kataloglarında artırılmış gerçeklik (AR) uzantılarını kullanarak çevrimiçi mobilya alışverişini genç tüketiciler için daha çekici hale getirmesi şaşırtıcı değildir. Artırılmış gerçeklik, mobilya ile ilgili olarak tüketicilerin pahalı ürünlerle daha sık etkileşime girmelerini ve görsel görünüşlerini kontrol etmelerini sağlar. Diğer taraftan, tüketiciler ürünü satın almadan önce evlerine sanal ortamda yerleştirmelerini de sağlayabilir (Rese, Schreiber ve Baier, 2014: 871).

Artırılmış gerçeklik, önümüzdeki birkaç yıl içinde akıllı telefon veya tablet aracılığıyla büyük bir kesimin hayatına girecektir. Diğer taraftan, yeni bilgi edinme dünyası ve pazarlama iletişimi için yeni fırsatlar sağlayacaktır (Solomon, 2017: 99). Rese vd. (2014: 870)'ne göre, yenilikçi bir sistem tarafından sunulan ürün bilgileri, müşterilerin bilgi ihtiyaçlarını daha çok karşılar ve satın alma kararlarını destekler. Öte yandan eğlenceli olarak algılanan yenilikçi bir sistem, müşterilerin duygusal ve estetik keyif gibi ihtiyaçlarını karşılar.

Porter vd. (2017: 53)'ne göre artırılmış gerçeklik, showroom ve ürün tanıtım konseptini yeniden tanımlayacak ve müşteri deneyimini dönüştürecektir. Müşteriler, bir ürünü satın almadan önce gerçek bir ortamda görünümünü ve nasıl işlev göstereceğini anladıklarında daha kesin beklentilere, daha rahat satın alma kararlarına

ve daha yüksek ürün memnuniyetine sahip olacaklardır. Yakın zamanda, artırılmış gerçeklik teknolojisi, fiziksel mağaza ve showroom ihtiyacını da azaltabilir.

#### 1.5.3.3. Nesnelerin İnterneti

Son yıllarda nesnelerin interneti (Internet of Things- IoT), eğitim, iletişim, ticaret ve kamu yönetimi üzerinde etkisinin olduğu söylenebilir. Nesnelerin interneti bir paradigmayı temsil eder ve değer yaratan bir yeniliktir. Nesnelerin bilgi alışverişini, diğer makinelerle veya insanlarla iletişim kurmalarını sağlar (Murray, Papa, Cuzzo ve Russo, 2016: 341-342). Örneğin, McDonald's pilot amaçlı nesnelerin interneti ile sıcak bir yaz gününde hızlı bir şekilde hareket eden birine, Vmob durumsal analiz platformunda çalışan mobil uygulaması ile yakınlarda içecek satın alabileceği şubesi için bir teklif ya da içeriksel bir promosyon sunmaktadır. Bu uygulama müşterileri tarafından çok olumlu karşılanmış ve bir heyecan yaratmıştır (Raj ve Raman, 2017: 14).

Nesnelerin interneti oldukça geniş bir kullanım alanına sahiptir. Örneğin, ev aletleri, elektrik, su, gaz, giyilebilir teknolojiler, evler ve kurumsal binalar, endüstriyel işlemler, tıbbi cihazlar, yasa uygulama cihazları, askeri teçhizat ve bugün ancak hayal edilebilecek çok sayıda internete bağlı cihazları kapsama ve bunlara aracılık yapma potansiyeline sahiptir (Lindqvist ve Neumann, 2017: 26).

İnternetin geleceği ile ilgili tartışmalar, nesnelerin internetinden diğer bir deyişle endüstriyel internetten bahsetmeden eksik kalacaktır. İnternet teknolojisi, masaüstü, dizüstü, tablet bilgisayarların ve akıllı telefonların ötesine doğru yayılmaktadır. Örneğin, tüketici elektroniklerine, elektrikli ev aletlerine, otomobillere, tıbbi cihazlara, elektrik, su ve gaz sistemlerine, her türlü makinelere, hatta giyime doğru yayılmaktadır. Yani veri toplayabilen, internete bağlanabilen, veri analitiği yazılımları ile verilerin analizini sağlayan ve sensörlerle donatılabilir her nesnenin internete bağlanacağı söylenebilir (Laudon ve Traver, 2017:152).

Türkiye perakende sektöründe, Nesnelerin İnterneti (IoT) ilk aşamada soğutma depolarının ve mağazaların içerisinde bulunan et ve şarküteri dolaplarının ısı değerlerini takip etmek bağlamında dolapların içerisine yerleştirilmiş ve internet ağına bağlı bir ısı kontrol cihazı ile belirli merkezde bir bütün halinde gözlemlemek ve

kontrol edilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Gerek insan sağlığı için gerek ürün kayıplarını önlemek bağlamında oldukça önemli bir sistem olduğu söylenebilir.

#### 1.5.3.4. Yapay Zeka

Amazon Echo, Echo Dot ve Google Home gibi yapay zeka teknolojisi ile güçlendirilmiş ses kontrollü elektronik cihazlar (dijital asistan), tüketicilerin alışveriş yapma şekillerini değiştirdiği söylenebilir. Örneğin, ses kontrollü çalışan Amazon Echo ve Echo Dot, dahili teknik özellikleri sayesinde alışveriş yapma amaçlı e-ticaret sağlayıcısı Amazon.com ile senkronize edilmiştir. Basit sesli bir komutla alışveriş yapacak kişiler, “Alexa” üzerinden yani Amazon'un yapay zeka (AI) teknolojisinin arkasındaki "ses" dijital asistanı aracılığı ile çevrimiçi olmadan veya bir mağazaya ayak basmadan siparişlerinin doğrudan tamamlanmasını ve teslimatını gerçekleştirebilir. Amazon'un Alexa'sına karşılık Walmart da Google Home'un teknolojisini kullanarak müşterilere ses destekli alışveriş sağlamak için Ekim 2017'de Google ile işbirliğine başlamıştır. Google, aynı şekilde Home Depot ve Target firmaları ile işbirliğine girmiştir (Deloitte, 2018: 7).

#### 1.5.3.5. Robotlar

Mağaza içi robotlar, daha çok sıradan işleri yerine getirmek amacıyla görevlendirilirken diğer taraftan verimlilik ve hizmet düzeylerini geliştirmek maksadıyla da birkaç perakendeci tarafından pilot çalışması yapılmaktadır. Walmart ve Ahold Delhaize, mağaza içi robotları Amerika Birleşik Devletleri'ndeki mağazalarında ürün raflarını taratmak ve stok miktarını kontrol etmek amacıyla bir uygulama başlatmışlardır. Yine benzer şekilde Amerika Birleşik Devletleri'nde ev geliştirme ve yapı market perakendeciliğinin lider kuruluşu Lowe's, mağaza içinde kullanmaya başladığı "LoweBot" robotu ile müşterilerin reyonlarda aradıkları ürünleri daha kolay bulabilmelerini, taramalarını ve ürünün stoktaki durumu hakkında bilgi edinmelerini sağlamaktadır. Rusya'da da Lenta süpermarket zinciri yakın zamanlarda müşteri servisi sağlayacak “Promobots” robotunu mağaza içerisinde uygulamaya koymuştur (Deloitte, 2018: 7). Robotik gelişmeler, üretim, tarım, perakende, hizmet ve tedarik zincirinde kullanılmaktadır ve birçok iş gücünü de etkilemektedir. Uluslararası Robotik Federasyonu'na göre günümüzde 1,1 milyon çalışan robot bulunmaktadır (Schwab, 2016: 139-140).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### PERAKENDECİLİKTE YENİLİK VE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ: GIDA ODAKLI PERAKENDECİLİKTE BİR ARAŞTIRMA

#### 1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Ekonomik büyümeye paralel olarak, sürekli gelişen ve dinamik yapısı ile her geçen zaman içerisinde büyüyen perakendecilik sektörü, ülke ekonomilerinin lokomotif endüstrilerinden biri haline gelerek daha fazla dikkat çekmektedir. Diğer bir deyişle, sektörün küresel ekonomi içerisindeki payı ve konumu her geçen gün büyüyüp güçlenirken hem ulusal hem de küresel ekonomi bağlamında önemi pek çok açıdan ele alınmaktadır. PwC ve TAMPF (2016: 6) “Dönüşürken Büyüyen Türkiye Perakende Sektörü” raporuna göre, Türkiye perakende sektörü 2015 yılı cirosu, TÜİK ticaret ciro verileri baz alınarak yapılan hesaplama göre 663 milyar Türk Lirası düzeyinde bir büyüklüğe sahip olduğu tahmin edilmektedir. Türkiye perakende sektörü cirosunun önceki yıllardaki büyüme grafiğini önümüzdeki yıllarda da devam ettirerek 2018 yılında yaklaşık 880 milyar TL’ye (yaklaşık 293 milyar ABD doları) ulaşması beklenmektedir.

Bir başka açıdan perakendecilik, küreselleşmeyle birlikte hızla değişen ve farklı örgütsel biçimlerde görünen dinamik bir sektör haline gelmiştir. Bu değişiklikler, ekonomik kalkınma ve yeniliklerin bir sonucudur. Özellikle son dönemlerde perakendecilik sektöründe yaşanan şiddetli bir rekabet ortamında farklılık yaratmak, maliyetleri düşürmek, tedarik ve lojistik ile ilgili süreçleri otomatikleştirerek hızlandırmak ve belkide en önemlisi daha yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti sağlayarak satışlarda artış ve pazar payını artırmanın en önemli itici güçlerinden biri hiç kuşkusuz yeniliklerin benimsenmesi ve uygulanmasıdır.

Perakendeciliğin hızlı gelişimi devam etmektedir. Çünkü sürekli yenilikler perakende sektörünün pazar koşullarına göre yenilenmesini, artan müşterilerin taleplerini ve perakendecilerin kendi sorumluluklarını yeni koşullar çerçevesinde gerçekleştirmeyi kaçınılmaz kılmaktadır (Perković vd., 2015: 22).

Yenilik, çevresel belirsizlikler ve yoğunlaşan rekabet karşısında sadece büyümek için değil aynı zamanda hayatta kalmak için oldukça önemlidir. Bir başka açıdan yenilik, yönetimin önemli bir fonksiyonudur ve yenilikler ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilebilir (Han vd., 1998:30). Yenilik, pek çok endüstride organizasyonların gelişimi ve sürekliliği için temel rol oynayan bir unsurdur. Perakendecilik de bunlardan istisna değildir (Shankar vd., 2011:1).

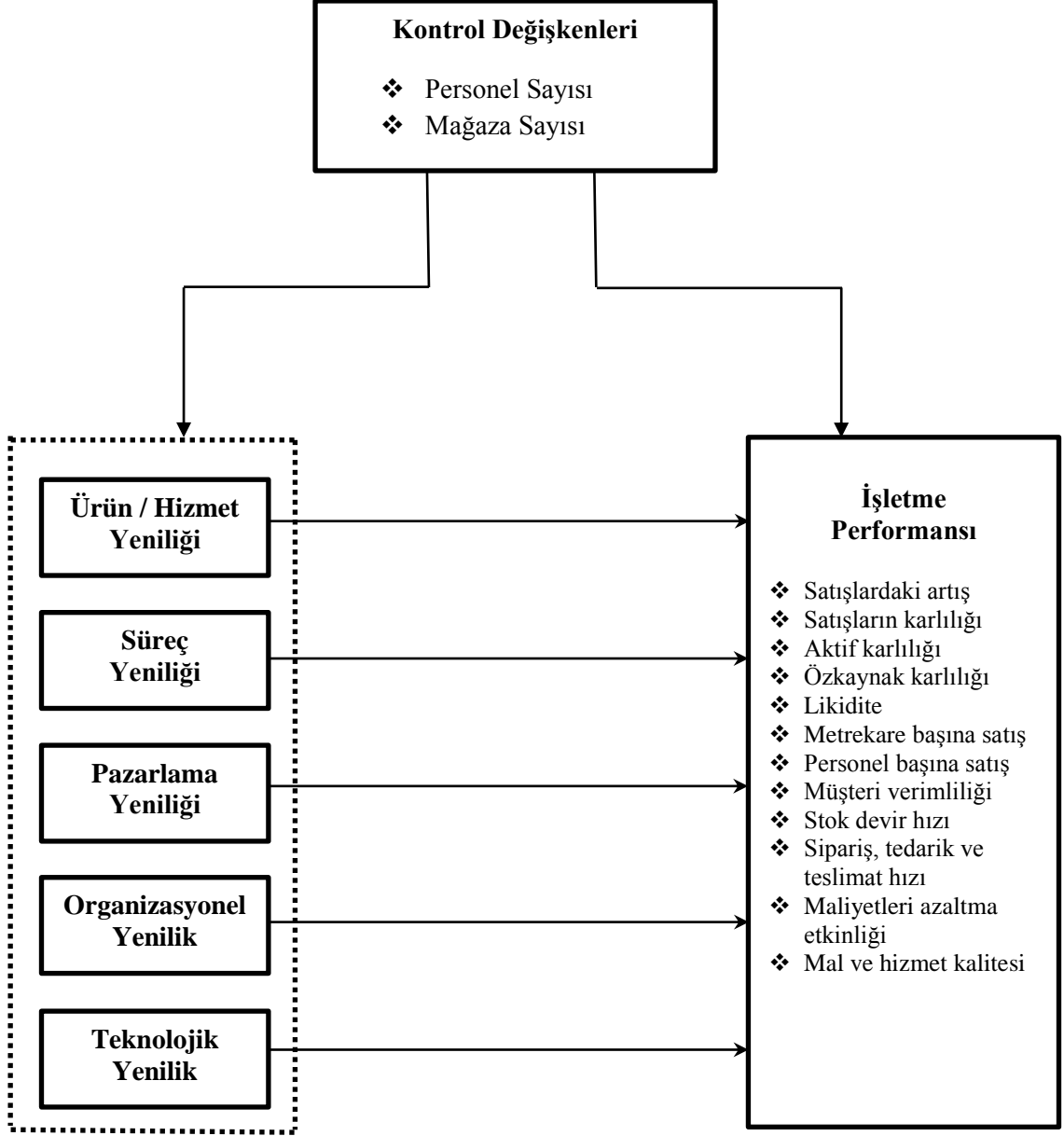
Bu açıdan çalışmanın temel amacı, Türkiye perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren organize gıda odaklı perakende işletmelerinde yenilik türlerinin düzeyini belirlemek ve daha sonra bunların işletme performansına ne yönde ve ne ölçüde etkili olduğunu belirlemektir. Oke vd. (2007: 737-738), işletmelerin gerçekleştirdiği yenilik türlerinin ve performans üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir çalışma eksikliğinin olduğuna dikkat çekmişlerdir. Dolayısıyla bu alanda birçok çalışmanın yapıldığını ifade etmişler, ancak yapılan literatür taraması sonucu spesifik olarak organize perakende işletme performansı ile yenilik türleri arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir çalışmanın olmaması bu çalışmanın özgünlüğünü ortaya koymakta ve sonuçlarını oldukça önemli kılmaktadır. Bu noktadan hareketle bu çalışmada; işletme performansı ile ilişkili ve etki ettiği varsayılan beş yenilik boyutuna yönelik analizlerin yapılması amaçlanmıştır. Bu beş yenilik boyutu (1) ürün yeniliği, (2) süreç yeniliği, (3) pazarlama yeniliği, (4) organizasyonel yenilik ve (5) teknolojik yenilik olarak belirlenmiştir. Böylece bu çalışmanın ana katkısı geniş kapsamlı ampirik verilere dayanarak yenilik türleri ile işletme performansı arasındaki ilişkilerin analizi sonucu elde edilen istatistiksel bulgular olmuştur. Bu bağlamda perakendeci işletmelere performansı artırmada etki ettiği düşünülen yeniliklerin önem derecesi ve yenilik yapma süreçlerinde karar verme noktasında destek sağlanacaktır.

## **2. ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLERİ**

Literatür kısmında ayrıntılı bir şekilde incelenen çalışmalar doğrultusunda araştırmanın hipotezleri belirlenmiş, araştırma modeli Şekil 24'deki gibi geliştirilmiştir. Bu bağlamda birçok çalışmaya kaynak olan Gunday vd. (2011)'in çalışması bu çalışmaya esas kaynak olmakla birlikte bu çalışma haricinde, (Bigliardi,

2013; Neely vd., 2001; Han vd., 1998; Marinova, 2004; Yamin vd.,1997; Medina vd., 2009)'nin çalışmaları da kaynak olarak kullanılmıştır.

**Şekil 24. Araştırmanın Kavramsal Modeli**



Kaynak: Yapılan literatür incelemesi sonucu araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.



Araştırmada beş yenilik boyutu (1) ürün/hizmet yeniliği, (2) süreç yeniliği, (3) pazarlama yeniliği, (4) organizasyonel yenilik ve (5) teknolojik yenilik ile işletme performansının ilişkisini belirten bir model geliştirilmiştir.

Araştırmanın hipotezleri bu modelden hareketle geliştirilmiştir. Modeldeki değişkenlerin birbiri ile ilişkilerinin yönünden de anlaşılacağı gibi yeniliklerle işletme performansı arasında bir ilişkinin varlığı kabul edilmektedir (Kim vd., 1998:30).

Marinova (2004: 6)'nın yapmış olduğu çalışmada işletme büyüklüğünün yenilik faaliyetlerine ve rekabetin işleyişinde etkisi olduğu ifade edilmiştir. Aynı çalışmada işletmelere kaynak-temelli yaklaşım ve rekabetin kaynak-avantaj teorisi perspektifinden yaklaşarak organizasyonların sahip olduğu kaynakların rekabet avantajı sağladığı vurgulanmış ve bunun sonucunda da yeniliğe dayalı güçlü bir işletme performansı söz konusu olduğu ifade edilmiştir. Öte yandan küçük işletmelerin büyük işletmelere göre yenilikçi olabileceği de ifade edilmiştir. Çünkü küçük işletmeler bünyesindeki bürokrasi, büyük işletmelere göre daha azdır. Diğer bir deyişle daha esnek ve az resmi bir yapılanma vardır. Bigliardi (2013: 247)'nin çalışmasındaki ifadeye göre ise Schumpeter bir hipotezinde büyük işletmelerin finansal yapılarından dolayı küçük işletmelere göre yenilik faaliyetleri konusunda daha avantajlı durumda olduklarını ifade etmiştir. Aynı çalışmada küçük ve büyük işletmelerin orta büyüklükteki işletmelere göre daha yenilikçi oldukları ifade edilmiştir. Buradan hareketle, bu araştırmanın modelinde “personel sayısı” ve “mağaza sayısı” kontrol değişkenleri olarak değerlendirilmiştir. Belirlenen kontrol değişkenleri bakımından iki soruya cevap aranmıştır. Bu sorular;

- Personel sayısı bakımından işletmelerin yenilik uygulama düzeyleri farklılık göstermekte midir?
- Mağaza sayısı bakımından işletmelerin yenilik uygulama düzeyleri farklılık göstermekte midir?

Bu çalışma, “*yenilik, işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir*” temel hipotezine dayanmaktadır. Altunışık vd. (2012: 58), bir hipotez, araştırmacının araştırma probleminin değişkenleri arasındaki ilişkiye dair beklentilerini ifade eder. Problemin en özel şekliyle ifade edilmiş halidir. Araştırmacı, inandığı veya kaynak

taraması sonrası ulaştığı bilgiler ışığında hipotezlerini ifade eder. Şekil 24'deki araştırma modeline bağlı olarak öne sürülen hipotezler:

*H1.* Ürün/hizmet yeniliği işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir.

*H2.* Süreç yeniliği işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir.

*H3.* Pazarlama yeniliği işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir.

*H4.* Organizasyonel yenilik işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir.

*H5.* Teknolojik yenilik işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir.

### **3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Araştırmanın metodolojisi örneklem seçimi, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve araştırmanın kısıtları olarak dört başlık altında toplanmıştır.

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ**

Literatürde büyük işletmeler finansal yapılarından dolayı küçük işletmelere göre yenilik faaliyetleri konusunda daha avantajlı durumda oldukları belirtilmiştir. Buradan hareketle, bu araştırmanın ana kütesini Türkiye organize gıda perakende sektöründe faaliyet gösteren 10 ve üzerinde mağazası olan perakendeci işletmeler oluşturmaktadır. Türkiye perakendecilik sektöründe genel kabul görmüş Ortakalan danışmanlık firmasının web sayfası (<http://www.ortakalan.com.tr/haberler/zincir-marketlerin-aralik-acilislari-26909#1>) üzerinde yayınladığı araştırma raporuna göre Aralık 2017 itibariyle Türkiye çapındaki 10 şube ve üzeri market işleten organize gıda perakende işletme sayısı 146 olarak belirtilmiştir. Bunların içerisinde aynı işletmeye ait fakat farklı formatta; diğer bir deyişle farklı tabela ismiyle faaliyet gösteren mağazalar listeden çıkarıldıktan sonra kalan işletme sayısı toplamda 139 olarak tespit edilmiştir. Bu liste aynı zamanda araştırmanın örneklenen anakütlesini oluşturmaktadır. Gegez (2015: 273), genel olarak, anakütlenin homojenliği, örnek hacminin küçük tutulmasını sağlar. Bu araştırmanın örneklem seçiminde bu ana kütleyle bağlı olarak olasılığa dayalı olmayan (önyargılı) örnekleme tekniklerinden biri olan kasti (kararsal) örnekleme tekniği kullanılmıştır. Altunışık vd. (2012: 142), bu teknikte örneği oluşturan elemanlar araştırmacının araştırma problemlerine cevap bulacağına

inandığı kişilerden oluşur. Yani deneklerin belirlenmesindeki ölçüt araştırmacının yargısıdır ve denekler rastgele seçilmezler şeklinde ifade edilmiştir.

### 3.2. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ

Bu araştırmada kullanılan birincil verileri toplamak için oluşturulan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anketi cevaplayan kişiye ait demografik bilgiler, ikinci bölümde işletme ile ilgili tanıtıcı bilgiler, üçüncü bölümde yenilik türlerini ölçmeye yönelik sorular (ifadeler), son bölümde ise işletme performansını ölçmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır.

Yenilik ile ilgili çalışmalarda genel kabul görmüş ve bu alanda çok sık yararlanılan kaynak Oslo Kılavuzu (2005)'dur. Bu kılavuza göre ürün/hizmet yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği, organizasyonel yenilik olmak üzere dört ana yenilik türünden bahsedilmiştir. Bu bağlamda araştırmada bu dört yenilik türünü ölçmeye yönelik kullanılan ifadeler birçok çalışmaya kaynak olan Gunday vd., (2011)'in çalışmasından yararlanılarak hazırlanmıştır. Ayrıca, Bigliardi (2013)'nin teknolojik yeniliği ölçmeye yönelik kullandığı ifadelerden yararlanılmıştır.

İşletme performansını ölçmeye yönelik ifadeler ise geniş bir literatür taramasından sonra Gunday vd. (2011), Bigliardi (2013), Conant, Smart ve Mendez (1993), Neely vd. (2001), Han vd. (1998), Medina vd. (2009), Yamin vd.(1997)'nin çalışmalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Anket formundaki yenilik türleri ile ilgili tüm sorular (ifadeler) 5'li likert ölçeği esas alınarak hazırlanmıştır. (1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum). İşletme performansına ilişkin tüm sorular (ifadeler) da aynı şekilde 5'li likert ölçeği esas alınarak hazırlanmıştır. (1= Çok başarısız, 2= Başarısız, 3= Aynı, 4= Başarılı, 5= Çok başarılı). Altunışık vd. (2012:117), likert ölçeğinde deneğe çeşitli ifadeler ve yargılar yöneltilir. Denekten, bu yargılara veya ifadelere katılıp katılmama derecesini belirtmesi istenir.

### 3.3. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmanın uygulama bölümünde gerekli olan birincil verileri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Ek 1'de hazırlanan anket formu internette yürütülmesi

için önce web-tabanlı anket formatına uyarlanmıştır. Daha sonra anakütlede yer alan 139 perakendeci işletmenin üst düzey yöneticisinin ve doğrudan işletme sahiplerinin mail adreslerine gönderilmiştir. Telefonla ulaşılabilecek tüm işletmeler araştırmacı tarafından aranarak web-tabanlı anket çalışması hakkında bilgi verilmiş ve ankete katılmaları sağlanmıştır. Bu yöntem ile toplam 75 işletmeden geri dönüş sağlanmıştır. Bu sayıyı daha da artırmak için Türkiye Perakendeciler Federasyonu Başkanı ve Genel Koordinatörü ile iletişime girilerek araştırma konusu hem akademik boyuttan hem de sektör boyutundan önemi anlatılmış ve araştırmacı tarafından ulaşılamayan işletmeler için kendilerinden destek istenilmiştir. Türkiye Perakendeciler Federasyonu'nun sağlamış olduğu destekle birlikte bu araştırmaya toplamda 91 işletmenin katılımı sağlanmıştır. Bu sayı hedeflenen anakütleyi %65 civarında kapsamaktadır.

Web-tabanlı anket formundan daha fazla geri dönüş olmayacağı anlaşılınca 3.1.2018 tarihinde başlatılan anket ile veri toplama çalışması 20.2.2018 tarihinde sonlandırılmıştır.

#### 3.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Bu araştırmaya özgü bazı kısıtlardan bahsedilebilir. Araştırmada birincil verileri elde etmek için anket yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde her zaman örneklem, kapsam, cevaplama ve ölçüm hataları söz konusu olabilir.

Diğer taraftan bu çalışmada, işletme performansına ilişkin tüm sorular (ifadeler) 5'li likert ölçeği esas alınarak hazırlanmıştır. (1= Çok başarısız, 2= Başarısız, 3= Aynı, 4= Başarılı, 5= Çok başarılı). Bu gibi öznel ölçümler yönetici önyargılarından kaynaklanan sapmalara imkân verebilir ve tutumları her zaman objektif olmayabilir. Ancak, Ulusoy, Alpkan, Kılıç ve Öner (2008: 63)'in ifadelerine göre bu yöntem araştırmalarda kullanılan yaygın bir uygulamadır. Bu öznel ölçeğin kullanılmasındaki neden, firmaların performans kayıtlarını açığa vurmaya isteksiz olmaları ve yöneticilerin tarafsız performans verilerini vermeye daha az gönüllü olmalarıdır. Diğer bir görüşte ise performans verilerine oldukça aşina olan üst yöneticiler kesin bir öznel değerlendirmeyi rahatlıkla sunabilirler. Dahası nesnel ölçümler cevapların karşılaştırılabilirliğini sınırlayabilmektedir.

## 4.ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırma sonucunda elde edilen veriler istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmada anket yolu ile elde edilen verilerin test edilmesi için ankete katılan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin ve işletmelerin özellikleri ile ilgili tanımlayıcı istatistik bulguları için frekansları ve yüzde dağılımları analiz edilmiştir. Güvenirlik ve faktör analizlerinden sonra korelasyon analizi, regresyon analizi, bağımsız gruplar *t*-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

### 4.1. PİLOT UYGULAMA

Altunışık vd. (2012: 92), ankette yer alması muhtemel hatalardan kaçınmak için anket deneklere dağıtılmadan önce belli sayıda kişiye uygulanmalıdır. Bu bağlamda, pilot uygulamanın en az 10 kişi üzerinde yapılmasını önermişlerdir. Buradan hareketle, araştırma için kesin anket formu hazırlanıp veri toplanmasına geçmeden önce anket formundaki soruların (ifadelerin) cevaplayıcılar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını belirlemek ve varsa muhtemel hatalardan kaçınmak amacıyla ankette yer alan beş yenilik boyutuna ve işletme performansına yönelik ifadeler örneklem çerçevesinde yer alan 10 perakendeci işletmenin yöneticileri üzerinde test edilmiştir. Değişkenlerin güvenilirlik katsayılarına bakıldığında, tüm boyutlar itibariyle Cronbach alfa katsayılarının 0,964 olduğu tespit edilmiştir. Anakütlenin homojenliğinden kaynaklı Cronbach alfa katsayısının yüksek çıktığı söylenebilir. Kalaycı (2014: 405), Cronbach alfa katsayısı 0,80'den büyük ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

### 4.2. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNİN ÖZELLİKLERİ

Ankete katılan kişilerin ve işletmelerin demografik özelliklerine ilişkin sorulan sorulardan elde edilen verilerin frekans ve yüzde değerlerini gösteren istatistiksel sonuçlar aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

#### 4.2.1. Katılımcı kişilere İlişkin Demografik Bulgular

Anket formunu dolduran kişilerin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, işletmedeki pozisyonuna ilişkin frekans ve yüzde değerlerini gösteren istatistiksel sonuçlar tablo 24, 25, 26 ve 27'de yer almaktadır.

**Tablo 24. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Erkek</b>	85	93,4
<b>Kadın</b>	6	6,6
<b>Toplam</b>	91	100,0

Tablo 24'e göre araştırmada anketi cevaplandıran katılımcıların %93,4'ünü erkekler, %6,6'ünü kadınlar oluşturmaktadır. Elde edilen verilere göre erkeklerin oranı kadınlarınkinden oldukça fazladır. Buradan hareketle, organize perakende işletmelerinin yönetsel kadrosu daha çok erkeklerden oluştuğu söylenebilir.

**Tablo 25. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>20-29</b>	7	7,7
<b>30-39</b>	34	37,4
<b>40-49</b>	38	41,8
<b>50-59</b>	10	11,0
<b>60-69</b>	2	2,2
<b>Toplam</b>	91	100,0

Tablo 25'e göre ankete katılan kişilerin yaş grupları arasında %2,2 ile en az 60'lı yaş grubu oluşturmaktadır. Oransal olarak düşük gözlemlenen diğer gruplar %7 ile 20'li yaş ve %10 ile 50'li yaş grubudur. Öte yandan, %79 civarında 30 ile 49 yaş grubu oluşturmaktadır. Buradan hareketle, organize perakende işletmelerin yönetsel kadrosu daha çok orta yaş grubundan oluştuğu söylenebilir.

**Tablo 26. Katılımcıların Öğrenim Durumları**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>İlköğretim / Ortaokul</b>	7	7,7
<b>Lise</b>	25	27,5
<b>Üniversite</b>	55	60,4
<b>Yüksek Lisans</b>	4	4,4
<b>Toplam</b>	91	100,0

Tablo 26'ya göre ankete katılan kişilerin %64,8 ile yüksek öğrenim düzeyinde eğitim aldıkları gözlemlenmiştir. Diğer taraftan, %35,2 ile ilköğretim / ortaokul ve lise düzeyinde eğitim aldıkları gözlemlenmiştir. Elde edilen bu verilerden hareketle, yükseköğrenim görmüş kişilerin bu sektörde çalışmaya eğilimli oldukları söylenebilir.

**Tablo 27. Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonuna Göre Dağılımları**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>İşletme Sahibi-Yönetici</b>	31	34,1
<b>Profesyonel Yönetici</b>	60	65,9
<b>Toplam</b>	91	100,0

Tablo 27'deki sonuçlara göre, ankete katılan kişilerin %65,9'u profesyonel yönetici ve %34,1 oranında işletme sahibidir.

#### **4.2.2. Katılımcı İşletmelere İlişkin Demografik Bulgular**

Ankete katılan işletmelerin personel sayısı, faaliyet yılı, ortalama net satış alanı (metrekare), toplam mağaza sayısı, faaliyet göstermekte olduğu pazar boyutu ve sektörle ilişkili fuar ve kongrelere katılım düzeyine ilişkin frekans ve yüzde değerlerini gösteren istatistiksel sonuçlar aşağıdaki tablolarda yer almaktadır

**Tablo 28. Katılımcı İşletmelere İlişkin Demografik Bulgular**

<b>Perakende İşletmelere İlişkin Özellikler</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	
<b>Personel Sayısı</b>	50-249	25	27,5
	250 ve daha fazla	66	72,5
<b>Faaliyet Yılı</b>	5 yıldan daha az	2	2,2
	5-10	5	5,5
	11-20	25	27,5
	21-30	38	41,8
	31 ve daha fazla	21	23,1
	<b>Faaliyet Gösterdiği Pazar Boyutu</b>	Yerel	63
Bölgesel		16	17,6
Ulusal		8	8,8
Uluslararası		4	4,4
<b>Sektörle ilişkili Kongre ve Fuarlara Katılım</b>	Hepsine	19	20,9
	Bazen	67	73,6
	Hiç	5	5,5
<b>Mağaza Sayısı</b>	10-14	32	35,2
	15-30	30	33,0
	31 ve daha fazla	29	31,9
<b>İşletmelere Ait Toplam Mağazaların Satış Alanı</b>	1000-10000 m <sup>2</sup>	43	47,3
	10001-20000 m <sup>2</sup>	14	15,4
	20001-30000 m <sup>2</sup>	10	11,0
	30001-40000 m <sup>2</sup>	6	6,6
	40001-50000 m <sup>2</sup>	2	2,2
	50001 m <sup>2</sup> ve üzeri	16	17,6
<b>Toplam</b>	<b>91</b>	<b>100</b>	

Tablo 28'de araştırmaya katılan işletmelere ilişkin özellikler verilmiştir. Katılan işletmelerin %27,5'i 50-249 aralığında personel ile orta ölçekli iken %72,5'i

250 ve daha fazla çalışanla büyük ölçekli işletmelerdir (Küçük, 2015:179). Dolayısıyla, araştırmaya yüksek oranda büyük ölçekli işletmelerin katıldığı söylenebilir. İşletmelerin yaklaşık %92'si 10 yılı aşkın bir süredir faaliyet gösterirken %8 civarında işletme 10 yıl ve daha az bir süredir faaliyet göstermektedir. Örnekleme yer alan perakendeci işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazar boyutuna bakıldığında, %69,2 ile yerel zincirlerin birinci sırada yer aldığı, %17,6 ile bölgesel ikinci, %8,8 ulusal üçüncü ve %4,4'lük bir oranla en az uluslararası işletmelerin olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcı işletmelerin %20,9'u sektörle ilişkili bütün kongre ve fuarlara katılırken, %73,6'lık oran bazen katıldıklarını ve %5,5'i de hiç katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Örnekleme yer alan perakendeci işletmelerin %35,2'si 10-14 mağaza, %33'ü 15-30 mağaza, %31'9'u ise 31 ve daha fazla mağazaya sahiptir. Son olarak, katılımcı işletmeler %17 civarında 50001 m<sup>2</sup> ve üzeri satış alanına sahipken %83 civarında 50000 m<sup>2</sup> ve daha az toplam satış alanına sahiptirler.

#### 4.3. ANKET FORMUNUN GÜVENİRLİLİĞİ VE GEÇERLİLİĞİ

Güvenilirlik, "bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir". Bir test veya ölçek ne derece güvenilir ise ondan elde edilen veriler de o derece güvenilirdir (Altunışık vd., 2012: 124). Güvenilirlik analizi yapılırken Alpha modeli kullanılmıştır. Cronbach alfa katsayısı faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Cronbach alfa katsayısı 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Ancak soru sayısı az olduğunda bu sınır 0,60 değeri ve üstü olarak kabul edilir (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2016: 89). Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır (Kalaycı, 2014: 405):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilir ve
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Bu bilgiler doğrultusunda araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği analiz edilerek Tablo 28'de gösterilen sonuçlar elde edilmiştir.



**Tablo 29. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri**

	İfade Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
<b>Yenilik</b>	28	0,918
Ürün/Hizmet Yeniliği	5	0,788
Süreç Yeniliği	5	0,773
Pazarlama Yeniliği	5	0,723
Organizasyonel Yenilik	9	0,885
Teknolojik Yenilik	4	0,612
<b>İşletme Performansı</b>	12	0,894
<b>Anketin Genel Tutarlılığı</b>	40	0,936

Güvenilirlik analizleri sonucunda elde edilen Cronbach alfa katsayıları ışığında araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek derecede kabul sınırları içinde bir ölçek olduğu söylenebilir. Kalaycı, (2014: 405),  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Altunışık vd., (2012: 128), bir ölçüm aracının (sözelimi anketin) veya sorunun ölçmek istediği şeyi ölçmesi ölçeğin geçerliliğini ifade eder.

Birbiriyle ilişkisi olduğu düşünülen çok sayıdaki değişkenler arasındaki ilişkinin yapısına ilişkin ipuçları sağlamak amacıyla faktör analizi kullanılmaktadır (Altunışık vd., 2012: 263). Kısaca faktör analizi, kavramların açıklandığı boyutların belirlenmesinde kullanılır (Durmuş vd., 2016: 73). Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla 3 yöntem kullanılır. Bunlar korelasyon matrisinin oluşturulması, Bartlett testi, ve Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) testleridir (Kalaycı, 2014: 321).

Araştırmada elde edilen veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi ve korelasyon matrisinde yer alan tüm korelasyonların genel anlamlılıklarını gösteren bir istatistiksel test olan Bartlet küresellik testi kullanılmıştır (Altunışık vd., 2012: 267).

**Tablo 30. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlet Küresellik Testi Sonuçları**

	Yenilik	İşletme Performansı
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik Ölçümü	0,824	0,830
Bartlet Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1365,116
	Serbestlik Derecesi (df)	378
	Anlamlılık Düzeyi (p)	0,000

KMO oranının (0,5)'in üzerinde olması gerekir. Oran ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyidir denilebilir. 0,50'nin altı kabul

edilemez, 0,50 zayıf, 0,60 orta, 0,70 iyi, 0,80 çok iyi, ve 0,90 mükemmel olarak yorumlanır (Kalaycı, 2014: 322). Tablo 30’da yer alan Bartlet Küresellik Testi anlamlılık değerleri ışığında tüm değişkenler için anlamlılık değerlerinin (p) 0,000 olması faktör analizi yapmaya uygunluğu ifade etmektedir. Öte yandan, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi sonuçlarına bakıldığında yenilik için 0,824, işletme performansı için 0,830’ dur. Bu analiz sonuçları ışığında araştırmanın veri seti faktör analizi yapmak için ‘çok iyidir’ şeklinde yorumlanabilir.

Yenilik ölçeğine ilişkin literatürden alınan ölçek 5 boyuttan oluşmaktadır. Araştırma sonucu elde edilen verilerin de literatürden alınan ölçeğe uyup uymadığını test etmek için faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda yenilik ölçeği için kullanılan 28 ifadenin 6 boyutu temsil ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma için literatürden alınan ölçeğin doğru olduğu varsayılarak analizlere devam edilmiştir.

**Tablo 31. Yenilik Ölçeğine Yönelik İfadeler ve Faktör Yükleri**

Yenilik Boyutları ve Ölçeklerine Yönelik İfadeler	Faktör Yükü
<b>Ürün / Hizmet Yeniliği</b>	
İşletmemiz mevcut mal ve hizmetlerden tamamen farklı yeni mal ve hizmetler geliştirir	0,821
İşletmemiz mevcut bileşen ve malzemelerden tamamen farklı bileşen ve malzemeler kullanarak yeni mal ve hizmetler geliştirir	0,762
İşletmemiz mevcut mal ve hizmet bileşen ve malzemelerinde üretim maliyetini düşürücü yenilikler yapmaktadır	0,724
İşletmemiz mevcut mal ve hizmet bileşen ve malzemelerinde üretim kalitesini artırıcı yenilikler yapmaktadır	0,711
İşletmemiz mevcut mal ve hizmetlerde müşterilere kullanım kolaylığı ve memnuniyet sağlayan yenilikler gerçekleştirir	0,663
<b>Süreç Yeniliği</b>	
İşletmemizde tedarik ve lojistik ile ilgili süreçlerde değer katmayan faaliyetler belirlenir ve ortadan kaldırılır (elimine edilir)	0,840
İşletmemizin lojistik süreçlerinde değişken maliyetleri azaltıcı ve/veya dağıtım hızının artırılmasına yönelik yenilikler gerçekleştirilir	0,742
İşletmemiz üretim süreçlerinde, yöntemlerde, teçhizat ve yazılımlarda çıktı kalitesini artırıcı yenilikler gerçekleştirir	0,702
İşletmemizde değişken maliyetleri azaltma amaçlı olarak süreçlerde, yöntemlerde, teçhizat ve yazılımlarda yenilikler yapılmaktadır	0,672
İşletmemiz üretim ve hizmet verme süreçlerinde değer katmayan faaliyetleri belirler ve ortadan kaldırır (elimine eder)	0,656

**Tablo 31. Yenilik Ölçeğine Yönelik İfadeler ve Faktör Yükleri devamı...**

<b>Pazarlama Yeniliği</b>	
İşletmemiz mal ve hizmetlerin tanıtımında ve satışların artırılmasında yeni pazarlama tekniklerinden yararlanır	0,785
İşletmemiz mal ve hizmetlerin fiyatlandırılmasında yeni fiyatlama teknikleri kullanır	0,747
İşletmemiz temel pazarlama faaliyetlerinin gerçekleşen ve planlanan performanslarına yönelik düzeltici yenilikler gerçekleştirir	0,734
İşletmemiz malların işlevsel özelliklerini değiştirmeden görünüm, ambalaj, şekil ve hacim üzerinden tasarım yenilikleri gerçekleştirir	0,630
İşletmemiz tüketicilere mal ve hizmetlerin satışına yönelik yeni satış kanallarından ( <i>İnternet, mobil, doğrudan satış, franchising gibi</i> ) yararlanır	0,610
<b>Organizasyonel Yenilik</b>	
İşletmemiz ekip çalışmasını kolaylaştırmak için organizasyon yapısında yenilikler gerçekleştirir	0,823
İşletmemiz insan kaynakları yönetim sisteminde yenilikler gerçekleştirir	0,808
İşletmemiz proje ekibi oluşturmayı kolaylaştırmak için organizasyon yapısında yenilikler gerçekleştirir	0,776
İşletmemiz mal/hizmet ve kalite yönetim sisteminde yenilikler gerçekleştirir	0,739
İşletme faaliyetlerinin yenilikçi bir tarzda yürütülmesi için mevcut sistem, yöntem ve süreçlerde yenilikler gerçekleştirilir	0,737
İşletmemiz tedarik yönetim sisteminde yenilikler gerçekleştirir	0,728
İşletmemiz farklı bölümler (pazarlama, finans, muhasebe ve insan kaynakları gibi) arasındaki koordinasyonu mümkün kılmak için organizasyon yapısında yenilikler gerçekleştirir	0,719
İşletmemiz diğer işletmelerle olan stratejik ortaklıklarını ve uzun vadeli iş birliklerini artırabilmek için organizasyon yapısında yenilikler gerçekleştirir	0,587
İşletmemiz örgüt içi yönetim bilgi sistemi ve bilgi paylaşımı uygulamalarında yenilikler gerçekleştirir (yazılım, sistem ve veri tabanı gibi)	0,578
<b>Teknolojik Yenilik</b>	
Teknolojik yeniliklerimizin büyük bir çoğunluğu eski teknolojilerin kullanımına son veren yeniliklerden oluşur	0,760
Teknolojik yeniliklerimizin büyük bir çoğunluğu performans üzerinde büyük bir artış sağlar	0,679
Teknolojiye dayalı gerçekleştirdiğimiz yeniliklerin çoğunluğu sektörün bütünü üzerinde bir etkiye ya da önemli değişikliklere neden olur	0,649
Teknolojik yeniliklerimizin büyük bir çoğunluğu özünde temel teknolojiler düzeyinde gerçekleştirilir	0,636

Yenilik ölçeğine ilişkin kullanılan bütün ifadeler literatürde alınan ölçekler doğrultusunda her bir boyut altında araştırma sonucu elde edilen verilerle ayrı ayrı faktör analizi uygulanarak faktör yükleri Tablo 31’de gösterilmiştir. Altunışık vd., (2012: 268), faktör yükleri bir faktör ile orijinal değişken arasındaki korelasyondur.

**Tablo 32. İşletme Performansı Ölçeğine Yönelik İfadeler ve Faktör Yükleri**

İşletme Performansına Yönelik İfadeler	Faktör Yükü
<b>İşletme Performansı</b>	
Personel başına satış (Satışlar / Toplam personel sayısı)	0,801
Müşteri verimliliği (Müşteri başına satışlar ya da alışveriş sepetinin ortalama miktarı)	0,767
Likidite durumuna ilişkin oranlar (cari oran, asit-test oranı ve nakit oranı gibi)	0,763
Metrekare başına satış (Periyodik satış / Satış alanı m <sup>2</sup> )	0,761
Öz kaynak (Öz sermaye) kârlılığı ( Net kâr / Öz kaynaklar)	0,749
Satışlardaki artış (Aynı mağazalar, aynı zaman diliminde değerlendirilmelidir –Like for Like )	0,735
Stok devir hızı oranı (Satışların maliyeti / Ortalama stoklar)	0,728
Aktif (varlıklar) kârlılığı ( Net kâr / Ortalama toplam aktifler)	0,725
Satışların karlılığı (İşletmenin esas faaliyetleri temel alınarak değerlendirilmelidir)	0,701
Maliyetleri azaltma etkinliği	0,521
Mal ve hizmet sunumu kalitesi	0,458
Malların sipariş, tedarik ve teslimat hızı (tedarikçi, depo ve mağaza süreçlerinde)	0,440

İşletme performansı ölçeğine ilişkin kullanılan bütün ifadeler literatürde alınan ölçek ve ifadeler doğrultusunda tek bir boyut altında araştırma sonucu elde edilen verilerle faktör analizi uygulanarak faktör yükleri Tablo 32’de gösterilmiştir.

#### 4.4. YENİLİK BOYUTLARI VE İŞLETME PERFORMANSINA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Araştırma kapsamındaki işletmelerin beş yenilik boyutu (1) ürün/hizmet yeniliği, (2) süreç yeniliği, (3) pazarlama yeniliği, (4) organizasyonel yenilik ve (5) teknolojik yenilik uygulamalarının ne derece gerçekleştiğini belirlemeye yönelik ifadeler verilen cevapların aritmetik ortalamaları hesaplanmıştır. Yenilik türleri ile ilgili tüm sorular (ifadeler) 5’li likert ölçeği esas alınarak hazırlanmıştır. (1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum). Yenilik boyutları ile ilişkili Tablo 33, Tablo 34, Tablo 35, Tablo 36 ve Tablo 37’de yer alan ifadeler verilen cevapların 4’e yakın olması diğer bir deyişle “katılıyorum” cevabına yakın cevaplar verilmesi, bu işletmelerin yenilik yapmaya eğilimli oldukları ve yeniliklerin pek çoğunun benimsendiğinin bir yansıması olarak yorumlanmıştır.

**Tablo 33. Ürün / Hizmet Yeniliği ve Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Değişkenler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
<b>Ürün / Hizmet Yeniliği</b>	<b>3,77</b>	<b>0,63</b>
İşletmemiz mevcut mal ve hizmet bileşen ve malzemelerinde üretim kalitesini artırıcı yenilikler yapmaktadır	4,00	0,71
İşletmemiz mevcut mal ve hizmet bileşen ve malzemelerinde üretim maliyetini düşürücü yenilikler yapmaktadır	3,86	0,95
İşletmemiz mevcut mal ve hizmetlerde müşterilere kullanım kolaylığı ve memnuniyet sağlayan yenilikler gerçekleştirir	4,13	0,74
İşletmemiz mevcut mal ve hizmetlerden tamamen farklı yeni mal ve hizmetler geliştirir	3,49	0,94
İşletmemiz mevcut bileşen ve malzemelerden tamamen farklı bileşen ve malzemeler kullanarak yeni mal ve hizmetler geliştirir	3,37	0,92

Tablo 33’de perakendeci işletmelerin ürün / hizmet yeniliği ve değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Bu istatistiklere göre mal ve hizmetlerde müşterilere kullanım kolaylığı ve memnuniyet sağlayan yenilikler 4,13 ortalama ile birinci sırada, mal ve hizmet bileşen ve malzemelerinde üretim kalitesini artırıcı yenilikler 4,00 ortalama ikinci sırada, mal ve hizmet bileşen ve malzemelerinde üretim maliyetini düşürücü yenilikler ise 3,86 ile üçüncü sırada benimsendiği görülmektedir.

**Tablo 34. Süreç Yeniliği ve Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Değişkenler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
<b>Süreç Yeniliği</b>	<b>4,03</b>	<b>0,549</b>
İşletmemiz üretim ve hizmet verme süreçlerinde değer katmayan faaliyetleri belirler ve ortadan kaldırır (elimine eder)	3,96	0,76
İşletmemizde değişken maliyetleri azaltma amaçlı olarak süreçlerde, yöntemlerde, teçhizat ve yazılımlarda yenilikler yapılmaktadır	4,27	0,66
İşletmemiz üretim süreçlerinde, yöntemlerde, teçhizat ve yazılımlarda çıktı kalitesini artırıcı yenilikler gerçekleştirir	3,84	0,78
İşletmemizde tedarik ve lojistik ile ilgili süreçlerde değer katmayan faaliyetler belirlenir ve ortadan kaldırılır (elimine edilir)	3,98	0,82
İşletmemizin lojistik süreçlerinde değişken maliyetleri azaltıcı ve/veya dağıtım hızının artırılmasına yönelik yenilikler gerçekleştirilir	4,08	0,74

Tablo 34’de perakendeci işletmelerin süreç yeniliği ve değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Bu istatistiklere göre değişken maliyetleri azaltma amaçlı olarak süreçlerde, yöntemlerde, teçhizat ve yazılımlarda yenilikler 4,27 ortalama ile hem bu tabloda hem de diğer tablolara kıyasla en yüksek derecede benimsenen yeniliklerden olduğu görülmektedir. Tablonun genel ortalamasının 4,03 olması işletmelerin süreç yeniliklerine diğerlerine kıyasla daha çok eğilimli oldukları şeklinde yorumlanmıştır.

**Tablo 35. Pazarlama Yeniliği ve Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Değişkenler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
<b>Pazarlama Yeniliği</b>	<b>3,60</b>	<b>0,684</b>
İşletmemiz malların işlevsel özelliklerini değiştirmeden görünüm, ambalaj, şekil ve hacim üzerinden tasarım yenilikleri gerçekleştirir	3,27	1,11
İşletmemiz tüketicilere mal ve hizmetlerin satışına yönelik yeni satış kanallarından (İnternet, mobil, doğrudan satış, franchising gibi) yararlanır	3,30	1,24
İşletmemiz mal ve hizmetlerin tanıtımında ve satışların artırılmasında yeni pazarlama tekniklerinden yararlanır	3,94	0,84
İşletmemiz mal ve hizmetlerin fiyatlandırılmasında yeni fiyatlama teknikleri kullanır	3,72	0,81
İşletmemiz temel pazarlama faaliyetlerinin gerçekleşen ve planlanan performanslarına yönelik düzeltici yenilikler gerçekleştirir	3,75	0,87

Tablo 35’de perakendeci işletmelerin pazarlama yeniliği ve değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Bu istatistiklere göre işletmelerin 3,94 ortalama ile mal ve hizmetlerin tanıtımında ve satışların artırılmasına yönelik yeniliklere diğer pazarlama yeniliklerine kıyasla daha çok yoğunlaştıkları söylenebilir. Diğer taraftan, araştırmaya katılan işletmelerin tüketicilere mal ve hizmetlerin satışına yönelik yeni satış kanallarından (internet, mobil ve franchising gibi) 3,30 ortalama ile henüz yeterince yararlanamadıkları ve bu alandaki yenilikleri yeterince benimsemedikleri görülmektedir.

**Tablo 36. Organizasyonel Yenilik ve Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Değişkenler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
<b>Organizasyonel Yenilik</b>	<b>3,82</b>	<b>0,596</b>
İşletme faaliyetlerinin yenilikçi bir tarzda yürütülmesi için mevcut sistem, yöntem ve süreçlerde yenilikler gerçekleştirilir	4,01	0,72
İşletmemiz tedarik yönetim sisteminde yenilikler gerçekleştirir	3,86	0,76
İşletmemiz mal/hizmet ve kalite yönetim sisteminde yenilikler gerçekleştirir	3,89	0,78
İşletmemiz insan kaynakları yönetim sisteminde yenilikler gerçekleştirir	3,72	0,88
İşletmemiz örgüt içi yönetim bilgi sistemi ve bilgi paylaşımı uygulamalarında yenilikler gerçekleştirir (yazılım, sistem ve veri tabanı gibi)	4,24	0,73
İşletmemiz ekip çalışmasını kolaylaştırmak için organizasyon yapısında yenilikler gerçekleştirir	3,85	0,85
İşletmemiz farklı bölümler arasındaki koordinasyonu mümkün kılmak için organizasyon yapısında yenilikler gerçekleştirir	3,74	0,93
İşletmemiz proje ekibi oluşturmayı kolaylaştırmak için organizasyon yapısında yenilikler gerçekleştirir	3,63	0,86
İşletmemiz diğer işletmelerle olan stratejik ortaklıklarını ve uzun vadeli iş işbirliklerini artırabilmek için organizasyon yapısında yenilikler gerçekleştirir	3,41	0,87

Tablo 36’da perakendeci işletmelerin organizasyonel yenilik ve değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Bu istatistiklere göre işletmelerin örgüt içi yönetim bilgi sistemi ve bilgi paylaşımı uygulamalarındaki (yazılım, sistem ve veri tabanı gibi) yenilikleri 4,24 ortalamaıyla diğer organizasyonel yeniliklere kıyasla daha çok benimsedikleri görülmektedir. Ancak, tablonun genel ortalamasının 3,82 olması işletmelerin organizasyonel yenilikleri bütünüyle benimseme hususunda eğilimli oldukları söylenebilir.

**Tablo 37. Teknolojik Yenilik ve Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Değişkenler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
<b>Teknolojik Yenilik</b>	<b>3,75</b>	<b>0,530</b>
Teknolojik yeniliklerimizin büyük bir çoğunluğu özünde temel teknolojiler düzeyinde gerçekleştirilir	3,85	0,75
Teknolojik yeniliklerimizin büyük bir çoğunluğu eski teknolojilerin kullanımına son veren yeniliklerden oluşur	3,65	0,85
Teknolojik yeniliklerimizin büyük bir çoğunluğu performans üzerinde büyük bir artış sağlar	3,96	0,64
Teknolojiye dayalı gerçekleştirdiğimiz yeniliklerin çoğunluğu sektörün bütünü üzerinde bir etkiye ya da önemli değişikliklere neden olur	3,52	0,84

Tablo 37’de perakendeci işletmelerin teknolojik yenilik ve değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Bu istatistiklere göre 3,85 ortalama ile araştırmaya katılan işletmelerin teknolojik yeniliklerinin büyük bir çoğunluğunun özünde temel teknolojiler düzeyinde gerçekleştirildiği söylenebilir. Öte yandan 3,52 ortalama ile teknolojiye dayalı gerçekleştirilen yeniliklerin çoğunluğu sektörün bütünü üzerinde düşük bir etki yaptığı ve önemli değişiklikler oluşturmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar ışığında, araştırmaya katılan perakendeci işletmelerin teknolojik yenilikleri artımsal yenilikler düzeyinde gerçekleştirmekle birlikte radikal yenilikler düzeyinde gerçekleştirmedikleri yorumu yapılabilir. Sood ve Tellis (2005: 152), teknolojik değişim belki de büyümenin en itici gücüdür. Yeni markaların büyümesine ve yeni pazarların oluşumunu sağlamaktadır. Uzkurt (2017:27), teknolojik yenilikler özellikle yeni bir ürünün tasarımında, üretiminde veya teknolojiye bağlı hizmet sunumlarında kendini gösterir. Öte yandan, Karabulut (2016: 72), teknolojik yeniliklerin stratejik yönetimin bel kemiği veya köşe taşı olduğunu vurgulamıştır.

**Tablo 38. İşletme Performansı Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

<b>Değişkenler</b>	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>İşletme Performansı</b>	<b>3,64</b>	<b>0,364</b>
Satışlardaki artış (Aynı mağazalar, aynı zaman diliminde değerlendirilmelidir – Like for Like )	3,74	0,75
Satışların karlılığı (İşletmenin esas faaliyetleri temel alınarak değerlendirilmelidir)	3,71	0,73
Aktif (varlıklar) kârlılığı ( Net kâr / Ortalama toplam aktifler)	3,60	0,66
Öz kaynak (Öz sermaye) kârlılığı ( Net kâr / Öz kaynaklar)	3,69	0,69
Likidite durumuna ilişkin oranlar (cari oran, asit-test oranı ve nakit oranı gibi)	3,58	0,77
Metrekare başına satış (Periyodik satış / Satış alanı m <sup>2</sup> )	3,67	0,83
Personel başına satış (Satışlar / Toplam personel sayısı)	3,50	0,88
Müşteri verimliliği (Müşteri başına satışlar ya da alışveriş sepetinin ortalama miktarı)	3,65	0,73
Stok devir hızı oranı (Satışların maliyeti / Ortalama stoklar)	3,54	0,85
Malların sipariş, tedarik ve teslimat hızı (tedarikçi, depo ve mağaza süreçlerinde)	3,56	0,80
Maliyetleri azaltma etkinliği	3,52	0,87
Mal ve hizmet sunumu kalitesi	3,93	0,69

Tablo 38’de araştırma kapsamındaki işletme yöneticilerinden son üç yılın performansını önceki geçmiş yıllarla kıyaslayarak değerlendirmeleri istenmiştir. Bu doğrultuda işletme performanslarının ne derece gerçekleştiğini belirlemeye yönelik sorulara (ifadelere) verilen cevapların aritmetik ortalamaları hesaplanmıştır. İşletme performansına ilişkin tüm sorular (ifadeler) 5’li likert ölçeği esas alınarak hazırlanmıştır (1= Çok başarısız, 2= Başarısız, 3= Aynı, 4= Başarılı, 5= Çok başarılı). Tabloda yer alan ifadelere verilen cevapların 4’e yakın olması diğer bir deyişle “başarılı” cevabına yakın cevaplar verilmesi, araştırmaya katılan işletmelerin performanslarının iyi olduğunun bir yansıması olarak yorumlanabilir. Ancak 3,50 ortalama ile personel başına satış, 3,52 ortalama ile maliyetleri azaltma etkinliği, 3,54 ile stok devir hızı oranı diğerlerine oranla daha düşük olduğu görülmektedir. Buna karşın 3,93 ortalama ile mal ve hizmet sunumu performansı diğerlerine oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Tablodaki tüm istatistiklere göre yenilik yapmaya eğilimli ve yeniliklerin pek çoğunun benimsendiği saptanan bu işletmelerde yeniliğin bir yansıması olarak işletme performanslarının da iyi durumda olduğu yorumu yapılabilir.



#### 4.5. YENİLİK BOYUTLARI VE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ KORELASYONLAR

Tablo 39’da ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği, organizasyonel yenilik, teknolojik yenilik ve işletme performansına yönelik aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile birlikte değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları yer almaktadır. Durmuş vd.(2016: 143), korelasyon analizi, “değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaksızın aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan istatistiksel bir analiz yöntemidir.” Altunışık vd. (2012: 228), korelasyon analizi, aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş değişkenler arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. (Kalaycı, 2014: 115), korelasyon analizi sonucunda, doğrusal ilişki olup olmadığı, ve varsa bu ilişkinin derecesi korelasyon katsayısı ile hesaplanır. Korelasyon katsayısı “r” ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değerler alır. Kalaycı (2014: 116), iki değişken arasındaki Person korelasyon katsayısının yorumu şöyle yapılır: 0,00-0,25 aralığında ilişki çok zayıf, 0,26-0,49 aralığında ilişki zayıf, 0,50-0,69 aralığında ilişki orta, 0,70-0,89 aralığında ilişki yüksek ve 0,90-1,00 aralığında ise ilişki çok yüksektir. Aşağıdaki Tablo 39’da bütün değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları gösterilmektedir.

**Tablo 39. Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri**

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6
<b>1. ÜHY</b>	3,77	0,636	1					
<b>2. SY</b>	4,03	0,549	,520**	1				
<b>3. PY</b>	3,60	0,684	,630**	,481**	1			
<b>4. OY</b>	3,82	0,596	,579**	,501**	,708**	1		
<b>5. TY</b>	3,75	0,530	,227*	,265*	,416**	,375**	1	
<b>6. PERF</b>	3,64	0,364	,399**	,429**	,496**	,526**	,292**	1

ÜHY= Ürün/Hizmet Yeniliği; SY= Süreç Yeniliği; PY= Pazarlama Yeniliği; OY= Organizasyonel Yenilik; TY= Teknolojik Yenilik; PERF= İşletme Performansı

\*\* P<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

\* P<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Tablo 39’da elde edilen korelasyon katsayılarına göre tüm yenilik türleri kendi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır yorumu yapılabilir. Diğer bir ifadeyle bütün yenilik türlerinin organizasyon bünyesinde iç içe geçtiğini ve bir alanda yapılan bir yeniliğin diğer bir alandaki farklı türde yeni bir yeniliği tetikleyebileceğini ya da katkı sağladığı söylenebilir. Damanpour vd. (1989: 587), farklı türden yenilikler birbirlerini

etkiler ve çoğunlukla birbirlerini tamamlayıcı özelliğe sahiptirler. Uzkurt (2017: 28), yenilik alanlarının herhangi birinde meydana gelen bir değişim ve yenilik bazen de diğer alanlarda başka bir değişime ve yeniliğe yol açabilecektir.

Tabloda yer alan korelasyon katsayılarına bakıldığında genel olarak işletme performansı değişkeni ile yenilik değişkeninin alt boyutları olan ürün yeniliği ( $r = 0,399$ ), süreç yeniliği ( $r = 0,429$ ), pazarlama yeniliği ( $r = 0,496$ ), organizasyonel yenilik ( $r = 0,526$ ), ve teknolojik yenilik ( $r = 0,292$ ) değişkenleri arasında %99 güven aralığında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu görülmektedir. Bu değerler ışığında, diğer yenilik değişkenleriyle kıyasla işletme performansı ile organizasyonel yenilik arasındaki korelasyon katsayısı ( $r = 0,526$ ) ile orta düzeyde daha yüksek derecede anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahiptir yorumu yapılabilir. Buna karşın işletme performansı ile diğer tüm yenilik değişkenleri arasında %99 güven aralığında anlamlı ve pozitif ilişkiler olmakla birlikte ilişki derecesi zayıf görülmektedir. Diğer yeniliklerle kıyasla işletme performansı ile teknolojik yenilik arasındaki korelasyon katsayısı ( $r = 0,292$ ) ile zayıf düzeyde en düşük derecede anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Bunun zayıf düzeyde en düşük derecede çıkmasının sebebi araştırmaya katılan perakendeci işletmelerin teknolojik yenilikleri genel olarak artımsal yenilikler düzeyinde diğer bir ifade ile sadece temel ihtiyaçlar düzeyinde gerçekleştirip radikal yenilikler düzeyinde gerçekleştirmedikleri söylenebilir.

#### 4.6. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN TEST EDİLMESİ

Korelasyon analizinden sonra araştırmanın bu aşamasında ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği, organizasyonel yenilik, teknolojik yenilik ile işletme performansı arasındaki ilişki regresyon analizi ile ortaya konmaktadır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için her bir modelde işletme performansı bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir. Ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği, organizasyonel yenilik ve teknolojik yenilik değişkenleri ise bağımsız değişkenler olarak değerlendirilmiştir.

Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir bağımsız (basit regresyon) veya birden fazla bağımsız (çoklu regresyon) değişken arasındaki ilişkilerin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir (Kalaycı, 2014: 199; Altunışık vd., 2012: 233). Durmuş vd. (2016: 154), korelasyon analizi herhangi iki değişken arasında bir

ilişki olup olmadığını istatistiksel olarak test eder. Regresyon analizi ise bir değişkenin (bağımlı) diğer bir değişken(ler) (bağımsız) tarafından nasıl açıklandığını belirlemeye çalışır. Her ne kadar bu iki analiz birbirinden ayrı düşünülmesi de regresyon analizinde model bağımsız değişken(ler)in bağımlı değişkeni açıklaması yönünde kurulur. Oysa ki korelasyonda bağımlı bağımsız ayrımı olmadığı gibi iki değişkenin karşılıklı birbirini açıklaması söz konusudur. Altunışık vd. (2012: 233-334), korelasyon analizinde olduğu gibi, regresyon analizinde üzerinde durulan ilişki, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkidir. Bu doğrunun hesaplanmasında ise en küçük kareler metodu yardımıyla yapılmaktadır. Buna göre tek değişkenli bir regresyon analizi  $Y_i = a + b X_i + \varepsilon$  genel formülü ile ifade edilir. Burada  $a$  sabit ve  $b$  bağımsız değişkenin regresyon katsayıları olup,  $X_i$  bağımsız değişkeni temsil etmektedir. Bu formülde yer alan  $Y_i$  bağımlı değişkeni temsil ederken  $\varepsilon$  terimi ise hata terimidir.

Bu bilgiler ışığında, bir istatistik paket programı kullanılarak tek değişkenli regresyon analizi ile bağımlı değişkenimiz olan işletme performansındaki varyansın (değişimin) diğer bağımsız değişkenlerimiz olan ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği, organizasyonel yenilik, teknolojik yenilik tarafından nasıl açıklandığı incelenmiştir.

**Tablo 40. Ürün/Hizmet Yeniliği ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi**

Model 1	B Katsayı	Standart Hata	Standart Beta Katsayısı ( $\beta$ )	t Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	2,395	,309		7,753	,000
Ürün/Hizmet Yeniliği	,332	,081	,399	4,107	,000
<b>R= 0,399    R<sup>2</sup> = 0,159    F= 16,869    p = 0,000 (p&lt;0,01)</b> <b>Bağımlı Değişken :</b> İşletme Performansı <b>Bağımsız Değişken:</b> Ürün/Hizmet Yeniliği					

Tablo 40'ta tek değişkenli regresyon analizi modeline ilişkin çıktılar bulunmaktadır. Buna göre regresyon modeli 1'in istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söylemek mümkündür, çünkü F (16,869) değerinin anlamlılık düzeyi  $p = 0,000$  ( $p<0,01$ ) 'dır. Kurulan regresyon modelinin açıklama gücü  $R^2 = 0,159$  olup bu da

işletme performansındaki varyansın (değişimin) %15,9'u ürün/hizmet yeniliği değişkeniyle açıklanabileceğini göstermektedir. Bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı  $R= 0,399$  olduğu görülmektedir, dolayısıyla bu iki değişken arasındaki ilişki düzeyinin zayıf olduğunu göstermektedir. Modelde bağımsız değişken (ürün/hizmet yeniliği)'ne ait katsayı 0,332 olup, buna karşılık gelen beta (standardize edilmiş regresyon katsayısı) 0,399'dur. Bu değer ise işletme performansı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir katkı sağladığını ifade etmektedir. Regresyon modeli 1'de yer alacak sabit ve bağımsız değişken katsayıların anlamlı olup olmadığı  $t$  istatistiği (değerleri) ile test edilir. Bu doğrultuda,  $t$  istatistikleri ve bunların  $p$  değerlerine bakıldığında sabit teriminin  $t$  değeri 7,753,  $p$  değeri 0,000 ve bağımsız değişken (ürün/hizmet yeniliği)'ne ait  $t$  değeri 4,107,  $p$  değeri 0,000 olduğundan her iki değişkende modelde yer alır. Bu durumda regresyon modeli diğer bir deyişle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel ifadesi şu şekilde oluşmaktadır.

$$\text{İşletme Performansı} = 2,395 + (0,332 \times \text{Ürün/Hizmet Yeniliği})$$

Bu analizler sonucunda  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Diğer bir ifadeyle ürün/hizmet yeniliği işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir.

**Tablo 41. Süreç Yeniliği ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi**

Model 2	B Katsayı	Standart Hata	Standart Beta Katsayısı ( $\beta$ )	t Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	1,979	,375		5,274	,000
Süreç Yeniliği	,413	,092	,429	4,480	,000
<b>R= 0,429    R<sup>2</sup> = 0,184    F= 20,071    p = 0,000 (p&lt;0,01)</b> <b>Bağımlı Değişken :</b> İşletme Performansı <b>Bağımsız Değişken:</b> Süreç Yeniliği					

Tablo 41'de tek değişkenli regresyon analizi modeline ilişkin çıktılar bulunmaktadır. Buna göre regresyon modeli 2'nin istatistiksel olarak anlamlı

olduğunu söylemek mümkündür, çünkü F (20,071) değerinin anlamlılık düzeyi  $p = 0,000$  ( $p < 0,01$ ) 'dır. Kurulan regresyon modelinin açıklama gücü  $R^2 = 0,184$  olup bu da işletme performansındaki varyansın (değişimin) %18,4'ü süreç yeniliği değişkeniyle açıklanabileceğini göstermektedir. Bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı  $R = 0,429$  olduğu görülmektedir, dolayısıyla bu iki değişken arasındaki ilişki düzeyinin zayıf olduğunu göstermektedir. Modelde bağımsız değişken (süreç yeniliği)'ne ait katsayı 0,413 olup, buna karşılık gelen beta (standardize edilmiş regresyon katsayısı) 0,429'dur. Bu değer ise işletme performansı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir katkı sağladığını ifade etmektedir. Regresyon modeli 2'de yer alacak sabit ve bağımsız değişken katsayıların anlamlı olup olmadığı  $t$  istatistiği (değerleri) ile test edilir. Bu doğrultuda,  $t$  istatistikleri ve bunların  $p$  değerlerine bakıldığında sabit'in  $t$  değeri 5,274,  $p$  değeri 0,000 ve bağımsız değişken'e (süreç yeniliği) ait  $t$  değeri 4,480,  $p$  değeri 0,000 olduğundan her iki değişkende modelde yer alır. Bu durumda regresyon modeli diğer bir deyişle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel ifadesi şu şekilde oluşmaktadır.

$$\text{İşletme Performansı} = 1,979 + (0,413 \times \text{Süreç Yeniliği})$$

Bu analizler sonucunda  $H_2$  hipotezi kabul edilir. Diğer bir ifadeyle süreç yeniliği işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir.

**Tablo 42. Pazarlama Yeniliği ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi**

Model 3	B Katsayı	Standart Hata	Standart Beta Katsayısı ( $\beta$ )	t Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	2,265	,261		8,692	,000
Pazarlama Yeniliği	,383	,071	,496	5,391	,000
<b>R = 0,496    R<sup>2</sup> = 0,246    F = 29,060    p = 0,000 (p &lt; 0,01)</b> <b>Bağımlı Değişken :</b> İşletme Performansı <b>Bağımsız Değişken:</b> Pazarlama Yeniliği					

Tablo 42'de tek değişkenli regresyon analizi modeline ilişkin çıktılar bulunmaktadır. Buna göre regresyon modeli 3'ün istatistiksel olarak anlamlı olduğunu

söylemek mümkündür, çünkü F (29,060) değerinin anlamlılık düzeyi  $p = 0,000$  ( $p < 0,01$ ) 'dır. Kurulan regresyon modelinin açıklama gücü  $R^2 = 0,246$  olup bu da işletme performansındaki varyansın (değişimin) %24,6'sı pazarlama yeniliği değişkeniyle açıklanabileceğini göstermektedir. Bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı  $R = 0,496$  olduğu görülmektedir, dolayısıyla bu iki değişken arasındaki ilişki düzeyinin zayıf olduğunu göstermektedir. Modelde bağımsız değişken (pazarlama yeniliği)'ne ait katsayı 0,383 olup, buna karşılık gelen beta (standardize edilmiş regresyon katsayısı) 0,496'dır. Bu değer ise işletme performansı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir katkı sağladığını ifade etmektedir. Regresyon modeli 3'te yer alacak sabit ve bağımsız değişken katsayıların anlamlı olup olmadığı  $t$  istatistiği (değerleri) ile test edilir. Bu doğrultuda,  $t$  istatistikleri ve bunların  $p$  değerlerine bakıldığında sabit teriminin  $t$  değeri 8,692,  $p$  değeri 0,000 ve bağımsız değişken (pazarlama yeniliği)'ne ait  $t$  değeri 5,391,  $p$  değeri 0,000 olduğundan her iki değişkenden modelde yer alır. Bu durumda regresyon modeli diğer bir deyişle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel ifadesi şu şekilde oluşmaktadır.

$$\text{İşletme Performansı} = 2,265 + (0,383 \times \text{Pazarlama Yeniliği})$$

Bu analizler sonucunda  $H_3$  hipotezi kabul edilir. Diğer bir ifadeyle pazarlama yeniliği işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir.

**Tablo 43. Organizasyonel Yenilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi**

Model 4	B Katsayı	Standart Hata	Standart Beta Katsayısı ( $\beta$ )	t Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	1,860	,309		6,015	,000
Organizasyonel Yenilik	,467	,080	,526	5,842	,000
<b><math>R = 0,526</math>    <math>R^2 = 0,277</math>    <math>F = 34,126</math>    <math>p = 0,000</math> (<math>p &lt; 0,01</math>)</b> <b>Bağımlı Değişken :</b> İşletme Performansı <b>Bağımsız Değişken:</b> Organizasyonel Yenilik					

Tablo 43'te tek değişkenli regresyon analizi modeline ilişkin çıktılar bulunmaktadır. Buna göre regresyon modeli 4'ün istatistiksel olarak anlamlı olduğunu

söylemek mümkündür. Çünkü F (34,126) değerinin anlamlılık düzeyi  $p = 0,000$  ( $p < 0,01$ ) 'dır. Kurulan regresyon modelinin açıklama gücü  $R^2 = 0,277$  olup bu da işletme performansındaki varyansın (değişimin) %27,7'si organizasyonel yenilik değişkeniyle açıklanabileceğini göstermektedir. Bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı  $R = 0,526$  olduğu görülmektedir, dolayısıyla bu iki değişken arasındaki ilişki düzeyinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Modelde bağımsız değişken (organizasyonel yenilik)'e ait katsayı 0,467 olup, buna karşılık gelen beta (standardize edilmiş regresyon katsayısı) 0,526'dır. Bu değer ise işletme performansı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir katkı sağladığını ifade etmektedir. Regresyon modeli 4'te yer alacak sabit ve bağımsız değişken katsayıların anlamlı olup olmadığı  $t$  istatistiği (değerleri) ile test edilir. Bu doğrultuda,  $t$  istatistikleri ve bunların  $p$  değerlerine bakıldığında sabit teriminin  $t$  değeri 6,015,  $p$  değeri 0,000 ve bağımsız değişken (organizasyonel yenilik)'e ait  $t$  değeri 5,842,  $p$  değeri 0,000 olduğundan her iki değişkenden modelde yer alır. Bu durumda regresyon modeli diğer bir deyişle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel ifadesi şu şekilde oluşmaktadır.

$$\text{İşletme Performansı} = 1,860 + (0,467 \times \text{Organizasyonel Yenilik})$$

Bu analizler sonucunda  $H_4$  hipotezi kabul edilir. Diğer bir ifadeyle organizasyonel yenilik işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir.

**Tablo 44. Teknolojik Yenilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi**

Model 5	B Katsayı	Standart Hata	Standart Beta Katsayısı (β)	t Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	2,554	,383		6,666	,000
Teknolojik Yenilik	,291	,101	,292	2,875	,005
<b>R= 0,292    R<sup>2</sup> = 0,085    F= 8,267    p = 0,005 (p&lt;0,01)</b> <b>Bağımlı Değişken :</b> İşletme Performansı <b>Bağımsız Değişken:</b> Teknolojik Yenilik					

Tablo 44'te tek değişkenli regresyon analizi modeline ilişkin çıktılar bulunmaktadır. Buna göre regresyon modeli 5'in istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söylemek mümkündür, çünkü  $F(8,267)$  değerinin anlamlılık düzeyi  $p = 0,005$  ( $p < 0,01$ ) 'dir. Kurulan regresyon modelinin açıklama gücü  $R^2 = 0,085$  olup bu da işletme performansındaki varyansın (değişimin) %8,5'i teknolojik yenilik değişkeniyle açıklanabileceğini göstermektedir. Bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı  $R = 0,292$  olduğu görülmektedir, dolayısıyla bu iki değişken arasındaki ilişki düzeyinin zayıf olduğunu göstermektedir. Modelde bağımsız değişken (teknolojik yenilik)'e ait katsayı 0,291 olup, buna karşılık gelen beta (standardize edilmiş regresyon katsayısı) 0,292'dir. Bu değer ise işletme performansı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir katkı sağladığını ifade etmektedir. Regresyon modeli 5'te yer alacak sabit ve bağımsız değişken katsayıların anlamlı olup olmadığı  $t$  istatistiği (değerleri) ile test edilir. Bu doğrultuda,  $t$  istatistikleri ve bunların  $p$  değerlerine bakıldığında sabit teriminin  $t$  değeri 6,666,  $p$  değeri 0,000 ve bağımsız değişken (teknolojik yenilik)'e ait  $t$  değeri 2,875,  $p$  değeri 0,005 olduğundan her iki değişkende modelde yer alır. Bu durumda regresyon modeli diğer bir deyişle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel ifadesi şu şekilde oluşmaktadır.

$$\text{İşletme Performansı} = 2,554 + (0,291 \times \text{Teknolojik Yenilik})$$

Bu analizler sonucunda  $H_5$  hipotezi kabul edilir. Diğer bir ifadeyle teknolojik yenilik işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Altunışık vd. (2012: 239-340), bir bağımlı değişken ve birden fazla bağımsız değişkenin yer aldığı regresyon modelleri çok değişkenli regresyon analizi olarak ifade edilir. Çok değişkenli regresyon analizinde bağımsız değişkenler eşzamanlı olarak (aynı anda) bağımlı değişkendeki değişimi açıklamaya çalışmaktadır. Bu bilgiler ışığında bu araştırmaya konu olan beş yenilik boyutunu bağımsız değişkenler olarak kabul edip eşzamanlı olarak (aynı anda) işletme performansı üzerinde etkisini test etmek amacıyla yapılan çok değişkenli regresyon analizi bulguları aşağıdaki Tablo 45'te gösterilmektedir.



**Tablo 45. Tüm Yenilik Boyutları ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi**

Model 6	B Katsayı	Standart Hata	Standart Beta Katsayısı ( $\beta$ )	t Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri	Tolerans	VIF
Sabit	1,224	,444		2,756	,007		
Ürün/Hizmet Yeniliği	,018	,102	,022	,177	,860	,520	1,923
Süreç Yeniliği	,172	,105	,178	1,638	,105	,660	1,515
Pazarlama Yeniliği	,134	,108	,174	1,240	,218	,398	2,510
Organizasyonel Yenilik	,247	,118	,278	2,096	,039	,444	2,253
Teknolojik Yenilik	,063	,098	,063	,639	,524	,804	1,244
<b>R= 0,580 R<sup>2</sup> = 0,336 F= 8,603 p = 0,000 (p&lt;0,01) D-W: 2,114</b> <b>Bağımlı Değişken :</b> İşletme Performansı <b>Bağımsız Değişkenler:</b> Ürün, Süreç, Pazarlama, Organizasyonel ve Teknolojik Yenilik							

Tablo 45'te çok değişkenli regresyon analizi modeline ilişkin çıktılar bulunmaktadır. Buna göre regresyon modeli 6'nın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söylemek mümkündür, diğer bir deyişle işletme performansı değişkenini ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği, organizasyonel yenilik ve teknolojik yenilik değişkenlerinden en az biri ile tahmin etmek istatistiksel olarak mümkündür çünkü F (8,603) değerinin anlamlılık düzeyi  $p = 0,000$  ( $p < 0,01$ )'dir. Kurulan regresyon modelinin açıklama gücü  $R^2 = 0,336$  olup bu da işletme performansındaki varyansın (değişimin) %33,6'sı modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanabileceğini göstermektedir. Değişkenler arasındaki çoklu korelasyon katsayısı  $R = 0,580$  olduğu görülmektedir, dolayısıyla bu değişkenler arasında orta düzeyde bir ilişkinin olduğu göstermektedir. Beş yenilik boyutunu bağımsız değişkenler olarak kabul edip eşzamanlı olarak (aynı anda) işletme performansı üzerinde etkisi test edildiğinde açıklayıcılık açısından sadece organizasyonel yeniliğin ( $\beta = 0,278$ ;  $p < 0,05$ ) pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Ürün yeniliği ( $\beta = 0,022$ ;  $p > 0,05$ ), süreç yeniliği ( $\beta = 0,178$ ;  $p > 0,05$ ), pazarlama yeniliği ( $\beta = 0,174$ ;  $p > 0,05$ ) ve teknolojik yeniliğin ( $\beta = 0,063$ ;  $p > 0,05$ ) işletme performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı görülmemektedir.

Çoklu bağıntı durumunu tespit etmek için VIF (Varyans Büyütme Faktörü) değerinin 10'dan küçük olması gerekmektedir (Durmuş vd., 2016: 155-156). Yine tabloda önemli bir test de Durbin-Watson testidir. Modelimizde otokorelasyon olup

olmadığını gösterir. Genellikle 1,5 – 2,5 civarında bir D.W değeri otokorelasyon olmadığını gösterir (Kalaycı, 2014: 267). Bu bilgiler ışığında kurulan çok değişkenli regresyon analizi modelinde VIF (Varyans Büyütme Faktörü) değerleri ve D-W (Durbin-Watson) incelenmiştir. Elde edilen istatistiksel değerlere göre çoklu bağıntı ve otokorelasyonun olmadığı söylenebilir.

Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre regresyon modeli diğer bir deyişle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel ifadesi şu şekilde oluşmaktadır.

$$\text{İşletme Performansı} = 1,224 + (0,018 \times \text{Ürün Yeniliği} + 0,172 \times \text{Süreç Yeniliği} + 0,134 \times \text{Pazarlama Yeniliği} + 0,247 \times \text{Organizasyonel Yenilik} + 0,063 \times \text{Teknolojik Yenilik})$$

#### 4.7. KONTROL DEĞİŞKENLERİ AÇISINDAN YENİLİK

Daha önce yapılmış bazı çalışmalar işletme büyüklüğünün yenilik faaliyetlerine ve rekabetin işleyişinde etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Benzer şekilde bazı çalışmalar da işletmelere kaynak-temelli yaklaşım ve rekabetin kaynak-avantaj teorisi perspektifinden yaklaşarak organizasyonların sahip olduğu kaynakların rekabet avantajı sağladığını vurgulamışlar bunun sonucunda da yeniliğe dayalı güçlü bir işletme performansı söz konusu olduğunu ifade etmişlerdir (Marinova, 2004: 6).

Buradan hareketle, araştırmanın bu aşamasında personel sayısı ve mağaza sayısı kontrol değişkenleri olarak değerlendirilmiştir. Bu iki değişken bakımından araştırmaya katılan perakende işletmelerin yenilik eğilimleri diğer bir ifade ile yenilik uygulama düzeyleri karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırmaların yapılması için farklılıkları incelemeye yönelik analiz teknikleri olan bağımsız gruplar *t*-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir.

##### 4.7.1. Personel Sayısı Bakımından Yenilik

Küçük (2015: 179), işletme büyüklüklerine ilişkin sınıflandırmayı orta büyüklükte işletmeler için (50-249 personel), büyük işletmeler için (250 ve daha fazla personel) olduğunu ifade etmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmaya katılan perakende işletmeler orta büyüklükte işletmeler (50-249 personel) ve büyük işletmeler (250 ve daha fazla personel) olarak gruplandırılmıştır. Daha sonra personel sayısı bakımından işletmelerin yenilik uygulama düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar var mıdır sorusuna cevap bulmak için bağımsız gruplar *t*-testi ile test edilmiştir. Durmuş

vd. (2016: 118), bağımsız gruplar *t*-testi iki bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel analiz yöntemidir. Bu testin yapılabilmesi için karşılaştırılacak olan grupların birbirinden bağımsız olması ve bu gruplardan elde edilen ölçümlerin en az eşit aralıklı ölçek düzeyinde ölçülmüş olması gerekmektedir.

“Personel sayısı bakımından işletmelerin yenilik uygulama düzeyleri farklılık göstermekte midir?” sorusuna cevap bulmak için yapılan bağımsız gruplar *t*-testi sonuçları Tablo 46’da gösterilmiştir. Altunışık vd. (2012: 193), *t*-testi sonuçlarının değerlendirilmesi iki kademe yapılmaktadır. Birinci kademe Levene Testi sonuçlarına bakılır. İkinci kademe ise Levene testi sonuçlarına bağlı olarak *t* değerlerinin anlamlı olup olmadığına karar verilir. Levene testinin amacı, üzerinde test yapılan iki grubun varyanslarının aynı (eşit) olup olmadığını incelemesidir. Oluşturulan tabloda varyansların eşit olma veya eşit olmama sonucuna göre *t*- testi sonuçları incelenmiştir.

**Tablo 46. Personel Sayısı Bakımından İşletmelerin Yenilik Uygulamaya İlişkin *t*-Testi Sonuçları**

Yenilik Türü			Levene Testi			t- Testi		
	Personel Sayısı	Ortalama (Yenilik)	Varyans	F	p	t	df	p
Ürün/Hizmet Yeniliği	50 - 249	3,64	Eşit	0,243	0,623	-1,160	89	0,249
	250 ve üzeri	3,82	Faklı					
Süreç Yeniliği	50 - 249	3,95	Eşit	0,000	0,986	-0,864	89	0,390
	250 ve üzeri	4,06	Faklı					
Pazarlama Yeniliği	50 - 249	3,43	Eşit	0,000	0,988	-1,469	89	0,145
	250 ve üzeri	3,66	Faklı					
Organizasyonel Yenilik	50 - 249	3,78	Eşit	0,886	0,349	-0,387	89	0,699
	250 ve üzeri	3,83	Faklı					
Teknolojik Yenilik	50 - 249	3,78	Eşit	0,919	0,340	0,300	89	0,765
	250 ve üzeri	3,74	Faklı					

Tablo 46’daki *t*-testleri sonucunda  $p=0,05$  anlamlılık düzeyinde, orta büyüklükte işletmeler (50-249 personel) ile büyük işletmeler (250 ve daha fazla

personel)’in beş yenilik boyutunda yenilik uygulama düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklar olmadığı tespit edilmiştir.

#### 4.7.2. Mağaza Sayısı Bakımından Yenilik

“Mağaza sayısı bakımından işletmelerin yenilik uygulama düzeyleri farklılık göstermekte midir?” sorusuna cevap bulmak için perakende işletmelerin yenilik uygulama düzeyleri beş yenilik türü boyutundan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir. Durmuş vd. (2016: 124), ikiden fazla bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel analiz yöntemine Tek Yönlü Varyans Analizi denir. Bu testin yapılabilmesi için karşılaştırılacak olan grupların birbirinden bağımsız olması ve bu gruplardan elde edilen ölçümlerin en az eşit aralıklı ölçek düzeyinde ölçülmüş olması gerekmektedir. Altunışık vd. (2012: 200), tek yönlü ANOVA testi menüsünde gruplar arası farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespitine yönelik çok sayıda istatistik (Post Hoc menüsünde) bulunmaktadır. Bunlar arasında Tukey vb. bulunmaktadır.

**Tablo 47. Mağaza Sayısı Bakımından İşletmelerin Yenilik Uygulamaya İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları**

Yenilik Türü			Levene İstatistiği		ANOVA	
	Mağaza Sayısı	Ortalama (Yenilik)	F	p	F	p
Ürün/Hizmet Yeniliği	10-14	3,66	0,871	0,422	1,736	0,182
	15-30	3,94				
	31 ve üzeri	3,71				
Süreç Yeniliği	10-14	3,98	0,372	0,691	0,167	0,847
	15-30	4,06				
	31 ve üzeri	4,05				
Pazarlama Yeniliği	10-14	3,52	0,063	0,939	0,621	0,540
	15-30	3,71				
	31 ve üzeri	3,57				
Organizasyonel Yenilik	10-14	3,80	1,096	0,339	5,182	<b>0,007</b>
	15-30	4,06				
	31 ve üzeri	3,59				
Teknolojik Yenilik	10-14	3,75	0,286	0,752	1,725	0,184
	15-30	3,87				
	31 ve üzeri	3,62				

Tablo 47’de Levene testinin sonucunda grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir. Diğer bir ifade ile varyanslar homojendir. Çünkü tüm  $p$  değerleri  $p > 0,05$ ’dir. Durmuş vd. (2016: 128), bu durumda tek yönlü varyans analizi yapabilmek için gerekli ön şart sağlanmıştır. Tabloda görüldüğü gibi analiz sonucunda tek yönlü varyans analizinin  $F$  değerlerine karşılık gelen  $p$  değerleri ürün/hizmet yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve teknolojik yenilik değişkenleri bağlamında  $p>0,05$  olduğundan gruplar arasında farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, perakende işletmelerin mağaza sayısı bakımından gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklar olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumda ilgili değişkenlere ait Post Hoc testi sonucunda elde edilen tabloların yorumlanmasına gerek yoktur. Ancak, Tablo 47’de tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda organizasyonel yenilik perakende işletmelerin mağaza sayısı bakımından  $F$  değerinin 5,182 ve buna karşılık gelen  $p$  değerinin ise 0,007 ( $p<0,05$ ) olduğu görülmektedir. Bu sonuç organizasyonel yenilik bağlamında gruplar arasında yenilik uygulama düzeylerinin farklı olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklar olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda hangi grupların birbirinden farklı olduğunu bulmak için ikili karşılaştırma testlerinden Tukey sonuçları incelenmiştir.

**Tablo 48. Organizasyonel Yenilik Bakımından Mağaza Sayısına İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

	Mağaza Sayısı		Ortalama Fark	p
	<b>Organizasyonel Yenilik</b>	10-14	15-30	-0,26458
31 ve üzeri			0,21205	0,320
15-30		10-14	0,26458	0,167
		31 ve üzeri	0,47663*	<b>0,005</b>
31 ve üzeri		10-14	-0,21205	0,320
		15-30	-0,47663*	<b>0,005</b>

\*. Ortalama fark  $P<0,05$  seviyesinde anlamlıdır

Tablo 48’deki Tukey test sonuçları incelendiğinde mağaza sayısı (15-30) ve (31 ve üzeri) arasında olan perakendeci işletmelerde organizasyonel yenilik

bağlamında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu sonuç doğrultusunda hangi grubun yenilik uygulama düzeyinin diğer gruba kıyasla daha fazla olduğunu tespit etmek için Tablo 47'deki ortalama değerlere bakılmıştır. Ortalama değerler sonucu 15-30 arası mağazaya sahip perakendeci işletmelerin aritmetik ortalaması "4,06" ve 31 ve üzeri mağazaya sahip işletmelerin aritmetik ortalama "3,59" olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında organizasyonel yenilik uygulama bağlamında 15-30 arası mağazaya sahip perakendeci işletmeler 31 ve üzeri mağazaya sahip işletmelere kıyasla daha çok etkindir ve bu etkinlik istatistiksel açıdan da anlamlı büyüklüktedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Perakendecilik sektörü ekonomik büyümeye ve gelişen yeniliklere paralel olarak sürekli gelişen ve dinamik yapısı ile her geçen zaman içerisinde büyüyen ve ülke ekonomilerinin lokomotif endüstrilerinden biri haline gelerek daha fazla dikkat çekmektedir. Bir taraftan küresel ekonomi içerisindeki payı ve konumu her geçen gün büyüyüp güçlenirken diğer taraftan hem ulusal hem de küresel ekonomi içerisinde önemi her geçen gün artmaktadır. Buradan hareketle, bu çalışmada öncelikle perakendecilik ile ilişkili tarihsel süreç yazında incelenmiştir. Yazında aktarılan bilgiler ışığında insanlığın ilk dönemlerinde ev ve el yapımı ürünlerin kişisel veya aile kullanımı için dükkân olarak kullanılan yapıların sundurma altlıklarında ve açık alan pazar yerlerinde nihai tüketicilere satışı yapıldığı görülmektedir. Devam eden zaman içerisinde seyyar satıcılık (yaya sepetli satıcı ve atlı arabalı çerçi) yaygınlaşan en önemli perakendecilik türü olmuştur. Benzer şekilde bugünkü AVM'leri de andıran yüzlerce dükkân ve tezgâh barındıran alveriş yerleri ve Osmanlı döneminde çok sık rastlanan kapalı çarşı ve bedestenler türünde perakendecilik yapılmıştır. 1860'lı yıllardan itibaren ise hem Avrupa'da hem de Amerika'da modern departmanlı mağazalar gelişerek perakendecilik daha farklı bir boyut kazanarak yenilikçi ve modern bir hal almıştır. Gelişen zaman içerisinde Amerika'da 1929 yılında gerçekleşen ekonomik krizden sonra self-servis yöntemiyle çalışan geniş mağazalı ve gıda üzerinde ihtisaslaşan modern süpermarket türü perakendecilik dönemine girilmiştir. 1960'lı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde internet teknolojisinin gelişimiyle birlikte bugün elektronik perakendeciliğinin (e-perakendecilik) lideri konumunda olan Amazon.com şirketinin temeli atılarak perakendecilikte yeni bir çağ açılmıştır. Diğer bir ifade ile perakendecilik sektöründe daha önce olmayan yenilikçi bir yöntem ile mal ve hizmetlerin nihai tüketiciye sunulduğu “dijital çağ” ın başlangıcı ve endüstrinin dönüşümsel değişim sürecinin başlangıcı olduğu söylenebilir. Ayrıca, Schumpeter'in yenilik perspektifinde perakende endüstrisi için “yaratıcı yıkım” (creative destruction) olarak da kabul edilebilir. Çalışmanın bu kısmında literatür taraması sonucu perakendecilik kavramsal bir açıdan tarihsel süreçten ele alınarak mağazalı ve mağazasız kanallar holistik perakendecilik içinde dönüşümsel değişim perspektifinden incelenmiştir. Tarihsel süreç ve kavramsal bir

çerçevede ortaya konulan bütün bu gelişmeler perakendeciliğin daha iyi anlaşılmasını sağlamak için yapılmıştır.

Günümüzde perakendecilik sektöründe yaşanan şiddetli bir rekabet ortamında hem yönetsel hem de operasyonel bağlamda farklılık yaratmak, maliyetleri düşürmek, tedarik ve lojistik ile ilişkili süreçleri otomatikleştirerek hızlandırmak ve belkide en önemlisi daha yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti sağlayarak satışlarda artış ve pazar payını artırmanın en önemli itici güçlerinden biri yeniliklerin benimsenmesi ve uygulanmasıdır. Bir başka açıdan yenilik, bir yandan işletmelere sürdürülebilir büyüme, rakiplerine karşı rekabet avantajı ve üstün performans sağlamalarında önemli rol oynarken diğer yandan ülkelerin kalkınmasını ve küresel pazarlara girişinde oldukça önemli bir rol oynayan unsur olduğu söylenebilir.

Perakendecilik sektöründeki pek çok alanda yeniliklerin benimsendiği gözlemlenmekle birlikte üst yönetimin yaklaşımı, altyapı maliyetleri, çevresel faktörler ve organizasyonel dönüşüm zorluklarından dolayı işletmelerin çoğunluğunda gerçekleşen yeniliklerin sadece artımsal yenilikler düzeyinde olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, bir markayı diğer markadan başka bir ifade ile bir mağazayı diğer bir mağazadan ayrıştıracak benzersiz bir değer önermesi her geçen gün zorlaşmaktadır. Dolayısıyla perakendeci işletmeler daha holistik yenilikçi bir yaklaşımla radikal düzeyde yenilikler gerçekleştirmelidirler. Yönetimin önemli bir fonksiyonu haline gelen yenilik, çevresel belirsizlikler ve yoğunlaşan rekabet karşısında sadece büyümek için değil aynı zamanda hayatta kalmak için oldukça önemlidir.

Her ne kadar yenilik tanımlarken farklı yorumlar yapılsa da en geniş tanımlama Oslo Kılavuzu'nun yapmış olduğu tanımlamadır. Kılavuza göre yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir.

Bu çalışmada oluşturulan teorik altyapı üzerinde işletme performansı ile ilişkili ve etki ettiği varsayılan beş yenilik boyutuna yönelik analizlerin yapılması amaçlanmıştır. Bu beş yenilik boyutu (1) ürün yeniliği, (2) süreç yeniliği, (3) pazarlama yeniliği, (4) organizasyonel yenilik ve (5) teknolojik yenilik olarak belirlenmiştir. Bu değişkenler doğrultusunda bütünleyici kavramsal bir araştırma



modeli geliştirilmiştir. Geliştirilen bu araştırma modeline bağlı olarak hipotezler ortaya konulmuştur. Bu hipotezlerle, ürün/hizmet yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği, organizasyonel yenilik ve teknolojik yenilikler boyutunda her biri ayrı ayrı işletme performansı üzerinde var olduğu ileri sürülen etkileri test edilmiştir.

Literatürde, işletme büyüklüğünün yenilik faaliyetlerine etkisi olduğunu diğer bir deyişle işletmelerin daha yenilikçi olmalarına katkı sağladığı ifade edilmiştir. Bu doğrultuda, bu çalışma modelin test edilmesine yönelik uygulama kısmı Türkiye'nin bütün bölgelerinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli sayılabilecek 10 ve üzerinde mağazası olan organize gıda odaklı perakende işletmeleri üzerinde bir uygulama yapılmıştır. Yenilik ile işletme performansı arasında bir ilişkinin varlığını pek çok araştırma kanıtlamıştır. Ancak, yapılan literatür taraması sonucu spesifik olarak perakende işletme performansı ile yenilik türleri arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir çalışmanın olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu çalışmanın özgün bir çalışma ve sonuçlarının da endüstri bağlamında oldukça önemli olduğu söylenebilir.

Araştırmanın uygulama kısmında gerekli olan birincil verileri toplamak için web-tabanlı anket yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmanın uygulama kısmında elde edilen sonuçlar ve değerlendirmeler şöyledir:

Araştırmanın sonucunda anketi cevaplandıran katılımcı kişilere ilişkin demografik bulgular gösteriyor ki, Türkiye'de faaliyet gösteren 10 ve üzeri şubesi olan organize perakende işletmelerin yönetsel alanlarında sorumlu kişiler büyük bir oranda yükseköğrenimli profesyonel yönetici ve orta yaş grubunda olduğu gözlemlenmiştir. Sürekli gelişen ve dinamik yapısı ile her geçen zaman içerisinde büyüyen ve ülke ekonomilerinin lokomotif endüstrilerinden biri haline gelen perakendecilik sektörü bağlamında oldukça önemli bir gelişme olduğu söylenebilir.

Araştırma da yer alan katılımcı işletmelere ilişkin demografik bulgular da göstermektedir ki, perakendecilik sektörü bünyesinde faaliyet gösteren işletmelerin faaliyet yılı ortalama 10 yılın üzerinde ve çok yüksek sayıda çalışan personel istihdam edildiği görülmektedir. Bu bağlamda perakendeciliğin ülke ekonomisi için önemli bir sektör durumuna geldiği söylenebilir.

Araştırmada yer alan perakende işletmelerin yenilik uygulama düzeyleri beş yenilik boyutunda ve toplamda 28 soru (ifade) ile ölçülmüştür. Beş yenilik boyutunun

aritmetik ortalamasının 5 üzerinden 3,8 civarında olması işletmelerin aslında yenilikleri benimsemeye eğilimli oldukları ancak yeterli düzeyde olmadığı söylenebilir. Yenilik boyutları arasında bir kıyaslama yapıldığında ise 4,03 aritmetik ortalama ile süreç yeniliği birinci sırada, 3,82 aritmetik ortalama ile organizasyonel yenilik ikinci sırada, 3,77 aritmetik ortalama ile ürün/hizmet yeniliği üçüncü sırada, 3,75 aritmetik ortalama ile teknolojik yenilik dördüncü sırada ve 3,60 aritmetik ortalama ile beşinci ve en düşük seviyede pazarlama yeniliğinin benimsendiği gözlemlenmiştir. Burada dikkat çekilmesi gereken en önemli husus üretici ile nihai tüketici arasında değişime yardımcı olan diğer bir ifade ile dağıtım noktasının son halkası konumunda olan perakendeciliğin pazarlama yeniliklerinin benimsenmesi hususunda çok daha iyi olmaları beklenirken bu alanda daha zayıf kaldıkları tespit edilmiştir. Özellikle, mal ve hizmetlerin satışına yönelik yeni satış kanallarından (internet, mobil vb.) yararlanma hususunda oldukça zayıf kalmışlardır. Bir başka açıdan değerlendirildiğinde ise araştırmaya katılan perakendeci işletmeler teknolojik olmayan organizasyonel yenilik ve pazarlama yeniliği hususunda teknolojik olan yeniliklere kıyasla daha düşük seviyede eğilimlidirler. Buradan hareketle tüketici ve yönetim anlayışında daha az hassas oldukları şeklinde yorumlanabilir. Uzkurt (2017: 27) ; Elçi (2006: 12), organizasyonel yenilik ve pazarlama yeniliği, “teknolojik olmayan yenilik” sınıfına girer ve en az teknolojik yenilikler kadar önemlidir.

Araştırmada yer alan perakende işletmelerin genel işletme performansı incelendiğinde ise aritmetik ortalama 5 üzerinden 3,6 civarındadır. Bu değer doğrultusunda beş yenilik boyutunun aritmetik ortalaması (5 üzerinden 3,8) ile kıyaslandığında aslında yenilik ile işletme performansı arasında yakın bir ilişkinin olduğundan söz edilebilir. Diğer bir ifade ile yenilik ile işletme performansı birlikte hareket etmektedirler. Korelasyon analizi sonucunda da ilişki derecesi zayıf olmakla birlikte aralarında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığı ispatlanmıştır.

Araştırma kapsamında ele alınan tüm değişkenlere ilişkin uygulanan korelasyon analizi incelendiğinde elde edilen korelasyon katsayılarına göre tüm yenilik türleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır yorumu yapılabilir. Diğer bir ifadeyle bütün yenilik türlerinin organizasyon bünyesinde iç içe geçtiğini ve bir alanda yapılan bir yeniliğin diğer bir alandaki farklı türde yeni bir yeniliği tetikleyebileceğini ya da katkı sağladığı söylenebilir. Damanpour vd. (1989: 587), farklı türden yenilikler

birbirlerini etkiler ve çoğunlukla birbirlerini tamamlayıcı özelliğe sahiptirler. Uzkurt (2017: 28), yenilik alanlarının herhangi birinde meydana gelen bir değişim ve yenilik bazen de diğer alanlarda başka bir değişime ve yeniliğe yol açabilecektir.

Araştırma kapsamında ele alınan tüm değişkenlere ilişkin uygulanan korelasyon analizlerinde elde edilen korelasyon katsayılarına göre genel olarak işletme performansı değişkeni ile yenilik değişkeninin alt boyutları olan ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği, organizasyonel yenilik ve teknolojik yenilik değişkenleri arasında %99 güven aralığında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu görülmektedir. Korelasyon katsayılarına göre diğer yenilik değişkenlerine kıyasla işletme performansı ile organizasyonel yenilik arasındaki korelasyon katsayısı orta düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Buna karşın işletme performansı ile diğer tüm yenilik değişkenleri arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olmakla birlikte ilişki derecesi zayıf görülmektedir.

Korelasyon analizinden sonra araştırma hipotezlerini test etmek için tek değişkenli regresyon analizi ile bağımlı değişken olan işletme performansındaki varyansın (değişimin), diğer bağımsız değişkenler olan ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği, organizasyonel yenilik ve teknolojik yenilik ile olan ilişkisi incelenmiştir. Bu doğrultuda, oluşturulan H<sub>1</sub> hipotezi “ürün/hizmet yeniliği işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir” kurulan regresyon modeli ile test edilmiştir. Analiz sonucu işletme performansındaki varyansın (değişimin) “%15,9” ürün/hizmet yeniliği değişkeniyle açıklanabileceğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle ürün/hizmet yeniliği işletme performansını pozitif yönde etkilediği söylenebilir. H<sub>2</sub> hipotezi “süreç yeniliği işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir” kurulan regresyon modeli ile test edilmiştir. Analiz sonucu işletme performansındaki varyansın (değişimin) “%18,4” süreç yeniliği değişkeniyle açıklanabileceğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle süreç yeniliği işletme performansını pozitif yönde etkilediği söylenebilir. H<sub>3</sub> hipotezi “pazarlama yeniliği işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir” kurulan regresyon modeli ile test edilmiştir. Analiz sonucu işletme performansındaki varyansın (değişimin) “%24,6” pazarlama yeniliği değişkeniyle açıklanabileceğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle pazarlama yeniliği işletme performansını pozitif yönde etkilediği söylenebilir. H<sub>4</sub> hipotezi “organizasyonel yenilik işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir”

kurulan regresyon modeli ile test edilmiştir. Analiz sonucu işletme performansındaki varyansın (değişimin) “%27,7” organizasyonel yenilik değişkeniyle açıklanabileceğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle organizasyonel yenilik işletme performansını pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Son olarak  $H_5$  hipotezi “teknolojik yenilik işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir” kurulan regresyon modeli ile test edilmiştir. Analiz sonucu işletme performansındaki varyansın (değişimin) “%8,5” teknolojik yenilik değişkeniyle açıklanabileceğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle teknolojik yenilik işletme performansını pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Araştırma modeline bağlı olarak öne sürülen  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ ,  $H_4$  ve  $H_5$  hipotezleri doğrulanmıştır.

Beş yenilik boyutunu bağımsız değişkenler olarak kabul edip eşzamanlı olarak (aynı anda) işletme performansı üzerinde etkisi çok değişkenli regresyon analizi ile test edildiğinde açıklayıcılık açısından sadece organizasyonel yeniliğin ( $\beta= 0,278$ ;  $p<0,05$ ) pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Ürün yeniliği ( $\beta= 0,022$ ;  $p>0,05$ ), süreç yeniliği ( $\beta= 0,178$ ;  $p>0,05$ ), pazarlama yeniliği ( $\beta= 0,174$ ;  $p>0,05$ ) ve teknolojik yeniliğin ( $\beta= 0,063$ ;  $p>0,05$ ) işletme performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı görülmemektedir.

Bu araştırmanın modelinde kontrol değişkeni personel sayısı açısından perakende işletmelerin yenilik uygulama düzeyleri beş yenilik türü boyutundan karşılaştırılmıştır. Orta büyüklükte işletmeler (50-249 personel) ile büyük işletmeler (250 ve daha fazla personel)’in beş yenilik boyutunda yenilik uygulama düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklar olmadığı tespit edilmiştir.

Bu araştırmanın modelinde diğer bir kontrol değişkeni mağaza sayısı (10-14 mağaza; 15-30 mağaza; 31 ve üzeri mağaza) açısından perakende işletmelerin yenilik uygulama düzeyleri beş yenilik türü boyutundan karşılaştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda mağaza sayısı açısından; ürün/hizmet yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve teknolojik yenilik değişkenleri bağlamında gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklar olmadığı tespit edilmiştir. Ancak, yapılan analiz sonucunda organizasyonel yenilik bağlamında mağaza sayısı 15-30 ve 31 ve üzeri arasında olanların yenilik uygulama düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlı farklar olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda hangi mağaza sayısı grubundaki yenilik uygulama

düzeşinin daha fazla olduğunu tespit etmek için aritmetik ortalamalara bakılmıştır. Bu göre 15-30 arası mağazaya sahip perakendeci işletmelerin aritmetik ortalaması 4,06 iken 31 ve üzeri mağazaya sahip işletmelerin aritmetik ortalama 3,59 olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında organizasyonel yenilik uygulama bağlamında 15-30 arası mağazaya sahip perakendeci işletmeler 31 ve üzeri mağazaya sahip işletmelere kıyasla daha çok etkindir ve bu etkinlik istatistiksel açıdan da anlamlı büyüklüktedir.

### **Perakendeci İşletmelere Yönelik Öneriler:**

Bu araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren gıda odaklı organize yerel perakende işletmeler üzerinde gerėekleřtirildiėi için dolayısıyla burada yapılan öneriler de daha çok bu segmente yönelik olacağı muhakkaktır. Ancak bu perakendeciliğin diğer segmentlerini ilgilendirmiyor anlamına gelmemelidir.

Yoğun bir rekabetin yaşandığı pazar ortamında perakendeci işletmeler Michael Porter’ın beş güç modelinde belirtilen mevcut firmalar arası rekabet, pazara yeni girenlerin tehditleri, tedarikçilerin pazarlık güçleri, çok hızlı gelişen ikame ürünler (mal, hizmet ve yeni mağaza formatları) ve en önemlisi de tüketicilerin pazarlık ve birini diğerine karşı seçme güçleri karşısında oldukça etkilendikleri söylenebilir. Öte yandan, perakende satış noktalarında ya eşdeğer özellikte ya da birbirine çok benzer özelliklerle oluşan ürün markalarının içerisinde bir markayı diğer markadan başka bir ifade ile bir mağazayı diğer bir mağazadan ayrıştıracak benzersiz değer önermesi arasındaki makas her geçen gün daha da daralmaktadır. Dolayısıyla perakendeci işletmeleri daha holistik yenilikçi bir yaklaşımla sürekli yenilik ve radikal düzeyde yenilikler yapmaya zorlamaktadır. Yönetimin önemli bir fonksiyonu haline gelen yenilik, çevresel belirsizlikler ve yoğunlaşan rekabet karşısında sadece sürdürülebilir büyüme için değil aynı zamanda hayatta kalmak için de oldukça önemlidir. Yenilik, hem yönetimsel hem de operasyonel bağlamda farklılık yaratmak, maliyetleri düşürmek, tedarik ve lojistik ile ilişkili süreçleri otomatikleştirerek hızlandırmak ve belkide en önemlisi daha yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti sağlayarak satışlarda artış ve pazar payını artırmanın en önemli itici güçlerinden biridir. Dolayısıyla, yeniliğin organizasyonun bütün üyeleri tarafından benimsenmesi ve yenilikçi kültürün sürdürülebilir olması oldukça büyük önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı doğrultusunda ve oluşturulan teorik altyapı üzerinde işletme performansı ile ilişkili ve etki ettiği varsayılan beş yenilik boyutuna yönelik analizler yapılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın sonuçları gösteriyor ki bu yenilik boyutlarının her biri ile perakende işletme performansı arasında %99 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişkiler vardır. Ancak, burada perakendeci işletmeler için önemli olan hangi yenilik türünün diğerine kıyasla işletme performansındaki varyansı (değişimi) ne derece etkilediğini anlayıp bu doğrultuda yeniliklere daha çok yoğunlaşmalı ve benimsemelidir. Elde edilen sonuçlar ışığında işletme performansındaki varyans (değişim) önem ve etki büyüklük derecesine göre şöyle sıralanmaktadır:

- ✓ %27,7'si organizasyonel yenilik
- ✓ %24,6'sı pazarlama yeniliği
- ✓ %18,4'ü süreç yeniliği
- ✓ %15,9'u ürün/hizmet yeniliği
- ✓ %8,5'i teknolojik yenilik değişkeniyle açıklanmaktadır.

Araştırmanın sonuçları gösteriyor ki, teknolojik olmayan yenilik türünden organizasyonel yenilikler işletme performansındaki varyansı (değişimi) pozitif yönde en çok etkileyen yenilik türüdür. Aynı şekilde önem sırasına göre bunu takip eden yenilik türü ise pazarlama alanında yapılan yenilikler olduğu söylenebilir. Dolayısıyla perakendeci işletmelere performansı artırmada öncelikli olarak yönetsel bir yaklaşımla yeniliğin organizasyonun bütün üyeleri tarafından benimsenmesini ve yenilikçi kültürün sürdürülebilir olmasını sağlamalıdır. Bununla birlikte, nihai tüketicilere ulaşmada ve onlarla kurumsal bir bağ kurmada en önemli işletme fonksiyonu olan pazarlama yeniliklerine önem verilmelidir. Özellikle mal ve hizmetlerin satışına yönelik yeni satış kanalları (internet, mobil vb...) geliştirmelidirler. Aynı şekilde dönüşümsel değişim ve deneyimsel perakendecilik perspektifinde çoklu kanal, bütünleşik kanal ve dijital perakendeciliğe daha çok önem vermeliyizdir. Çünkü artık yeni müşteri "her zaman, her yerde, her şekilde ve en hızlı şekilde" alışveriş yapmak istemektedir ve bu eğilim artarak devam edecektir.

Perakendeci işletmelere yönelik son ama oldukça önemli olan diğer bir öneri de şudur: Ölçmek çok önemlidir. "Eğer ölçemezseniz yönetemezsiniz." Bu araştırma

sonuçları da bunu iki boyuttan doğrulamaktadır. Birincisi, organizasyonel yenilikler diğer bir ifade ile daha çok yönetimle ilişkili yenilikler işletme performansındaki varyansı (değişimi) pozitif yönde en çok etkileyen yenilik türüdür. İkincisi, bu araştırmada kontrol değişkeni olarak değerlendirilen mağaza sayısı 10-14 mağaza; 15-30 mağaza; 31 ve üzeri mağaza açısından perakende işletmelerin organizasyonel yenilik uygulamaları karşılaştırıldığında 31 ve üzeri mağazaya sahip olan işletmeler 5 üzerinden 3,59 aritmetik ortalama ile en düşük seviyede kalmaktadır. Diğer bir ifade ile Türkiye’de faaliyet gösteren gıda odaklı organize yerel perakenden işletmelerin mağaza sayıları arttıkça yönetsel ve örgütsel olarak zayıfladıkları söylenebilir. Sonuç olarak kontrolü sağlanacak ve ölçülebilir sayıda mağaza sahibi olunmalıdır. Çünkü “kontrol ve ölçümü sağlanamayan işletme yönetilemez” yorumu yapılabilir.

#### **Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler:**

Araştırmada birincil verileri elde etmek için anket yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde her zaman örneklem, kapsam, cevaplama ve ölçüm hataları söz konusu olabilir. Diğer taraftan bu çalışmada, işletme performansına ilişkin tüm sorular (ifadeler) 5’li likert ölçeği esas alınarak hazırlanmıştır. Bu gibi öznel ölçümler yönetici önyargılarından kaynaklanan sapmalara imkân verebilir ve tutumları her zaman objektif olmayabilir. Ancak bu öznel ölçeğin kullanılmasındaki asıl neden, şiddetli bir rekabetin yaşandığı perakende işletmelerin performans kayıtlarını açığa vurmaya isteksiz olmalarıdır.

Öte yandan, bu çalışmada bağımsız değişkenlerin (beş yenilik boyutu) etkisi eşzamanlı olarak bağımlı değişken (işletme performansı) üzerinde çok değişkenli regresyon analizi ile test edildiğinde elde edilen bulgulara göre bazı değişkenlere ait etkilerin ortadan kalktığı ve istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu durumda bağımsız değişkenler arasında aracı değişken rolü üstlenen değişken ya da değişkenlerin olduğunu düşündürmektedir. Dolayısıyla bu aracı değişken rollerini belirlemek için gelecek çalışmalarda yapısal modellerin oluşturulması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Afuah, A. (2003). *Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits* (2. Baskı), New York, New York: Oxford University Press
- Ailawadi, K.L. & Farris, P.W. (2017). Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions. *Journal of Retailing*, 93 (1), 120-135.
- Akar, E. ve Kayahan, C. (2010). *Elektronik Ticaret ve Elektronik İş: Uygulamalar, Modeller, Stratejiler* (2.Baskı), Ankara: Nobel Yayın.
- Aksoy, A. ve Demirel, E.T. (2008). Yenilik Faaliyetleri Açısından KOBİ'ler. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 3 (3), 390-408.
- Altuna, N., Contri, A.M., Dell'Era, C., Frattini, F., & Maccarrone, P. (2015). Managing Social Innovation in For-Profit Organizations: The Case of Intesa Sanpaolo. *European Journal of Innovation Management*, 18(2), 258-280.
- Altunışık, R., Özdemir, Ş. ve Torlak, Ö. (2014). *Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi* (1.Baskı), İstanbul: Beta Yayın.
- Amazon.com. (2016). *Introducing Amazon Go and the World's Most Advanced Shopping Technology. No Lines, No Checkout- Just Grab and Go!*. Retrieved December 3, 2017, from <https://www.amazon.com/b?node=16008589011>
- Amiolemen, S., Babalola, O., Adegbite, S., Ologeh, I., Adekola, O. & Ojo-Emmanuel, G. (2013). An Investigation of the Four Dimensions of Innovation in Small Scale Firms in Lagos State, Nigeria. *International Journal of Innovation Science*, 5 (2), 113-118.
- Andrews, E. (18 Aralık 2013). *Who Invented the Internet*. Retrieved May 8, 2017, from <http://www.history.com/news/ask-history/who-invented-the-internet>
- Arıkbay, C. (1996). *Perakendecilikte Gelişmeler ve Yeni Yaklaşımlar*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 572.
- Armbruster, H., Bikfalvib, A., Kinkela, S. & Laya, L. (2008). Organizational Innovation: The Challenge of Measuring Non-Technical Innovation in Large-Scale Surveys. *Technovation*, 28, 644-657.



- Arthur, L. (2013). *Big Data Marketing*, New Jersey: Willey.
- Aydın, K. (2010). *Perakende Yönetiminin Temelleri* (3.Baskı), Ankara: Nobel Yayın
- Barker, C.W. & Anderson, I.D. (1941). *Principles of Retailing* (2.Baskı), New York: McGraw-Hill.
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim* (1.Baskı), İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- Basker, E. (2015). Change at the Checkout: Tracing the Impact of a Process Innovation. *The Journal of Industrial Economics*, LXIII, (2), June.
- Beck, N., & Rygl, D. (2015). Categorization of Multiple Channel Retailin in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for Retailers and Retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170-178.
- Becker, M. & Arnold, J. (2010). *Mobile Marketing For Dummies*, New Jersey: Wiley
- Berman, B. & Evans, J.R. (2007). *Retail Management* (10.Baskı), New Jersey: Pearson Education.
- Bhattacharya, M. (2015). A Conceptual Framework of RFID Adoption in Retail Using Rogers stage model. *Business Process Management Journal*, 21(3),517-540.
- Bigliardi, B. (2013). The effect of innovation on financial performance: A research study involving SMEs. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 15(2), 245–256.
- Birgelen, M., Jong, A., & Ruyter, K. (2006). Multi-channel Service Retailing: The Effect of Channel Performance Satisfaction on Behavioral Intentions. *Journal of Retailing*, 82 (4), 367-377.
- Blut, M. (2016). E-Service Quality: Development of a Hierarchical Model. *Journal of Retailing*, 92 (4), 500-517.
- Bocutoğlu, E. ve Atasoy, Y. (2001). *Yükselen Süpermarket Olgusu Karşısında Bakkaliye Sektörünün Yeri ve Trabzon Örneği*, Trabzon: Trabzon Esnaf ve Sanatkar Odaları Birliği, Yayın No: 7.
- Bodur, H.O., Tofighi, M. & Grohmann, B. (2016). When Should Private Label Brands Endorse Ethical Attributes?. *Journal of Retailing*, 92 (2), 204-217.

- Boer, H. & During, W.E. (2001). Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organizational innovation, *Int. J. Technology Management*, 22, (1/2/3).
- Bradlow, E.T., Gangwar, M., Kopalle, P. & Voleti, S. (2017). The Role of Big Data and Predictive Analytics in Retailing. *Journal of Retailing*, 93 (1), 79-95.
- Brem, A. & Viardot, E. (2015). *Adoption of Innovation: Balancing Internal and External Stakeholders in the Marketing of Innovation*. Switzerland: Springer
- Brynjolfsson, E., Hu, Y.J., & Rahman, M.S. (2013). Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54 (5), 23-30.
- Buijs, P., Danhof, H.W. & Wortmann, J.C. (2016). Just-in-Time Retail Distribution: A Systems Perspective on Cross-Docking. *Journal of Business Logistics*, 37(3), 213-230.
- Bulut, Ç., Pınar, İ., Halaç, D.S ve Öztürk, A.D. (2013). Girişimsel Pazarlamannın Firma Performansına Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (2), 209 - 232.
- Burnaz, Ş. (2008). Uluslararasılaşma Süreci. *Küresel Pazarlama Yönetimi*, içinde (35-52). İstanbul: Beta
- Cemalcılar, İ. (1999). *Pazarlama*, İstanbul: Beta Yayın.
- Chaffey, D. (2009). *E-business and E-commerce Management* (5.Baskı), England: Pearson Education.
- Chou, Y.C., Chuang, H.H.C. & Shao, B.B.M. (2016). The Impact of E-retail Characteristics on Initiating Mobile Retail Services: A Modular Innovation Perspective. *Information & Management*, 53, 481- 482.
- Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- Christensen, C.M. (2001). Making friends with disruptive technology: an interview with Clayton M. Christensen. *Strategy & Leadership*, 29 (2), 10-15.

- Conant, J.S., Smart, D.T. & Solano-Mendez, R. (1993). Generic Retailing Types, Distinctive marketing Competencies, and Competitive. *Journal of Retailing*, 69 (3), 254-279.
- Cook, M & Cook, C. (2000). *Competitive Intelligence: Create an Intelligent Organization and Compete to Win*, London: Kogan Page
- Cox, R. & Brittain, P. (2004). *Retailing an Introduction* (5.Baskı), England: Pearson Education.
- Craig, A.B. (2013). *Understanding Augmented Reality: Concepts an Applications*, Waltham, MA: Elsevier
- Damanpour, F. & Aravind, D. (2011). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review* 8 (2), 423–454
- Damanpour, F. & Schneider, M. (2008). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 19, 495–522.
- Damanpour, F. & Schneiderw, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers *British Journal of Management*, 17, 215–236.
- Damanpour, F. (1992). Organizational Size and Innovation. *Organization Studies*, 13 (3), 375 – 402
- Damanpour, F., Szabat, K. & Evan, W.M. (1989). The Relationship between Types of Innovation and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 26 (6).
- Dekimbe, M.G., Gielens, K., Raju, J. & Thomas J.S. (2011). Strategic Assortment Decisions in Information-Intensive and Turbulent Environments. *Journal of Retailing*, 87S (1), S17-S28.
- Deloitte (2015). *Global Power of Retailing 2015: Embracing Innovation*. Retrieved September 3, 2017, from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-cb-global-powers-of-retailing.pdf>

- Deloitte (2017). *Global Powers of Retailing 2017: The Art and Science of Customers*. Retrieved January 22, 2017, from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/consumer-industrial-products/gx-cip-2017-global-powers-of-retailing.pdf>
- Deloitte (2018). *Global Powers of Retailing 2018: Transformative change, reinvigorated commerce*. Retrieved January 30, 2018, from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/consumer-industrial-products/cip-2018-global-powers-retailing.pdf>
- Demir, K. (2006). Rogers'ın Yeniliğin Yayılması Teorisi ve İnternette Ders Kaydı. *Educational Administration: Theory and Practice*, 47, 367- 392.
- Dinçer, Ö. Ve Fidan, Y. (2013). *İşletme Yönetimine Giriş* (12.Baskı), İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Doyle, P. (2008). *Değer Temelli Pazarlama* (3. Baskı), İstanbul: MediaCat.
- Doyle, P. ve Bridgewater, S. (1998). *Innovation in Marketing*. MA: Butterworth-Heinemann
- Drucker, P.F. (1993). *Innovation and Entrepreneurship*, New York: HarperCollins
- Drucker, P.F. (1998). *Peter Drucker on the Profession of Management*, Boston, MA: Harvard Business School.
- Drucker, P.F. (2017). *İnovasyon ve Girişimcilik: Uygulama ve İlkeler* (İ.Gülfidan çev.). İstanbul: Optimist (Orijinal çalışma basım tarihi 1996)
- Dunne, P.M., Lusch, R.F. & Carver J.R. (2011). *Retailing* (7.Baskı), Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2016). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi* (6.Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yöntemi*. Ankara: Nobel
- Duymaz, İ. ve Ergen, F.H. (2013). *Üretim Yönetimine Giriş*, İstanbul: Beta
- Ecevit Satı, Z. ve Öçlü B. (2012). Lojistik Yönetimi Faaliyetlerinin Türkiye Perakende Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin Tedarik Zinciri Yönetimi Performansı Üzerine Etkileri, *12. Ulusal Üretim Araştırmaları*

(ÜAS12) Sempozyumu, Alınma tarihi: 15 Kasım 2017,  
[https://www.researchgate.net/publication/303437731\\_LOJISTIK\\_YONETIMI\\_FAALIYETLERININ\\_TURKIYE\\_PERAKENDE\\_SEKTORUNDE\\_FAALIYET\\_GOSTEREN\\_ISLETMELERIN\\_TEDARIK\\_ZINCIRI\\_YONETIMI\\_PERFORMANSI\\_UZERINE\\_ETKILERI](https://www.researchgate.net/publication/303437731_LOJISTIK_YONETIMI_FAALIYETLERININ_TURKIYE_PERAKENDE_SEKTORUNDE_FAALIYET_GOSTEREN_ISLETMELERIN_TEDARIK_ZINCIRI_YONETIMI_PERFORMANSI_UZERINE_ETKILERI)

- Ecevit Satı, Z.E. (2013). *İnovasyonu Yönetmede Kesitler* (1.Baskı), Ankara: Nobel Yayın
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon* (Genişletilmiş Baskı), Ankara: Nova Yayın
- Espallardo, M.H. & Ballester, E.D. (2009). Product innovation in small manufacturers, market orientation and the industry's five competitive forces: Empirical evidence from Spain, *European Journal of Innovation Management*, 12 (4), 470-491.
- Evan, W.M. & Black, B. (1967). Innovation in Business Organizations: Some Factors Associated with Success or Failure of Staff Proposals. *The Journal of Business*, 40 (4), 519-530
- Farnham, P.G. (2014). *Economics for Managers* (3.Baskı). England: Pearson
- Fernie, J. & Sparks, L. (2014). Retail Logistics: Changes and Challenges, J. Fernie & L. Sparks (Eds.), *Logistics and Retail Management: Emergin Issues and New Challenges in the Retail Supply Chain* (4.Baskı), içinde (1-33). India: Kogan Page.
- Ferrel, O.C, & Hartline, M.D. (2014). *Marketing Strategy: Text and Cases* (6.Baskı), Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Filippetti, A. (2011). Innovation Modes and Design as a Source of Innovation: A Firm-Level Analysis. *European Journal of Innovation Management*, 14 (1), 5 -26.
- Fortuin, F. T.J.M & Omta, S.W.F.O. (2009). Innovation drivers and barriers in food processing. *British Food Journal*, 111, (8), 839-85.
- Fu, F.Q., Jones, E. & Bolander, W. (2008). Product Innovativeness, Customer Newness, and New Product Performance: A Time-Lagged Examination of the Impact of Salesperson Selling Intentions on New Product Performance. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28, (4) (Fall). 351 -364.

- Gavcar, E. ve Saliha, D. (2007). Tüketicilerin “Perakende Markalı” Ürünleri Satın Alma Kararlarını Etkileyen Faktörler: Muğla İl Merkezi’nde Bir Araştırma. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (6), 21-32.
- Gilchrist, A. (2016). *Industry 4.0*, New York: Springer.
- Gökçe, G.S. (2010). İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi. Fırat Kalkınma Ajansı, Malatya.
- Gottlieb, U. & Bianchi, C. (2017). Virtual Trade Shows: Exhibitors’ Perspectives on Virtual Marketing Capability Requirements. *Electronic Commerce Research and Applications*, 21, 17–26
- Grewal, D., Levy, M. & Kumar, V. (2009). Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. *Journal of Retailing*, 85 (1), 1-14.
- Grewal, D., Roggeveen, A.L. & Nordfält, J. (2017). The Future of Retailing. *Journal of Retailing*, 93 (1), 1- 6.
- Grewal, D., Roggeveen, A.L., Sisodia, R. & Nordfält, J. (2017). Enhancing Customer Engagement Through Consciousness. *Journal of Retailing* 93 (1), 55–64.
- Gümüş, S. & Gümüş, H.G. (2015). Marketing of Innovation in Business. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 261 – 268.
- Gümüş, S., Dayal, M. ve Gümüş Bilim, H.G. (2014). *İnovasyonu Oluşturan İşletmelerin Yaşam Döngüleri*, İstanbul: Hiperlink Yayın Evi
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. & Alpkan, L. (2011). Effects of Innovation Types on Firm Performance. *International Journal of Production Economics*, 133, 662-676.
- Gupta, S. & Malhotra, N. (2013). Marketing Innovation: A Resource-Based View of International and Local Firms. *Marketing Intelligence & Planning*, 31 (2), 111 – 126.
- Hagedoorn, J. (1996). Innovation and Entrepreneurship: Schumpeter Revisited. *Industrial and Corporate Change*, 5 (3), 883 – 896.
- Halaç, D.S., Eren, H. ve Bulut, Ç. (2014). Sosyal Yenilikçilik: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32 (1), 165-190.

- Han, J.K., Kim, N. & Srivastava, R.K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?. *Journal of Marketing*, 62 (4), 30-45.
- Henderson, R.M. & Clark K.B. (1990). Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 9 – 30.
- Herrera, M.E.B. (2016). Innovation for impact: Business innovation for inclusive growth. *Journal of Business Research*, 69, 1725 – 1730.
- Heunks, F.J (1998). Innovation, Creativity and Success. *Small Business Economics*, 10 (3), 263-272.
- Hobikoğlu, E.H. (2014). Yeni Eknonomide İnovasyon, İstanbul: İktisadi Araştırmalar Vakfı.
- Hofacker, C.F., Ruyter K., Lurie, N.H., Manchanda, P. & Donaldson, J. (2016). Gamification and Mobile Marketing Effectiveness. *Journal of Interactive Marketing*, 34, 25-36.
- Hogan, K.M., Olson, G.T. & Capella, M.L. (2015). Thirty Years Of M&A Activity in the Retail Sector. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 9 (1), 61-73.
- Hollander, S.C. (1960). The Wheel of Retailing. *Journal of Marketing*, 25 (1), 37-42.
- Hult, G.T.M, Hurley, R.F & Knight, G.A. (2004). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance, *Industrial Marketing Management* 33, 429–438
- Hurley, R.F. & Hult, G.T.M (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(July), 42-54.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, New York: McGraw-Hill.
- Inauen, M. & Schenker-Wicki, A. (2012). Fostering Radical Innovations with Open Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 15 (2), 212 – 231.

- Inman, J.J. & Nikolova, H. (2017). Shopper-Facing Retail Technology: A Retailer Adoption Decision Framework Incorporating Shopper Attitudes and Privacy Concerns. *Journal of Retailing*, 93 (1), 7-28.
- İslamoğlu, A.H. (2013). *Pazarlama Yönetimi: Stratejik Yaklaşım* (6.Baskı), İstanbul: Beta Yayın.
- Jegede, O.O., Ilori, M.O., Sonibare, J.A., Oluwale, B.A., & Siyanbola, W.O. (2012). Factors Influencing Innovation and Competitiveness in the Service Sector in Nigeria: a Sub-Sectoral Approach. *Management*, 2(3), 69-79.
- Jerald, J. (2016). *The VR Book: Human-Centered Design for Virtual Reality*, The Association for Computing Machinery and Morgan & Claypool Publishers  
*Journal of Marketing*, 69 (3), 152-168.
- Kacker, M. (1988). International Flow of Retailing Know-How: Bridging the Technology Gap in Distribution. *Journal of Retailing*, 64 (1), 41- 65.
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (6.Baskı). Ankara: Asil Yayın
- Kalyanam, K., Lal, R., & Wolfram, G. (2010). Future Store Technologies and Their Impact on Grocery Retailing. M. Kraft, & M. Mantrala, (Eds.), *Retailing in the 21st Century* (2.Baskı) içinde (141-158). Germany: Springer
- Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2014). Yenilik Kaynaklarının Kullanılma Düzeyinde Beyaz Yakalılar Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 10-23.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2015). *Balanced Scorecard* (1.Baskı), İstanbul: Aura.
- Karabulut, A.T. (2016). *Stratejik Yenilik Yönetimi* (2.Baskı), İstanbul: Papatya Yayın
- Karahan, K. (2006). *Hizmet Pazarlaması* (2.Baskı), İstanbul: Beta Yayın.
- Kayabaşı, A. Ve Özdemir, A. (2008). Üretim İşletmelerinde Lojistik Yönetimi Faaliyetlerinde Performans Yönetimine Bakış: Beklenti-Fayda Farkı Analizi Uygulaması. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22 (1), 195-209.
- Keh, H.T. (1998). Technological Innovations in Grocery Retailing: Retrospect and Prospect. *Technology In Society*, 20, 195-209.



- Keskin, S. (2014). *Perakendede İnovasyon: Perakendenin Tek Çıkış Yolu* (3.Baskı). İstanbul: Mavi Yayın
- Kim, Y. (2017). The effect of process management on different types of innovations: An analytical modeling approach. *European Journal of Operational Research*, 262, 771–779
- Koç, E. (2015). *Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejileri: Global ve Yerel Yaklaşım* (6.Baskı). Ankara: Seçkin Yayın
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (15.Baskı). İstanbul: Beta Yayın
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2016b). *Principle of Marketing* (16.Baskı), England: Pearson Education.
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2016a). *Marketing Management* (15.Baskı), England: Pearson Education.
- Kozak, N., Özel, Ç.H. ve Yüncü, D.K. (2014). *Hizmet Pazarlaması* (2.Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kreng, B.V. & Chen, F.T. (2008). The Benefits of a Cross-Docking Delivery Strategy: A Supply Chain Collaboration Approach. *Production Planning & Control*, 19(3), 229-241.
- Kumar, S. (2008). A Study of the Supermarket Industry and Its Growing Logistics Capabilities. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36 (3), 192-211.
- Laudon, K.C. & Traver, C.G. (2014). *E-commerce* (10.Baskı), England: Pearson Education.
- Laudon, K.C. & Traver, C.G. (2017). *E-commerce* (12.Baskı), England: Pearson Education.
- Laudon, K.C. & Traver, C.G. (2017). *E-commerce* (13.Baskı), England: Pearson Education.
- Levitt, T. (1962). *Innovation in Marketing: New Perspectives for Profit and Growth*. New York: McGraw-Hill.

- Levy, M. & Weitz, B.A. (2012). *Retailing Management* (8.Baskı), New York: McGraw-Hill Education.
- Lindqvist, U. & Neumann, P.G. (2017). The Future of the Internet of Things. *Communications of the Acm*, 60 (2), 26-30.
- Literatüre. *African Journal of Business Management*, 5(35), 13410-13418.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2004). *Service Marketing* (5. Baskı), New Jersey: Pearson Education.
- Lowe, R. & Marriot, S. (2006). *Enterprise: Entrepreneurship and Innovation* (1.Baskı), USA: Elseveir.
- Marangoz, M. ve Aydın, A.E. (2017). Tüketicilerin Değişen Alışveriş Alışkanlıkları ve Perakendecilikte Bütünleşik Dağıtım Kanalı Yaklaşımı. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 9 (1), 71-93.
- Marinova, D. (2004). Actualizing Innovation Effort: The Impact of Market Knowledge Diffusion in a Dynamic System of Competition. *Journal of Marketing*, 68(3), 1-20.
- McCraw, T.K. (2007). *Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction*. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press
- Medina, C. & Rufin, R. (2009). The Mediating Effect of Innovation in the Relationship between Retailers' Strategic Orientations and Performance. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 629-655.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management*. New York, NY: The Free Press
- Morden, T. (2007). *Principles of Strategic Management* (3.Baskı). Vermont: Ashgate
- Mucuk, İ. (2007). *Pazarlama İlkeleri* (16.Baskı), İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Murray, A., Papa, A., Cuzzo, B. & Russo, G. (2016). Evaluating the Innovation of the Internet of Things: Empirical Evidence From the Intellectual Capital Assessment. *Business Process Management Journal*, 22 (2), 341-356.
- Neely, A., Filippini, R., Forza, C., Vinelli, A. & Hii, J. (2001). A Framework for Analysing Business Performance, Firm Innovation and Related Contextual

- Factors: Perceptions of Managers and Policy Makers in Two European Regions. *Integrated Manufacturing Systems*, 12 (2) 114 – 124.
- Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K. & Bourne, M. (1997). Designing Performance Measures: A Structured Approach, *International Journal of Operations & Production Management*. 17 (11), 1131 – 1152.
- Neslin, S.A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M.L., Thomas, J.S., & Verhoef, P.C. (2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, 9 (2), 95-112.
- Nystrom, P.H. (1930). *Economics of Retailing* (3.Baskı), New York: The Ronald Press Company.
- Obeng, E., Luchs, R., Inman, J.J. & Hulland, J. (2016). Survival of The Fittest: How Competitive Service Overlap and Retail Format Impact Incumbents' Vulnerability to New Entrants. *Journal of Retailing*, 92 (4), 383-396.
- Odabaşı, Y. ve Barış, G. (2014). *Tüketici Davranışı* (14.Baskı), İstanbul: MediaCat.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2013). *Pazarlama İletişimi Yönetimi* (12.Baskı), İstanbul: MediaCat.
- OECD/Eurostat, (2005a). *Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler* (3.Baskı), OECD ve Eurostat Ortak Yayını: TÜBİTAK
- OECD/Eurostat, (2005b). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (3.Baskı), A joint publication of OECD and Eurostat
- Oke, A., Burke, G. & Myers, A. (2007). Innovation Types and Performance in Growing UK SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 27 (7), 735-753.
- Oluç, M. (2006). *Temel Pazarlama Kavramları* (1.Baskı), İstanbul: Beta Yayın.
- Orel Demirci, F. ve Nakıboğlu, G. (2016). *Uluslararası Perakendecilik ve Tedarik Zinciri Yönetimi*, Ankara: Detay
- Özdemir, Ş. (2008). *Mağaza Yönetimi* (2.Baskı), Ankara: Nobel Yayın.
- Özsağır, A. (2016). *Yenilik Ekonomisi* (3.Baskı), Ankara: Seçkin Yayın

- Öztürk, S.A. (2015). *Hizmet Pazarlaması* (14.Baskı), Bursa: Ekin Basın Yayın.
- Paché, G. (1998). Logistics Outsourcing in Grocery Distribution: A European Perspective. *Logistics Information Management*, 11(5), 301-308.
- Parasuraman, A., Berry, L.L. & Zeithaml, V.A. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67 (4), 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64 (1) 12-40.
- Patterson, K.A., Grimm, C.M. & Corsi, T.M. (2003). Adopting New Technologies for Supply Chain Management. *Transportation Research*, 39, 95–121
- Perković, F., Dužević, I. & Baković, T. (2015). Technological Innovation in Retail. N. Knego, S. Renko & B. Knezevic, (Eds.), *Trade Perspectives 2015: Innovation in Retailing*, içinde (19-31). Zagreb
- Perreault, W.D., Cannon, J.P. & McCarthy, E.J. (2017). *Essential of Marketing* (15.Baskı), New York: McGraw-Hill Education.
- Poirier, C. & McCollum, D. (2006). *RFID - Strategic Implementation and ROI*, Florida: J. Ross.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York, NY: The Free Press
- Porter, M.E. & Heppelmann, J. E. (2017). Why Every Organization Needs an Augmented Reality Strategy. *Harvard Business Review*, November- December
- Pride, W.M. & Ferrell, O.C. (2014). *Marketing* (17.Baskı), Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Puccinelli, N.M., Goodstein, R.C., Grewal, D., Price, R., Raghurir, P. & Stewart, D. (2009). Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process. *Journal of Retailing*, 85 (1), 15-30.

- PwC ve TAMPF (2016). “Dönüşürken Büyüyen Türkiye Perakende Sektörü”
- Rabinovich, E., Windle, R., Dresner, M. & Corsi, T. (1999). Outsourcing of Integrated Logistic Functions: An Examination of Industry Practices. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 29 (6)-353-374.
- Raj, P. & Raman, A.C. (2017). *The Internet of Things: Enabling Technologies, Platforms, and Use Cases*, Florida: CRC
- Reinartz, W., Dellaert, B., Krafft, M., Kumar, V., & Varadarajan, R. (2011). Retailing Innovations in a Globalizing Retail Market Environment. *Journal of Retailing*, 87S (1), S53-S66.
- Renko, S. & Druzijanic, M. (2014). Perceived Usefulness of Innovative Technology in Retailing: Consumers' and Retailers' Point of View. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, 836-843.
- Rese, A., Schreiber, S & Baier, D. (2014). Technology Acceptance Modeling of Augmented Reality at the Point of Sale: Can Surveys be Replaced by Ananalysis of Online Reviews?. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, 869-876.
- Rijkers, C., Prinssen, J. & Consenheim, E. (2014). *New Customer Journey*, The Netherlands: JosDeVries The Retail Company
- Robinson, W.T. (1990). Product Innovation and Start-Up Business Market Share Performance. *Management Science*, 36 (10), (October).
- Rochina-Barrachina, M.E., Mañez, J.A. & Sanchis-Llopis, J. A. (2010). Process Innovations and Firm Productivity Growth. *Small Business Economics*, 34 (2), (Feb), 147-166
- Roehrich, G. (2004). Consumer innovativeness Concepts and measurements. *Journal of Business Research* 57, 671– 677.
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5.Baskı), New York: Free Press
- Roggeveen, A.L., Nordfält, J. & Grewal, D. (2016). Do Digital Displays Enhance Sales? Role of Retail Format and Message Content. *Journal of Retailing*, 92 (1), 122-131.

- Rothwell, W.J, Park, J.G. & Lee, J.Y. (Ed.). (2017). *Marketing Organization Development Consulting: A How-To Guide for OD Consultants*, Boca Raton, FL: CRC Press
- Rowley, J. & Slack, F. (2003). Kiosks in Retailing: The Quiet Revolution. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 31(6), 329-339.
- Samson, H.E. (1969). *The Nature and Characteristics of Middle Management in Retail Department Stores*, Wisconsin: ERIC.
- Schmitt, B.H. (2003). *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*, New Jersey: John Wiley & Sons
- Schumpeter, J.A. (1947). The Creative Response in Economic History. *The Journal of Economic History*. 7 (2), 149-159.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*, Switzerland: World Economic Forum
- Seitz, G.M., Dautzenberg, K., Creusen, U. & Stromereder, C. (2009). Customer Acceptance of RFID Technology: Evidence from the German Electronic Retail Sector. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16, 31-39.
- Seller-Rubio, R. & Mas-Ruiz, F. (2007). An Empirical Analysis of Productivity Growth in Retail Services: Evidence from Spain. *International Journal of Service Industry Management*, 18 (1), 52-69.
- Shankar, V. & Yadav, M.S. (2011). Innovations in Retailing. *Journal of Retailing*, 87S (1), S1-S2.
- Shankar, V., Venkatesh, A., Hofacker, C. & Naik P. (2010). Mobile Marketing in the Retailing Environment: Current Insights and Future Research Avenues. *Journal of Interactive Marketing*, 24, 111-120.
- Solomon, M.R. (2007). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being* (7th Edition), New Jersey: Pearson Education
- Solomon, M.R. (2017). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being* (12th Edition), New Jersey: Pearson Education
- Sood, A. & Tellis G.J. (2005). *Technological Evolution and Radical Innovation*.

- Sorescu, A., Frambach, R.T., Singh, J., Rangaswamy, A. & Bridges, C. (2011). Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing*, 87S (1), S3-S16.
- Tabakoğlu, A. (2017). Türkiye İktisat Tarihi (14.Baskı), İstanbul: Dergâh Yayıncılık.
- Tek, Ö.B. ve Orel, F.D. (2008). *Perakende Pazarlama Yönetimi* (3.baskı), İzmir: Birleşik Matbaacılık.
- Tek, Ö.B. ve Özgül, E. (2013). *Modern Pazarlama İlkeleri* (4.Baskı), İzmir: Birleşik Matbaacılık.
- Tekin, Y. ve Durna, U. (2012). Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Uygulamaları Alanya'da Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4 (3), 93-110.
- Tellis, G.J, Prabhu, J.C. & Chandy, R.K. (2009). Radical Innovation across Nations: The Preeminence of Corporate Culture. *Journal of Marketing*, 73 (1), 3-23
- Tellis, G.J, Yin, E. & Bell, S. (2009). Global Consumer Innovativeness: Cross-Country Differences and Demographic Commonalities. *Journal of International Marketing*, 17 (2), 1-22.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2009). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (4.Baskı). England: Jonh Wiley & Sons.
- Tokay Argan, M. (2010). Pazarlamada Sanal Topluluklar. İ. Varinli ve K. Çatı (Ed.), *Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler* (2.Baskı), içinde (288-314). Ankara: Detay
- Trauffer, G. & Tschirky, H.P. (2007). *Sustained Innovation Management: Assimilating Radical and Incremental Innovation Management*. New York, NY: Palgrave Macmillan
- Trott, P. (2012). *Innovation Management and New Product Development* (5.Baskı), England: Pearson Education.
- Trout, J. (2000). *Differentiate or Die*, New York, NY: John Wiley & Son
- Tunçalp, E. (2011). *Perakendecinin Kategori Yönetimi*, İstanbul: Eylül Yayın

- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (7.Baskı). İstanbul: Beta Yayın
- Ulusoy, G., Alpkan L., Kılıç, K. ve Öner, A. (2008). *İmalat Sanayiinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları Projesi*. Proje No: SOBAG – 105K1015, TÜBİTAK
- Üner, M.M. (Ed.). (2015). *Genel İşletme* (3.Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uzkurt, C. (2017). *Yenilik (İnovasyon) Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü: Kültürel, Yönetimsel ve Makro Yaklaşım* (2.Baskı), İstanbul: Beta Yayın
- Varinli, İ. (2012a). *Marketlerde Pazarlama Yönetimi* (4.Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Varinli, İ. (2012b). *Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar* (3.Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık
- Vazquez, R., Bosque, I.A.R, Diaz, A.M & Ruiz, A.V. (2001). Service Quality in Supermarket Retailing: Identifying Critical Service Experiences. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, 1-14.
- Venkatesan, R., Kumar, V., & Ravishanker, N. (2007). Multichannel Shopping: Causes and Consequences. *Journal of Marketing*, 71, 114-132.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4),801-814.
- Verhoef, P.C., Kanman, P.K., & Inman, J.J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91 (2), 174-181.
- Verhoef, P.C., Lemon K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85 (1), 31-41.
- Vroegrijk, M., Gijsbrechts, E. & Campo, K. (2016). Battling for the Household's Category Buck: Can Economy Private Labels Defend Supermarkets Against the Hard-Discounter Threat?. *Journal of Retailing*, 92 (3), 300-318.



- Wade, D. & Recardo, R. (2001). *Corporate Performance Management*, Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.
- Yalcinkaya, G., Calantone, R.J. & David A. Griffith, D.A. (2007). An Examination of Exploration and Exploitation Capabilities: Implications for Product Innovation and Market Performance. *Journal of International Marketing*, 15(4), 63-93.
- Yamin, S., Mavond, F., Gunasekaran, A. & Sarros J.C. (1997). A Study of Competitive Strategy, Organisational Innovation and Organisational Performance among Australian Manufacturing Companies. *International Journal of Production Economics*, 52, 161-172.
- Yükselen, C. (2014). *Pazarlama* (11.Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zengin, A.Y. ve Ünler, M.M. (2017). *Yükselen Pazarlarda İhracat Performansı: Yenilikçiliğin Etkisi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zentes, J., Morschett, D. & Klein, H.S. (2007). *Strategic Retail Management* (1.Baskı), Germany: Springer Gabler
- Zentes, J., Morschett, D. & Klein, H.S. (2017). *Strategic Retail Management* (3.Baskı), Germany: Springer Gabler.

## EK 1:

### ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora programında yürütülen bir DOKTORA TEZİ çalışmasının “Perakendecilikte Yenilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi: Gıda Odaklı Perakendecilikte Bir Araştırma” bölümü için kullanılacaktır.

Anket sonuçları kişi ya da işletme bazında değerlendirilmeyeceği için ad-soyad ve işletme adı talep edilmemektedir. Elde edilecek veriler bütünsel olarak değerlendirilecek ve hiç kimse ile paylaşılmadan sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Dolayısıyla, bu anketi olabildiğince samimi ve objektif cevaplandırmanız araştırmanın amacına ulaşması için oldukça önemlidir.

Araştırmamız sonucunda elde edilecek istatistiksel bulgular, sonuçlar ve önerilerin ülkemizde faaliyet gösteren bütün perakendeci kuruluşların gelişimine katkıları sağlanması temennisiyle işbirliğiniz için gönülden teşekkürlerimizi sunarız.

Doktora Tez Öğrencisi  
İzzet GÜLŞEN  
izzet.gulsen@gmail.com

Danışman Öğretim Üyesi  
Prof. Dr. Şuayıp ÖZDEMİR  
sozdemir@aku.edu.tr

#### Birinci Bölüm

Lütfen bu bölümdeki soruları boş bırakmadan doldurunuz.

- 1- Cinsiyetiniz?      2- Yaşınız?      3- Öğrenim durumunuz?      4- İşletmenizdeki pozisyonunuz?
- ( ) Erkek      .....      .....      .....
- ( ) Kadın      .....      .....      .....

#### İkinci Bölüm

Lütfen bu bölümdeki soruları boş bırakmadan doldurunuz.

- 1- İşletmenizde istihdam edilen personel sayısı?      2- İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?
- .....      .....
- 3- Mağazalarınızın ortalama toplam net satış alanı (metrekare)?      4- İşletmenizin toplam mağaza sayısı?
- .....      .....
- 5- İşletmenizin faaliyet göstermekte olduğu pazar boyutu hangisidir?
- ( ) Yerel      ( ) Bölgesel      ( ) Ulusal      ( ) Uluslararası
- 6- Perakende sektörü ile ilgili kongre ve fuarlara katılıyor musunuz?
- ( ) Hepsine      ( ) Bazen      ( ) Hiç

### Üçüncü Bölüm

Aşağıdaki ifadeler işletmenizdeki yenilik (inovasyon) türlerinin uygulama düzeyini belirlemeye yöneliktir. Lütfen bu bölümdeki ifadeleri boş bırakmadan, ifadelere katılma derecenizi "X" işareti ile belirtiniz.

İFADELER		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Ürün / Hizmet Yeniliği</b>						
1	İşletmemiz mevcut mal ve hizmet bileşen ve malzemelerinde üretim kalitesini artırıcı yenilikler yapmaktadır	1	2	3	4	5
2	İşletmemiz mevcut mal ve hizmet bileşen ve malzemelerinde üretim maliyetini düşürücü yenilikler yapmaktadır	1	2	3	4	5
3	İşletmemiz mevcut mal ve hizmetlerde müşterilere kullanım kolaylığı ve memnuniyet sağlayan yenilikler gerçekleştirir	1	2	3	4	5
4	İşletmemiz mevcut mal ve hizmetlerden tamamen farklı yeni mal ve hizmetler geliştirir	1	2	3	4	5
5	İşletmemiz mevcut bileşen ve malzemelerden tamamen farklı bileşen ve malzemeler kullanarak yeni mal ve hizmetler geliştirir	1	2	3	4	5
<b>Süreç Yeniliği</b>						
6	İşletmemiz üretim ve hizmet verme süreçlerinde değer katmayan faaliyetleri belirler ve ortadan kaldırır (elimine eder)	1	2	3	4	5
7	İşletmemizde değişken maliyetleri azaltma amaçlı olarak süreçlerde, yöntemlerde, teçhizat ve yazılımlarda yenilikler yapılmaktadır	1	2	3	4	5
8	İşletmemiz üretim süreçlerinde, yöntemlerde, teçhizat ve yazılımlarda çıktı kalitesini artırıcı yenilikler gerçekleştirir	1	2	3	4	5
9	İşletmemizde tedarik ve lojistik ile ilgili süreçlerde değer katmayan faaliyetler belirlenir ve ortadan kaldırılır (elimine edilir)	1	2	3	4	5
10	İşletmemizin lojistik süreçlerinde değişken maliyetleri azaltıcı ve/veya dağıtım hızının artırılmasına yönelik yenilikler gerçekleştirilir	1	2	3	4	5
<b>Pazarlama Yeniliği</b>						
11	İşletmemiz malların işlevsel özelliklerini değiştirmeden görünüm, ambalaj, şekil ve hacim üzerinden tasarım yenilikleri gerçekleştirir	1	2	3	4	5
12	İşletmemiz tüketicilere mal ve hizmetlerin satışına yönelik yeni satış kanallarından ( <i>Internet, mobil, doğrudan satış, franchising gibi</i> ) yararlanır	1	2	3	4	5
13	İşletmemiz mal ve hizmetlerin tanıtımında ve satışların artırılmasında yeni pazarlama tekniklerinden yararlanır	1	2	3	4	5
14	İşletmemiz mal ve hizmetlerin fiyatlandırılmasında yeni fiyatlama teknikleri kullanır	1	2	3	4	5
15	İşletmemiz temel pazarlama faaliyetlerinin gerçekleşen ve planlanan performanslarına yönelik düzeltici yenilikler gerçekleştirir	1	2	3	4	5
<b>Organizasyonel Yenilik</b>						
16	İşletme faaliyetlerinin yenilikçi bir tarzda yürütülmesi için mevcut sistem, yöntem ve süreçlerde yenilikler gerçekleştirilir	1	2	3	4	5
17	İşletmemiz tedarik yönetim sisteminde yenilikler gerçekleştirir	1	2	3	4	5
18	İşletmemiz mal/hizmet ve kalite yönetim sisteminde yenilikler gerçekleştirir	1	2	3	4	5
19	İşletmemiz insan kaynakları yönetim sisteminde yenilikler gerçekleştirir	1	2	3	4	5
20	İşletmemiz örgüt içi yönetim bilgi sistemi ve bilgi paylaşımı uygulamalarında yenilikler gerçekleştirir ( <i>yazılım, sistem ve veri tabanı gibi</i> )	1	2	3	4	5
21	İşletmemiz ekip çalışmasını kolaylaştırmak için organizasyon yapısında yenilikler gerçekleştirir	1	2	3	4	5
22	İşletmemiz farklı bölümler ( <i>satın alma, üretim, pazarlama, finans, muhasebe ve insan kaynakları gibi</i> ) arasındaki koordinasyonu mümkün kılmak için organizasyon yapısında yenilikler gerçekleştirir	1	2	3	4	5
23	İşletmemiz proje ekibi oluşturmayı kolaylaştırmak için organizasyon yapısında yenilikler gerçekleştirir	1	2	3	4	5
24	İşletmemiz diğer işletmelerle olan stratejik ortaklıklarını ve uzun vadeli iş birliklerini artırabilmek için organizasyon yapısında yenilikler gerçekleştirir	1	2	3	4	5
<b>Teknolojik Yenilik</b>						
25	Teknolojik yeniliklerimizin büyük bir çoğunluğu özünde temel teknolojiler düzeyinde gerçekleştirilir	1	2	3	4	5
26	Teknolojik yeniliklerimizin büyük bir çoğunluğu eski teknolojilerin kullanımına son veren yeniliklerden oluşur	1	2	3	4	5
27	Teknolojik yeniliklerimizin büyük bir çoğunluğu performans üzerinde büyük bir artış sağlar	1	2	3	4	5
28	Teknolojiye dayalı gerçekleştirdiğimiz yeniliklerin çoğunluğu sektörün bütünü üzerinde bir etkiye ya da önemli değişikliklere neden olur	1	2	3	4	5

#### **Dördüncü Bölüm**

Aşağıdaki ifadeler *işletmenizin performansını belirlemeye yöneliktir*. Lütfen her bir ifadeyi boş bırakmadan *işletmenizin son üç yıllık performansını önceki geçmiş yıllarla kıyaslayarak* değerlendiriniz.

İFADELER		Çok başarılı	Başarısız	Aynı	Başarılı	Çok başarılı
<b>İşletme Performansı</b>						
1	Satışlardaki artış ( <i>Aynı mağazalar, aynı zaman diliminde değerlendirilmelidir –Like for Like</i> )	1	2	3	4	5
2	Satışların karlılığı ( <i>İşletmenin esas faaliyetleri temel alınarak değerlendirilmelidir</i> )	1	2	3	4	5
3	Aktif (varlıklar) kârlılığı ( <i>Net kâr / Ortalama toplam aktifler</i> )	1	2	3	4	5
4	Öz kaynak (Öz sermaye) kârlılığı ( <i>Net kâr / Öz kaynaklar</i> )	1	2	3	4	5
5	Likidite durumuna ilişkin oranlar ( <i>cari oran, asit-test oranı ve nakit oranı gibi</i> )	1	2	3	4	5
6	Metrekare başına satış ( <i>Periyodik satış / Satış alanı m<sup>2</sup></i> )	1	2	3	4	5
7	Personel başına satış ( <i>Satışlar / Toplam personel sayısı</i> )	1	2	3	4	5
8	Müşteri verimliliği ( <i>Müşteri başına satışlar ya da alışveriş sepetinin ortalama miktarı</i> )	1	2	3	4	5
9	Stok devir hızı oranı ( <i>Satışların maliyeti / Ortalama stoklar</i> )	1	2	3	4	5
10	Malların sipariş, tedarik ve teslimat hızı ( <i>tedarikçi, depo ve mağaza süreçlerinde</i> )	1	2	3	4	5
11	Maliyetleri azaltma etkinliği	1	2	3	4	5
12	Mal ve hizmet sunumu kalitesi	1	2	3	4	5

**EK 2:****ÖZGEÇMİŞ****Adı Soyadı:** İzzet GÜLŞEN**Öğrenim Durumu:**

<b>Derece</b>	<b>Bölüm/Program</b>	<b>Üniversite</b>	<b>Yıl</b>
Lisans	Maliye	Anadolu Üniversitesi	1999
Y. Lisans	İşletme (MBA)	Strayer University- USA	2007
Doktora	İşletme/Üretim Yönetimi ve Pazarlama	Afyon Kocatepe Üniversitesi	2018

**İş/İstihdam:**

ÜÇGE Elektronik A.Ş, Genel Müdür, İstanbul

ÜÇGE Elektronik A.Ş, İş ve Pazar Geliştirme Direktörü, İstanbul

BİZERBA USA, Inc., Satış ve Pazarlama Müdürü, New Jersey, USA

ÜÇGE Elektronik A.Ş, Ankara Bölge Müdürü, Ankara

**Profesyonel gelişim kurs & Seminer:**

- How to Be a Better Trainer at Rockhurst University Education Center –USA
- U.S Grocery Shopper Trends – FMI-Food Marketing Institute
- Global Trends & Forecasts – PlanetRetail