

İNDİRİM MAĞAZALARININ MALİYET DÜŞÜRME STRATEJİLERİ VE TÜRKİYE'DEKİ PERAKENDECİLERİN VERİMLİLİKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

*Cost Reduction Strategies of Discounts Stores and Comparison
of Efficiencies of Retail Chain Stores of Turkey*

Ahmet Bardakcı**

Pamukkale Üniversitesi

Tamer Baran

Pamukkale Üniversitesi

Öz

*İndirim mağazaları, başlangıçta yerleşik rakiplerin dört temel yanılı-
gısına bağlı olarak ihmal edilmiş, ama zaman içerisinde rüşlerini ispat
ederek pazara derinlemesine nüfuz etmişlerdir. İki temel amaca hiz-
met eden bu çalışmanın birinci amacı indirim mağazalarının maliyet
düşürme stratejilerini Alman perakende devi Aldi bağlamında; BİM'le
benzerliğini ortaya koyarak incelemektir. İkinci amaç uygulanan strate-
jilerin sonuçlarını en iyi performans gösteren firmaları rol model kabul
edip, verimlilik düzeylerini karşılaştırmalı olarak ölçümleyen VZA'nın
panel veri için kullanılan türü olan Malmquist toplam faktör verimlili-
ği indeksi ile ortaya koymaktır. Ayrıca Türkiye'de faaliyeti olan zincir
perakendeciler için finansal bazı oranlar da hesaplanmıştır. Bu amaç-
lara erişebilmek Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda (KAP) listelenen
BİM gibi ulusal düzeyde faaliyet gösteren market zincirlerinin Adese,*

* **Makale Geliş Tarihi:** 21/09/2018 **Makale Kabul Tarihi:** 13/02/2019

Bu makale Pamukkale Üniversitesi 2017SOBE013 numaralı BAP projesi kapsa-
mında hazırlanmıştır.

** **Sorumlu Yazar:** Prof. Dr. Ahmet Bardakcı, Pamukkale Üniversitesi, İİBF, Denizli.
E-posta: abardakci@pau.edu.tr

Öğr. Gör. Tamer Baran, Pamukkale Üniversitesi, Denizli. E-posta: tbaran@pau.
edu.tr

BİM, Carrefour, Migros ve Tesco-Kipa olduğu belirlenmiştir. Bu zincirlerin 2010-2017 arasındaki finansal tablolarından kira, personel, reklam maliyetleri, satılan malın maliyeti ile satış rakamları derlenmiştir. Malmquist toplam faktör verimliliği indeksine göre BİM 2013-2014 dönemi dışında kalan beş dönemde ortalamanın üzerinde bir etkinlikle en etkin zincir olarak bulunmuştur. Oran analizlerinin gösterdiğine göre BİM, rakiplerine oranla her 1 TL satış için daha az kira, personel, reklam harcaması yapmış ve rakiplerden daha yüksek bir satılan mal maliyetine katlanmıştır. BİM rakiplerinden daha düşük bir brüt kar marjı ile çalışmasına rağmen ele alınan tüm dönemlerde istikrarlı bir şekilde kar etmeyi başaramıştır.

Anahtar Kelimeler: Düşük Fiyat, Strateji, Malmquist toplam faktör verimliliği indeksine, perakendeci

Abstract

Though discount stores had been disregarded by incumbents at the beginning of their life span based on four main fallacies however in due course they have become successful and have penetrated the markets. The aim of this study is twofold. The first aim is to review Aldi to help shed light on cost reduction strategies of discount stores; drawing an analogy between BİM and German retailing giant Aldi. The second aim is to compare the results of efficiency of executed strategies with Malmquist total factor productivity index that is a special type of DEA, which assumes the best performers as role models and compares the rest with best performers. Furthermore some financial ratios are also measured to reach the second aim. To reach overall objectives, national supermarket chains which disclosure their financial reports were identified from Public Disclosure Platform, there are namely Adese, BİM, Carrefour, Migros and Tesco-Kipa. Official figures for rent, personnel cost, advertisement expenditure, cost of sold goods and sales figures are compiled. Malmquist total factor productivity index revealed that between 2010 and 2016, BİM's productivity was better than its competitors, and higher than the average for five periods, indicating BİM as the best performer. Ratio analysis revealed that BİM bear the low cost of rent, personnel and advertisement but the high cost of sold goods vis-à-vis its competitors. Though BİM operating profit margin was lower than its competitors however BİM had consistently made a profit during these periods.

Keywords: Low cost, strategy, Malmquist total factor productivity index, retailer benchmarking

GİRİŞ

Jenerik rekabet stratejilerinin farklılaştırma ve maliyet liderliği olmak üzere iki temel boyutu vardır. Arz tarafı için bu temellerin öne-tilmiş olması, talep tarafında da bu stratejilere tepki verecek iki tür müşteri grubu bulunduğunun bariz bir göstergesidir. Pazarda düşük fiyat arayanların varlığı pazarlama ve tüketici davranışı literatüründe “*bargain hunter*”, “*price seeker*”, “*price consciousness*”, “*smart shopper*” vb. kavramların doğuşuna yol açmıştır. Gelir dağılımını ele alan iktisatçılar da dünyanın büyük bölümünde zenginlerin oransal olarak az olduğunu (Stiglitz, 2006; 11), durumun özellikle Afrika ve Hindistan’da dünyanın kalan bölgelerinden daha bariz olduğunu (Mahajan, 2009; 57) dile getirmektedirler. Türkiye’de de durum dünyanın geri kalanından farklı değildir. 2016 yılı için yapılan hesaplamalara göre en yüksek gelire sahip yüzde 20’lik grubun toplam gelirden aldığı pay %47,2, en düşük gelire sahip yüzde 20’lik grubun aldığı ise %6,2’dir. Geriye kalan %60 gelirin %52,4’ünü paylaşmaktadır (Tüik, 2017).

Pazarın orta ve alt gelir grubu tarih boyunca da çoğunluğu oluşturmuştur. Bu çoğunluğa hitap edebilmek için 1962 yılında Atlantik okyanusunun batı yakasında Arkansas ABD’de ilk Walmart mağazası açılırken, bu yıllarda Atlantik’in doğu yakasında Almanya’da Aldi, düşük maliyetli operasyon anlayışı ile faaliyetlerine başlamıştır. Gıda perakendeciliğindeki bu başlangıçlar sonradan 1990’lı yıllarda başta havayolları olmak üzere başka sektörlerde de başarılı iş modelleri olarak yayılmıştır (Ryans, 2010). Costco Wholesale, Dell, Southwest Airlines, ve Wal-Mart sektörlerinde kendilerinden önce var olan güçlü rakiplerinin yok olmalarına tanıklık etmişlerdir. Kumar’a (2006) göre Almanya’da Aldi, Hindistan’da Aravind Eye Hospitals, İngiltere’de Direct Line sigorta şirketi ile E*Trade menkul kıymet aracı şirketi, Çin’de Huawei, İsveç’te IKEA, İrlanda’da Ryanair, İsrail’de Teva Pharmaceuticals gibi, düşük maliyetli firmalar 21. YYda rekabetin kurallarını değiştireceklerdir. Geçtiğimiz 60 yılda dış dünyada rekabette yaşanan bu değişim temayülü ülkemize de çok gecikmeden sıçramıştır. Başta Onur Air, Pegasus, Atlas Jet, SunExpress gibi havayolu

şirketleri olmak üzere BİM, A101 ve Şok perakendeci zincirleri gün geçtikçe büyüyerek, yerleşik rakipleri ya pazarın dışına itmişler ya da Anadolu JET, Migros Jest, Carrefour Express gibi yeni savaşı firmaların doğuşuna neden olmuşlardır.

İndirim mağazacılığının ülkemizdeki lideri BİM 1995 yılında faaliyetine başladıktan sonra hızla yaygınlaşmış sonrasında A101 ve Şok zincirleri piyasaya girmiştir. Başta BİM olmak üzere bu indirim mağazalarını ele alan literatürün olmaması bizi bunların maliyetlerini nasıl düşürebildiğini aramaya yöneltmiştir. Bu çalışmanın bu doğrultuda iki temel amacı vardır. İlk amaç, ülkemizde ve dünyada her geçen gün daha popüler hale gelen düşük fiyatlı perakendecilerin maliyet düşürme stratejilerini Alman perakende devi Aldi bağlamında; özellikle BİM ile karşılaştırmalı benzerliğini ortaya koyarak incelemektir. İkinci amaç bu stratejilerin ne derece etkili olduğunu perakende sektöründeki diğer bazı oyuncularla karşılaştırmaktır.

DÜŞÜK FİYATLI OYUNCULAR HAKKINDAKİ TEMEL YANILGILAR

Düşük fiyata odaklanan işletmeler, kuruluş aşamasından itibaren tüm süreçlerinde maliyetlerini düşürmeye odaklandıklarından, bu amacı önelemeyen firmaların maliyetlerinin altına inebilmektedirler (Berman, 2015). Bu bağlamda birtakım araştırmacılar, düşük maliyetli firmaların “*düşük maliyetli doğacağını, sonradan olunamayacağını*” iddia etmektedirler (Kumar, 2006; Steenkamp ve Kumar 2009).

Tüketici değerinin oluşmasında fiyat elbette tek aktör olamaz. Almanya’da Aldi’nin başarısında, düşük fiyatların yanı sıra mağaza yakınlığı ve tüketicinin karar vermesini kolaylaştırmış olmasının da önemli roller oynadığı ifade edilmektedir. Aldi mağazalarını Alman halkına yakın konumlandırmıştır, iddiaya göre Alman hane halkının %80’i bir Aldi mağazasına sadece 20 dakika uzaklıkta yaşar (Ryans, 2009: 18). Diğer düşük maliyetli perakendeciler gibi Aldi’de tüketiciye çekirdek ürün teslimine odaklanarak tüketicinin karar verme süreci basitleştirilmiştir. Çekirdek ürün tesliminde ürüne ve dağıtım

ađına zenginlik katacak gösteriřli ambalajlar, řatafatlı mađazalar ve seřkin markalardan uzak durulur. Temelinde sadelik, basitlik ve yođun bir özel marka kullanımı olan bu anlayıř; dűřuk fiyatlı rakipler hakkında dűrt tűr yanılıđya neden olmaktadır (Steenkamp ve Kumar 2009).

Yanılgı 1: Bűyűk indirim mađazaları dűřűk kalitede őrűnler satar.

Ulusal ve kűresel yerleřik firmaların/markaların yűneticileri çođu kez bir kanıt olmadan dűřűk fiyatlı satıcıların őrűnlerinin kalitesiz olduđuna inanırlar (Ryans, 2009; 4), Bařlangıřta ۆzellikle anavatanı Almanya'da Aldi de ۆzel markaları ucuz ve kalitesiz őrűn satıcısı olarak algılanmaktaydı. Ancak sonradan yazılanlara bakılırsa Aldi ulusal markalı alternatifler ayarında veya pazar lideri kalitesinde őrűnű, çok daha dűřűk fiyatla satan gűvenilir bir perakendeci olarak algılanmaya bařlanmıřtır (Gerhard ve Hahn, 2005; Wood ve Pierson, 2006; Ryans, 2009; 18, Mortimer, 2016). ۆyle ki zaman içerisinde Aldi otoparkının ۆnűnde yűksek model Mercedes ve BMW otomobillerin park etmesi normal karřılanmaya bařlanmıřtır (Gerhard ve Hahn, 2005).

Aldi de bařlangıřta őrűn kalitesi konusunda tűketicilerin olumsuz ۆnyargılarından oluřan bir algı olduđunun farkındaydı. űnkű Aldi'nin ۆzel markalı őrűnleri kűr testlerde olsun karřılařtırma- lı testlerde olsun en beđenilen őrűnler arasında yer almaktaydı. bu olumsuz algıyı bertaraf edebilmek için Aldi iftli garanti uygulamaya bařlamıřtı. Aldi'nin çiftli garantisine gűre "eđer műřteri herhangi bir nedenle satın aldıđı őrűnden tatmin olmazsa, a) őrűnűn yenisi veriliyor ve b) műřterinin parası iade ediliyordu. Aldi'nin garanti politikası zaman içerisinde meyvelerini vermeye bařladı. Almanya'nın ۆnde gelen őrűn gűvenliđi arařtırması firmalarından Stiftung Warentest'in 2006 yılında gerçekleřtirdiđi bir arařtırmada; Aldi'nin çamařır deterjanı kalitesinin, Henkel, P&G ve Unilever gibi kűresel őrűtici markalarından daha yűksek algılandıđı ortaya ıktı. Bu arařtırmada ayrıca; Aldi'nin ۆzel markalarının %81'i műkemmел veya iyi olarak deđer-

lendirilirken, aynı kategorilerdeki ulusal markaların sadece %74'ü mükemmel veya iyi olarak değerlendirilmişti (Steenkamp & Kumar, 2009). ABD'de 6600 tüketici ile gerçekleştirilen bir araştırmada da; tüketicilerin Aldi'den genel tatmin düzeylerinin Walmart ürünlerine ilişkin genel tatmin düzeyinden çok daha yüksek olduğu bulunmuştur (Tuttle 2013).

İndirim mağazalarının ürün kaliteleri konusunda bir P&G yöneticisinin şu tespiti Aldi ürün kalitesi hakkındaki bulguları desteklemektedir. *“Az gelirlili tüketicileri kandıramazsınız çünkü onların işe yaramayacak ürünü almaya yetecek paraları yoktur, aldıkları mal işe yaramaz ise bir daha asla almazlar ve bütün tanıdıklarına da anlatırlar”* (Byron, 2007).

Yanılığ 2: Büyük indirim mağazalarının hedefinde düşük gelir grupları vardır.

Daha önceden ifade edildiği üzere gelir düzeyi düşük tüketiciler dünyanın her yerinde toplam pazarın çoğunluğunu oluşturmaktadır. Bu gerçek bir yana, aslında rakamlar tüketicilerin geliri ile indirim mağazası tercihi arasındaki ilişkinin düşünüldüğü kadar güçlü olmadığını göstermektedir. Örneğin Almanya'da pazarın %34'lük dilimini düşük gelir grubundaki tüketiciler oluşturmaktadırlar fakat indirim mağazaları pazarın %43'üne hâkimdir (Steenkamp ve Kumar, 2009). Bununla birlikte, 1997 yılında Alman tüketicilerin % 65,6'sı en az bir kez Aldi'den alışveriş yapmışken, 2002 yılında bu oran % 76,4'e çıkmıştır (Gerhard ve Hahn, 2005). Pek çok müşteri için ucuzluğun yanında doyurucu bir kalite, karar verme süreçlerinde, sınırlı sayıda alternatifin sağladığı rahatlık ve mağaza atmosferindeki sadelik kazançlı bir değer önermesi ortaya çıkarır, dahası bu önerme düşük gelirliler yanında kendini akıllı gören yüksek gelirliler için de bir değer sunmaktadır (Ryans, 2009; 18). Levitt'de (1983) aslında meşhur Pazarların Küreselleşmesi (The Globalization of Markets) makalesinde; tüketicilerin, düşük fiyata sunulan yüksek kaliteli ürünlerle kar-

şılaştıklarında alışılalmış tercihlerinden vazgeçeceklerini ifade etmesine rağmen, bu iddia küreselleşme tartışmalarının gölgesi altında kalmış ve göz ardı edilmiştir.

Yanılığlar 1 ve 2'yi kapsamasa ve dünyada belki de tek örnek olması açısından bir hatırlatma yapmak yerinde olacaktır. 17 Eylül 1997 akşamı oynanan Bayern-München, Beşiktaş maçında, Bayern taraftarları, tribünde Aldi poşetlerini açmıştı. Bu şekilde özelde Beşiktaş seyircisini, genelde ise Almanya'daki Türk azınlığı, kalitesiz mallar satan ucuzcu market Aldi ile eşleştirerek, -bir zamanlar Aldi "Türk marketi" olarak nitelendirilmekteydi-, küçümsediklerini göstermeye çalışmışlardır (Sabah 2017). Ancak zaman içerisinde bu algı değişime uğramış ve Aldi'den alışveriş yapmak Almanya'da büyük oranda sosyal kabul görmeye başlamıştır (Ryans, 2009; 65). Yapılan bir araştırmanın sonucuna göre Aldi, Papalık makamından sonra Almanya'nın en güvenilir kurumudur (İnan 2011). Bir başka çalışmada 2006 yılında Aldi, Siemens ve Audi'nin ardından Almanya'nın en güvenilir üçüncü markası çıkmıştır (Kumar, 2006).

Yanılığ 3: Büyük indirim mağazaları ekonomik durgunluk dönemlerinde popüler olur.

Gelir düzeyi yüksek olan müşterilerin bile ekonomik buhran zamanlarında fiyata karşı hassaslaştığı bilinmektedir. Fakat Avrupa'daki deneyimler ve araştırmalar farklı bir gerçeği ortaya çıkarmıştır. İndirim mağazalarının ekonomik durgunluk dönemlerinde müşterileri cezbediği doğrudur, ancak bu dönemde ürünleri deneyen müşterilerin çoğu, ekonomi düze çıktıktan sonra da indirim mağazalarından alışverişe devam etmektedir. Almanya'nın ekonomik olarak zor günlerden geçtiği 2002-2003 arasında Aldi ve Lidl'in Pazar payı birlikte %22'den %26'ya yükselmiştir. Ekonomik büyümenin yaşandığı 2004-2007 döneminde ise pay azalmamış aksine %28'e yükselmiştir. Bu artışın gerekçesini Kumar ve Steenkamp (2009) müşterilerin özel markaların kalitesini keşfetmiş olmalarına bağlamaktadır.

Yanılgı 4: Büyük indirim mağazaları sadece Avrupa'da başarılı olur.

Batı Avrupa en başarılı büyük indirim mağazalarının çıkış noktası olsa da Aldi ABD'de de oldukça başarılıdır (Steenkamp ve Kumar, 2009). 2016 Haziran ayı itibarıyla Aldi ABD'de 34 eyalette 1,500 mağazalık bir büyüklüğe ulaşmıştır ve 2018 yılı ABD mağaza sayısı hedefini 2000 olarak belirlemiştir (corporate.aldi.us, 2018). Ayrıca dünyanın en büyüğü Walmart ABD kökenli olmak yanında faaliyetlerinin önemli bir kısmı da ABD'de yürütmektedir.

Düşük fiyatlı oyuncular yanılgılarda da ifade edildiği üzere, düşük nitelikli ürünler satarak maliyetlerini dolayısıyla fiyatlarını düşürmezler. Bu oyuncuların maliyetlerini düşürme başarısı etkinlik, etkililik ve verimlilik arayışlarının bir sonucudur. Etkililik doğru işleri yapmaktır ve yapılan bu doğru işlerin sonucu fiziki çıktılardan daha farklıdır, sonuçlar nicel olmadığından ölçülemez. Kavram daha çok istenilen sonuçlara ulaşma düzeyi ve derecesini ifade etmektedir (Yükçü ve Atağan, 2009). Stratejik kararları almak için etkililik imalat üretim işletmelerinde olduğu kadar hizmet işletmelerinde de önemlidir (Yu ve Ramanathan, 2008). İzleyen bölümde Aldi'nin etkililik bağlamında neler yaptığı, BİM'in uygulamaları ile bütünleştirilerek ele alınmıştır.

ALDI'nin ETKİLİLİK STRATEJİLERİ ve BİM

1960 yılında iki kardeşin sigara satıp satmama konusunda fikir ayrılığı, toplamda 300 mağazalık zincirin 1962 yılında Aldi Nord ve Aldi Süd diye ikiye ayrılması ile neticelenir. Her ne kadar aynı ad ve logo ile, tamamen birliktymiş gibi hareket etseler de, aslında 1966'dan beri hukuken bağımsız iki Aldi vardır. 1967 yılında Aldi Süd'ün Avusturya'lı market zinciri Hofer'ı satın almasıyla uluslararasılaşma süreci de başlamış oldu. Aldi Nord ise Almanya dışındaki ilk mağazasının 1973'de Hollanda'da açtı. ABD'deki ilk Aldi Iowa'da açıldı. Aldi Nord grup 35 bağımsız bölgesel şube altında yaklaşık 2,500 mağazaya sahiptir. Aldi Süd'de ise 31 şirkete bağlı 1600 ma-

ğaza bulunuyor. Aldi grubun toplamda 8,000 mağazası var. Belçika, Hollanda, Lüksemburg, Fransa, Polonya, İspanya, Danimarka ve Portekiz ile ABD -satın alınan diğer marka Trader Joe markası ile- Aldi Nord'un pazarıdır. ABD -Aldi markası-Avusturya Slovenya, İtalya -Hofer markasıyla-, İngiltere, İrlanda, Avustralya, İsviçre ve Macaristan pazarları Aldi Süd'e aittir (aldi.com, 2018).

Aldi ve BİM birbirine o kadar benzer ki BİM'in aldi'ye ait olduğu bile akla gelebilir. Ancak aradaki bağlantı bizim yaptığımız taramaya göre BİM'e transfer edilerek sistemin kurulmasına liderlik eden (Çelik, 2011) ALDI'nin eski CEO'su Dieter Brandes'dir. Brandes'de bir konuşmasında BİM'i, "ALDI'nin en mükemmel kopyası" olarak tanımlamıştır (Retail Türkiye, 2009;). Bu nedenle ALDI'yi bilenler BİM için Türkiye'nin Aldi'si derler (Koç, Bölük ve Kovacı, 2010; Franz, Appel ve Hassler, 2013: 57). Çalışmamızın izleyen kısmında özellikle ticari literatürden hareketle, Aldi'nin etkililik stratejileri ele alınmış ve BİM'deki karşılıkları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Yerleşik rakiplerden daha az stok birimi bulundurmak

Web sitesinde net olarak görünmese de ürün çeşidi hakkında yazılanlara bakılırsa Aldi'de 600 (Wortmann, 2004) 700 (Kumar, 2006; Kumar ve Steenkamp, 2007;) 1400 (Berman, 2015) 1800 (Brandes & Brandes, 2013; 46) 700-3000 arası (Ryans, 2009; 92) stok birimi bulunmaktadır. ABD'de geleneksel bir süpermarkette ise 25000-30000 stok birimi bulunmaktadır. Bu rakam geleneksel süpermarketlerde kimi yazarlara göre 40000'e (Berman, 2015) kimine göre ise 100000'e kadar artmaktadır (Kumar, 2006). Az sayıda stok birimi tüketicinin işini kolaylaştırdığı gibi (Iyengar ve Lepper, 2000), alıcı-satıcı ilişkilerini azaltmak (Murphy, 2015) ve tedarik zincirini çevikleştirmek gibi avantajlar da sağlamıştır. Az sayıda stok birimi devir hızını arttırmıştır (Ryans, 2009; 92). Ek olarak; sınırlı sayıda stok birimi Aldi'nin faaliyetlerini de kolaylaştırmıştır.

BİM'de 700 stok birimi bulundurulmaktadır (BİM 2017).

Rakiplerden daha küçük mağazalarda çalışmak

Rakiplerden daha az sayıda stok birimiyle faaliyetini sürdüren Aldi doğal olarak rakiplerine oranla daha küçük fiziki mekânlara ihtiyaç duymaktadır (Schmidt, Segal, Cartwright, 1994; Berman, 2015). Tipik bir Aldi mağazası 1000-1500 m² büyüklüğündedir. Küçük alan ihtiyacı, Aldi'nin kiralardan düşük olduğu ara sokaklarda ve şehir merkezlerinden uzak bölgelerde de faaliyet göstermesine de imkân sağlamıştır. Bu sayede kira maliyetlerini rakiplerin altına düşürme şansına sahip olmuştur (Kumar ve Steenkamp, 2007).

İndirim mağazaları doğal olarak pazarın orta ve alt gelir grubundaki müşterileri hedeflemektedir. Bu hedefin de şehirlerde kiralardan düşük olduğu bölgelerde yoğunlaşacağı açıktır. Aldi bu nedenle geleneksel rakiplerinin aksine arka sokaklarda daha yaygındır (Steenkamp, and Kumar 2009).

Ülkemizde BİM 2013 yılında 4.000 mağazada -depo alanları dâhil- toplam 1.650.000 m² alanda faaliyetlerini sürdürmüştür. Bu da ortalama mağaza büyüklüğünün 412,5 m² olması anlamına gelir (BİM 2013). Ara sokaklarda olmak bir yandan kira maliyetlerini düşürmüş öte yandan tüketiciye yakın olmak rekabet avantajı sağlamıştır (BİM 2016c). Yeniçeri ve diğ. (2015) tarafından ülkemizde yapılan bir araştırmada da BİM'in indirimli fiyatları ve müşteriye yakın konumda bulunmasının, müşterileri tercihinde önemli olduğu tespit edilmiştir. Bunların yanısıra gözlemlerimize göre; Migros, Carrefour ve Kipa otopark alanları olan mağazalar işletirken, BİM otopark alanı aramadan mağaza açarak otopark kirasından kaçınmış olmaktadır.

Yüksek düzeyde özel markayı satışa sunmak

Oran konusunda farklı bilgiler olsa da ABD web sitesindeki bilgiye göre; Aldi'de satılan ürünlerinin yaklaşık % 90'ı özel markalı ürünlerden oluşmaktadır (Kumar ve Steenkamp, 2007; Aldi, 2016). Aynı oran Walmart için %38 olarak belirtilmiştir (Steenkamp ve Kumar, 2009). Özel markalar, ulusal markalı rakiplerinden çok daha düşük

fiyatlanarak hem rakip perakendecilere hem de ulusal markalara karşı inanılmaz başarılar kazanmışlardır (Steenkamp ve Kumar, 2009). Quelch ve Harding (1996) özel markalı ürünlerin düşük maliyetinin kaliteden değil başka unsurlardan kaynaklandığını belirtmektedirler.

Aldi gibi BİM de yoğunluklu olarak özel markalı ürünler satmaktadır ve ürün kalitesinden taviz vermeden, özel markalı ürünler ürettirdiği iddiasındadır. Tüketicilerine özel markalı ürünlerinin kaliteli olduğunu ispat edebilmek için de, Aldi'nin çifte garantisinde farklı olarak koşulsuz iade garantisi sunmaktadır (BİM, 2016d). Koşulsuz iade garantisi müşterilere hiçbir gerekçe göstermeden ve zaman kısıtı olmadan satın aldıkları ürünü BİM'e iade edebileceklerinin garantisidir.

Aldi özel markaları için reklam yapmadığından, tutundurma çabaları için de daha az harcama yapar. Ürün kalitesine odaklanarak verdiği çiftli garanti ile kalitesini öne çıkarır (Steiner, 2014; Murphy, 2015). BİM de web sitesinde benzer şekilde reklam yapılmaması nedeniyle elde edilen tasarrufun tüketicilerine yansıtıldığını vurgulamaktadır (BİM, 2016g).

Alışveriş poşetlerini para ile satmak

Aldi mağazalarında alışveriş poşetleri para ile satılmaktadır (Lutz, 2015). Alışveriş poşetine para ödemek istemeyen müşterilerse poşetlerini yanlarında getirmektedir (Kumar, 2006). Elbette bu uygulama Aldi'nin çevreye karşı duyarlılığının değil, tasarruf eğiliminin bir sonucudur (Murphy, 2015).

BİM'de ise Aldi'nin aksine alışveriş torbaları para ile satılmaz. Fakat rakip marketlerdeki gibi kasanın üzerinde bolca bulunmazlar, kasiyerler satın alınan ürünün miktarına göre müşterilerine verir.

Alışveriş arabalarından depozito almak

Alışveriş arabaları için depozit alma fikrini bulup geliştiren de Aldi'dir. Alışveriş arabaları için 25 cent/bir çeyrek depozit uygulama-

sı arabaların çalınmasını önleyemeyecektir ama mağaza içinde veya dışında rastgele yerlere bırakılmasını önleyecektir. Bu sayede gelişigüzel bırakılmış alışveriş arabalarını toplamak ve düzenlemek için elemene ihtiyaç kalmamıştır (Kumar, 2006).

BİM'de alışveriş arabaları depozitosuz alınabilmektedir. Bunun bir nedeni bu mağazalarda otopark alanı olmaması olabilir. Ayrıca mağazanın giriş ve çıkış kapıları kendiliğinden açıp kapanmaz. Kasaların yanına konumlandırılmış çıkış kapısından alışveriş arabası ile yardımsız çıkmak olası gözükmemektedir. Ek olarak mağaza tasarımında satın alınan ürünlerin kasadan sonra alışveriş çantalarına yerleştirilmesi için kasalarda boş alan bırakılmamıştır. Alışveriş arabaları, ödeme noktasında ürünü teslim alıp poşetlere yerleştirmek üzere çıkış kapılarının hemen yanında oluşturulmuş yükleme alanlarına kadar müşteri tarafından getirilmek zorundadır. Bu noktalar da giriş kapısına yakın olarak konumlandırıldığından müşteri tarafından boşaltılıp bırakılan alışveriş arabaları son derece basit bir işlemle çalışanlarca yerlerine yerleştirilebilmektedir.

Ürünleri kutularda sergilemek

Aldi mağazaları gayet sade döşenmiştir. Mağazalarında ürünler raflarda sergilenmez, mağazaya getirildiği karton kutularda veya paletlerde sergilenir (Gerhard ve Hahn, 2005). Müşteriler ürünü doğrudan paletten alır. Bir kutudaki ürün bitince yerine yeni bir kutu/palet yerleştirir bu sayede çalışanların zamanından tasarruf sağlanmıştır (Lutz, 2015; Ryans, 2009; 92; Kumar, 2006; Aldi, 2016).

Tüketicinin daha fazla çeşit istediğini çikolata gibi ürünlerde Aldi'nin alt zinciri Lidl, Nestle gibi üreticilerden aynı pakette birden fazla çeşit isteyerek karmaşayı tedarikçiye yıkmıştır (Ryans, 2009; 97).

Anlaşılan mağaza sadeliği ve ürün sunumu konusunda BİM, Aldi'yi birebir kopyalamıştır. Ürünler kendinden teşirli karton kolilerde sergilenmektedir veya paletlerde sergilenmektedir. Ve bu sayede tasarruf sağlandığı ifade edilmektedir (BİM, 2016e).

Ürün teslimatlarını depolara yönlendirmek

Her bir tedarikçinin her mağazaya mal teslim etmesi halinde her gün onlarca ticari aracın teslimat için mağazalara gelmesi kaçınılmazdır. Bu yoğunluk mağaza personelinin büyük zamanını alacaktır. Bu nedenle Aldi mal kabullerini mağazalarda değil, dağıtım merkezlerinde yapmakta mağazalara dağıtımını kendisi gerçekleştirmektedir (Steiner; 2014).

BİM mağazalarında da tedarikçilerin değil BİM'in logosunu taşıyan lojistik kamyonları görülmektedir. Anlaşılan BİM de tedarikçileri mağazalara değil depolara yönlendirerek çalışanların zamanından tasarruf sağlamıştır. Ayrıca yazarlarda BİM kamyonlarının mal teslimi bittiğinde mağazalardan geri dönüşüme girebilecek veya palet gibi tekrar kullanılabilir malzemeleri teslim aldığı bilgisi de bulunmaktadır. Bu sayede hem çevre korunmakta hem de zincir bir tasarruf daha sağlamaktadır.

Kasaları yüksek hızlara ulaştıracak politikalar

Kasadaki işlem hızının artırılması bir yandan müşterilerin kasa sırasında bekleme süresini azaltarak memnuniyet oluşturmak öte yandan gereken kasiyer sayısını azaltmaktadır. Bu yüzden Aldi kasadaki işlem hızını arttıran bir dizi önlem almıştır.

İlk olarak manav ürünleri ambalajlanmıştır bu sayede tartım için kasada ek bir işlem gerekmediğinden kasalardaki işlem süresi önemli ölçüde kısalmıştır (Kumar, 2006; Clifford, 2011). BİM mağazalarında da manav ürünleri ambalajlı olarak satılmaktadır. Bu sayede görevlilerin reyonda veya kasada ürünleri tartmak/barkodlamak için zaman harcamasına gerek kalmamıştır.

İkinci olarak Aldi özel markalı ürünlerinin ambalajlarında kasalardan kolayca geçecek birden fazla ve normalden daha büyük boy barkod bulunmaktadır. Kasiyerler gereksiz yere barkod aramadıkları veya okunamayan barkod numaralarını siteme elle girmek zorunda kalmadıkları için kasiyerlerin hızları artmıştır (Murphy 2015; Bran-

des & Brandes 2013; Lutz 2015). BİM'in özel markalı ürünlerinde de ulusal markalı ürünlerinkine oranla daha büyük boy barkodlar kullanılmıştır.

Aldi kasalardaki hızı arttıran bir başka uygulamada mağazalarda çek veya kredi kartı kabul edilmemesi, işlemin sadece nakit yapılabilmesidir Kasalardan nakit çekme sisteminin kullanılmaması işlem hızı yanında işlem maliyetini de azaltmıştır (Clifford, 2011; Tuttle 2013, Berman, 2015). BİM ise bu noktada Aldi'den ayrılmaktadır. Nakit ödeme dışında kredi kartının yanı sıra kendi sattıkları hediye kartları ile ödemeyi kabul etmektedir.

Daha az personel gereksinimi

Aldi modeli mağaza içinde yapılacak işleri azaltmayı başarmış olduğu için an doğal olarak rakiplerden daha az personelle faaliyetlerini sürdürebilmektedir. Günde on bir buçuk saat açık kalan mağazalarda (08.30-20.00) iki-üç çalışan yeterli olmaktadır. Aldi çalışanlarının iş tanımları sınırlanmamıştır. Yerleri paspaslayan çalışanın mağaza müdür yardımcısı olması şaşılacak bir durum değildir (Murphy, 2015; Lutz, 2015).

BİM'in çalışma koşulları ile ilgili güvenilir bilgi bulmak mümkün olmamıştır. Akademik bir çalışma için nispeten temkinli yaklaşılması gereken bazı web sitelerinden bu bağlamda derleyebildiğimiz bilgiler şunlardır. BİM mağazaları haftanın her günü 09:00-21:00 saatleri arasında açıktır. Çalışanlar personel, müdür yardımcısı ve müdür unvanları ile çalışmaktadır. Günlük çalışma süresi 8 saattir ve haftada bir gün izin kullanılmaktadır. İşletmede yılını dolduranlar,14 gün yıllık izin kullanma hakkına sahiptir. Zaman zaman fazla çalışma söz konusu olsa da, fazla mesai ücret, ödenemez bunu yerine genel denkleştirme yapılıır. Fazla mesai sadece resmi tatillerde ödenir (perakende kulis e.t. 31.05.2018). BİM'de ciro primi, envanter primi, günlük temsilcilik gibi prim sistemleri de kullanılmaktadır Çalışanların iş tanımları oldukça genel ifade edilmiştir. Mağaza müdürü diğer personelle aynı işi yapar, bunun yanında personelin denetimi, ma-

ğazanın düzeni, ürün stokları, müşteri ilişkileri müdürün sorumluluğundadır. Personel mağazanın temizliği, ürünlerin yerleştirilmesi, kasanın işletilmesi, stok yerleştirme gibi işleri yüklenir (kampanya-bul e.t31.05.2018).

Yüksek miktarda satın alarak pazarlık gücüne sahip olmak

Satılan stok birimi az, sürüm yüksek olunca Aldi doğal olarak her kalemden çok yüksek miktarda satın almaktadır ve yüksek miktarda satın alım hem yutici hem de yurtdışı alımlarında Aldi'nin en önemli avantajıdır (Brandes & Brandes, 2013; 262). Ancak pazarlık gücünün Aldi'den yana olması Aldi'nin sömüren taraf olduğu anlamına gelmez hatta Aldi, tedarikçileri için güvenilir ve adil ortaktır (Aldi, 2016; Brandes & Brandes, 2013; 248). Satın alma esnasında Aldi'nin pazarlık gücünü ortaya koyabilmek için Walmart ile Aldi'yi Tablo 1'deki şekilde karşılaştırmaktadır. BİM, yüksek alım gücü sayesinde satışını yaptığı ürünlerin çoğunun Türkiye'deki en büyük alıcısıdır. Bu sayede tedarikçilerinin ölçek ekonomilerinden istifade etmesi mümkün olabilmektedir. Yukarıdaki örneği ülkemizde BİM ve Migros için düşünersek BİM'in sattığı ürünleri Migros'tan 7,84 kat daha fazla satın aldığını görürüz.

Tablo 1: Aldi-Walmart ve BİM-Migros pazarlık gücü

	Aldi	Walmart
Ciro	77 milyar \$	400 milyar \$
STB	1800	120000
Ciro/STB	42,78 milyar \$	3,33 milyar \$
2017	BİM	Migros
SMM	14.612.083 TL	6.864.180 TL
STB	700 ¹	2500 ²
SMM/STB	20874,4 TL	2673,67 TL

Kaynak: Aldi ve Walmart için Brandes & Brandes (2013; 46)*

1 <https://www.bim.com.tr/Categories/108/hakimizda.aspx>

2 En küçük migrosjet'lerde varolan stok birimidir. Kaynak: <http://www.sabah.com.tr/ekonomi/2011/06/18/migrostan-ulkere-sok#>

Ayrıca BİM yüksek miktarda satın aldığı ürünleri Türkiye'den temin etmek zorunda da değildir. Şubat 2016'da bir BİM mağazasındaki ziyaretimizde; pirinç; İtalya, ABD, Rusya, nohut; Meksika, kırmızı ve yeşil mercimek; Kanada, barbunya; Çin, yaprak çay; Sri Lanka, dondurulmuş uskumru; Norveç, kızarmış yer fıstığı; Arjantin, badem içi; ABD, kaju; Hindistan, ceviz içi; ABD, ve bazı peynirlerin Hollanda menşeli olduğu tespit edilmiştir. Kuru fasulye, salça, sıvı yağ, bulgur, iç fındık, çay, şeker, mısır, peynir, tatlılar, meyve, sebze, süt, sirke, meyve suları, kek türleri, fındık ezmesi ve hazır çorbaları Türkiye'den temin ettiği görülmüştür.

Aldi'de market ürünleri dışında sınırlı stokta sürpriz ürünler (surprise buys) tüketicilere sunulmakta ve bu ürünler Perşembe'den Perşembe'ye değişmektedir (Kumar ve Steenkamp, 2007: 62-63). Bilgisayar, tüketici elektroniği, bisiklet gibi kategorilerde, yapılan bu yüksek hacimli alımların sonucu olarak, ürünler düşük fiyatlarla tüketicilere sunulabilmektedir. Bu uygulamanın amacı, heyecana yol açarak mağaza trafiğini arttırmaktır (Ryans, 2009; 92). Aynı uygulama BİM'de aktüel ürünler adıyla Cuma günleri gerçekleştirilmektedir. Bazı Cuma sabahları BİM önünde kuyrukların oluştuğuna yazarlar şahit olmaktadır.

Mütevazi mağaza dekorasyonu

Aldi mağazaların rakiplere oranla daha az süre açık kalması personel gereksinimini azaltırken enerji tasarrufu sağlamaktadır. Enerji tasarrufu lambalar kullanılarak aydınlatma giderleri de azaltılmıştır. Mağaza içi raf sistemleri ve dekorasyon olabildiğince sade tutulmuştur (Gerhard ve Hahn, 2005; Berman, 2015; Lutz 2015).

BİM mağazalarında da dekorasyon ve ürün tanıtımına ilişkin gereksiz harcamalardan kaçınılmıştır. Mağazalar sade tutulmuş, minimum raf sistemi kullanılmıştır. Mağaza genişliği, raf ve ışık sistemleri, tabelalar olabildiğince sade tutulmuştur (BİM, 2016f).

Sigorta maliyetleri

Aldi halka arz edilmemiştir. Bu nedenle binalar ve diğer maddi varlıkların sigortalanması zorunlu olmadığından Aldi bunları sigortalatmaz (Gerhard ve Hahn, 2005; Murphy, 2015).

Sıralanan stratejiler Aldi'yi rakiplerinden daha etkili kılan doğru işlerdir. Bu işlerin her birinin ne kadar iyi yapıldığı firmanın etkinliğini gösterir. Ülkemizde önce BİM sonra A101; Aldi'yi olabildiğince kopyalayarak indirim mağazacılığı konusunda önemli yollar almışlardır. Bizim görebildiğimiz kadarıyla BİM ya da A101'in etkinliği konusunda yapılan bir çalışma da yoktur. Bu bağlamda bu çalışma bu boşluğu önemli oranda dolduracaktır.

VERİ VE ANALİZ

Perakendecilerin verimliliğinin toplum ve perakendeci için önemi ortadadır. 1994'ün ikinci yarısında Journal of Retailing'in perakendeci verimliliği konusundaki özel sayısına ve sonradan yapılan onlarca araştırmaya rağmen verimliliğin ölçümü konusunda geniş ölçüde kabul görmüş tek bir metot maatteessüf ortaya konulamamıştır. Perakendeci verimliliği ölçümlerinde sık kullanılan yöntemlerden biri çıktının girdiye oranıdır. Ancak bu tür oran ölçümleri, rakiplerin performanslarını dolayısıyla çevresel koşullardan kaynaklanabilecek etkileri dikkate almamaktadır. Rakipleri de dikkate alarak, en iyi performans gösteren firmaları rol model kabul edip, performansları karşılaştırmalı olarak ölçümleyen VZA bu tür ölçümler için uygun bir yöntem olarak anılmaktadır (Donthu & Yoo, 1998). Parametrik olmayan bir yöntem olan VZA, birden çok çıktı ve girdinin olduğu ve bunların farklı ölçü birimleriyle ölçüldüğü durumlarda kullanılmaktadır (Özden, 2008; Cooper, Seiford ve Ton, 2007).

İndirim mağazalarının stratejilerinin bir kısmı girdilerin verimli kullanılmasına dayandırılmıştır. Bu bağlamda ülkemizde BİM gibi ulusal düzeyde faaliyet gösteren ve aynı zamanda finansal tabloları-

nı kullanabileceğimiz market zincirlerinin belirlenmesi gerekmiştir. Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda (KAP) kıstaslarımızı karşılayan zincirler Adese, BİM, Carrefour, Migros ve Tesco Kipa olduğu tespit edilmiştir. 2010-2017 yılları arasındaki finansal tablolarından kira, personel, reklam maliyetleri, satılan malım maliyeti (SMM) ile satış rakamları derlenmiştir. Donthu ve Yoo (1998) kârın VZA analizlerinde çıktı olarak kullanımının problemlili olduğu kanaatindedir, zira kâr, hem gelir hem de maliyet kalemlerini ihtiva etmektedir. Bu gerekçeye dayalı olarak kâr bir çıktı olarak VZA analizine dâhil edilmemiştir.

Modelde kullanılacak girdilerin ve çıktıların belirlenmesi için yapılan literatür taramasında sadece yakın zamanda perakendeci verimliliğini VZA ve Malmquist toplam faktör verimliliği indeksi kullanılarak ölçen çalışmalara odaklanılmıştır. Barros ve Alves (2003 ve 2004) girdi olarak tam zamanlı çalışanlar, personel maliyetleri, iş devamsızlığı, mağaza büyüklüğü, şubelerdeki kasa sayısı, şubenin yaşı, stoklar ve diğer maliyetleri kullanırken çıktı olarak satışları ve faaliyet sonuçlarını kullanmıştır. De Jorge Moreno (2008) girdileri mağaza büyüklüğü, çalışan sayıları duran varlıklar, personel maliyetleri ve diğer maliyetler olarak belirtirken, çıktı olarak satışları kullanmıştır. Yu ve Ramanathan (2009) girdi olarak çalışan sayıları ve mağazaların satış alanlarını çıktı olarak satışlar ve firma karlarını almıştır. Gupta ve Mittal (2010) girdi olarak çalışan sayıları, personel maliyetleri, çalışma saatleri, POS cihazı sayıları, mağaza alanları ve STB sayıları çıktı olarak satışlar ve faaliyet karını kullanmıştır.

Model dâhil edilecek girdilerin ve çıktıların belirlenmesinde yukarıda bahsedilen çalışmalardan hareketle teorik uygunluğun yanı sıra ulaşılabilirlik ölçütü belirleyici olmuştur. Zira teorik olarak arzu edilen her ölçüte ait veriye ulaşmak mümkün değildir. Bu haliyle ulaşılabilir verilerin arasından en uygun olanlar modele dâhil edilmiştir.

Barros ve Alves'e (2004) göre perakendecilerle ilgili VZA'lari için çıktı yönelimli modellerinin kullanımı daha uygundur. Çıktı yönelim-

li modeller, çıktıdaki artışa oranla teknik verimsizliği (inefficiency) belirlemeye çalışmaktadır. Fakat teknik verimsizlik oranını kullanılan girdiye oranla belirleyen girdi yönelimli modellerin kullanımı da mümkündür. Her ne kadar sonuçta Barros ve Alves'e (2004) girdi ve çıktı yönelimli VZA sonuçlarının eşit olduğunu, farkın pratik amaçtan çok teorik bir konu olduğunu ifade etse de, önerilerine istinaden bu çalışmada çıktı yönelimli model tercih edilmiştir.

Çalışmada VZA'nın panel veriler için kullanılan Malmquist toplam faktör verimliliği indeksi (Cooper ve diğ., 2007; 328) yanında oran analizleri de gerçekleştirilmiştir. Tesco Kipa 2017 yılında Migros'a satıldığı için KAP'da finansal verileri yayınlanmamaktadır. Bu nedenle 2017 yılı analizden çıkarılmış 2010-2016 yılları için çıktı yönelimli Malmquist toplam faktör verimliliği analizi gerçekleştirilmiştir.

BULGULAR

Tablo 2'de Malmquist toplam faktör verimliliği indeksine ait sonuçlar sunulmuştur. Karar Verme Birimlerinin (KVB) bir önceki döneme göre verimliliklerinin karşılaştırıldığı Catch-up tablosuna göre; BİM, Migros ve Adese 2010-2016 yılları arasında altı yıl verimliliklerinde değişim olmadan etkin sınırın belirleyicileri olmuştur. Carrefour ve Kipa-Tesco ise etkin ve etkin olmayan dönemler geçirmişlerdir. Bu nedenle Malmquist indeksinin 1'in altına düştüğü veya üstüne çıktığı dönemleri bu marketler için görebilmekteyiz.

İki zaman dilimi arasındaki etkin sınırın değişimi gösteren frontier bölümüne göre, BİM sadece 2013-2014 döneminde ortalama kadar etkin olmuştur. Diğer tüm zamanlarda etkinliğini BİM gibi istikrarlı sürdürebilen başka perakendeci yoktur.

İki zaman dilimi arasında KVB'nin verimlilik değişiminin gösterildiği Malmquist toplam faktör verimliliği indeksine göre BİM 2013-2014 dönemi dışında her dönemde rakiplerinden daha etkin olmayı

başarmıştır. Ele alınan altı dönemin beşinde ortalamanın üzerinde bir etkinlikle BİM'in en etkin zincir olduğunu ispat etmektedir. Carrefour, Migros ve Adese üç dönem etkin olmayı başarabilirken Tesco-Kipa sadece iki dönemde etkinlik sağlayabilmiştir.

Satışların Malmquist analizinde kullanılan girdi kalemlerine oranlandığı Tablo 3 incelendiğinde 2013-2014 döneminde Adese'de satışlar/kira, satışlar/reklam oranlarında büyük değişimler göze çarpmaktadır. Bu oranların gösterdiğine göre 2013 döneminde Adese'de her 45,1 TL satışın 1 TL'si kira olarak ödenirken 2014'de bu oran 38,4 TL satışın 1 TL'si kira ödemesi düzeyine yükselmiştir. 2013'de her 123TL'lik satışın 1 TL'si reklama harcanırken 2014'de her 448,7TL'lik satışın 1TL'si reklam için harcanmıştır. 2013'de Migros'da her 15,4TL'lik satış 1 TL zarar olarak ortaya çıkarken 2014'de her 84,4 TL'lik satışın 1 TL'si kar olarak gerçekleşmiştir. 2013-2014 döneminde özellikle Adese oranlarında meydana gelen değişimler etkin sınır üzerinde etkili olup BİM'in bu dönemde ortalama etkinliğin altında kalmasına neden olmuştur.

Tablo 2: Malmquist toplam faktör verimliliği indeksi sonuçları

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	Average
Catch-up							
Carrefour	0,967475	1,024677	1,017943	1	1	0,970193	0,996715
BİM	1	1	1	1	1	1	1
Migros	1	1	1	1	1	1	1
Adese	1	1	1	1	1	1	1
Tesco Kipa	1	0,948587	1,008035	0,986935	1,032098	0,989391	0,994174
Average	0,993495	0,994653	1,005196	0,997387	1,00642	0,991917	0,998178
Max	1	1,024677	1,017943	1	1,032098	1	1
Min	0,967475	0,948587	1	0,986935	1	0,970193	0,994174
SD	0,014545	0,02788	0,00793	0,005843	0,014355	0,012984	0,002652
Frontier							
Carrefour	1,045611	0,966198	1,00077	1,017906	0,984888	0,958001	0,995562
BİM	1,036048	0,964603	1,084764	0,968923	0,995839	1,044637	1,015802
Migros	0,9942	0,992029	1,003788	0,995067	0,997329	0,981427	0,993973
Adese	1,050954	0,947973	1,059654	1,084138	0,938953	0,96326	1,007489
Tesco Kipa	0,948027	0,925361	0,996578	0,999832	1,001157	0,995844	0,9778
Average	1,014968	0,959233	1,029111	1,013173	0,983633	0,988634	0,998125
Max	1,050954	0,992029	1,084764	1,084138	1,001157	1,044637	1,015802
Min	0,948027	0,925361	0,996578	0,968923	0,938953	0,958001	0,9778
SD	0,043562	0,024633	0,040413	0,043365	0,025698	0,034722	0,014466
Malmquist							
Carrefour	1,011603	0,990041	1,018727	1,017906	0,984888	0,929445	0,992102
BİM	1,036048	0,964603	1,084764	0,968923	0,995839	1,044637	1,015802
Migros	0,9942	0,992029	1,003788	0,995067	0,997329	0,981427	0,993973
Adese	1,050954	0,947973	1,059654	1,084138	0,938953	0,96326	1,007489
Tesco Kipa	0,948027	0,877785	1,004586	0,986769	1,033293	0,985279	0,972623
Average	1,008167	0,954486	1,034304	1,010561	0,99006	0,98081	0,996398
Max	1,050954	0,992029	1,084764	1,084138	1,033293	1,044637	1,015802
Min	0,948027	0,877785	1,003788	0,968923	0,938953	0,929445	0,972623
SD	0,040099	0,046641	0,036214	0,044742	0,03389	0,041954	0,016501

Tablo 3'ün kira ödemeleri ile ilgili kısmından anlaşıldığına göre BİM 2013 ve 2015 dışında satışlara nispeten en az kira ödeyen zincirdir. 2013'de Adese her 45,1 TL satışın 1 TL'sini kira olarak öder-

ken BİM'de 40,1 TL satışın 1 TL'si kira olarak ödenmiştir. 2015'de Adese'de her 42,7 TL satışın 1 TL'si kira ödemesi olarak gerçekleşmiştir. BİM'de her 41,2 TL satışın 1 TL'si kira olarak ödeme şeklinde gerçekleşmiştir. BİM'de satışlar/kira oranı nispeten durağan kalırken; Tesco-Kipa Carrefour ve Migros'da zaman içinde kira maliyetlerinin sistematik olarak artışı dikkat çekmektedir.

Her 1 TL personel maliyeti karşılığında gerçekleşen satışların hesaplandığı bölümden görülebileceği gibi zaman içinde BİM dışında tüm zincirlerde personelin verimliliğinde azalma söz konusudur. Örneğin Carrefour'da 2010'da her 11,6 TL satışın 1 TL'si personele ödenirken 2017'de her 8,8 TL satışın 1 TL'si personel ödemesi olarak kaydedilmiştir. Bim de 2010 da her 17,7TL satışın 1 TL'si personele ödenirken 2017'de her 19,01 TL satışın 1TL'si personel ödemesi olarak gerçekleşmiştir.

2010 yılında Carrefour'da her 52,2 TL satışın 1TL'si reklama ayrılmıştır. 2017ye gelindiğinde bu oran 90,1 TL'de 1 TL'ye gerilemiştir. Migros için bu oranlar 2010'da 126,3 TL'de 1den 2017'de 155,9 TL'de 1TL'ye gerilemiştir. Adese'de bu orandaki sıçramalar nispeten büyüktür. 2011'de 257 TL'de 1 TL; 2012'de 96,7 TL'de 1TL; 2013'de 123,4 TL'de 1 TL; ve 2015'de 448,7 TL'de 1 TL şeklinde gerçekleşmiştir. Tesco-Kipada'da satışlar ve reklam arasındaki oranlarda büyük sıçramalar görülmektedir. Örneğin 2013'de her 60,8 TL satışın 1 TL'si reklama harcanırken, 2014'de bu oran 43,6 TL'de 1 TL'ye yükselmiş sonra 59,6 TL'de 1 TL'ye gerilemiştir. Malmquist indeksinde de söylendiği gibi, bu sıçramaların etkinlik ölçümleri üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Tablo 3'ün her 1 TL SMM karşılığında gerçekleştirilen satışları ele alan bölümünde görüldüğü gibi, BİM için tüm yıllarda istikrarlı bir şekilde bu oran en düşüktür. 2010 yılında Carrefour'da her 1,27 TL satışın, Migros'da her 1,36 TL satışın Adese'de her 1,28 TL satışın Tesco-Kipa'da her 1,37 TL satışın 1 TL'sini SMM oluştururken; BİM'de her 1,20 TL satışın 1TL'sini SMM oluşturmuştur. Satılar/SMM oranının 1 eksiği brüt kar marjına eşit olacağından; brüt kar marjı en

düşük zincir BİM'dir. En düşük brüt kar marjı ile çalışmasına rağmen ele alınan dönemlerde sürekli kar eden iki zincir BİM ve Adese olarak görülmektedir. (satış/kar) bu dönemlerde Migros ve Carrefour ikişer dönem kar edebilmiş Tesco-Kipa ise tüm dönemlerde zarar etmiş nihayetinde 2017de Migros'a satılmıştır.

Tablo 3: Satışların bazı faaliyet giderlerine oranı

	Yıllar	Carrefour	BİM	Migros	Adese	Tesco Kipa
Satışlar/kira	2010	26,8414	37,3193	25,8545	35,8877	47,8403
	2011	26,0459	39,2273	23,5928	35,8763	42,4760
	2012	25,6122	39,9212	21,2426	32,4736	27,7421
	2013	24,6495	40,9538	20,7697	45,0938	23,9721
	2014	25,8462	41,1771	20,2338	38,3677	20,3096
	2015	21,3154	41,1870	19,5747	42,6624	24,5983
	2016	17,6782	39,4016	19,9845	35,5798	21,1852
	2017	19,3048	39,9075	20,1267	36,3401	
satışlar/personel	2010	11,5715	17,6880	14,9104	15,0697	10,5812
	2011	10,7998	18,5326	13,9644	15,4430	11,2476
	2012	10,1764	18,3289	13,2290	10,7452	9,2804
	2013	10,7646	18,3244	12,6604	11,8085	7,6949
	2014	10,9362	16,8806	12,3080	12,6571	6,2691
	2015	9,3407	16,6537	11,9165	11,3900	6,6673
	2016	8,7090	18,9972	10,2502	11,9119	8,4139
	2017	8,8032	19,0794	9,9247	12,4169	
satışlar/reklam	2010	52,1760	304,0540	126,2592	166,3675	61,4176
	2011	45,8085	322,9918	123,9254	256,9853	73,9144
	2012	49,5075	296,0306	137,0284	96,6896	50,4679
	2013	71,1349	348,5671	147,9567	123,4005	60,7891
	2014	65,2502	355,2268	147,2992	448,6582	43,6210
	2015	71,7394	355,6038	143,1573	371,1110	59,5654
	2016	81,8670	359,2318	155,4594	227,1536	81,7928
	2017	90,0563	313,2193	155,8958	235,5813	

satışlar/smm	2010	1,2649	1,2020	1,3617	1,2765	1,3713
	2011	1,2796	1,1903	1,3613	1,3347	1,3696
	2012	1,2869	1,1868	1,3636	1,3100	1,2529
	2013	1,3137	1,1859	1,3690	1,2705	1,2775
	2014	1,3342	1,1819	1,3693	1,2687	1,2830
	2015	1,3446	1,1927	1,3741	1,2945	1,3050
	2016	1,2634	1,2013	1,3642	1,3022	1,3018
	2017	1,3158	1,2056	1,3625	1,2994	
satış/kar	2010	12,3278	22,2345	120,9099	33,0243	-141,6700
	2011	-65,6349	22,7872	-35,2584	84,5158	236,4314
	2012	-453,5666	24,4767	73,5500	63,2418	-7,8116
	2013	-25,8116	23,9008	-15,3885	37,6286	-3,5744
	2014	31,1074	29,2184	84,4431	32,9754	-3,8429
	2015	-124,1049	24,2800	-25,3469	12,5544	-10,4048
	2016	-10,1717	29,9194	-36,8448	20,5110	-10,9116
	2017	-14,5923	28,7131	29,9276	15,7890	

ÖZET VE SONUÇLAR

Bu çalışma iki temel amacı gerçekleştirmeye adanmıştır. Birinci amacı ülkemizde yaklaşık 6000 mağazalık büyüklüğü ile indirim mağazacılığının öncüsü olan BİM, atası Aldi için yazılanlar ışığında ele almaktır. BİM'in maliyetlerinin niçin düşük olduğunu dair firma tarafından sağlanan bilgiler dışında derli toplu ilk metin olması açısından önemlidir. Çalışmanın ikinci amacı maliyet düşürme stratejilerin etkinlik düzeyini rakipleri ile finansal veriler üzerinden ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilen analizler de ilk olmanın yanında, hem BİM hem de rakipler hakkında karşılaştırmalı bilgi sağlanması açısından önemli görülmektedir.

Aldi'nin Almanya tecrübesi tüketicilerin düşük fiyata sunulan yüksek kaliteli ürünlerle karşılaştıklarında alışlagelmiş tercihlerinden vazgeçecekleri savını doğrular niteliktedir. Parası kıt olanları kandırmanın zorluğundan olsa gerek düşük maliyetli satıcılar da aslında sanıldığı gibi düşük kalitede ürünler satmazlar. Düşük fiyatı sattıkları malın maliyetinden daha başka unsurları daha etkili kulla-

narak sağlarlar. Düşük fiyata nispeten yüksek kalite nihayetinde sadece parası az olanları değil akıllı zenginlerin de tercihi olur. Bu sayede düşük fiyatlı satıcılar sadece ekonomik durgunluk dönemlerinin değil tüm zamanların aranan oyuncularına haline gelmiştir. Bu tespit elbet sadece Avrupa için geçerli değildir, dünyanın farklı bölgelerindeki düşük fiyatlı oyuncuların farklı sektörlerdeki yükselişini bu savı doğrulamaktadır.

Perakende için Alman Aldi bağlamında ele alınan maliyet düşürme stratejilerinin esasını faaliyetlerde verimlilik yanında akıllıca belirlenmiş etkili stratejiler oluşturmaktadır. Daha az stok birimi ile çalışmak tüketicilere yardımcı olurken, Aldi'nin daha küçük alanlarda, daha düşük kira ile çalışabilmesine ve pazarlık gücünün üreticiden Aldi'ye göçerilmesine neden olmuştur. Daha düşük fiyatlı ürün arayan müşterilere odaklanmak kiraların yüksek olduğu birincil alanlardan kaçınabilmeyi mümkün kılmıştır. Alışveriş arabalarını depozi- toya bağlamak, teslimatları depolarda kabul edip mağazalara lojistik hizmetini tek araç ile sağlamak, reyonlara ürün sunumunu paletlerle gerçekleştirmek, kasaları yüksek hızlara ulaştırmak için manav ürünlerini önceden paketlemek, barkodların sayısını arttırmak, büyütme gibi etkili stratejiler sayesinde görev tanımları sınırlanmamış az sayıda personel ile zincir mağazaları işletmek mümkün olmuştur.

Aldi'nin mükemmel kopyası olan BİM zincirlerinde yukarıda sayılan hususların verimlilik derecelerini ölçmek adına gerçekleştirilen oran analizlerinde BİM'in satışlarının daha az bir kısmının kira olarak ödendiği tespit edilmiştir. Sadece Adese satışları ile kira arasındaki oranda BİM'i geçmiş diğer rakipler çoğunlukla BİM'den daha yüksek kiralara katlanmışlardır. Satışların personele ödenen kısmında da BİM rakiplerinin oldukça önündedir. Sadece 2017 için bakıldığında BİM her 19TL satışın 1TL'sini personele öderken bu oran Adese'de her 12,4TL'nin 1 TL'si, Carrefour'da her 8,8 TL'nin 1TL'si ve Migros'da her 9,9 TL'nin 1 TL'si olarak gerçekleşmiştir. Reklam harcamaları açısından da BİM rakiplerinden daha öndedir. 2017 yılı için BİM her 313,2 TL satışın 1 TL'sini reklama ayırmıştır. En yakı-

nında Adese her 235,58 TL satışın 1 TL'sini reklam olarak harcamıştır. Bu sayılan etkinlikler sayesinde BİM rakiplerinden daha düşük brüt kar marjı ile çalışmayı başarabilmiştir. 2017 yılında her 1TL satışın BİM'de 0,83TL'si, Carrefourda 0,79TL'si, Migros'da 0,73 TL'si Adese'de 0,77TL'si SMM olarak gerçekleşmiştir.

Kira, personel, reklam giderlerini ve SMM girdi satışları çıktı olarak kabul eden Malmquist toplam faktör verimliliği indeksi de 2010-2016 yılları arasında incelemeye konu olan zincir marketler arasında BİM'in en etkin zincir olduğunu göstermiştir.

KAYNAKÇA

- Aldi (2016), “Aldi History” <https://corporate.aldi.us/en/aldi-history/> (e.t., 13.06.2018).
- Aldi, <https://aldi.com/> (e.t. 13.06.2018)
- Barros C.P. and Alves, C.(2004), “An empirical analysis of productivity growth in a Portuguese retail chain using Malmquist productivity index”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11(5) September, 269-278
- Barros, CP. & Alves, C.A.(2003), “Hypermarket retail store efficiency in Portugal”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(11), 549-560)
- Berman, B. (2015), How to compete effectively against low-cost competitors. *Business Horizons*, 58(1), 87-97.
- Bim (2016b), “Kiralık yeriniz mi var” <http://www.bim.com.tr/default.aspx> (e.t., 18.06.2018)
- Bim (2016c), “Mağaza Lokasyonları” <http://www.Bim.com.tr/Categories/616/magaza-lokasyonlari.aspx> (e.t., 18.06.2018)
- Bim (2016d), “Özel Markalı Ürünler”, <http://www.Bim.com.tr/Categories/124/ozel-markali-urunler.aspx> (e.t., 12.06.2018)
- Bim (2016e), “Ürünlerin Sunumu”, <http://www.Bim.com.tr/Categories/618/urunlerin-sunumu.aspx> (e.t., 13.06.2018)
- Bim (2016f), “Mütevazi Dekorasyon”, <http://www.bim.com.tr/Categories/617/mutevazi-dekorasyon.aspx> (e.t., 13.06.2018)
- Bim (2016g), “Kalite ve Fiyatlarımızı Karşılaştırın”, <http://www.bim.com.tr/Categories/621/kalite-ve-fiyatlarimizi-karsilastirin.aspx> (e.t., 15.06. 2018)
- BİM (2017), “Hakkımızda”, <https://www.bim.com.tr/Categories/108/hakkimizda.aspx> (e.t., 15.06.2018)
- Brandes, D., & Brandes, N.(2013). Aldi'nin Başarı Öyküsü ‘Temel Esaslar’. Eylül Yayın Grubu.
- Byron E.(2007). “P&G's Global Target: Shelves of Tiny Stores”, *Wall Street Journal* July 16, <https://www.wsj.com/articles/SB118454911342967244et.01/06/2018>

- Clifford S.(2011). “Where WalMart Failed, Aldi Succeeds” March 29, *New York Times*
- Cooper, W.W., Seiford, L.M., ve Ton, K.(2007) *Data Envelopment Analysis 2*. Baskı. Springer
- Çelik, P,(2011), “Satış öncesi Şok’a BİM makyajı” *Sabah*, 4.6.2011, <https://www.sabah.com.tr/ekonomi/2011/06/04/satis-oncesi-soka-bim-makyaji>, e.t.01/06/2018
- Donthu N and B Yoo (1998). “Retail Productivity Assessment Using Data Envelopment Analysis”, *Journal of Retailing*, 74(1), 89-105.
- Franz, M., Appel, A., & Hassler, M. (2013), “Short waves of supermarket diffusion in Turkey”, *Moravian Geographical Reports*, 21(4), 50-63.
- Gerhard, U., & Hahn, B. (2005), “Wal-Mart and Aldi: two retail giants in Germany”, *GeoJournal*, 62(1-2), 15-26.
- Gupta, A. & Mittal, S.(2010), “Measuring retail productivity of food & grocery retail outlets using the DEA technique”, *Journal of Strategic Marketing*, 18:4, 277-289,
- Iyengar, S. S., & Lepper, M. R. (2000), “When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing?”, *Journal Of Personality And Social Psychology*, 79(6), 995.
- İnan, E.(2011), “ALDI poşetiyle Türkler sinirlendirilirdi, şimdi en güvenilir kurum oldu”, *Vatan Gazetesi*, <http://www.gazetevatan.com/ercan-inan-387763-yazar-yazisi-aldi-posetiyle-turkler-sinirlendirilirdi--simdi-en-guvenilir-kurum-oldu/>
- Justo de Jorge Moreno, (2008) “Efficiency and regulation in Spanish hypermarket retail trade: A cross section approach”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(1), 71-88
- Kampanya bul “Bim marketlerde çalışma şartları hakkında personel yorumları“ (<https://kampanyabul.org/bilgi-bankasi/bim-marketlerde-calisma-sartlari-hakkinda-personel-yorumlari.html>). e.t., 31.05.2018
- Koç, A. A., Boluk, G., & Kovaci, S. (2010), “Concentration of food retailing and anti-competitive practices in Turkey”, *Acta Agriculturae Scandinavica, Section C — Food Economics*, 7(2-4), 151-162.

- Kumar, N. (2007), Private label strategy: How to meet the store brand challenge. Harvard Business Review Press.
- Kumar, N.(2006), “Strategies To Fight Low-Cost Rivals”, *Harvard Business Review*, December, 104-112
- Levitt, T.(1983), “The Globalization of Markets”, *Harvard Business Review*, May-June, 92.-102
- Lutz, A.(2015), “Aldi’s secrets for Selling Cheaper Groceries Than WalMart or Trader Joe’s”, *Business Insider*, April 8.
- Mahajan V.(2009), *Africa Rising*, Prentice Hall,
- Mortimer G. (2016), “Woolies private label strategy will play directly into the hands of Aldi”, *The Conversation*, <http://theconversation.com/woolies-private-label-strategy-will-play-directly-into-the-hands-of-aldi-56914> March 29, (e.t., 01.06.2018)
- Murphy, J.(2015). “What are the secrets to Aldi’s super low prices?” *The New Daily*, May, 24.
- Özden Ü.H. (2008). “Veri zarflama analizi (VZA) ile Türkiye’deki vakıf üniversitelerinin etkinliğinin ölçülmesi” *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* “ 37(2), 167-185
- Perakende kulis “Bim 2017 Çalışma Şartları/Maaşları”, <https://www.perakendekulis.com/2017/03/bim-2017-calsma-sartlarmaaslar.html>. e.t., 31.05.2018)
- Quelch, J. A., & Harding, D. (1996), “Brands versus private labels-fighting to win”, *Harvard Business Review*, January-February, 99-109
- Retail Türkiye (2009), “Bim, ALDI’nin en mükemmel kopyası”, <https://www.retailturkiye.com/genel-haberler/bim-aldinin-en-mukemmel-kopyasi>
- Ryans, A. (2010), “When companies underestimate low-cost rivals”, *McKinsey Quarterly*, 1-5.
- Ryans, A.(2009), *Lider Markalar Ve Düşük Fiyat Rekabeti*, Ümit Şensoy (çev), Türkiye İş Bankası Yayınları
- Sabah (2017), “aldi skandalının 20. Yılı”, (<http://www.sabah.de/gundem/2017/12/14/aldi-skandalinin-yirminci-yili>)

- Schmidt, R. A., Segal, R., & Cartwright, C. (1994), “Two-stop shopping or polarization: whither UK grocery shopping?”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 22(1), 12-19.
- Steenkamp, J.B.E.M. and Kumar N (2009), “Don’t Be Undersold!”, *Harvard Business Review*, 87, December, 90-95
- Steiner R (2014), “The Secrets of Aldi’s Success: How the German Owned Discount Retailer Has the Big UK Supermarkets on the Run”, *The Daily Mail*, 15 July.
- Stiglitz, J.(2006), *Making Globalization Work*, Penguin Books
- Superhaber, (2018), “1 Şubat A101 aktüel ürünler listesi belli oldu!”, 31 Ocak, <https://www.superhaber.tv/1-subat-a101-aktuel-urunler-listesi-belli-oldu-haber-91818>, e.t. 04.06.2018
- Tuttle B. (2013), How Two German-Owned Sister Supermarket Brands Became Hot Trendsetters in the U.S., Time.com, July 29. <http://business.time.com/2013/07/29/how-two-german-owned-sister-supermarket-brands-became-hot-trendsetters-in-the-u-s/> e.t.17.09.2018
- Tüik, (2017), “Gelir ve Yaşam Koşulları Araştırması, 2016”, www.tuik.gov.tr/PdfGetir.do?id=24579
- Wood, L. M., & Pierson, B. J. (2006), “The brand description of Sainsbury’s and Aldi: price and quality positioning”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(12), 904-917.
- Wortmann M. (2004), Aldi and the German Model: Structural Change in German Grocery Retailing ve the Success of Grocery Discounters Competition & Change 8(4), 425-441.
- Yeniçeri, T., Akın, E., Özal, H. ve Güler Ş. (2015), “Yerel, Ulusal Ve “İndirimli Marketler Arasındaki Rekabetin Perakendeci Değer Algısı Ve Müşteri Tercihine Etki Eden Faktörler Bakımından İncelenmesi”, *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 8(16), 99-126
- Yu W., and Ramanathan, R. (2008), “An assessment of operational efficiencies in the UK retail sector”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(11), 861-882
- Yu, W. & Ramanathan, R.(2009), “An assessment of operational efficiency of

retail firms in China”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(2), 109-122

Yükçü S ve Atağan, G. (2009), “Etkinlik, Etkililik Ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 1-13.