

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

**TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE PERAKENDECİLİK VE MAĞAZA
PERFORMANS ÖLÇÜMÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

İsmail BEKTAŞ

MAYIS-2017

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

**TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE PERAKENDECİLİK VE MAĞAZA
PERFORMANS ÖLÇÜMÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

İsmail BEKTAŞ

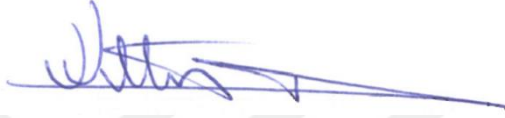
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Hasan AYYILDIZ

MAYIS - 2017

TRABZON

ONAY

İsmail BEKTAŞ tarafından hazırlanan “Telekomünikasyon Sektöründe Perakendecilik ve Mağaza Performans Ölçümü Üzerine Bir Araştırma” adlı bu çalışma 28/06/2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda **oybirliği** ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalında **doktora tezi** olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Nurettin PARILTI (Başkan)



Doç. Dr. Hasan AYYILDIZ (Danışman)



Prof. Dr. Mustafa KÖSEOĞLU



Prof. Dr. Hüseyin Sabri KURTULDU



Prof. Dr. Tevfik Şükrü YAPRAKLI

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Prof. Dr. Yusuf SÜRMEŒ

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada orijinal olmayan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

İsmail BEKTAŞ

29.05.2017

ÖNSÖZ

Ülkemiz telekomünikasyon hizmetleri pazarı, toplam gelir ve kullanıcı sayısı anlamında pazarın %85'inden fazlasına üç işletmenin (Türk Telekom, Turkcell ve Vodafone) hakim olduğu oligopol pazar özellikleri gösteren bir yapıdadır. Söz konusu işletmeler yüksek altyapı maliyetlerine karşın çeşitlenen telekomünikasyon hizmetleri pazarında pazar paylarını büyütme ve gelirlerini artırabilmek için yoğun bir rekabet içerisinde bulunmaktadır. Müşteri kazanımı konusunda işletmeler arasında yaşanan rekabetin önemli bir boyutu da işletmelerin ürün ve hizmet satışlarında en yüksek paya sahip dağıtım kanalı olan perakende kanalları arasında gerçekleşmektedir.

İşletmeler için performans önceden belirlenen amaçlarına ne derece ulaştıklarını ortaya koyan bir kavramdır. Telekomünikasyon işletmelerinin rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için perakende kanal stratejileri doğrultusunda belirledikleri amaçlara ulaşmaları kritik önemdedir. Bu amaçla gösterilen tüm çabaların etkinliği sağlıklı bir mağaza performans ölçüm yaklaşımıyla sorgulanabilir.

Bu çalışmada, sırasıyla geçmişten günümüze telekomünikasyon sektörünün gelişim evreleri, dağıtım kanalları ve perakende yapıları konularında bilgi verilmiştir. Ardından, sektörde faaliyet gösteren işletmeler için perakende mağazalarının performanslarını ölçme üzerine bir yaklaşım ortaya konarak uzmanların üzerinde uzlaşa sağlanmasıyla belirlenen performans kriterleriyle bir işletmenin bölge satış müdürlüğü bünyesindeki 68 mağazaya yönelik performans ölçüm uygulaması yapılmıştır.

Çalışmanın yürütülmesinde en büyük paya sahip olan değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Hasan AYYILDIZ'a, teşekkür ederim. Ayrıca, çalışma süresince gösterdiği fedakârlık ile bana her zaman destek olan eşim Harika Gülcan BEKTAŞ'a teşekkür ederim.

Mayıs, 2017

İsmail BEKTAŞ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ÖZET.....	IX
ABSTRACT.....	X
TABLolar LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
GRAFİKLER LİSTESİ.....	XIII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIV
GİRİŞ.....	1-5

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GEŞMİŞTEN GÜNÜMÜZE TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜ

İNCELEMESİ.....	6-58
1.1. Telekomünikasyon Sektörünün Gelişimi.....	6
1.1.1. Telekomünikasyon Kavramı.....	7
1.1.2. Telefonun İcadı ve Yayılması.....	8
1.1.3. Telefon Pazarının Oluşumu, Doğal Tekel Yapısı.....	9
1.2. Teknolojik Yeniliklerle Değişen, Büyüyen Telekomünikasyon Sektörü.....	12
1.2.1. Mobil İletişim.....	13
1.2.2. İnternetin Gelişimi.....	16
1.2.3. Telekomünikasyonun Ekonomik ve Sosyal Değişime Etkisi.....	20
1.3. Telekomünikasyon Sektörünün Yapısına Yön Veren Dinamikler.....	25
1.3.1. Rekabet.....	25
1.3.2. Serbestleşme.....	27
1.3.3. Regülasyon (Düzenleme).....	34
1.3.3.1. Evrensel Hizmet.....	35
1.4. Verilerle Türkiye Telekomünikasyon Sektörü Pazar Yapısı.....	36

1.4.1. Sabit Telefon Hizmeti Pazarı	37
1.4.2. Sabit Genişbant İnternet Pazarı	39
1.4.3. Mobil İletişim Pazarı	41
1.5. Telekomünikasyon Hizmetlerinde Pazarlama Karması	49
1.5.1. Ürün ve Hizmetler	51
1.5.1.1. Sabit Telekomünikasyon Hizmetleri	51
1.5.1.2. Mobil Telekomünikasyon Hizmetleri	52
1.5.2. Fiyatlandırma	53
1.5.3. Tutundurma	55
1.5.4. Dağıtım	57
1.5.5. İnsan	57
1.5.6. Fiziksel Kanıtlar	57
1.5.7. Süreç	58

İKİNCİ BÖLÜM

2. TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE DAĞITIM KANALLARI, PERAKENDECİLİK VE PERFORMANS	59-122
2.1. Dağıtım Kavramı ve Dağıtım Kanalları	59
2.1.1. Dağıtımın Amaçları	61
2.1.2. Dağıtım Kanalı Fonksiyonları	62
2.1.3. Dağıtım Kanalı Uzunluğu ve Yoğunluk	63
2.1.4. Çoklu Dağıtım Kanalları	66
2.1.5. Dağıtım Türleri	67
2.1.5.1. Doğrudan Dağıtım	68
2.1.5.2. Dolaylı Dağıtım	69
2.1.5.2.1. Toptancı	69
2.1.5.2.2. Perakendeci	70
2.1.6. İşletmeler ve Aracılar Arasındaki İş Ortaklığı Yapıları	71
2.1.6.1. Distribütörlük	72
2.1.6.2. Acentelik	73
2.1.6.3. Bayilik	73
2.1.6.4. Franchise	74

2.2. Telekomünikasyon İşletmeleri Dağıtım Stratejisi	75
2.2.1. Telekomünikasyon Hizmetleri için Hedef Pazar	76
2.2.2. Pazara Giriş Modelleri ve Dağıtım Sisteminin Belirlenmesi	77
2.3. Telekomünikasyon İşletmeleri Dağıtım Kanalları Yapısı ve Yönetimi	79
2.3.1. Toptan Kanal	89
2.3.2. Perakende Kanal	91
2.3.3. Proaktif Kanal	94
2.3.4. Çağrı Merkezi	96
2.3.5. Alternatif Kanallar	96
2.3.6. Dağıtım Kanalı Yönetimi	97
2.4. Telekomünikasyon İşletmeleri Perakende Mağaza Yapısı	99
2.4.1. Mağaza Yeri Belirlemesi	100
2.4.2. Yatırımcı İş Ortağı Seçimi	101
2.4.3. Mağaza İmajı	102
2.4.4. Mağaza Dış Görseli ve Düzenlemesi	104
2.4.5. Mağaza İç Düzenlemesi	106
2.4.6. Mağaza Personeli	115
2.4.7. Perakende Kanal Mağaza Kazanç ve Prim Sistemi Yapısı	117
2.5. Perakendecilikte Performans Ölçmenin Gereği ve Önemi	121
2.5.1. Performans Kavramı	121
2.5.2. İşletmelerde Performans Ölçümü ve Çok Boyutlu Performans Ölçüm Yaklaşımı	121
2.5.2.1. Kurumsal Performans Karnesi (Balanced Scorecard) Modeli	122
2.5.2.2. Paydaş Temelli Performans Karnesi (The Stakeholder Scorecard) Modeli	123
2.5.2.3. Lynch Cross Performans Piramidi	123
2.5.2.4. Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri Kullanarak Performans Ölçme	124
2.5.3. Telekomünikasyon İşletmelerinde Perakende Kanal Boyutuyla Rekabet ...	125
2.5.4. Perakende Kanal Mağaza Performans Ölçümü	125

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. TELEKOMÜNİKASYON İŞLETMELERİ PERAKENDE MAĞAZA

PERFORMANS ÖLÇÜM ARAŞTIRMASI.....	128-164
3.1. Araştırmanın Önemi	128
3.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	131
3.3. Araştırma Soruları	132
3.4. Araştırmanın Modeli.....	133
3.5. Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleriyle Performans Ölçümü Üzerine Literatür İncelemesi	134
3.6. Materyal Ve Metot.....	135
3.6.1. Materyal	135
3.6.1.1. İşletme Bilgileri	135
3.6.1.2. Anket Bilgileri	137
3.6.1.3. Örneklem	137
3.6.2. Metot	138
3.6.2.1. Delphi Tekniği (Performans Kriterlerinin Belirlenmesi)	138
3.6.2.2. AHP Yöntemi (Kriterlerin Önem Derecelerinin Belirlenmesi).....	141
3.6.2.3. Gri İlişkisel Analiz Yöntemi (Kriterlere Göre İlişki Derecesi Belirleme)	146
3.7. Analiz ve Bulgular.....	150
3.7.1. Delphi Tekniği İle Mağaza Performans Ölçüm Kriterlerinin Belirlenmesi	150
3.7.2. AHP Yöntemiyle Kriterlerin Önem Derecelerinin Belirlenmesi	155
3.7.3. GRI İlişkisel Analiz Yöntemiyle Mağaza Performans Ölçümü.....	157
3.7.4. Duyarlılık Analizi	163
3.8. Araştırmanın Kısıtları	163
3.9. Araştırmanın Zaman Planı ve Maliyeti	164
SONUÇ	165
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	173
EKLER	193
ÖZGEÇMİŞ	212

ÖZET

Telekomünikasyon teknolojilerinde yaşanan gelişmeler günümüzün vazgeçilmez iletişim araçlarını ortaya çıkarmıştır. Sabit telefonun icadından yaklaşık 100 yıl sonra ortaya çıkan mobil iletişim ve internet bütün dünyada hızla yaygınlık kazanmıştır. Ülkemiz telekomünikasyon hizmetleri pazarında sahip oldukları yetkilendirmeler, gelir ve kullanıcı payları dikkate alındığında ana işletmeler Türk Telekom, Turkcell ve Vodafone'dır. Pazar payları ve gelirlerini artırmak isteyen söz konusu işletmeler arasında kıyasıya bir rekabet yaşanmaktadır. Rekabetin önemli bir boyutu işletmelerin en yüksek satış payına sahip dağıtım kanalı olan perakende kanallarının başarılarıyla ilgilidir. İşletmelerin perakende mağaza örgütleri yoluyla gösterdikleri tüm çabaların etkinliğini ve verimliliğini değerlendirebilmesi mağazalarının performanslarını ölçebilmeleriyle mümkün olur. İşletmelerin perakende mağazalarının performanslarını ölçerek, sonuçlarını değerlendirmesi mağazaların işletmenin amaçlarına olan katkısını denetlemede ve genel anlamda perakende kanallarının sürdürülebilirliği bakımından önemlidir.

Bu çalışmada, ilk olarak sektör uzmanlarının perakende mağaza performans kriterleri ölçüm setinin belirlenmesi sürecinde Delphi tekniği kullanılarak uzlaşıya varmaları sağlanmıştır. İkinci aşamada, uzlaşı sağlanan performans kriterlerinin AHP yöntemi kullanılarak önem dereceleri belirlenmiştir. Son aşamada çok kriterli karar verme yöntemlerinden olan GRİ ilişki analiziyle önem dereceleri belirlenmiş kriterler kullanılarak mağazaların performans düzeyleri belirlenmiştir. Bir telekomünikasyon işletmesinin bölge satış müdürlüğüne bağlı 68 mağazanın Gri ilişki derecelerine göre sıralaması yapılarak performans ölçüm süreci tamamlanmıştır. Bu çalışmayla telekomünikasyon işletmeleri yöneticilerinin çok sayıda mağazadan ve satış bölgesinden oluşan perakende kanal yapılarının performanslarını ölçebilecekleri bir yaklaşım geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Telekomünikasyon Sektörü, Dağıtım Kanalları, Perakendecilik, Perakende Mağaza Performansı, Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri, AHP, Delphi Tekniği, GRİ Analiz

ABSTRACT

Developments in telecommunication technologies reveal today's indispensable means of communication. Mobile communication and the internet, which emerged about 100 years after the fixed phone, have gained widespread popularity all over the world. Considering the authorities they have in the telecommunication services market in our country and their revenue and user shares, Turk Telekom, Turkcell and Vodafone are the main companies in the sector. There is a fierce competition among businesses seeking to increase their incomes and market shares. An important aspect of competition is related to the success of retail channels, which are the distribution channels with the highest sales share of companies. It is possible for companies to assess the efficiency and efficiency of all the efforts they demonstrate through retail store organizations by measuring their performances. Measuring the performance of businesses' retail stores and evaluating their results is crucial for the sustainability of retail channels in general and for controlling the contribution of stores to their business objectives.

In this study, first of all, negotiation was made using Delphi technique in the process of determining the retail store performance criteria of the sector experts. In the second stage, the importance criteria of the compromised performance criteria were determined using the AHP method. At the last stage, the performance levels of retail stores were determined by using GRI correlation analysis, which is one of the multi criteria decision making methods. The performance measurement process was completed by ranking the achievement level of 68 retail stores of a telecommunication company regional sales department according to the GRI relationship grades. This work has led to an approach in which telecommunications operators can measure the performance of retail channel structures composed of a large number of stores and sales territories.

Keywords: Telecommunication Sector, Distribution Channels, Retailing, Retail Store Performance, Multi Criteria Decision Making Methods, AHP, Delphi Technique, Gray Analysis

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	STH İşletmecilerinin Abone Sayısına Göre Pazar Payları, 2016-4.....	38
2	İSS Pazar Payları, 2016-4.....	40
3	AHP Kriter Karşılaştırma Ölçeği	143
4	Kriter Karşılaştırma Örneği.....	143
5	İkili Karşılaştırma Matrisi	143
6	Normalizasyon İşlemi 1.....	144
7	Normalizasyon İşlemi 2.....	144
8	Kriterlerin Önem Derecelerinin (Öncelikler Vektörü) Tespiti.....	144
9	Alternatiflerin Sıralanması	146
10	Delphi Anketi Sonucu Elde Edilen Tüm Mağaza Performans Kriterleri.....	151
11	Kriterlerin AHP Önem Dereceleri.....	156
12	Bölge satış müdürlüğü mağazalarına ait karar matrisi	157
13	Referans Serisi.....	158
14	Karşılaştırma serisi tablosu	159
15	Mutlak Değer Tablosu.....	159
16	Mağazaların Gri İlişki Dereceleri.....	160
17	Mağazaların Gri İlişki Derecelerine Göre Performans Sıralaması.....	161
18	Anket Süreçleri Zaman Çizelgesi.....	164

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil Nr.</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Tüketici Dağıtım Kanallarında Uzunluk ve Katmanlar.....	63
2	Doğrudan ve Dolaylı dağıtım kanalları	67
3	Türk Telekom Dağıtım Kanalları Yapısı.....	87
4	Turkcell A.Ş Dağıtım Kanalı Yapısı	88
5	Vodafone A.Ş Dağıtım Kanalı Yapısı	89
6	Telekomünikasyon İşletmeleri Tabela Görselleri	104
7	Telekomünikasyon İşletmeleri Mağaza Vitrin Görseli	105
8	Telekomünikasyon İşletmeleri Mağaza Duvar Görseli.....	107
9	Mağaza Sütun Görseli	108
10	Mağaza Cihaz Teşhir Üniteleri.....	109
11	Mağaza Müşteri Hizmetleri Bölümü	110
12	Mağaza Müşteri Deneyim Alanı Görseli.....	111
13	Mağaza Kimlik Duvarı Görseli	112
14	Mağaza İçi Genel Görünüm	113
15	Mağaza Koku Cihazı Görseli	114
16	Mağaza Performans Ölçüm Modeli	133
17	AHP Yönteminin Hiyerarşik Yapısı.....	142
18	Gri İlişkisel Analiz Süreci	147

GRAFİKLER LİSTESİ

<u>Grafik Nr.</u>	<u>Grafik Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Sabit Telefon Abone Sayısı ve Penetrasyon.....	37
2	STH–TT Telefon Hizmetleri Gelirlerine Göre Pazar Payları, (%).....	38
3	STH-TT Sabitten Başlatılan Toplam Trafikteki Payları, (%)	39
4	Genişbant İnternet Abone Sayısı	40
5	Toplam Mobil Abone Sayısı ve Nüfusa Göre Penetrasyon.....	42
6	Türkiye ve Bazı Avrupa Ülkelerinin Mobil Penetrasyon Oranları (%)	43
7	Bazı Avrupa Ülkeleri ve Türkiye’de Ön Ödemeli/Faturalı Abone Oranları (%).....	44
8	3G ve 4.5G Ön Ödemeli ve Faturalı Mobil Abone Oranları, (%).....	44
9	Mobil İşletmeci Bazında Toplam Abone Sayıları, (Milyon)	45
10	MNT Kapsamında Mobil İşletmecilerin Net Gelen Abone Sayıları, (Bin)	46
11	Mobil İşletmeci Bazında Ön Ödemeli / Faturalı Abonelerin Dağılımı, (%)	46
12	Yıllar İtibariyle Mobil Hizmetlerden Elde Edilen Gelir, (Milyar TL)	47
13	Mobil İşletmecilerin Toplam Gelire Göre Pazar Payları, (%).....	48
14	Mobil İşletmecilerin Gelir Dağılımı, (%).....	48
15	Mağaza Performans Sıralaması Grafiği.....	162

KISALTMALAR LİSTESİ

ADSL	: Asenkron Digital Subscriber Line, (Asenkron Dijital Müşteri Hattı)
AHP	: Analytic Hierarchy Process (Analitik Hiyerarşi Süreci)
AT&T	: Amerikan Telephone and Telegraph Company (Amerikan Telefon ve Telgraf İşletmesi)
BTK	: Bilgi Teknolojileri ve İletişimi Kurumu
DSL	: Digital Subscriber Line (Dijital Abone Hattı)
EHK	: Elektronik Haberleşme Kanunu
FCC	: Federal Communications Commission (Federal Haberleşme Komisyonu)
GPRS	: General Packet Radio Service (Paket Anahtarlama Kablosuz Hizmet)
GSM	: Global System for Mobile Communications (Mobil İletişim için Küresel Sistem)
ISP	: İnternet Servis Sağlayıcı (İnternet Service Provider)
ITU	: International Telecommunication Union, (Uluslararası Telekomünikasyon Birliği)
NMT	: Nordic Mobile Telephones
PTT	: Posta Telgraf ve Telefon
SAC	: Subscriber Acquisition Cost, (Müşteri Kazanım Maliyeti)
STH	: Sabit Telefon Hizmeti
TCP/IP	: Transmission Control Protocol / Internet Protocol (İnternet İletim Protokolü)
TURKCELL	: Turkcell İletişim A.Ş
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
Türk Telekom	: Türk Telekomünikasyon A.Ş
UMTH	: Uzak Mesafe telefon Hizmeti
VODAFONE	: Vodafone Telekomünikasyon A.Ş
VOIP	: Voice Over IP (Ses İnternet İletimi Protokolü)
WAP	: Wireless Application Protocol (Kablosuz Uygulama Protokolü)

GİRİŞ

İletişim insanoğlunun varoluşundan itibaren en önemli ihtiyaçları arasında yer almıştır. Geçmişten günümüze, telekomünikasyon teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle birlikte ortaya çıkan modern iletişim araçları yaşamımızda oluşturduğu köklü değişikliklerle giderek önemi artan vazgeçilmezlerimiz haline gelmiştir. Bilgi Teknolojileri Kurumu [BTK] (2017), verilerine göre sektör 45,4 milyar TL'yi aşan satış gelirine ulaşmıştır. Hızla gelişen iletişim teknolojileriyle değişen iletişim ihtiyaçlarına en etkili çözümü sunarak ülkelerin bilgi toplumuna geçiş sürecinde lokomotif rolüyle en önemli katkıyı sağlayan telekomünikasyon sektörü ülkemizde ve dünyada en dinamik, en fazla büyüyen ekonomik sektörler arasında yerini almıştır.

Bugüne değin geliştirilen iletişim teknolojileriyle telekomünikasyon kavramının kapsamı genişlemiştir. Sabit telefonun hayatımıza girmesinden yaklaşık yüzyıl sonra mobil iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ve paralelinde cep telefonu olarak adlandırdığımız iletişim cihazlarının taşınabilir boyutlarda üretilebilmesiyle birlikte mobil telefon iletişimi 90'lı yıllar itibariyle başlı başına bir iletişim hizmeti olarak sunulmaya başlanmıştır. Aynı yıllarda, insanlığın ortak katkılarıyla geliştirmeyi başardığı en çok ilgi çeken, en hızlı benimsenen karmaşık iletişim sistemleri bütünü olarak internet ticari bir hizmet olarak sunulmuştur.

1990'lı yıllara kadar telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için temel faaliyet alanı sabit telefon hizmetinden ibaretti. Dünya ülkelerinin genelinde olduğu gibi ülkemizde de sabit telefon hizmeti doğal tekel yapısı gereği özelleştirilinceye kadar devlet kuruluşu olan Türk Telekomünikasyon A.Ş tarafından verilmiştir. Mobil iletişim ve internet erişim hizmetlerinin ortaya çıkışıyla sektörün doğal tekel yapısının tüm hizmetler için geçerli olmaması gerektiği görüşü ağırlık kazanmıştır. Bu doğrultuda, hizmet sunumunun sağlandığı altyapı teknolojisine göre sabit telefon, mobil iletişim ve genişbant internet pazarı tanımlamaları yapılarak sektördeki faaliyetleri düzenlemek üzere özerk yapıdaki Bilgi Teknolojileri ve İletişimi Kurumu kurulmuştur.

Dünyada yaşanan gelişmelere paralel olarak ülkemizde de telekomünikasyon sektöründe farklı altyapı seçeneklerini ortaya çıkarma ve rekabetin oluşturulması doğrultusunda devlet tarafından özelleştirme ve serbestleşme olarak adlandırılan süreçlerle sektörel düzenlemeler yapılmıştır. Telekomünikasyon hizmetleri pazarında serbestleşmenin sağlanarak birden fazla işletmenin faal olmasıyla, tüketicilerin lehine rekabetçi bir durumun ortaya çıkarılarak daha ucuz ve yaygın anlamda hizmetlerin sunulmasıyla pazarın daha da büyümesi hedeflenmiştir.

Tüm bu gelişmeler sonucunda 2016 yılı sonunda ülkemizde mobil iletişim kullanıcı sayısının 75 milyonun üzerine çıkmasıyla nüfusa göre mobil penetrasyonu %94'e erişmiş oldu. Genişbant internet kullanımında 4,5G'nin hızla yaygınlaşmasının etkisiyle 51,7 milyonu mobil olmak üzere toplam 62,2 milyon genişbant internet kullanıcı sayısına ulaşılarak bir önceki yıla göre %28,1 oranında bir artış yaşanmıştır. Bu artıştaki en yüksek pay %34,8 oranında artan mobil internet kullanımında olurken, %18,1'lik bir oran da eve kadar fiber kullanıcı sayısında gerçekleşmiştir. Mobil iletişimin hızla yaygınlık kazanmasıyla kullanım alışkanlıklarında oluşan değişimin sonucu olarak sabit telefon kullanıcı sayısı azalmaya devam etmiştir. Bu azalma sonucunda sabit telefon kullanıcı sayısı 11,08 milyona gerilerken nüfusa göre sabit telefon penetrasyonu %13,9 olmuştur (BTK,2017).

Temel telekomünikasyon hizmetleri sabit telefon, sabit genişbant internet ve mobil iletişim pazarlarında faaliyet gösteren Türk Telekom, Turkcell ve Vodafone 2016 yılı sonu itibariyle sektörde elde edilen toplam satış gelirinin %85'ini elde etmiştir. Diğer tüm işletmecilerin toplam gelir payı %15'dir. Sektörün en önemli oyuncularını Türk Telekom, Turkcell ve Vodafone arasında müşteri kazanımı konusunda kıyasıya rekabet yaşanmaktadır. 2008 yılında yapılan mobil numara taşıma düzenlemesiyle Ocak 2017 itibariyle işletmeler arasında 100 milyonu aşkın numara taşınmıştır (BTK, 2017). Bu durum sektörde yapılan düzenlemelerle işletmeler arası gelişen rekabetin ulaştığı boyutu ortaya koymaktadır

Telekomünikasyon işletmeleri arasında yaşanan pazar paylarını artırma mücadelesinin en önemli boyutlarından biri işletmelerin dağıtım kanalları arasında yaşanmaktadır. Telekomünikasyon işletmelerince farklı tüketici gruplarına hizmetlerini

ulaştırabilmek için farklı dağıtım alternatifleri içeren çoklu dağıtım kanalı yapısına dayalı bir dağıtım strateji benimsenmiştir. Dağıtım kanallarının toplam satış içerisindeki paylarına bakıldığında perakende kanalın tüm işletmeler için en yüksek paya sahip dağıtım kanalı olduğu anlaşılmaktadır.

İşletmelerin tüketicisi algısındaki marka imajının temsil edildiği perakende kanal tüm işletmeler arasında rekabetin en st düzeyde yaşandığı dağıtım kanalı yapısıdır. İşletmeler rekabette avantaj sağlayarak daha fazla tketicisiye ulaşmak için perakende kanal stratejilerinin gereği olarak şehirlerin ticari değerisi en yüksek merkezi alanlarında ve neredeyse tüm alışveriş merkezlerinde mağazalarını konumlandırmışlardır. Türk Telekom, Turkcell ve Vodafone toplamda üç bini aşkın perakende mağazasıyla bu noktalarda milyonlarca ziyaretisiye hizmet ve ürünlerinin sunumunu gerçekleştirmektedir.  işletme de benzer bir stratejiyle perakende mağazalarını kendilerinin belirlemiş oldukları konumda, seçtikleri yatırımcı iş ortaklarıyla yaptıkları münhasır bayilik sözleşmesi yoluyla işletmektedirler.

İşletmeler için performans, kuruluş amaçlarına ulaşmak için gösterilen tüm çabaların etkinliğinin ve verimliliğinin değerlendirilmesi olarak ifade edilir. Mağaza sayısının fazlalığının işletmeye g kazandırdığı düşünülebilir. Ancak, işletmelerin beklentilerine uygun performans gösteremeyen mağazalar zamanla perakende kanalın yönetimini zorlaştırır. 90'lı yıllar itibariyle hızla yaygınlık kazanan telekomünikasyon hizmetlerinde ulaşılan pazar doyumu ve teknolojik gelişmelerle ortaya çıkan e-ticaret platformları gibi yeni kanalların gelecekte toplam satış içerisinde ulaşacakları kanal payları tüm işletmelerin mevcut perakende kanallarını optimize etmelerini gerekli kılmaktadır. Bu amaçla işletmelerin perakende mağazalarının performansını ölçmelerine ihtiyaçları vardır. İşletmelerin perakende mağazalarının performanslarını ölçerek, sonuçlarına göre işletme yöneticileri tarafından iyileştirici aksiyonların geliştirilmesi perakende kanalın başarılı sonuçlar elde etmesi ve sürdürülebilirliği açısından son derece önem arz etmektedir. Ülkemiz telekomünikasyon işletmeleri st düzey yöneticilerinin perakende mağazaların performanslarını tüm boyutlarıyla ortaya koyacak performans ölçütleriyle değerlendirmedikleri sektör yöneticileriyle yapılan görüşmelerden anlaşılmıştır.

Bu çalışmayla telekomünikasyon işletmelerinin dağıtım kanalları yönetiminden sorumlu yöneticileri için sektörün uzmanlarının üzerinde uzlaştığı performans ölçüt setiyle perakende mağazaların başarı düzeyi sıralaması yapılarak performans ölçümünün yapılması amaçlanmıştır. Yapılan performans ölçüm araştırmasıyla dağıtım kanalı üst düzey yöneticileri kendilerine bağlı belirli coğrafi bölgelerdeki dağıtım kanal yapılarının yönetiminden sorumlu alt organizasyon birimlerini kendi sorumluluk sahalarında faaliyette bulunan perakende mağazaların performans ölçümlerini değerlendirmek suretiyle denetleyebilecektir. Bununla birlikte, geliştirilen performans ölçüm yaklaşımı işletme yöneticileri için ülke genelinde yaygın, geniş perakende örgütlerini işletme amaç ve politikaları doğrultusunda yönetebilecekleri bir karar destek aracı olarak değerlendirilebilir.

Çalışma üç bölümden oluşmuştur, çalışmanın birinci bölümünde; geçmişten günümüze teknolojik gelişmeler doğrultusunda telekomünikasyon sektörünün gelişimi, rekabet, serbestleşme ve düzenleme gibi sektöre yön veren yapısal dinamikler incelenmiştir, devamında sektörün pazar verileriyle genel bir değerlendirilmesine yer verilmiştir. Artan rekabet, çeşitlenen hizmetler ve değişen tüketici beklentileriyle önemli hale gelen telekomünikasyon hizmetleri pazarlama karmasından bahsedilmiştir.

İkinci bölümde, dağıtım kavramı, telekomünikasyon işletmeleri dağıtım stratejisi, çoklu dağıtım kanalları yapısı ve yönetimi incelenmiştir. Devamında, mağaza yeri ve yatırımcı iş ortağı belirleme süreçleri, iç ve dış görsel yapısıyla mağaza düzeni ve personel yapısıyla telekomünikasyon sektöründe perakendecilik prim kazanç sistematığıyla birlikte tüm boyutlarıyla incelenmiştir. Performans ve performans ölçümü kavramları irdelenerek ikinci bölüm tamamlanmıştır.

Üçüncü bölümde, telekomünikasyon işletmeleri perakende mağaza performanslarının ölçme ve değerlendirilmesi için üç aşamada kullanılan yöntemlerle mağaza performans başarı düzeyleri belirlenmiştir. Bu bağlamda, ilk aşamada telekomünikasyon işletmeleri dağıtım stratejilerini üreten, dağıtım kanallarını planlayıp yöneten üst düzey telekomünikasyon yöneticileri ve uzmanlarının görüşlerine başvurularak perakende mağaza performans kriterlerinin ne olması gerektiği konusunda uzlaşıya varmaları amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, ilk aşamada uzmanlar arasında performans ölçüm

kriter setinin belirlenmesinde, kriterler üzerinde uzlaşma oluşuncaya kadar araştırma sürecinin devam ettiği Delphi tekniğinin kullanılmasına karar verilmiştir. İkinci aşamada, Delphi tekniği kullanılarak uzmanların üzerinde uzlaşma sağladığı performans kriterlerinin AHP yöntemi kullanılarak ağırlıklandırılması amaçlanmıştır. Üçüncü aşamada toplam performansın bilinebilmesi, perakende mağazaların başarı düzeyleri arasındaki ilişkilerin ve sonuçların ölçülüp değerlendirilmesi amacıyla çok kriterli karar verme yöntemlerinden olan Gri İlişkisel Analiz yöntemi kullanılarak perakende mağaza performanslarının başarı düzeyi belirlenerek sıralaması yapılmıştır. Tercih edilen araştırma yöntemleriyle ortaya konan mağaza performans ölçüm yaklaşımının hem akademik çevrelerce hem de uygulayıcı sektör uzmanları tarafından tartışılması amaçlanmıştır.

Çalışmanın yürütülmesinde çeşitli kısıtlarla karşılaşmıştır, mağaza performans ölçümü uygulaması bir telekomünikasyon işletmesinin tüm mağazaları için değil de sadece verilerin elde edilebildiği bir bölge satış müdürlüğüne bağlı mağazalara yönelik yapılmıştır. Performans kriterlerinin belirlenmesi nitel bir araştırma yöntemi olan Delphi tekniği kullanılarak yapılmıştır. Delphi tekniğiyle sektör uzmanlarının mesleki deneyimleri ve görüşleri doğrultusunda bildirdikleri, üzerinde uzlaşma sağlanmış kriterlere göre mağaza performans ölçüm setinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Literatür çalışmalarında yer alan performans ölçüm kriterleri çalışma kapsamında değerlendirilmemiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GEŞMİŞTEN GÜNÜMÜZE TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜ İNCELEMESİ

Bu bölümde, teknolojik gelişmelerle sürekli yenilenen hizmet ve ürün çeşitleriyle, ekonomik ve sosyal değişimleri tetikleyen, katalizör rolüyle tüm ekonomik sektörlerin lokomotif konumunda olan telekomünikasyon sektörünün doğuşu, günümüze kadar olan gelişim evreleri, yapısal dinamikleri, ülkemiz pazar verileri ve telekomünikasyon hizmetleri pazarlama karması incelenmiştir.

1.1. Telekomünikasyon Sektörünün Gelişimi

Bugün, hayatımızı kolaylaştıran, vazgeçemediğimiz modern iletişim araçlarının ortaya çıkışı 19. yüzyılda elektriğin icadıyla doğrudan ilgilidir (Farley, 2016). Antik Yunanlılar uzak mesafelerde bulunan insanların karşılıklı konuşabildikleri telefon (Tele: Uzak, Phone: Ses) ismini verdikleri bir cihazın hayalini kurdular (Lasen, 2002: 2).

Elektrik kablosu üzerinden uzak mesafelerle haberleşme fikri ilk olarak 1837 yılında Telgrafın icadıyla mümkün hale geldi. 1876 yılına gelindiğinde binlerce yıllık hayal, elektrik sinyalleri kullanarak konuşmayı sağlayan telefon icat edildi (Cordeiro, 2008: 13). Bu tarihten itibaren telefon, toplumda hızlı bir kabul görerek evlerde ve işyerlerinde kullanılmaya başlandı. 1990'lı yıllara gelindiğinde ise kablosuz mobil iletişim hizmeti veren GSM (Global System for Mobile Communications) şirketlerinin faaliyetlerine başlamasıyla taşınabilir cihazlarla telefon görüşmeleri gerçekleştirildi. Aynı yıllarda bilgilerin saklandığı, işlendiği bilgisayarların birbiriyle haberleşmesini mümkün kılan bilgi toplumuna geçişin en büyük araçlarından internet hızla yaygınlık kazanmaya başladı (Larkin, 2012: 534). İnternetin hayatımıza girmesiyle sadece ses değil, yazılı ve görsel bilginin küresel anlamda coğrafi sınır tanımadan iletişimi gerçeğe dönüşmüştür. Bugün, bireysel ve toplumsal yaşamımızın her alanına dokunan internet sunduğu

uygulamalarla yaşantımızda, alışkanlıklarımızda köklü değişikliklere sebep olmuştur (Güzel, 2006). İlk olarak telgraf, sonrasında telefonun icadıyla ortaya çıkan, mobil iletişim ve internet teknolojilerinin geliştirilmesiyle genişleyen telekomünikasyon hizmetleri, 2016 yılı sonu itibariyle dünya genelinde toplam ekonomik hacmi iki trilyon doları açmış hızla gelişmeye devam eden, büyüyen telekomünikasyon sektörünü meydana getirmiştir (The Economist, 2017: 3).

1.1.1. Telekomünikasyon Kavramı

Bugüne değin geliştirilen iletişim teknolojileriyle kapsamı değişen telekomünikasyon kavramının resmi tanımı nihai haliyle kablolu veya kablosuz elektrik sinyalleri yoluyla ses, yazı veya görsel her türlü bilginin farklı noktalar arasında iletimi olarak kabul edilmiştir (5809 Sayılı Elektronik Haberleşme Kanunu [EHK], 2008: madde 3). Telekomünikasyon kelimesi eski Yunanca iletişim amaçlı mesajların uzak mesafelere taşınması anlamına gelir (Kent, 2012: 170). Günümüzde uzak mesafelerle iletişimin sadece teknolojiden yararlanılarak gerçekleştirilmesinden esinlenilerek telekomünikasyon kelimesinin Türkçe karşılığı olarak kanun metinlerinde ve çeşitli yayınlarda elektronik haberleşme terimi kullanılmaktadır (Tuncer, 2004; EHK, 2008: Geçici Madde 2). Ülkemizde sektörü düzenleme yetkisi olan kuruluş BTK (Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu) rapor ve yayınlarında da telekomünikasyon ve elektronik haberleşme terimi birlikte kullanılabilir (Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu [BTK], 2016). Telekomünikasyon kelimesinin Türkçe rapor ve bilimsel yayınlarda daha yaygın kullanılması, teknoloji alanında yabancı dil kökenli yerleşmiş kelimelere karşılık önerilen Türkçe kelimelerin genelde tam benimsenmemesinden kaynaklanmaktadır (Yapıcı ve Salman, 2007: 34). Bu çalışmada daha yaygın benimsenmesinden ötürü elektronik haberleşme yerine telekomünikasyon teriminin kullanılması tercih edilmiştir.

Telefonun hayatımıza girmesinden yaklaşık yüzyıl sonra mobil iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ve paralelinde cep telefonu olarak adlandırdığımız iletişim cihazlarının taşınabilir boyutlarda üretilebilmesiyle birlikte mobil telefon iletişimi 90'lı yıllar itibariyle başlı başına bir iletişim hizmeti olarak sunulmaya başlanmıştır (Scourias, 1996). 1980'li yıllara kadar telekomünikasyon kavramından anlaşılan geleneksel telefon iletişimi olmuştur. Ancak, mobil iletişimle farklılaşmaya başlayan iletişim

araçlarıyla telekomünikasyon hizmetlerinin ayrı ayrı tanımlanması ihtiyacı doğmuştur. Bu kapsamda telekomünikasyon hizmetinin sunumunun sağlandığı altyapının teknolojisine göre bu hizmetlerin tanımlamaları Uluslararası Telekomünikasyon Birliği tarafından yapılmıştır. ITU (International Telecom Union) sesli görüşmeye imkân veren geleneksel karasal kablo altyapısı ile sağlanan telefon erişimi hizmetini sabit telefon hizmeti, mobil iletişim altyapısı üzerinden sağlanan telefon erişim hizmetini de mobil telefon hizmeti olarak adlandırmıştır. Ev ve işyerlerine ulaştırılan fiziki kablo altyapısı ile sağlanan internet erişim hizmeti sabit internet hizmeti, mobil iletişim altyapısı kullanılarak sağlanan internet erişim hizmeti de mobil internet hizmeti olarak adlandırılmıştır (International Telecommunication Union [ITU], 2010).

1.1.2. Telefonun İcadı ve Yayılması

Çalışma hayatını işitme engelli insanlara konuşmayı öğretmeye adanmış Graham Bell, boş zamanlarında insan sesi konusunda yaptığı bilimsel çalışmalarla öğretmen kimliğini, bilim adamı kimliğiyle birleştirmiş nadir insanlardan biriydi (Scholastic, 2001). İşitme engelli insanların duyma engelini ortadan kaldırmayı hedefleyen Graham Bell bilimsel çalışmaları sonucunda 1876 yılında dünyanın sağlığını ortadan kaldıracak telefonu icat etti (Bentli, 2007: 126). Uzak mesafelerde bulunan insanların birbiriyle aynı anda haberleşmesini sağlayan telefon dünyayı değiştiren en önemli icatlardan biri olmuştur (Statistics in School, t.y: 1). Aynı yıl icadının patent haklarını alan Graham Bell Amerika'da telefonun satış haklarını elde etti ve 1877 yılında ilk sesli telekomünikasyon hizmeti sunan Bell Telefon işletmesini kurdu (Harris, 1977: 4). Kimilerinin hayalinin gerçeğe dönüşmüş hali olarak, kimileri içinse sadece zenginlerin kullanacağı saçma bir oyuncak olacağı eleştirileriyle kullanıma sunulan telefon olumsuz söylemlerin aksine toplumda ciddi bir ilgi görmüş ve hızla yaygınlık kazanmaya başlamıştır (Casson, 1922: 53).

İlk telefonlar doğrudan birbirine bağlanmaktaydı. 1878 yılında Bell tarafından telefon kablolarını bir noktada birleştiren ve birbirleriyle bağlantı kurmalarını sağlayan ilk telefon santrali geliştirildi. Zamanla, Amerika genelinde neredeyse tüm şehir merkezlerinde Bell lisanslı santrallerle telefon hizmeti veren birçok firma kuruldu. Öyle ki, 1882 yılına gelindiğinde Amerika genelinde Bell Telefon işletmesinin açtığı patent ihlal

davaları ve kısıtlamalarına rağmen ülke genelinde 125 telefon işletmesi faaliyet göstermekteydi (Etten, t.y: 13). Telefonun gelişiminde önemli dönüm noktalarından biri de şehirlerarası telefon iletişiminin mümkün hale gelmesi olmuştur. Böylece telefon daha çok kullanıcının talep edeceği daha fonksiyonel gerçek anlamda uzakları yakın eden bir ürün haline dönüşmüştür. 1885 yılında şehirler ve ülkeler arasında uzak mesafe telefon hizmeti vermek üzere Bell telefon işletmesinin yerini alacak dünya genelinde büyüyen ve gelişen telefon endüstrisinin öncüsü ve lideri olacak AT&T (Amerikan Telefon ve Telgraf) kurulmuştur (Dougall, 2005: 7). 1893 yılında Bell telefon işletmesinin elinde tuttuğu birçok patentin süresi dolmuş ve telefon pazarı rekabete daha da açık hale gelmiştir. 1900 yılına gelindiğinde sadece Amerika'da 6 bine yakın telefon işletmesi ve dünya genelinde büyük çoğunluğu Amerika'da olmak üzere 2.255.000 telefon kullanıcısı olmuştur (Etten, t.y: 13). Dünya genelinde en yüksek telefon kullanıcı sayısına 1.261.000.000 ile 2006 yılında ulaşılmıştır. Bu yıldan itibaren telefon kullanıcı sayısı giderek azalarak 2016 yılı sonu itibariyle yaklaşık bir milyar düzeyine gerilemiştir (Statista, 2016).

1.1.3. Telefon Pazarının Oluşumu ve Doğal Tekel Yapısı

Telefon ilk icat edildiği günden itibaren gördüğü ilgiyle birlikte gelişen, büyüyen bir endüstrinin, yeni bir ekonomik sektörün temelini oluşturmuştur. Telefonun yayılma sürecinde karşılaşılan çeşitli teknolojik problemlere ve rekabetin önündeki engellere Amerika'da geliştirilen çözümler diğer dünya ülkelerine telefon hizmetinin sunumuna yönelik model teşkil etmiştir. 1893 yılında Bell telefon işletmesinin sahip olduğu patentlerin süresinin dolmasıyla birlikte Amerika'da gerçek anlamda başlayan rekabet ortamı telefon fiyatlarının ucuzlaması ve kullanıcı sayısında ki artış gibi olumlu gelişmelere karşın beraberinde farklı problemleri getirmiştir (Etten, t.y: 14).

1900'lerin başında Amerika'nın birçok şehrinde altyapısı birbirinden bağımsız çok sayıda telefon hizmeti veren işletme oluşu ve altyapıları arasında bağlantı olmayışı farklı işletme müşterilerinin birbirlerini arayamaması gibi sorunların varlığını ortaya çıkarmıştır. Rekabetin başladığı 1893 yılından, 1920'lere gelinceye kadar Amerika'da binlerce telefon işletmesinin önemli bir kısmı şehirlerarası telefon işletmeciliğinde tekel konumuna gelen AT&T'nin kendi şebekesine diğer işletmelerin giriş yapmasını engellemesiyle batmıştır. AT&T büyüme stratejisi gereği yerel telefon şirketlerinin birçoğunu satın alma yoluna

giderek yerel telefon pazarındaki payını sürekli artırmıştır. Şehirler arası uzak mesafe telefon işletmeciliği, yerel de hizmet veren bir çok işletmenin sahipliği, telefon ekipman üretimi ve ar-ge yapan şirketiyle AT&T telefon iletişim pazarını tam anlamıyla kuşatan bir yapıda olmuştur (Gabel, 1969).

AT&T Özellikle şehirlerarası ve yerel telefon şebeke santrallerindeki pazarın çoğuna sahip olma gücünü kullanarak, diğer işletmelerin hizmetin tamamlanması için ihtiyaç duyduğu erişimi engelleme, geciktirme veya daha düşük kaliteli hizmetlerle rakiplerinin rekabet olanaklarını sınırlamaya çalışmıştır (Wellenius, 1991: 82). Telefon hizmetinin verilmeye başlanabilmesi için geniş kapsamlı bir kablo altyapısına, santral ekipmanları ve binalarının inşasına ve hizmet servis birimlerine ihtiyaç vardır. Telefon işletmeciliğinde yüksek başlangıç maliyetlerini karşılamış, sektörde hâlihazırda faaliyet gösteren işletmelerin maliyetleri, sektöre yeni girecek işletmelere göre daha düşüktür. Bu durum yeni şirketlerin pazara girişlerinde engel oluşturmuş ve telefon pazarında doğal tekel yapısını devletler açısından zorunlu bir çözüm olarak ortaya çıkarmıştır (Gabel ve Weiman, 1998: 126). Talebin tek firma tarafından birden çok firmaya göre daha etkin ve daha az maliyetle karşılanacak olması doğal tekel şartlarının oluşumunu desteklemiştir (Spulber, 1995: 31). 1913 yılı Kingsbury anlaşmasıyla AT&T'nin hükümetin fiyatlara müdahalesini ve hizmetin nüfus yoğunluğu az yerleşimlerinde de yaygınlaştırılmasını kabul etmesi kaydıyla rekabet olmadan faaliyetlerini sürdürmesi kararlaştırılmıştır. Ayrıca, AT&T devlet tarafından regüle edilmiş tekel olarak tanımlanmıştır (Loeb, 1978: 15).

Hükümet tarafından doğal tekel yapısının benimsenmesi fikrinin arka planında telefonun artık hizmet olarak herkese ulaştırılmasının tek yolunun pazarda tek işletmenin faaliyet göstermesiyle mümkün olabileceğidir. Fakat doğal tekel yetkisi verilmiş işletmenin faaliyetleri de bu yetkilendirmeyle birlikte izlenmelidir. 1913 yılında Amerika'da yapılan Kingsbury anlaşması bir kanun ya da yasa değildi. Dolayısıyla ihtiyaçları da karşılar, uzun dönem bağlayıcılığı olan nitelikte bir düzenleme değildi. 1934 yılında yayınlanan telekomünikasyon kanunuyla bugünkü anlamda sektörü düzenleyici ilk kurul olan FCC (Federal Communications Commission) kurulmuştur. Bu kanun ile doğal tekel konumunda bulunan işletmenin faaliyetlerini izleyecek ve sektörde düzenleme yapmayla yetkili kuruluş FCC olarak belirlenmiştir. Böylece, zamanla kullanıcı sayısının hızla artmasıyla bir ihtiyaca dönüşen telefon hizmeti kullanıcılarının haklarının korunması, hizmetin

herkese istisnasız götürülmesinin izlenmesi ve fiyatları belirleme görevi düzenleyici kuruluş FCC tarafından gerçekleştirilecektir (Larkin, 2012).

Telefon pazarında Amerika’da özel sektör doğal tekelken aynı süreçte ülkemiz dâhil çoğu ülkede devlet kuruluşları doğal tekel olarak var olmuştur. Devlet kurumlarının tekel konumunda olduğu ülkelerde Amerika’daki FCC gibi düzenleyici bir kuruma ihtiyaç olmadan telefon hizmetleri doğrudan devlet kontrolünde yürütülmüştür (Smith ve Wellenius, 1999). Regüle edilen özel sektör doğal tekel yapısında AT&T fiyatları FCC’nin onayladığı, devletin hizmet anlamında beklentilerini karşılayan ve kısıtlamaları olan rekabetin olmadığı bir pazarda faaliyetlerine devam edecektir. Bu durum Amerika’da 1984 yılına kadar pazarda doğal tekel yapısının sürmesini sağlamıştır (Pinheiro, 1987: 306).

İcadının üzerinden çok geçmeden herkesin ilgisini çeken telefon ülkemizde ilk olarak temmuz 1881 tarihinde Osmanlı Devleti Posta ve Telgraf Kurumu olan Postane-i Amirane tarafından deneme amaçlı kullanıldı. İlk hizmet amaçlı kullanımı 1909 yılında 50 kullanıcıyla gerçekleştirilmiştir. Cumhuriyet dönemiyle birlikte telefon hizmetini sunma görevi 406 sayılı telgraf ve telefon kanunuyla PTT Genel Müdürlüğüne verilmiştir. Bu kanunla PTT’nin posta, telgraf ve telefon hizmetlerinde tekel olduğu belirtilmiştir. 1926 yılında 12.660 olan telefon kullanıcı sayısı 2004 yılında bugüne değin görülen en yüksek rakam olan 19 milyona ulaşmıştır (Bezaz, 2006).

Türkiye, 1983-1993 yılları arasında telekomünikasyon alanında büyük bir atılım yapmıştır. Çok düşük olan telefon yoğunluğunu hızla arttırmış, telefon hizmetlerini yaygınlaştırırken kalitesini de yükseltmiş, haberleşme ve radyo-televizyon yayınları için kendi uydu sistemini kurmuş ve aynı zamanda katma değerli hizmetler verecek şekilde yeni teknolojilere büyük yatırımlar yapmıştır (Yılmaz, 1999: 1). 1994 yılında gelindiğinde tüm dünyada tekel konumunda olan telekomünikasyon hizmetlerinin rekabete açılması eğilimi doğrultusunda Türkiye’de de telekomünikasyon hizmetleri PTT’den ayrılarak Türk Telekomünikasyon A.Ş kuruldu (Kilci, 1994: 19).

1.2. Teknolojik Yeniliklerle Değişen, Büyüyen Telekomünikasyon Sektörü

Telefonun icadından itibaren yüzyıla yakın bir süre telekomünikasyon terimi bir kablo vasıtasıyla yapılan telefon görüşmeleri ile eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Sektörün yapısı da yasalarla düzenlenmiş kamu veya özel sektör tekeli olmuştur. Belirli noktalar arasında data transferi konusunda oluşan talep, şebeke alanında uzmanlaşmış özel sektör teşebbüslerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sesle beraber metinlerin ve görüntülerin de iletilebilmesini sağlayan sayısal teknoloji alanında yaşanan gelişmeler, sektördeki rekabetçi şartları oldukça değiştirmiştir. Özellikle hücresel sayısal telefon alanında yaşanan teknolojik gelişmeler, sektördeki potansiyel rekabeti artırmıştır. Teknolojik gelişmeler sektörün tekeli yapısının zayıflamasına neden olduğu gibi, sektörün ekonomik yapısını da değiştirmiştir (Erol, 2003: 52).

Telekomünikasyon sektöründe teknolojik yeniliklerle ortaya çıkan yeni iletişim araçlarının hızla kabul görüp benimsenmesi telekomünikasyon sektör büyüklüklerini hızla değiştirmiştir. Mobil telefon hizmeti kullanıcı sayısı sabit bir noktaya bağlı kalmaksızın sağlanan erişilebilirlik, giderek genişleyen coğrafi kapsama alanı ve düşen ücretlendirmenin yol açtığı etkilerle sabit telefon kullanıcı sayısını geçmiştir (IBM, 2010: 3). Bununla birlikte, mobil telefon hizmetinin yaygınlaşması, günümüzde sabit telefon hizmeti kullanıcı sayısının giderek azalma eğilimi göstermesindeki en önemli etken olmuştur (Edes, 2015: 267). Ayrıca, mobil iletişim alanında yeni teknolojik gelişmelerin sağladığı olanaklarla internete erişim hizmeti 90'lı yılların sonu itibariyle yöntem olarak sabit ve mobil ayrı erişim altyapılarıyla iki farklı hizmet olarak sunulmaya başlanmıştır (Lu, 2008: 3). Mobil internet kullanımına gösterilen ilgi teknoloji geliştirenleri daha yüksek kapasiteli internet bağlantılarına izin verecek altyapıları geliştirmeye sevk etmiştir. 2016 yılı içerisinde ülkemizde 4,5G olarak adlandırılan 4G (Fourth Generation) mobil iletişim teknolojisiyle sabit internet erişim hizmetinin sağladığı yüksek internet hızına, sabit internet hizmeti WIFI (Wireless Fidelity) kablosuz bağlantı kapsamı dışında cep telefonlarından erişmek mümkün olmuştur (BTK, 2016).

Mobil telefonların; işletim sistemi olan, yazılım uygulamalarını çalıştırabilen, internete bağlı bilgisayarların sahip olduğu yeteneklere kavuşturulmasıyla akıllı telefonlar hayatımıza girmeye başlamıştır. Mobil telefonların internete bağlanması diğer elektronik

aletlerinde internete bağlanabileceği fikrini gündeme getirmiştir. Gündelik hayatımızda kullandığımız birçok makine ya da araç gerecin internete bağlı hale gelerek uzaktan kontrol edilebilir, kendi aralarında ve insanlarla iletişime geçebilir olmalarıyla akıllı cihaz ve nesnelerin interneti kavramı ortaya çıkmıştır (Dubravac ve Ratti, 2015: 6).

2016 yılında dünya genelinde 1 milyar sabit telefona karşın, 7 milyar mobil telefon kullanıcısıyla birlikte 3,5 milyar mobil internet kullanıcısı ve 800 milyon sabit internet kullanıcısı mobil iletişimin ve internetin oluşturduğu değişimi ve telekomünikasyon sektörünün kavuştuğu büyüklüğü ortaya koymaktadır (Ericsson, 2016). Çeşitlenen iletişim araçlarının kullanımı ve mobil ile her bireyin kendine özel kullanımı toplamda iletişime ayrılan harcamanın artmasını sağlayarak ekonomik anlamda da sektörün büyümesini sağlamaktadır. 2015 yılı TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) araştırmasında ülkemizde hane halkı ortalama iletişim harcamasının artarak 111 TL olduğu açıklanmıştır (TUİK, 2016: 2).

İletişim teknolojilerinde 1980'li yıllardan itibaren yaşanan önemli araştırma geliştirmelerle birlikte telekomünikasyon sektöründe tüm dünyayı etkileyen yeni bir dönemin kapısı aralanmıştır. Bu gelişmeler sayesinde küreselleşme kavramı dünya gündeminde önemli hale gelmiştir. Siyasi ülke sınırları olmadan her türlü bilgiye çabuk ve kolay erişim yeni küresel ekonomilerin oluşumunu hazırlamıştır. Yeni iletişim biçimleriyle de sosyal değişimler tetiklenmiştir (Timisi, 2003: 95) Tüm bu değişimlerin öncüsü, bilgi toplumuna geçişin önemli aktörleri Telekomünikasyon şirketleri sahip oldukları yetkiyle milyarlarca insanı, bilgisayarı ve akıllı cihazları birbirine bağlayan teknolojik geliştirmelerle çeşitlenen iletişim hizmetleri altyapısının hazırlanmasını ve işletmesini gerçekleştirir.

1.2.1. Mobil İletişim

Kablosuz, kolay taşınabilir, konum bağımsız, düşük maliyetli mobil iletişim fikri her zaman telekomünikasyon teknoloji geliştirme çalışmalarının odağında olmuştur. Birinci nesil (1G) analog iletişim teknolojisi olarak adlandırılan NMT (Nordic Mobile Telephones) Mobil Telefon Şebekesi, özellikle coğrafik yapının zorluğu nedeniyle kablosuz iletişim araştırmalarının yoğun olarak yapıldığı ve NMT teknolojisinin geliştirildiği İskandinav ülkelerinde ilk olarak kullanılmıştır. 1986 yılında ülkemizde

verilmeye başlanan bu hizmet PTT ile gelir anlaşması bulunan iki işletme tarafından verilmiştir (Bolatoğlu, 97: 7). NMT iletişim altyapısı kullanıcı tarafındaki cihazın kolay taşınmaya uygun olmaması, maliyetinin yüksek olması gibi nedenlerle Türkiye’de araç telefonu olarak kullanılmış ve çok fazla yaygınlaşmamıştır. NMT Teknolojisindeki kaliteli görüşme, kapsama alanı problemleri gibi yetersizlikler ve kullanıcı cihazlarının yüksek maliyetli oluşu hizmetin kısıtlı alanlarda kullanılmasına sebep olmuştur. Ayrıca, Mobil iletişimin daha yaygınlaşacağı, kaliteli hizmet sağlayacak ikinci nesil (2G) iletişim teknolojileri geliştirilmesi çalışmaları da devam etmiştir (BTK, 2002: 1). 1980’li yılların başlarında Avrupa’da mobil haberleşme ile ilgili yapılan çalışmaların ortak zeminde birbiriyle uyumlu tek bir sistem haline gelmesini sağlayacak standartlaşma çalışmaları yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda Avrupa Posta ve Telekomünikasyon Konfederasyonu tarafından mobil iletişim standartlarının GSM (Global System for Mobile Communications) adı altında belirlenmesine karar verildi. 1988 yılında ikinci nesil (2G) sayısal iletişim teknolojisi GSM altyapısının özellikleri detaylı olarak belirlendi ve operatörler için ihale şartnameleri oluşturuldu (Scourias, 1996: 2). Mobil iletişim hizmetlerinin ticari olarak ilk sunumu 1991 yılının ortalarında gerçekleşti. GSM Avrupa ile birlikte diğer dünya ülkelerince de kabul gören bir altyapı olmuştur. 1993 yılına kadar dünya genelinde 22 ülkede 36 GSM şirketi faaliyetlerine başlamış ve 25 ülke daha GSM altyapısını kurmaya karar vermiştir (Dechaux ve Scheller, 1993). 1992 yılında anlaşmalarla yetkilendirilen GSM şirketlerinin aralarında imzalanan Roaming (Dolaşım) anlaşmaları ve ilk seri üretim Nokia 1011 in piyasaya sürülmesiyle birlikte Mobil İletişim hızla yaygınlık kazanmaya başlamıştır (Jobber, 2009). 1995 yılı başlarında dünya genelinde 9 milyona yakın kullanıcı bulunurken, sadece Avrupa’da 7 milyon kullanıcı sayısına ulaşılmıştır. Kullanıcı sayısı hızla artan mobil iletişim de 5 yıl içerisinde 2000 yılına gelindiğinde dünya genelinde 280 milyonu Avrupa’da olmak üzere 450 milyonu aşkın bir kullanıcı sayısına ulaşılmıştır (Huurdean, 1993: 530).

Türkiye’de ilk GSM operatörü 1994 Mart ayında hizmete başlayan Turkcell oldu. Üç ay sonra Telsim faaliyete başlamıştır. Turkcell ve Telsim gerekli altyapıya hali hazırda sahip olmamaları ve yüksek başlangıç maliyetleri nedeniyle Türk Telekom ile gelir paylaşım anlaşması imzalayarak faaliyetlerine başlayabilmişlerdir (Aydın, 2007: 83). Nisan 1998’de Turkcell ve Telsim ile imzalanan lisans anlaşmalarıyla birlikte daha önce Türk Telekom ile gelir paylaşımı esasına göre mobil telefon hizmetini yürüten bu şirketler,

500'er milyon dolar karşılığında GSM 900 mobil telefon hizmeti verme imtiyazını satın almışlardır (Özer, 1999: 34). Büyüyen mobil iletişim pazarı ve rekabetin daha etkin tesisi amaçlı 2000 yılında iki işletmeye daha GSM faaliyet lisansı verilmiştir. Aria (İş-Tim) ve Aycell'in pazara girmesiyle pazarda faaliyet gösteren işletme sayısı dört olmuştur. Yüksek yatırım maliyetleri nedeniyle karlılık açısından yeterince müşteri tabanı oluşturamayan iki işletme Aycell ve Aria Şubat 2004 tarihinde, Türk Ticaret Kanunu hükümleri çerçevesinde TT&TİM çatısı altında Avea markasıyla birleşmiştir. Böylece sektör günümüze kadar devam eden üç işletmecinin faaliyet gösterdiği bir yapı haline dönüşmüştür (BTK, 2004: 16). Telsim, Mayıs 2006'da İngiliz iletişim şirketi Vodafone tarafından satın alınarak ismi Vodafone Telekomünikasyon A.Ş. olarak değişmiştir (Vodafone.com.tr). 2015 yılı içerisinde Türk Telekom mobil, sabit telefon dahil tüm telekomünikasyon hizmetlerini Türk Telekom çatı markası altında topladığını açıklamıştır (Türk Telekom, 2016). 2017 yılı başlangıcı itibariyle 80 milyon kullanıcıyı aşan mobil iletişim pazarında faaliyet gösteren yetkilendirilmiş üç işletme Turk Telekom, Turkcell, Vodafone'dır.

Mobil telefonların pazara sunulmasından 10 yıl sonra, sabit telefon hizmetinin dünya genelinde 130 yılın sonunda ulaştığı kullanıcı sayısına erişmesi önemli bir başarıdır. 2000 yılına gelindiğinde Avrupa Birliğinde yaklaşık 200 milyon kullanıcı sayısına erişen mobil telefon kullanıcı sayısı sabit telefon kullanıcı sayısını geçmiştir. Dünya genelinde ise 2002 yılı itibariyle mobil telefon kullanıcı sayısı toplam sabit telefon kullanıcı sayısını geçmiştir (Vanessa, 2005). Ülkemizde de 2002 yılında 19,5 milyona ulaşan mobil telefon kullanıcı sayısı, 18,5 milyon olan telefon kullanıcı sayısını geçmiştir (BTK, 2004).

Birinci nesil (1G) olarak adlandırılan mobil iletişim teknolojileri analog teknolojiye sahip olmalarından ötürü teknolojik anlamda kapasiteleri, kapsama alanları ve performansları düşük seviyede olmuştur. Söz konusu aksaklıklar ikinci nesil (2G) GSM mobil iletişim teknolojilerinin altyapısının dijital tabanlı olmasıyla büyük oranda giderilmiştir. Üçüncü nesil (3G) iletişim teknolojileriyle ses, görüntü ve verinin kablosuz bir ortamda kullanıcılar arasında daha önceki nesil teknolojilerinin sunamadığı yüksek hızlarda paylaşımı hedeflenmiştir. 3G'ye geçişin önemli sebeplerinden biri de 2G (GSM) ile verilmesi mümkün olmayan ses haricindeki birçok hizmetin 3G ile sunulabilir olmasıdır (Darıcı, 2002: 19). Ülkemizde 2009 yılı Temmuz ayı itibariyle tüm GSM operatörleri 3G lisanslarını satın alarak 3G hizmetleri vermeye başlamışlardır. Aynı yılın sonunda 3G

abone sayısı hızlı bir artışla yedi milyonu geçmiştir (Karataş ve Ayrım, 2010). 3G ile gündelik hayatta yoğun olarak kullanılmaya başlanan sayısız internet uygulaması, ses ve görüntünün birlikte kullanımının artması yüksek hız ve bant genişliği ihtiyacını doğurmuştur. Ayrıca, 3G kullanıcı sayısında ki ciddi artışla birlikte mevcut mobil genişbant internet kullanımının her geçen yıl ciddi oranlarda artması daha yüksek hızlarda internet erişimi sağlanabilmesini gerekli kılmıştır. Dördüncü Nesil (4G) yüksek hızlı veri sağlayan mobil iletişim teknolojileri bu ihtiyaca cevap vermek üzere geliştirilmiştir. Ülkemizde 2016 Nisan ayı itibariyle tüm mobil operatörlerimiz 4G hizmetinin geliştirilmiş bir çeşidini 4,5G adı altında sunmaya başlamışlardır. Dünya genelinde iletişim teknolojisi altyapıları üzerinden veri kullanım talebi artarken konuşma süreleri giderek azalmaktadır. Mobil ve sabit cihazlarda ses iletişimi konusunda 2010-2014 yılları arasında önemli bir azalma yaşanmıştır. Sabit telefonla toplam konuşma süresi %18 azalırken, mobil telefon konuşma süreleri %6 oranında azalmıştır (Mobilsiad, 2016). Buna karşın akıllı telefon, tablet gibi mobil cihazlardan müzik dinlenilmesi, oyun uygulamalarının ve videoların indirilmesiyle kullanılan veri miktarı sürekli artış göstermekte sosyal iletişim ağlarında mobil cihazlar sayesinde geçirilen ortalama süre daha da artış göstermektedir. Mobil iletişim altyapısı kullanılarak artan veri ihtiyacının karşılanması için daha yüksek hızda internet erişimine olanak verecek beşinci nesil iletişim teknolojileri için standart belirleme çalışmaları devam etmektedir (Nebil, 2016).

1.2.2. İnternetin Gelişimi

İnternet, insanlığın ortak katkılarıyla geliştirmeyi başardığı en çok ilgi çeken, en hızlı benimsenen karmaşık iletişim sistemleri bütünüdür (Maillart, 2011). İnterneti en yalın haliyle telekomünikasyon altyapılarıyla birbirine bağlı küresel bilgisayarlar topluluğu olarak da tanımlayabiliriz (Güngör ve Evren, 2002: 5). Hayatımıza 1990'lı yıllar itibariyle girmeye başlayan İnterneti ortaya çıkaran gelişmeler 1940'lı yıllara dayanır. 1945 yılında Vannevar Bush tarafından yayınlanan makale insanlığın ulaşabileceği tüm bilgilerin saklandığı bir makine sisteminden bahseder (Bush, 1945). 1962 yılında MIT (Massachusetts Institute of Technology) öğretim görevlisi J.C.R. Licklider bugünkü internetin temelini oluşturan bilgisayarlardan oluşan evrensel bir ağ kavramını gerçeğe taşıyacak çalışmalar yapar. İlk olarak Amerikan Savunma bakanlığı bu projeye ilgi duyar ve bu projenin başına Licklider getirilerek internetin temellerini atan çalışmalara başlanır

(Laursen, 1996: 102). Somut anlamda İnternetin ortaya çıkışı 1969 yılında Amerika Birleşik Devletleri İleri Araştırma Projeleri Ajansında (ARPA) olası bir nükleer savaş durumunda geleneksel haberleşme yollarının kesilmesi durumunda kesilmeyecek alternatif iletişim ağı araştırması sonucu kurulan bilgisayar ağına dayanır (ARPANET). 1972’de uluslararası bir konferansta bu ağ tanıtıldı ve geçen zaman için özellikle üniversiteler dahil birçok kuruluşun katkısı ile gerekli altyapı ve bilgisayarlar arasındaki iletişim sağlayan protokoller geliştirildi (Tonta, 2005). İnternetin geliştirilmesinde tek bir geliştirici kaynak yerine bireyler, şirketler, üniversiteler devlet kuruluşlarının ortak katkıları rol oynamıştır. İnternetin bir kuruluşa ya da ülkeye özel olarak değil, herkese açık bir sistem olması gerektiği fikri doğrultusunda farklı telekomünikasyon altyapıları ve farklı bilgisayar markalarından bağımsız ortak bir bağlantı standardı belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu çalışmaların sonucunda 1983 yılında farklı telekomünikasyon altyapısı, farklı marka bilgisayar ya da coğrafya farkı gözetmeksizin tüm bilgisayarların aynı ağda haberleşmelerini sağlayacak, ticari olmayan TCP/IP (Transmission Control Protocol / İnternet Protokolü) adıyla bir protokol geliştirilmiştir. TCP/IP protokolüyle birbirine bağlanan bilgisayar ve bilgisayar ağları topluluğuna artık internet denilmeye başlanmıştır. 1984 yılında toplam bin olan içerik sunan bilgisayar sayısı bugün milyonlarla ifade edilmektedir (Almagor, 2011: 51). İnternetin ortaya çıktığı ve geliştirildiği zaman diliminde Amerika’da Telekomünikasyon sektöründe rekabete açılma ve özelleşme yoğun bir şekilde tartışılmaktaydı. Daha en başında internetin rekabetçi bir yapıda gelişimini sağlamak adına ortak geliştirilen TCP/IP gibi protokollere uygun ekipmanlar yapılması konusunda özel sektör hükümet tarafından teşvik edilmiştir (Leiner, 2009).

Askeri amaçlarla geliştirilmeye başlanıp, sonrasında bilim adamlarınca bilginin özgürce paylaşıldığı bir platforma dönüşen internetin yayılımı 90’lı yıllarda internetin en popüler uygulaması olacak World Wide Web (www)’in geliştirilmesi ve kullanıcı dostu olarak adlandırılan kullanımı kolay işletim sistemli bilgisayarların yaygınlaşmasına paralel gelişme göstermiştir (Gromov, 1995). Bilgisayarları veya bilgisayar ağlarını internete bağlamak için telekomünikasyon altyapısını kullanan internet servis sağlayıcılara ihtiyaç oluşu internet erişimine olanak sağlayacak müstakil işletmelerin varlığını gündeme getirmiş, yepyeni bir pazarı ortaya çıkarmıştır. Geniş anlamıyla internet hizmeti sunan herhangi bir kuruluş internet servis sağlayıcısı olarak adlandırılır. İnternet Servis Sağlayıcıları (ISP) arasında telekomünikasyon altyapısı kullanılarak gerçekleştirilen

bağlantılarla internet meydana gelir. Telekomünikasyon altyapısına erişim sağlanabilen herhangi bir noktadan bir internet servis sağlayıcısı işletmenin sağladığı metot kullanılarak dünyanın bir ucundaki başka bir telekomünikasyon altyapısına bağlı farklı bir internet servis sağlayıcıya bağlı herhangi bir bilgisayara erişim sağlanabilir. İnternet servis sağlayıcıları sahip oldukları internet erişim teknolojisi altyapısı sayesinde kendilerinden hizmet alan kullanıcıların internet ağının bir parçası olmasını temin eder (Chapin ve Owens, 2005).

1990'ların başından itibaren internetin geliştirilme doğasına uygun olarak hiçbir kurum ya da kuruluşun ya da ülkenin tekelinde olmayan bilginin özgürce paylaşıldığı bir platform olması arzusunun sonucu olarak özel internet servis sağlayıcıları ticari olarak internet erişim hizmetiyle bireyleri buluşturabilmek için gerekli altyapıyı kurmaya başlamışlardır. Düzenleyici kurumlar telefon hizmetinin sunulması prensiplerini oluşturmada önemli bir rol üstlenirken şimdiye değin internetin gelişiminde çok az rol üstlenmiştir. İnternet ve telefon hizmetlerinin teknolojisi birbirinden farklıdır. Telefon hizmetinde ara bağlantı olarak adlandırılan işletmelerin altyapılarının birbiriyle olan bağlantılarına dair ücretlendirme esasları düzenlemesi internet için geçerli olmamıştır. İnternet ara bağlantı düzenlemesinin olmamasının günümüze değin internetin bu denli hızlı gelişiminde önemli katkısı olmuştur. Telefon iletişimi için kullanılan ara bağlantı modellerinin internet için de kullanılmasının sektörü olumsuz etkileyeceği düşünülmüştür (Güngör ve Evren, 2002: 18).

Başlangıçta askeri sonrasında bilimsel amaçlarla geliştirilen internet ticari amaçlarla kurulan internet erişim sağlayıcılar firmalar tarafından toplumda yaygınlaşmaya başlamıştır. İnternetin yaygınlaşmasında en önemli etken sürekli geliştirilmeye devam eden internet uygulamaları olmuştur. Geliştirilen internet uygulamaları sahip oldukları özelliklerle kitlelerin ilgisini çekerek internetin hızla benimsenmesini sağlamışlardır. 1995 yılında ilk arama motoru olan Yahoo kurulmuştur. Arama motorları sayesinde internet kullanıcıları bilgi sahibi olmak istedikleri konularla ilgili kaynaklara internet adreslerini bilmeden kolayca ulaşma imkanına kavuşmuşlardır. Yahoo, kullanıma açtığı e-posta, haber, eğlence gibi ücretsiz uygulamalarla bugün dahi popüleritesini koruyan portal kavramını geliştirerek internette geçirilen sürenin daha da uzamasına ve geniş kitlelerin internete ilgi duymalarına önemli katkı göstermiştir (Palepu ve Diğerleri, 2011).

Yahoo'dan birkaç yıl sonra 109,5 milyar dolar ile 2017 yılının en yüksek marka değerine sahip internet tabanlı işletmelerinden Google kurulmuştur (Farber, 2017). İnternet uygulamalarına gösterilen yoğun ilgi ve bu uygulamalar üzerinden yüksek kazançlar elde edilmesi birçok yeni fikrin hayata geçirilmesini sağlamıştır. Facebook, Twitter, Instagram benzeri sosyal medya olarak anılan internet uygulamaları, amazon.com gibi internet üzerinden ürün alışverişini sağlayan e-ticaret uygulamaları tüm dünyada yoğun ilgi gören ve kullanıcı sayıları yüz milyonları bulan girişimler olmuşlardır. İnternet teknolojisi tabanlı işletmeler ulaştıkları finansal büyükleriyle geleneksel ürün ve hizmet sunan diğer işletmelerden oldukça farklı bir kapsamda yeni bir iş modelinde faaliyet göstererek dünyanın önde gelen işletmeleri arasına girmeyi başarmışlardır (Stelzner, 2015).

İnternetin yaygınlaşmasında gelişen genişleyen içeriğinin yanı sıra internet erişimin yaygınlaştırılması, belirli kalite de ve hızda internet bağlantısının olması birlikte etkili olmuştur. 1990'larda kullanıcıların çoğunun kullanmak zorunda olduğu düşük hızlarda çalışan telefon çevirme sistemleri (dial-up) 90'ların ikinci yarısından itibaren yerlerini kablo modem ve DSL (digital subscriber line) modem gibi geniş bant uygulamalara bırakmış ve bu geliştirmeler internetin yaygınlaşmasına büyük katkı sağlamıştır (Federal Communications Commission [FCC], 2004).

Türkiye'de ilk olarak internet bağlantısı ODTÜ tarafından 1993 yılında gerçekleştirilmiştir. 1996 yılında Türk Telekom tarafından internet servis sağlayıcılarının internete erişim sağlayabilecekleri Turnet adı verilen iletişim altyapısı kurulmuştur. Ticari olarak internet erişim hizmetinin sunumu internet servis sağlayıcılarının kurulmasıyla aynı yıl başlamıştır (Gönenç, 2003: 96). 1997 yılının sonunda tahmini 10 bin kullanıcı internete bağlı hale gelmiştir. Türkiye'de 2002 yılına kadar internet servis sağlayıcıları, yaygın olarak çevirmeli bağlantı olarak bilinen Türk Telekom telefon hattı üzerinden sağlanan internet erişimi hizmeti sunulmuştur.

2000'li yılların başlangıcında çevirmeli ağ bağlantısı ile bugün için düşük hızlarda internet erişimi sağlayan firmaların pazar dağılımlarına bakıldığında %26 Superonline ve %25 ile Türk Telekom ilk iki sırada yer almaktadır (Güngör ve Evren, 2002: 66). Pazarda hâkim gücün olmadığı bir pazar yapısı oluşmuştur. Altyapı her ne kadar Türk Telekom bağımlı olsa da Türk Telekom'un tamamen kamu şirketi olması nedeniyle yeterli tanıtım

ve reklam faaliyetleri gerçekleştirmemesi ve diğer internet servis sağlayıcıları gibi internette Türkçe içerik konusunda çalışmaları olmaması nedeniyle pazar lideri olamamıştır. Bu durum 2002 yılı sonrasında mevcut telefon altyapısı üzerinden yüksek hızlı internet erişimine izin veren DSL (Digital Subscriber Line) teknolojisinin Türk Telekom tarafından kullanıma sunulmasıyla birlikte yavaş yavaş değişmeye başlamıştır. Rekabet şartlarında ki bir takım aksaklıklar, altyapı sahipliği ve Türkçe içeriğin internette servis sağlayıcıların kendi müşterilerine sunduğu özel içeriklerin haricinde artmaya başlaması avantajlarını kullanarak Türk Telekom iştiraki TTNET pazarda hâkim güç olmayı başarmıştır (Güngör ve Evren, 2002: 66).

1.2.3. Telekomünikasyonun Ekonomik ve Sosyal Değişime Etkisi

Sanayi devrimi, 18. yüzyılda birçok alandaki teknik buluşlarla üretim tarzının değişmesiyle doğmuştur. Başlangıçta, tekstil sanayiinde başlayan sanayi devrimi, buluşların ardı ardına gelmesiyle demir-çelik, kimya, elektrik ve petrole dayalı olarak motor sanayilerinin gelişmesiyle sürecini tamamlamıştır (Özdemir, 2014: 4). Sanayi devrimiyle birlikte uzun dönemli bir büyüme hem üretimde, hem de sağlık alanında yaşanan gelişmelerin etkisiyle nüfusta ortaya çıkmıştır (Türkdoğan, 1981: 145). Artan nüfus ve üretimle birlikte ortaya çıkan ekonomik gelişme birçok yeni ihtiyacı tetiklemiş ve tüketimde çeşitliliği beraberinde getirmiştir. Tarım devriminin yayılması binlerce yıl sürmesine karşın sanayi devriminin birçok ülkeye yayılması yüzyıl gibi bir sürede gerçekleşmiştir. Bu hızlı yayılımda gelişen telekomünikasyon teknolojileriyle ortaya çıkan iletişim araçlarının önemli etkisi olmuştur. 19. yüzyılın sonlarında icat edilen telefon 20.yüzyıla damgasını vuran buluşlardan olmuştur (Cordeiro, 2008: 16). Sanayi devrimiyle birlikte artan ekonomik aktiviteler iletişim ihtiyacını artırmıştır. İstenildiğinde, karşılıklı ve aynı anda gerçekleşen sesli iletişimin sanayi devrimiyle gelişen ticari hayatın gelişiminde ve toplumsal hayat üzerinde olumlu etkileri olmuştur. Şehir merkezlerinin gelişmesinin önünü açmış ofis kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Telefon iletişimiyle üretim yerlerine uzak pazarlarda ürün siparişlerinin zamanında ve hızlı yönlendirilmesi sağlanabilmiştir (Lasen, 2002: 9). Evler arasında başlayan iletişimin en büyük kullanıcısı kadınlar olmuştur. Bu sayede çoğu zamanı evde geçen kadınlar gündelik hayatlarında çevreleriyle daha etkin iletişim kurabilmişlerdir (Lasen, 2002: 26). Ayrıca, Kadınlar için sanayi devrimiyle birlikte gelen özgürleşme hareketlerinin de bir sonucu olarak iş hayatına

girişlerin en yoğun olduğu alanlardan biri de telefon işletmeleri olmuştur. Otomatik santrallerin hayatımıza tamamen girmesine kadar süreçte telefon görüşmelerini birbirine bağlama görevi olarak tanımlanan telefon operatörlerinin tamamı kadınlardan oluşmaktaydı (Johnston, 2009: 722). Evlerde ve işyerlerinde kullanılmaya başlayan telefon ile güvenlik amaçlı kamu kuruluşlarının da işlevi gelişmiştir. Polis, hastane, itfaiye gibi kurumlara evlerden sağlanan hızlı erişim ile can ve mal güvenliğinin sağlanmasına olumlu katkılar yapılmıştır. Telefon uzakları yakın etmiş, birbirinden uzakta yaşayan insanların hasret gidermesini sağlayarak moral ve motivasyon etkisi yapmıştır.

İnsanoğlu, sanayi devrimini gerçekleştiren buhar gücü sayesinde hareketliliğini yani mobilitesini de artırmış oldu. Artan mobilite, telekomünikasyon alanında da önemli değişimlere yol açacak teknolojilerin geliştirilmesini tetikledi. Elektromanyetik sinyallerin kullanılması ile uzak mesafeler arasında ve arada fiziksel bir bağlantı olmaksızın önce sesin, sonra da çeşitli bilgilerin iletimi mümkün hale geldi (Pelton, 95: 5).

Mobil telekomünikasyonu, geleneksel telefondan ayıran bu fark sayesinde, insanlar kapsama alanı içinde olmak kaydıyla her yerden iletişim kurma imkânına sahip olmuştur. Diğer insanlarla iletişim kurmanın, teknolojinin sunduğu bu imkân sayesinde daha kolay gelmesi, sosyal ve kültürel anlamda toplumda derin izler bırakmakta, aynı zamanda ekonomik olarak mobil telekomünikasyonu 1980'lerden bu yana en hızlı büyüyen sektörlerden biri yapmıştır (Aydın, 2007: 16). Ülkemizde ve dünyada cep telefonunun kullanılmaya başlandığı yıllardan itibaren cep telefonu ile konuşan insanlar sokaklarda, ulaşım araçlarında o güne değin karşılaşılmamış bir görüntünün oluşmasına sebep olmuştur. Başlangıçta, birçok insan için toplu ortamlarda cep telefonu ile görüşmenin kaba bir davranış, görgüsüzlük olacağı eleştirileri yapılmıştır. Ancak, cep telefonları o denli bir hızla yayıldı ki eleştiri yapanlar dahi artık karşı koyamayarak on yıl gibi bir süre geçmeden birer cep telefonu kullanıcısı haline geldiler. Çoğu ulaşım araçlarında yasaklanan cep telefonu kullanımı uçaklar hariç serbest hale gelmiştir. Kütüphane, gibi birçok kamusal alanlarda kapatılması istenilen cep telefonu yazılı mesajlaşma ve çeşitli internet uygulamalarının sunduğu imkânlarla insanlara ulaşılabilir olma imkânı vermektedir. Ayrıca, önemli bir telefon bekleyen bir kişi için o mekânda bulunma zorunluluğu ortadan kalkmış zamanını etkin değerlendirme imkânı olmuştur.

Wajcman ve diğçerleri (2007), tarafından yapılan araştırmada Mobil telefon ya da sabit telefon kullanım tercihi konusunda yapılan bir araştırma anketinde kolaylık ve maliyet olmak üzere iki faktörün en belirgin tercih nedenlerini oluşturduğu ortaya konulmuştur. Katılımcılar kolaylık nedeniyle mobil telefonları kullanmayı tercih ettiklerini ancak bir diğçer tercih nedeni fiyat konusunda ise avantajlı olması durumunda sabit telefonu kullandıklarını belirtmişlerdir. Aynı araştırmada en yüksek cep telefonu kullanım oranının 15-34 yaş arasında olduğu, en düşük cep telefonu kullanımının ise 60 yaş üzerinde olduğu görülmüştür. Katılımcıların %83'ü cep telefonu taşıyor olmanın kendilerini daha güvende hissetmelerini sağladığını ifade etmişlerdir. Ayrıca erkek katılımcıların %57'si cep telefonunun serbest zamanlarını azalttığını belirtmesine karşın kadınlarda bu oran %37 olmuştur.

Sabit telefonlar konum bağımlı hizmet verdiğinden cep telefonları sabit telefonlara göre daha fazla gizlilik sunar ve kişisel olarak algılanır. Özellikle gençler için aileleri tarafından izlenmeden özgürce telefon görüşmelerini ve yazışmalarını yapmaları için sunduğu fırsat başlı başına iletişim tercihi nedeni olmuştur. Birçok aile de çocuklarına bir arama ile ulaşabiliyor olmak için cep telefonu kullanırmaktadırlar. Mobil iletişimin vazgeçilmez aracı olan cep telefonları kullanılmaya başlandıkları günden itibaren gelişme göstermektedir, 90'lı yıllarda dünyanın en büyük cep telefonu üreticisi konumuna gelen Nokia, ilk olarak Apple tarafından ciddi anlamda yaygınlık kazandırılan akıllı telefonlar ile cep telefonu pazarında önemli kayıp yaşayarak cep telefonu pazarında yok olma konumuna gelmiştir. Mobil iletişim alanında yaşanan değışimlere ayak uyduramayan işletmeler milyarlarca dolarlık piyasa değıerlerine rağmen yeniliğı önce kendilerinin sağlayamaması durumunda kısa süre de yok olabilmektedirler (Jia ve Yin, 2015).

Toplumsal hayatta tüm gelişmelerin ve köklü değışikliklerin kaynağı bilginin hızlı yayılım göstermesidir. Bu sayede devrim niteliğindeki değışimlerin gerçekleşme süreleri yüzyıllardan, on yıllara hatta yıllara düşmüştür. Telefonun icadından itibaren telekomünikasyon teknolojileri alanında yaşanan gelişmelerin altyapısını oluşturduğu bilginin hızla paylaşılabilmesi ve geliştirilmesi sonucu yaşanan hızlı değışimler yeni bir devrimi ortaya çıkarmıştır. Daha önceki köklü toplumsal değışimlere yol açan devrimlerden daha hızlı ve daha çok yayılan bu devrim Bilgi Devrimi olarak adlandırılmaktadır (Piroğlu, 2001: 122). Var olan ancak erişilmesi kolay olmayan bilgiye

erişim imkânının ve hızının artması ile bilgi toplumu olma yolunda ilerlenebilir. Telekomünikasyon teknolojileri sağladıkları altyapıyla bilgi toplumuna dönüşmenin bu temek gereksinimlerini yerine getirir. En son olarak internet ile bilgiye erişim kavramının ulaştığı nokta, insanlık tarihinin geldiği bu gelişmişlik düzeyinde telekomünikasyon altyapısının ne denli önemli olduğunu ortaya koymuştur.

Giderek artan bilgiye erişim imkânı, üçüncü (3G) ve dördüncü nesil (4G) mobil iletişim teknolojileri ile birleşince kişilerin bilgiye hareket halinde dahi yüksek hızda erişebilmeleri sağlanmıştır. Bu durum iletişim denilince akla gelen ilk kavramın değişmesine sesli iletişimden, internetin hayatımıza soktuğu veri iletişimine dönüşmesine yol açmıştır. Akıllı telefonların yeteneklerinin sürekli geliştirilmesi ve mobilde artarak sunulan internet bant genişliği telekomünikasyon sektöründe ki en büyük dinamizmi oluşturmaktadır. Mobil iletişim teknolojilerinde birinci nesil (1G) altyapıda olmayan veri haberleşmesi, ikinci nesil WAP, GPRS ve EDGE olarak adlandırılan (2G) sayısal teknolojilerle ulaşılan sınırlı bant genişliği düşük hızlarda olsa dahi gerçekleşmiştir. Üçüncü nesil (3G) ve sonrası mobil telekomünikasyon altyapı hizmetleri ile mobilde artan ve artacak olan bant genişliğine olan yoğun ilgi gelecekte telekomünikasyonun teknolojilerinin mobil ağırlıklı yapısının daha da güçleneceği fikrini desteklemektedir (Aydın, 2007: 33).

İnternete bugünkü kimliğini kazandıran hayatımızın vazgeçilmezleri arasına sokan belki de iletişim de yaşanan en büyük devrim sosyal ağ internet uygulamalarıdır. Sosyal ağlar hâlihazırda gündelik hayatımızın bir parçası haline gelmiş internetin etkisini daha da derinleştirmiştir. Artık arkadaşlarımızla, benzer ilgileri paylaştığımız kişilerle ya da merak ettiğimiz gelişmeleri izlemek için dâhil olmak istediğimiz sosyal gruplarda etkileşim içinde olmak çok kolaydır. Twitter ve Facebook gibi sosyal ağlar bu tür hizmetlerle son yıllarda çok büyük bir kullanıcı sayısına ulaşmıştır. Küresel bir fenomen haline gelen bu uygulamaların yüz milyonlarca üyesi bulunmaktadır (Hacıfendioğlu, 2010: 66).

İnternetin Dünya üzerinde herhangi bir yerden her an kullanılabilmesi, gerek tüketicilerin gerekse işletmelerin ticari amaçla internet ortamına gelmesine neden olmuştur. İnternetin son 15 yıllık dönemdeki adaptasyonu o kadar hızlı olmuştur ki, fiziki ortamda yer alan hemen her şey internet ortamına taşınmıştır. İnsanlar için tanışma, sohbet

etme, alışveriş yapma, müzik dinleme, film seyretme veya satın alma, bilgi arama vb. çok çeşitli amaçlar için Dünya'nın her yerinde birçok ülkede çok sayıda işletme ve tüketici internet ortamında boy göstermektedir. Tüm bu bahsedilen yeniliklerle insanların hayatlarına daha derin bir şekilde etkide bulunan ve iletişim alışkanlıklarını kökten değiştirmeye başlayan internetin bilgisayar ve akıllı telefonlar haricinde diğer makinelerinde internetin bir parçası haline geliyor olması iletişim alanında yeni bir döneme girildiğini göstermektedir (Aksoy, 2006: 31).

Sanayi 4.0 ve nesnelerin interneti kavramlarıyla yön alacak bu dönem küresel boyutta sanayi üretimini yüksek teknoloji ile donatarak, makineler arası iletişim dönemine geçişin yaşanacağı bir dönem olacaktır. Ekonomiden sosyal düzene kadar yapacağı radikal dönüşümler nedeniyle 4. Sanayi devrimine yol açacak olmasını açıklamak için sanayi 4.0 olarak anılmaktadır. Sanayi 4.0 telekomünikasyon ve makinelerin internetin bir parçası haline gelmesini sağlayacak elektronik teknolojilerinin harmanlanmasıyla ortaya çıkacaktır.

Nesnelerin interneti kavramıyla anılan bu ileri düzeyde gelişmiş yapı, neredeyse üretim gerçekleştiren bir fabrikanın kendi kendini yönetebilmesine kadar uzanmıştır. Nesnelerin interneti dijital ağa ve internete sahip olan nesnelerin, sanal bir kimlik kazanması yoluyla, çevreleriyle fiziksel ve sosyal bağlamda iletişim halinde olmalarıdır. Bir diğer tanım ise, nesnelerin, interneti aracı olarak kullanmaları vasıtasıyla birbirleriyle iletişim içerisinde olmaları ve işleri kendileri yönetmeleri şeklindedir. Ayrıca yine 2020 yılında, nesnelerin interneti aracılığıyla 14 milyar cihazın birbirleriyle etkileşime geçmiş olması planlanmaktadır (Ege Bölgesi Sanayi Odası [EBSO], 2015). Bütün bu hızlı gelişimine rağmen, internet ile ilgili gelişmelerin sonuna gelindiği anlaşılmamalıdır. İnternetin verimli bir pazar ortamı olabilmesi için önünde daha birçok engeller mevcuttur. Bağlantı hızlarının artırılması, internete yönelik güvenin oluşturulması, işletme ve tüketicilerin internet ortamına adaptasyonları vb. birçok alanda yapılması gereken birçok çalışma mevcuttur.

1.3. Telekomünikasyon Sektörünün Yapısına Yön Veren Dinamikler

Bu bölümde telekomünikasyon sektöründe rekabet ve özelleştirme, serbestleşme, idari düzenlemeler gibi genel eğilimler incelenmiştir.

1.3.1. Rekabet

1980 yılında ülkemizde piyasa ekonomisi modeli kabul edilmiştir. Piyasa ekonomisinin uygulandığı ülkelerde devlet mal ve hizmet üretimi faaliyetlerini özel girişimlere bırakırken piyasa için düzenleyici bir rol üstlenir. Piyasa modelinin ülke, toplum açısından başarılı sonuçlar üretmesi, yeniliği ve teknolojik gelişimi teşvik etmesi için rekabet olmazsa olmaz bir şarttır (Rekabet Kurumu, 2013: 10). Devlet yasal düzenlemeler yoluyla rekabetin sağlıklı işleyişini, korunmasını piyasanın verimliliğini sağlamayı hedefler (Topkaya, 2003: 1).

1990'lı yıllara kadar telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için temel faaliyet alanı sabit telefon hizmetinden ibaretti. Birçok dünya ülkesinde olduğu gibi ülkemizde de sabit telefon hizmeti tekel bir pazar yapısında özelleştirilinceye kadar devlet kuruluşu olan Türk Telekomünikasyon A.Ş tarafından verilmiştir. Mobil ve internet erişim hizmeti olmak üzere iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle telekomünikasyon sektöründe ortaya çıkan yeni ürün ve hizmetler, sektörün doğal tekel yapısının tüm hizmetler için geçerli olmaması gerektiği görüşünü ortaya çıkarmıştır. Türkiye'de telekomünikasyon sektöründe rekabete dayalı bir yapının farklı hizmetlerin, daha kaliteli ve daha ucuza sunumunu sağlayacak olması sektörün dünya ülkeleri genelinde rekabete açılmasını gündeme getirmiştir (Arıöz, 2005: 14). Bu doğrultuda ülkemizde de mobil iletişim ve internet erişim hizmetleri alanında faaliyet izinleri sektörde rekabetin tesisinin başlangıcından itibaren sağlanabilmesi için özel işletmelere verilmiştir.

Devletler iletişim teknolojilerinde yaşanan yenileşme ve değişime ayak uydurabilmek için, telekomünikasyon sektörünün “özelleştirilmesi” ve “serbestleştirilmesi” politikalarını uygulamaya koymuşlardır (Eke, 2010, 93). Devlet tekelinin hâkim olduğu sistemden vazgeçilerek serbest rekabete dayalı serbest piyasa

düzenine geçilmesi ile tam rekabet ortamında istikrarlı ve şeffaf bir telekomünikasyon pazarının oluşturulması hemen sağlanamamıştır (Kent, 2012: 179).

Telekomünikasyon sektörünün doğal tekel yapısı gereği tam rekabet yapısına geçişinde engeller vardır. Sektörde başlıca, ölçek ve kapsam ekonomilerinden, şebeke dışsallıklarından ve pazar payı en yüksek işletmenin gücünden kaynaklanan rekabet aksaklıkları görülmektedir. Bu aksaklıklar Topkaya, (2003) tarafından yapılan çalışmadan aşağıdaki maddeler halinde derlenmiştir.

1. Telekomünikasyon, elektrik, su ve doğalgaz hizmetlerinin sunulması için yerleşim yerlerini kapsayan şebekelerin kurulmasına ihtiyaç vardır. Kurulum maliyetleri dikkate alındığında yerel şebekenin rekabet şartlarında birden fazla işletme tarafından paylaşılmasının maliyetleri artırıcı etkisi vardır. Telekomünikasyon sektörünün sahip olduğu ölçek ekonomisi özelliği nedeniyle her bir yeni müşteri ile birim maliyetler azalır ve karlılık artar.
2. Aynı telekomünikasyon şebekesi üzerinden birden fazla hizmetin sunuluyor olması da ölçek ekonomisi kapsamında maliyetleri düşürücü etkiye sahiptir. Kapsam ekonomisi olarak adlandırılan bu durumun örneğine mevcut telefon şebekeleri üzerinden yine aynı telekomünikasyon işletmesi tarafından internet hizmetinin verilmesi örnek olarak gösterilebilir.
3. Özellikle sabit ya da mobil telefon şebekesi üzerinden verilen hizmetlerin maliyeti şebekeye bağlı kullanıcı sayısı ile doğru orantılıdır. Sahip olunan müşteri sayısının maliyetler açısından pozitif katkı sağladığı durumlarda pozitif dışsallık, olumsuz katkı sağladığı durumlarda negatif dışsallık söz konusu olur. Telekomünikasyon sektöründe, bir abonenin telekomünikasyon hizmetlerinden elde ettiği fayda, diğer abonelerin sisteme katılmasıyla birlikte artış göstereceğinden pozitif dışsallık söz konudur. Örneğin, aynı telefon şebekesindeki birbirine erişen kullanıcı sayısı arttıkça bu kullanıcıların işletme açısından oluşturdukları değer artmaktadır. Rekabette geri kalan yeterli kullanıcı sayısına erişemeyen işletme için telekomünikasyon şebekelerinin dışsallık özelliği olumsuz bir durum oluşturur. Pazar payı düşük olan işletmelerin pazar payı yüksek olan işletmelere doğru iletişim trafiği üretme ihtimali daha yüksektir. Telefon aramalarında telekomünikasyon şebekeleri

arası geçişlerde bağlantı ücreti olarak ödenen ara bağlantı ücretleri pazar payı düşük işletmeler açısından yüksek maliyetler oluşmasına sebebiyet verir.

1.3.2. Serbestleşme ve Regülasyon

Serbest piyasa ekonomisi modeline geçiş sonrası tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de kamu iktisadi teşebbüslerinin (KİT) özelleştirilmesi gündeme gelmiştir. Stratejik öneme sahip, pazara giriş maliyetlerinin yüksekliği nedeniyle doğal tekel kabul edilen kamu yatırımlarıyla yaygın bir altyapıya kavuşan telekomünikasyon altyapısına sahip bir kamu kuruluşunun özelleştirilmesine devletler güvenlik ve iletişim hizmetinin anayasal bir hak olarak tüm vatandaşlara yararlandırılmasıyla ilgili zafiyetlerin oluşması ihtimali gibi kaygılarla temkinli yaklaşmıştır. Ancak, dünya genelinde tüm ekonomik pazarlarda etkin olmanın altyapısı güncel iletişim teknolojilerini kullanmakla sağlanabilir. Hızla gelişen ve dönüşen iş modellerinin benimsenmesi ve uygulanması telekomünikasyon sektöründe yaşanan değişikliklerin takibiyle mümkündür. Bu doğrultuda telekomünikasyon sektöründe rekabetin geliştirilmesi ülkeler için diğer sektörlerin gelişimine yapacağı katkı düşünülerek kritik önemdedir. Serbestleşme, pazarın yeni hizmet türlerine açılması ve düzenleyici ortamın oluşturulması ile tekeli firmaların özel haklarının ortadan kaldırılması olarak tanımlanabilir ve aşağıdaki yararlarından bahsedilebilir (Borissova, 2001).

Telekom Sektöründe Serbestleşmenin Yararları:

1. Rekabetin oluşması sağlanarak müşteri odaklı hizmet anlayışı gelişir. Müşterilerin hizmeti istediği operatörden seçme imkânı sağlanmış olur. Daha ucuz daha kaliteli ve çok çeşitli hizmet alması sağlanır.
2. Sektörde verimlilik oluşur. Serbestleşme sayesinde hizmet verecek operatör sayısı artacağından hizmetin verilmesinde verimlilik öne çıkar. Bu husus milli gelire pozitif yönde katkı sağlar.
3. Sektördeki operatörlerin piyasaya güvenmelerini sağlar. Operatörler kendilerini güvende hissettikleri zaman uzun vadeli yatırımlara girişirler. Sektörde süreklilik zinciri oluşur. Sektörde yeni teknolojilerin kullanılması olayını tetikler. Özelleştirmenin evrensel kriterlere göre yapılmasını sağlar.

Telekomünikasyon sektörünün rekabete açılması ve serbestleşmesi çalışmaları doğrultusunda devletin telekomünikasyon işletmeciliğinden özelleştirme yapılarak çekilmesi gerekli olmuştur.

İlk adım olarak kamu kuruluşu olan PTT(Posta Telefon Telgraf) tarafından sunulan telefon hizmetleri PTT'den ayrılarak 1994 yılında Türk Telekomünikasyon A.Ş kurulmuştur (Serindağ, 2008: 115). Türk Telekom kamu kuruluşu olarak mevcut kurulu yaygın şebekesi sayesinde yeni bir şebekenin faaliyete geçişinin yüksek kuruluş maliyetleri de düşünüldüğünde sabit telefon hizmetlerinde doğal tekel yapısını 2003 yılı sonuna kadar korumuştur.

Türk telekomünikasyon sektörünün serbestleşmesi sürecinde yapılan ikinci ancak en önemli adım, 2000 tarihinde yayımlanarak yürürlüğe giren 4502 sayılı kanundur. Bu düzenleme ile 76 yıl önce yapılmış kanun ile yönetilmeye sağlanan telekomünikasyon sektörünü geleceğe taşıyacak süreçlere uygun bir kanun oluşturulmuştur. Bugüne kadar sektörle ilgili yapılan en kapsamlı düzenlemeleri içeren bu kanun ile daha önce Ulaştırma Bakanlığının elinde bulunan düzenleyici yetkiler, kanun kapsamında kurulan sektöri düzenleyici otorite olacak Telekomünikasyon Kurumuna devredilmiştir (Ariöz, 2005: 55).

2000 yılında yayımlanan 4502 sayılı kanunla;

1. Telekomünikasyon kurumu sektörde teknik düzenlemeler yapmak ve sektörde faaliyet gösteren kurumları denetlemekle yükümlü özerk bir kurum olacaktır.
2. Ulaştırma Bakanlığının yasalar ve hükümet politikaları doğrultusunda sektör politikasının genel ilke ve esaslarını belirlemesi,
3. Türk Telekom'un Kamu İktisadi Kuruluşu statüsünden çıkartılarak, tamamen özel hukuk hükümlerine tabi kılınması,
4. Kamu hizmeti niteliğinde olan tüm telekomünikasyon hizmetlerinin, hizmetin niteliğine göre imtiyaz sözleşmesi imzalanması veya ruhsat alınması suretiyle yürütülmesi, bu çerçevede Türk Telekom'un da bir görev sözleşmesi imzalaması,

Türk Telekom'un sahip olduğu tekel hakkının kapsamının sabit ses iletimi ve altyapı tesisi ile süresinin ise Aralık 2003 tarihi ile sınırlandırılması da dâhil olmak üzere bir takım önemli hususlar hükme bağlanmıştır.

Sektörün serbestleşmesi yol haritasında tamamlayıcı bir adım olacak Türk Telekom'un özelleştirilmesi öncesinde özel tekel oluşturmamak için sektörün Türk Telekom'un özelleşmesinden önce mutlaka serbestleştirilmesi hedeflenmiştir. Bu bağlamda, Aralık 2003 tarihinde ses iletimi tekelinin sona ermesi ile Telekomünikasyon kurumundan UMTH (Uzak Mesafe telefon Hizmeti) lisansı alan firmalar Ocak 2004 itibariyle uzak mesafe olarak adlandırılan şehirlerarası ve milletler arası görüşürme kategorisinde faaliyetlerine başladılar. Ancak, sadece Türk Telekom müşterilerine on haneli bir numara çevirdikten sonra asıl arayacakları numarayı çevirmeleri ya da ek bir cihaz kullanılması gerekliliği, Türk Telekom'dan ayrı bir fatura üretememeleri, yatırım güçlerinin azlığı gibi nedenler UMTH işletmelerinin büyümesini engelleyen faktörler olmuştur. 2005 yılı telekomünikasyon sektörü toplam geliri 12,7 milyar dolar olurken, UMTH işletmecileri sadece 70 milyon dolar gelir elde edebilmiştir (Yapıcı, 2007: 40).

İnternet teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle sabit telefon hizmeti ses iletiminin geleneksel telefon altyapısı üzerinden değil de internet üzerinden daha düşük maliyetlerde VOIP (Voice Over Internet Protocol) teknolojisiyle verilebilmesinin önünü açmıştır. VOIP teknolojisi sabit telefon hizmetleri pazarında rekabetin sağlanması için önemli bir argüman olarak görülmüştür. Mevcut haliyle UMTH işletmecilerinin Türk Telekom'a rakip olamayacağı anlaşılınca Nisan 2004 tarihinde yapılan yönetmelik değişikliğiyle yeni tip lisanslar işletmecilere açılmıştır. 2006 yılı sonunda yeni tip lisans alan 44 işletmenin 40 tanesi diğer ses hizmeti veren işletmelerle ara bağlantı anlaşmalarını tamamlayarak faaliyetlerine devam etmelerine karşın internet üzerinden gerçekleştirilen görüşmelerin o günkü şartlarda sesin aynı anda iletimi standartlarına her zaman uymaması nedeniyle hizmet kalitesinde önemli sorunlar meydana getirmiştir (Telkoder, 2005).

Avrupa Birliği ülkelerinde ve ülkemizde UMTH işletmecilerinin, ana işletme sabit telefon şebekesi ile rekabet edebileceği beklentileri yeni tip lisansların verilmesinden kısa bir süre sonra son bulmuştur. Sabit telefon hizmeti sunumunda Türk Telekom ile rekabet edecek işletmeler için şehir içi telefon görüşmelerinin açılması, kendi numaralarını

tanımlayabilmeleri, ara bağlantı ücretlendirmelerinin yeniden düzenlemesi gibi beklentilerle STH (Sabit Telefon Hizmeti) lisansı Nisan 2007’de Telekomünikasyon Kurumu tarafından düzenlenerek duyurulmuştur. Telekomünikasyon Kurumu STH lisansı kapsamında şehir içi telefon hizmetleri, katma değerli telefon hizmeti gibi çeşitli iş modellerinin sunumu, müşterilerine numara verebilmesi dâhil tüm hizmetleri tek bir lisansla verilebilmesini sağlamıştır.

Serbestleşme sürecinde atılan önemli adımlardan biri de PTT’den ayrılarak sabit telefon hizmeti ve mobil iletişim hizmetinden yüksek hızlı internet erişim hizmetine kadar birleşik telekomünikasyon hizmeti sunan kamu kuruluşu olarak faaliyetine devam eden Türk Telekomünikasyon AŞ’nin özelleştirilmesidir. Dünyanın en büyük telekomünikasyon altyapılarından birine sahip olan Türk Telekom, hizmet ve gelir büyüklükleriyle de dünya genelinde önemli bir telekomünikasyon işletmesi olmuştur. Bu kapsamda Türk Telekom’un özelleştirmesi sadece telekomünikasyon alanında değil, Türkiye’deki genel ekonomik reform çerçevesinde de bir kilometre taşı olarak değerlendirilebilir. Bundan dolayı, rekabetçi ve etkin bir telekomünikasyon yapısının geliştirilmesi ile Türk Telekom’un etkinliğinin ve hizmet kalitesinin artırılması özelleştirmenin başlıca hedefleri arasında görülmüştür (Özelleştirme İdaresi Başkanlığı [ÖİB], (2010): 19). Türk Telekom’un telekomünikasyon sektöründe yeterli düzeyde serbestleşme sağlanmadan özelleştirilecek olması ilgili çevrelerce eleştiri konusu yapılmıştır.

Özelleştirme ile ilgili hukuksal sürecin tamamlanmasının ardından Türkiye’nin bugüne kadarki en büyük özelleştirmesi olarak görülen Türk Telekom’un %55 hisse satışı için Temmuz 2005’de ihale yapılmıştır. Lübnan kökenli Oger Telecoms 6,5 milyar dolarlık en yüksek teklif ile Türk Telekom’un %55 hissesini satan alarak yönetiminde söz sahibi olmuştur. Türk Telekom’un %30 hissesi devlete ait olacak, %15lik hissesi de 2008 yılında İMKB’de işlem görecektir şekilde halka arz edilmiştir (Tunçer, 2011: 219).

Türk Telekom’un özelleştirilmesi sürecinde işletmenin sahip olduğu altyapı çeşitliği ve yüksek hızlı sabit internet pazarının henüz rekabete açılmamış olması düşünüldükçe Rekabet Kurumu tarafından bir takım düzenlemeler yapılmıştır. Bu kapsamda uydu hizmetleri ve Kablo TV şebekesi Rekabet Kurumu kararı gereği Türk Telekom’dan ayrılarak kamu kuruluşu statüsünde olan Türksat A.Ş kurulmuştur. Ayrıca, Rekabet

Kurumu Türk Telekom'un sahip olduğu yüksek hızlı internet ADSL ve düşük hızlı Dial Up (Çevirmeli Ağ Bağlantısı)müşterilerini, Nisan 2006 tarihinde Türk Telekom'dan ayrı bir tüzel kişilik olarak kurulan ancak yine %100 Türk Telekom iştiraki olan TTNET Anonim İşletmesine devretmesine karar vermiştir (BTK, 2008: 2).

İnternet erişim hızlarına göre yapılan sınıflandırmada yüksek hızlı internet "genişbant" internet düşük hızlı internet ise "darbant" olarak adlandırılmaktadır. DSL, fiber internet gibi 512 Kbs (Kilo bit per second) üzeri hız sağlayan erişim metotları genişbant, Dial Up (Çevirmeli ağ bağlantısı) gibi 512 Kbs altı hız sağlayan erişim metotları ise darbant internet erişimine örnek olarak verilebilir (Güngör ve Tözer, 2008: 120). 2000 yılına gelindiğinde Türk Telekom ile İnternet Servis Sağlayıcılığı sözleşmesi imzalamış aktif olarak faaliyet gösteren 50 işletme yaklaşık 3 milyon müşteri sayısına ulaşmışlardır. İnternet servis sağlayıcıların aynı yıl sahip olduğu pazar paylarına bakıldığında Türkiye'de darbant internet erişimiyle ilgili rekabet ortamı tesis edildiği söylenebilir (Güngör ve Evren, 2002: 60). Ancak, 2003 yılı itibarıyla Türk Telekom tarafından mevcut sabit telefon altyapısı kullanılarak genişbant internet erişim hizmetinin sunulması sonucu bu işletmeler hızla müşteri tabanlarını kaybetmeye başlamışlardır. Genişbant internet erişimi altyapısı yaygınlaştıkça gittikçe küçülerek karlılıklarını teknolojik değişim karşısında kaybetmişlerdir (BTK, 2011: 53). Sabit genişbant internet erişim hizmeti pazarının rekabete açılması konusunda çeşitli modeller denenmiştir. Türk Telekom'un altyapısını sınırlı kullandırma yönünde izlediği yaklaşım nedeniyle Türk Telekom iştiraki olan TTNET haricinde diğer internet servis sağlayıcıları sembolik sayılarda müşteri edinebilmiş pazarda varlık gösterememişlerdir. 2008 yılı sonunda yaklaşık 6 milyon internet müşterisinin %95 üzeri bir oranı TTNET müşterisidir. Yine, 2008 yılında BTK tarafından yapılan düzenlemeyle TTNET dahil tüm internet servis sağlayıcıları için Veri Akış Erişimi Modeli ile Türk Telekom'dan toptan hizmet alımı teklifi hayata geçirilmiştir (Tözer, 2011: 175). Bu iş modeli ile internet servis sağlayıcıları için herhangi bir kısıtlama olmaksızın Türk Telekom altyapısının uygun olduğu her yerde ve önceki iş modellerine göre daha karlı olabilecek bir kazanç yapısında faaliyet gösterme imkânı olmuştur. TTNET ve diğer internet servis sağlayıcıları arasında rekabetin tesis edildiği bu düzenleme sonucu 2016 yılı sonunda TTNET'in genişbant internet pazarındaki pazar payı giderek gerileyerek %75 seviyelerine kadar düşmüştür.

Sabit telekomünikasyon altyapısı sahibi işletmelerin altyapılarını diğer işletmelere kullandırmaları yönüyle pazarda rekabetin tesisinde bir takım zorluklar ve altyapı sahibi işletmenin karlılık endişeleriyle öne süreceği çeşitli engeller vardır. Ülkemizde Türk Telekom tüm il, ilçe ve köylere uzanmış yaygın sabit telekomünikasyon altyapısının sahibidir. Sabit telefon ve sabit genişbant internet erişimi pazarlarının rekabete açılması çalışmaları Türk Telekom'u bir şekilde altyapısını kullandırmaya zorlama süreci üzerine kurulu olduğu için pazardaki rekabetin tam anlamıyla tesisinde çeşitli engellerle karşılaşmış ve gecikmeler yaşanmıştır. Sabit genişbant pazarı bugün için önceki yıllara nazaran daha rekabetçi bir yapıda olsa da gelişime açık tarafları bulunmaktadır. Yürürlüğe girmesi planlanan port ve transmisyon modeliyle işletmeciler Türk Telekom'dan bağımsız olarak kendi tarifelerini oluşturarak farklı müşteri gruplarına ulaşabilecekleri daha esnek bir yapıda faaliyet gösterebilme imkânına kavuşacaktır. Türk Telekom ve işletmeciler arasında Port ve transmisyon modelinin yürürlüğe girmesiyle birlikte sabit genişbant internet pazarında daha rekabetçi bir yapının ortaya çıkması beklenmektedir (Telkoder, 2015: 2).

Altyapıya dayalı rekabette, Türk Telekom'dan bağımsız olarak Türksat A.Ş kablo TV hizmeti altyapısı ile müşterilerine sabit genişbant internet erişimi sunmaktadır. Ayrıca, 2007 yılında Tellcom adlı işletme altyapı işletme lisansı alarak sabit ses ve sabit genişbant internet erişimi konusunda kendi altyapısıyla hizmet sunmaya başlamıştır. Tellcom diğer bir internet servis sağlayıcı Superonline ile 2009 yılında birleşerek 2011 yılından itibaren de Turkcell Superonline markasıyla faaliyetlerine devam etmektedir. Turkcell Superonline her geçen yıl pazar payını artırarak ülke genelinde altyapısını genişletmektedir (Turkcell Superonline, 2017).

Türkiye'de mobil telekomünikasyon hizmetleri 1994 yılında Turkcell ve Telsim tarafından sunulmaya başlanmıştır. 2000 yılında ise Aria ve Aycell'in yetkilendirmeleriyle birlikte mobil telekomünikasyon pazarında 4 işletme rekabet hâlinde olmuştur. Ancak, o dönemde pazara yeni girişi kolaylaştıracak numara taşınabilirliği ve ulusal dolaşım gibi düzenlemelerin eksikliği pazardaki rekabetin tam anlamıyla oluşmamasına sebep olmuş ve pazara yeni giren işletmecilerin yerleşik işletmeciler ile etkin rekabeti sağlanamamıştır. Bu nedenle, 2004 yılında Aria ve Türk Telekom iştiraki Aycell birleşerek Avea markası

altında hizmet vermeye devam etmişlerdir. 2006 yılında Türk Telekom yaptığı satın alma ile Avea'nın %81 hissesine sahip olmuştur (Eke, 2010: 90).

Mobil Telefon hizmeti kullanıcılarının telefon numaraları değişmeden hizmet aldıkları işletmeciyi değiştirmeleri numara taşıma olarak adlandırılmaktadır. Rekabetçi bir telekomünikasyon pazarı için numara taşınabilirliği müşteri tercihlerinin çeşitlenmesinde ve etkin rekabetin artmasında kullanılabilecek önemli argümanlardan biri olarak görülmüştür (European Parliament, 2002: 12). Mobil numara taşıma, telefon pazarının artık doyuma ulaştığı ülkemiz gibi pazarlar için işletmecilerin yeni müşteri kazanmalarında kullanabilecekleri en önemli araçtır (Lyons, 2006). Ülkemizde 2008 yılında Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kurumu (BTK) tarafından yayımlanan yönetmelikle numara taşıma uygulaması başlamıştır (Yıldız, 2013: 1). Numara taşıma uygulamasıyla Kullanıcının telefon numarasını koruma isteğiyle memnun olmadığı hizmeti almaya devam etmesi veya bir başka işletmecinin sunduğu fiyat avantajından yararlanamaması gibi durumlar ortadan kalmıştır. Numara taşıma hakkı kullanıcılara kendi numarasını koruyarak iletişim giderlerini düşürme fırsatı verirken ismine kayıtlı telefon numarası üzerindeki mülkiyetini de artırmaktadır (Buehler ve Diğerleri, 2006: 386). Numara taşıma uygulaması ülkemiz mobil iletişim pazarında düzenleyici kuruluş Bilgi Teknolojileri Kurumunun etkin yönetimiyle fiyatlarda düşüşe rekabet şartlarında gelişmeye sebep olmuştur (Genç ve Narin, 2016: 90).

Serbest piyasa şartlarında işletmelerin ürün ve hizmet sunumunu, fiyatlarını ve diğer piyasa parametrelerini istedikleri şekilde belirleyebilmeleri amaçlanır. Ancak bazı durumlarda işletmelerin pazar payının önemli bir kısmına hakim olup ciddi bir güce ulaşması ve bu gücü kendi menfaatleri doğrultusunda kullanıp müşterilerini istismar etmesi, rakiplerini yok etmeye, piyasaya sokmamaya çalışması ihtimali mevcuttur. Piyasa serbestliği kavramının istismarını önceden önlemek ve kontrol sağlamak için bir takım sınırlamaların varlığına ihtiyaç vardır. Bu nedenlerle piyasalarda rekabeti korumak için hukuki düzenlemeler yapılması gereklidir. Bu nedenle kanun koyucular bu doğrultuda düzenlemeler yapmaya başlamışlardır. Rekabetin tesisi, sürdürülebilirliği ancak sağlam bir hukuki altyapıyla sağlanabilir. Telekomünikasyon sektöründeki hukuki düzenlemelerde Rekabet Kurumu ve BTK tarafından yapılır (Oruç ve Diğerleri, 2003).

1.3.3. Düzenleme (Regülasyon)

Telekomünikasyon terminolojisinde yaygın olarak kullanılan regülasyon kavramına karşılık Türkçe “düzenleme” kelimesi kullanılmaktadır. Düzenleme, meclis dışında bir kuruluşun yasa değerinde koyduğu kurallar bütünü olarak ifade edilmesi yönüyle daha çok hukuksal bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Akıllıoğlu, 1999: 101).

İlk olarak Amerika’da hayata geçirilen yaklaşımla özel sektörce yürütülen enerji, telekomünikasyon gibi temel hizmetlerin alışıla gelmiş devlet bürokrasisinin uzağında hem bu hizmetlerin gelişimini sağlayıcı hem de bireylerin menfaatini gözeten rekabetçi bir ortamda faaliyetlerini gerçekleştirmeleri için bağımsız özerk yapıdaki kamusal kuruluşların oluşturularak faaliyetlerin düzenlenmesi ve denetlenmesi hedeflenmiştir (Ulusoy, 2002:4). Bu kapsamda kurulan düzenleyici kuruluşlar tam rekabetin tesis edilmesinin zor olduğu doğal tekel oluşumuna uygun sektörlerde bu durumdan kaynaklı oluşan olumsuzlukların, rekabette oluşan aksaklıkların giderilmesi için devlet tarafından oluşturulan kurumlardır (Erol, 2003: 5). Ülkemizde 2000 yılında 4502 sayılı kanunla telekomünikasyon sektörünü düzenleme ve denetleme amaçlı kurulan Telekomünikasyon Kurumunun adı ve görev kapsamı yeniden düzenlenerek 2008 yılında çıkarılan 5809 sayılı kanunla Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu olmuştur.

Özelleştirme sürecine hazırlık döneminde sabit iletişim hizmetlerinde ülkemizde tekel konumunda olan Türk Telekom’un  zelleştirme öncesi ve sonrasında faaliyetlerini belirli kriterlere ve denetime tabi tutarak sektörün rekabetçi bir yapıya kavuşturulması hedeflenmiştir. BTK, (2016d) stratejik planına göre düzenleyici kuruluş Bilgi Teknolojileri ve İletişimi Kurumu’nun kuruluş amaçlarından biri olan bu konuda kurumun görevi sadece denetleme yapmak değil işletmelerin içinde bulunabileceği tıkanıklıkları gidermek için yol haritası oluşturmak, sadece sabit iletişim konusunda değil mobil iletişimde de pazara hakim konumda bulunan işletmelerin yüksek karlarını sınırlamak, vatandaşların belirli kalitede yararlandığı iletişim hizmeti giderlerinin kabul edilebilir seviyelerde olmasını sağlamak da kurumun kanunla tanımlanmış görevleri arasında yer almaktadır. Bilgi Teknolojileri ve İletişimi kurumunun diğer görevleri; Sektörde faaliyet gösteren ya da gösterecek uygunluğa sahip yatırımcıların iletişim teknolojilerinde yaşanılan yenilikleri ülkemizin hizmetine sunmaları konusunda teşvik edecek şartları oluşturmak. Yatırımcıların

rekabetin korunduğu güven ortamında faaliyet göstermelerini sağlamak, karlılıklarıyla ilgili sorunlarını önceden öngörmek. İletişim hizmetlerinin ülke genelinde tüm yerleşim birimlerine karlılık kaygısı olmadan ulaştırılması anlamına gelen evrensel hizmeti sağlayacak gerekli düzenlemeleri yapmak.

Serbestleşme ancak siyasi otoritelerin dışında düzenleyici bağımsız kurumlarca tesis edilebilir. Telekom sektörüyle ilgili ülkemizde iki tane düzenleyici kurum vardır. Bunlardan biri Telekomünikasyon Kurumudur diğeri de Rekabet Kurumudur. Rekabet kurulu bütün sektörlerdeki rekabet şartlarını ve ihlallerini incelemek üzere kurulan bir düzenleyici yapıdır(Erol, 2003: 153).

1.3.3.1. Evrensel Hizmet

Dünya ülkelerinin genelinde ve ülkemizde kamusal hizmet olarak devlet tarafından karlılık kaygısı olmadan sunulan telekomünikasyon hizmetlerinin özelleştirilmesi ve sektörün serbestleştirilmesi sosyal devlet ilkesi gereğince, devletin bu alandaki sorumluluğunu ortadan kaldırmamıştır. Bu kapsamda yeni kanuni düzenlemeler yapma gereksinimi doğmuş ve evrensel hizmet konusu gündeme gelmiştir. Devletler kamu hizmeti olarak işletmeciler rolünde yer aldığı haberleşme sektöründen özelleştirme yoluyla çekilirken yeni rollerini sektörün denetlenmesi ve düzenlenmesi olarak belirlemiştir. Devlet, tüm vatandaşlarının ‘makul bir fiyat’ ve ‘kalitede’ telekomünikasyon hizmetinden yararlanması için kontrol ve denetim konusunda sorumluluklar yüklenmiştir (Civelek, 2010: 53).

Ayrıca telekomünikasyon sektörlerine ilişkin özelleştirme ve serbestleşme süreçleri sonucunda toplumun ekonomik veya coğrafi açıdan farklılık gösteren her kesimine tüm vatandaşların temel telekomünikasyon hizmetlerine ekonomik olarak, belirli kalitede ulaşması hedeflenmiştir. Sunulması planlanan bu temel hizmetler de “evrensel hizmet” olarak adlandırılmıştır (Kent, 2012). Bu hizmetlerin sunumunu gerçekleştirmek üzere ülkemiz dâhil pek çok ülkede telekomünikasyon sektöründe çalışan firmaların net gelirlerinin belli bir kısmını aktaracağı bir havuz (Evrensel Hizmet Fonları) oluşturulmuştur (Oruç ve Cantekinler, 2002: 41). Evrensel Hizmet fonuyla, temel telekomünikasyon hizmetlerinin ulaştırılabilmesini sağlamak amacıyla Amacı kâr

maksimizasyonu olan şirketlerin, yatırım yapmayı kârlı bulmayacakları ve bu nedenle de hizmet götürmekten sakınacakları alanlara devlet eliyle hizmet sunumu amaçlanmıştır.

1.4. Verilerle Türkiye Telekomünikasyon Sektörü Pazar Yapısı

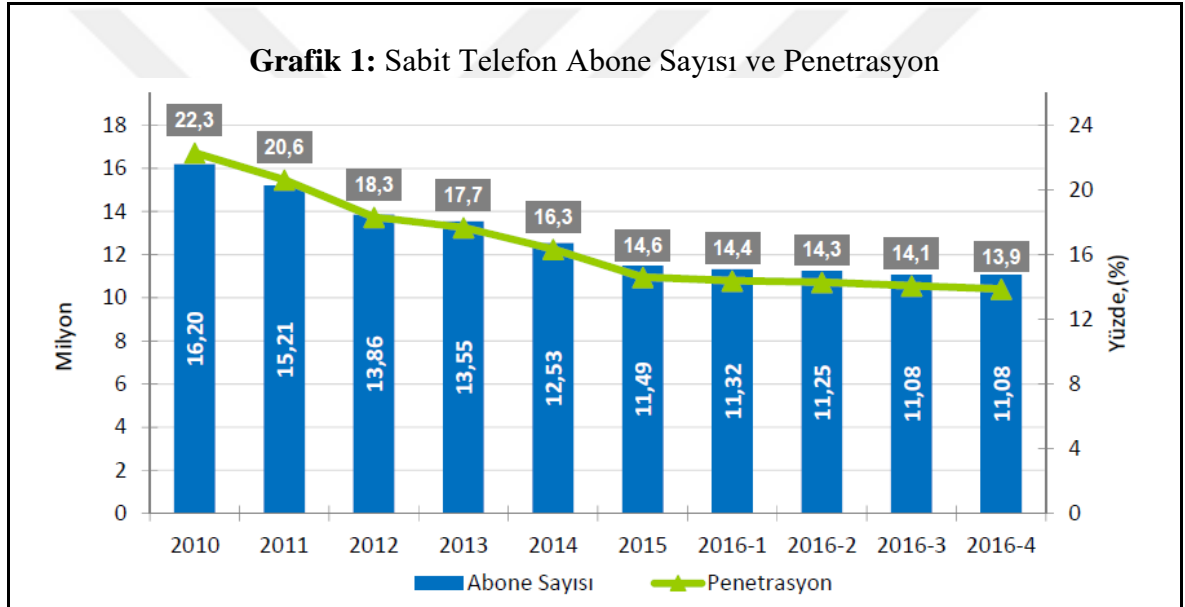
5809 sayılı Elektronik Haberleşme Kanunu uyarınca ülkemizde telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösterecek işletmeler yetkilendirmeye tabidir. Ülkemiz Ulaştırma Bakanlığının telekomünikasyon sektörü ile ilgili strateji ve politikalarını dikkate alarak, ilgili düzenlemeleri yapma ve yetkilendirme görevi Bilgi Teknolojileri ve İletişimi Kurumu tarafından yapılır. Bu bölümde, Türkiye telekomünikasyon hizmetleri pazarında faaliyet gösteren işletmelerin pazar büyüklükleri, payları ve finansal verileri gibi sektörel bilgilere yer verilmiş, Bilgi Teknolojileri ve İletişimi Kurumu'nun her üç ayda bir yayınladığı pazar verileri raporu (BTK, 2017) kaynak alınmıştır.

Şubat 2017 itibarıyla Telekomünikasyon sektörünün tüm hizmet türlerinde faaliyet gösteren toplam işletmeci sayısı 438 olup bu işletmecilere verilen yetkilendirme sayısı 767'dir. İşletmeci sayısının çokluğu Telekomünikasyon sektöründe tam rekabetin tesis edildiği anlamına gelmemektedir. Temel telekomünikasyon hizmetleri olarak görülen Sabit telefon, Sabit genişbant internet ve mobil iletişim pazarlarında faaliyet gösteren Türk Telekom, Turkcell ve Vodafone 2016 yılı sonu itibarıyla sektörde elde edilen toplam satış gelirin %85'ini elde etmiştir. Diğer tüm işletmecilerin toplam gelir payı %15'dir.

Telekomünikasyon pazarına giriş ve çıkış maliyetlerinin yüksek olması, bu piyasada önemli ölçüde giriş engeli yaratmakta ve yeni firmaların piyasaya girmesinin önündeki en büyük sorunu oluşturmaktadır. Bu yapısal özelliğinden dolayı, piyasa tekeli bir yapı sergilemektedir. Sektördeki mevcut firmaların önemli maliyet avantajının olması, ölçek ekonomisinden yararlanması ve ürün farklılaştırmasına gitmesi, giriş engeline örnek olarak verilebilir. Ayrıca, yeni firmalar reklam gibi ek maliyetleri de üstlenmek durumundadırlar. Lisans ücretlerinden dolayı ücretler ne kadar düşük olursa olsun, piyasadaki çıkışın maliyeti de oldukça yüksektir.

1.4.1. Sabit Telefon Hizmeti Pazarı

2016 yılı dördüncü çeyrek sonu itibarıyla 11.077.559 sabit telefon abonesi bulunan Türkiye’de sabit telefon nüfus penetrasyon oranı giderek azalmaktadır. 2016 yılı sonunda bir önceki yıla göre 0,7 puan azalarak %13,9 seviyesine düşmüştür (Grafik 1). Türkiye’de ortalama hane halkı büyüklüğünün 3,607 olduğu göz önünde bulundurulduğunda sabit telefon hizmetlerinin Türkiye’nin önemli bir kesimine ulaştığını söylemek mümkündür (BTK, 2017: 14). Sabit telefon kullanıcı sayısının azalmasıyla ilgili nedenlere önceki bölümlerde değinilmiştir.



Kaynak: BTK, 2017: 14

BTK tarafından Sabit Telefon Hizmeti (STH) lisansı ile Türk Telekom altyapısı üzerinden toptan satış modeliyle sabit telefon hizmeti verebilen işletmeler 2016 yılı sonu itibarıyla 3.095.450 kullanıcı sayısına ulaşmıştır. Böylece STH işletmelerinin Sabit telefon pazarındaki payları %28’e ulaşmıştır (Tablo 1). Türk Telekom sabit telefon hizmeti toplam kullanıcı pazar payı %72 olsa da STH lisansı ile faaliyet gösteren Türk Telekom iştiraki TTNET’in STH pazarında ki %55’lik payı düşünüldüğünde toplam Türk Telekom Grubunun sabit telefon hizmetlerindeki kullanıcı pazar payı %87,5 olmaktadır.

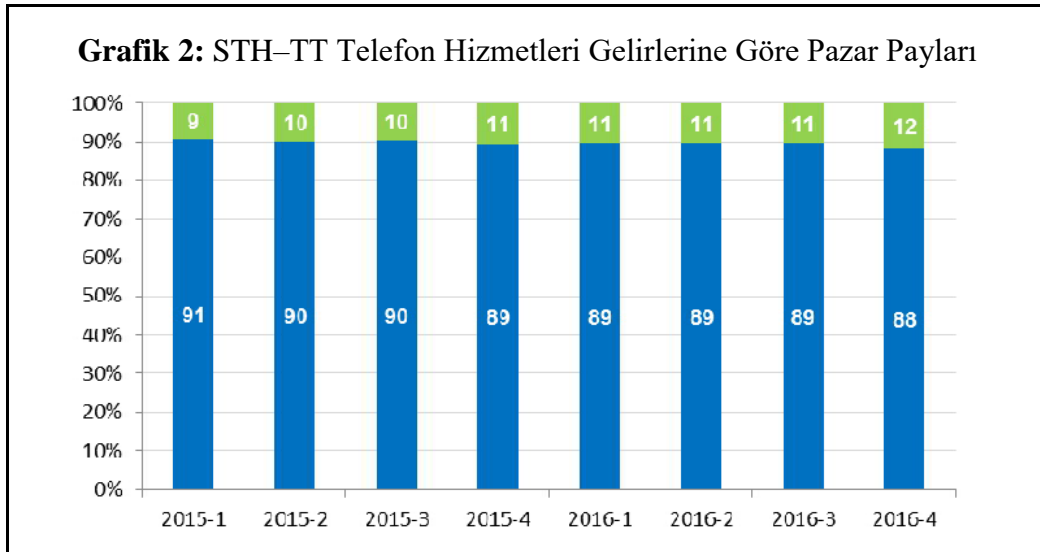
Tablo 1: STH İşletmecilerinin Abone Sayısına Göre Pazar Payları, 2016-4

İşletmeci	Pazar Payı (%)
TTNET	55,7
Superonline	12,9
Turknet	6,3
İş Net	4,7
Türksat	4,3
Millenicom	2,9
Vodafone Net	2,5
Net GSM	2,4
TTM Telekom	1,7
Diğer	6,6

Kaynak: BTK, 2017: 16

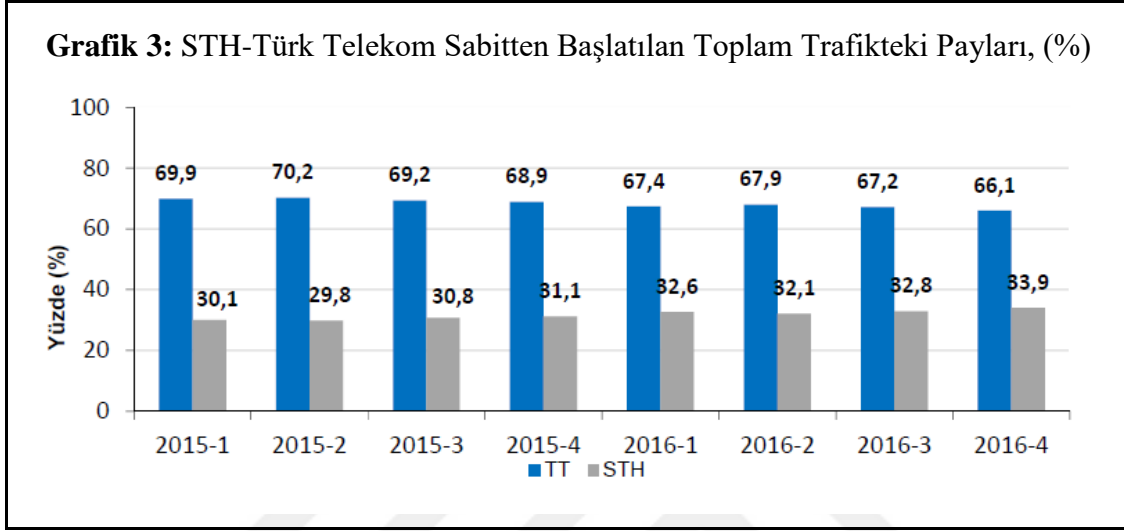
Türk Telekom'un 2016 yılı sonu sabit telefon hizmeti geliri bir önceki yıla göre %5,4 azalarak 725 milyon TL olarak gerçekleşirken, STH işletmecilerinin toplam sabit telefon hizmeti geliri 351 milyon TL olmuştur.

Türk Telekom'un sabit altyapısını Sabit Telefon Hizmeti (STH) lisansı sahibi işletmelere kullandırması nedeniyle elde ettiği gelirler ve sabit ücret, bağlantı, nakil ücretleri de dahil edildiğinde sabit telefon hizmeti pazarında Türk Telekom ve STH işletmeleri gelirlerine göre pazar paylarındaki zamana göre değişim aşağıdaki tablo da yer almaktadır. Buna göre 2016 yılı sonu itibarıyla Türk Telekom'un sabit telefon hizmeti pazarında gelir payı %88'dir (Grafik 2).



Kaynak: BTK, 2017: 19

Grafik 3’de STH işletmecilerinin ve Türk Telekom’un sabit şebekede başlatılan toplam ses trafiği miktarındaki paylarına yer verilmektedir. 2015 yılının birinci çeyreğinde STH işletmecilerinin söz konusu trafikteki payı %30,1 iken 2016 yılı dördüncü çeyreğinde %33,9’a çıkmış, Türk Telekom’un payı ise aynı dönemde %69,9’dan %66,1’e gerilemiştir.

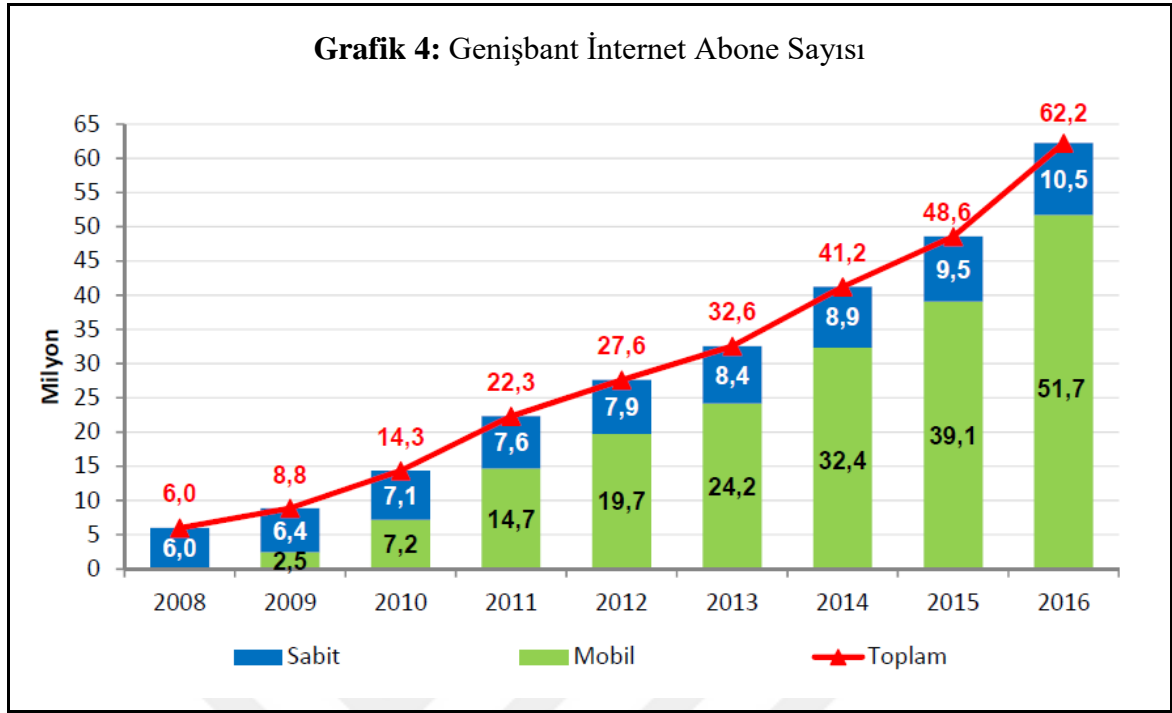


Kaynak: BTK, 2017: 24

2016 yılının dördüncü çeyreğinde Türk Telekom net olarak 72.107 abone kaybederken Superonline net olarak 32.096 abone kazanmıştır. Sabit hatlarda numara taşınabilirliği uygulamasının başladığı 10 Eylül 2009 tarihinden 31 Aralık 2016 tarihine kadar toplam 1.246.025 adet numara taşıma işlemi gerçekleştirilmiştir.

1.4.2. Sabit Genişbant İnternet Pazarı

2016 yılı dördüncü çeyreğinde toplam genişbant abone sayısının bir önceki çeyreğe göre %5,3 oranında arttığı görülmektedir. Artış oranı kablo internet abone sayısında %7,1 ve fiber abone sayısında %5,7 seviyelerinde gerçekleşmiştir. En önemli artış oranı mobil genişbant kullanıcı sayısında gerçekleşmiştir. Grafik 4’de 2008 yılından itibaren Türkiye’deki toplam genişbant internet abone sayılarına, sabit ve mobil ayrımında yer verilmektedir. 2008 yılında 6 milyon olan genişbant internet abone sayısı 2016 yılı dördüncü çeyrek sonu itibarıyla 62,2 milyonu aşmıştır.



Kaynak: BTK, 2017: 29

Tablo 2’de internet servis sağlayıcıların abone sayısı bakımından pazar paylarına yer verilmektedir. Buna göre pazarda en büyük paya sahip işletmeci TNet olup onu Superonline, Vodafone Net, Doğan TV Digital, Turknet ve Millenicom izlemektedir.

Tablo 2: İSS Pazar Payları, 2016-4

İşletmeci	%
TNet	68,4
Superonline	19,5
Vodafone Net	5,2
Doğan TV Digital	3,1
Turknet	1,5
Millenicom	1,2
Diğer	0,9
TOPLAM	100

Kaynak: BTK, 2017: 31

İnternet servis sağlayıcılığı yetkilendirmesine sahip işletmecilerden temin edilen bilgilerden 2016 yılı dördüncü çeyrek itibarıyla yaklaşık 80 işletmecinin aktif olarak hizmet verdiği görülmektedir. İSS'lerin 2016 yılı gelirleri bir önceki yıla göre %20,6'lık artışla 6 milyar TL seviyesini geçmiştir.

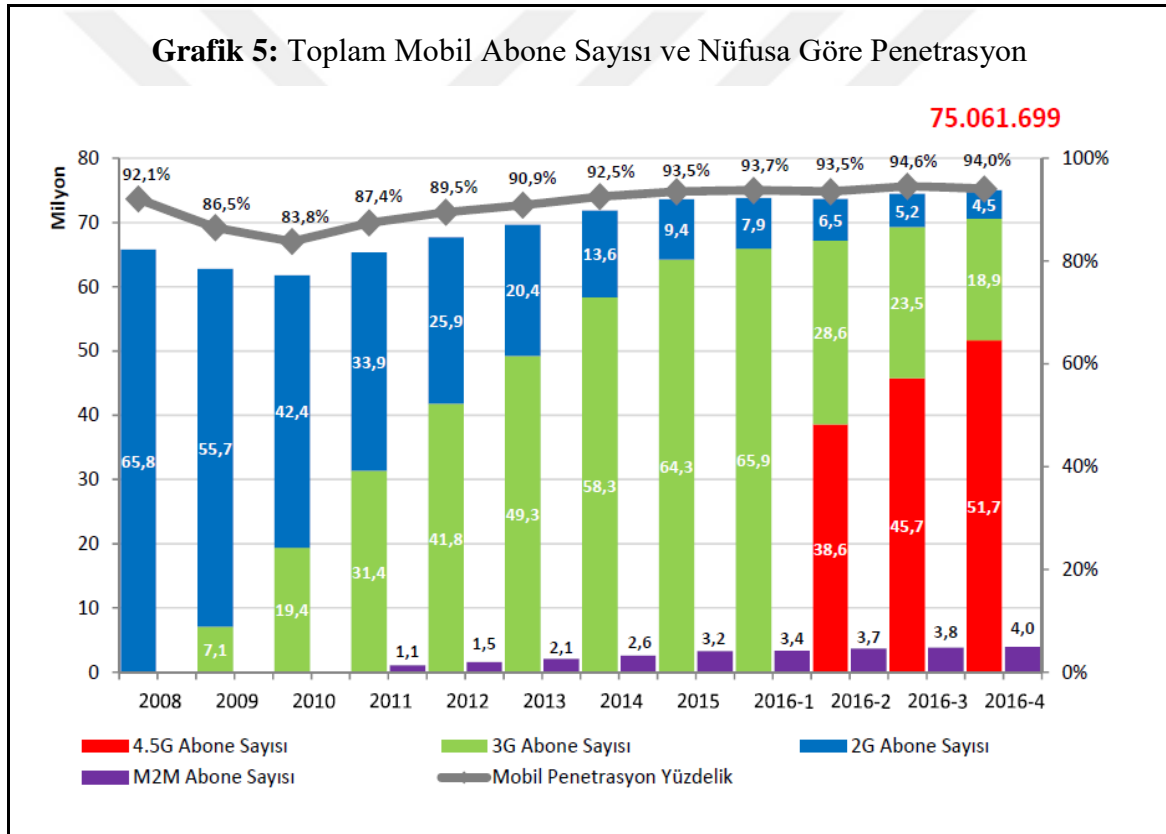
1.4.3. Mobil İletişim Pazarı

Sektörde faaliyet gösteren işletmecilerimizin 2015 yılındaki net satış gelirleri 39,6 milyar ₺ olarak gerçekleşmişken, 2016 yılında bu rakam 45,4 milyar ₺'yi aşmıştır. 2016 yılı sonu itibarı ile 11,08 milyon sabit abonenin yanında, mobil hizmetlerde abone sayısı 75,06 milyon olmuş ve penetrasyon oranı %94 düzeyinde gerçekleşmiştir. Makineler arası iletişim (M2M) abone sayısı ve 0-9 yaş aralığındaki nüfusu çıkardığımızda mobil penetrasyon oranı %106,2 olarak gerçekleşmiş olup, bu rakam 0-9 yaş haricindeki ülkemiz kullanıcılarının ortalama olarak en az bir mobil telefon hattına sahip olduğunu göstermektedir. 2016 yılı dördüncü çeyrekte, 426 dakika olan ortalama aylık mobil kullanım süresi ile Türkiye, önceki dönemde olduğu gibi incelenebilen Avrupa ülkeleri arasında ilk sırada yer almıştır. 2016 yılında 10,8 milyon mobil abone numarasını taşımış olup toplamda bugüne kadar yaklaşık 100,8 milyon numara taşıma işlemi gerçekleşmiştir.

1990'larda, 2G'nin (ikinci nesil telefon teknolojisi) yayılmasıyla, operatörler arasındaki rekabeti artırmak amacıyla ülkeler mobil piyasasına girişlere izin vermeye başlamıştır. Böylece, az sayıda operatörün bulunduğu bu piyasada oligopolistik yapı oluşmuştur. Oligopolistik yapı sergileyen mobil telekomünikasyon piyasasının en önemli özelliği, piyasaya giriş ve çıkış engelini bulunması, eksik bilgi, numara değiştirme maliyetleri ve eksik rekabetin olmasıdır. Avrupa'da 79 mobil telekomünikasyon operatörü bulunmaktadır. Genel itibarıyla oligopolistik yapıda olan sektörde Avrupa Komisyonu, piyasa gücünün kötüye kullanımını engellemek için arabağlantı, ulusal dolaşım gibi çeşitli düzenleyici yaptırımlar uygulamaktadır (Badulescu, 2011: 16).

Sektör, elektronik haberleşme altyapı ve hizmetlerini sunan Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu tarafından hizmet türüne göre yetkilendirilmiş şirketlerden oluşur.

Aralık 2016 sonu itibarı ile Türkiye’de yaklaşık %94 penetrasyon oranına karşılık gelen, Makineler arası iletişim (M2M) aboneleri dahil, toplam 75.061.699 16 mobil abone bulunmaktadır. Temmuz 2009’da sunulmaya başlanan 3G hizmeti Mart 2016 sonu itibarıyla 65.949.652 aboneye ulaşmıştır. Ancak 1 Nisan 2016 tarihinde 4.5G’nin hayata geçmesiyle 3G aboneliğinden 4.5G aboneliğine hızlı bir geçiş süreci yaşanmış, Aralık ayı sonunda 3G abone sayısı 18.890.648’e düşerken 4.5G abone sayısı 51.689.904’e çıkmıştır. Grafik 5’de 2G, 3G ve 4.5G mobil abone sayısı ile penetrasyon oranları yıllar itibarıyla karşılaştırılmaktadır. Diğer taraftan, Aralık 2016 sonu itibarı ile makineler arası iletişim (M2M) abone sayısı 4 milyona ulaşmıştır.

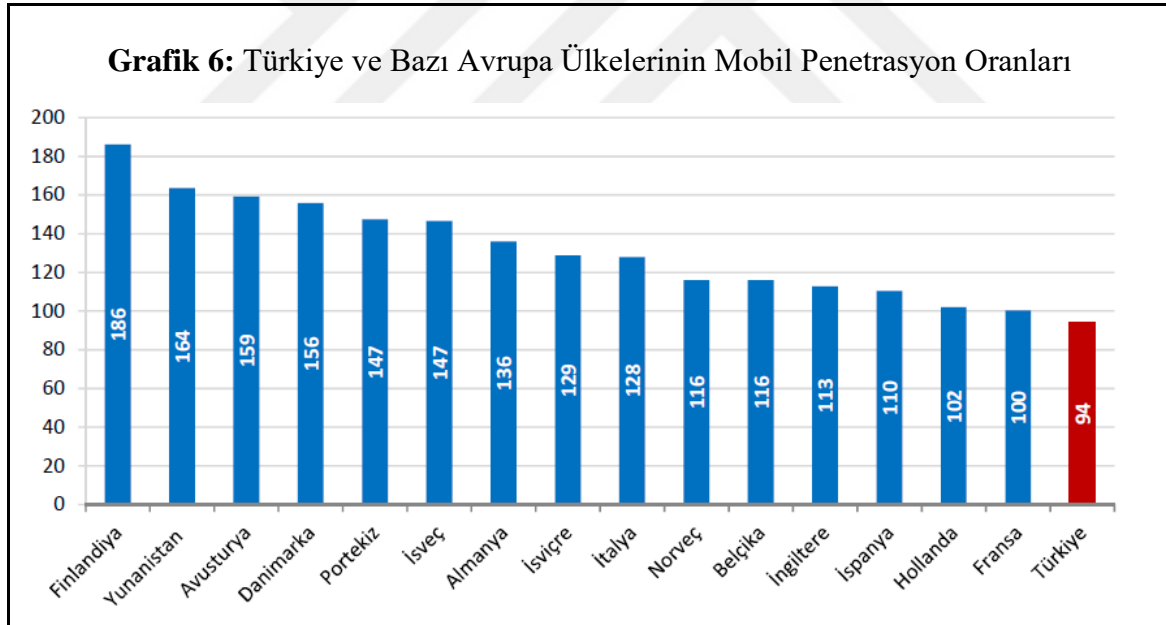


Kaynak: BTK, 2017: 39

1 Nisan 2016 tarihinde başlayan 4.5G hizmeti için Aralık ayı sonunda aktif 4.5G abone sayısı (cihazı ve SIM kartı 4.5G hizmetine uygun olan abone sayısı) 19.156.387 iken 4.5G uyumlu cihaz sayısı 26.477.929 olarak gerçekleşmiştir.

2016 yılı dördüncü çeyrekte 3G abone sayısı 4.5G hizmetinin hayata geçmesi nedeniyle 18.890.648'e düşerken, 4.5G abone sayısı üç aylık dönem içerisinde 51.689.904'e ulaşmıştır. 3G ve 4.5G hizmetiyle birlikte mobil bilgisayardan ve cepten internet hizmeti alan mobil genişbant abone sayısı 51.736.914'e, sadece 4.5G hizmetiyle birlikte mobil bilgisayardan ve cepten internet hizmeti alan mobil genişbant abone sayısı da 32.776.168'e yükselmiştir.

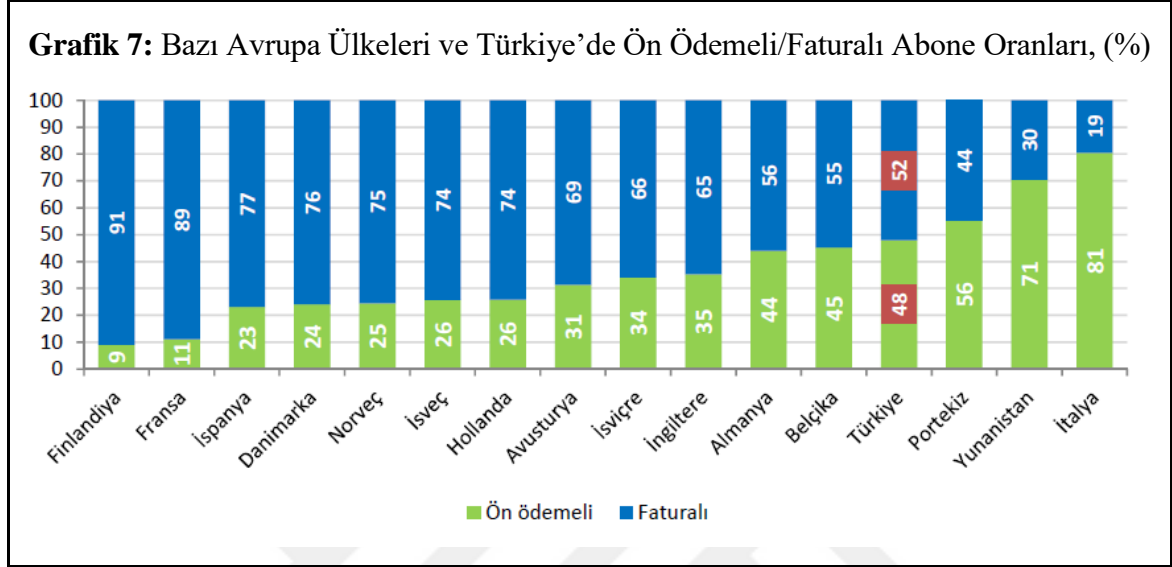
Grafik 6'da Türkiye ve bazı Avrupa ülkelerine ait mobil penetrasyon oranları karşılaştırılmaktadır. 2016 dördüncü çeyreği itibarıyla Avrupa ülkeleri içinde en yüksek mobil penetrasyon oranına sahip ülkeler Finlandiya, Yunanistan, Avusturya, Danimarka ve Portekiz olarak görülmektedir. İncelenen ülkelerin ortalama mobil penetrasyon oranı yaklaşık olarak %134'tür. Türkiye'de ise Aralık 2016 itibarıyla mobil penetrasyon oranı %94 seviyesindedir.



Kaynak: BTK, 2017: 42

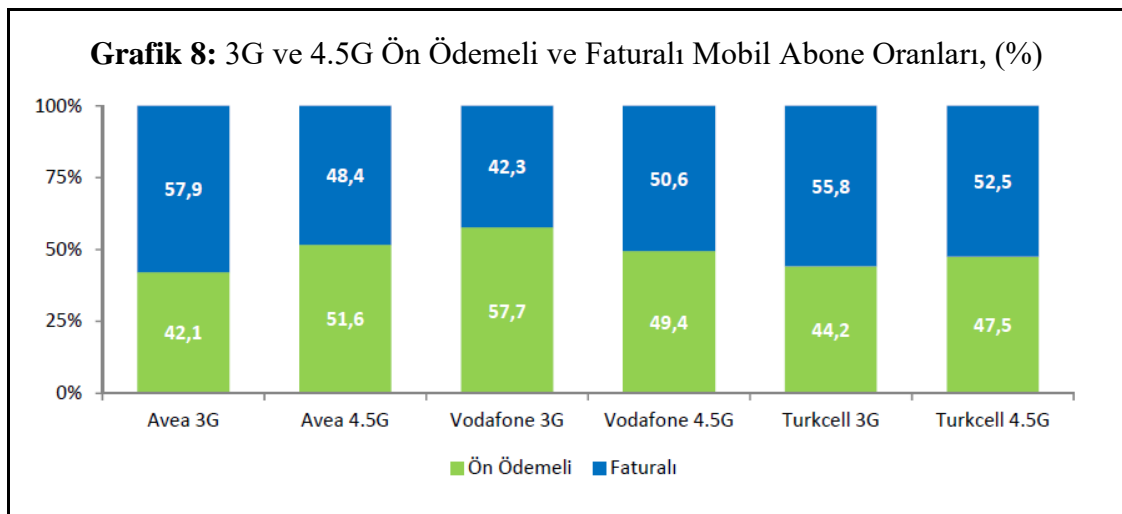
2016 yılı dördüncü üç aylık döneme bakıldığında mobil abonelerin %48,4'ünü ön ödemeli abonelerin oluşturduğu, son bir yıl içerisinde faturalı abonelerin oranının %48,2'den %51,6'ya çıktığı görülmektedir.

Grafik 7’de bazı Avrupa ülkeleri ve Türkiye’de ön ödemeli ve faturalı mobil abone oranları karşılaştırılmaktadır. Raporda yer verilen Avrupa ülkelerinde ön ödemeli abone oranı ortalama olarak %36 seviyelerinde iken Türkiye’de yaklaşık %48’dir.



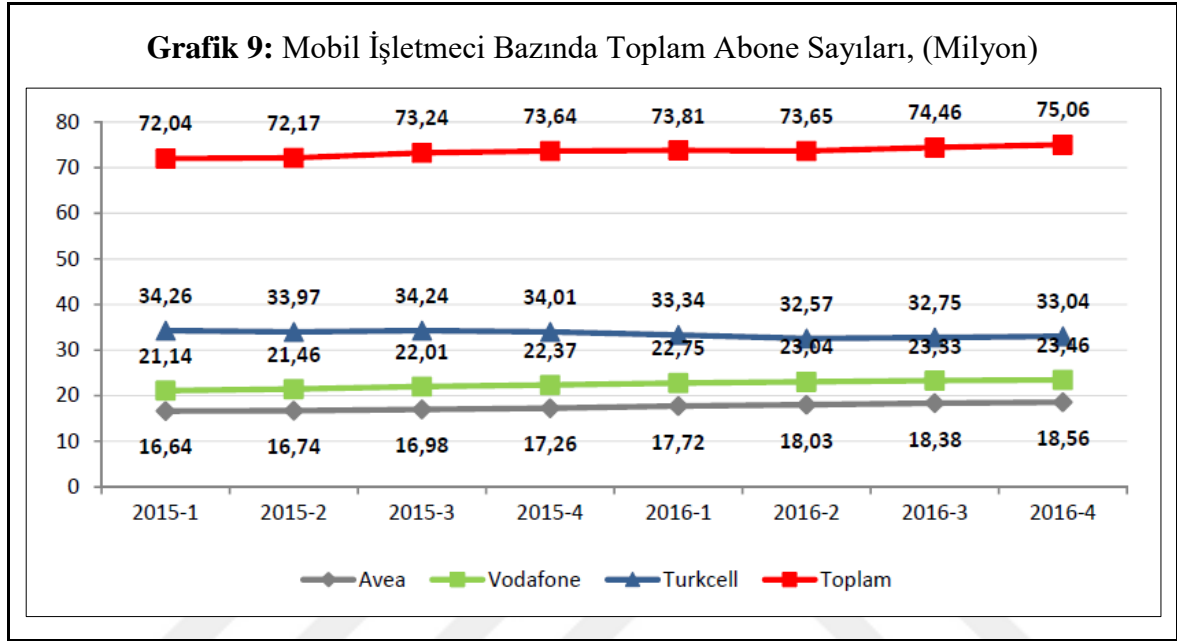
Kaynak: GSMA Intelligence 2016-4. Çeyrek’den aktaran: BTK, 2017: 43

Grafik 8’de işletmeci bazında ön ödemeli ve faturalı 3G ve 4.5G abonelerinin dağılımına yer verilmektedir. 2016 yılı dördüncü üç aylık dönemi itibarıyla faturalı 3G abone oranlarının Avea’da %57,9, Vodafone’da %42,3 ve Turkcell’de %55,8 olduğu görülmektedir, faturalı 4.5G oranları ise Avea’da %48,4, Vodafone’da %50,6 ve Turkcell’de %52,5’tir.



Kaynak: BTK, 2017: 44

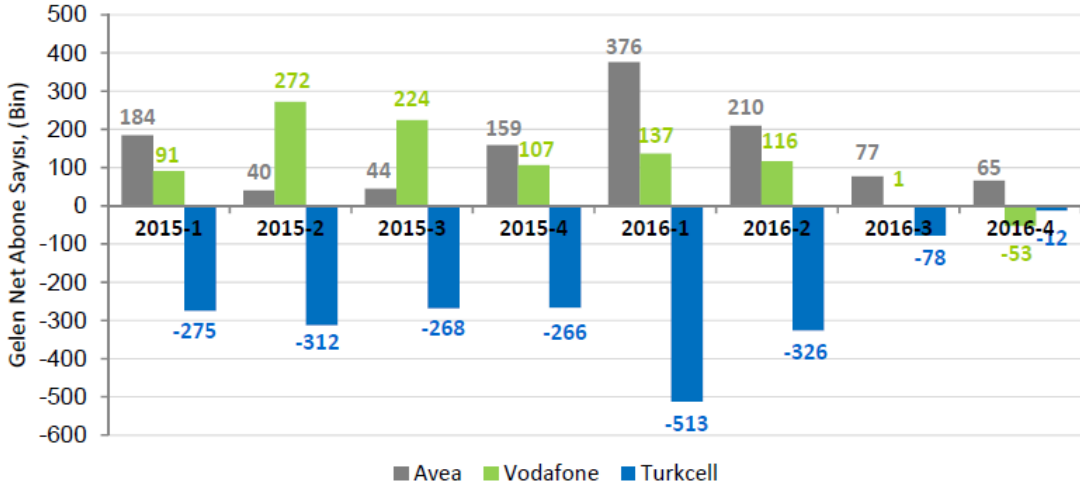
Grafik 9’da mobil şebeke işletmecilerinin üç aylık dönemler itibarıyla toplam abone sayıları verilmiştir. 2016 yılının dördüncü üç aylık döneminde, önceki üç aylık döneme göre abone sayıları bakımından Avea’da %1,02, Vodafone’da %0,54, Turkcell’de ise %0,89 oranında artış yaşanmıştır.



Kaynak: BTK, 2017: 44

2016 yılı dördüncü üç aylık dönemde mobil numara taşıma sayısı bir önceki üç aylık döneme göre %0,42 oranında artmış ve 2.344.977 olarak gerçekleşmiştir. Grafik 10’da numara taşınabilirliği ile mobil işletmecilere gelen net abone sayılarına üç aylık dönemler halinde yer verilmektedir. Mobil numara taşınabilirliği (MNT) hizmeti ile 2016 yılı dördüncü üç aylık dönemde Avea yaklaşık 65 bin abone kazanırken, Vodafone yaklaşık 53 bin abone, Turkcell ise yaklaşık 12 bin abone kaybetmiştir.

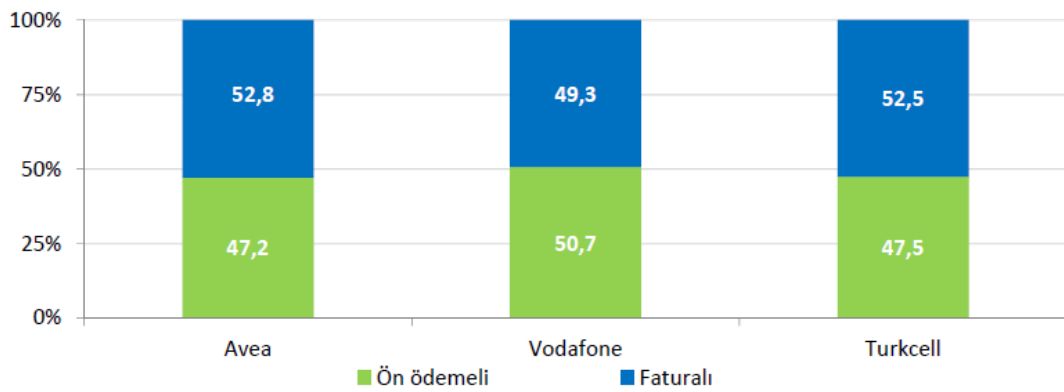
Grafik 10: MNT Kapsamında Mobil İşletmecilerin Net Gelen Abone Sayıları, (Bin)



Kaynak: BTK, 2017: 45

Grafik 11’de mobil işletmecilerin 2016 yılı dördüncü çeyrek itibarıyla abone profiline (2G, 3G ve 4.5G toplam) yer verilmektedir. Şekil incelendiğinde oransal olarak en fazla faturalı aboneye Avea’nın sahip olduğu ve Avea’nın abonelerinin %52,8’inin faturalı abonelerden oluştuğu görülmektedir. Avea’yı %52,5 ile Turkcell ve %49,3 ile Vodafone takip etmektedir.

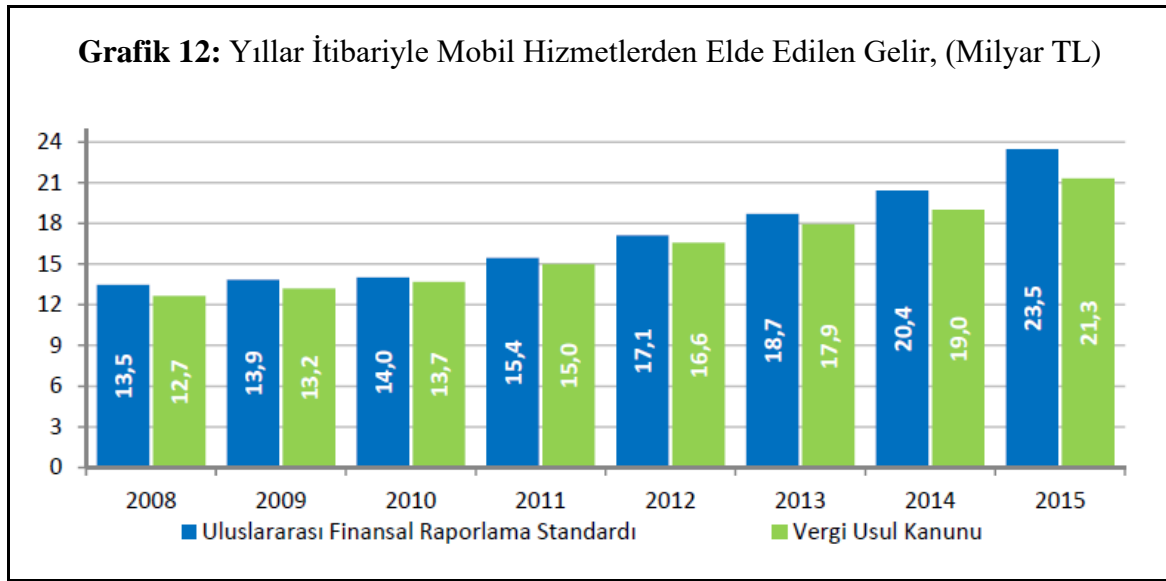
Grafik 11: Mobil İşletmeci Bazında Ön Ödemeli / Faturalı Abonelerin Dağılımı, (%)



Kaynak: BTK, 2017: 47

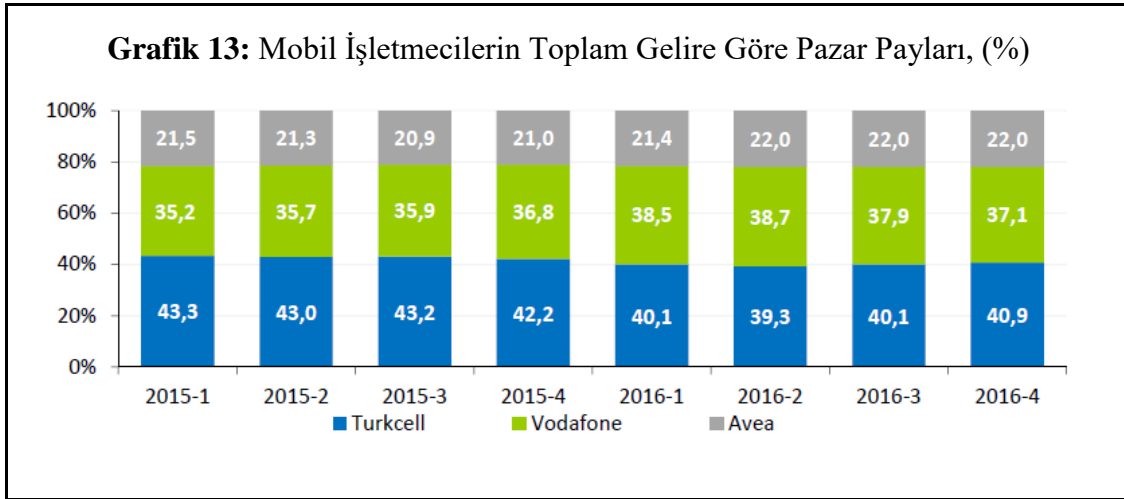
Grafik 12’de 2008 yılından bu yana mobil telekomünikasyon hizmetlerinden elde edilen yıllık gelir bilgilerine Uluslararası Finansal Raporlama Standardı (UFRS) ve Vergi

Usul Kanunu (VUK) bazında yer verilmektedir. Gelirlerin her iki standarda göre de artış eğiliminde olduğu görülmekte olup UFRS bazında 2014 yılında 20,4 milyar TL olan toplam gelirin 2015 yılında bir önceki yıla göre %14,8 oranında artış göstererek 23,5 milyar TL'ye yükseldiği, VUK bazında 2014 yılında 19,0 milyar TL olarak gerçekleşen toplam gelirin ise 2015 yılında bir önceki yıla göre %12,2 oranında artış göstererek 21,3 milyar TL'ye yükseldiği görülmektedir.



Kaynak: BTK, 2017: 54

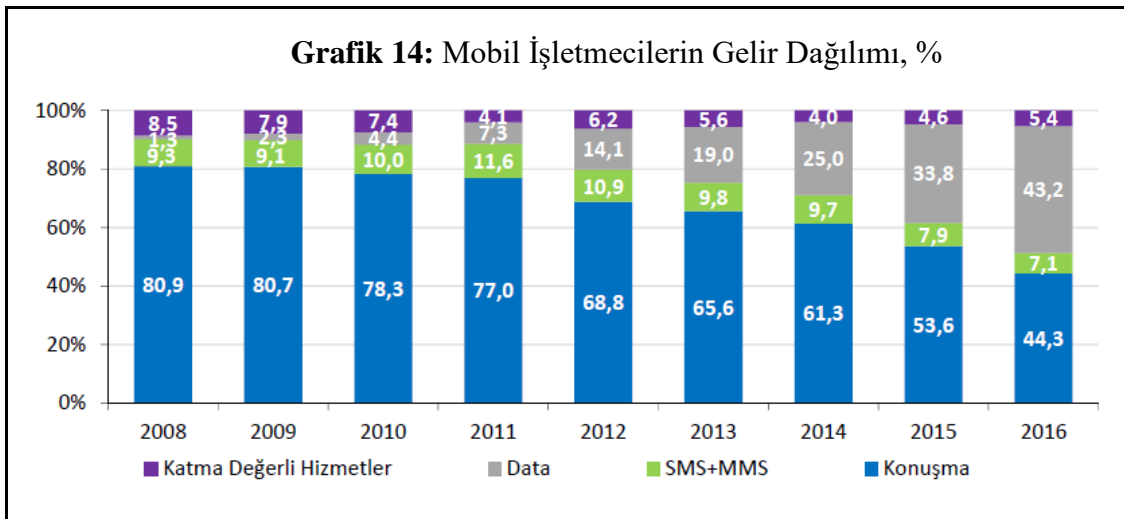
Grafik 13'te mobil işletmecilerin üçer aylık net satış gelir verilerine göre hesaplanan pazar paylarına yer verilmektedir. 2016 yılı dördüncü çeyrek dönem itibarıyla gelire göre pazar payları incelendiğinde Turkcell'in pazar payının %40,9, Vodafone'un pazar payının %37,1 ve Avea'nın pazar payının ise %22 seviyelerinde olduğu görülmektedir. 2016 yılı dördüncü çeyrekte gelire göre pazar payları bir önceki dönem ile kıyaslandığında Vodafone'un pazar payı yaklaşık 0,8 puan düşmüş, Avea'nın Pazar payının aynı kalmış, Turkcell'in pazar payı ise 0,8 puan artmıştır. 2015 yılının aynı dönemi ile kıyaslama yapıldığında ise, Turkcell'in pazar payının yaklaşık 1,3 puan düştüğü, Avea'nın pazar payının 1 puan Vodafone'un pazar payının ise 0,3 puan arttığı görülmektedir.



Kaynak: BTK, 2017: 56

2016 yılı dördüncü çeyrek dönem itibarıyla abonelerden elde edilen gelire göre Turkcell'in pazar payının %45,6, Vodafone ve Avea'nın Pazar paylarının ise sırasıyla %31 ve %23,4 seviyelerinde olduğu görülmektedir.

Grafik 14'de mobil işletmecilerin 2008 yılından itibaren toplam gelirlerine ait hizmet bazında dağılımına yer verilmektedir. Şekilde görüleceği üzere, 2008 yılında mobil işletmecilerin gelirlerinin %80,9'unu konuşma gelirleri oluştururken bu oran 2016 yılında %44,3'e gerilemiştir. Data gelirlerinin payı 2008 yılında %1,3 iken 2016 yılında %43,2'ye yükselmiştir. SMS ve MMS gelirleri ise 2016 yılında toplam gelirin %7,1'ini oluşturmaktadır.



Kaynak: BTK, 2017: 57

Abone başına elde edilen aylık gelir anlamına gelen ARPU bilgisi, bir işletmecinin ortalama olarak bir ayda; bir aboneden ne kadar gelir elde ettiğinin, diğer bir ifade ile de abonelerin ortalama olarak mobil hizmetlere bir ayda ne kadar harcama yaptığının en belirgin göstergelerinden biridir. 2016 yılı dördüncü çeyrek itibarıyla Turkcell için abone başına aylık gelir 28,4 TL, Vodafone için 27,1 TL, Avea için ise 25,9 TL'dir.

1.5. Telekomünikasyon Sektörü Pazarlama Karması

Ekonomi basitçe mallar ve hizmetler olarak ikiye ayrılır. Tüketicilere fiziksel bir ürünle ya da ürün olmadan sunulan dokunulamayan, sahiplikle sonuçlanmayan faaliyet ya da faydalar hizmet olarak adlandırılır (Kotler, Asmstrong, 2004; 276). Hizmet tanımı geniş bir alanı kapsamaktadır. Hizmetleri mallardan ayıran temel özellikler; saklanamaz olmaları ve fiziksel varlıklarının söz konusu olmamasıdır. Bir diğer hizmet tanımı; dokunulmaz bir yapısı olan müşteri, çalışan ve fiziksel kaynaklar ile sistemler arasındaki etkileşim anında oluşarak müşteri beklentilerini karşılayan çalışmaların bütünüdür (Grönroos, 1990: 27). Telekomünikasyon, ulaştırma, finans gibi altyapı hizmetleri, mühendislik, ulaştırma, yazılım, sağlık, eğitim, danışmanlık gibi birçok alan hizmet sektörünün içinde yer almaktadır. Telekomünikasyon sektörü bireylere ve ekonomik faaliyetlerinin gerçekleşmesine sağladığı fayda yönüyle bir hizmet sektörüdür.

Hizmetlerin birbirinden farklılıklarını ortaya koymak ve daha belirgin tanımlamak için sınıflandırılmalarına ihtiyaç duyulur. Bugüne değin araştırmacılar tarafından hizmetlerin sınıflandırılmasını hedefleyen birçok yöntem ortaya konmuştur. Bu yöntemlerin en çok kabul göreni Christopher Lovelock, (1983) tarafından geliştirilen çoğu sınıflandırmayı da içeren yöntem olmuştur.

Lovelock yöntemiyle telekomünikasyon hizmetlerini sınıflandırdığımızda;

1. Hizmetin yapısına göre Telekomünikasyon hizmetleri insanların zihnine yönelik soyut bir hizmet olarak sınıflandırılmıştır.
2. Hizmet işletmesinin müşterileri ile olan ilişki türüne göre Telekomünikasyon hizmetleri üyelik ilişkisi yoluyla sürekli sunulan bir hizmettir.

3. Hizmet işletmesinin esnekliğine ve inisiyatifine göre Telekomünikasyon hizmetleri farklı fiyat seçenekleri ile yüksek esnekliğe ve sunulan hizmetin çeşitliliği ile yüksek inisiyatife sahip hizmetlerdir.
4. Hizmet arz ve talebinin yapısına göre telekomünikasyon hizmetleri genel anlamda artan talebi mevcut arzıyla karşılayabilecek bir yapıdadır.
5. Hizmetin dağıtım yöntemine göre sınıflandırmaya göre telekomünikasyon hizmetleri; çoklu şubelerle işletmeler ve müşterilerin karşılaşması gereken bir yapıdadır.

Hizmetlerin özel niteliği, bazı ayırıcı karakteristiklerinden kaynaklanır. Bu karakteristikler, pazarlamada özel çaba göstermeyi gerektiren farklılıklar yaratır. İşte bu özellikler nedeniyle de hizmet firmaları genellikle, somut ürünler pazarlamasından biraz farklı stratejik pazarlama yöntemlerine gereksinme duyarlar (Tek, 1997: 37). Artan rekabet, organizasyon yapısıyla birlikte pazarlama sürecini de değiştirmiştir. Pazarlamanın amacı, müşteri ihtiyaçlarının tespitiyle başlayıp, müşterinin isteklerine en uygun ürünü üretmek, müşterilere sunmak ve böylece kâr elde etmek şeklinde değişmiştir. Diğer taraftan, pazarlama, işletmenin en önemli fonksiyonu haline gelmiş olup, bütünleşik pazarlama anlayışıyla birlikte pazarlama artık işletmedeki herkesin görevi haline gelmiştir (Kotler, 2000).

Palmer, (2004) işletmelerin rekabet ortamında değişen pazar şartlarına uyum sağlamak ve müşteri beklentilerini karşılamak için hem kısa hem de uzun dönemli pazarlama stratejileri geliştirmesi gerektiğini belirtir. Pazarlama stratejilerini hayata geçirmek için çeşitli taktiksel araçlara ihtiyaç vardır. Mc Carthy, (1964) pazarlama stratejilerinin hayata geçirilmesi için gerekli taktiksel araçları içeren yaklaşımı 4P başlığı altında birleştirmiş pazarlama karması kavramının temelini atmıştır. Pazarlama kavramı ve pazarlamanın 4P'si, 80'li yıllardan sonra hizmet pazarlamasının gelişme göstermesi ve müşteri temasının önem kazanması nedeniyle yeni pazarlama anlayışında yeni kavramlarla geliştirilmiştir (Grönroos, 1994: 5). Geleneksel pazarlamada, 4P olarak bilinen, pazarlama karması; Ürün (Product), Fiyat (Price), Dağıtım (Place), Tutundurma (Promotion) şeklindedir. Değişen koşullar sonucunda pazarlama karmasına yeni P'ler ilave edilmiştir. Gelişen işletmelerin değişen ihtiyaçlarına tam karşılık vermesi amacıyla, Booms ve Bitner

(1981) tarafından fiziksel ortam (physical evidence), katılımcılar (people), süreç yönetimi (Process Management) bileşenleri de eklenerek 7P kavramı geliştirilmiştir.

Telekomünikasyon sektöründe artan rekabet, çeşitlenen hizmetler ve dağıtım kanalları gibi değişen şartlar ve tüketici beklentileri pazarlama karmasının 7P'sinin önemini artırmıştır.

1.5.1. Ürün ve Hizmetler

Temel Telekomünikasyon hizmetlerini erişim teknolojisine göre Sabit ve Mobil olmak üzere iki ana başlıkta incelemek mümkündür

1.5.1.1. Sabit Telekomünikasyon Hizmetleri

Sabit telekomünikasyon hizmetleri hem telefon hem de internet erişimi hizmetlerini kapsar. Günümüzde bu hizmetlerin müşterilere sunulması ev veya işyerlerine kadar olan bakır ya da fiber kablo fiziki iletim hattıyla sağlanır. İletim hattı, hizmetin tesis edildiği adresten hizmeti sunan işletmenin santraline (Yönlendirme Sistemi) kadar olan bakır ve fiber optik kablodur. Sabit hizmetler ev ya da işyeri adresine tahsis edilir. Sabit telefon hizmeti bakır kabloların sınırlı kapasitelerinden daha az etkilenirken sabit internet hizmetleri bu etkiye oldukça duyarlıdır. Bakır kablonun santralden uzaklığı arttıkça hizmetin verilebilirliği ile ilgili sorunla oluşur. Fiber erişim için sabit telefon ve internet hizmetinin verilebilirlik sorunları fiber erişim teknolojisinin sunduğu yüksek kapasite arzı nedeniyle en aza indirgenmiştir. Telekomünikasyon hizmetlerinin kullanımı hizmeti sunan işletme ile hizmetten yararlanacak gerçek ya da tüzel kişi arasında imzalanacak bir abonelik sözleşmesi ile başlar. Abonelik sözleşmesi ile işletmeci bir bedel karşılığında dönemsel ya da sürekli olarak hizmeti yerine getirmeyi üstlenir ve sözleşmenin diğer tarafı olan gerçek ya da tüzel kişiye sözleşmeye özel bir telefon numarası tahsis edilir. Söz konusu telefon numarası adresle ilgili bilgiler içeren bir nümerik kodlamaya sahiptir. Sabit telefon hizmeti şehir içi, şehirlerarası, GSM ve farklı STH yönlerine doğru kullanıcı ihtiyaçları doğrultusunda kullanım sürelerine göre farklılaştırılmış hizmetlerle sunulur. Aylık ücretler tarife ile açıklanır.

Sabit Genişbant internet hizmeti lk olarak 2000 yılında halihazırda telefon hizmetinin sağlanması için kullanılan Türk Telekom'un mevcut bakır erişim altyapısı üzerinden ADSL (Asimetrik Dijital Abone Hattı)teknolojisiyle sunulmuştur (Köksal, 2010: 4). ADSL teknolojisi aynı iletim hattından hem telefon kullanımına hem de yüksek hızlı internet olarak adlandırılan genişbant internet hizmetinin kullanımına olanak sağlayan teknolojidir. DSL teknolojisinde yaşanılan geliştirmelerle bakır iletim hattından VDSL hizmetiyle ADSL hizmetine göre daha yüksek hızlarda internet kullanımı mümkün olmuştur. Bugün, telekomünikasyon işletmeleri farklı altyapı teknolojileri kullanarak sağladıkları sabit internet erişim hizmetini kullanıcıların adreslerinde hangi hizmetten yararlanabileceğine göre farklı hız ve kullanım kotası seçenekleriyle sunmaktadırlar.

2010 yılına kadar sabit genişbant interneti hizmetinden yararlanmak için sabit telefon hizmeti kullanıcısı olmak gerekiydi. Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurulu Kararı ile kullanıcıların sabit telefon hizmetini almaksızın internet hizmetini alabilmelerini sağlayan “Yalın DSL” uygulaması başlamıştır. Bu uygulamayla kullanıcıların genişbant hizmeti alabilmeleri için telefon aboneliklerini tutmalarına gerek kalmamıştır. Bu zorunluluğun ortadan kalkması sadece internet için sabit telefon hizmetini alan kullanıcıların sabit telefonlarını iptal ettirmelerine ve toplam sabit telefon sayısının azalmasına sebep olmuştur (BTK, 2013: 18). DSL teknolojilerinin yanında ev ve işyerlerine fiber iletim hattı kullanılarak internet hizmeti sunulmasıyla yalın DSL kavramı yalın internet olarak adlandırılmıştır. Türk Telekom abonelik sözleşmesinde yalın internet erişimi; bakır veya fiber erişim hattı üzerinden, herhangi bir telefon aboneliği şartı aranmadan veri iletişimine olanak sağlayan, veri indirme/yükleme hızlarının duyurulan hızlara kadar değişiklik gösterebildiği asimetrik servisi ifade etmektedir.

1.5.1.2. Mobil Telekomünikasyon Hizmetleri

Mobil telekomünikasyon hizmetleri kablosuz, mobil ses iletişimi ve internet hizmetlerini kapsar. Mobil İletişim ile telefon görüşmelerinin kablosuz ve hareket halinde gerçekleştirilebilir olmasıyla kullanıcılarına sağladığı avantajlardan dolayı hızla yaygınlık kazanmış kullanıcıların ses kalitesi, internet hızı ve kapsama alanı gibi ölçütlere olan talebi artmıştır. Bunun sonucunda, 1G (First Generation) adı verilen birinci nesil mobil iletişim teknolojileri, 2G, 3G, 4G, 4,5G, 5G teknolojilerinin geliştirilmesi sağlanmıştır (Geylani ve

Diğerleri, 2016: 607). 1G teknolojisinden itibaren yaşanan tüm gelişmeler internet kullanımının kapasitesiyle ilgili gelişmelerdir. Mobil telekomünikasyon hizmetleri faturalı veya faturasız olarak adlandırılan aylık ödemeli veya ön ödemeli seçeneklerle kullanıcılara sunulmaktadır. Mobil telefon teknolojilerinde yaşanan gelişmeler sonucunda giderek küçülen ve incelen telefon ebatlarının yanında cihazların bilgisayarların sahip olduğu birçok işlevi yerine getirebilmesiyle mobil iletişimde internet kullanımına olan talep artmıştır. Tüketicilerin istek ve beklentileri doğrultusunda hayata geçirilen teknolojik gelişmelerle giderek artan hızlarda mobil internet kullanımı mümkün hale gelmiştir. Ülkemizde, 2016 yılı sonu itibarı ile 51,7 milyon kullanıcı 4.5G aboneliğine geçiş yapmıştır. Cihazı ve SIM kartı 4.5G uyumlu, aktif olarak 4.5G hizmetini kullanabilen abonelerin sayısı da bir önceki döneme göre 2,8 milyonluk artışla yılsonu itibarı ile 19,2 milyona ulaşmıştır (BTK, 2017b).

1.5.2. Fiyatlandırma

Tüketicilerin mal veya hizmetlerden faydalanabilmek için ödemeyi kabul ettiği, üretici ve tüketici arasında değiş tokuşun gerçekleştiği parasal değer, fiyat olarak adlandırılır (Topkar, 2005: 17). Telekomünikasyon işletmeleri hizmetlerini fiyatlandırırken pazarlama stratejilerinin gereği olarak dikkatli davranmalıdır. İşletmeler fiyatlandırma pazarlama stratejilerini pazar payını artırma, rekabet avantajı elde etme, marka değerini artırma, karı maksimize etme ve tutundurma faaliyetlerine yardımcı olacak şekilde oluştururlar (Erdal, 2003: 101).

Fiyat, bir hizmetin bir birimi için ödenen para anlamına gelirken, ücret alınan bir hizmet neticesinde ödenmesi gereken para değerini ifade eder. Tarife ise bir hizmet için ödenecek ücreti hesaplamaya yarayan denklemi belirtir ve işletme tüketici arasında imzalanan sözleşme maddeleri uyarınca belirlenir. Örneğin, “A” bağlantı ücreti, “P” her bir dakikalık konuşmanın fiyatı ve “t” dakika cinsinden konuşma süresi olarak edilirse, tarife denklemi $T=A+PXt$ olur. Bununla birlikte, her bir ücretlendirme dönemi için tüketiciler, telekomünikasyon işletmesi ile anlaştıkları tarifeler üzerinden ücretlendirilirler (Courcoubetis ve Weber, 2003: 16).

Telekomünikasyon sektöründe son kullanıcıya yönelik fiyatlandırma stratejileri, büyük oranda tarifeler üzerinden oluşturulurken günümüz tüketici istek ve beklentileri doğrultusunda telefon için belirli süreleri içeren, internet kullanımı için ise belirli hız ve kullanım kotasından oluşan tarife paketleri oluşturulmuştur. Telekomünikasyon işletmeler yeni müşteri kazanım oranlarını artırabilmek için mevcut tarife ve paket ücretlerinde müşterinin şirkette kalma sözüne karşılık mevcut ücretlerde indirim içeren kampanyalar düzenlemektedirler. Telekomünikasyon işletmelerinin tarife, paket ve kampanya duyuruları (www.turktelekom.com.tr, www.turkcell.com.tr , www.vodafone.com.tr) incelendiğinde genel itibariyle tarife, paket ve kampanya kurguları işletmelerin müşteri segmentasyonu pazarlama stratejileri kapsamında kurumsal ve bireysel olarak ikiye ayrılmıştır.

5809 sayılı kanun uyarınca telekomünikasyon sektöründe işletmelerin belirleyecekleri tarifeler Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumunun onayına ve denetimine tabidir (EHK, 2008). Telekomünikasyon işletmelerinde kullanılan fiyatları stratejileri aşağıdaki gibidir.

Maliyete Dayalı Fiyatlandırma Stratejisi: Maliyetler dikkate alınarak uygulanan fiyatlandırma yöntemidir. Günümüzde etkin olarak kullanılsa da pazar ile ilgili rekabet gibi verileri göz ardı etmesi farklı fiyat seçeneklerinin olmayışı nedenlerden ötürü etkinliği sorgulanabilmektedir (Ekin ve Diğerleri; 2007: 6). Özellikle, sabit Telekomünikasyon hizmetleri toptan pazarı hizmet fiyatlandırmasında kullanılmaktadır.

Talebe Dayalı Fiyatlandırma Stratejisi: tüketicinin sunulan ürün veya hizmete olan talebi dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir. Modern pazarlama anlayışı içerisinde değerlendirilen bu stratejide, fiyat farklılaştırması, alıcıların kabulü (değer fiyatlandırması), psikolojik fiyatlandırma gibi değişik yöntemler kullanılabilir (Topkar, 2005: 73).

Rekabete Dayalı Fiyatlandırma Stratejileri: İşletmelerin, maliyet ve talep gibi kriterlerden çok rakiplerin fiyatını dikkate alarak fiyatlandırma kararı almasıdır (Ekici, 2007: 15). Özellikle rekabetin yoğun olduğu pazarlarda görülen bu strateji, pazarda hakim olmayan işletmeler tarafından rekabet avantajı sağlamak amacıyla uygulanmaktadır.

Sabit Fiyat Stratejisi: Bugün tüketici istek ve beklentileri doğrultusunda tüm telekomünikasyon işletmelerince sabit ve mobil tüm hizmetlerin fiyatlandırılmasında kullanılan sabit bir fiyata dayanan fiyatlandırma stratejisidir.

Ülkemizde sabit fiyat stratejisini ilk olarak 2009 şubat ayında Her Yöne Sınırsız tarifesi ile Avea pazar payını artırmak amaçlı uygulamıştır. Sabit fiyat stratejisi tüketiciler açısından, anlaşılabilir bir tarife yapısına sahip oluşu, ücretsiz kategorilerde yaptıkları görüşmelerde yüksek ücretlerle karşılaşma riskinin ortadan kalkması ve sınırsız konuşma özgürlüğü sunması sağlanan avantajlardır. Telekomünikasyon işletmeleri açısından ise belirli bir gelir garanti edilmiş olsa da yüksek gelirli müşterilerden elde edilen gelirin kaybedilmesi nedeniyle toplam gelire etkisi özellikle hakim konumda bulunan işletmeler için her zaman olumlu olmamıştır. Telekomünikasyon sektöründe rekabet açısından oldukça önemli sonuçlara yol açan sabit fiyat uygulamaları, operatörlerin maliyet hesabı yapacak şekilde tarifeler hazırlamaya zorlamış ve sonucunda başta yüksek konuşma eğilimindeki tüketiciler olmak üzere diğer tüketicilere de incek şekilde ucuza hizmet almanın yolunu açmıştır. Sabit fiyat stratejisinin uygulanmasındaki en büyük etkenin Avea'nın en düşük pazar payına sahip olmasına karşın mobil numara taşınabilirliğini en etkili şekilde değerlendirmek istemesidir. Diğer telekomünikasyon işletmeleri de Avea'nın Her Yöne Sınırsız tarifesiyle uyguladığı fiyat stratejisine tüketicilerin yoğun ilgisi karşısında hızlı aksiyon alarak bir sonraki ay Turkcell Faturalılar Sınırsız Konuşuyor kampanyası ile Vodafone ise Cep Limitsiz tarifesini düzenleyerek cevap vermişlerdir (İleri, 2009: 224).

1.5.3. Tutundurma

Tutundurma, bir ürün veya hizmetin hedef pazara olumlu bir biçimde tanıtılıp benimsetilmesi olarak tanımlanabilir (Oluç, 2006: 412). İşletmelerin, hizmet veya ürünlerini hedef pazara tanıtıp benimsetebilmesi için hedef pazardaki müşterilerin ilgili hizmet hakkında bilgilendirilmeleri ve olumlu yanıt vermeye ikna edilmeleri gerekir. Tüketicilerin ikna edilmesi çabası tutundurma çalışmalarının bir parçasıdır. Tutundurma çalışmalarından bir kısmı satışları arttırmayı yönelikken bir kısmı da tüketicilerin tutum ve davranışlarını istenilen yönde değiştirmeyi hedefler (Erdoğan, 1993: 40). Bu bakımdan düşünüldüğünde tutundurma bir iletişim çabasıdır. Tutundurma çalışmaları hizmet veya

ürünlerin mübadelesine konu olan taraflar arasında gerekli iletişimi kurar. Bundan dolayı, tutundurma aynı zamanda bir pazarlama iletişimi olarak da ifade edilebilir (Çağlar ve Kılıç, 2005: 147). Ürünler, dağıtım, fiyat ve müşteri hizmetlerinin benzerlik gösterdiği bir pazar ortamında, iletişim ve müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurabilme rekabet unsurudur (Schultz, Tannenbaum ve Laulerborn, 1993: 45).

Telekomünikasyon işletmeleri sunmuş oldukları hizmetlerin ve markalarının tutundurma çalışmaları kapsamında tanıtım amaçlı yaptıkları reklam çalışmalarıyla tüm sektörler arasında en ön sıralarda yer almaktadırlar. Birçok araştırma şirketince yapılan çalışmalarda telekomünikasyon işletmeleri tüm iletişim araçlarında yapılan reklamlarda en büyük paya sahip sektör olarak ön plana çıkmaktadır. Mobil Pazarlama Birliği tarafından yapılan Türkiye reklam harcamaları araştırmasında telekomünikasyon sektörü %43 payla ilk sırada yer almıştır (Nielsen, 2016: 7).

Telekomünikasyon hizmetlerinin tutundurulması amaçlı yeni ve mevcut müşterilerinin kendilerine uzun süreli bağlılıklarını sağlayacak işletmelerin kullanmış oldukları iki önemli araç bulunmaktadır. Bunlar, telekomünikasyon cihazlarının işletmelerin sunmuş oldukları hizmetlerle birlikte taksitli satış kurgusu ve indirim karşılığında işletme ile müşteri arasında yapılan taahhüttür. Taksitle akıllı telefon, tablet ve bilgisayar gibi cihazları satın alan müşterilerin en az 12, en fazla 36 ay süresince söz konusu işletmenin hizmetini kullanması hedeflenir. Ayrıca işletmeler sunmuş oldukları hizmetleri dönemsel olarak düzenledikleri kampanyalar yoluyla müşterilere hizmetlerini indirimli olarak sunarak taahhüt olarak adlandırılan sözleşmeler yoluyla en az 12, en fazla 24 ay süresince müşterilerini kendi işletmelerinde kalmaya teşvik ederler. İşletmelerin cihaz satış veya taahhüt kurgusundan yararlanan müşteri sağladığı fayda karşısında yaptığı sözleşmelerdeki caydırıcı maddi yaptırımlardan ötürü sözleşme süresi boyunca işletmede kalmaya dolayı yoldan zorlanmış olur. Bundan dolayı telekomünikasyon işletmeleri pazarlama stratejilerinin bir gereği olarak tutundurma çalışmaları kapsamında mevcut müşterileriyle özellikle çağrı merkezi kanallarıyla iletişim sağlayarak taahhütlü müşteri oranını artırmayı hedefler.

1.5.4. Dağıtım

Telekomünikasyon işletmelerinde dağıtım ve dağıtım kanallarının rolü ikinci bölümde kapsamlı olarak incelenmiştir.

1.5.5. İnsan

Hizmetlerin tüketicilerle buluşturulmasında etken olan ve tüketicilerin sunulan hizmetlerle ilgili düşüncelerini etkileyen tüm bireyler pazarlama karmaşasının insan ögesini oluştururlar. Söz konusu bireyler işletmelerin personeli, müşterilerdir (Öztürk, 1998: 21). Kaliteli hizmet verebilmek için hem hizmeti sağlayan hem de alan kişilerin motivasyonlarının sağlanması önemlidir. Görev tanımına uygun seçilmiş, iyi eğitilmiş, yetenekli ve tatmin edici ücretlerle çalışan hizmet personeli daha kaliteli hizmet üretecektir. Bu tür çalışanlar düşük düzeyde kontrol gerektirirken, işlerinde daha uzun süre kalma eğiliminde olmaktadır (Schlesinger ve Heskett, 1991: 72). Telekomünikasyon işletmeleri için insan pazarlama karmaşasının en önemli bileşenlerinden biridir. Hizmetin kalitesi çalışanlarla müşteriler arasındaki kişisel etkileşime bağlıdır. İşletmeler perakende mağazalarında sunulan hizmetin kalitesini personel yönüyle de ölçerek elde edilen sonucu mağaza kazançlarına yansıtmaktadırlar. Çoklu dağıtım kanallarıyla tüketicilere hizmet ve ürünlerini ulaştıran telekomünikasyon işletmelerinde hizmet kalitesini ortaya koyacak çalışanların sahip olması gereken özelliklere ikinci bölümde yer verilmiştir.

1.5.6. Fiziksel Kanıtlar

Fiziksel kanıtlar veya fiziksel olanaklar, hizmetin sunulduğu işletme ile müşterinin etkileşimde bulunduğu çevre ve koşulları ifade eder. Fiziksel olanaklar dahilinde hizmetin verildiği yerin konumu, dış görüseli, yerleşim düzeni, ısı, ışık ve hijyen yönüyle durumu gibi hizmetin bütününe içine alan konular değerlendirilir. Fiziksel olanakların hizmet işletmeleri açısından önemi, tüketicinin satın alma kararını vermesinde, satın aldığı hizmetten tatmin olmasında ve hizmeti tekrar satın alma isteğinde oynadığı rolden kaynaklanmaktadır (Üner, 1994: 6).

Telekomünikasyon işletmeleri çoklu dağıtım kanalı yapılarıyla tüketicileriyle hizmet ve ürünlerini buluşturmaktadır. Telekomünikasyon işletmeleri perakende kanalları bugün, ülke geneline yaygın, ticari değeri yüksek cadde, meydan ve alışveriş merkezlerinde yer alan binlerce mağaza, dikkat çekici dekorasyonu ve eğitimli personelleriyle Türkiye'nin en önde gelen perakende örgütlenmelerinden biridir.

1.5.7. Süreç

Süreç yönetimi, hizmetin tüketicinin gereksinim duyduğu zamanda hazır bulundurulmasını ve belli bir kalitede sunulmasını içermektedir. İyi bir süreç yönetimine sahip olmanın bir işletmeye sağlayacağı en önemli fayda, hizmet arzının ve talebinin dengede tutulmasıdır. Süreç yönetiminin uğraştığı konular; hizmet için talebin en üst düzeyde olduğu dönemleri yönetmek ve hizmet kurumundaki uzmanlık düzeyleriyle farklı müşteri gereksinimlerini karşılamaktır (Magrath, 1986: 48).

Telekomünikasyon işletmeleri yönetilebilir ve değişikliklere hızlı adapte olabilen müşterilere odaklanan süreç yönetimi yapılarıyla bugün milyonlarca müşteriye kesintisiz iletişim hizmeti vermektedirler. Müşterilerin değişen istek ve beklentilere farklılaştırılmış iletişim çözümleri sunan telekomünikasyon işletmeleri için dinamik bir süreç yönetimi işletmelerin etkinliği ve verimliliği için de kritik önem taşır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. TELEKOMÜNİKASYON İŞLETMELERİ DAĞITIM KANALLARI, PERAKENDECİLİK VE PERFORMANS

Bu bölümde işletmeler için önemli bir pazarlama karması bileşeni olan dağıtım kavramı, telekomünikasyon işletmelerinde dağıtım kanalları yapısı ve perakendecilik konuları ele alınarak tüm boyutlarıyla incelenmiştir. Devamında, performans ve perakendecilikte mağaza performansını ölçmenin önemi ve konuyla ilgili kısa bir literatür taramasına yer verilmiştir.

2.1. Dağıtım Kavramı ve Dağıtım Kanalları

İşletmeler için pazarlama karmasının önemli bir bileşeni olan dağıtım kavramının anlamıyla ilgili literatüre bakıldığında birçok tanım bulunmaktadır. Kavram olarak ele alındığında dağıtım genel anlamıyla üretilmiş ürün ve hizmetlerin tüketicilerle buluşturulmasıyla ilgili çabaların bütünüdür (Brosselin, 1971). İşletmeler açısından ele alındığında dağıtım üretilen ürün ya da hizmeti tüketicilerle buluşturma ile ilgili işletmenin stratejisini ve süreçlerini içerir (Kumcu ve Meffert, 1970). Aynı zamanda pazarlamayla hedeflenen ürün ve hizmetlerin arzu edilen nitelikte ve miktarda, en doğru zamanda ve en uygun yerde sunulmasını sağlayan bir anlayışı ortaya koyar (Karartı, 1999: 2).

Sanayi devrimiyle artan üretim ve düşen maliyetler sonucu üretilen ürünlerin uzak mesafelerde bulunan pazarlara ulaştırılması daha ekonomik hale gelmiştir. Satın aldıkları ürünleri diğer bölgelerde satan seyyar satıcılar hem yeni bir meslek grubunun oluşmasını hem de bugünkü anlamda dağıtım kanalı kavramının ilk olarak oluşmasına sebep olmuştur (Eroğlu, 2005: 13). Çoğu üretici, ürünlerini tüketicilerle buluşacağı pazarlara ulaştırmak için araçlardan yararlanır. Bu doğrultuda üreticiler tüketicilerin ya da ticaret amacı olan satıcılara ürün ve hizmetlerini sunacak birbiriyle koordineli bir dağıtım organizasyonları kurarak dağıtım kanalları kurarlar (Kotler, 1999: 895). Dağıtım kanalı işletmenin kendi

oluşturduğu birimler, işletmenin iş ortağı olarak nitelendirilebilecek acente, bayi, perakendeci, toptancı gibi aracısız ya da aracılı kuruluşların oluşturduğu örgütsel, ekonomik bir sistemdir (Tek, 1997: 519).

İşletmeler açısından faaliyet gösterdikleri sektörlerdeki pazar payını artırma, daha fazla tüketiciye ulaşmak ve rekabette öne çıkabilmek için tüketici beklentilerini karşılayacak kalitede sundukları ürün ve hizmetlerini tüketicilerin istedikleri şartlarda buluşturabilmek için dağıtım sistemlerini kurmaları gereklidir. İşletmeler kurdukları dağıtım sistemlerinin başarısı ölçüsünde pazarda rekabet üstünlüğü gücünü elde ederler. Serbest piyasa ekonomisi şartlarını taşıyan ülke pazarlarında işletmeler arasındaki rekabette işletmelerin sunduğu ürün ve hizmetlerin rekabeti yanında dağıtım kanalları arasındaki rekabetin de önemi büyüktür (Sinanoğlu, 2000).

İşletmelerin dağıtım yapılarında aracıları değerlendirmelerinin nedeni aracılardan ürünleri pazarla buluşturmadaki etkinliğidir. Aracıların sahip olduğu çevre ve kurmuş olduğu temaslar, tecrübeleri, işlerinde uzmanlaşmış olmaları ve operasyonel çalışma yürütme kabiliyetleri, işletmenin tüm çabaları tek başına göstermesi durumunda elde edeceği sonuçtan daha verimli olacaktır (Kotler ve Armstrong, 2001: 432).

İşletmelerin dağıtım yapılarında aracı kullanmalarının diğer nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Eroğlu, 2005: 41).

- İşletmelerin dağıtım kanalını oluşturmak için ayıracağı bütçeyi kullanmayarak işletme bünyesinde diğer yatırımlarda kullanmak istemesi.
- Dağıtım kanalında aracılardan varlığı ölçek ekonomisinin sunduğu faydaları beraberinde getirir. Dağıtım faaliyetlerinde uzmanlaşmış aracılar, mevcut dağıtım ağları üzerinden birden fazla ürün ya da hizmetin dağıtımıyla üreticiler ve tüketiciler açısından birim dağıtım maliyetlerinin düşmesini sağlayarak fayda oluşturur.
- Üretici aracılardan sahip olduğu dağıtım ağı ile daha geniş bir pazara hitap edebilir. Tüketiciler de daha geniş bir ürün ya da hizmet çeşidine ulaşmış olur.
- İşletmeler aracılardan sahip olduğu mevcut dağıtım ağının genişliğiyle rekabette avantaj sağlar.

- Aracıların tüketicilere sağlayacağı ek hizmetler üreticilerden daha etkili olabilir.
- Aracılar, üretici ve tüketiciler arasındaki mesafeyi, ilişki sayısını ve yapılacak işlerin miktarını azaltır.

Dağıtım sisteminde aracılarla çalışmanın sağladığı avantajların yanında bazı dezavantajları da vardır. İşletmeler açısından dağıtım kanalında aracı sayısı artması işletmenin süreç üzerindeki denetimi zorlaştırabilir. İşletme dağıtım kanalının kontrolünü elinde tam anlamıyla sağlamak isterse dağıtım kanalında aracı sayısının az olmasını sağlar. Üretici işletme ve aracılar arasındaki iletişimin sağlıklı yürümemesinden kaynaklanacak bir sorun zamanla üretici işletmenin menfaatlerine zarar verebilir. İşletmeler için müşteri istek ve beklentileri önemlidir. İşletme ile aracılar arasındaki iletişimde yaşanan sorunlar müşteri geri dönüşlerinin ilgili işletmeye aktarılmamasına ve işletmenin bu durumdan habersiz olmasına yol açar. Bu durum ileri dönük olarak işletmenin ekonomik beklentilerini zedeler(Eroğlu, 2005: 42).

2.1.1. Dağıtımın Amaçları

İşletmeler dağıtım kanalı planlamalarını işletme amaçları doğrultusunda yaparlar. İşletme stratejisini savunma ya da saldırı odaklı belirleyebilir. Savunma odaklı stratejide, işletme tüketicilerin beklentisini karşılayacak ideal bir dağıtım kanalı kurmayı hedefler, ancak aynı pazarda faaliyet gösterdiği diğer işletmelerin dağıtım sisteminden üstün bir yanı olmasını hedeflemez. Saldırı odaklı stratejideyse işletme, dağıtım sistemini sektörde rekabet içerisinde olduğu rakipleri üzerinde üstünlük sağlamayı hedefler (Eroğlu, 2005: 94).

İşletmeler dağıtım sistemlerini kurarken işletme yöneticilerinin dağıtım amaçlarını diğer pazarlama karması bileşenlerini ve işletme amaçlarını dikkate alarak detaylı bir şekilde ortaya koymaları ve değerlendirmeleri gerekir. İşletmeler için dağıtım amaçları basitçe aşağıdaki maddelerle ifade edilebilir (Mallen, 1996).

- Maksimum satış
- Minimum maliyet

- Maksimum kanal başarısı
- Maksimum kanal kontrolü

2.1.2. Dağıtım Kanalı Fonksiyonları

Ürün ve hizmetler dağıtım kanalları yoluyla tüketiciye ulaştırılarak mülkiyet değiştirir. Pazarlama süreçlerinde dağıtım kanalının rolünü ve sağladığı faydaları ortaya koymak için aşağıdaki fonksiyonlardan bahsedebiliriz(Kotler ve Armstrong, 2001: 433).

Bilgi: İşletmelere müşterilerin istek ve beklentileri, işletmelerin bu istek ve beklentilere verdikleri yanıtlar. Ayrıca, pazarda rekabetin durumu ve rakiplerin güçlü, zayıf yönleri ve nasıl üstünlük kurulabileceğiyle ilgili en doğru bilgi akışı kanal üyeleri arasında iki yönlü olarak gerçekleşir.

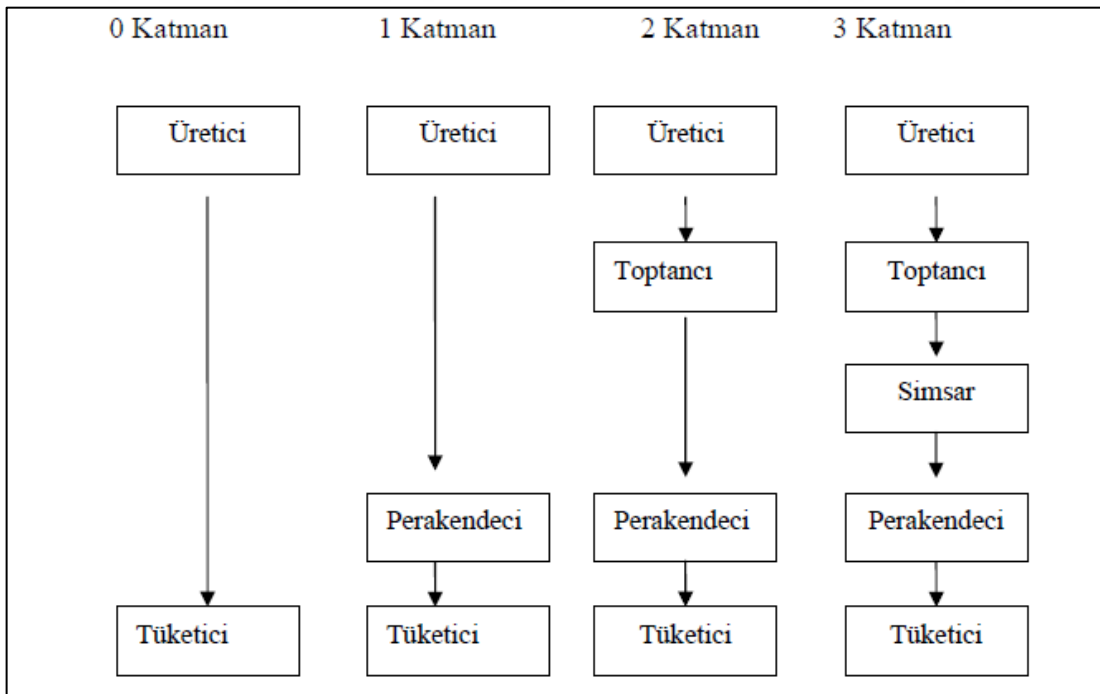
- **Satış Fonksiyonu:** Dağıtım kanalında yer alan tüm birimler kar etmek için satış yapmak zorundadırlar. Yeni müşterilere ulaşılması, satın alma kararı vermeleri için gereken pazarlama aktivitelerinde bulunulur.
- **Tutundurma:** İşletme tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin tüketiciler tarafından kabul görmesi, yaygınlaşması için bağlantıları geliştirilir ve yayılması sağlanır.
- **İletişim:** Potansiyel alıcılar bulunup temas edilir ve işletme ile tüketici arasında çift yönlü bildirim sağlanır.
- **Eşleştirme:** Tüketici ihtiyaçlarına göre geliştirilen tekliflerin eşleştirmesini yaparak tüketicilere sunmak.
- **Müzakere:** Ürün ya da hizmetlerin aidiyetinin transfer olabilmesi için, fiyat ve diğer şartlar hakkında uzlaşmaya varılması.
- **Fiziksel Dağıtım:** Ürünlerin transferi ve saklanması
- **Finansman ve Risk Alma:** Kanal maliyetlerini karşılamak adına gerekli finansın temin edilmesi. Aracılar işletmelerle birlikte kanaldaki ticari riskleri üstlenir.

2.1.3. Dağıtım Kanalı Uzunluğu ve Yoğunluk

Bir mamulün üreticiden tüketiciye doğru akışını sağlayan dağıtım kanalları katman sayısına göre ayrılır (Mucuk, 2004: 262). Dağıtım kanalı katmanı, her bir aracının ürün ya da hizmetin mülkiyetini son kullanıcıya biraz daha yaklaştırması için harcadığı çabanın sonucunda oluşur. Dağıtım kanalının uzunluğu içinde bulundurduğu dağıtım kanalı katmanı yani aracı sayısı ile ölçülür (Kotler ve Armstrong, 2001: 434). İşletmeler dağıtım kanalının uzunluğunu işletme stratejisi ve ihtiyaçları doğrultusunda belirler. Ürün ya da hizmeti doğrudan kendisi tüketiciyle buluşturabileceği gibi, dolaylı olarak yani aracılarla da tüketiciye ulaştırabilir. Dağıtım kanalının uzunluğu pazara sunulan ürün ya da hizmetin doğası gereği, hedef pazarın taşıdığı sosyal ve ekonomik yapısı gibi nitelikler ve araçların ortaya koyabileceği etkinliğe göre değişebilir.

Farklı uzunluktaki dağıtım kanalları aşağıda Şekil 1’de gösterilmiştir (Kotler, 2003: 271).

Şekil 1: Tüketici Dağıtım Kanallarında Uzunluk ve Katmanlar



Kaynak: Kotler, 2003: 271’den aktaran Delihoca, 2008: 14

Kanaldaki katman sayısının artışı yani aracılardan sayısının arttıkça sadece kanalın kontrolü zorlaşmaz aynı zamanda işletme açısından ürün ya da hizmetin de maliyetleri artacaktır. Ayrıca tüketiciler ile işletme arasındaki geri bildirim mesafesi uzayacağından işletmenin zamanında tüketici istek ve beklentilerini karşılaması zorlaşacaktır (Eroğlu, 2005: 36).

İşletmeler farklı ürün ve hizmetleri için, farklı sayıda katmana sahip dağıtım kanalları kullanabilir. Aşağıda kanal katman yapılarına yer verilmiştir.

Sıfır Katmanlı Kanal (Üretici-Tüketici): Üreticinin doğrudan tüketiciyle buluştuğu ürün ya da hizmetlerini sattığı yapıdır. Doğrudan pazarlama kanalı da denir. Özellikle alışveriş merkezlerinin yaygınlaşmasıyla fabrika satış mağazası yapılarıyla ya da işletme tarafından hedef pazar için kendi beklentilerine uygun aracı bulunamadığı durumlarda işletmeler ürünlerini doğrudan tüketicilerle buluşturmayı tercih edebilmektedir.

Tek Katmanlı Kanal (Üretici-Perakendeci-Tüketici): İşletmenin doğrudan perakendeci ile çalıştığı bu yapıda üretici ile tüketici arasında tek bir aracı yer alır. İşletme, ürününü doğrudan mağazalara satar ya da sunduğu hizmetin satış yetkisini aracı konumundaki mağazaya vererek tüketicilere ulaştırır. Tekstil, Elektrik, Telekomünikasyon gibi birçok sektör dağıtım kanallarında bu yapı kullanılır.

İki Katmanlı Kanal (Üretici-Toptancı-Perakendeci-Tüketici): Başta gıda gibi hızlı tüketim sektörü pazarı için geleneksel dağıtım kanalı yapısıdır. Küçük üreticiler ve küçük perakendeciler için dağıtım sistemi anlamında ekonomik bir yapı sunar (Mucuk, 2004: 263).

Üç Katmanlı Kanal (Üretici-Toptancı-Acente-Perakendeci-Tüketici): İşletme ve tüketici arasında üç aracı bulunur. Global ölçekte Telefon, bilgisayar gibi bilgi ve telekomünikasyon araçları, elektronik ev aletleri gibi tüketim ürünleri üreten işletmelerce ihtiyaçtan dolayı tercih edilir. Ülke veya distribütörlerinin altında toptancı ve toptancıya bağlı perakendeciler bulunur. Bazı durumlarda, büyük toptancıların küçük perakendecilerle doğrudan iş yapmak istememesi nedeniyle perakendecilerle arasına bir toptancı gibi rol üstlenmiş satıcı yerleştirebilir. Ekmek, meyve, sebze, su gibi tüketicilerin alırken araştırma

yapmadığı kolayda mal olarak nitelendirilen tüketim ürünlerinde bu yapı daha çok kullanılmaktadır (17).

Dağıtımda yoğunluk kavramı belirli bir yerleşim alanında dağıtım kanallarının tüm aşamalarında ayrı ayrı yer alan aracılardan sayısını ifade eder. İşletmeler dağıtım kanallarının katmanları için farklı yoğunlukta aracı kullanabilir. İşletme, dağıtım stratejisine bağlı olarak toptancı sayısı az perakende sayısı yoğun bir yapı kurabilir. Dağıtımda yoğunluk kavramı yoğun dağıtım, sınırlı dağıtım ve seçici dağıtım alt başlıklarıyla açıklanır (Eroglu, 2005: 38).

Yoğun Dağıtım: Kolayda bulunan ürünlerin birim değeri düşük olup satın alma sıklığı fazladır. Bu tür ürünlerin alıcısının olduğu tüm uzak noktalara dahi dağıtımının yapılması hedeflenir. Kolayda ürünler günlük ihtiyaçlarımız gereği sürekli satın aldığımız ürünlerdir. Bu durum, kolayda ürünlerin yoğun dağıtımıyla çok sayıda aracı işletmenin karlılığını mümkün kılar. Yoğun dağıtım, farklı bir bakış açısıyla ürünlerin çok sayıda aracıyla tüketicilerle buluşturulmasını ifade ettiği gibi ürünlerin pazarda mevcut her toptancı ve perakendecide bulundurulması olarak da ele alınabilir (Tatlidil ve Oktav, 1992: 149).

Sınırlı Dağıtım: Bazı işletmeler ürün ya da hizmetlerinin dağıtımını en az kaynakla kontrol edebilmek ve başka işletmenin mevcut saygınlığını kullanarak saygınlık oluşturmak ve daha iyi hizmet verebilmek için pazarda birkaç işletme ile anlaşma yapabilirler. Bu sayede üretici işletme aracı işletme dağıtıcı işletmenin sergilediği dağıtım başarısından en yüksek oranda yararlanma imkânına kavuşacak, tüketici de tercih ettiği ürüne ya da hizmete memnun olduğu işletmelerin güvencesiyle sahip olacaktır. Perakendecilikte beğenmeli ve bazı lüks tüketime yönelik ürünlerde bu dağıtım metodu tercih edilmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2001: 259).

Seçici Dağıtım: Seçici dağıtım, bölgesel anlamda etkinliğine göre belli sayıda toptancı ve perakendeci ya da sadece perakendecilerden oluşan bir dağıtım kanalını kurma olarak açıklanır. İşletme, yoğun dağıtım stratejisini bir süre uyguladıktan sonra elde ettiği ve gözlemlediği verime göre yoğun dağıtımda kullandığı aracılardan bir kısmından

vazgeçerek seçici dağıtım yoluna gider. İşletmelerin ürün ya da hizmetlerini iyi pazarlayamayan aracılara dağıtım kanalından çıkarma nedenleri aşağıda verilmiştir.

- İşletme açısından karşılık alamadığı yüksek giderleri olan,
- Siparişleri/satışları az olan
- Kredi açılması riskli olan,
- Ürün iadesi fazla olan

İşletmeler, söz konusu başarısız aracılara dağıtım kanalından çıkararak satışları ve karlılığı artırmayı hedefler (Mucuk, 2004: 267).

2.1.4. Çok Kanallı Dağıtım Sistemleri

İşletmeler, izleyecekleri stratejiye göre ürün ve hizmetlerini birçok farklı dağıtım kanalı yapısıyla müşterilerine ulaştırabilir. İşletme, doğrudan tüketicilere ulaşacağı gibi dağıtım kanalları kurarak distribütör, toptancı, perakendeci gibi aracılara kullanarak da ürün ve hizmetlerini tüketicilerle buluşturabilir. Tek bir dağıtım kanalı işletmenin ürün ve hizmetlerin pazarlanmasındaki beklentilerini karşılamayabilir. Bu durumda, işletmeler birbirinden farklı yapıda dağıtım kanalları oluşturarak çoklu dağıtım kanallarındaki aracılarla pazarın farklı kesimlerine ürün ve hizmetlerini sunar (Dalrymple ve Parsons, 1986: 509). Geçmişte işletmeler sade bir yapıda tek bir pazara satış yapmak için tek bir dağıtım kanalını kullanıyordu. Günümüzde ise, çeşitlenen iletişim kanallarıyla farklı müşteri kesimlerinin ve farklı dağıtım kanalı imkânlarının hızla artması ile birçok işletme çok kanallı dağıtım sistemlerini kullanmaktadır (Kotler ve Armstrong, 2001: 439).

Çok kanallı dağıtım sistemleri, işletmelerin birden fazla dağıtım kanalının bir araya gelip daha geniş tüketici pazarlarına ulaşabilmeyi hedeflemesiyle oluşmuştur.

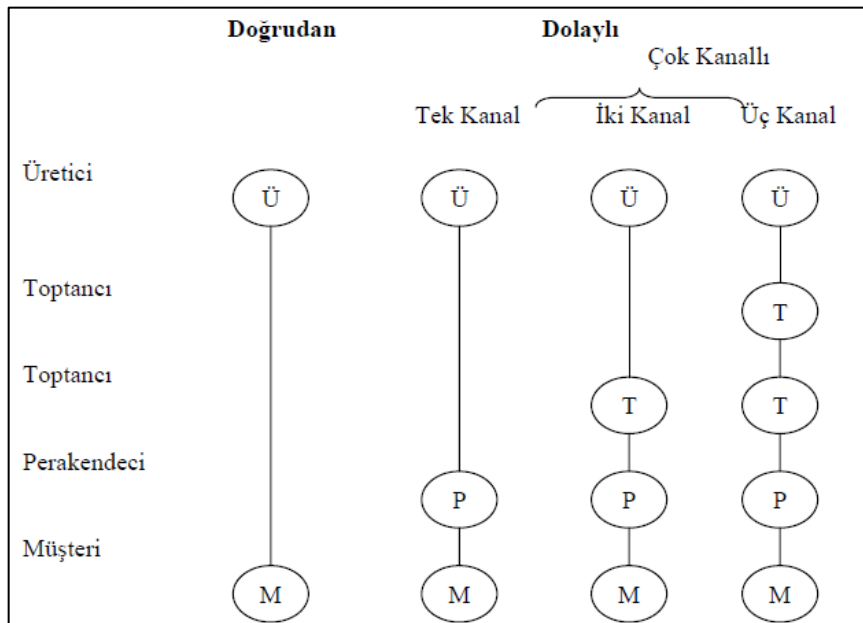
Ürün ve hizmetlerini pazarda tutundurmaya veya pazar payını artırmaya çalışan işletmeler pazarlama çabalarının bir gereği olarak tüketicilerle farklı mecralarda buluşmanın arayışında olmuşlardır. Bu anlamda işletmeler rekabette öne geçebilmek için dağıtım kanallarını çeşitlendirme yoluna giderek tüketiciye ulaşmak için birden fazla dağıtım kanalını bir araya getirerek bütünsel dağıtım kanalı sistemleri oluşturmuşlardır.

Bu sayede işletmeler farklı dağıtım kanallarını kullanarak müşteriye ulaşmada daha fazla seçeneğe sahip olmuşlardır. Dağıtım kanallarını çeşitlendiren işletmeler, nihai tüketiciye ulaşmada güncel iletişim araçlarını kullanmak suretiyle internet yoluyla bilgisayar ve mobil telefonlardan işlem yapılabilen elektronik ticaret, çağrı merkezi satışlarından, otomatik satış noktalarından, kiosklerden ve televizyon kanalları yoluyla yapılan tele satış gibi imkânlardan yararlanmak istemişlerdir (Ganesh, 2004: 142). Nihai tüketici de, örnek olarak bir ürünü bu sunulan dağıtım kanalı seçeneklerinden biri olan internetten alacak, mağazaya gelip ürünü inceleyecek, daha sonraki bir zamanda ise dolaylı olarak mağazadan veya doğrudan internetten satın alabilecektir.

2.1.5. Dağıtım Türleri

İşletmeler dağıtım kanalını oluştururken aşağıdaki Şekil 2’de görülebileceği üzere doğrudan ya da birçok kanal üyesinden oluşabilecek dolaylı birçok farklı yapıda kurgu yapılabilir.

Şekil 2: Doğrudan ve Dolaylı Dağıtım Kanalları



Kaynak: Specht ve Fritz, 2005’den Aktaran Delihoca, 2008: 14

Dağıtım kanalında yer alan araçların sayısına göre üreticiden son kullanıcıya kadar süren kanal zincirinde, doğrudan ve dolaylı dağıtım birbirinden ayrılır. Doğrudan

dağıtımda, üretici ile son kullanıcı arasında ticari veya yasal açıdan hak sahibi hiçbir aracı bulunmaz. Dolaylı dağıtımda ise durum doğrudan dağıtımın tam tersine çalışır. Toptancı, perakendeci gibi araçlar dağıtım kanalında yer alırlar (Specht ve Fritz, 2005: 162).

2.1.5.1. Doğrudan Dağıtım

İşletmeler açısından doğrudan dağıtım iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle daha da önemli hale gelmiştir. Birçok işletme doğrudan dağıtıma pazarlama karmasında yer vererek önemli başarılar elde etmiştir. Pazarda rekabetin etkisiyle tüketicilerin çevreden çok fazla teklifle ve mesajla karşılaşması sonucu yaşadığı karışıklık tüketicilerin işletmelerin doğrudan dağıtım kanalına yönelmesi eğilimini ön plana çıkaracaktır (Duffy, 2005: 43). Müşteriler açısından bakıldığında doğrudan dağıtım oluşturduğu güven, işletmeye ait tüm ürün ve hizmetlere eksiksiz doğrudan ulaşım gibi avantajlarla aracı kullanarak yapılan dağıtıma göre daha tatmin edicidir (Evans ve Diğerleri., 2001: 17). Doğrudan dağıtım kanalında ürün ve hizmet son kullanıcıya ulaştırılırken dağıtım kanalı bileşenleri olarak yüz yüze pazarlama, e-ticaret portalı, tele-pazarlama, interaktif TV, kiosklar ve flagship mağazalar kullanılabilir. Doğrudan dağıtımda işletmelerce ölçülebilir müşteri tepkisi, müşteri sipariş sayısına göre ele alınır. Doğrudan dağıtım yöntemi bu nedenle doğrudan sipariş pazarlaması olarak da adlandırılır (Kotler, 2003: 324).

Amerikan Doğrudan Pazarlama Birliği doğrudan pazarlamayı, bir müşterinin ya da ürüne ilgi duyan bir alıcının işletme tarafından sunulan herhangi yüz yüze, e-ticaret portalı gibi yöntemlerle veya konumlandırılan bir mağaza da doğrudan bir sipariş oluşturabilmesi, ürünle ilgili detaylı bilgiye ulaşabilmesi olarak tanımlamıştır (Ng, 2005: 629).

Doğrudan pazarlamayla öncelikli olarak hızlı müşteri tepkisi ve gelişmiş müşteri ilişkilerine ulaşmak hedeflenir. Doğrudan pazarlama türlerine bakacak olursak, günümüzde, en yenilikçi ve en fazla girişimcilik özelliği taşıyan doğrudan dağıtım türü internet kullanılarak yapılan e-ticarettir (Malin ve Finkle, 2007: 71).

2.1.5.2. Dolaylı Dağıtım

Dolaylı dağıtım, üreticiden tüketiciye doğru mal ve hizmetlerin ulaşmasında aracı kullanılıyorsa söz konusudur. Dolaylı dağıtımda, işletmeler dağıtım kanallarında aracılar kullanır ve önceliğini bağımsız ya da yasal veya ekonomik olarak sözleşmeyle bağlı aracıya verir. Dolaylı dağıtım, dağıtım kanalındaki katman seviyesine göre tek katmanlı veya çok katmanlı bir yapıdadır (Specht ve Fritz, 2005: 164).

Üretici ve tüketici arasındaki mesafenin uzunluğu her iki taraf için de ilave maliyet artışını ortaya çıkarmaktadır. Üretici firmaların tüketicilere ulaşması için gerekli dağıtım kanalını oluşturacak mali gücü yoksa ürün ve hizmetlerini sunabileceği mevcut kanalları tercih etmeleri daha karlı olacaktır. Mevcut dağıtım kanalları kendi sahalarında tecrübe ve uzmanlık sahibidirler. Üretici firmalar kendi dağıtım kanalını oluşturmanın maliyet unsurlarını da göz önünde bulundurarak aracı birimlerle çalışmak yoluyla müşteriyle olan ilişki sayısını azaltarak dağıtım giderlerinde tasarruf sağlar (Altunışık ve Diğerleri, 2001: 247).

Dolaylı dağıtımda iki önemli rol söz konusudur. Bunlar toptancı ve perakendecilerdir. Ürün ve hizmetlerin tüketiciye ulaşmasında rol alan bu aracılar işletmelerle distribütör, bayilik, franchising gibi ticari bağlar kurarak faaliyet gösterirler.

2.1.5.2.1. Toptancılık

Dağıtım kanalında işletme ile perakende arasında konumlanan perakendecilere ürün ve hizmet sunma işlevini üstlenen kendi dağıtım ağı olan aracı türüne toptancı denir. Dağıtım kanallarında toptancıların fonksiyonlarını işletmelerin kendileri de yapabilirler ancak toptancılar dağıtım alanında uzmanlaşmış bilgi birikimleri ve ölçek ekonomilerinden yararlanmaları toptancılık fonksiyonlarını pek çok üreticiden daha etkin ve verimli bir şekilde yapmalarını sağlar (Mucuk, 2004: 272). İşletmelerin doğrudan perakendecilere ya da tüketiciye satış yapmak yerine aracı olarak toptancıları kullanmasıyla ortaya çıkacak verimlilikle aşağıda fonksiyonları daha başarılı yerine getirir (Kotler, 2003: 291).

- **Satış ve Promosyon:** Toptancılar sağladıkları satış gücü imkanıyla birçok küçük işletmeye daha düşük maliyetlerle ulaşabilirler.
- **Satın alma ve sınıflandırma:** Toptancılar edindikleri bilgi ve birikimle müşteri isteklerine göre seçim ve sınıflandırma yaparak beklentilerine uygun hizmet sunarlar.
- **Yığılı sadeleştirme:** Toptancılar büyük miktarlarda satın alımlar yaparak işletmelerin yüksek miktarlardaki siparişlerde elde edeceği maliyet avantajından yararlanır. Toptancı söz konusu maliyet avantajını tüketicilere yansıtarak fayda sağlar.
- **Depolama:** Toptancılar sahip oldukları depolarla tedarikçi ve müşterilere karşı ilave oluşabilecek depo maliyetlerini ve riskleri de en aza indirmiş olurlar.
- **Nakliye:** Toptancıların bölgesel faaliyet yürütmesi nedeniyle perakendecilere daha yakındır. Bu durum nakliyenin daha hızlı gerçekleşmesini sağlar.
- **Finans:** Toptancıların çoğu kendileriyle çalışan aracılara işletmeden bağımsız kredi imkânları sunarak mali anlamda destek sağlarlar, ayrıca birlikte iş yaptıkları işletmelere toplu ve erken sipariş vererek ve zamanında ödeme yaparak işletmelerinde mali yapılarına destek olurlar.
- **Risk almak:** Toptancılar ürünlerin tüketicilere ulaştırma sürecinde olası hırsızlık, hasar ve bozulma gibi bir takım riskleri üstlenerek kendilerine tedarik sağlayan işletmelerin bu tür risklerini azaltırlar.
- **Pazar bilgisi:** Toptancıların faaliyet alanlarındaki tüketicilerin ürün ya da hizmetle ilgili beklenti ve isteklerini, rakiplerin faaliyetlerini ve yeni pazara sunulacak ürün ya da hizmetin nasıl kabul göreceği ve fiyatlandırmasının nasıl olması gerektiği ile birlikte çalıştığı işletmeyle paylaşır.
- **Yönetim ve danışmanlık hizmetleri:** Toptancılar, birlikte çalıştıkları perakendecilere mağaza düzenleme, personel eğitimi ve kurumsal kaynak planlama sistemlerini kurmada yardımcı olurlar.

2.1.5.2.2. Perakendecilik

Perakendecilik, üretici ve tüketici arasında malların naklini sağlayan, doğrudan doğruya son tüketiciye pazarlanmasıyla ilgili aracılık hizmetlerinin bütünüdür.

Perakendeciliği diğer dağıtım türlerinden ayıran biçim tüketicilerle karşılıklı olma durumudur. Tüketicilere doğrudan satışın yapıldığı her türlü faaliyet perakendecilik olarak adlandırılır (Tek, 1997: 583).

Perakendecilik hiç durmayan bir aktivitedir. Üretici ile tüketici arasındaki zincirin son halkasıdır. Müşterinin alışverişini tamamlayıp ayrılmasıyla da bitmez. Satış sonrasında verilen hizmetlerle devam eder. Aynı zamanda perakendecilik, müşterilere keyifli, eğlenceli, ihtiyaçlarını karşılayacakları ve memnun olacakları bir alışveriş ortamının yaratılmasıdır. Perakendecilik, müşteri mağazadan, marketten ya da alışveriş merkezinden içeriye girerken değil, daha içeriye girmeden başlar.

Perakendecilik faaliyetlerinin yürütüldüğü mağazalar sattıkları ürün çeşidine göre kendi aralarında; özel mağazalar, bölümlü mağazalar, süpermarketler, sınırlı türde mal satan mağazalar, sürekli indirim mağazaları, outlet ve zincir mağazalar olmak üzere gruplara ayrılabilir.

Perakendeciliği sadece mağaza, market veya alışveriş merkezinde başlayan ve gerçekleşen bir süreç olarak tanımlamak ta eksik kalacaktır. Günümüzde internet erişiminin daha hızlı ve yaygın hale gelmesi bunun sonucunda internetin dağıtım kanalı olarak artan bir şekilde kullanılması, perakendeciliği de farklı boyutlara taşımış ve sanal mağaza kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sanal mağaza, perakendecilikte ortaya çıkan gelişmelerden birine örnek gösterilebilir. Bunun yanında perakendeciler ve üreticiler rekabetçi stratejilerini planlamada pazar koşullarında yaşanan tüm gelişmeleri ve trendleri dikkate almalıdır (Kotler, 2003: 290).

2.1.6. İşletmeler ve Aracılar Arasındaki İş Ortaklığı Yapıları

Bu bölümde işletmelerin üretmiş oldukları ürün ve hizmetleri tüketicilere ulaştırırken kullandığı aktörler olan aracılarda işletmeler arasındaki çalışma modeli olan iş ortaklığı yapılarının tanımları yapılmıştır.

2.1.6.1. Distribütörlük

Üretici işletmenin ürünlerinin tamamını veya bir kısmını belirli bir bölgede satmak üzere alan ve sözleşme konusu malları kendi adına ve hesabına satarak bu ürünlerin satışını arttırmak için faaliyette bulunma yükümlülüğünü üstlenen gerçek ya da tüzel kişiye distribütör denir. Distribütör kelimesi yerine tek satıcı ya da ana bayii kullanılabilir (İstanbul Ticaret Odası [İTO], 2004: 23). Ülkemizde distribütörlük sözleşmesiyle ilgili yasal bir düzenleme yoktur. Türk hukuk sisteminde geçerli olan sözleşme özgürlüğü ilkesi gereğince, taraflar yasalarda tanımlanmamış bir sözleşmeyi yapabilirler. Distribütörlük sözleşmesi de tarafların sözleşme özgürlüğüne dayanarak yaptıkları ve yasalardaki sözleşme türlerinden farklı bir sözleşmedir (İşgüzar, 1989: 1). İstanbul Ticaret Odası'nın hazırlamış olduğu Sorularla Acentelik ve Distribütörlük Kılavuzunda, (2004) Distribütörlüğün temel özellikleri aşağıdaki maddelerle belirtilmiştir.

- a. Distribütör, bağımsız bir tacirdir.
- b. Distribütör, kendi adına ve hesabına hareket eder. Sözleşme gereğince almış olduğu malları kar ve zararı kendisine ait olmak üzere satar. Distribütör satmadığı malları üreticiye iade edemez, sözleşme konusu mallardan elde edilecek kar ve meydana gelebilecek ticari riskler tamamıyla distribütöre aittir.
- c. Distribütörün faaliyetlerinde devamlılık vardır. Taraflar yapmış oldukları sözleşmeyle belirli veya belirsiz bir süre için, fakat sürekli olmak şartıyla aralarında bir iş ilişkisi tesis ederler.
- d. Distribütörün sözleşme konusu malları satması için belirli bir bölgede tekel hakkı vardır. Buna tek satış hakkı da denmektedir.
- e. Distribütörlük sözleşmesinde, satılacak ürünlerin sürümünü artırma amacı önemli bir unsurdur.

Distribütörlük sözleşmesiyle pazarlanan ürünler oldukça geniş bir çeşitlilik göstermekle beraber, çok pahalı ve sınırlı kullanım alanı olan büyük iş makineleri gibi ürünler genellikle sipariş verildikten sonra doğrudan doğruya üretici tarafından veya üretici adına faaliyet gösteren acenteler aracılığı ile tüketiciye satılması tercih edilmektedir. Distribütörlük iş ortaklığı modelinde iade edilmemek şartıyla üreticiden alınan ürünlerin satışı söz konusudur. Çok pahalı olan ve sınırlı talebi olan bu ürünler için yüksek ticari

riske girmek istenilmez. Dolayısıyla bu tür ürünler için distribütörlük iş ortaklığı yapısı uygulanamaz. Motorlu araçlar, beyaz eşya ve elektronik cihazların ise daha çok distribütör aracılığı ile pazarlandığı gözlemlenmektedir (İTO, 2003: 23).

2.1.6.2. Acentelik

Bir sözleşme uyarınca, belirli bir yer veya bölge içinde daimi bir surette ticari bir işletmeyi ilgilendiren sözleşmelerde aracılık etmeyi veya bunları o işletme adına yapan kişiye acente denir (İTO, 2003: 9).

- a. Acente, Türk Ticaret Kanununun ilgili maddelerinde tacir olarak tanımlanır.
- b. Acente bağımsız çalışır, vekâlet ettiği işletmeye bağımlı değildir. Sadece çalışma konusuyla ilgili yapılacak işle ilgili vekâlet ettiği işletmenin emir ve talimatlarına uymakla sorumludur.
- c. Acente vekâlet ettiği işletme adına hareket eder. Yaptığı işlemlerle ilgili tahsilatı çalıştığı işletme adına yapar ve acentelik sözleşmesi uyarınca belirlenmiş bir orana göre ücret alır.
- d. Acente ile işletme arasında mutlaka bir sözleşme bulunur. Sözleşme yapma yetkisine sahip acenteliğin tesisi için ise mutlaka yazılı şekilde sözleşme yapılmalı ve sonra tescil ve ilan da edilmelidir.
- e. Acente faaliyetlerini Trabzon İli, Karadeniz bölgesi gibi belirli bir bölgede yapar.
- f. Acente, acentelik faaliyetlerini meslek edinmiş olmalıdır fakat Türk Ticaret Kanununda acentenin başka bir iş yapması yasaklanmış değildir. Acente ile işletme arasındaki sözleşmede ayrıca bir sınırlandırma yoksa acente başka bir faaliyette de bulunabilir. Tacir, acenteliği yan gelir sağlayan bir ek iş olarak yapabileceği gibi, asıl veya tek mesleği de olabilir.

2.1.6.3. Bayilik

Bayiler, bağımsız tüzel kişiliğini koruyarak, iş ortağı olduğu işletme ya da işletmeler tarafından sağlanan ürün ve hizmetleri tüketicilere sunan işletmelerdir. Üretici ya da hizmet sunan işletmelerle bayi arasında iş ortaklığı sözleşmesi yapılır. Bayiler

doğrudan tüketicilere veya aracılarca ürün ve hizmet sunabilirler. Bayi perakendeci veya toptancı olabilir. Bayinin dağıtım kanalının hangi katmanında yer alırsa alsın temel farklılığı belirli bir işletmeyle hukuki bir sözleşmeye bağlı iş ortaklığı çerçevesinde faaliyette bulunmasıdır.

Bayiler, iş ortağı oldukları üretici işletmeler için tüketicilerin karşılaştığı ilk aracı olmaları nedeniyle bilgi alışverişini sağlayan bir köprüdür. Üretici işletmeler dağıtım kanallarına yönelik çekme ve itme stratejisi olarak adlandırılan iki temel strateji uygularlar. Çekme stratejisinde tüketicilerin taleplerini artmasını sağlayacak tutundurma faaliyetleri uygular. Bayiler işletmenin izlediği strateji sonucu ürünlere artan tüketici talebini karşılamak için işletmeden daha çok ürün talep eder. Bu durum finansal anlamda bayiler üzerinde baskı oluşturur. Üretici işletmelerin doğrudan bayiye yönelik olarak geliştirdiği satış artırıcı teşvikleri içeren uygulama ise itme stratejisi olarak adlandırılır. İşletmelerin bayilerin satışlarını artırmak amaçlı teşvik edici yaptığı uygulamalara; satış performansına göre ödüllendirme, yüklü miktarda satın alımlarda uygulanacak özel ıskontolar, ödemelerde vade kolaylığı, dönemsel destek primleri, bayi personeline yönelik eğitim ve gelişim programları, motivasyon sağlayıcı kampanya faaliyetleri örnek verilebilir (Özdemir, 2005: 116).

2.1.6.4. Franchise

Yaygın olarak bilinen, olumlu algıya sahip bir markanın standartlarını ve iş modelini belirli bir bedel karşılığında, talep edilen yerde mutabık kalınması sonrasında belirli bir süreliğine talep eden yatırımcıya kullandığı marka sahibi işletmenin yönetim, organizasyon, personel eğitimi ve ürün tedariki konularında destek sağladığı dağıtım yöntemidir (İzraeli, 1972: 3). Franchising, girişimci küçük yatırımcılara farklı iş kollarında faaliyet gösterme fırsatı sunar (Özgentürk, 1993: 5). Franchising, Franchisor ve Franchisee olarak anılan taraflar arasında yapılan hukuki sözleşme ile hayata geçirilir. Franchisor faaliyet gösterdiği alanda başarılı olmuş tüketicilerden yoğun ilgi gören ürün ya da hizmet sağlayan işletmedir. Franchisee, belirli bir bedel karşılığında franchise veren işletmenin ticari markasını iş yapış modelini aynı standartlarda tüketicilere sunma kullanım haklarını üstlenen işletmecidir (Stanworth ve Curran, 1999: 326).

Amerika Ticaret Bakanlığı tarafından girişimcilik ve sonuçlarıyla ilgili yapılan bir araştırmada kendi işini kuran küçük girişimcilerin %90'ının onuncu yılın sonunda işyerlerini kapatırken, franchise almış olan işletmelerin %80'inin aynı iş kolunda faaliyetlerini devam ettirdiklerini belirlemiştir (Işın, 1993: 1). Böyle bir sonucun ortaya çıkmasında Franchise veren işletmenin tüketicilerce beğenilerek talep edilen başarılı iş modeli sonuçlarını, tecrübelerini, bilgi düzeyiyle ilgili olan uygun stok seviyesinin kontrol becerisi, doğru yer seçimi, mağaza düzeni, yönetsel konular, muhasebe takibi, kalite kontrol standartları gibi deneyimsel kazanımları franchise alan işletmeye aktarması etkili olmaktadır. Ayrıca, marka kullanım hakkıyla birlikte elde edilen yeni müşteri bulma maliyetlerinin düşük olması da önemli bir etkidir (Watson ve Diğerleri, 2005). İşletmeler arası tecrübe paylaşımından dolayı franchise alan işletme yeni girişimciye göre daha az hata yapar. Bilgisi olmadığı bir faaliyet alanında Franchise alan işletmeye standardize edilmiş bir eğitim programı verilmesi, büyük bir işletmenin sahip olduğu avantajları yakalayarak işe başlamaları avantajını sağlayacaktır. Tüm bunlar düşünüldüğünde yeni bir iş kurmada franchising en hızlı, kolay ve başarı ihtimali yüksek seçeneklerden biri olarak kabul edilmektedir (Megginson ve Diğerleri, 1997: 144).

2.2. Telekomünikasyon İşletmeleri Dağıtım Stratejileri

Sabit veya mobil altyapı üzerinden ses ve internetten oluşan temel telekomünikasyon hizmetlerini sunan işletmeler, tüketicilerin ihtiyaçlarına göre farklılaştırarak fiyatlandırıdıkları hizmetlerinin pazarlanması doğrultusunda tüketicilerle kolay erişilebilen şartlarda en uygun yerde hizmetlerini buluşturmak, taleplerini eksiksiz karşılamak amaçlı dağıtım kanallarına ihtiyaç duyarlar. Dağıtım Kanalı, ürün veya hizmeti sağlayan işletme ile tüketici arasında satış veya dağıtımın hangi yollardan yapıldığı anlamına gelir. Strateji, işletmede sürekli değişen pazar şartlarında yeni şartlara en iyi şekilde uyum sağlamak için kaynakların nasıl tahsis edileceği ile ilgili tüm planlama faaliyetlerini içerir (Tek, 1997: 76). Telekomünikasyon işletmeleri için dağıtım stratejisi sağladıkları hizmetlerin özelliklerine göre ilgili pazarın yapısı, pazar payı hedefleri ve kendi pazarlama programlarına uygunluğuna göre son tüketiciden başlayarak işletmeye doğru dağıtım kanallarının planlanmasını içerir.

2.2.1. Telekomünikasyon Hizmetleri için Hedef Pazar

Telekomünikasyon hizmetleri hedef pazarını tanımlamak için iletişimin insanların en temel ihtiyaçlarından biri olduğu gerçeğinden hareket edilir. Geçmişten günümüze sürekli gelişen teknolojik inovasyonlarla ortaya çıkan yeni hizmetlerin nüfusa göre hızlı yayılımı, tüketici sayısı anlamında ulaşılan rakamsal büyüklükler, ekonomilerde ve toplumlarda oluşturduğu köklü değişimler ve şimdiden ortaya çıkan nesnelere interneti gibi gelecek öngörülerıyla telekomünikasyon hizmetleri hedef pazarının mevcut ve gelecekte ulaşacağı kapsam anlaşılabilir.

Telekomünikasyon hizmetleri, icadı ve insanların kullanıma sunulmasından itibaren günümüze değin yoğun ilgi görmüş, teknolojik yeniliklerle ortaya çıkan yeni tür hizmetlerle kapsamı genişlemiş ve her geçen yıl ekonomik olarak daha da büyüyen bir sektörü meydana getirmiştir. Temel telekomünikasyon hizmetlerinin sunumu ve kullanımı sağlanan altyapının türüyle doğrudan ilgilidir. Sabit Telefon ve sabit internet erişimi sabit telekomünikasyon hizmetleri, mobil telefon ve mobil internet erişimi birlikte mobil telekomünikasyon hizmetleri olarak iki ayrı grupta sunulur. Sabit telekomünikasyon hizmetleri için hedef pazar tüm ev ve işyerleri olarak tanımlanabilir. Mobil telekomünikasyon hizmetleri için de nüfusun tamamına yakını ve internete bağlı makineler olarak ifade edilebilir.

Sabit telekomünikasyon hizmetleri adrese özel hane ve işyerlerine verilerek tüm hane halkının ya da işyerinin kullanımına sunulur. Mobil telekomünikasyon hizmetlerinin sunumu ise kişiye özeldir ve her tüketicinin kendisi doğrudan hizmetten yararlanmak ister. Telekomünikasyon işletmelerinin resmi internet sitelerindeki (www.ttinvestrelations.com, www.turkcell.com.tr, www.vodafone.com.tr) bilgilendirmelere göre bugün ülkemiz genelinde sabit telekomünikasyon hizmetlerinin kullanılabilirliği anlamında nüfusu kapsamı oranı %90'ın üzerindedir. Mobil telekomünikasyon hizmetlerinde ise toplam nüfusu kapsama oranı 2017 yılı itibariyle %99,1'e ulaşmıştır. Hizmet verilebilirlik ve hane ya da nüfus kapsama oranlarına bakıldığında telekomünikasyon hizmetlerinin ülkemizdeki tüm yerleşim birimlerini ve nüfusun tamamına yakını kapsadığı söylenebilir. Dolayısıyla, telekomünikasyon altyapısının ulaştığı yaygınlığı dikkate alarak işletmeler için hedef pazar ülkemizin coğrafi sınırları içerisindeki tüm yerleşim birimlerindeki ev, işyeri ve ülke

nüfusunun tamamından oluştuğunu söyleyebiliriz. Telekomünikasyon hizmetlerinden hukuken 18 yaş ve üzerinde bulunan kanuni şartlara haiz tüketicilerle hizmet sağlayıcı işletme ile arasında yapılan abonelik sözleşmesiyle yararlanılabilir. Ancak, mobil telekomünikasyon hizmetleri kullanımının aileleri adına olan hatları kullanmak suretiyle 10 yaş üzerine kadar indiğini söyleyebiliriz.

Dünya da ve ülkemizde tarihsel süreç içerisinde sektörün serbestleşmesi ve rekabete açılmasıyla birlikte telekomünikasyon hizmetlerini pazara sunan işletmeler modern pazarlamanın en önemli yaklaşımı müşteri odaklı olma temel stratejisiyle organizasyonlarını ve faaliyetlerini düzenlemişlerdir. Bu stratejinin bir parçası olarak işletmeler farklılaşan tüketici beklentilerine daha etkin çözümler sunmak adına temel bir ayırım yaparak bireysel ve kurumsal müşteri segmentasyonu çerçevesinde hizmetlerini kullanım amacına göre gruplandırmışlardır. Telekomünikasyon işletmeleri için müşteri segmentasyonu hedef pazar ve dağıtım stratejilerinin belirlenmesi sürecinde önemli bir karardır. Bu tezde, bireysel odaklı ve sadece küçük ölçekli kurumsal müşterilere yönelik hizmetlerin sunulduğu dağıtım kanalı yapıları incelenecektir. Sadece kurumsal müşterilere özel planlanan dağıtım yapılarına yer verilmeyecektir.

2.2.2. Pazara Giriş Modelleri ve Dağıtım Sisteminin Belirlenmesi

Telekomünikasyon hizmetlerinin pazarlanması hizmetlerin neredeyse nüfusun önemli bir kısmının kullanımına sunulması ve coğrafi olarak da tüm ülke geneline yayılmasından dolayı uzun bir dağıtım kanalına ve yoğun dağıtıma başvurulması aracılardan oluşan dolaylı kanalların kullanılmasına ihtiyaç duyar.

Telekomünikasyon hizmetlerinin tüketicilere sunumunda dağıtım stratejisini belirleme sürecinin bir parçası olarak dağıtım türlerinin seçimi aşamasında işletmeler kendi finansal kaynaklarının elverişliliğine ve pazarın yapısına odaklanırlar. Telekomünikasyon işletmeleri, finansal kaynaklarına göre ticari değeri ve potansiyeli yüksek cadde ve alışveriş merkezi gibi alanlarda ofis ya da mağazalar kurarak tüketicilere doğrudan veya dolaylı olarak perakende bayi iş ortaklığı aracılığıyla ulaşmayı tercih edebilirler. İşletme ile tüketici arasında tek aracı olarak perakende mağazalardan oluşan dağıtım kanalı türünde perakende bayinin sadece işletmenin belirleyeceği ürünleri satması istenir.

Telekomünikasyon işletmeleri için perakende bayiliği, fiziki mağaza konseptine, mağaza iş modeli ve çalışma standartlarına işletme tarafından karar verilen franchise benzeri bir modeldir. Ancak, bayilik yapısının franchise iş modelinden temel farkı markanın temsilciliğinin bir bedel karşılığında verilmemesidir. Telekomünikasyon işletmecisinin belirlediği iş ortaklığı yapılacak yatırımcı ile işletme arasında münhasır perakende bayi iş ortaklığı sözleşmesi imzalanır. Telekomünikasyon işletmeleri münhasır perakende bayi olan iş ortaklarını işletmenin dağıtım stratejilerine uyumlu, istekli ve finansal olarak yeterli adaylar arasından belirler.

Telekomünikasyon işletmeleri Ticari potansiyeli doğrudan ofis, mağaza ya da münhasır bayilik yoluyla perakende mağazası açılmasına elverişli olmayan veya coğrafi olarak dağınık düşük öncelikli ticari alanlar için toptan bayi gibi araçlar üzerinden tüketicilere ulaşmak daha uygun olabilmektedir. Toptan bayiler, telekomünikasyon işletmeleri için hedef pazarlarında olan ancak münhasır bayilik yoluyla iş ortaklığı kurmaya elverişli olmayan cep telefonu, tablet, aksesuar gibi telekomünikasyon ekipmanları satışı yapan mevcut kurulu perakende mağazaları kendine bağlı bir satış noktası haline getirebilir. Toptan bayi, bölgelerinde yarı münhasır sözleşme yoluyla kendine perakende mağazalarına kendi satış ekiplerini kurarak doğrudan ulaşır. Toptan bayi iş ortağı yatırımcı belirlenirken yatırımcının finansal gücü, sahip olduğu işletmenin yönetim yapısı ve alt kanalları denetleme isteği gibi özellikler dikkate alınır. Telekomünikasyon işletmeleri değişen pazar şartları ve artan rekabetin bir yansıması olarak kapıdan kapıya satış teknikleriyle tüketicilere ulaşmak üzere kurgulanan bayilik modelleri geliştirmişlerdir. Ayrıca, gelişen iletişim teknolojileri doğrultusunda çağrı merkezi kanalı ve online satış gibi alternatif kanallar tüketicilere ulaşmanın daha düşük maliyetli yeni metotları olarak kullanılmaktadır.

Telekomünikasyon işletmelerince farklı tüketici gruplarına aynı ürün gruplarını farklı dağıtım alternatifleri kullanarak sunmasına dayalı dağıtım stratesi olarak çoklu dağıtım kanalı modeli benimsenmiştir. Ülkemizde sabit ve mobil telekomünikasyon hizmetlerinin sunumunda kendi altyapısına sahip yaygın en büyük pazar payına sahip işletmeler Türk Telekomünikasyon A.Ş., Turkcell A.Ş. ve Vodafone A.Ş. dir. Söz konusu işletmeler çoklu dağıtım kanallarını kullanarak dağıtım stratejilerini oluştururken sektörde faaliyet gösteren diğer işletmeler finansal kısıtlardan ötürü yukarıda bahsedilen dağıtım

kanalı yapılarından bir ya da birkaçını tercih ederek tüketicilere ulaşacakları bir strateji benimsemişlerdir.

2.3. Telekomünikasyon İşletmeleri Dağıtım Kanalı Yapısı ve Yönetimi

Telekomünikasyon işletmeleri için hedef pazarın büyüklüğü ve bu büyük pazarın farklı alt pazar bölümlerine ulaşılması gerekliliği dağıtım kanallarının oluşturulmasında alınacak kararları karmaşık ve zorlayıcı yapmıştır. Kanal seçimi firmanın finansal değerlerini ve pazarlama kararlarını doğrudan etkilemektedir. Seçilen her bir dağıtım kanalı sistemiyle farklı bir pazar bölümüne ulaşılır. Bununla birlikte, seçilen her farklı dağıtım kanalının işletmeye getirisi ve maliyeti de farklı olur. İşletmelerin genel stratejileri kapsamında seçilen dağıtım kanalları ekonomik olmalıdır. Bu doğrultuda, işletme tarafından her bir kanalın yatığı satışla ürettiği gelir ve maliyetlerin karşılaştırılması gereklidir. İşletme tarafından bu maliyetler SAC olarak ölçülür ve karşılaştırılır. Sürekli olarak mevcut kanalın alternatiflerinin karlılıkları değerlendirilerek düşük maliyetli kanal yapılarının desteklenmesi sağlanmalıdır. İşletmeler açısından çağrı merkezi kanalı ve online kanallar üzerinden yapılan satışlar operasyona ait giderlerin düşüklüğü nedeniyle en düşük maliyetli satışlardır. Doğrudan ya da tek aracı içeren perakende dağıtım kanalları ticari alanlarda bulunan mağaza kira giderlerinin yüksekliği nedeniyle, toptan düzeyde aracının olduğu yapılarda ise aracılardan fazlalığı nedeniyle oluşabilecek yüksek maliyetler işletme tarafından sürekli denetlenmelidir.

Telekomünikasyon işletmeleri perakende ve toptan kanallarında satış maliyetlerini düşürmek için telekomünikasyon cihaz üretim endüstrileriyle işbirliği yaparlar. Bu işbirliği karşılıklı faydaya dayanır. Telekomünikasyon işletmeleri bu işbirliğinden hem kanallarında müşterilere sunulan ürün çeşitliliğini artırmış olarak toplam kanal gelirlerini yükseltmesi hem de hizmetlerini tutundurma boyutuyla rekabet açısından faydalar sağlar. İşbirliğine konu olan telekomünikasyon cihazları çoğunlukla telekomünikasyon hizmetlerinin kullanımı için gerekli müşteri tarafı uç cihazları olarak adlandırılan sabit kablolu, kablosuz telefon, modem, cep telefonu, tablet, bilgisayar gibi cihazlardır. Mobil iletişim ve cep telefonu teknolojilerinde gelişmeler sonucu ortaya çıkan inovasyonlarla birlikte tüketiciler tarafından en yüksek ilgi gören ve sürümü olan ürün grubu cep telefonlarıdır. İşletmeler sağladıkları hizmetlerle birlikte cihazların satış kurgularını birleştirerek dağıtım

kanallarında tüketicilere sunarlar. İşletmeler, belirli sürelerde kendi işletmelerinde kalma taahhüdü veren müşterilerine cep telefonu, tablet ve bilgisayar gibi cihazları 12 veya 24 ay taahhüt süresi boyunca aylık taksit ödemeli uygun fiyatlarda sunarlar. Telekomünikasyon cihazlarının dağıtımını konusunda işletmeler aracı olarak distribütörle birlikte çalışır. Distribütör temin ettiği cihazların telekomünikasyon işletmesi ile münhasır iş ortaklığı kapsamında çalışan perakende ve toptan bayilerine fiziki dağıtımını gerçekleştirir. Telekomünikasyon hizmeti sunan işletmeciler için cihaz satışı asıl amaç değildir, dağıtım kanallarında cihaz ticareti sadece işletmenin kontrolü altındaki distribütör ve münhasır bayiler arasında gerçekleşir. İşletmeler perakende ve toptan kanallarında aracı işletmelerin gelirinin artması kendi giderlerini azaltmak için cep telefonu gibi telekomünikasyon cihazları için tamamlayıcı olan aksesuar ürünlerinin ticarına izin verir.

Türkiye telekomünikasyon sektöründe dağıtım stratejileri ve dağıtım kanalı yapılarının işletmeler için önemli hale gelmesi ve dağıtım sistemlerinin gelişim aşamaları işletme satın almaları, birleşmeleri ve rekabetin gelişimiyle ilgilidir. Bugün geldiğimiz noktayı anlayabilmek için sabit ve mobil telekomünikasyon dağıtım kanallarının gelişim süreçlerinin ayrı ayrı ele alınması gerekir.

2003 yılına kadar sabit telefon hizmetlerinde tekel olan Türk Telekom 2008 yılına kadar sadece ülke genelinde tüm illerde kurduğu Telekom Müdürlükleri organizasyonlarının bir alt birimi abone merkezi benzeri yapılarla oluşturduğu doğrudan dağıtım kanalıyla hizmetlerini tüketicilerle buluşturmuştur. Pazardaki tekel konumu nedeniyle Türk Telekom müşteri odaklı olmayan, sadece tüketicilerden gelen hizmet taleplerinin karşılandığı abone merkezi olarak adlandırılabilir yapıdaki mevcut sahip olduğu ve kendi çalışanlarının görev aldığı yüz yüze doğrudan dağıtım kanalı yapısını çeşitlendirme ihtiyacı duymamıştır. Teknolojik gelişmeler ve dünyada sabit telekomünikasyon işletmelerinin tekel yapılarında yaşanan özelleşme, serbestleşme gibi dönüşümlerin Türk Telekom'a yansımalarıyla işletme tüm organizasyonel yapılarında sürekli bir değişim sürecine girmiştir. Kuşkusuz en büyük dönüşüm işletme stratejilerinde yaşanmıştır. Müşteri odaklılık çerçevesinde tüketiciler sadece sunulan hizmeti kullanan abone tanımlaması yerine, istek ve beklentilerine göre hizmetlerin sunumunun yapılması gerekli, hizmet almaktan vazgeçtiğinde işletmenin karlılığını olumsuz etkileyebilecek ticari sonuçları olacak dolayısıyla işletme için son derece değerli varlık yani müşteri olarak

tanımlanmıştır. Sabit genişbant İnternet erişim hizmetinin ortaya çıkışı ve hızla yayılımı, doyuma ulaşan sabit telefon müşteri sayısının mobil iletişim nedeniyle azalmaya başlaması Türk Telekom için sabit internet hizmeti sunumuna olan yüksek talebin karşılanmasını gelirlerinin korunması ve artışı için vazgeçilmez yapmıştır. Sabit internet erişimi pazarında rekabetteki aksaklıklar Türk Telekom iştiraki TTNET A.Ş'nin pazar payımızın yıllar %90 üzerinde olmasını beraberinde getirmiştir. Pazardaki tekel yapı, rekabetin tesisindeki aksaklıklar sabit telekomünikasyon hizmetleri pazarı dağıtım kanalları yapısında gelişimin önündeki engeller olmuştur. Özelleşme öncesi siyasi etkilere açık istihdam politikalarının varlığı, işletmenin özelleştirme söylentilerinin alınması gerekli önemli kararları geciktirmesi gibi tüm olumsuz şartlara rağmen 2001 yılında dağıtım giderlerinin azaltılması karlılığın artırılması düşünceleriyle Türk Telekom perakende bayi yapılanması hayata geçirilmiştir. Bu bayi yapılanmasında dağıtımın en önemli fonksiyonlarından olan satış fonksiyonuna yer verilmemiş, sadece var olan müşterilerden aylık hizmet bedellerinin tahsilatı yapılmıştır. Aracı konumundaki münhasır bayi olarak adlandırılan işletmeci fatura tahsilatından elde ettiği belirli bir orandaki komisyondan ve kontrollü telefon görüşmelerinden gelir elde etmiştir. Türk Telekom 2008 yılında dağıtım stratejileriyle ilgili önemli kararlar almıştır. Ülke genelinde yaygın mevcut bayi ağı gözden geçirilmiş mağazaların buldukları yerin ticari alan önem değerleri ve yatırımcıların işe bakışları dikkate alınarak mevcut bayiler arasında eleme yapılmış ve tüm dağıtım fonksiyonlarının yer aldığı revize edilmiş perakende bayi kanalını TTNET A.Ş bünyesine taşıyarak yeniden kurmuştur. Geleneksel olarak adlandırılabilen geçmişte eski Telekom Müdürlüğü organizasyonları bünyesinde abone merkezi işlevli dağıtım birimlerini Türk Telekom Ofis adı altında müşteri odaklılık kapsamında süreçleri ve tasarımı değişmiş, dönüşmüş bir doğrudan kanal olarak yeniden yapılandırmıştır. Çağrı merkezi ve alternatif satış kanallarının da kurulmasıyla birlikte güncellenen dağıtım stratejisinin gereği olarak dağıtım kanallarındaki çeşitliliğin sağlanarak farklı pazarlara daha düşük maliyetlerle ulaşılmasının sağlanması hedeflenmiştir.

1995 yılı itibariyle devlet tarafından yetkilendirilen işletmeler mobil telekomünikasyon hizmetlerini sunmak üzere faaliyetlerine başlamıştır. Mobil iletişim hizmetinin tüketicilerden gördüğü yoğun ilgi sonucu işletmeler müşteri sayılarını hızla artırmaya altyapı hizmetlerini ülke geneline yaymaya başlamışlardır. Mobil iletişim pazarında yaşanan hızlı büyüme ve yeni müşteri kazanımında ortaya çıkan rekabet

işletmeleri pazardaki konumlarını güçlendirmek işletme birleşmeleri ve sonradan pazara dahil olmak isteyen yatırımcıların pazara giriş amaçlı işletme satın alma gibi istekleri karşısında bir takım kararlar almaya zorlamıştır. Bu bağlamda, sektörde daha rekabet edebilir bir yapıya kavuşmak için yaşanan şirket birleşmeleri ve satın almalar sonucunda bugün Turkcell A.Ş, Vodaone A.Ş ve Türk Telekom olmak üzere üç işletme tüketicilere mobil iletişim hizmetlerini sunmaktadır.

Bugün 22 sene gibi kısa bir süre içerisinde toplam 83 milyon kullanıcı sayısına ulaşan mobil iletişim pazarında işletmelerin pazardan aldıkları payda hizmet kalitesi ile birlikte işletmelerin dağıtım stratejileri arasındaki rekabette önemli bir rol oynamıştır. Başlangıçta mobil iletişim hizmeti sunan işletmelerin izlediği dağıtım stratejisi mobil iletişim altyapı hizmetinin verilmeye başlandığı yerleşim birimlerinde işletme ile tüketici arasında tek aracının yer aldığı perakende bayi dağıtım kanalı yapısının kurulması olmuştur. Mobil iletişime tüketiciler tarafından gösterilen yoğun ilgiyle işletmelerin karlılıklarını artırması yeni müşteri kazanımı konusunda ciddi potansiyelin varlığı işletmelerin mağazalaşma sürecini hızlandırmıştır. Rekabette bir adım öne çıkabilmek işletmeler tercihlerini şehirlerin ticari değeri en yüksek caddelerinde kira bedeli yüksek mağazalarında perakende noktalarını oluşturmak olarak yapmışlardır. Yeni müşteri kazanma yarışında artan rekabet ve aracı işletmelerin yükselen karlılıklarıyla mağaza dış ve iç görünümü sürekli iyileştirilmiş işletme tarafından belirli sürelerde mağaza görseli, iç ve dış tasarımı değiştirilmiştir. Müşterilerin ilgisini çekecek mobil iletişim tercihlerini kendilerinden yana kullanmaları sağlayacak güvenilir, güçlü marka imajı verecek tasarımda mağaza konseptleri ortaya çıkmış ve mağazalarda hizmet satışı ve satış sonrası iş süreçleriyle ilgili yeni hizmet sunum modelleri geliştirilmiştir. İşletmeler arasında yaşanan rekabetin önemli bir bölümünün dağıtım stratejileri boyutuyla yaşanması işletmelere ait dağıtım kanallarının değişim, dönüşüm ve gelişme süreçlerinin daha hızlı olmasına yol açmıştır. Mobil iletişim pazarında telekomünikasyon cihazları da ayrı bir gelişim süreciyle tüketicilerin yoğun ilgisiyle karşılaşmıştır. Cep telefonu teknolojilerinde yaşanan sürekli gelişim tüketicilerin telefonlarını değiştirme sıklıklarını artırmış ve mobil iletişim hizmeti sunan işletmelerin mağazaları haricinde cep telefonu ve aksesuarları satan bağımsız yatırımcıların pazarda yoğun bir şekilde faaliyet göstermeye başlamalarına neden olmuştur. Cep telefonu ve aksesuarlarını satan araçların varlığı işletmelerin dikkatini çekmiş hedef pazar tanımlarını genişletmiştir. Hem kendi münhasır perakende dağıtım kanalından gelen

geri bildirimler hem de tüketicilerin yoğun ilgisiyle cep telefonu satışlarının başlı başına büyüyen bir pazarı meydana getirmesiyle ortaya çıkan tablo işletmeleri bir takım yeni kararlar almaya zorlamıştır. İşletmeler yeni hizmet satışlarında ve mevcut müşterilerine cep telefonu ürünüyle birleştiren paketler oluşturup önererek yeni müşteri kazanmayı ve mevcut müşterilerini de tutundurmayı hedeflemişlerdir. Mobil iletişim hizmetlerinin teknolojik gelişmelerle sürekli gelişen ve yeni çıkan ürünlerle sürekli büyüyen cihaz satış rakamlarının etkisiyle birleşerek müşterilere sunumu perakende mağazalarda artan hizmet ve ürün çeşitliliğini beraberinde getirmiştir. İşletmeler, ölçek ekonomisinin sunduğu bu fırsattan faydalanarak dağıtım giderlerini azaltma ve aracı işletme karlılıklarının artırılarak iş ortakları gözüyle marka değeri ve aidiyetinin artırılması stratejisi doğrultusunda dağıtım kanallarını ve kazanç yapılarını oluşturmuşlardır. Ayrıca, işletmeler pazarda bağımsız olarak cep telefonu ve aksesuarları satan yüksek kira giderleri nedeniyle çoğunlukla ikincil ve üçüncül ticari alanlarda kendi mağazalarında faaliyet gösteren küçük işletmelerin pazar potansiyelini değerlendirmek istemişlerdir. Bu amaçla söz konusu mağazalara ulaşarak ortak iş geliştirecek o noktalarla kendisi arasında yer alacak toptancı statüsünde yeni dolaylı aracı modelleri geliştirmişlerdir. İlk olarak perakende kanalla dağıtım yapılarını kuran sonrasında toptan kanal, çağrı merkezi ve alternatif kanallarla mobil iletişim hizmeti sunan işletmeler rekabette öne çıkmak, farklı pazarlara ulaşmak, gelişen şartlara göre dağıtım stratejilerini yenilemek ve dağıtım kanalı giderlerini düşürmek amacıyla çok kanallı dağıtım yapılarını oluşturmuşlardır.

Telekomünikasyon teknolojilerinde yaşanan gelişmeler hizmetler arasındaki yakınsamayı beraberinde getirmekte hem sabit iletişimde hem de mobil iletişim de data kullanımı yani internet sesli görüşmeye göre ön plana çıkmaktadır. Günümüzde, mobil iletişim pazarın hızla yaygınlaşması ulaştığı yüksek nüfus penetrasyonu sabit telefon kullanımını azaltmış kullanıcı sayısını ve yeni hizmet satış sayılarının oldukça düşmesine yol açmıştır. Ayrıca sabit internet erişim hizmetinin de son yıllarda artmayan toplam kullanıcı sayısı ile artık doyuma ulaştığı söylenebilir. Şu an için telekomünikasyon işletmeleri için büyüme kaydedilen, hızla yeni müşteri kazanılan alan mobil iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeyle birlikte yüksek hızlı internet erişimi içeren 4,5 G mobil iletişim hizmetleridir. Numara taşıma işlemlerinin kolaylaşması işletmeler arasındaki rekabeti iyice artırmış fiyatların özellikle mobil iletişim alanında müşterilerin lehine düşmesine sebep olmuştur. Ancak, telekomünikasyon işletmecileri kendi gelecekleri

açısından sürdürülebilir gelir artışının temin etmek için teknoloji gelişmeler ışığında sundukları hizmetlerin yapısında değişimi ve organizasyonlarının tamamında tasarruf politikaları değerlendirmelerini sürekli yapmak durumundadırlar.

2015 yılı itibariyle telekomünikasyon işletmelerinin sabit ve mobil iletişim hizmetlerinin sunumunda tüketicilerinde beklentisi doğrultusunda yakınsama yaparak geri dönüşü olmayacak şekilde bütünleşik bir dağıtım yapısına gittiklerinden bahsedebiliriz. Bu doğrultuda ülkemizde faaliyet gösteren işletmeciler açısından dünyadaki trendler doğrultusunda ayrı ayrı gelişmeler yaşanmış ancak benzer stratejiler benimsenmiştir. Türk Telekom Grubu bünyesinde sabit iletişim hizmetleri perakende bayi dağıtım kanalı faaliyetlerini yürüten ayrıca perakende internet erişim hizmet sağlayıcı grup işletmesi TTNET ile mobil iletişim hizmetleri alanında faaliyet gösteren grup işletmesi AVEA'yı Türk Telekom çatı markası altında entegre ederek, sabit telefon, sabit internet ve mobil iletişim hizmetlerini Türk Telekom markasıyla bütünleşik sunduğu yeni bir dağıtım stratejisi benimsemiştir. Bu kapsamda TTNET ve AVEA dağıtım kanallarında entegrasyon süreci uygulayarak iki işletmenin perakende düzeyde dolaylı aracı yatırımcı havuzundan seçilen iş ortaklarıyla birlikte yepyeni bir Türk Telekom perakende dağıtım kanalı yapısı kurulmuştur. Bu yapıda, Türk Telekom perakende bayi kanalında yeni mağaza tasarımı ve birleştirilen iş süreçleriyle sabit ve mobil iletişim hizmetlerinin birlikte sunulması hedeflenmiştir. Perakende dağıtım kanalında yapılan entegrasyon çalışmasının benzeri sabit veya mobil iletişim hizmetleri toptan kanallarındaki aracı işletmelerin böyle bir değişimin geçiş aşamasında odak kaybı ve bunun sonucunda Türk Telekom açısından yeni hizmet satışlarında pazar kaybı yaşanması ihtimaline karşın zamana bırakılmıştır. Sabit ve mobil iletişim hizmetleri toptan kanalı satış hacminin tüm kanallar içerisindeki payının büyüklüğü iki ayrı toptan kanalın entegrasyonu adına atılacak adımlarda daha dikkatli olunmasını ve acele edilmemesini gerekli kılmıştır. Kanal entegrasyonu sonucunda hem iki farklı iş modeli süreçlerinin birleşecek olmasıyla ortaya çıkacak yeni iş hacminin büyüklüğü hem de bölgesel yapıda iş ortağı yatırımcıların bir kısmından vazgeçilecek olması bu kararın alınmasında etken olmuştur. Türk Telekom açısından kanal entegrasyon nedeniyle zorunlu olarak toptan kanalında aracı rolüne son verilecek yatırımcı iş ortağının bölgesinde edindiği sabit veya mobil satış uzmanlığından ayrıca kendilerine bağlı araçlarla kurduğu iyi ilişkiler ağından ve oluşturduğu aidiyetten de vazgeçilmiş olacaktır. Bu vazgeçişin sabit veya mobil iletişim hizmetleri satışında pazar kaybına etkisini en aza

indirgeyecek çözümler geliştirildikten sonra uygulanması yani toptan kanal entegrasyonunun zamana bırakılarak süreç içerisinde gerçekleştirilmesi stratejisi benimsenmiştir. Bu değerlendirmelerden dolayı halen eski TTNET sabit iletişim hizmetleri ve Avea mobil iletişim hizmetleri toptan dağıtım kanalı yapısı Türk Telekom dağıtım kanalları arasında ayrı ayrı varlıklarını devam ettirmektedirler.

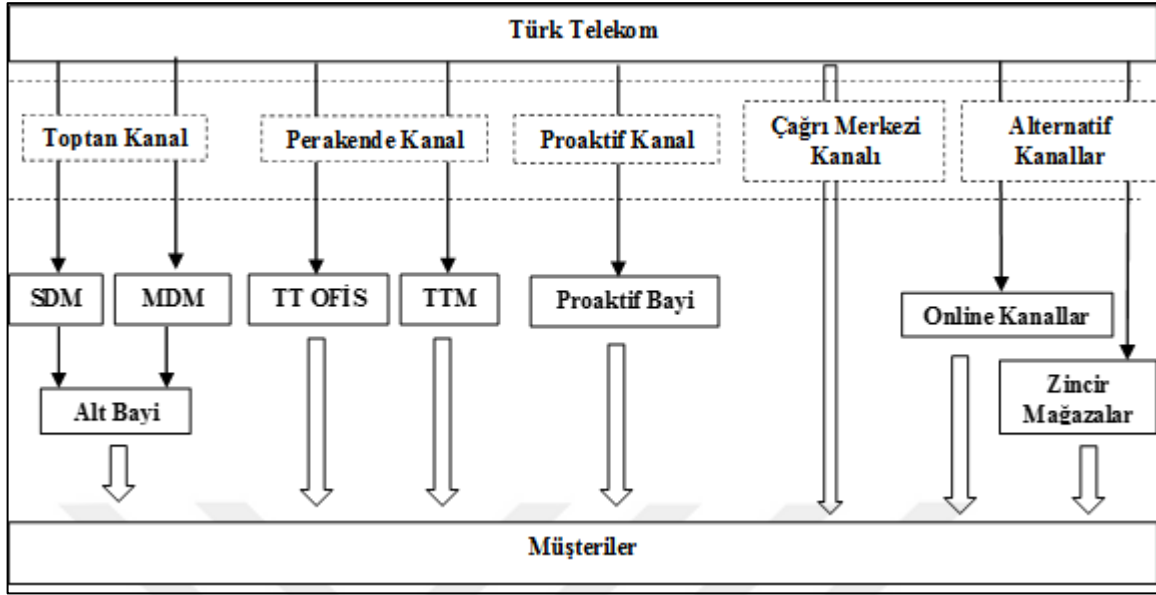
Telekomünikasyon pazarının en önemli diğer iki işletmesi Turkcell ve Vodafone da dağıtım kanalı yapılarında mobil ve sabit iletişim hizmetlerinin bütünleşik bir yapıda sunulması stratejisini hayata geçirmişlerdir. Turkcell, iştiraki olan Turkcell Superonline sabit iletişim hizmeti ürünlerini perakende mağazalarında tüketicilere sunmaya başlamış, Vodafone ise yine kendi iştiraki olan Vodafone Net sabit iletişim hizmetlerini perakende mağazalarında tüketicilerine sunmaya başlamıştır. Sabit ve mobil iletişim hizmetlerinin dağıtım kanallarında bütünleşik sunulması hamlesi bütün telekomünikasyon işletmeleri için dağıtım kanallarında tek noktada sunduğu hizmetleri çeşitliliğini artışı ve dağıtım kanallarında ki yatırımcı iş ortakları açısından da yeni kazanç fırsatlarını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, sabit ve mobil iletişim hizmetlerinin tek noktadan sunulmaya başlanmasıyla mağaza ziyaretçi sayılarını artması, bu sayede yeni kazanç fırsatlarını veya çapraz satış olarak adlandırılan mağazaya farklı bir hizmet amacıyla gelen müşteriye bambaşka bir hizmetin ya da ürünün tanıtımı ve satışını yapma fırsatlarını ortaya çıkarması da öngörülmüştür. Böylece, işletmelerin dağıtım giderlerini azaltacak tek noktada tüketicilerin tüm iletişim ihtiyaçlarının karşılanabileceği bir perakende mağaza modeliyle hem işletmelerin, hem yatırımcı iş ortaklarının hem de tüketicilerin beklentilerine uygun bir dağıtım stratejisi ortaya konmuştur.

Telekomünikasyon işletmeleri için çağrı merkezi ve alternatif kanallarla birlikte dağıtım kanalları çeşitlenmiştir. Son olarak kapıdan kapıya satış teknikleriyle farklı bir pazara ulaşma iş modelini içeren proaktif dağıtım kanalı yeni bir kanal olarak telekomünikasyon işletmeleri çoklu dağıtım kanalı yapısına dahil olmuştur. Sabit internet erişim hizmetlerinin kapıdan kapıya satışı fikri proaktif satış olarak adlandırılmış ve kurumsal anlamda ilk olarak TTNET tarafından öncelikli olarak doyuma ulaşmış pazarı büyütme amacıyla denenmiştir. Ancak, TTNET proaktif dağıtım yapısı sabit internet pazarında penetrasyon anlamında ulaşılan doyum düzeyini artıramamış ve hali hazırda TTNET'in pazarda en yüksek paya sahip olması nedeniyle de yapılan çalışmalarda

istenilen düzeyde yeni müşteri kazanımı sağlanamamıştır. Dolayısıyla, karlılık anlamında bekleneni veremeyen proaktif satış yapısı TTNET tarafından kalıcı bir dağıtım kanalı olarak değerlendirilmemiştir. Turkcell Superonline tarafından sabit internet erişim altyapısı kurulan il, ilçe veya şehrin belirli bölgelerine yönelik tüketicilere ulaşma da izlenecek strateji olarak kapıdan kapıya satış (Door to Door) olarak anılan proaktif satış iş modeli olarak belirlenmiş ve başlı başına bir dağıtım kanalı türü olarak Turkcell Superonline tarafından çoklu dağıtım kanalları yapısına dahil edilmiştir. Turkcell Superonline proaktif dağıtım kanalı yapısını kendi altyapısının olduğu yerleşim birimlerinde faaliyet göstermek üzere bölgesel nitelikte işletme ile tüketici arasında tek aracı iş ortağı bulunan bir yapıda oluşturmuştur. Turkcell Superonline'ın proaktif kanalla benimsediği, müşterilerin ayağına gidilerek hizmetlerinin tanıtımının yapılması ve kendi hizmetlerini kullanmaya ikna edilmesi satış stratejisi başarılı sonuçlar üretmiştir. Proaktif kanalın TTNET'in aksine Turkcell Superonline için başarılı sonuçlar üretmesinde Turkcell Superonline'ın pazara yeni giren bir işletme olarak çoğunlukla internet hizmetini kullanan ve bilen müşterileri daha avantajlı fiyat teklifleriyle yani müşterilerin fiyat duyarlılığını kullanarak kendi işletmelerine taşımasıyla elde etmiştir. Turkcell Superonline'ın satış başarısı özellikle büyükşehirlerde yeni inşaa edilen binalarda sadece proaktif kanal yapısının ortaya koyduğu performansla ulaştığı kullanıcı penetrasyonu pazarda hakim konumda bulunan Türk Telekom'a ilk kez ciddi bir rakip olarak ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Telekomünikasyon işletmeleri tüketici eğilimlerini izleyerek mümkün olduğunca çok mecrada hizmetlerini tüketicilerle buluşturmak, coğrafi olarak bütün pazarlara ulaşabilmek, değişen rekabet koşullarına uyum sağlamak ve etkin kanal yönetimi gerçekleştirebilmek için çoklu dağıtım kanalı yapılarını dinamik olarak değişen koşullara göre geliştirirler. Türkiye Telekomünikasyon Sektörünün finansal ve hizmet büyüklükleri anlamında en güçlü işletmeleri aynı zamanda dağıtım sistemleri anlamında en yaygın ve çok kanallı dağıtım yapılarına sahip işletmeleridir. Telekomünikasyon sektörünün en önemli aktörleri olan söz konusu işletmelerin satış gelirine göre sıralanmış çoklu dağıtım kanalları yapılarına ait şekiller için bakınız. Ayrıca, dağıtım yapıları katmanları ve araçların rol ve sorumlulukları devam eden başlıklarda açıklanmıştır.

Şekil 3: Türk Telekom Dağıtım Kanalları Yapısı



Kaynak: İşletme Yöneticilerinden Elde Edilen Bilgiler Doğrultusunda Hazırlanmıştır

SDM: Sabit Dağıtım Merkezi, Türk Telekom Sabit iletişim hizmetleri toptan kanal münhasır aracı iş ortağı (Bayi) işletmesi için kullanılan unvandır.

MDM: Mobil Dağıtım Merkezi, Türk Telekom mobil iletişim hizmetleri toptan kanal münhasır aracı iş ortağı (Bayi) için kullanılan unvandır.

Altbayi: Türk Telekom Başvuru Noktaları (TTBN) ve satış noktalarından (SN) oluşur.

Perakende Kanal: İşletmeci tarafından müşterilere doğrudan hizmetin verildiği ya da münhasır iş ortaklığı (bayilik) sözleşmesiyle tek aracı kullanarak dolaylı olarak müşterilere hizmet verdiği kanal yapısıdır.

TT OFİS: Türk Telekom'un doğrudan yönettiği ve müşterilerine ulaştığı kendi mağazasıdır. Türkiye Telekomünikasyon sektörünün en eski perakende kanal yapısıdır.

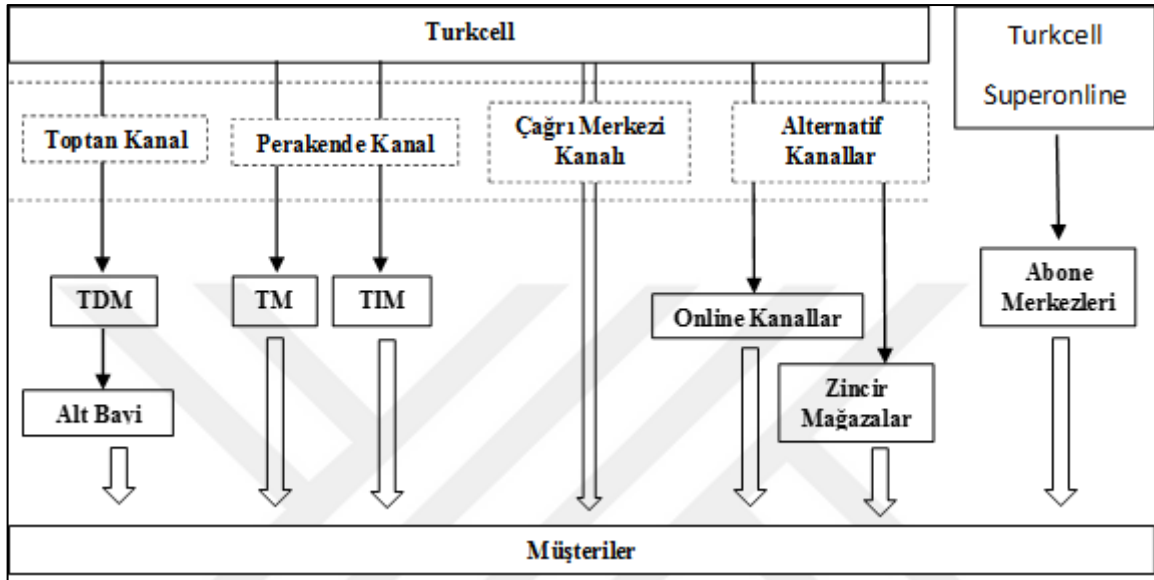
TTM (Türk Telekom Mağaza): Türk Telekom'un münhasır iş ortaklığı (bayilik) sözleşmesiyle müşterilere dolaylı olarak hizmet verdiği perakende mağazaların unvanıdır.

Proaktif Kanal: Türk Telekom'un kapıdan kapıya (door to door) satış kanalıdır. Müşterilere münhasır iş ortaklığı (bayi) sözleşmesiyle dolaylı olarak hizmet verdiği yapı için kullanılan unvandır.

Çağrı Merkezi: Tele Satış tekniğiyle hizmetlerin yeni satışı ve tutundurulması amaçlı kurulan dağıtım kanalı yapısıdır.

Alternatif Kanallar: Müşteri eğilimleri doğrultusunda potansiyel müşterilere ulaşmak için E-ticaret, zincir mağazalar gibi satış platformlarının toplandığı dağıtım kanalı yapısıdır.

Şekil 4: Turkcell A.Ş Dağıtım Kanalı Yapısı



Kaynak: İşletme Yöneticilerinden Elde Edilen Bilgiler Doğrultusunda Hazırlanmıştır

TDM: Turkcell Dağıtım Merkezi, Turkcell mobil iletişim hizmetleri toptan kanal münhasır aracı iş ortağı (Bayi) için kullanılan unvandır.

Altbayi: Yetkili Turkcell Satış Noktaları (YTSN) ya da Mavi Nokta, Turkcell Satış Noktaları (TSN)

TM: Turkcell Mağaza (Flagship), Turkcell'in müşterilerine doğrudan hizmet verdiği perakende mağazaların ünvanıdır.

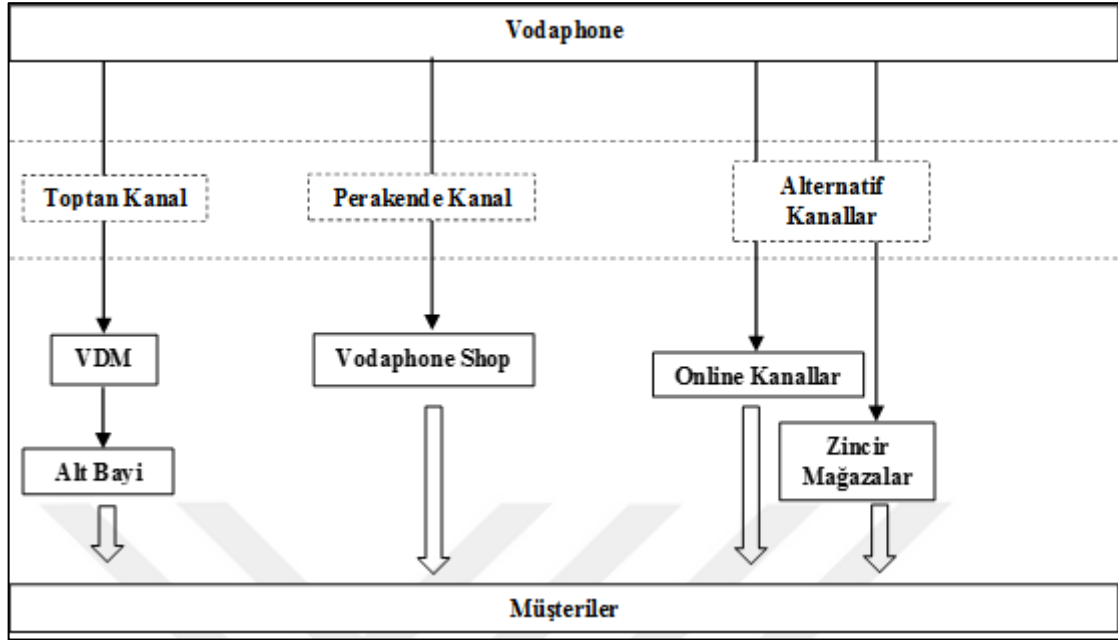
TIM: Turkcell İletişim Merkezi, Turkcell'in münhasır iş ortaklığı (bayilik) sözleşmesiyle müşterilere dolaylı olarak hizmet verdiği perakende mağazaların ünvanıdır.

Abone Merkezleri: Turkcell Superonline Abone Merkezleri,

Çağrı Merkezi: Tele Satış tekniğiyle hizmetlerin yeni satışı ve tutundurulması amaçlı kurulan dağıtım kanalı yapısıdır

Alternatif Kanallar: Müşteri eğilimleri doğrultusunda potansiyel müşterilere ulaşmak için E-ticaret, zincir mağazalar gibi satış platformlarının toplandığı dağıtım kanalı yapısıdır.

Şekil 5: Vodafone A.Ş Dağıtım Kanalı Yapısı



Kaynak: İşletme Yöneticilerinden Elde Edilen Bilgiler Doğrultusunda Hazırlanmıştır

VDM: Vodafone Dağıtım Merkezi, mobil iletişim hizmetleri toptan kanal münhasır aracı iş ortağı (Bayi) için kullanılan unvandır.

Altbayi: Vodafone satış noktaları veya Silver shop, satış noktaları (SN)

Vodafone Shop: Turkcell'in münhasır iş ortaklığı (bayilik) sözleşmesiyle müşterilere dolaylı olarak hizmet verdiği perakende mağazaların unvanıdır.

Alternatif Kanallar: Müşteri eğilimleri doğrultusunda potansiyel müşterilere ulaşmak için e-ticaret, zincir mağazalar gibi satış platformlarının toplandığı dağıtım kanalı yapısıdır.

2.3.1. Toptan Kanal

Tüketicilerin olduğu her pazar telekomünikasyon işletmeleri için hedef pazardır. Birincil öncelikli ticari alanlarda işletme standartlarına uygun mekânlarda uygun niteliklere sahip yatırımcılarla tek aracılı ya da doğrudan perakende kanal ile müşterilere ulaşmak tercih edilir. Kira giderlerinin daha düşük olduğu ikincil veya daha düşük öncelikli ticari alanlarda işletmelerin hedef pazarında yer alır. Ayrıca birincil öncelikli ticari alanlarda olup mekânın fiziksel şartları ve yatırımcının işletme için uygun yeterliliğe sahip olmadığı ve münhasır perakende noktası olarak değerlendirilemeyecek mağazalar için toptan kanal

yoluyla bir kanal oluşumu sağlanır. Hedef pazarda rakip işletmelere bağlı ya da telekomünikasyon hizmetlerinin tamamlayıcı cep telefonu ve bilgisayar gibi cihazların satışını yapan potansiyel noktalar gibi araçların varlığı da toptan kanalın oluşturulmasında önemli faktördür. Toptan kanalı, toptan bayi olarak da adlandırılan münhasır iş ortaklığı sözleşmesiyle dağıtım merkezi rolüyle kendine sözleşme yoluyla ya da sözleşme olmadan bağlı alt mağazalardan oluşur. Telekomünikasyon işletmeleri dağıtım merkezi yapıları (toptan bayi) ile alt bayi olarak adlandırılan kendisiyle doğrudan iş ortaklığı sözleşmesi olmayan alt bayi organizasyonunu yönetmeyi hedefler. Toptan bayi ve alt bayi arasında sözleşme imzalanarak belirli bir prim sistemiyle ortaya çıkan kazanç yapısıyla alt bayi olarak anılan perakende noktalarda hizmet ve ürün satışları gerçekleştirilir. Toptan bayi ile iş ortaklığı sözleşmesi bulunan perakende noktalar telekomünikasyon işletmesinin yarı münhasır perakende kanalını oluşturur.

İşletmelerin yarı münhasır nokta olarak adlandırdıkları alt bayi seçiminde dikkat ettikleri faktörler aşağıdaki gibidir.

- Mevcut münhasır perakende mağazasının potansiyelini düşürücü bir etkiye sahip olacağı noktada bulunmamalıdır. Bazı durumlarda ticari alanın taşıdığı yüksek ticari potansiyel pazarı büyütecek uygunlukta olduğunda münhasır perakende mağaza yakınlarında açılacak alt bayi ile işletme toplam payı artırılması mümkün olur.
- Telekomünikasyon sektöründe tecrübeye sahip, hizmetlerin pazarlamasında müşteri memnuniyetsizliği oluşturmayacak, işletmenin strateji ve politikalarına uygun nitelikte, müşteri odaklı ekonomik yeterliliklere sahip yatırımcı kimliği tercih edilir.
- Toptan bayi, bulunduğu ofiste perakende faaliyette bulunmaz. Toptan bayi iş ortaklığı sözleşmesi gereği işletme tarafından yapılandırılan prim sistemiyle kazanç elde eder. Ayrıca, kendine bağlı çalışan alt bayi ve satış noktalarının işletme tarafından hazırlanan prim sistemi uyarınca hak ettikleri kazançlarını hesaplarına yatırır. Toptan bayi belirli bir çalışma bölgesinde faaliyetlerini yürütür. Toptan bayi çalışma bölgesi ulaşım şartları ve iş ortağı yatırımcı açısından da karlı bir operasyona elverişli iş hacmini üreten sayıda alt bayiye içeren coğrafi anlamda sınırlı bir bölgeden oluşur. Toptan bayi

telekomünikasyon işletmesinin belirlediği özelliklere sahip personel organizasyonu ve gerekli diğer şartları yerine getirir.

Toptan Bayi Yönetimi: Toptan bayi insan kaynağı, genelde bayi müdürü, saha da faaliyet gösteren satış veya müşteri temsilcisi ve satış destek pozisyonlarından oluşur. Ekibin büyüklüğü iş yoğunluğuna göre belirlenir.

Toptan bayi müdürü; faaliyet gösterilen sahadaki iş ilişkilerinin geliştirilmesi ve ekibin yönetiminden ve işletmenin belirlediği hedefler doğrultusunda motive edilmelerinden sorumludur.

Satış ya da müşteri temsilcisi; sorumluluk sahasındaki alt bayi ve satış noktalarını belirli bir rut yapısında düzenli zaman dilimlerinde ziyaret ederek iş ilişkilerini geliştirir, işletme hedef ve politikasıyla ilgili güncel bilgilendirmeleri yapar.

İşletme tarafından belirlenen görsellerin geçerli olduğu tarih aralığı boyunca satış noktasında bulundurulmasını sağlar. Alt bayi ürün bulunurluğunu takip ederek lojistik ihtiyaçlarını temin eder. Alt bayi ve satış noktalarından yapılan tüm hizmet ve ürün satışlarına ait sözleşme evraklarını toplanarak telekomünikasyon işletmesi arşiv merkezine gönderilmesi sürecinde görev alır.

Satış destek; alt bayi ve satış noktalarının lojistik ihtiyaçlarını öğrenerek satış veya müşteri temsilcisi yoluyla kendilerine ulaştırılması için taleplerini toplar. Doğru hizmet ve ürün satışı için gerekli bilgilendirme ve yönlendirmeleri yapar.

2.3.2. Perakende Kanal

Perakendecilik tüketicinin istediği yerde yapılmalıdır. Aksi takdirde müşteriler tarafından tercih edilmez, böylece aradıkları malın yerine ikame malı alabilir veya o maldan tamamen vazgeçebilir. Bu durumda müşterilerin yapacakları ödemeler sınırlı olur. Telekomünikasyon işletmeleri de diğer tüm işletmeler gibi müşteri memnuniyetini pazarlama stratejilerinin odak noktasına koymaktadırlar. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında yüz yüze iletişim müşteri istek ve beklentilerinin karşılanmasında en etkili

yöntemdir. Müşterilerle yüz yüze hizmetin sağlanacağı mekânlar müşterilerin bulmakta zorlanmayacağı hali hazırda işlek cadde, AVM gibi ticari alanlarda işletmenin hizmet sunulması için tasarladığı dekorasyona uygun özellikleri taşıyan işyerleri olmalıdır. Telekomünikasyon işletmeleri için perakende kanal, telekomünikasyon hizmetlerinin münhasırlık sözleşmesi temeline dayalı iş ortaklığı kurulan aracılar üzerinden müşterilere ulaştırıldığı dağıtım kanalıdır. Dağıtım kanalının uzunluğu müşterilerle işletme arasında tek aracı yer almasından dolayı kısadır. Dağıtım kanalının kısalığı işletme ile tüketici arasında hızlı etkileşimini sağlar. İşletme ve perakendeci yatırımcı arasındaki münhasırlık sözleşmesiyle mağazanın fiziksel tasarımı ve verilecek hizmetin iş akışları, personel yapısı gibi tüm mağaza hizmet süreçleri bir takım kurallara göre yürütülür. İşletmenin belirlediği perakende iş ortağı, işletmenin müşterilerine karşı satıcı rolünü üstlenir ve hizmetlerin satışını gerçekleştirerek işletmenin belirlediği bir kazanç yapısı olan prim sistemine göre yaptığı hizmet ve ürün satışlarından kazanç elde eder. Perakendeci müşterilerin kolay ulaşımına elverişli mağazası, belirli özelliklere haiz eğitilmiş personeliyle sağladığı hizmet kalitesiyle müşteri tatmini oluşturarak işletmelerin sunduğu hizmetlerin değerine katkıda bulunur. Telekomünikasyon işletmeleri perakende kanalında sunulan hizmetler ülkemiz ve dünyadaki başarılı sonuçlar üreten eğilimler doğrultusunda benzerdir. Aşağıdaki başlıklarda tüm işletmeler için perakende mağazalarında müşterilerine sundukları hizmetlere yer verilmiştir.

- Müşterilerin satın almak istedikleri telekomünikasyon hizmetiyle ilgili yeni abonelik sözleşmesi yapar.
- Müşterilerin kendi istekleri ya da mağaza personelinin müşterilere yapacağı belirli bir süre işletmede kalma sözüne fayda maliyet odaklı önerilerle müşterilerin üst tarife ve kampanya grubu hizmet tanımlamaları olan Upsell ve taahhüt işlemlerini yapar.
- Mobil Faturasız hatta TL yüklemesi yaparak paket oluşturur.
- Mobil faturalı, faturasız hat dönüşümlerini yapar.
- Rakip işletme müşterisini kendi işletmesine numara taşıma yaparak aktarma işlemini yapar.
- Müşterilerin aylık hizmet bedeli tahsilatlarını yapar.

- Müşterilerin sahip oldukları hizmetlerin devir, nakil ve iptal taleplerini yerine getirir.
- Müşterilerin kullanmış olduğu hizmet ya da ürünlere dair hizmet sağlayan işletmeye bildirimini sağlayacak şikâyet kaydını oluşturur.
- Telekomünikasyon hizmetlerinden yararlanmak için gerekli cep telefonu, tablet, bilgisayar gibi cihazları ve ilgili aksesuar vb ürün ihtiyaçlarını temin eder.
- İşletme tarafından bildirilen satış kurgusu uyarınca, müşteri tarafından talep edilen yeni hizmet ve cihaz satışını birlikte ya da müşterinin mevcutta kullandığı hizmet üzerine istemiş olduğu cihazın satışını taahhüt süresi boyunca boyunca taksitli (Temlikle) veya doğrudan nakit (Vanilya) ödemeyle yapar.

Taahhüt, müşteri tarafından işletme hizmetini kullanma süresi konusunda verdiği garantiyi içeren sözleşmedir. Telekomünikasyon işletmeleri taahhüt süreleri 24 ayla sınırlıdır. Mevcutta sadece telekomünikasyon cihazı satışında en fazla 9 taksit yapılabildiği düşünüldüğünde telekomünikasyon hizmetiyle birlikte satın alınacak cihazlarda 24 aya kadar sağlanan taksitli ödeme seçeneği telekomünikasyon işletmeleri perakende mağazalarını müşterilerin satın alma tercihleri noktasında cazip hale getirmektedir. Cihaz satışı perakende mağazaların kazanç yapısında önemli bir bileşendir. Ayrıca telekomünikasyon işletmeleri açısından cihaz satışı dağıtım kanalları stratejisinin önemli bir parçasıdır. İşletmeler cihaz satışı konusunda perakende mağazaların tedarikini üzere oldukları distribütör vasıtasıyla yaparlar. Günümüzde sadece telekomünikasyon hizmeti sunmak amaçlı var olan bir mağazaya müşteri girişini artıramaz. Müşteriler hem hizmet hem de cihaz bulunabilirliği ve çeşidi fazla olan mağazaları tercih eder. Özellikle cihaz konusunda hızlı yaşanan teknolojik geliştirmeler cihaz üreticileri tarafından yeni cihaz modellerinin sunumunu beraberinde getirmektedir. Anlaşmalı distribütör ile yeni model cihazların tedarikini hızlı gerçekleştiren ve mağaza stoklarında yer almasını sağlayan işletmelerin rekabette bir adım öne geçtiğini söyleyebiliriz. Cihaz tedarik süreci işletmenin kontrolünde distribütör ve yatırımcı iş ortağı bayi arasında yapılır. Böylece işletmeler cihaz ticarinden kaynaklı finansal riskleri distribütör ve yatırımcı iş ortağına devretmiş olur. Telekomünikasyon işletmeleri perakende mağazalarının sağladığı potansiyel cihaz distribütörü için hazır dağıtım kanalından yararlanma imkânını sunar. Distribütör, dağıtım maliyetlerinden sağladığı tasarrufu satış karşılığında perakende iş ortağına prim olarak yansıtır. Telekomünikasyon işletmeleri distribütör ve yatırımcı iş ortağı arasındaki cihaz

ticaretinden bayiye kendi hizmetlerinin sonucu sağlayacağı kazancı kendi lehine dengeleme suretiyle dağıtım giderlerini azaltmış olarak fayda sağlar. Perakende iş ortakları içinbüyüyen cihaz satış pazarı önemli bir gelir kalemini oluşturur. Müşteriler uygun fiyatla hem telekomünikasyon hizmetinden yararlanmış hem de uzun süreli taksitle cihaz satın almış olurlar.

2.3.3. Proaktif Dağıtım Kanalı

Telekomünikasyon hizmetleri dağıtım kanalı yapısında proaktif kanal işletmelerin doğrudan potansiyel müşterilerine ulaşmayı hedefleyerek kapıdan kapıya (door to door) satış stratejisi doğrultusunda oluşturmuş kanal yapısıdır. İşletmeler telekomünikasyon hizmetlerinin tüketicilere sunumunda mevcut pazarı büyütmek ya da daha fazla pazar payı elde edebilmek için proaktif dağıtım kanalını kullanabileceği gibi doğal tek el görünümlü pazarlarda düşük maliyetlerle pazara giriş amacıyla da proaktif dağıtım kanalını kullanabilirler.

Ülkemizde başlıca sabit telekomünikasyon altyapı hizmeti sunan işletme Türk Telekom'dur, pazardaki gelişimine bakıldığında ikinci önemli sabit telekomünikasyon altyapı hizmeti sunan işletme ise Turkcell Superonline'dır. Kablolu TV altyapısı üzerinden sabit internet erişimi hizmeti sunan Türksat A.Ş de pazarın diğer kendi altyapısıyla hizmet veren işletmedir. Türk Telekom müşteriyle arasında tek aracı iş ortağı (bayi) konumlandırarak oluşturduğu kanalla sabit ve mobil iletişim hizmetlerinin kapıdan kapıya satışını yaparak sabit telekomünikasyon hizmetlerindeki pazar payını korumayı ve pazarı büyütmeyi hedeflerken mobil iletişim hizmetlerinde pazar payını artırmayı hedefler. Turkcell Superonline sabit telekomünikasyon hizmetleri satışını hem Türk Telekom altyapısı üzerinden Türk Telekom ile anlaştığı toptan satış iş modeli üzerinden yaparken hem de kendi altyapısını kurarak yapmaktadır. Turkcell Superonline kendi altyapısını kurma yoluyla hizmet verdiği yerleşim yerlerinde proaktif satış kanalını pazara giriş yöntemi olarak kullanarak başarılı sonuçlar üreterek önemli sayıda müşteri sayısına erişmiştir. Turkcell Superonline proaktif dağıtım kanalı müşteriyle işletmenin arasında tek aracının yer aldığı bir yapıdır. Yatırımcı iş ortağı (bayi) işletmenin belirlediği bölgede hizmetlerinin satış ve satış sonrası işlemlerinden sorumludur. İşletme, bu kapsamda bölgesel iş ortakları vasıtasıyla hem proaktif satış ekibini konumlandırmak hem de

genişleyen müşteri kitlesinin satış sonrası işlemlerini gerçekleştirebilmek için aynı yapı içerisinde abone merkezi adı verilen ofisler kurmuştur. Türk Telekom, proaktif kanalı satış sonrası işlemleri için işletmenin doğrudan dağıtım kanalı olan Türk Telekom ofisleriyle koordineli çalışmasını teşvik eder.

Türkiye’de özellikle 2000’li yıllardan sonra konut inşaatı sektöründe yaşanan gelişmelerle özellikle site özellikli bina yerleşimlerinin sayısı hızla artmıştır. Artan yeni konutlaşmayla birlikte sabit telekomünikasyon hizmetlerinin altyapı tesislerinin de aynı hızda gerçekleştirilmesi önem kazanmıştır. Gelişen telekomünikasyon teknolojileriyle müşterilerin artan hız ihtiyacını karşılamak için evlere kadar fiber kablonun götürülmesi dolayısıyla telekomünikasyon sistemlerinin santral olarak adlandırılan binalardan binalara kadar taşınmasını gerekli kılmıştır. Birden fazla altyapı hizmeti işletmenin oluşu Türkiye’nin İstanbul, Ankara, İzmir dâhil çoğu büyükşehirlerinde aynı bina da birden çok işletmenin ayrı ayrı altyapı hizmetinin olmasına neden olmuştur. Rekabette öne geçme, altyapı hizmetlerinin yüksek maliyeti ve işletmelerce yapılan yatırımın geri dönüş süreleri göz önünde bulundurulduğunda kapıdan kapıya proaktif satış yani müşterilerin hizmetten yararlanmak için işletmelerin perakende noktalarını ziyaret etmesini beklemeden daha hızlı davranarak müşteriye yerinde ulaşma işletmelerce uygulanan önemli bir satış stratejisi haline gelmiştir.

Proaktif kanal oluşumuyla, öncelikli olarak işletmenin yeni sabit telekomünikasyon altyapı hizmeti götürdüğü potansiyel yerleşim alanları belirlenir ve müşteri ya da satış temsilcileri aracılığıyla işletmelerin sunduğu hizmetlerin tanıtımı, satışı ve çapraz satış fırsatları değerlendirilir. Proaktif kanalı iş ortaklığı yapısında işletme ekibin koordinasyonu kendi görevlendirdiği satış yöneticisi vasıtasıyla yapar. Ekip bünyesinde ekibin çalışmasını koordine edecek müdür, takım ya da ekip liderleri ve müşteri ya da satış temsilcisi ünvanlı personel bulunur. Gün içerisinde yapılacak faaliyetler tohumlama olarak adlandırılan ziyaret yapılacak sahada broşür, afiş bilgilendirme çalışmaları ve kararlaştırılan saatlerde ev, işyeri ziyaretleri olarak planlanır.

2.3.4. Çağrı Merkezi

Telekomünikasyon işletmeleri için telefonla yapılan satış ve satış sonrası müşteri hizmetleri vazgeçilmezdir. Dağıtım kanalları arasında maliyeti düşük kanaldır. Çağrı merkezi aramaları gelen (inbound) ve giden (outbound) olarak iki grupta değerlendirilir. Özellikle Türk Telekom'un perakende satıştaki rakipleri konumunda ki firmalar müşteri edinmek için en ucuz maliyete sahip dağıtım kanalı olan çağrı merkezlerini kullanmışlardır. Bugün tüketicilere tanıtım ya da satış amaçlı telefon yoluyla ulaşmak tüketicinin iznine tabidir. Dolayısıyla geçmiş dönemde olduğu gibi işletmeler yeni müşteri edinmek için çağrı merkezi kanalını kullanmaları zordur. Bundan dolayı, işletmeler çağrı merkezlerini mevcut müşterilerini korumak, işletmeye bağlı kalmalarını sağlayacak taahhüt işlemleri için onay almak, daha yüksek ödeme yapacağı bir hizmet paketine taşımak veya çapraz satış uygulamaları için kullanırlar.

2.3.5. Alternatif Dağıtım Kanalları

İşletmeler, alternatif dağıtım kanalları farklı pazarlara ulaşmayı ve sahip oldukları mevcut pazarı büyütmeyi hedefler. E-ticaretin giderek yaygınlaşması toplam satış kanalları arasında aldığı payın büyümesi sonucu online hizmetler olarak adlandırılan işletmenin sahip olduğu web sitesi yoluyla hizmetlerin ve ürünlerin pazarlanması telekomünikasyon işletmeleri için müşteri kazanım maliyetlerinin düşüklüğü dikkate alındığında son derece önem arz eder. Ayrıca, ülke genelinde yaygın müşterilerin kolayca ulaştığı perakende zincir mağazaları ve kendi hizmetlerine özel müşteri kitlesi olan zincir mağazalara yönelik müşteri kazanım projeleri alternatif dağıtım kanalları kapsamında değerlendirilir. Telekomünikasyon hizmetlerinin satışı abonelik sözleşmesinin imzalanması ve müşterinin kimliğinin teyidini gerektirir. Şu aşamada işletmeler online hizmet kanalında, zincir mağazalarda ve diğer alternatif kanallarda yeni hizmetlerine olan talebi toplar. Bu talep lead olarak adlandırılır. Toplanan talepler yüz yüze kanallar yoluyla müşterilere ulaşılarak aktif edilir. Alternatif kanallar bünyesinde bu amaçlara yönelik projeler geliştirilir. Projelere örnek olarak, telekomünikasyon hizmetlerini tamamlayıcı cihazlar satan teknoloji marketleriyle yapılan yeni hizmet satışı işbirlikleri ve faturasız mobil hat kullanan müşterilere çok geniş mağaza ağıyla birçok noktada hizmet veren BIM, Şok gibi zincir mağazalarla yapılan iş birliğiyle mobil faturasız hatlara TL yüklemesi gerçekleştirilir.

2.3.6. Dağıtım Kanalı Yönetimi

Telekomünikasyon işletmeleri için dağıtım kanallarının rekabet şartları, yeni pazar eğilimleri, dünyada ve yerelde benzer işletmelerle yapılan kıyaslamalar doğrultusunda oluşturulması, yapılandırılması önemli bir yönetsel fonksiyon olarak ele alınır. Dağıtım kanallarının bir fonksiyonu olan satış, telekomünikasyon işletmelerinde dağıtım kavramına karşılık sıklıkla kullanılır. Telekomünikasyon işletmelerinde dağıtım kanallarının yönetimi Türk Telekom Satış ve Müşteri Hizmetleri Genel Müdür Yardımcılığı (Türk Telekom, 2017), Turkcell 'de Satış Genel Müdür Yardımcılığı (Turkcell, 2017), Vodafone da ise Ticari Operasyonlar İcra Kurulu Başkanlığı organizasyon yapısı dâhilinde gerçekleştirilir (Vodafone, 2015).

İşletmeler, yönetim stratejilerine göre belirledikleri coğrafi bölgelerle saha yapılarını oluşturur. Bölgelerin belirlenmesinde satış ekibinin yönettiği noktalara etkin temas edebilmesine dikkat edilir. Saha yönetimi bölge müdürlükleri yapısıyla yürütülür. Telekomünikasyon işletmelerinin bölge sınırları ve sayıları birbirlerinden farklılık göstermektedir. Doğu bölgesinde 12 il bir satış bölgesini oluştururken İstanbul, 3 ya da 4 satış bölgesiyle yönetilebilmektedir. Bölge Satış Müdürlükleri o bölgedeki dağıtım kanallarının yönetilmesinden sorumlu birimlerdir. Bölge satış müdürlüğü yapısı satış müdürü ve kendisine bağlı ilgili kanal yöneticilerinden oluşur. Kanal yöneticileri için satış yöneticisi unvanı kullanılır. İşletmelerin dağıtım stratejileri bölge satış müdürlüklerinin rol ve sorumluluklarını belirler. Aşağıda telekomünikasyon işletmelerinde ana hatlarıyla tamamında benzer olan dağıtım kanalı yöneticilerinin rol ve sorumluluklarına yer verilmiştir.

Perakende kanal satış yöneticisi;

- Sorumlu olduğu bayilere işletmenin vizyon, strateji ve politikalarını aktarmak, mağazalarda hizmet sunum standartlarının eksiksiz uygulanmasını sağlamak ve düzenli ziyaretlerde bulunup denetlemek.
- İşletme ile sorumlu olduğu bayiler arasında iyi iş ilişkilerinin gelişmesini ve korunmasını sağlamak. Plan dâhilinde haftalık ziyaretler yaparak işletme hedefleri doğrultusunda bayi motivasyonunun artmasını sağlamak.

- Sorumlu olduğu bayilerin aylık iş sonuçları ve finansal verilerini analiz ederek değerlendirme raporu oluşturmak. Performans sorunu yaşayan bayilerle ilgili iyileştirici aksiyonlar geliştirmek.
- Mevcut bayilerin iptal veya devir süreçlerini yönetmek. Pazarı korumak veya büyütmek için yeni bayilik önerilerinde bulunmak, gelen bayilik taleplerini değerlendirmek.
- Bölgesindeki rakip faaliyetlerini ve satış fırsatlarını takip ederek üst yönetime raporlar.
- Güncellenerek yayınlanan görsel ve hizmet standartlarını sorumlu olduğu bayilerde uygulamak, denetler.
- Mağaza dış ve iç görünümünün işletme standartlarına uygunluğunu kontrol etmek, standart dışı uygulamalara engel olmak. Tabela, poster, matbu evrak, sözleşme formları, promosyon malzemesi gibi tüm malzemelerin işletmenin kurumsal kimliğine olan uygunluğunu teyit etmek. Yıpranmış, tarihi geçmiş, güncel olmayan değişmesi gerekli malzemelerin ve evrakların temini için talepte bulunmak.

Toptan kanal satış yöneticisi;

- Dağıtım Merkezi ekibiyle periyodik toplantılar gerçekleştirerek iş planlarını oluşturur, alt bayi seyahat planlamasını yaparak noktaların düzenli ziyaret edilmesini sağlar, denetimini yapar. Saha ziyareti yapan müşteri ya da satış temsilcisine hedefler verir, hedef gerçekleştirmelerini kontrol eder.
- Saha ziyaretleri gerçekleştirerek mevcut durumu gözlemler aldığı geri bildirimleri bölge müdürüne ve ilgili genel müdürlük birimlerine raporlar.
- Toptan bayi çalışanlarına işletme politikalarının aktarılması ve güncel hizmet bilgileri konusunda eğitimler verir, prim kazançlarını kontrol eder, ekibin motivasyon düzeyini yüksek tutmak için aktiviteler planlar.
- Toptan bayi çalışanlarının işe alım ve işten çıkarma süreçlerini yönlendirir.
- Rakiplerin sahadaki faaliyetlerini izler, rakip alt bayi noktalarından başarılı iş sonuçlarına sahip olanları transfer etmeye çalışır.

- Toptan kanal süreçlerinde sorun yaşanan konularda çözüm üretmek için ilgili genel müdürlük birimlerini harekete geçirir.

Proaktif kanal satış yöneticisi;

- Ticari analizleri yaparak toplu yaşam alanlarında satış fırsatlarının tespiti ve önceliklendirmesini yapar.
- Şehirlerin gelişim yönlerini takip eder, yeni yaşam alanlarında yerleşim durumlarını izleyerek altyapı hizmetlerinin işletme ve müşteri açısından doğru zamanda tamamlanması konusunda geri bildirimler oluşturur.
- Kapıdan kapıya ziyaretlerin satışa dönüş oranlarını takip eder. Ziyaretleri ve sonuçları kaydettirerek saha çalışmalarının planlı yapılmasını sağlar.
- Başarılı iş sonuçları üreten iyi uygulamaları, süreçlerde yaşanan sorunları iyileştirme önerileriyle birlikte ilgili genel müdürlük birimleriyle paylaşır.
- Proaktif satış ekibinin günlük, haftalık, aylık iş planlarını yapar. İş sonuçlarını ekiple birlikte değerlendirir ve iyileştirici aksiyonlar alır.
- Satış temsilcisi ya da müşteri temsilcilerinin işe alım ve işten çıkarma süreçlerini yönlendirir.
- Proaktif bayi çalışanlarına işletme politikalarının aktarılması ve güncel hizmet bilgileri konusunda eğitimler verir, prim kazançlarını kontrol eder, ekibin motivasyon düzeyini yüksek tutmak için aktiviteler planlar.
- Rakip faaliyetlerini izleyerek, rekabette önde olunmasını sağlayacak satış fırsatlarını hızlı ve etkin aksiyonlar olarak değerlendirmek.

2.4. Telekomünikasyon İşletmeleri Perakende Mağaza Yapısı

Bu bölümde telekomünikasyon işletmelerinin tüketicilerle iş ortağı araçlar vasıtasıyla hizmet ve ürünlerini buluşturduğu olumlu marka imajı oluşturma çabalarını en fazla destekleyen dağıtım kanalı türü perakende kanal stratejileri, mağaza konumlandırma, yatırımcı seçimi ve mağaza görünüm standartları, personel yapısı gibi boyutlarıyla incelenmiştir. Bu bölüm yazarın ve ilgili sektör yöneticilerinin mesleki deneyimi ve Milli Eğitim Bakanlığı Mesleki Eğitim Ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi MEGEP,

(2008) Pazarlama Perakende Satış Mekanı Düzenleme modülleri dokümanları kullanılarak hazırlanmıştır.

2.4.1. Mağaza Yeri Belirlenmesi

Telekomünikasyon işletmeleri için perakende mağazalarının konumu dağıtım stratejilerinin belirlenmesi kapsamında verilen stratejik kararlardan biridir. Mağazanın tüketiciler tarafından kolay bulunur olmasının hizmet alacakları işletmeyi belirleme de etkili olduğu düşünülür. Yapılan araştırmalarda mağaza konumunun, uzaklığının ve ulaşılabilirliğinin tüketicilerin mağaza seçim kararlarında etkili olduğu ortaya konmuştur (Ailawadi ve Keller, 2004). Tüketiciler açısından bir mağazaya daha az çaba gösterip kolayca ulaşabilmek zamandan tasarruf etmek anlamında gelir ve o mağaza da daha çok zaman geçirmek fırsat oluşturur (East ve Diğerleri, 2000: 312).

Mağaza yeri seçimine belirli analiz aşamaları sonrasında karar verilir. Türk Telekom, Turkcell ve Vodafone gibi ülke çapında hizmet veren telekomünikasyon işletmeleri hizmet ve ürünlerini tüm tüketicilere ulaştırmak isterler. Ancak, doğrudan ya da tek aracılı yatırımcı iş ortaklığı modeli olan münhasır bayilik yapısıyla işletilen perakende mağazaların tüm yerleşim birimlerinde bulunması dağıtım giderleri anlamında ekonomik değildir. Bu doğrultuda perakende kanal mağaza yeri belirleme sürecinin ilk aşamasında tüm il merkezlerinde, nüfus ve ekonomik yapısı uygun tüm ilçe merkezlerinde hizmetlerini sunmak isterler. İkinci aşamada ticari alan analizi yaparak bulunmak istenilen il ve ilçe merkezlerinin hangi kısımlarında bulunulması gerektiğine karar verilir. Üçüncü aşamada daha belirgin olarak hangi alanda mağaza açmanın en fazla faydayı sağlayacağına kararı alınır. Gündüz saatlerinde yoğun olarak nüfusun bulunduğu, perakende mağazaların kümелendiği cadde bölümleri tercih edilir. Bu aşamada hangi alanda ne kadar satış gerçekleştirebileceğine dair satış tahminleri geliştirilir. Satış tahmini yapılırken nüfus ve ekonomik özellikler anlamında benzerlik gösteren alanlarda bulunan mağazaların performansından ya da o konumda bulunan rakip mağazaların performansına bakılarak yaklaşık bir tahminde bulunulur. Tüm bu aşamalar sonucunda tespit edilen mağaza konumunda kira giderlerinin yüksek olacağı düşünüldüğünde yapılan satış tahminiyle analiz edilecek mağaza karlılık öngörüsüne göre mağaza açılıp açılmamasına karar verilir (Aydın, 2007). Benzer işi yapan rakip işletmenin mağazasının olduğu konum da yer

seçiminde etkili olabilir. Telekomünikasyon işletmeleri açısından alışveriş merkezleri perakende mağaza konum belirleme kriterlerine uygunluğuyla cazip alanlar arasında yer alır. Telekomünikasyon işletmeleri iş sonuçları ve reklam değeri anlamında önemli gördükleri stratejik konumlarda bulunan mağazaların kiralamasını kendilerini yaparlar. Mağazanın işletmesini gerçekleştiren yatırımcı bayi sahibinin bir süre sonra mağaza ile ilgili farklı değerlendirmelerde bulunma işletme ile ilişkisini kesme isteği gibi risklere karşın kiralaması işletme tarafından yapılan mağazalar stratejik nokta olarak adlandırılır.

2.4.2. Yatırımcı İş Ortağı Seçimi

Telekomünikasyon işletmeleri için münhasır perakende kanalı kurumsal imajın temsili ve tüketiciler nezdinde marka algısının yönetimi için önemli bir araçtır. Perakende kanalda kurulan iş ortaklıkları ve yatırımcının kimliği işletmenin itibarına değer de katabilir zarar da verebilir. İşletmeler tarafından yatırımcı seçiminde dikkate alınan gereksinimlere ve özelliklere aşağıda yer verilmiştir.

- Yatırımcı adayının perakende mağaza iş ortaklığı için gerekli finansal koşulları yerine getirecek şartlara sahip olması gereklidir.
- İşletme tarafından yatırımcı adayı adına yapılacak KKB sorgulamasında ortaya çıkan sonuç yeterli seviyede olmalıdır.
- İşletmenin ve cihaz ticaretiyle ilgili distribütörün ticari risklere karşı talep edeceği teminat mektuplarını sağlayabilmelidir.
- Belirli miktarda nakdinin mağaza yönetiminde ortaya çıkan durumlar ve iş sonuçlarının seyri doğrultusunda destek anlamında hazır olması gereklidir.
- İşletme strateji ve politikaları doğrultusunda hareket edebilmelidir. İşletme ile birlikte yürüttüğü iş ortaklığını finansal anlamda büyütme hedefinde olmalıdır.
- Çalışan personel ile ilgili riskleri almalı ve işletmenin belirlemiş olduğu şartlarda çalışma düzenini temin etmelidir.
- Çalışanlarının kazançlarının temini konusunda hassas olmalıdır. Çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurup motivasyonlarına olumlu katkı yapacak işyeri atmosferini tesis edebilmelidir.

- Çalışanlarının sigorta primlerini eksiksiz yatırmalı, işyeri güvenliğiyle ilgili sigorta işlemlerini yaptırmalıdır.

2.4.3. Mağaza İmajı

Telekomünikasyon işletmeleri arasındaki rekabetin önemli bir boyutu da işletmelerin perakende kanalları arasında yaşanır. İşletmelerin perakende kanalda farklılaşarak pazarda rekabet üstünlüğü sağlaması günümüz değişken pazar şartlarında zor hale gelse de mağazalarının tüketicilerin algısındaki imajı işletmelere rekabet avantajı sağlayabilecekleri ve farklılık oluşturabilecekleri imkânı sağlar (Yeniçeri, 2005: 40). Mağaza imajı, mağazanın kişiliği olarak değerlendirilebilir. Mağazanın dekorasyon ayrıntıları, tasarımı, personeli ve hizmet sunum modeli mağazanın kişiliğini oluşturur (Martineau, 1958: 49). Mağaza imajı tüketicilerin mağazanın fonksiyonel ve psikolojik farklı özelliklerini sentezleyerek oluşturdukları algı olarak tanımlanabilir (Bloemer ve Ruyter, 1998: 501). Mağazanın bulunduğu yer, fiziki boyutları, çalışma saatleri, mimari tasarımı mağazanın somut olan fonksiyonel özellikleridir. Mağaza atmosferi, mağaza personelinin tüketicilere davranışları ve mağaza deneyimi tamamlanıncaya değin sunulan hizmetten duyulan memnuniyet düzeyi mağazanın soyut olan psikolojik özelliklerdir (Kasulis ve Lush, 1981: 419). Mağaza imajı tüketicilerin satın alma kararlarını etkilemekte ve birçok mağaza arasında yapacağı seçimde belirleyici rol oynamaktadır. Mağaza imajının oluşturulması, telekomünikasyon işletmelerinin rakiplerinden farklılaşmada kullandıkları en önemli perakende dağıtım stratejilerinden biridir. Bu doğrultuda, tüketicilerin işletme ile ilgili algılarını etkileyen mağaza imajının nasıl olması gerektiği kararı ve işletmelerin perakende stratejisi mağazanın tasarımını ortaya koyar.

Mağaza imajını perakende mağazanın kişiliği olduğunu ifade eden, Martineau (1958) mağaza imajının oluşmasında bir takım özelliklerin belirleyici olduğunu ifade etmiştir. Bu özellikleri; mağazanın düzeni ve mimarisi (mağaza yerleşim planı, mağaza bölümleri, ışıklandırma ve havalandırma), işletmeye ait semboller (kurumsal markanın gücü, güvenilirlik algısı), renkler, tanıtım ve satış görselleri olarak tanımlamıştır (Martineau, 1958: 48).

Birçok araştırmacı mağaza imajını belirleyici faktörlerin neler olduğuyla ilgili çalışma yapmıştır. Lindquistic, (1974) araştırmasında mağaza imajının oluşumunda tüketicilerin sıcak ve hoş duygular vererek alışveriş yapmalarını sağlayan unsurlardan oluşan mağaza atmosferi kavramından bahseder. Mağaza atmosferi tüketicileri etkileyen fiziksel duyuşal bileşenlerden oluşur. Tüketiciler mağaza atmosferinin oluşturduğu marka algısıyla ilgili işletmeyi rakiplerine göre zihninde farklı bir yere konumlandırır. Hoş bir atmosfere sahip mağaza ortamı, tüketicilerde mağazada sunulan hizmet veya ürünün rakiplerine göre daha kaliteli olduğu izlenimi oluşmasına katkıda bulunur.

İnsan doğası gereği yaşamın her alanında görsel düzenlemelere önem verir. Telekomünikasyon hizmetleri pazarının önemli işletmeleri Türk Telekom, Turkcell ve Vodafone arasındaki tüketicileri kendi mağazalarına çekebilme yarışı perakende mağazalarında görsel düzenlemelere son derece önem vermelerini ve belirli dönemlerde mağaza görünümünde köklü değişikliklere gitmelerine neden olmuştur.

Telekomünikasyon işletmeleri perakende kanalda, müşterilerin kendilerini tercih etmesi adına tüketicilerin yoğun oldukları alanda ticari değerü yüksek mağazalarda faaliyette bulunmaya öncelik verirler. Bugün ÷lke genelinde tüm yerleşim birimlerinde en işlek cadde ve alışveriş merkezlerinde telekomünikasyon işletmeleri mağazaları mutlaka bulunmaktadır. İşletmeler, mağazalarda güler yüzlü personellerin varlığı, dikkat çekici tabela tasarımı, canlı renkler, kullanışlı yerleşim planı, uygun ışıklandırma ve kendine özel koku gibi faktörleri kullanarak tüketicileri olumlu yönde etkilemeye çalışır.

Müşteriyle temas ilk olarak mağaza dış görseliyle sağlanır, mağaza içinde devam eder. Müşteriler mağazanın iç mekân düzenlemesine, mimarisine, kullanılan renklere, mobilya ve aydınlatmasına, sunulan yüz yüze hizmetin kalitesine ve tüm bunların oluşturduğu mağaza atmosferine bakarak öncelikle mağaza ile ilgili bir algıya sonrasında temsil ettiği markaya dair bir imaj oluşturur. Bu imaj, müşterilerin satın alma kararlarını etkileyerek o işletmeden alışverişte bulunma tercihine yön verir (Megep, 2008).

2.4.4. Mağaza Dış Görself ve Düzenlemesi

Telekomünikasyon işletmeleri perakende mağaza dış cephesi yani ön görünüşü çekici, sade ve fonksiyonel olarak tasarlanır. Tüketiciler mağazalara konumundan, dış cephe tasarımından, marka logosundan, reklamlarından, etkilenecek gelirler. Mağaza vitrininde tüketicilerin dikkatini çekecek mağazaya davet edecek ürün veya hizmetlerle ilgili cazip kampanya bilgilendirme görsellerine yer verilir. Mağaza girişi müşterinin içeriye girmesini cezbedecek şekilde rahatça girilebilen yaya trafiğinin hizasında ve basamaksız olmalıdır. Mağaza girişinde sütun olmaması rahat giriş çıkışı sağlar. Ayrıca, mağaza giriş kapısı müşteri trafiğinin yönünü etkiler. Alışveriş merkezlerinde ve işlek bir cadde üzerinde bulunan ancak küçük metrekareli olan bazı mağazalarda tamamen açık ön cephe tercih edilir. Tamamen açık ön cephe müşterilerde sıcaklık oluşturarak mağazayı ziyaret etmelerini teşvik eder. Geniş cephesi olan mağazalarda giriş kapılarının otomatik açılır kapanır tercih edilmesi iç mekan kullanımında avantaj sağlar aynı zamanda kapı yönüyle ilgili giriş çıkışlarda oluşacak karışıklığı engeller. Müşteri sayısının yoğun olduğu mağazalar için mağaza içi ideal sıcaklığı koruyacak şekilde hava perdeleri kullanarak mağaza girişleri sürekli açık tutulabilir.

Mağaza tabelalarında yatay yazılara yer verilir, yukarıdan aşağıya yazılan yazıların okunması zor ve oluşturduğu farkındalık azdır (Şekil 6). Tabelalarda telekomünikasyon işletmelerinin sembolleri yer alır ve tabela rengi mağazaları diğerlerinden ayırıcı olarak seçilmiş o işletmeyi çağrıştıran kurumsal renklerin birleşimidir.

Şekil 6: Telekomünikasyon İşletmeleri Tabela Görselleri



Mağaza cephesinin genişliği tüketiciler tarafından mağazanın kolay fark edilmesini sağlar. Bununla birlikte, mağaza tabelasının sergilenmesini ve mağaza vitrinine uygulanan mesajların tüketicilere daha etkili aktarılması gerçekleşmiş olur. Özellikle, ticari anlamda değerli işlek caddelerde güzel konumlarda bulunan mağazaların vitrini telekomünikasyon işletmesinin markası için önemli bir tanıtım aracıdır. Vitrin, mağazanın kimliğini yansıtır, tüketiciyi mağazaya çeker. Vitrin camlarının kullanımında ki amaç mağazanın önünde hareket halinde olan kalabalıkları oluşturan tüketicilerin dikkatini çekecek bilgilendirme ve cazip fiyat teklifleriyle mağazaya girmelerini sağlamaktır.

Telekomünikasyon işletmeleri perakende mağaza cephesi tamamen camdan tasarlanır. Ön yüzün cam olması mağazaya doğal ışığın girmesini ve mağaza içi tasarımın sergilenmesini sağlar. Ayrıca, gündüz mağazanın aydınlık olması dolayısıyla enerji tasarrufuna neden olur. Mağazaların vitrin alanı genelde derinlik olmadan tasarlanır, vitrin camı üzerine ya da cama çok yakın kısa derinlikte ki alan kullanılarak poster, afiş, dijital reklam ekranı gibi görsel uygulama yapılması tercih edilir (Şekil 7).

Şekil 7: Telekomünikasyon İşletmeleri Mağaza Vitrin Görseli



Vitrinler, tüketicileri mağaza içine çekme ve satın alma isteği uyandırmak yani tüketicileri cezbetme amacıyla değerlendirilir. Tüketicilerin mağazayla ilgili ilk algısı tabela ve vitrinden oluşan mağaza dış cephesiyle oluşur. Mağaza vitrininden verilen bir mesaj tüketicileri mağazaya girme kararlarını etkiler. Mağazanın dış cephe tasarımı

mağaza içerisinde uygulanan mimari konseptin bir parçası ve başlangıcıdır. Mağazanın dış ve iç tasarımı ikisi birlikte işletmelerin perakende mağaza konseptini oluşturur. Mağazanın konsepti, mağaza atmosferini meydana getirir ve marka kimliğiyle ilgili tüketicilerin algılarına hitap eder.

2.4.5. Mağaza İç Düzenlemesi

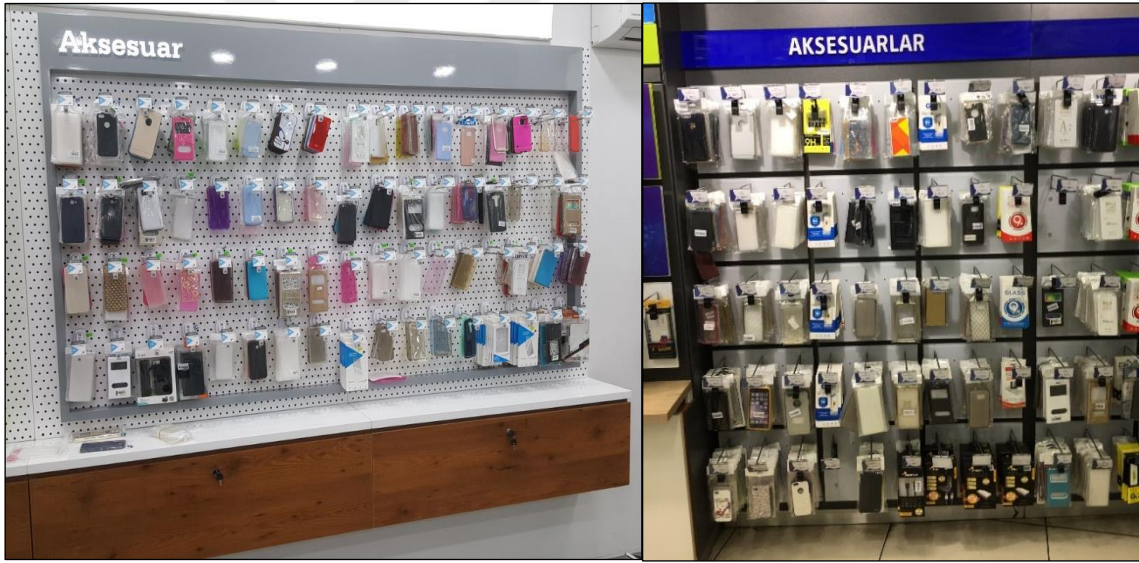
Telekomünikasyon işletmeleri perakende mağazalarının içyapısı, mağazada yürütülmesi planlanan süreçlere göre inşa edilir. Her süreç bir fonksiyon olarak değerlendirilerek söz konusu fonksiyona karşılık iç mekânda tasarım yapılmıştır. Bu fonksiyonlar işletmenin stratejisi, yeni ihtiyaçlar gibi durumlar kapsamında zamanla değişebileceğinden iç mekân tasarımının geleceğe dönük olarak yapılacak değişikliklerde esneklik sağlayacak bir yapıda inşa edilmiştir. Mağaza içinde köklü değişiklikler yapmaya gerek kalmadan yeni hizmet ve ürünlerin tanıtımı amaçlı teşhir üniteleri ve müşteri deneyim alanları değiştirilmesi kolay modüler bir yapıda oluşturulmuştur. Mağaza karlılıkları doğrultusunda ihtiyaca göre aksesuar alanları genişletilebilir ve daraltılabilir. Tavanda farklı ışıklandırma düzenekleri kullanılabilir.

Mağaza tasarımına dair kullanılan bütün unsurlar telekomünikasyon işletmesinin marka imajıyla ilgili müşterinin algısını etkiler. Mağaza ortamının ferah, düzenli olması, ısı, ışık ve hijyen koşulları müşteri mağazaya girdiği andan itibaren o mağazadan hizmet ya da ürün satın almasıyla ilgili düşüncelerini etkiler.

Mağaza mimari tasarımında satış ve müşteri hizmetleri olmak üzere iki ana sürecin etkin işleyişi dikkate alınır. Satış fonksiyonları, işletmenin sunmuş olduğu sabit ve mobil telekomünikasyon hizmetlerinin ve ürünlerinin satışının yanında cihaz distribütörleriyle gerçekleştirilen iş ortaklığıyla sunulan cihazların satışı ve bu cihazların tamamlayıcı ürünü olan aksesuar satış süreçlerinden oluşur. Müşterilerin mağazalarda ürünlere dokunabilmesi fiziksel mağazaların sanal mağazalara karşı rekabetteki en üstün yönlerinden biridir. Müşteri hizmetleri fonksiyonları, şikâyet bildirimini, fatura ödeme ve müşteri elde tutma süreçlerini içerir. Bu kapsamda, telekomünikasyon işletmeleri mağazalarında yürütülmesi hedeflenen fonksiyonlarının yerine getirilmesi için elverişli ortamı oluşturacak mağaza içi ana mimari tasarım unsurlarından aşağıda bahsedilmiştir.

Yan duvar ve sütun yüzeylerinin kullanımı: Mağazada, yan duvar ve sütun yüzeyleri sunulan hizmet ve ürünlerin fiyat bilgisini içeren görsellerin sergilenmesi, aksesuar teşhiri ve teşhirde olmayan stok ürünlerin saklandığı dolap raflarının konumlandırılması amaçlı kullanılır. Aksesuar bölümünde cep telefonu kılıfı, şarj aleti, mobil şarj cihazları gibi cep telefonu aksesuarlarının sergilenmesi için kullanılır. Bu kapsamda oluşturulan aksesuar bölümü müşterilerin görüp, beğenip ve rahat erişip alabileceği şekilde göz hizasında duvar yüzüne yerleştirilmiştir. Aksesuar bölümünde askılı aparatlar yoluyla tüm çeşitlerin müşteriye gösterilmesi hedeflenir. Mağaza görseelliği açısından tüm askı aparatlarında eksiksiz ürün olması görünümün düzenli olması gerekir. Stok ürünlerin saklanması için kullanılan duvar rafı dolapları tanıtıcı görseller ve aksesuar bölümünün altında konumlandırılır (Şekil 8).

Şekil 8: Telekomünikasyon İşletmeleri Mağaza Duvar Görseili



Sütun yüzeyleri de mağaza da aksesuar gibi ürünlerin satış fırsatları için değerlendirilecekler alanlar arasında görülür, genişliğine göre hizmet ve ürün tanıtımı amaçlı görsellere de yer verilebilir (Şekil 9).

Şekil 9: Mağaza Sütun Görseli



Mağaza içi tasarımının ana hedefi, satış ekibi olmaksızın müşterinin hizmet ve ürünlere ilgisini çekebilmektir. Mağaza dışında vitrine yapılan afiş benzeri tanıtıcı görsel uygulamalarla başlayan mağaza içinde de duvar yüzeylerine yapılan tanıtıcı görsel uygulamalarla müşterilerin sunulan hizmetlere ilgi duyması, daha fazla bilgi edinmek için satış veya müşteri temsilcisi ile temas etmesi ve hizmeti satın alması hedeflenir. Yine duvar ve sütun yüzeylerinde yer alan aksesuar bölümünden müşterinin kendisi beğendiği ürünü alıp kasaya yönlenerak alışverişini tamamlayabilir.

Mağaza İçi Düzenleme: Mağaza içi düzenlemede alandan mağaza da yürütülen fonksiyonlardan maksimum fayda elde edilecek şekilde tasarım yapılır. Bu doğrultuda, mağaza da satılan ürünlerin teşhir üniteleri, müşteri hizmetleri alanı ve kasa alanı müşterilerin mağaza içindeki geçişlerine elverişli bir planlama dâhilinde yerleştirilir.

Mağaza içi donatılıların konumlandırma planlanmasında mağaza içinde cihaz satışının yapılacağı teşhir ünitelerinin sayısı, sergilenecek cihaz sayısına göre boyutu, uygulanacak satış yöntemine göre biçimi dikkate alınır. Telekomünikasyon işletmeleri mağazada sergilenmesi gereken teşhir ünitelerinde bulunması gereken cihaz sayısı ve modellerini belirler. Cihaz teşhir ünitelerinde mağaza da satılan ürünlerin müşterinin beş duyusuna da hitap ederek deneyimlemesi hedeflenir. Müşteri cihazın özelliklerini kullanarak algılar. Teşhir ünitelerinde ürünlerin teknolojik özellikleri hakkında bilgi edineceği bilgilendirme etiketlerine yer verilir. İşletmenin benimseyeceği stratejiye göre ürünle birlikte fiyat yer

verilip verilmemesine karar verilir. Ayrıca, teşhir ünitesinde görevli teknoloji danışmanında ürünlerin özellikleri, fiyatı ve satın alma koşullarıyla ilgili detaylı bilgi edinebilir. Müşterinin ürünün fiyat bilgisini öğrenmek için mağaza personeliyle temasa geçmesinin satışa katkı sağlayacağı düşünülüyorsa fiyat etiketine yer verilmez. Ancak bu düşünce her zaman planlandığı gibi işlemez. Müşteri, fiyat bilgisini öğrenmek için mağaza içinde ki yoğunluktan dolayı meşgul olan mağaza personeline erişemediğinde mağazadan ürün satın alımıyla ilgili olumsuz karar vererek ayrılabilir. Bu durum müşteri kaybına sebep verebilir. Müşteri ziyaretlerinde daha yüksek satış oranı elde etmek için işletmeler özellikle yoğun mağazalarında olan cihaz teşhir ünitelerinde teknoloji danışmanı veya cihaz satış uzmanı ünvanlı sabit görevli personel bulundurabilir. Mağaza içerisindeki fonksiyonel birimlerde oluşacak müşteri yoğunluğunu ve işlem için bekleme süreleri azaltmak adına cihaz teşhir ünitelerinde de tahsilatın yapılacağı kasa fonksiyonuna yer verilir (Şekil 10). Örneğin, Türk Telekom mağazalarında cihaz teşhir ünitelerinin tahsilat fonksiyonu da bulunmaktadır.

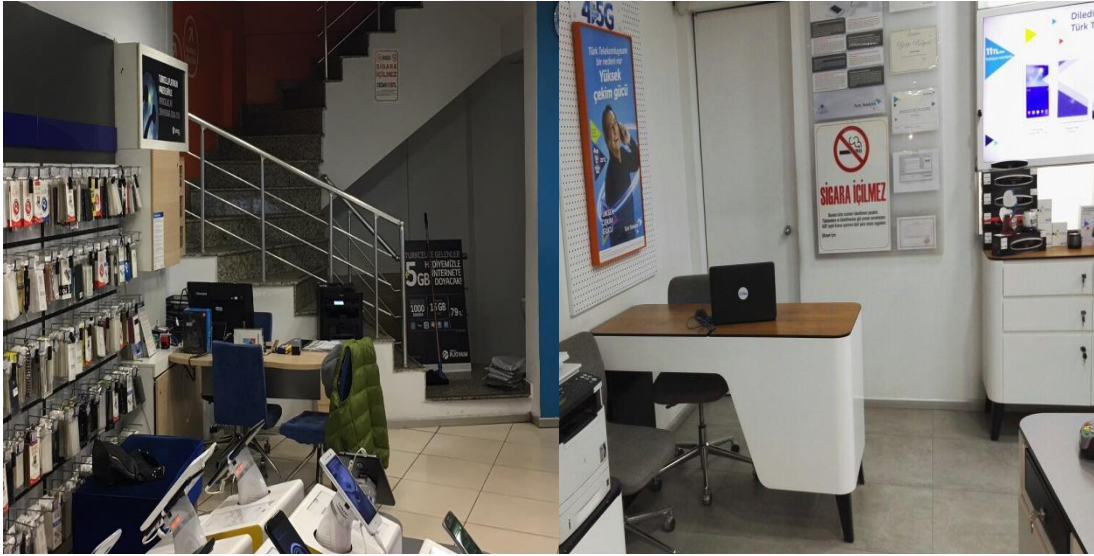
Şekil 10: Mağaza Cihaz Teşhir Üniteleri



Müşteri Hizmetleri ve Satış İşlemleri Bölümü: Telekomünikasyon hizmetlerinin satışı müşteri ile işletme arasında imzalanan sözleşme ile gerçekleşir. Ayrıca, satışı gerçekleştirilen hizmetlerin kapsamına dair müşterilerin detaylı bilgi edinmesi gerekir. Sabit ve faturalı mobil telekomünikasyon hizmetlerinin satışı, ürün ve ön ödemeli mobil hizmetlerinin satışlarının aksine sonradan ödemelidir. Müşteri yararlandığı hizmet

karşılığında aylık dönemlerde ödeme yapar. Müşteri ödemeleri sözleşmede belirtilen kullanım şartlarına göre düzenlenir. Sözleşme imzalanması öncesi hizmetin faturalandırması ile ilgili detaylı bilgi verilmesi satış sonrası fatura konulu şikâyetlerin oluşmasını önleyeceğinden müşteri memnuniyeti açısından önemlidir. Dolayısıyla müşteri ile müşteri veya satış temsilcisinin karşılıklı etkileşimin gerçekleşeceği oturma düzenine sahip bir masada bilgilendirme ve işlemler gerçekleştirilir. Ayrıca, hizmet ya da ürün satışı sonrasında oluşan müşteri şikâyetlerinin kayıt altına alınması ve incelenmesi bu bölümde yapılır. Müşteri hizmetleri ve satış işlemleri bölümünün mağaza içi müşteri yoğunluğuna göre konumlandırılacağı alana ve hizmet sunum şekline karar verilir. Mağaza büyüklüğü elverişli ise müşteri yoğunluğunun daha az olduğu sessiz alanlar konumlandırma için tercih edilir (Şekil 11).

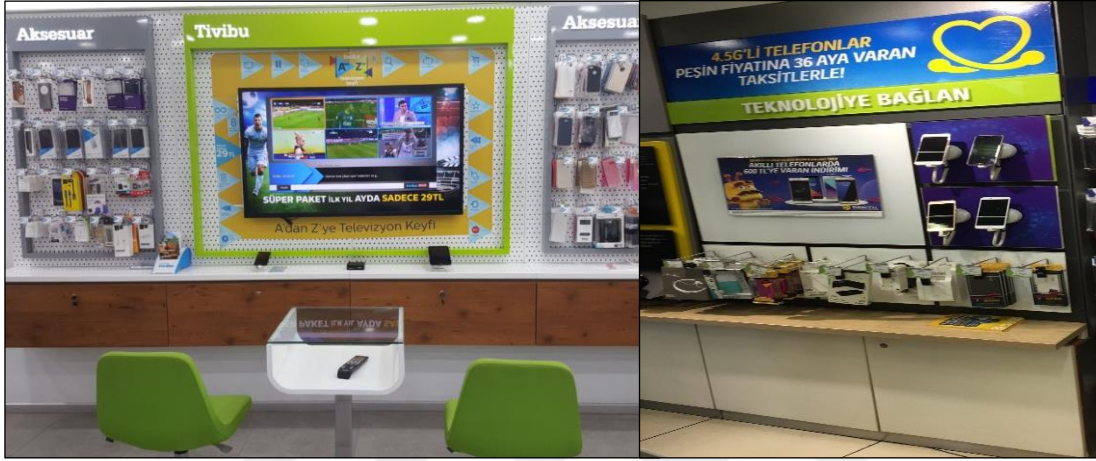
Şekil 11: Mağaza Müşteri Hizmetleri Bölümü



Müşteri Deneyim Alanı: Mağaza içinde müşterilerin hizmetleri ve ürünleri kullanmayı deneyimleyeceği özel alanlar müşteride sadece bilgi edinmenin ötesinde farklı algılamalar oluşturur. Müşteri deneyim alanları müşterilerin hizmet ya da ürün hakkında ki düşüncelerini pekiştirir satın alma kararlarının oluşmasında etkili olurlar. Özellikle yeni hizmet ve ürünlerin tutundurulmasında müşteri deneyim alanları sıklıkla kullanılır. Mağazalarda, müşterilere gösterilmek istenilen ürün ve hizmetler deneyim alanları gibi uygulamalarla ön plana çıkarılır. Müşteri deneyim alanları görsel olarak dikkat çekici tasarımıyla müşterilerin dikkatini çeker ve hizmet ya da ürünle ilgili bilgi edinme isteği

oluşturur. Ayrıca, mağazada görevli müşteri veya satış temsilcisi müşterilere aktif olarak tanıtım yapma tekliflerinde bulunarak hizmet ve ürünleri etkili bir biçimde anlatır. Mağazalarda müşteri deneyim alanları genelde modüler yapıda inşa edilen mağaza yan duvar yüzeylerin kullanılmasıyla yoluyla oluşturulur (Şekil 12).

Şekil 12: Mağaza Müşteri Deneyim Alanı Görseli



Kasa ve Marka Görseli: Mağazada son nokta, giriş bölümüne en uzak mesafe olan karşı duvar önü kasa olarak tasarlanır. Müşterilerin telekomünikasyon hizmetlerinin aylık fatura ödemeleri için kullandıkları ödeme kanallarından biri de perakende mağazalardır. Sadece fatura ödemek için mağazayı ziyaret eden müşterilerin mağazanın tüm bölümlerini görerek kasaya ulaşması yeni hizmet ve ürünlerin söz konusu müşterilere tanıtımının yapılması için fırsat sunar. Ayrıca, kasa bölümünün önemli bir fonksiyonu da çapraz satış, gelir artırıcı upsell (bir üst tarifeye geçiş) gibi tekliflerin müşterilere yapılabilmesidir. Kasa görevlisi herhangi bir hizmetin ödemesi için mağazaya gelen müşteriye sabit ve mobil diğer tüm telekomünikasyon hizmetlerinin kullanımı için teklifte bulunabilir. Yüksek fatura gelmesi durumunda müşterileri yeniden taahhüt işlemlerinin yapılması için ilgili mağaza görevlisine yönlendirebilir. Tüm bu faktörler mağazalar için kasa bölümünün fatura tahsilatından öte yeni satış fırsatları ve müşteri tutundurma boyutuyla sunduğu faydalar anlamında önemini ortaya koyar.

Kasa bölümünün arkası duvar cephesi marka duvarı olarak adlandırılır. Marka duvarında telekomünikasyon işletmesinin marka görseli ve dijital ekran yer alır. İşletmeler, marka duvarına uyguladıkları görselle farklılık oluşturarak işletmenin imajını simgelerle

müşterilerin belleğinde oluştururlar. Dijital ekran kasa bölümünün önünde bekleyen müşterileri oyalayarak, mağazada sunulan hizmetler ve ürünlerle ilgili bilgi verir (Şekil 13).

Şekil 13: Mağaza Kimlik Duvarı Görşeli



Genel Mağaza Düzeni: Telekomünikasyon işletmeleri tüm perakende mağazalarında değişmeyen bir marka imajı yaratmak ister. Mağaza personeliyle sözlü iletişimiyle, görsel düzenleme tekniklerini kullanılarak sözsüz iletişimle müşterilerin hizmet ve ürünlere ilgi duymasının sağlanması hedeflenir. Müşterilerin, hizmet ve ürünlere güvenirliliğine dair ilk izlenimi mağazadaki görsellikle edinilir. Etkili bir mağaza düzeninin oluşturulması için mağazadaki tüm bölgeler düzenli ve verimli bir şekilde kullanılır. Düzenli bir mağazada müşterinin daha fazla vakit geçireceği düşüncesiyle mağazada karışık ve sıkışık bir görünüm olması istenmez. Mağaza düzenlemesi karlılığa en fazla etki edecek şekilde yapılır. Mağaza alanında ki genel yerleşimin ürünleri rahatlıkla görmeye ve incelemeye uygun olması ve müşteriye yönlendiren yürüyüş koridoru ile mağazanın kolayca gezilmesi müşterilerin alışverişini olumlu etkiler. Müşteri mağazaya önden girer ve arkaya doğru yönelir. Başarılı mağaza düzenlemesi mağaza giriş çıkışlarında oluşan trafiğin doğru yönetilmesini ve müşterinin mağazanın tüm bölümlerini görmesini sağlar (Şekil 14).

Şekil 14: Mağaza İçi Genel Görünüm



Duvar, zemin ve tavan rengi seçiminde renklerin bir takım etkileri dikkate alınır. Renkler mağazanın fiziksel boyutlarının farklı algılanmasına sebep olabilir. Uzun ve dar bir mağazada, marka duvarı ve kasa bölümünün olacağı en arka bölüm yan duvarlardan daha koyu bir renkte tasarlanır. Küçük mağazalar için tüm duvarların açık renkte olması mağazanın daha geniş görünmesini sağlar.

Aydınlatma; Mağaza aydınlatması rahat güzel bir mağaza atmosferinin oluşumunda etkilidir. Mağaza içinde daha fazla ışıklandırılmış bölümler müşterilerin dikkatini çeker. Mağaza da dikkat çekilmek istenilen ürün ve hizmet tanıtım görselleri farklı ışıklandırılır. Müşteriler iyi aydınlatılmış ürünlerin fiziksel kalitesini daha kolay kavrar, satın alma kararı değerlendirilmesini daha doğru yapar. İyi bir aydınlatma uzun süre mağaza da çalışan personelin moral ve motivasyonuna da katkıda bulunur. Ayrıca, mağaza da hırsızlık olaylarını azaltır.

Havalandırma: Mağazada iklim şartlarına göre uygun hava koşullarının sağlanması mağaza atmosferi açısından önemlidir. Klimalar ile mağaza içi hava sıcaklığının, neminin ve hava dolaşımının kontrolü sağlanır. Mağaza genişliği, tavan yüksekliği gibi kriterler ne tip klima kullanılması gerektiğini belirler. Tavan yüksekliği fazla değilse salon tipi klima kullanılır. Tüm kriterler elverişliyse kolay fark edilebilir

olmaması yönüyle tavan tipi klimalar kullanılır. Mağaza hava koşulları özellikle ağır kış ve yaz şartlarında dinlendirici, rahat bir atmosfer oluşturarak müşterilerin mağazaya gelmeleri için sebep olur.

Temizlik: Temizlik, mağaza standartlarının en önemlisidir diyebiliriz. Temiz olmayan bir mağazaya müşteri bir daha uğramak istemez. Mağaza önü, dış cephesi, vitrin, mağaza içi teşhir ünitelerinin ve genel alanın temizliği işletmelerin müşteriye verdiği değerın görsel bir ifadesidir.

Mağaza Kokusu: Mağaza atmosferini oluşturan önemli bir unsur da kokudur. Kokuların insan üzerinde etkisi vardır. Mağazalarda ayırt edici, özgün koku kullanılarak müşterinin mağazayla ilgili düşüncelerinin olumlu etkilenmesi amaçlanır. Müşteriler mağazanın kendine özgü kokusuyla mağaza algısını bütünleştirir. İşletmeler mağazalarda kendilerine özel kokuyu standart olarak sağlamak için otomatik çalışan özel cihazlar kullanırlar (Şekil 15).

Şekil 15: Mağaza Koku Cihazı Görseli



Telekomünikasyon işletmeleri hizmet ve ürün bazında satışları artırmak amaçlı düzenledikleri kampanyaların hızlıca tüketicilere aktarmak için mağazalarda birçok araç tanıtım aracı kullanır. Bu araçlar; kampanyalarla ilgili mesajların yer aldığı, vitrin ve yan duvar yüzeylerine uygulanan afiş broşür, mağaza girişlerine uygulanan viniller, teşhir masalarının üzerinde kullanılan show kartlar, mağaza tavanından sarkıtılan dön kartlardır.

Kampanya geçerlilik süresi boyunca sergilenen söz konusu görseller kampanya bitim süresinde kaldırılır veya yeni kampanya görselleriyle değiştirilir.

2.4.6. Mağaza Personeli

Mağazalarda telekomünikasyon işletmelerinin imajını belirleyici unsurlardan biri de müşterilerin mağaza da yaşadığı deneyim süresince aldığı hizmettir. Perakende mağazalarda hizmeti sağlayan mağaza personelidir. Müşteriler aldıkları hizmeti değerlendirirler ve mağazayla ilgili olumlu ya da olumsuz algı oluşturup mağazadan tekrar hizmet alıp almama kararını verirler. Mağaza da müşteriye sunulan hizmet süreci bir performans gerektirir ve amacı oluşturulan memnuniyetle müşteriye kaybetmeyerek sürekli mağazanın müşterisi haline getirmektir. Hizmet sürecinde aktif rol alması beklenen mağaza personeli her temasında aynı düzeyde performans sergileyebilir. Hizmeti verenin de hizmeti alan gibi insan olması hizmet sunumunda farklılıkları beraberinde getirir. Aynı personelle temas kuran farklı müşterilerin memnuniyet düzeyleri farklılık gösterebilir. Mağaza personeli de farklı zamanlarda farklı kalite de hizmet verebilir. Çoğu zaman nazik olan bir personel bazen kaba olabilir. Personelin moral durumu, iş yükü, müşterinin yaklaşımı gibi faktörler sunduğu hizmetin kalitesini değiştirebilir.

İşletmeler sundukları hizmetin kalitesini yüksek tutmak, tutarlı bir biçimde üst düzeyde hizmet vermek için personel seçimini dikkatlice yapmalı, eğitmeli ve motivasyonunu yüksek tutabilmelidir. Müşteriler işletmelerin mağazalarında sunmuş olduğu hizmetin kalitesine bakarak algılarındaki işletme imajını pekiştirir. Müşteriler görebildikleri mağaza görseli, personeli ve fiyatlara bakarak işletmenin sunmuş hizmetin kalitesi hakkında fikir edinirler. Bundan dolayı, hizmet sunan mağaza personelinin görevi işletmelerin sunmuş olduğu hizmeti mağaza içinde sergilemiş oldukları yaklaşımlarla somutlaştırmaktır (Kotler, 1997).

Telekomünikasyon işletmeleri perakende mağazalarında görevli personelin kıyafet biçimi, saç, sakal, küpe gibi fiziksel görünüm kriterleri işletme tarafından belirlenir. İşletmenin belirlemiş olduğu standart kıyafet üzerine personeli kimliğini ve görevini tanımlayan yaka kartı takılır. Mağaza personelinin, kıyafeti temiz, şık görümlü ve ütülü olmalıdır. Personelin müşterileri güler yüzle, olumlu karşılama cümleleriyle karşılaması

beklenir. Müşterinin istek ve beklentilerini anlamaya yönelik sorular sorarak aldığı cevaplar doğrultusunda uygun hizmet ve ürün önerilerde bulunmalıdır. Müşterilere satın alma kararları doğrultusunda yardımcı olmalı ancak müşterinin izin vermesi doğrultusunda hizmet ve ürün alternatifleri konusunda yönlendirme de bulunmalıdır. Müşteriyle gerçekleşen etkileşimin tamamlanması sonrasında yine olumlu uğurlama cümlesiyle müşteri uğurlanmalıdır.

Müşterilerin istek ve beklentilerini anlamak için öncelikli olarak personelin mağaza da sunulan hizmet ve ürünlerle ilgili detaylı bilgiye sahip olması gereklidir. Mağazalarda eksik bilgiyle yapılacak her satış işlemi sonrasında müşteri memnuniyetsizliği ve yatırımcı iş ortağı açısından finansal kayıp ortaya çıkacaktır. İşletmeler hizmet ve ürünler konusunda personellerin düzenli eğitim almalarını gerçekleştirir ve denetler.

Mağazalarda çalışacak personel sayısı mağaza da gerçekleştirilen işlem sayısına göre belirlenir potansiyele göre artırılır veya azaltılır. Mağaza personeli yatırımcı iş ortağı bayi tarafından işe alınır ve sigortalanır. İşletmeler çalışanlara yapılan ödemelerin doğruluğunu çalışan bordrolarını kontrol ederek denetleyebilir. Ayrıca, işletmelerin kendisi de mağaza personeline yönelik satışları, müşteri hizmet kalite düzeyini artırmak amaçlı ödül kampanyaları düzenleyebilir. Mağaza çalışanları genel olarak maaş ve gösterdiği performansa göre ilave kazanç elde edeceği bir prim sistemiyle çalıştırılır. Çalışan prim sistematiği işletmelerin izlediği stratejiye göre farklılık gösterir. Bazı işletmeler prim sistemini kendi tasarlarken bazı işletmeler çalışan prim sistemi tasarımını iş ortağı bayi sahibine bırakır. Mağaza da bir bayi müdürü bulunur. Müşterileri karşılayan işletme tarafından sunulan hizmetlerin tanıtımını yaparak satışı gerçekleştiren personel müşteri temsilcisi veya satış temsilcisi olarak adlandırılır. Ayrıca, mağazalarda satılan teknolojik ürünlerle ilgili daha detaylı bilgi düzeyine sahip sadece bu ürünlerin tanıtımını ve satışını gerçekleştiren ürün uzmanı veya teknoloji uzmanları da mağaza personel yapısı içindedir. Bayi müdürü, mağazanın genel düzeninden, aylık satış hedeflerinden ve işletme tarafından belirlenen standartların eksiksiz uygulanmasından sorumludur. Mağazanın satış ve müşteri memnuniyeti sağlama hedefleri doğrultusunda mağaza personelinin çalışmasını koordine ederek takibini yapar. İşletmeler mağaza personelinin görünümü, müşteriye olumlu yaklaşımı, hizmet ve ürün bilgisi gibi belirledikleri standartlara uygunluklarını gizli müşteri araştırmalarıyla denetler. Münhasır perakende mağaza kanalına sahip

telekomünikasyon işletmelerinin tamamı gizli müşteri araştırmalarını mağaza prim gelir sisteminin bir parçası haline getirerek personel görünümü, tutum, davranış ve bilgi seviye düzeylerini düzenli ölçerek bu konuya verdikleri önemi ortaya koyarlar.

2.4.7. Perakende Kanalı Mağaza Kazanç ve Prim Sistemi Yapısı

Telekomünikasyon işletmeleri tüketicilere hizmet ve ürünlerini ulaştırdığı başlıca dağıtım kanalı perakende kanalıdır. Perakende kanalı münhasır iş ortaklığı (bayi) sözleşmesiyle tamamen işletmelerin belirlemiş olduğu standartlar çerçevesinde faaliyet gösteren mağazalardan veya doğrudan işletme tarafından yönetilen mağazalardan oluşur. Bayilik olarak adlandırılan iş modeli yerine günümüzde iş ortaklığı kavramı sıklıkla kullanılmaktadır. Perakende kanallarında yatırımcı iş ortaklarının telekomünikasyon işletmesinden sağlayacakları kazanç miktarı işletmelerin tasarladığı prim sistemi yapısıyla belirlenir. Bayiler işletmelerin belirlediği prim sistemi doğrultusunda en yüksek kazancı elde edebilmek için mağaza içinde satış ve müşteri hizmetleri faaliyetlerini yönlendirirler.

Telekomünikasyon işletmeleri satış prim sistemlerini işletmenin gelir hedeflerine ulaşmak için ulaşılması gereken hizmet ve ürün satış miktarından yola çıkarak modellerler. İşletmelerin belirlemiş oldukları prim sistemleri dağıtım stratejileri doğrultusunda belirlenir. Prim sistemlerinin hedefi perakende mağazalarda satılan hizmet ve ürünlerin satışlarının artırılması sunulan müşteri hizmetleri kalite düzeyini artırmaktır. Dolayısıyla prim sistemleri işletmelerin dağıtım kanalları yoluyla daha fazla müşteri edinmek ve mevcut müşterilerini tutundurmak amaçlı kullandıkları önemli bir finansal araçtır. Telekomünikasyon işletmeleri ana faaliyet alanları olan telekomünikasyon hizmetlerinin satışı ve tutundurulmasını prim sisteminin parametreleri olarak belirler. Günümüzde işletmelerin dağıtım kanallarındaki giderlerini azaltmak için mobil ve sabit telekomünikasyon hizmetlerinin dağıtımını entegre ederek mevcut kanalları üzerinden sunmak üzere dağıtım stratejilerini revize ettikleri görülmektedir. Ülkemizde sabit ve mobil telekomünikasyon hizmetlerini bütünleşik olarak sunabilen başlıca işletmeler Türk Telekom, Turkcell ve Vodafoneperakende kanalında sabit ve mobil iletişim hizmetlerinin satışını birlikte yapma stratejilerinin gereği olarak sabit ve mobil telekomünikasyon hizmetleri prim sistemlerini bütünleşik hale getirmiştir. Bu strateji doğrultusunda geliştirilen prim sistemi perakende kanalda sabit ve mobil iletişim hizmetlerinin birlikte

satışı için mağazalarda zorunlu bir adaptasyonu ortaya çıkarmıştır. Yeni stratejiye adapte olamayan bayiler karlılıklarını yitirerek kapanma sürecine girebilmektedir. Ayrıca, işletmeler kendi stratejik hedefleri doğrultusunda hizmet ve ürün kalemlerinin prim sistemleri içerisindeki ağırlıklarını farklılaştırarak mağaza satış odağını değiştirebilmektedir.

Perakende bayilerin gelir kalemleri aktivasyon, cihaz ve aksesuar satışı olmak üzere üç başlık altında toplanabilir. Aktivasyon, telekomünikasyon işletmesinin sunmuş olduğu sabit ve mobil iletişim hizmetlerinin satışlarıdır. İşletmelerin mağazalar için uyguladığı prim sistemi farklılıklar arz etse de iki ana başlıkta planlanır. Bu başlıklar operasyonel destek primi ve gelir primleridir. Operasyonel destek primi veya operasyon prim desteği olarak anılan prim desteği işletmenin mağazaya vermiş olduğu hizmet ve ürün satış hedefleri nispetinde sergilediği aylık performansa göre ödenen primdir. İşletmeler bu prim başlığı altında mağazanın kira gideri ve personel gideri ödemelerini bayiye yapar. Mağaza kirası ve mağazanın hedef gerçekleştirme oranları bayiye ödenecek operasyonel prim desteği miktarını belirler. Hedefler tüm hizmet çeşitlerinde ve cihaz da ayrı ayrı belirlenir. Her hizmet veya cihaz satışı adet olarak veya puan olarak ele alınarak hedeflere göre mağazanın toplam performans başarısı ortaya çıkarılır. Belirli hedef gerçekleştirme yüzdesi altında kaldığında operasyonel destek primi verilmez. Bu durum bayi için ciddi bir kayıp oluşturarak karlılığını olumsuz etkiler. Ayrıca müşteri hizmet kalitesi hedefi de operasyonel destek primi üzerinde çarpan olarak etkisi bulunur. İşletmeler gizli ziyaretler düzenleyerek mağazaların fiziksel görünüm, müşteri deneyimi, ürün bilgisi, satış ve proaktif satış becerisini değerlendirir. Aylık anlamda hem aktivasyon ve cihaz satış hedeflerinde elde edilen performans, hem de müşteri hizmet düzeyi başarı sonucu mağazanın kazanacağı operasyonel destek prim miktarını belirler. Hedeflerini yüzde yüz gerçekleştiren mağazaların kazandıkları operasyonel destek prim miktarı ödemiş olduğu mağaza kirası, çalıştırmış olduğu personel sayısına göre farklılık gösterir.

Bir diğer önemli prim kalemi de işletmelerin müşterilerden elde ettikleri geliri bayilerle paylaştıkları gelir primidir. Gelir primiyle bayilerin işletmeye bağlı doğru müşteriyi kazandırması ve çeşitli sahte satışların önüne geçilmesi hedeflenir. Müşterilerin mağazadan satın aldıkları hizmeti kullanmaya devam ettiği sürenin belirli aylarında halen hizmeti kullanmaya devam eden müşteriler için işletme tarafından bayiye ödenen bir

primdir. Telekomünikasyon işletmelerinin prim hesaplama sistematığı birbirilerinden farklılık arz etse de özünde mağazada sergilenen performansın ölçülmesi ve beklentileri karşılama doğrultusunda mağazalara ödeme yapılması esasına dayanır. Bir işletme operasyonel destek primi ile mağaza kirasını öderken diğer işletme gelir primlerini yükseltip operasyonel destek priminden kira desteğini çıkararak prim sistemini kurgulayabilmektedir.

İşletmeler açısından cep telefonu, akıllı telefon, tablet ve bilgisayar gibi cihazların perakende mağazalarda satışı tüketicilerin bu cihazlara olan yoğun ilgisi nedeniyle stratejik önemde değerlendirilmektedir. Telekomünikasyon işletmeleri perakende kanallarında bu cihazların satışıyla hem dağıtım kanalı giderlerini düşürme hem de müşteri tutundurma yönüyle fayda sağlar. İşletmeler asıl faaliyet alanı olmayan cihaz ticareti konusunda distribütörlerle çalışırlar. Distribütörler cihaz satışı karşılığında ilgili telekomünikasyon işletmesinin denetiminde belirlenen prim sistemi uyarınca bayilere prim ödemesi yapar. Bayilerin distribütörlerde elde ettiği prim miktarı karlılıkları için önemlidir. Telekomünikasyon işletmesinden yaptığı aktivasyonlar karşılığında elde ettiği operasyonel destek primi ve gelir primleriyle mağazanın kira ve personel gibi yüksek gider kalemlerini karşılarken cihaz ticaretinden elde ettiği kazanç net kazanç olarak karlılığını oluşturur diyebiliriz. Cihaz ticareti distribütör ve bayi arasında telekomünikasyon işletmesinde kontrolünde gerçekleşen bir çalışma modeliyle gerçekleşir. Ticari risk distribütör ve bayi arasında paylaşılır. Bayi mağazasında sergilemesi gereken işletmenin belirlemiş olduğu model ve adetlerde cihaz karşılığında distribütöre asgari bir miktarda teminat verir. Ancak, mağaza da gerçekleşen cihaz satış hacmine göre bayi distribütöre vermiş olduğu teminatı artırarak daha fazla ürünü stoğuna alabilir. Burada cihaz ticareti ilgili oluşan risk ürünlerin bir ay gibi bir sürede stoktan çıkarılıp satışa dönüşmemesiyle ortaya çıkar. Bu durumda bayi teminat karşılığında aldığı cihazın ödemesini distribütöre nakit olarak yapar. Belirli sürelerde satılmayan cihazlar sektörün dinamik yapısı gereği ortaya çıkan yeni modeller karşısında eski model cihazların değer kaybetmesi dolayısıyla bayi zararının büyümesi riskini beraberinde getirir. Bundan dolayı bayi ve distribütör arasında gerçekleşen cihaz ticaretinde bayinin satış öngörü ve çabaları son derece önem arz eder.

İşletmeler mağazalarda cihaz satışından müşterilerin tutundurulması yönüyle menfaat elde eder. Bir işletmeden temlik, kontrat veya taahhüt olarak adlandırılabilen

sürelî sözleşmeyle mevcut veya yeni aldığı telekomünikasyon hizmetiyle ilişkilendirilmiş cihaz satın alan müşteri işletme de kalma süresi sözü boyunca taksitli ödeme ve kampanya indirimi gibi çeşitli avantajlardan yararlanmış olur. İşletmeden aldığı hizmeti iptal etmesi durumunda yararlandığı cihaz satışında taksitli ödeme, kampanya indirimi gibi yararlandığı çeşitli avantajlardan vazgeçerek tüm bunlara karşılık gelen miktarı peşin olarak ödeme yapmak durumunda kalır. Bu durum müşteriler açısından cihaz taksitlerini ödeme süresi boyunca işletmeden aldığı hizmeti sonlandırmaması için caydırıcı olur. Mağazalar, müşteri talebi doğrultusunda cihaz satışını peşin veya kredi kartına taksitli olarak da gerçekleştirebilir. İşletmeler bu tür gerçekleşen satışları kendi prim sistemlerinde yer alan cihaz satış hedefleri kapsamında değerlendirmezler.

Teknolojik olarak yeni çıkmış veya halen güncel akıllı telefon, tablet gibi cihazların sergilenmiş oldukları mağazaların ziyaretçi sayısına tüketicilerin bu ürünlere göstermiş olduğu ilgi ve meraktan dolayı olumlu katkısı vardır. Ayrıca bu cihazların tamamlayıcı ürünü olarak görülen aksesuar satışı da mağazanın işletme ve distribütörden haricinde üçüncü bir gelir kalemini oluşturur. İşletmeler çoğu zaman mağazaların gelirini artırmak amacıyla bayilerini aksesuar ticari konusunda serbest bırakarak kendi ticaretlerini geliştirmelerine belirli bir denetim kapsamında izin verirler. Telekomünikasyon işletmeleri bayi satış gelirlerini kendi prim sistemleriyle yaptıkları ödemelerin haricinde cihaz ve aksesuar ticareti gelirleriyle çeşitlendirir. Bu sayede sağladığı mağazaların kazançları dengeleme imkânıyla kendi dağıtım giderlerini kontrol altında tutabilir.

İşletmelerin en büyük kuruluş amacı kar elde etmektir. Telekomünikasyon işletmeleri perakende kanalı bayilik yoluyla oluşturulan mağazalardan oluşur. Bayi, telekomünikasyon işletmesi ile bir yatırımcı arasında yapılan iş ortaklığı sözleşmesi uyarınca yürütülür. İşletmeler bayileriyle birlikte yaptıkları iş ortaklığının zararlı sonuçlanmasını istemezler. Dolayısıyla, işletmenin düzenli olarak iş ortağı bayilerle mağaza gelir ve giderleri doğrultusunda hem karşılıklı beklentileri hem de mağaza karlılığını beraber değerlendirmesi son derece önemlidir. Zarar ettiği için kapanacak bir telekomünikasyon işletmesi mağazası hem işletme hem de iş ortağı yatırımcı açısından imaj ve maddi kayıp oluşmasına sebebiyet verir. Satış hedeflerini gerçekleştiren, müşteri hizmet kalitesini belirli düzeye çıkarmış mağazalar kar eder. Kar eden mağazaların bayisi

olduğu işletmeye olan aidiyetinin ve sağladığı müşteri memnuniyet düzeyinin yüksek olması beklenir.

2.5. Perakendecilikte Performans Ölçmenin Gereği ve Önemi

2.5.1. Performans Kavramı

Performans, bir faaliyeti yürüten birey, grup ya da bir örgütün o faaliyetle erişilmek istenilen hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğinin nitel veya nicel bir ifadesidir (Karakaş ve Ak, 2003:338). İşletmelerin yönetim anlayışına göre performans, işletmelerin başarısını veya hedeflerine erişim düzeyini tanımlayan birçok boyuttan oluşan bir kavramdır (Mistepe, 1998: 17). Bununla birlikte, işletmelerde performansın tanımı işletme amaçlarına ulaşmak için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da ifade edilebilir (Akal, 2000: 1).

İşletmelerin performans değerlendirme yaklaşımları, geçmişten bugüne dönüşüm ve gelişim göstermiştir. Düşük maliyetle daha çok üretim ve yüksek karı hedefleyen klasik yönetim anlayışından günümüz rekabet ortamının bir gereği olarak müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi gibi farklı ölçütlere ağırlık vererek gelecekte de var olmayı hedefleyen yönetim anlayışına geçiş yaşanmıştır (Akal, 2000: 23).

2.5.2. İşletmelerde Performans Ölçümü ve Çok Boyutlu Performans Ölçüm Yaklaşımı

Grady (1991: 67), işletmelerde stratejik amaçların ve hedeflerin saptanmasıyla başlayan ölçüm süreci, performans ölçütlerinin ve hedeflerinin belirlenmesi, ölçüm verilerinin elde edilmesi, bu verilerin raporlanması ve iyileşmeye yönelik önlemler alınmasıyla tamamlanır der.

Tüm işletmelerin kuruluş amaçları, ürettikleri ürün veya sundukları hizmet ne kadar farklı olursa olsun, belirlenmiş stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmektir. İşletmelerin stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için ilk olarak ihtiyaç duyulan adım performans ölçütlerinin neler olması gerektiğini belirlemektir. Böylece

işletmeler, alt birimlerinin ya da çalışanlarının içinde buldukları örgütün amaçlarının gerçekleşmesine olan katkılarının düzeyini ortaya koyabilir (Grady, 1991: 49). Performans ölçütlerinin belirlenmesinde etkinlik, verimlilik ve karlılık gibi performans boyutları dikkate alınır (Akal, 2000: 15). Ayrıca, işletmelerin değişimlerden en az etkilenerek, değişimlere uyum sağlayabilmeleri için performanslarını ölçme ve geliştirme çalışmaları yapmaları zorunluluk haline gelmiştir (Zerenler, 2003: 192).

İşletmelerin performansını geleneksel bakış açısıyla değerlendirirken karlılık ve büyüme gibi finansal ölçütler kullanılmaktadır. İşletme kar ediyor ve bir önceki döneme göre satışlarında artış varsa herhangi bir sorun olduğu düşünülmez. Bu durum, günümüzde sağlıklı performans ölçümünün önündeki en büyük engellerden biri olarak kabul edilir. Performans ölçümü söz konusu işletme için sadece bugünü gösteren bir veri sağlamamalı, geleceği ile ilgili de fikir verebilmelidir. Bundan ötürü finansal ölçütler kadar finansal olmayan ölçütlerin de belirlenerek işletmelerin performansının tüm ölçütlere göre başarısının bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmesi gereklidir. Öbür türlü, elde edilen her sonuç tek taraflı bir bakış açısı nedeniyle başarı olarak algılanabilir (Ağca, 2005: 167).

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz pazar koşullarında faaliyetlerini sürdüren işletmelerin halen beklenti ve gereksinimlerini karşılayacak performans ölçüm sistemlerini kullanmadıkları çoğu işletme yöneticilerince ifade edilmektedir. İşletmelerin performans ölçüm yaklaşımlarında kısa dönemli değerlendirilebilecek finansal performans ölçütlerine odaklanmaları ve uzun vadede işletme performansını etkileyen faktörleri göz ardı etmeleri eleştiri konusu olmaktadır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 2). Çok boyutlu performans ölçüm sistemleri işletmelerin performans ölçümü konusunda ihtiyaç duydukları bütüncül yaklaşımı sağlamak için geliştirilmişlerdir (Ağca, 2005: 149).

2.5.2.1. Kurumsal Performans Karnesi (Balanced Scorecard) Modeli

Bu yöntemle işletmelerin stratejileri, amaç ve hedefleri doğrultusunda elde etmek istedikleri sonuçlar ve bu sonuçları elde etmelerini sağlayacak ölçütleri belirlenmesiyle işletmenin tüm çalışanlarının enerji, birikim ve yeteneklerinin uzun dönemli hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda yönlendirilmesi hedeflenir (Kaplan ve Norton, 1999: 32)

Kurumsal performans karnesiyle yöneticiler işletmeyi dört farklı boyutta değerlendirir. Bunlar, işletmenin hissedarların beklentileri doğrultusunda nasıl bir durumda olduğunu ortaya koyan finansal ölçütler, işletmenin müşterileri tarafından nasıl algılandığını gösteren müşteri değerlendirmeleriyle ilgili ölçütler, işletmenin mevcut sahip olduğu verilerle sürekliliğine dair büyüme ile ilgili ölçütler ve iç işletme süreçlerinde yer alan diğer ölçütler olarak ifade edilir (Koçel, 2003: 456).

2.5.2.2. Paydaş Temelli Performans Karnesi (The Stakeholder Scorecard) Modeli

İşletmenin içerisinde veya dışarısında yer alan, işletmeden çıkarı olan ve işletme performansını etkileyebilen müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar ve toplum işletmenin paydaş grubunu oluşturur (Atkinson ve Diğerleri, 1997: 27). Çok boyutlu performans ölçüm modellerinden olan bu yöntemle finansal ve finansal olmayan performans ölçütleri arasındaki denge işletmelerin paydaşları dikkate alınarak kurulur. İşletme paydaşlarının gereksinim ve beklentileri bütünleşik bir hale getirilerek istenilen sonuçların paydaşlar arasındaki ilişki de ortaya konularak nasıl elde edilebileceğine odaklanılır (Nickols, 2000).

2.5.2.3. Lynch Cross Performans Piramidi

Finansal ve finansal olmayan ölçütlerle piramit yapısında bir performans ölçüm yaklaşımı ortaya koyan çok boyutlu performans ölçüm modelidir. İşletmenin vizyon ve misyonu doğrultusunda elde etmek istediği sonuçların ne olduğu ve sonuçların nasıl ölçüleceğinin belirlenmesi süreci piramidin tepesinde yer alır. Bir altta finansal ve pazar performansı ölçülür. Piramitte aşağıya doğru inildikçe işletme birimleri arasında aktarılan işler yer alır. Bu işler, müşteri siparişinden başlayarak tekrar müşteri teslimine ve memnuniyet oluşmasına dek tüm süreçleri içerir. Bu yöntemle, işletmelerin finansal ve pazar hedeflerine ulaşmak için müşteri memnuniyeti, esneklik ve verimlilik konularındaki performans gelişimine odaklanılır (Barutçugil, 2002: 14).

2.5.2.4. Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri Kullanarak Performans Ölçme

Günümüz modern işletmelerinin çok boyutlu yapısı, birbiriyle çelişebilen subjektif ve objektif çok sayıda performans ölçütünün performans ölçüm çalışmalarında bir arada değerlendirilmesi gerekliliği nedeniyle Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri son yıllarda artan oranda performans ölçüm çalışmalarında kullanılmaktadır. Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri karar vericilerin görüşlerini dikkate alması yönüyle subjektif, matematiksel analizlerin kullanılması yönüyle de objektif objektiflik sunar. Günümüz işletmelerinin performanslarının kıyaslanmasında Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinin kullanılmasının uygulamada basit ve etkin bir çözüm sunacağı düşünülmektedir. Çalışmanın üçüncü bölümünde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri kullanılarak işletmelerin performans ölçümü ve performans karşılaştırması kapsamında telekomünikasyon işletmeleri perakende mağazalarının performans ölçüm ve sıralaması uygulaması yapılmıştır (Çakır ve Perçin, 2013: 450). Performans ölçüm sistemlerin başarısı, performans ölçüm kriterlerinin doğru belirlenmesiyle sağlanır. Performans kriterlerinin belirlenmesi sürecinde ilgili işletme uzmanlarının görüşleri alınarak işletmeye ve paydaşlarına değer katan kriterler üzerinde görüş birliğine varmak suretiyle performans ölçüm uygulaması yapılmalıdır. Uzman görüşleriyle ortaya çıkan çok sayıdaki performans kriterin daha az sayıda kritere indirgenmesi farklı yöntemlerle gerçekleştirilebilir. Performans ölçüm kriterlerinin belirlenmesi sürecinde Ayyıldız (2000), faktör analizi kullanarak performans kriter sayısını indirgeyerek Doğu Anadolu ve Karadeniz Bölgesinde Ağaçlandırma Genel Müdürlüğüne bağlı fidanlıkların pazarlama performans ölçümünü yapmıştır. Bu çalışmada Delphi Tekniği kullanılarak üzerinde sektör uzmanlarının görüş birliğine vardığı kriterlerle performans ölçüm araştırması yapılmıştır.

Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleriyle yapılan performans ölçümlerinde karşılaşılan önemli zorluklardan bir tanesi performans kriterlerinin ağırlıklarının belirlenmesi konusudur. Ağırlık belirleme yöntemlerine örnek olarak AHP (Analitik Hiyerarşi Prosesi) (Saaty,2008), En Küçük Kareler Yöntemi (Chu ve Diğerleri, 1979) verilebilir. Elde edilen ağırlıklar sadece karar verme problemini modellemeye yardımcı olmaktadır (Opricovic ve Tzeng, 2007:518). Bu çalışmada Delphi Tekniğiyle belirlenen performans ölçüm kriterlerinin ağırlıkları AHP yöntemi kullanılarak belirlenmiştir.

2.5.3. Telekomünikasyon İşletmelerinde Perakende Kanal Boyutuyla Rekabet

Birinci bölümde bahsedildiği üzere ülkemiz telekomünikasyon sektörü yapısı gereği tam rekabetin henüz sağlanamadığı mevcut haliyle sınırlı sayıda işletmenin pazarda söz sahibi olduğu oligopol pazar özelliklerini taşımaktadır. Sabit ve mobil telekomünikasyon hizmetlerinin telekomünikasyon hizmetlerinin pazara sunumuyla ilgili devlet tarafından yapılan kanuni düzenlemelerle özerk bir yapıda kurulan düzenleyici kuruluş Bilgi Teknolojileri Kurumunun görevi pazarda tam rekabetin tesis edilmesi için gerekli düzenlemeleri yapmaktır. Bugün, Türk Telekom, Turkcell ve Vodafone telekomünikasyon hizmetleri pazarında sahip oldukları pazar paylarına ve cirolarına bakıldığında sektörün en önemli işletmeleridir. Sabit ve mobil telekomünikasyon hizmetlerinin pazara sunumu konusunda söz konusu işletmeler arasında yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Yaşanılan rekabetin önemli bir boyutu da işletmelerin ülke geneline yayılmış çoklu dağıtım kanalları arasında yaşanmaktadır. Telekomünikasyon işletmeleri sunmuş oldukları hizmetlerini son tüketicilere doğrudan perakende kanallarıyla ulaştırırlar. Ülke genelinde yayılmış perakende kanallarıyla yaklaşık olarak Türk Telekom 900, Turkcell 1200, Vodaphone ise 1100 münhasır perakende mağaza ile müşterilerine hizmet vermektedirler. Telekomünikasyon işletmeleri perakende kanalı ülke geneline yayılmış mağaza sayıları ve buldukları ticari alanların değeri göz önüne alındığında hem işletmelerin en önem verdikleri dağıtım kanalı türüdür hem de ülkemizin önemli perakende örgütlerindedir.

2.5.4. Perakende Kanal Mağaza Performans Ölçümü

Telekomünikasyon işletmeleri, dağıtım stratejileriyle ulaşmak istedikleri amaç ve hedeflere Grady'nin (1991) ifade ettiği gibi bu fonksiyonu yürüten tüm birimlerin hedeflerini gerçekleştirme düzeyleriyle yaptıkları katkıyı ortaya koyabilmelidir. Bu doğrultuda işletmelerin, dağıtım stratejilerinin başarılı olabilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirildiği performans ölçüm sistemlerini oluşturma ve geliştirme gereksinimleri vardır. Telekomünikasyon işletmelerinin başlıca dağıtım kanalı olan perakende kanallarında yer alan mağazalar işletmelerin perakende kanal örgütlenmesini oluşturur.

İşletmelerin dağıtım strateji amaç ve hedefleri doğrultusunda sürdürülebilir başarı göstermeleri performans ölçüm sistemlerinin varlığıyla mümkün olabilir. Bu doğrultuda telekomünikasyon işletmeleri perakende kanalları örgütlenmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri için performans ölçütlerini belirleyebilmeli ve ölçülebilmelidir. Örgütsel yapıların performansının düzenli olarak ve bir sistem dahilinde ölçülmesi işletmelerin rekabette avantaj sağlayabilmelerinin temel faktörü haline gelmiştir (Sarıaltın, 2003: 3).

Literatür taramasında, perakende mağazaların performanslarının ölçümüyle ilgili fazla araştırma bulunmamaktadır. Aydın (2005: 112), perakende mağazalar için sadece satış geliri ve karlılığın performans ölçümü için yeterli olmayacağını, mağazaların yüksek satış geliri ve yüksek kara rağmen zaman zaman sorunlar yaşayabileceğini ifade eder. Gökalp (2009), perakendeciliğin sürdürülebilirliği ve gelişimi için rekabet edilen pazarın şartlarına uygun, en etkili performans kriterlerinin tanımlanmasını ve ölçülmesi gerektiğinden bahsederek, karlılık, mağaza metrekare başı gelir, çalışan başına gelir, gibi kriterleri perakendecilikte kullanılan etkili mağaza performans kriterlerine örnek olarak verir.

Genel anlamıyla perakende mağaza performans ölçümü finansal ve finansal olmayan olmak üzere iki kategoride değerlendirilmektedir. Brignall ve Ballantine (1996), sadece finansal performans ölçümünün performansın tüm boyutlarını ortaya koymadığını ifade eder. Finansal performans ölçümü temeli dayalı araştırmalarda Reynolds ve Diğerleri (2005), yatırımın geri dönüşüne odaklandığı performans yaklaşımıyla perakende performansını incelerken, Bradlay ve Taylor (1992) karlılığa göre, Greenley (1995) ise satış gelirleri ve gelirlerdeki büyümeyi dikkate alarak perakende performansını değerlendirmişlerdir.

Venkatraman and Ramanujam (1986) finansal kategoride yer almayan performans kriterlerinin de işletmenin finansal performansını ve gelişimini dolaylı yollardan etkilediğini belirterek, bu kriterlere işletmenin sunmuş olduğu hizmetin kalitesi, sahip olduğu pazar payı, müşteri bağlılığı ve müşteri memnuniyeti gibi kriterleri örnek olarak vermektedir. Finansal olmayan performans kriterleriyle Liu ve Davis (1997) pazar payını, Gail ve Scott (1995) müşteri memnuniyetini, Cronin ve Skinner (1984) personel ve mağaza

konum verimliliği kriterleriyle perakendecilik performans ölçümünü incelemiştir. Yapılan literatür taramasıyla bir perakende mağazanın performansına bütüncül anlamda yaklaşım gösteren performans ölçüm araştırmalarının eksikliği görölmüştür. Ayrıca, telekomünikasyon işletmeleri perakende mağaza örgütleri özelinde üzerinde sektörün uzmanlarınca uzlaşımış performans kriter setinin ne olması gerektiğiyle ilgili bir araştırmaya rastlanılmamıştır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. TELEKOMÜNİKASYON İŞLETMELERİ PERAKENDE MAĞAZA PERFORMANS ÖLÇÜM ARAŞTIRMASI

Bu bölümde telekomünikasyon işletmeleri perakende kanalı mağazalarına yönelik üzerinde sektör uzmanlarınca görüş birliğine varılmış performans ölçüm kriter setiyle çok kriterli karar verme yöntemleri kullanılarak kriterlerin önem derecelerinin belirlenmesi ve alternatiflerin performanslarının ölçülerek sıralanmalarını içeren bir performans ölçüm yaklaşımı geliştirilmiştir.

3.1. Araştırmanın Önemi

Telekomünikasyon işletmeleri arasında sabit ve mobil telekomünikasyon hizmetleri pazarında kıyasıya devam eden pazar paylarını artırma mücadelesinin en önemli boyutlarından biri işletmelerin perakende kanalları arasında yaşanmaktadır. İşletmelerin daha fazla tüketiciye ulaşmaları amacıyla sergiledikleri perakende kanal stratejisi gereği şehirlerin ticari değeri en yüksek merkezi alanlarında ve neredeyse tüm alışveriş merkezlerinde telekomünikasyon işletmelerinin mağazalarına rastlamak mümkündür. Ülkemiz genelinde çoğu işlek caddelerde rakip işletmelerin mağazaları rekabetin bir yansıması olarak yan yana veya çok yakın konumlarda görülebilir. Başta Türk Telekom, Turkcell ve Vodafone'dan oluşan telekomünikasyon işletmeleri perakende kanal yapıları arasında yaşanan rekabetin bir sonucu olarak işletmeler yeni mağaza açma kararlarında dahi dolaylı olarak birbirlerinden etkilenmektedirler. Başarılı iş sonuçları üreten bir rakip işletme mağazası yakınlarında mağaza açmak rekabette geri kalmamanın bir koşulu olarak görülebilmektedir.

Türk Telekom, Turkcell ve Vodafone toplamda üç bini aşkın perakende mağazasıyla, milyonlarca ziyaretçiye hizmet ve ürünlerinin sunumunu gerçekleştirmektedir. Üç işletme de perakende mağazalarını belirlemiş oldukları konumda

ve seçtikleri yatırımcı iş ortaklarıyla yaptıkları münhasır bayilik sözleşmesi doğrultusunda işletmektedirler. Münhasır bayilik sözleşmesi gereği yatırımcı iş ortağı telekomünikasyon işletmesince belirlenen mağaza dekorasyonu standartlarına ve iş kurallarına bağlı çalışmakla mükelleftir. Perakende kanalın iş ortaklığı yapısı gereği mağazalarda üretilen iş sonuçlarının kendisine katkısından hem telekomünikasyon işletmesinin hem de yatırımcı iş ortağının memnuniyeti gereklidir.

Bir işletmenin sağlayacağı başarı ve bu başarının devamlılığı işletmenin göstermiş olduğu performansa bağlıdır. İşletme yöneticileri sorumlu oldukları işletme süreçlerinin performansını etkin bir performans ölçme sisteminin ortaya koyduğu veriler aracılığıyla izlemelidir (Bilgen, 2001: 124). Telekomünikasyon işletmelerinin stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için perakende mağazalarının performansının ölçülmesi ve sonuçlarına göre işletme dağıtım kanalı yöneticileri tarafından iyileştirici aksiyon geliştirilmesi başarılı sonuçlar elde edilmesinde veya sürdürülebilirlik açısından son derece önem arz etmektedir. Ülkemiz telekomünikasyon işletmeleri üst düzey yöneticilerinin perakende mağazaların performanslarını tüm boyutlarıyla ortaya koyacak performans ölçütleriyle değerlendirmedikleri gerek yazarın mesleki deneyimlerinden gerekse de sektörde faaliyet gösteren üç işletmenin dağıtım kanalı üst düzey yöneticileriyle yapılan görüşmelerden anlaşılmıştır. İşletmelerin dağıtım kanalı yöneticileri buldukları işletmenin stratejik amaçları ve politikaları doğrultusunda perakende mağazalar için satış hedefleri gibi aylık takip edilen hedefler belirleyerek mağaza performanslarını takip etmektedirler.

Literatür taramasında, perakende mağazaların performanslarının ölçümüyle ilgili fazla araştırma bulunmamaktadır. Aydın (2005: 112), perakende mağazalar için sadece satış geliri ve karlılığın performans ölçümü için yeterli olmayacağını, mağazaların yüksek satış geliri ve yüksek kara rağmen zaman zaman sorunlar yaşayabileceğini ifade eder. Gökalp (2009), perakendeciliğin sürdürülebilirliği ve gelişimi için rekabet edilen pazarın şartlarına uygun, en etkili performans kriterlerinin tanımlanmasını ve ölçülmesi gerektiğinden bahsederek, karlılık, mağaza metrekare başı gelir, çalışan başına gelir, gibi kriterleri perakendecilikte kullanılan etkili mağaza performans kriterlerine örnek olarak verir.

Genel anlamıyla perakende mağaza performans ölçümü finansal ve finansal olmayan olmak üzere iki kategoride değerlendirilmektedir. Brignall ve Ballantine (1996), sadece finansal performans ölçümünün performansın tüm boyutlarını ortaya koymadığını ifade eder. Finansal performans ölçümü temeli dayalı araştırmalarda Reynolds ve Diğerleri (2005), yatırımın geri dönüşüne odaklandığı performans yaklaşımıyla perakende performansını incelerken, Bradlay ve Taylor (1992) karlılığa göre, Greenley (1995) ise satış gelirleri ve gelirlerdeki büyümeyi dikkate alarak perakende performansını değerlendirmişlerdir.

Venkatraman and Ramanujam (1986) finansal kategoride yer almayan performans kriterlerinin de işletmenin finansal performansını ve gelişimini dolaylı yollardan etkilediğini belirterek, bu kriterlere işletmenin sunmuş olduğu hizmetin kalitesi, sahip olduğu pazar payı, müşteri bağlılığı ve müşteri memnuniyeti gibi kriterleri örnek olarak vermektedir. Finansal olmayan performans kriterleriyle Liu ve Davis (1997) pazar payını, Gail ve Scott (1995) müşteri memnuniyetini, Cronin ve Skinner (1984) personel ve mağaza konum verimliği kriterleriyle perakendecilik performans ölçümünü incelemişlerdir. Yapılan literatür taramasıyla bir perakende mağazanın performansına bütüncül anlamda yaklaşım gösteren performans ölçüm araştırmalarının eksikliği görülmüştür. Ayrıca, telekomünikasyon işletmeleri perakende mağaza örgütleri özelinde üzerinde sektörün uzmanlarınca uzlaşmış performans kriter setinin ne olması gerektiğiyle ilgili bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

Bu çalışmada telekomünikasyon işletmelerinin dağıtım kanalları yönetiminden sorumlu işletme yöneticileri için sektörün uzmanlarının üzerinde uzlaştığı performans kriter setiyle perakende mağazaların performanslarının ölçülüp sıralandığı, geliştirmeye açık yönlerinin neler olduğunun ortaya konduğu finansal ve finansal olmayan kriterlerin yer aldığı bütüncül bir mağaza performans ölçüm araştırması yapılmıştır. Yapılan performans ölçüm araştırmasıyla dağıtım kanalı üst düzey yöneticileri kendilerine bağlı belirli coğrafi bölgelerdeki kanal yapılarının yönetiminden sorumlu alt organizasyon birimlerini kendi sorumluk sahalarında faaliyette bulunan perakende mağazaların performans ölçümlerini değerlendirmek suretiyle denetleyebilecektir. Bununla birlikte, çalışma sonucunda geliştirilen performans ölçüm modeli, işletmelerin dağıtım kanalı yöneticileri için ülke genelinde yaygın, geniş bir perakende örgütünün işletme amaç ve

politikaları doğrultusunda optimizasyonunda kullanılacak etkili bir karar destek aracı olarak değerlendirilebilir.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Ünlü yönetim bilimci Peter Drucker “Ölçemezseniz yönetemezsiniz” der (Yanar, 2013: 89). Bu çalışmada telekomünikasyon işletmeleri dağıtım stratejilerini belirleyip uygulayan pazarlama ve satış birimlerinde görev yapan tüm yönetici ve uzmanlara yönelik, perakende kanal performansını birçok kriteri bir arada değerlendirerek kapsamlı bir çözümlenmeyle ölçen bir model geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Telekomünikasyon işletmeleri dağıtım kanalları yönetiminde görev yapan üst düzey ve bölge birim yöneticileriyle yapılan birebir görüşmelerde mevcut durumda perakende mağazalardan en önemli beklentilerinin kendilerine aktarılan hizmet satış hedeflerini gerçekleştirmeleri ve hizmet kalitesi skorlarının belirli bir eşik değerinin üzerinde olmasının sağlanması olarak ifade edilmiştir. Perakende mağazaların iş ortaklığı bayi kazanç yapısı da bu beklentiler doğrultusunda kurgulanan bir prim sisteminden oluşmaktadır.

Telekomünikasyon işletmeleri dağıtım kanalları yöneticilerinin mevcut bakış açılarıyla basit olarak ifade edilecek olursa perakende kanalda başarı için iki performans ölçütü öne çıkmaktadır. Satış hedeflerini gerçekleştiren ve hizmet kalitesi skoru işletme tarafından belirlenmiş eşik değerinin üzerinde olan mağazanın başarılı olduğu ve beklenen performansı gösterdiği varsayılmaktadır. Bunun yanında görüşme yapılan yönetici ve uzmanların ifadesiyle işletmelerin perakende mağazaların performansına yönelik belirli aralıklarla takip ettiği işletme açısından birçok önemli performans kriteri olduğu ifade edilmiştir. Örneğin, yeni müşteri kazanımının mağaza başına maliyeti ve mağaza karlılığı gibi daha birçok takip edilen ölçütlerde söz konusudur. Yapılan görüşmelerde, uzmanların perakende mağaza performans ölçüm kriterleri konusunda tam olarak uzlaşma içerisinde olmadığı ve işletmelerin dağıtım stratejisi amaçları doğrultusunda perakende mağazaların performansını her bir performans ölçütüne göre ayrı ayrı değerlendirdiği, tüm kriterlerin bir arada değerlendirildiği bütünlük bir bakış açısıyla performans değerlendirmesi yapılamadığı anlaşılmıştır.

Bu çalışmayla ilk aşamada, telekomünikasyon işletmelerinin dağıtım stratejilerini üreten, dağıtım kanallarını planlayıp yöneten üst düzey telekomünikasyon yöneticileri ve uzmanlarının görüşlerine başvurularak perakende mağaza performans kriterlerinin ne olması gerektiği konusunda uzlaşmaya varmaları amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için araştırmanın ilk bölümü için uzmanların gizlilik içerisinde özgürce fikirlerini ifade edebildiği, kriterler üzerinde uzlaşma oluşuncaya kadar araştırma sürecinin devam ettiği Delphi Tekniğinin kullanılmasına karar verilmiştir.

İkinci aşamada, Delphi tekniği kullanılarak uzmanların üzerinde uzlaşma sağladığı kriterlerin AHP yöntemi kullanılarak ağırlıklandırılması amaçlanmıştır. Toplam performansın bilinebilmesi için perakende mağazaların girdileriyle çıktuları arasındaki ilişkilerin ve sonuçların ölçülüp değerlendirilmesi hedeflenmiştir (Benligiray, 1999: 8). Bu amaçla, üçüncü aşamada çok kriterli karar verme yöntemlerinden olan Gri İlişkisel Analiz yöntemi kullanılarak perakende mağaza performanslarının sıralaması yapılmıştır.

Perakende mağazaları yöneten dağıtım kanalı yöneticileri için iş ortaklığı yapısıyla faaliyet gösteren mağaza performanslarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi için kapsamlı bir ölçüm sisteminin oluşturulması önemli bir ihtiyaç olmuştur. Bu doğrultuda araştırma da tercih edilen yöntemlerle mağaza performanslarının ölçüm modeli geliştirilerek hem akademik çevrelerce hem de uygulamacılar tarafından tartışılması amaçlanmıştır.

3.3. Araştırma Soruları

Soru 1: Telekomünikasyon işletmeleri perakende mağazaları için belirlenecek performans ölçüm setinde hangi kriterler yer almalıdır?

Soru 2: Uzmanların üzerinde uzlaştığı performans kriterlerinin performans ölçüm değerlendirmelerinde önem dereceleri ne olmalıdır?

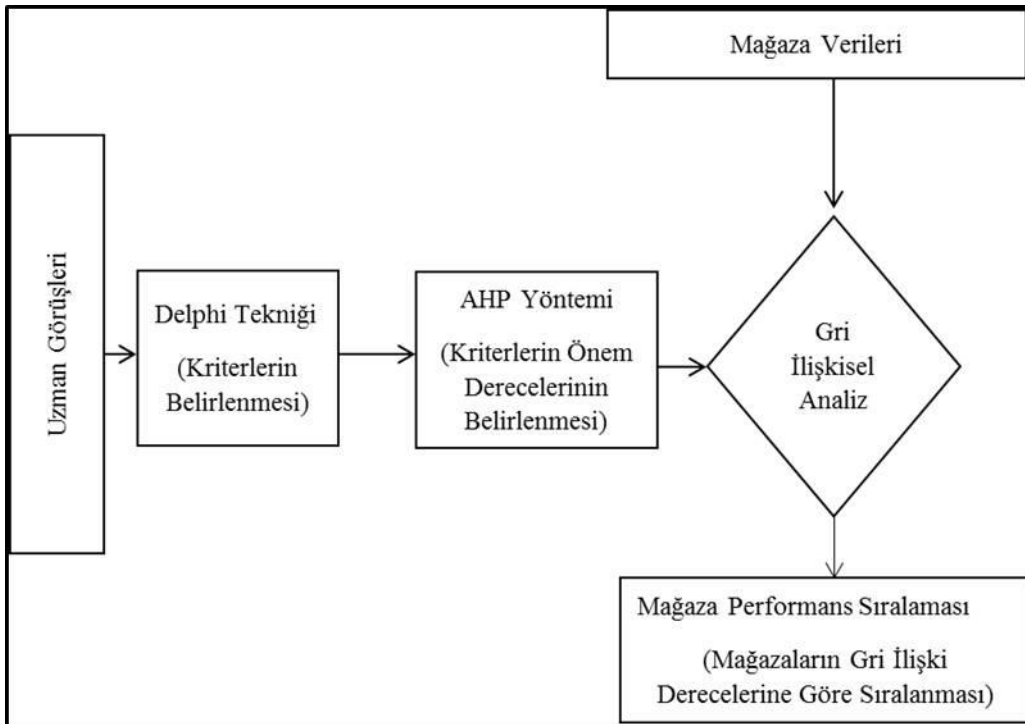
Soru 3: Perakende mağazaların çok kritere göre performanslarının ölçümü ve sıralaması nasıl yapılabilir? Perakende mağazaların performans ölçümü işletmelerin dağıtım kanalı yöneticileri için işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine uygun performans ölçüm aracı olarak değerlendirilebilir mi?

3.4. Araştırmanın Modeli

Mağaza performans ölçüm araştırmasının ilk aşamasında mağaza performans ölçüm kriter setinin oluşturulması hedeflenmiştir. Telekomünikasyon sektöründe perakendeciliğin sektörün pazar yapısı, kazanç sistemi, yönetim anlayışı ve iş ortaklığı yapısı gibi faktörlerle diğer perakendecilik türlerinden ayrılması nedeniyle kendine özel performans ölçüm kriter setinin oluşturulması için konuyla ilgili uzmanların görüşlerine başvurulmuştur.

Mağaza performans ölçüm kriterlerinin neler olması gerektiğiyle ilgili görüşlerine başvurulmuş uzmanların üzerinde Delphi Tekniği kullanılarak uzlaşa sağladıkları kriterlerle telekomünikasyon işletmeleri perakende mağaza performans ölçümü kriter seti oluşturulmuştur. Devamında yine sektör uzmanlarının görüşlerine başvurulmuş AHP yöntemiyle kriterlerin önem dereceleri belirlenmiştir. Mağaza Performans Ölçüm araştırması uygulaması için bir telekomünikasyon işletmesi satış bölge müdürlüğü birimine bağlı faaliyet yürüten 68 mağazanın Gri İlişkisel Analiz yoluyla AHP ile önem dereceleri belirlenen performans kriterleri verileriyle Gri ilişki dereceleri belirlenerek performans sıralaması yapılmıştır. Araştırma modeli Şekil 16’da yer almaktadır.

Şekil 16: Araştırmanın Akışı



3.5. Araştırmada Kullanılan Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleriyle Performans Ölçümü ve Sıralaması Üzerine Literatür İncelemesi

Çok kriterli karar verme yöntemleriyle alternatiflerin sahip oldukları çok sayıda özellikler arasında karar vericinin istediği özelliklerin önceden belirlenmiş değerlere göre en uygun olan alternatifin belirlenmesi mümkün olur (Paksoy ve Esnaf, 1995: 46). Ayrıca, alternatiflerin iyiden kötüye doğru ölçülebilir ya da tanımlanabilir şekilde sınıflandırıldığı sıralama problemlerinin çözümü çok kriterli karar verme yöntemleriyle mümkün olabilir (Turan, 2014: 19). Bu çalışmada perakende mağaza performans ölçüm araştırması kapsamında iki farklı çok kriterli karar verme yöntemi bir arada kullanılmıştır. Literatürde iki farklı çok kriterli karar verme yönteminin ilk olarak kriterlerin veya önem derecelerinin belirlenmesinde ikinci aşamada ise kriterlere göre alternatiflerin performans ölçümü ve sıralaması için bir arada kullanıldığı sayısız araştırma mevcuttur. Aşağıda birkaç örnek çalışmaya yer verilmiştir.

Samut (2013), OECD ülkelerinin eğitim performans değerlendirmesinde çok kriterli karar verme yöntemlerinden AHP ve Topsis yöntemlerini iki aşamalı olarak birleştirerek kullanmıştır. AHP yöntemiyle kriterlerin önem derecelerini belirlerken, Topsis yöntemiyle alternatiflerin performans sıralamasını yapmıştır. Tayyar ve Diğerleri (2014), Bist'e kayıtlı bilişim ve teknoloji alanında faaliyet gösteren işletmelerin finansal performanslarını öncelikli olarak AHP ile ağırlığı en yüksek olan kriteri belirleyerek sonraki aşamada ise Gri İlişkisel Analizle Gri İlişki derecelerini hesaplayarak performans sıralamalarını yapmışlardır.

1982 de geliştirilmesinden bugüne Gri İlişkisel Analizi birçok farklı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin genel veya alt birimlerinin farklı perspektiflerle performanslarının ölçülmesinde, alternatiflerinin sıralanması, performansı belirleyici etkili karar kriterinin belirlenmesi gibi amaçlarla yaygın olarak kullanılmıştır. Aşağıda literatürde yer alan Gri İlişkisel Analizi ile performans ölçümü çalışma örneklerine yer verilmiştir.

Feng ve Wang (2000), havayolu işletmeleri birimlerinin finansal verilerle performansını gri ilişkisel analiz ile ölçmüşlerdir. Wang ve diğerleri (2004), Tayvan'da

bulunan en büyük 10 havaalanının finansal verilerini kullanarak işletme performanslarını ölçmüşlerdir. Peker ve Baki (2011), sigorta sektöründe faaliyet gösteren üç işletmeyi finansal performanslarına göre Gri İlişkisel Analiz yöntemini kullanarak sıralamışlardır. Senger ve Albayrak (2016) tarafından bir mobilya işletmesinde çalışan personelin performanslarının değerlendirilmesi çalışmasında ilk olarak AHP ile önem dereceleri belirlenen personel performans kriterleri verileri kullanılarak Gri İlişkisel Analiz yoluyla personel performanslarının ölçümü ve sıralaması yapılmıştır.

Bu çalışmada mağazaların finansal ve finansal olmayan çok kritere göre bütünlük anlamında performans ölçümünün yapılmasında kriterlerin birbiriyle olan ilişki derecelerinden hareketle alternatifler arasında sıralama yapan Gri İlişkisel Analizi mağaza performans ölçüm yöntemi olarak belirlenmiştir.

3.6. Materyal ve Metot

3.6.1. Materyal

Çalışma içerisinde, ülkemizin önde gelen telekomünikasyon işletmelerinden olan Türk Telekom, Turkcell ve Vodafone'da satış ve pazarlama birimlerinde görev yapan yöneticilerden oluşan perakendecilik konusunda deneyimli uzmanlara yönelik bir dizi anket çalışması yapılmıştır. Nitel karar verme yöntemlerinden olan Delphi tekniği uygulama sürecinde üç aşamadan oluşan anketlerle uzmanların görüş birliğine vardığı performans kriterleri belirlenmiş ve tek aşamadan oluşan AHP anketiyle de performans kriterlerinin önem dereceleri belirlenmiştir. Sektörün uzman isimleriyle yapılan anket sonuçlarıyla elde edilen veriler telekomünikasyon işletmelerinin perakende kanallarının benzer model üzerine kurulu yönetim ve iş süreçleri yapıları nedeniyle her üç işletmenin (Türk Telekom, Turkcell ve Vodafone) mağaza performans ölçümünde de kullanılabilir.

3.6.1.1. İşletme Bilgileri

Mağaza performans ölçüm araştırması kapsamında Gri İlişkisel Analizi ile performans ölçüm uygulaması yapılan satış bölge müdürlüğü ve mağazaların hangi işletmeye ait olduğu bilgisi verilerin gizliliği kapsamında saklanmıştır. Araştırmanın

yapıldığı ilgili sektörün işletme bilgileri, işletmelerin resmi web sitelerinde yer alan “hakkımızda” bölümlerinden derlenmiştir. İşletmelerin sahip olduğu hizmet büyüklüğü verilerine, çalışmanın ikinci bölümünde “Verilerle Türkiye Telekomünikasyon Sektörünün Pazar Yapısı” başlığı altında yer verilmiştir.

Türk Telekom: 176 yıllık bir geçmişe sahip olan Türk Telekom (www.turktelekom.com.tr, 2017), müşterilerinin hızla değişen iletişim ve teknoloji ihtiyaçlarına doğru bir şekilde cevap verebilmek amacıyla 2015 yılında müşteri odaklı ve entegre bir yapıya geçiş yaparak, Türk Telekom, Avea ve TTNET kapsamındaki ürün ve hizmetleri tek çatı altında toplamıştır. Ocak 2016 itibariyle ise sadece Türk Telekom markasıyla hizmet verilmektedir.

Türk Telekomünikasyon A.Ş. hisselerinin %55'i Oger Telekomünikasyon A.Ş., %25'i Türkiye Hazine Müsteşarlığı'na ve %5'i Türkiye Varlık Fonu'na aittir. Geriye kalan %15'lik hissesi de halka arz edilmiştir. Türk Telekomünikasyon A.Ş., mobil operatör Avea İletişim Hizmetleri A.Ş., genişbant operatörü TTNET A.Ş., ve diğer iştirak işletmelerinden oluşan bir gruptur. Toplam 33 bin çalışanı bulunmaktadır.

Turkcell: Turkcell (www.turkcell.com.tr, 2017), Türkiye’de kurulmuş; yerleşik, entegre iletişim ve teknoloji hizmetleri şirkettir. Müşterilerine mobil ve sabit şebekeleri üzerinden ses, data, TV hizmetleri ve katma değerli bireysel ve kurumsal servisler sunmaktadır.

Toplam hisselerin %51’ine Turkcell Holding A.Ş, %0,05’ine Çukurova Holding A.Ş sahipken geri kalan %48,95’lik hisse halka arz edilmiştir. Komşu ülkeler ve diğer coğrafyalarda birçok iştiraki olduğu işletme bulunmaktadır. Toplam 16 bin çalışanı bulunmaktadır.

Vodafone: Vodafone Türkiye (www.vodafone.com.tr, 2017), gelirler bakımından dünyanın en büyük uluslararası mobil iletişim şirketlerinden biri olan Vodafone Grubu’nun bünyesinde yer almaktadır. Türkiye’nin dijitalleşmesine liderlik etme vizyonları doğrultusunda bireylere ve kurumlara mobil ses, sabit ses, mobil internet, ADSL ve fiber hizmetleri sunmaktadırlar. Toplam 3.300 çalışanı bulunmaktadır.

3.6.1.2. Anket Bilgileri

Araştırmanın ilk aşamasında telekomünikasyon işletmeleri perakende mağaza performans ölçüm kriterlerinin ne olması gerektiği konusunda uzman görüşleri ve değerlendirmelerinin alınmasıyla ortak bir konsensüse ulaşılmasını hedeflenmiştir. Araştırma yöntemi olarak Delphi tekniği belirlenmiştir. Bu amaçla anket uygulanacak 15 kişilik bir katılımcı grubu belirlenmiştir. Katılımcı grubu, telekomünikasyon işletmelerinde (Türk Telekom, Turkcell ve Vodafone) dağıtım kanalları stratejilerini belirleyen, kuran ve yöneten işletmelerin direktör, grup müdürü, müdür ve uzman ünvanlı tecrübeli çalışanlarından oluşturulmuştur. Anket katılımcılarına, mağaza performans ölçüm kriterlerinin ne olması gerektiğinin sorulduğu birinci Delphi anketi Ek 1'dedir. Birinci anket ile elde edilen tüm kriterler bir araya getirilerek söz konusu kriterler üzerindeki uzlaşma düzeyini belirlemek amaçlı Ek 2'de yer alan 7'li likert ölçeğiyle ikinci bir Delphi anket düzenlenerek her bir kriterle ilgili katılımcıların görüşleri toplanmıştır. İkinci anketin sonuçlarıyla birlikte tekrar aynı anket katılımcılarıyla paylaşarak kriterler üzerindeki uzlaşma düzeylerinde bir değişiklik olup olmadığına bakılmıştır. Delphi tekniği sonucunda üzerinde uzlaşılan kriterlerin önem derecelerinin belirlenmesi için Ek 4'te yer alan AHP anketi düzenlenerek 9 kişiden oluşan katılımcı grubuna uygulanmıştır. Katılımcı grup Delphi anket çalışmalarının yapıldığı gruba dahil olan telekomünikasyon işletmelerinde (Türk Telekom, Turkcell ve Vodafone) direktör, grup müdürü ve müdür ünvanlı deneyimli yöneticilerden oluşturulmuştur.

3.6.1.3. Örneklem

Ülke geneline yayılmış perakende kanallarıyla yaklaşık olarak Türk Telekom 900, Turkcell 1200, Vodaphone ise 1100 münhasır perakende mağaza ile müşterilerine hizmet vermektedirler. Çalışmada, yazar tarafından verilerin önemi gereği ismi gizli tutulan Türkiye'nin önde gelen bir telekomünikasyon işletmesinin, ülkemiz Akdeniz ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinde bulunan illerinden oluşan bir satış bölge müdürlüğüne bağlı yönetilen 68 perakende mağazanın verileri kullanılmıştır. Örneklem seçiminde verilerin elde edilmesindeki kısıtlar nedeniyle, araştırmada gerekli tüm bağlı mağaza verileri öğrenilebilen bir bölge satış müdürlüğü tercih edilmek zorunda kalmıştır.

Seçilen örneklem ile yapılan performans ölçüm sonuçları söz konusu işletmenin mağazalarının tümüne birden uygulandığında mağazaların GRI analiz ilişki dereceleri değişebileceğinden farklı sonuçlar elde edilebilir. Ancak, çalışmanın amaçlarından biri işletme yöneticilerinin öncelikli olarak kendilerine bağlı satış bölge müdürlüğü yapılarındaki mağazaların performans değerlendirmesini yapmak olduğundan çalışmanın amacına uygun anlamlı sonuçlar sağlayacak örnekleme bilgilerine erişilmiştir denebilir. Bir satış bölge müdürlüğüne ait tüm mağaza verileriyle o bölgede bulunan mağazaların kendi dinamikleri içerisinde mağaza performans ölçümleriyle performans sıralaması yapılarak işletme yöneticilerinin bu sonuçlara göre değerlendirme yapmalarına imkan verilmiş olur.

3.6.2. Metot

İlk aşamada uzman gruplarınca Delphi Tekniği kullanılarak belirlenen kriterlerin ikinci aşamada AHP yöntemi ile önem dereceleri tespit edilmiştir. Son olarak, alternatiflerin sıralanması için çok kriterli karar verme tekniklerinden Gri İlişkisel Analiz tercih edilmiştir. Araştırma aşamalarında kullanılan yöntemlerden aşağıda bahsedilmiştir.

3.6.2.1. Delphi Tekniği

Eski bir Yunan efsanesine göre Delphi isimli adada yaşayan seçilmiş bir kahin gelecekte haberler verir. Adını bu efsaneden alan Delphi metodu ilk olarak teknolojik gelişmelerin etkilerine ilişkin olası senaryoları belirlemek üzere kullanılmıştır (Clayton, 1997). 1950'li yıllarda Amerikan Rand şirketince yürütülen Sovyet askeri tehdidi karşısında savaş ortamında teknoloji kullanımının etkilerini önceden öngörme amaçlı Delphi adlı projede görevli Olaf Helmer ve Norman Dalkey tarafından geliştirilmiştir (Dalkey ve Helmer, 1963).

Delphi tekniğiyle belirli bir konu hakkında alanında uzman olan kişilerin üzerinde uzlaşa sağladığı ortak bir görüş üretilmesi hedeflenir. Bu çabanın temel dayanağı birden çok kişinin ortak görüşünün bir kişinin görüşünden daha doğru olacağı kanaatidir (Dalkey, 1972). Delphi tekniğiyle karmaşık bir probleme çözüm üretmek için farklı bakış açılarına sahip konusunda uzman isimlerin etkili olarak iletişim kurabileceği ve toplanan verilerin değerlendirileceği bir grup iletişim süreci oluşturulur (Linston ve Truff, 1975).

Başlangıcında teknolojik gelişmeleri tahmin etmek için kullanılmış olsa da Delphi tekniği zamanla farklı program planlama, kaynak tahsis kararı ve politika belirleme gibi birçok araştırma konularında farklı içeriklerde kullanılmaya başlanmıştır (Delbecq ve Diğerleri, 1975). Delphi tekniği seçilmiş konularda belirli bir kitleye uygulanan bir dizi anket yoluyla geniş bir perspektifte veri toplar. Fikir birliği oluşuncaya kadar anketler yinelenmeye devam eder. Delphi tekniği bu yönüyle diğer veri toplama ve analiz tekniklerinden ayrılır (Dalkey ve Helmer, 1963). Delphi Tekniğinin Özellikleri;

- **Katılımcı Sayısı:** Delphi anket katılımcı sayılarıyla ilgili farklı görüşler vardır. Clayton (1997), aynı meslek grubunda homojen bir grup için 15 ile 30 arasında bir katılımcı grubunun yeterli olacağını söylerken. Farklı mesleklerden oluşan gruplarda Clayton (1997) 5-10 arası katılımcının yeterli olacağını söyler. Farklı katılımcı sayısının grup çalışmasının sonuçları üzerindeki ölçen bir çalışma yapan Rowe ve Wright, (1999) katılımcı sayısı ile etkinlik sonuçlarının değişikliği arasında doğrudan bir ilişki olmadığını savunmuştur.
- **Katılımda Gizlilik:** Delphi metodunun başlıca avantajlarından ve güçlü yönlerinden biri de gizlilik. Araştırmacının haricinde katılımcıların diğer katılımcıların kim olduğunu bilmesine gerek yoktur. Böylece bilgi toplama ve sentezleme amaçlı grup çalışmalarının önemli sorunlarından biri olan katılımcıların birbiriyle aynı ortamda görüşlerini aktaracak olmalarının vereceği kaygıların varlığı ve baskın bireylerin etkisi ortadan kaldırılır (Dalkey, 1972). Böylece, tüm katılımcılardan kimsenin etkisi altında kalmadan gelecek özgün yeni fikirler gizlilik prensibiyle güvence altına alınır. Ayrıca, değerlendirilen fikrin sahibine karşı olabilecek önyargıların fikrin değerlendirilmesinin önüne geçmesine veya diğerlerince uygun görülmeceğini düşünülen bir fikri gündeme getirmeme kaygılarının önüne geçilmiş olur (Şahin, 2001: 216). Çalışma için katılımcıların aynı ortamda bulunmalarına gerek olmadığından anketler e-posta yoluyla uygulanabilir. Bu durum katılımcıların farklı yerlerde yaşayan bireyler arasından seçilebilmesini sağlar (Hung ve Diğerleri, 2008).
- **Kontrollü Geri Bildirim:** Uygulanan her anket sonrasında araştırmacı tarafından katılımcılara geri bildirim yapılır. Bu geri bildirim bir önceki anket sonucunun iyi bir özetini içererek katılımcının bilgisini yeniden değerlendirmesini ve netleştirmesine yardımcı olacak nitelikte olmalıdır. Geri

bildirim süreci, anket katılımcılarının bir önceki ankette sağlanan bilgiler ışığında ilk kararlarını gözden geçirmelerini sağlayarak kararlarını tekrar değerlendirmeleri konusunda cesaretlendirir. Delphi metoduyla uygulanan anketin sonuçları her bir aşamada önceki anketin geri bildiriyle, katılımcının diğer katılımcılarca sağlanan değerlendirmeleri incelemesi sonucu kendi fikrini düzeltebilir ya da değiştirebilir. Tekrarlanan anketler yoluyla katılımcıların görüşlerini daha anlayışlı bir şekilde sunmaları, gürültü olarak tabir edilebilecek dış etkilere olabildiğince az etkilenmeleri ve problemi çözme odaklarının artması sağlanır (Dalkey, 1972).

- **Anket sonuçlarının istatistiksel analizi:** İstatistiksel analiz araçları sayesinde anket sonuçlarından elde edilen verinin özetlenmesi sosyal etkilerden arınmış, tarafsız bir analizle gerçekleşmiş olur. Katılımcılar kendilerine iletilen bir önceki anketin istatistiksel analiz sonuçlarıyla kendi düşüncelerini yeniden değerlendirir. Anketler sorunun çözümüne dair görüş birliği oluşuncaya kadar devam ettirilir (Dalkey, 1972).

Delphi Tekniğinin Kullanım Alanları: Linstone ve Turoff (2002), Delphi tekniğinin hangi durumlarda kullanılabileceğini aşağıdaki başlıklarda açıklamıştır.

- Problemin analitik uygulamalarla çözümü mümkün olmadığı durumlarda, bir grubun öznel değerlendirmelerinin yardımıyla çözüme ulaşılabildiğinde,
- Problemin çözümüyle ilgili uzmanların farklı alan ya da mesleklerde olduğu ve doğrudan iletişimde olmadığı durumlarda,
- Uzmanların yüz yüze etkili bir şekilde iletişim kuramayacağı kadar az zaman ve bu toplantıların organize edilmesi için gerekli maliyetler karşılanamadığında,
- Konularında uzman olan araştırma konusunda bir araya getirilmesi zor fikirlerin baskınlık kurma gayretiyle savunulmasının engellenmek istendiği bir çalışma grubuna ihtiyaç olduğunda Delphi tekniği uygun bir veri toplama aracı olarak kullanılabilmektedir.

3.6.2.2. AHP Yöntemi

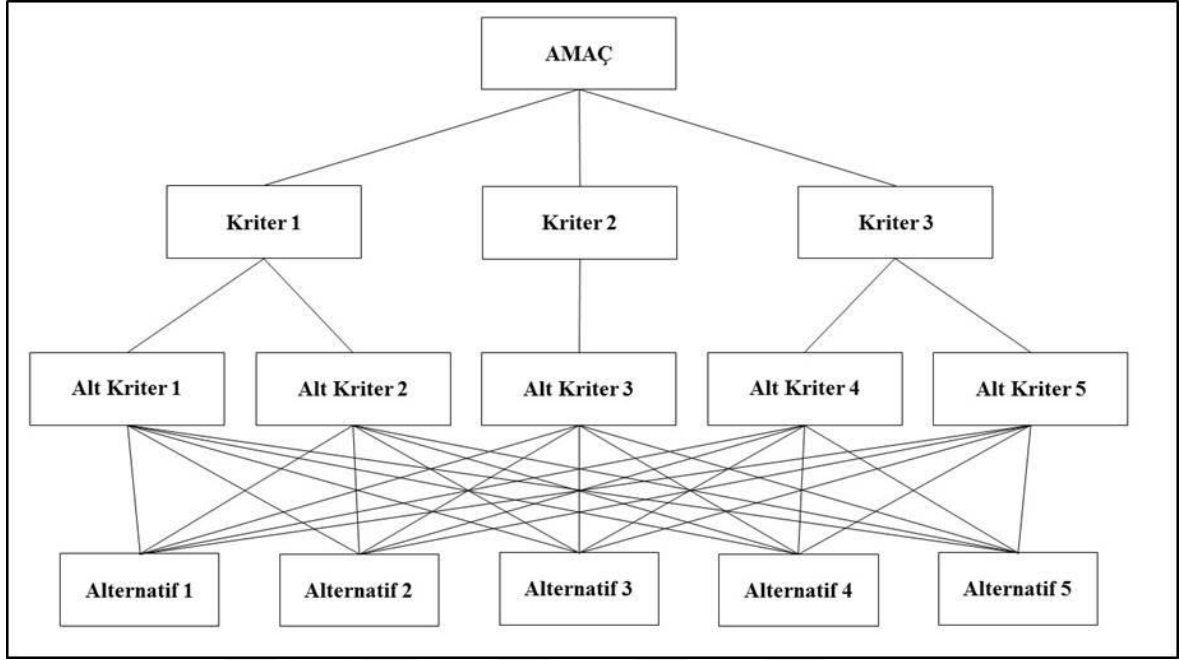
AHP (Analytic Hierarchy Process- Analitik Hiyerarşi Süreci), Thomas L. Saaty tarafından 1977'de geliştirilen birden çok kriter içeren karmaşık karar problemlerinde ana hedef ve kriterleri arasındaki ilişkiyi kriterler arasında ikili karşılaştırmalar yapma mantığına dayanarak modelleyen bir yöntemdir. Karar vericilerin, bilgi, deneyim ve düşüncelerinin mantıksal bir şekilde birleştirildiği AHP yönteminin çok geniş bir uygulama alanı vardır (Kuruüzüm ve Atsan, 2001: 84).

AHP, karmaşık karar problemlerini basitleştiren çözümlenmesiyle karar vericilerin karar probleminin tanımını ve içeriğine ilişkin anlayışlarını artırır. Özellikle grup kararları almada tercih edilen bir modeldir. En önemli özelliği, karar problemine ilişkin hem objektif hem de sübjektif düşüncelerin karar sürecine dahil edilmesine olanak tanınmasıdır (Tüzemen ve Özdağoğlu, 2007: 218).

AHP, aşağıdaki adımlar takip edilerek uygulanır (Keçek ve Yıldırım, 2010: 198; Saaty, 2008: 85);

Adım 1: Problemin tanımlanması ve karar hiyerarşisinin oluşturulması; AHP yönteminin ilk adımına amaç belirlenerek başlanılır ve bu amaca etki ettiği tespit edilen her bir kriter ortaya konular karar için hiyerarşik bir yapı oluşturulmuş olur (Scholl, ve Diğerleri., 2005: 763). Hiyerarşik yapı oluşturulmasının amacı, kriterlerin birbirlerine olan etkilerini belirlemektir.

Şekil 17: AHP Yönteminin Hiyerarşik Yapısı



Kaynak: Razmi ve diğerleri, 2000: 203

Adım 2: Önceliklerin Belirlenmesi ve İkili Karşılaştırma Matrisinin Oluşturulması:
Bu aşamada hiyerarşide yer alan kriterler amaca göre göreceli önemlerinin belirlenmesi için karar vericiler tarafından ikili olarak karşılaştırılır (Chandran, ve diğerleri, 2005: 2235-2236) Eğer hiyerarşik düzeyde n kriter yer alıyorsa toplam $n(n-1)/2$ adet ikili karşılaştırma yapılır ve matrisler şeklinde düzenlenir (Byun, 2001: 290).

Kriterlerin önem derecelerinin belirlenmesi aşamasında Saaty'nin geliştirmiş olduğu Tablo 3 de gösterilen 1-9 ölçeği kullanılır. Bu ölçeğe göre eşit önem derecesinde olan kriterler 1 değerini alırken, bir kriter diğerine göre mutlak derecede önemli ise, önemli olan kriter 9 değerini, diğer kriter ise $1/9$ değerini almaktadır. İkili karşılaştırmalardan elde edilen yargılar AHP de bir matrise dönüştürülür ve bu matrise ikili karşılaştırma matrisi denir (Eraslan ve Algün, 2005: 98).

Tablo 3: AHP Kriter Karşılaştırma Ölçeği

Önem Derecesi	Tanım	Açıklama
1	Eşit derecede önemli	Her iki faktör aynı öneme sahiptir
3	Orta derecede önemli	Bir faktör diğerine göre biraz daha önemlidir
5	Kuvvetli derecede önemli	Bir faktör diğerine göre kuvvetle daha önemlidir
7	Çok kuvvetli derecede önemli	Bir faktör diğerine göre yüksek derecede daha önemlidir
9	Mutlak Derecede Önemli	Bir faktör diğerine göre çok yüksek derecede önemlidir
2,4,6,8	Ara değerleri temsil etmektedir	
Karşılıklı Değerler	a ile bkriterleri karşılaştırılırken (x) değeri atanmış ise; b ile a karşılaştırılırken (1/x) değeri verilecektir.	

Kaynak: Saaty, 1994: 26

Karar vericilere, amaç doğrultusunda kriterleri değerlendirmeleri için Tablo 4'deki gibi tüm kriterlerin karşılıklı değerlendirilmelerinin bulunduğu bir form sunulmaktadır. Karar vericiden, önemli gördüğü kritere yakın önem derecesine göre ilgili değeri seçmesi istenmektedir. Aşağıdaki tabloda Kriter 1 ile Kriter 2 kıyaslandığında Kriter 2'ye 5 değeri verilmişken, Kriter 1 ise 1/5 değerini alır. Aynı şekilde Kriter 3 ile Kriter 1 kıyaslandığında Kriter 3'ün 3 değerini alırken, Kriter 3'ün ise 1/3 değerini alır. Kriter 2 ile Kriter 3 kıyaslandığında Kriter 2'ye 5 değeri verilmişken, Kriter 3 ise 1/5 değerini alır.

Tablo 4: Kriter Karşılaştırma Örneği

Kriter 1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriter 2
Kriter 1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriter 3
Kriter 2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriter 3

Tablo 4'de karar vericiden alınan görüşler, Tablo 5'deki gibi matris haline dönüştürülmektedir.

Tablo 5: İkili Karşılaştırma Matrisi

Kriterler	Kriter 1	Kriter 2	Kriter 3
Kriter 1	1	1/5=0,2	1/3=0,33
Kriter 2	5	1	5
Kriter 3	3	1/5=0,2	1

Bu değerler, kriterler için karar vericilerin 1-9 aralığında verdiği kendi görüşleri doğrultusunda verdikleri sübjektif değerlerdir. Değerler, kriterler için karar vericinin kişisel önceliklerini göstermektedir.

Adım 3: Kriterlerin Önem Derecelerinin (Öncelikler Vektörü) Belirlenmesi: İkili karşılaştırma matrisi oluşturulduktan sonra, üçüncü adımda kriterlerin önem derecelerinin tespiti için ikili karşılaştırma matrisinde bulunan her bir değerin ilgili sütun değerlerinin toplamına bölünmesi olarak adlandırılan normalizasyon işlemi yapılır (Tablo 6-7).

Tablo 6: Normalizasyon İşlemi 1

Kriterler	Kriter 1	Kriter 2	Kriter 3
Kriter 1	1	0,2	0,33
Kriter 2	5	1	5
Kriter 3	3	0,2	1
Toplam	9	1,4	6,33

Tablo 7: Normalizasyon İşlemi 2

Kriterler	Kriter 1	Kriter 2	Kriter 3
Kriter 1	$1/9 = 0,111$	$0,2 / 1,4 = 0,143$	$0,33 / 6,33 = 0,052$
Kriter 2	$5/9 = 0,555$	$1/1,4 = 0,714$	$5 / 6,33 = 0,79$
Kriter 3	$3/9 = 0,333$	$0,2 / 1,4 = 0,143$	$1 / 6,33 = 0,158$

Normalize edilmiş matris elde edildikten sonra, her bir kritere ait satırın aritmetik ortalamaları alınarak kriterlerin önem dereceleri tespit edilir (Tablo 8).

Tablo 8: Kriterlerin Önem Derecelerinin (Öncelikler Vektörü) Tespiti

Kriterler	Kriter 1	Kriter 2	Kriter 3	Kriterlerin Önem Dereceleri Aritmetik Ortalama (Kriter1+Kriter2+Kriter3)/3
Kriter 1	0,111	0,143	0,052	0,102
Kriter 2	0,555	0,714	0,79	0,686
Kriter 3	0,333	0,143	0,158	0,212
Toplam				1,000

Adım 4: Cevapların Tutarlılık Oranının Tespiti: Kriterlerin önem dereceleri, karar vericilerin subjektif yargılarına göre belirlendiğinden, bu cevaplarda tutarsızlıklar ortaya çıkabilmektedir. Bunu önlemek için, Tutarlılık Oranı hesaplaması yapılmaktadır. Bu oran %10'dan küçük ise, belirlenen önem dereceleri tutarlıdır yorumu yapılabilmektedir.

Tutarlılık oranı hesaplanırken, öncelikle ikili karşılaştırma matrisindeki her bir kritere ait değerler ile o kriterin önem derecesi çarpılarak tüm öncelikler matrisi elde edilmektedir.

$$\begin{pmatrix} 1 & 0,2 & 0,33 \\ 5 & 1 & 5 \\ 3 & 0,2 & 1 \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} 0,102 \\ 0,686 \\ 0,212 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,309 \\ 2,251 \\ 0,654 \end{pmatrix}$$

Tüm öncelikler matrisindeki değerler, kriterlerin önem derecelerine bölünmektedir. Bu işlemin sonucunda elde edilen değerlerin aritmetik ortalaması alınarak λ_{maks} elde edilmektedir.

$$0,309/0,102 = 3,03$$

$$2,251/0,686 = 3,28$$

$$0,653/0,212 = 3,08$$

$$\lambda_{maks} = \frac{3,03 + 3,28 + 3,08}{3} = 3,13$$

Tutarlılık indeksi , aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanmaktadır.

$$T.İ = \frac{(\lambda_{maks} - n)}{(n - 1)}$$

$$T.İ = \frac{(3,13 - 3)}{(3 - 1)} = \frac{0,13}{2} = 0,065$$

Elde edilen tutarlılık oranı ($0,065 < 0,1$) olduğundan, karar vericilerden elde edilen cevapların tutarlı olduğu sonucuna varılmaktadır. Cevapların tutarlı olduğunun tespitinin

ardından kriterlerin önem derecelerinin de tutarlı olduğu yargısına varılır. 0,686 önem dereceli kriterin 1'in en önemli kriter olduğu ve önem derecesinin de diğer kriterlere göre hayli yüksek olduğu yorumu yapılabilir (Tablo 9).

Tablo 9: Alternatiflerin Sıralanması

Kriterler	Kriterlerin Önem Dereceleri	Sıralama
Kriter 1	0,102	3
Kriter 2	0,686	1
Kriter 3	0,212	2

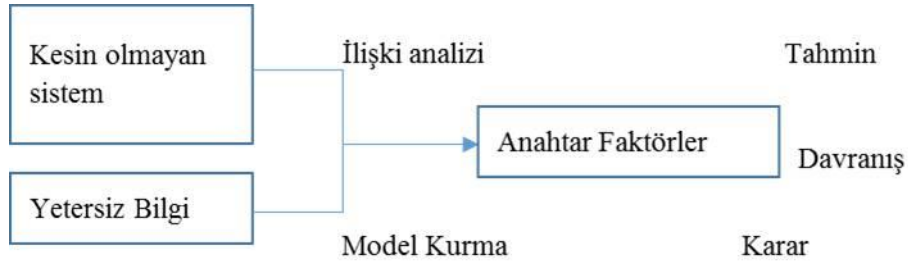
3.6.2.3. Gri İlişkisel Analiz Yöntemi

Gri Sistem Teorisi, yeni bir sistem olarak 1982 yılında Ju Long Deng tarafından geliştirilmiş ve bilinmeyen üzerine kurulmuş iki veya daha fazla bileşenin ilişkisinin yönüne odaklanmıştır (Feng ve Wang, 2000: 136). Yöntemde adı geçen “gri” kavramı bir sistemdeki bilginin tam olarak bilinmediğini ifade ederken, “beyaz” renk bilgiye tam olarak sahip olduğunu “siyah” renk ise bilginin hiç bilinmediğini ifade eder. Gri teorideki amaç; sistemde “siyah” durumda olan bilgiyi “gri” duruma getirmektir.

Deng tarafından geliştirilen gri sistem teorisinin en önemli konusu olan gri ilişkisel analizin karmaşık hesaplamalar ve formüllere ihtiyaç duymaması, belirli ve net hesaplama süreci ve adımlarından oluşması bu tekniğin kolay ve uygulanabilir olmasını sağlamaktadır (Lu ve Wevers, 2007: 48). Gri ilişkisel analiz, gri sistem teorisinin alt başlıklarından birisi olarak bilimsel çalışmalarda yerini almış olup bir derecelendirme, sınıflandırma ve karar verme tekniğidir (Lin ve diğerleri, 2004: 198).

İki dizi arasındaki ilişkiyi sayısal ve mantıksal olarak ölçmek amacıyla GİA yöntemi kullanılabilir. GİA yöntemiyle karşılaştırılacak diziler arasındaki ilişki sayısal olarak hesaplanır ve yapılan işlemler sonucunda hesaplanan ilişki derecesi gri ilişki derecesi olarak adlandırılır. Gri İlişki Derecesi “0” ile “1” arasında değerler alır (Feng ve Wang, 2000: 137). GİA metodu, gri ilişkisel derece optimizasyonu sayesinde çoklu performans karakteristikleri arasındaki kompleks ilişkileri çözümede etkin olarak kullanılabilir (Athawale ve Chakraborty, 2011)

Şekil 18: Gri İlişkisel Analiz Süreci



Kaynak: Yuan, 2007: 42

Gri ilişkisel analiz, kesin olmayan bir sistemin ve yetersiz bilginin sonucunda ortaya çıktığı ve bu ilişkiyi etkileyen anahtar faktörler doğrultusunda işletme yöneticilerinin bir karar verip bu kararı davranışa dönüştürdükleri süreç Şekil 18’de görülmektedir.

Gri İlişkisel analiziyle alternatifler arasında karşılaştırma veya sıralama yapabilmek için altı adımdan oluşan bir hesaplama yapılır (Zhai ve Diğerleri, 2009: 7076).

1.adım: Karar matrisi oluşturulması Çok kriterli karar verme probleminde alternatifleri m ’nin, kriterleri ise gösterdiği n ’nin $m \times n$ ’lik karar matrisi aşağıdaki gibi oluşturulur. Karşılaştırılacak alternatiflere ait kriter değerleri X matrisinde yer alır.

$$X = \begin{bmatrix} x_1(1) & \dots & x_1(n) \\ \vdots & \dots & \vdots \\ x_m(1) & \dots & x_m(n) \end{bmatrix} \quad (1)$$

(1) numaralı matristeki $X_i(k)$ değeri; i . işletmenin k kriterini ifade etmektedir.

2.adım: Referans serisinin oluşturulması: Karar matrisinden yararlanarak kurgusal bir seri oluşturulmaktadır. (2) numaralı seri, karar matrisinde yer alan her bir kriter için hayali bir alternatifin en ideal değerde olduğu seridir. Bundan dolayı, referans seri olarak adlandırılır.

$$x_0 = (x_0(1), x_0(2), x_0(3), \dots, x_0(n)) \quad (2)$$

3.adım: Karşılaştırma serisinin oluşturulması: Karar matrisinde yer alan kriter değerleri farklı ölçü birimlerine sahip olabileceğinden değerleri ölçü biriminden bağımsız hale getirmek veya farklı boyutlardaki kriter değerlerinin karşılaştırılmasındaki güçlüğü aşmak için değerler normalize edilir. Normalize edilen karar matrisi (3) numaralı eşitlikte yer almaktadır.

$$X_{yeni} = \begin{bmatrix} x_0(1) & \cdots & x_0(n) \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ x_m(1) & \cdots & x_m(n) \end{bmatrix} \quad (3)$$

Kriter değerlerinin normalize edilmesi işlemleri (4), (5) ve (6) numaralı formüller yardımı ile gerçekleştirilir (Wu ve Chen, 1999).

a. Beklenti daha yüksek değer için daha iyi olduğu yönünde ise ;

$$x_i(k) = \frac{x_i^{(0)}(k) - \min x_i^{(0)}(k)}{\max x_i^{(0)}(k) - \min x_i^{(0)}(k)} \quad (4)$$

b. Beklenti daha düşükün daha iyi olduğu yönünde ise;

$$x_i(k) = \frac{\max x_i^{(0)}(k) - x_i^{(0)}(k)}{\max x_i^{(0)}(k) - \min x_i^{(0)}(k)} \quad (5)$$

c. Beklenti idealin daha iyi olduğu yönünde ise

$$x_i(k) = 1 - \frac{x_i^{(0)}(k) - x^0}{\max x_i^{(0)}(k) - x^0} \quad (6)$$

Formülde;

$x_i(k)$: Gri ilişkisel değeri

$\min x_i^{(0)}(k)$: $x_i^{(0)}$ 'nin en küçük değeri,

$\max x_i^{(0)}(k)$: $x_i^{(0)}$ 'nin en büyük değeri

x^0 : Hedef değer'i ifade eder.

4. adım: Mutlak değer tablosunun oluşturulması: Kriterlerin karakteristikleri temel alınarak katsayı farklılıkları hesaplanır. Katsayı farklılığı, sıra sayısı ile referans değeri arasındaki farktır. ΔX_i katsayı farkı (7) numaralı formülde olduğu gibi hesaplanır.

$$\Delta X_i(k) = | Y_0(1) - X_1(1) |, | Y_0(2) - X_1(2) |, \dots, | Y_0(n) - X_1(n) | \quad (7)$$

5. adım: Farklı veri dizilerine ait gri ilişkisel katsayı matrisinin hesaplanması: Fark veri dizisi içerisinde Δ_{min} ve Δ_{max} değerleri hesaplanır. (8) numaralı eşitlikte gri ilişkisel katsayısının hesaplama formülü yer almaktadır.

$$\gamma(x_0(k), x_i(k)) = \frac{\Delta_{min} + \delta \Delta_{max}}{\Delta_{oi}(k) + \delta \Delta_{max}} \quad (8)$$

$$k = 1, 2, 3, \dots, n \text{ ve } i = 1, 2, 3, \dots, m, m \in N \quad (9)$$

Formülde;

δ : Ayırt edici katsayıdır ve 0-1 arasında değer almaktadır. δ katsayısı Δ_{max} veri dizisindeki en uç değer olma ihtimalini ortadan kaldırmak amacıyla kullanılır ve genelde 0,5 alınır.

Δ_{min} = her dizi içerisindeki en küçük değişim değeri

Δ_{max} = her dizi içerisindeki en büyük değişim değeri

6. adım: İlişki matrisini oluşturmak için her fark veri seti için gri ilişki derecesinin hesaplanması: Gri ilişkisel katsayıların hesaplanmasıyla elde edilen matristen hareketle gri ilişkisel dereceler belirlenmektedir. Her bir alternatifte ait gri ilişkisel katsayılarının ortalamasının elde edilmesiyle hesaplanan gri ilişkisel derecesinin formülü, 12 numaralı eşitlikte yer almaktadır.

$$r(x_0, x_i) = \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n \gamma(x_0(k), x_i(k)) \quad (10)$$

$r(x_0, x_i)$, x_i ile x_0 arasındaki gri ilişkisel dereceyi ifade etmektedir. Referans serisi ile en yüksek gri ilişkisel derecesine sahip olan alternatif, referans serisine benzeyen en iyi seçimi gösterir (Kuo ve Diğerleri, 2008).

3.7. Analiz ve Bulgular

3.7.1. Delphi Tekniği İle Mağaza Performans Ölçüm Kriterlerinin Belirlenmesi

Problem Tanımlanması: Telekomünikasyon işletmeleri için perakende kanal hem toplam satışlar içerisindeki payı hem de müşteriler nezdinde marka imajlarının oluşmasına olan etkisi nedeniyle stratejik öneme sahiptir. İşletmeler en verimli şekilde perakende oluşumlarını yapmak isterler. Bu amaçla doğru yerde doğru sayıda mağaza ile bulunmak perakende kanalını yöneten kanal yöneticilerinin işidir. Perakende kanal yönetiminin işletme amaçlarına uygun yürütülebilmesi için mağazaların performansının kanal yöneticilerince düzenli ölçülerek takibinin yapılması gereklidir. Mevcut durumda işletmeler mağazalara verdikleri satış hedefleri ve hizmet kalitesi skorları nispetinde mağazalarının başarılarını sorgulamakta ve ödüllendirmektedir. Ancak, mevcut bakış açısının mağaza performans ölçümünde kısıtlı veriler sağladığı ve perakende kanalın genel anlamda geliştirilmesine katkı sağlayamadığı gerçeği yazarın mesleki deneyimlerinden ve sektörün uzmanlarıyla yapılan görüşmelerden anlaşılmıştır. Bu doğrultuda, sektörün uzmanlarının görüşlerini alarak telekomünikasyon işletmeleri perakende kanalını oluşturan mağazaların performans ölçüm kriterlerini neler olması gerektiğinin araştırılmasına ihtiyaç vardır. Uzman görüşleriyle mağaza performans kriterlerinin belirlenmesi sürecinde sunmuş olduğu metot bölümünde açıklanan özellikleri nedeniyle Delphi Tekniği araştırma yöntemi olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların Seçimi: Katılımcılar, telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren Türkiye genelinde yaygın perakende mağaza ağı bulunan işletmelerin (Türk Telekom, Turkcell ve Vodafone) pazarlama ve satış birimleri bünyesinde kanal stratejileri ve kanal yönetiminden sorumlu, perakendecilik konusunda uzman ve deneyimli yöneticilerden oluşturulmuştur. Katılımcılar telekomünikasyon sektöründe perakendecilik konusunda köklü deneyeime sahip, işletmelerin perakende kanallarının kuruluşlarında görev

almış, yönetmiş, işletme amaçları doğrultusunda perakende kanal stratejilerini belirleyen, performanslarını sorgulayan kişilerdir. Anket katılımcı sayısı 15 olarak belirlenmiştir.

Birinci Delphi Anketi Süreci: Katılımcılardan telekomünikasyon işletmeleri perakende mağazalarının performans ölçümünde hangi kriterlerin değerlendirilmesi gerektiği sorulmuştur. Katılımcılara e-posta yoluyla uygulanan anket Ek 1’ dendir. Birinci Delphi anketinde katılımcıların cevapladığı anketlerde belirttiği tüm görüşler ilk aşamada maddeler halinde sıralanmıştır. İkinci aşamada birbiriyle aynı olan maddeler tek madde haline getirilmiştir. Katılımcıların belirtmiş olduğu tüm performans kriterleri ve uzman görüşleri doğrultusunda hazırlanan açıklamalarına Tablo 10’da yer verilmiştir.

Tablo 10: Delphi Anketi Sonucu Elde Edilen Tüm Mağaza Performans Kriterleri

1. Mağaza ziyaretçi sayısı
Mağazaya giren müşteri sayısını ifade eder. Mağaza satışlarında oluşan değişimin nedenlerinin araştırılmasında mağazayı ziyaret eden müşteri sayısının değişimi incelenebilir. Mağaza ziyaretçi sayısının ölçülmesi mağaza ile ilgili birçok konuda değerlendirme yapılmasına imkân verir. Yüksek ziyaretçi sayısı mağazanın bulunduğu konumun doğru tespit edildiğinin göstergesidir. Ayrıca, mağaza da hizmet vermesi gereken personel sayısının belirlenmesiyle ilgili veri sunar.
2. Müşteri memnuniyeti skoru,
Mağazadaki hizmet kalitesi düzeyinin ölçümü hedeflenir. Mağazadan hizmet alan müşterilere telefon yoluyla yapılan anket değerlendirmesi veya mağazaya yönelik yapılan gizli müşteri araştırması sonucu ortaya çıkan bir skordur. Hizmet kalitesinden memnun olan bir müşteri sonraki ihtiyaçlarında aynı mağazayı tercih edecektir ve mağazayı çevresine tavsiye ederek mağaza müşteri sayısını artıracaktır. Bundan dolayı mağazada sunulan hizmetin kalite düzeyinin mağaza performansına katkısı vardır.
3. Mağaza aylık ortalama hizmet ve ürün satış adedi
Mağazada satışı gerçekleşen telekomünikasyon hizmetleri ve temlikli cihaz satış adedini ifade eder. Mağazalarda gerçekleşen telekomünikasyon hizmeti satışları sabit telefon, sabit internet, mobil iletişim ve internet TV hizmetlerinden biri olabilir. Telekomünikasyon perakendeciliğinde temlik, müşterinin mağazadan kendisi için avantajlı şartlarda satın aldığı cihazla birlikte cihazın taksitli ödemesi süresince işletmeden hizmet almaya devam edeceğine dair işletmeye verdiği taahhüttür. yapılan yasal sözleşmeyle gerçekleşir. Temlikli cihaz satışıyla müşteri temlik süresince işletmede kalır. İşletmelerin mağazalardan temel beklentisi sunmuş oldukları hizmetlerin satışını gerçekleştirmeleridir. Mağazada gerçekleşen satış miktarı hem işletmenin satış beklentisinin karşılanmasını hem de mağazanın işletmeden elde edeceği gelirin miktarını belirlemesi anlamıyla önemlidir.
4. Mağaza karlılığı
Karlılık işletmelerin devamlılığı için en önemli göstergedir. Mağaza karlılığı işletmelerin bayi iş ortaklığı prim sistemiyle elde ettiği gelir, cihaz satışı distribütör geliri ve aksesuar satış gelirinden oluşan toplam gelirden başta mağaza kirası olmak üzere personel gideri ve diğer bilimum giderlerin çıkarılması sonucu elde edilir. Karlılığı düşük veya zarar eden mağazalar uzun süre faaliyetlerine devam edemeyerek kapanır. Telekomünikasyon işletmeleri perakende kanal mağazaları bayilik olarak adlandırılan iş ortaklığı modeliyle işletilir. İşletmelerin, ürün ve hizmetlerini tüketicilerle buluşturduğu iş ortaklığı modeliyle işletilen mağazalar işletmelerin tüketiciler üzerinde oluşturduğu marka algısını birincil derecede etkiler. Karlılığı yüksek bir mağazada oluşacak olan yatırımcı iş ortağı ve mağaza personeli memnuniyeti, müşterilerin o mağaza da aldıkları hizmetten duydukları memnuniyeti artırarak işletmelerin sunmuş olduğu hizmet kalitesini olumlu anlamda etkileyecektir. Karlılığı düşük bir mağazada çalışan personelin motivasyonunun yüksek olması beklenemez. Dolayısıyla bu durum müşteri memnuniyetini doğrudan olumsuz etkiler. Kar edemeyerek kapanan bir mağaza hem tüketiciler nezdinde marka ile ilgili olumsuz bir algı oluşturur hem de yatırımcısına zarar eden bir işletme görüntüsünün oluşmasına sebebiyet vererek özellikle yeni yatırımcı iş ortaklarında yatırım kararlarıyla ilgili tedirginlik oluşturur.

Tablo 10: (Devamı)

<p>Bu bağlamda, mağaza karlılığı işletmelerin perakende kanal yöneticilerinin mutlaka izlemesi gereken en önemli mağaza performans kriterlerinden biridir.</p>
<p>5. Mağaza kirası</p>
<p>Perakende mağazalar ticari alanlarda yer almalıdır. Ticari alan değeri arttıkça mağaza kirası da yükselir. Kira, mağaza giderleri içinde en yüksek kalemlerden biridir. Kira bedeli arttıkça mağazada yapılması gereken ciro (toplam satış geliri) artar.</p>
<p>6. Çalışan turnover (iş gücü devir) oranı</p>
<p>Belirli bir zaman diliminde işten ayrılan çalışanların toplam çalışan sayısına oranı olarak ifade edilir. Yeni işe başlayan bir personellere yönelik, mağazada yerine getireceği görev, rol ve sorumlulukları doğrultusunda bilgi ve becerisinin artırılması için eğitimler düzenlenir. Mağazada kullanılan müşteri yazılım sistemlerinin kullanımını ve satışı gerçekleştirilen hizmet ve ürün bilgi düzeyiyle deneyim kazanan personelin işten ayrılması mağazanın verimliliğini olumsuz etkiler.</p>
<p>7. Çalışan eğitimi ve bilgi düzeyi</p>
<p>Çalışan eğitim düzeyi mağazada sunulan hizmetin kalitesine etki eder. Telekomünikasyon işletmeleri perakende mağazaları teknoloji odaklı hizmetlerin müşterilerle buluşturulduğu mağazalardır. Personel ve müşteri etkilemişinde müşterinin hizmet ve ürünlerle ilgili doğru yönlendirilmesi ve sorularına ikna edici cevaplar verilmesi için personel bilgi düzeyinin yeterli olması gerekir.</p>
<p>8. Mağaza konumu ticari alan önem bilgisi</p>
<p>Merkezi alanlarda ve alışveriş merkezleri tüketicilerin bulunma yoğunluğuna göre çeşitli araştırma firmalarınca derecelendirilir. Mağazanın bulunduğu konumun ticari önem derecesi mağazaya giren müşteri sayısını etkileyeceğinden mağaza performansı üzerinde doğrudan etkilidir.</p>
<p>9. Mağaza boyutları</p>
<p>Mağaza metrekaresinin büyüklüğü mağazada sunulan satış ve müşteri hizmetleri fonksiyonlarının elverişli uygulanması için yeterli olmalıdır. İşletmeler tasarladıkları mağaza atmosferinin oluşması için gerekli en düşük mağaza boyutlarını belirler. Bu boyutlardan daha küçük mağazalar değerlendirilmez.</p>
<p>10. Çalışan sayısı başına işlem adedi</p>
<p>Mağazada yapılan toplam işlem sayısının çalışan sayısına bölünmesiyle elde edilir. Personel verimliliğini ortaya koymasıyla yönüyle mağaza performansının ölçülmesinde etkilidir.</p>
<p>11. Mağaza toplam giderleri</p>
<p>Mağaza kirası ve personel gideri mağaza giderleri içerisinde en yüksek paya sahiptir. Mağaza giderlerinin yüksekliği karlılığı düşürerek mağaza performansını olumsuz etkiler.</p>
<p>12. Mağaza toplam satış geliri</p>
<p>Mağazada yürütülen tüm faaliyetlerin sonucunda elde edilen toplam gelir miktarıdır. Toplam satış geliri doğrudan mağaza performansını yansıtır. Telekomünikasyon hizmetlerinin satışıyla elde edilen gelirler; Mobil ve sabit Telekom hizmetleri satış gelirleri Gelir paylaşım primleri İşletme destek primleri Cihaz satışı Distribütör geliri Müşteri hizmetleri işlem gelirleri Aksesuar satış geliri</p>
<p>13. Mağaza personel gideri</p>
<p>Kira ile birlikte en yüksek mağaza gider kalemidir. Personel sayısının mağaza ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmesi gerekir. Gereğinden az sayıda çalışan mağaza performansını olumsuz yönde etkilerken, fazla sayıda personel de giderleri arttırdığı için mağaza karlılığını olumsuz etkileyerek mağaza performansını azaltır.</p>
<p>14. Satış hedef gerçekleştirme oranları</p>
<p>İşletmeler, sunmuş oldukları hizmet ve ürünlerin satışıyla ilgili mağazaların erişmesini beklediği aylık hizmet ve ürün satış adedini mağazalara hedef olarak verir.</p>
<p>Mağazalar hedef gerçekleştirme oranları nispetinde daha fazla satış geliri elde ederler.</p>
<p>15. Hizmet Kalitesi Skoru</p>
<p>Müşteri memnuniyet araştırması, gizli müşteri skoru ve mağaza denetlemelerinde elde edilen skorların belirli oranlarda ağırlıklarından hesaplanır.</p>
<p>Her mağaza denetim görevi için, kurumun yapısı, görevleri, amaçları, hedefleri gibi hususlar göz önünde bulundurularak çeşitli göstergeler oluşturulabilir ve denetimler bu çerçevede yürütülür.</p>

Tablo 10: (Devamı)

16. Çalışan memnuniyet skoru
Perakende mağazalarda satışta en önemli etkenlerden biri de çalışan motivasyonudur. Çalışan memnuniyetinin yüksek olması mağaza performansına olumlu yansır.
17. Hatalı işlem ve fraud oranı
Mağazada gerçekleşen işlemlerin hatalı olması durumunda hem müşteri memnuniyetsizliği hem de işletme zararı oluşur. İşletmeler oluşan zararı mağazaya gider olarak yansıtır. Ayrıca, hedef gerçekleştirme baskısı altında açık hat olarak tabir edilen gerçekte kullanılmayan fraud (sahte) hat satışları işletmelere zarar verir. Mağazada yapılan hatalı işlemlerin toplam işlemlere oranının büyüklüğü mağaza performansını olumsuz etkiler.
18. Müşteri elde tutma/ikna adedi
Müşteriler kullandıkları işletme hizmetlerinin sonlandırılması için de mağazalara gelip başvuruda bulunurlar. Hizmet sonlandırma amaçlı mağazalara gelen müşterilere müşteri elde tutma teklifleri sunarak hizmet almaya devam etmelerini sağlama işletmelerin mevcut müşteri tabanını koruma anlamında önem taşır. Yeni bir müşteri kazanımının maliyeti mevcut müşteriyi elde tutmaktan daha yüksektir. Dolayısıyla mağazalara hizmet sonlandırma amaçlı başvuran müşterilerin hangi oranda ikna edilerek hizmet almaya devam etmesinin sağlandığı mağaza performansını olumlu etkileyen bir kriterdir.
19. Mağazaya giren kişi sayısı/mağaza önünden geçen kişi sayısı
İşletmeler mağaza girişlerine yerleştirdikleri teknolojik cihazlarla mağazalara giriş yapan ve mağaza önünden geçen insan sayısını yüksek oranda bir doğrulukla tespit edebilirler. Mağaza önünden geçen müşterilerin ne kadarının mağazaya uğradığı hem mağaza dış görünümün etkinliği, işletme pazarlama faaliyetlerinin hedefine ne kadar ulaştığı hem de mağazalar arasında bir kıyaslama yapmak için veri sağlar.
20. Mağaza SAC maliyeti
Mağazalar yaptıkları hizmet ve ürünlerin satışlarıyla orantılı olarak belirli bir prim sistemi dâhilinde gelir elde ederler. İşletmeler açısından bir hizmetin veya ürünün mağazada satışı karşılığında yaptığı ödeme işletmenin dağıtım giderini oluşturur. İşletmeler karlılıklarını artırmak için dağıtım giderlerini olabildiğince düşük tutmak isterler.
İşletmelerin mağazaya yaptığı toplam satış ödemelerine karşın tek bir hizmet başına yaptığı ortalama ödeme mağaza müşteri kazanım maliyeti (Subscriber Acquisition Cost)maliyeti olarak adlandırılır. Düşük maliyetli satışlar işletme açısından olumlu bir performans çıktısı olarak değerlendirilir.
21. Mağaza metrekare başı karlılık
Mağaza boyutu arttıkça ödenecek kira miktarı da artış gösterir. Mağaza kirası önemli bir gider kalemi olarak işletmelerce farklı şekillerde olsa dahi prim sistemleri dahilinde değerlendirilir. Mağazada elde aylık karın metrekare başı miktarı mağaza performanslarının kıyaslanmasında önemli bir kriter olarak değerlendirilebilir.
22. Satışa dönen mağaza ziyareti oranı
Mağazada hizmet veya ürün satışı yapılan müşterilerin sayısının mağazaya giren toplam müşteri sayısına oranı satışa dönen mağaza ziyaret oranını olarak değerlendirilir. Müşteriler mağazaya girdiklerinde beklemedikleri kalite seviyesinde hizmet alamamaları durumunda hiçbir işlem yapmadan mağazadan ayrılırlar. Mağazanın yoğun oluşu nedeniyle meşgul mağaza personeli ve davranışları yönüyle müşterilerin satın alma isteklerini iyi değerlendiremeyen personel mağaza performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkiler.
23. Çapraz satış başarısı
Mağazaya giren müşterilere asıl almak istediği hizmet yanında diğer hizmet ve ürünler hakkında bilgi vererek satışının gerçekleştirilmesi çapraz satış olarak nitelendirilir. Çapraz satış, mağaza personelinin önemli bir satış artırıcı çabası olarak toplam mağaza performansını olumlu yönde etkiler.
24. Yakın konumdaki rakip operatöre göre performans durumu
Rekabet halindeki telekomünikasyon işletmeleri perakende mağazalarının performans ölçümünde yakın konumda bulunan rakip operatöre ait mağazanın gerçekleştirdiği satış rakamları mağaza performansının ulaşması gereken satışlar veya performans durumuyla ilgili fikir verir.
25. Müşteri başına düşen gelir
Mağazada satışı gerçekleştiren hizmet veya ürünlerin performans değerlendirmesinde adetsel bir ölçüm yapmaktan ziyade müşterinin satın olmuş olduğu hizmet veya üründen işletmenin ne kadar gelir elde edeceğini hesaplayarak performans ölçümü yapılması için hesaplanan kriterdir. Mağazada satılan toplam hizmet ve üründen elde edilen bir aylık gelirin toplam satış hizmet veya ürün satış adedine bölünmesiyle elde edilir. Mağazaların performanslarını kıyaslama da kullanılacak bir kriter olarak önerilmiştir.

Tablo 10: (Devamı)

26. Müşteri tekrar ziyaret oranı
Müşteriler hizmet kalitesinden memnun kaldıkları işletmelere tekrar gitmek isterler. Telekomünikasyon hizmetleri aylık fatura ödemesi için her ay mağazaya ziyaret eden müşteriler ve faturasız mobil hatlarına kontör TL yüklemek için mağazaya tekrar gelen müşteriler hem bu işlemlerden doğan komisyon gelirleri hem de çapraz satış fırsatları anlamında potansiyel oluştururlar. Müşteri tekrar ziyaret oranı mağazada sunulan hizmetin kalitesiyle ilgili bir değer sunmasından ötürü mağaza performans ölçümünde dikkate alınır.
27. Mağaza metrekare başına satış
Mağazada gerçekleşen hizmet veya ürün satışının toplam mağaza boyutuna oranlamasıyla elde edilir. Mağazada kullanılan alanın satış rakamlarına katkı sunması anlamında etkin değerlendirilip değerlendirilmediğiyle ilgili veri elde edilir. Yüksek metrekareli mağazaların daha yüksek kira bedeli ödeyeceğini düşünürsek alan optimizasyonu yapılmasına ihtiyaç olup olmadığı anlamında önemli bir kriterdir. Aynı konumda daha küçük bir mağazaya geçerek veya mağazayı küçülterek daha az kira ödeme yoluna gidilerek kar maksimizasyonu yapma gerekliliğini ortaya koyan bir kriterdir. Metrekare başına satış adetlerine bakılarak benzer boyutlarda ve kira gideri aynı olan mağazaların performansları kıyaslanabilir.

İkinci Delphi Anketi Süreci: Birinci Delphi anket sonucunda elde edilen görüşler doğrultusunda Ek 3'te yer alan ikinci Delphi anketi düzenlenip katılımcılara gönderilmiştir. Katılımcılardan, birinci Delphi anketiyle elde edilen tüm performans kriterlerinin mazağa performans ölçümündeki etkinliğine katılma derecelerini belirtmeleri istenmiştir. Uzmanlardan her bir performans kriteriyle ilgili görüşünü 7'li likert ölçeği seçenekleri arasından birini seçerek ifade etmişlerdir. Tüm katılımcıların tamamladıkları anketi paylaşmasının ardından ikinci anket analizine geçilmiş ve anketin istatistiksel analizi yapılmıştır. Bu kapsamda her bir performans kriteriyle ilgili ortanca (medyan), birinci çeyrek (Ç1), üçüncü çeyrek (Ç3), ve değişim aralığı (R) değerleri hesaplanmıştır. İlgili anket maddesi ölçüt değerlerine göre; Ortanca (medyan), verilen yanıtların aritmetik ortalamasını, birinci çeyrek yanıtların %75'ini sağında, %25'ini solunda bırakan değer, üçüncü çeyrek değeri ise yanıtların %75'ini solunda, %25'ini sağında bırakan değerdir. R değeri ise üçüncü çeyrek ve birinci çeyrek değerleri arasındaki farkı ifade eder. R değeri farkının az olması görüş birliğinin güçlülüğünü ifade eder.

Üçüncü Delphi Anketi Süreci: Üçüncü Delphi anketinde, birinci Delphi anketinde belirlenen tüm performans kriterleri, ikinci Delphi anketi sonucunda hesaplanan istatistiksel analiz sonuçlarıyla birlikte katılımcılarla paylaşılarak görüşlerini bu bağlamda tekrar değerlendirmeleri istenmiştir. Anketlerin tamamlanıp geri dönüşlerinin yapılmasıyla birlikte her bir performans kriteri için ikinci delphi anketinde yapılan istatistiki analizler tekrar edilmiştir. Üçüncü çeyrek ile birinci çeyrek arasındaki farkı ifade eden R değerinin bir önceki ankete göre değişimine bakılmış, R değerinin 1,2 den az olduğu madde

katılımcılar arasında üzerinde uzlaşının sağlandığı performans kriteri olarak ifade edilmiştir. Üçüncü Delphi anketi sonucunda tüm performans kriterleri için hesaplanan Ortanca, çeyrek değişim değeri R(3)ve R değerleri arasındaki değişimi izlemek için ikinci Delphi anketiyle elde edilenR(2) değerlerine ek'3 te yer verilmiştir.

Üçüncü Delphi anketiyle bir önceki ankete göre “Mağaza aylık ortalama hizmet ve ürün satış adedi”, “Hizmet kalitesi Skoru” ve “Mağaza SAC değeri” maddelerinde sağlanan uzlaşma artarken, “Mağaza boyutları” ve “Mağaza metrekafe başına satış” maddelerinde sağlanan uzlaşma ise azalmıştır. Diğer maddeler üzerinde uzlaşma durumunda herhangi bir değişim gözlenmemiştir. Çalışma, üçüncü Delphi anketi sonucunda tamamlanmıştır. Üzerinde görüş birliği sağlanan kriterlerle oluşturulan telekomünikasyon işletmeleri perakende mağaza performans kriterleri setine aşağıda yer verilmiştir.

Kriter 1: Mağaza karlılığı

Kriter 2: Mağaza toplam satış geliri

Kriter 3: Mağaza aylık ortalama hizmet satış adedi

Kriter 4: Mağaza Hizmet Kalitesi Skoru

Kriter 5: Satışa dönen mağaza ziyareti oranı

Kriter 6: Mağaza SAC Gideri

3.7.2. AHP Yöntemiyle Kriterlerin Önem Derecelerinin Belirlenmesi

AHP yönteminin Telekomünikasyon işletmeleri perakende mağaza performans ölçüm modeli geliştirilmesi konusunda uygulanış biçimine aşağıda yer verilmiştir.

Telekomünikasyon işletmeleri perakende mağazalarının performansını ölçülmesi işletmelerin perakende dağıtım stratejilerinin etkinliğinin sağlanmasında, kaynakların verimli kullanılmasında önemli bir kanal optimizasyon aracı olacaktır. Bu doğrultuda telekomünikasyon işletmeleri perakende mağazaların performansının ölçülmesiyle ilgili uzmanların üzerinde uzlaşma vardıkları altı kriter bulunmaktadır.

AHP yöntemiyle telekomünikasyon işletmeleri için mağaza performans ölçümünde belirleyici olan altı kriterin önem dereceleri belirlenecektir. Bu doğrultuda, altı kritere 1-9 ölçeğinde ikili karşılaştırmalar uygulayarak karar vericilere ekteki anket sunulmuştur.

Katılımcı Grubu: Telekomünikasyon işletmelerinde dağıtım kanalları stratejilerini belirleyen, uygulayan dokuz kişiden oluşan Satış Direktörü, Kanal Operasyonları Direktörü, Kanal Geliştirme Direktörü, Satış Operasyonları Grup Müdürü, iki Satış Grup Müdürü, iki Bölge Satış Müdürü, Kanal Geliştirme Yöneticisi görevlerini yürüten bir grup oluşturulmuştur.

Ek 4'te sunulan, AHP uygulama adımları sonucunda kriterlerin önem dereceleri Tablo 11'de belirtilmiştir.

Tablo 11: Kriterlerin AHP Önem Dereceleri

Kriterler	Kriterlerin Önem Dereceleri	Sıralama
Mağaza karlılığı	0,4658	1
Mağaza toplam satış geliri	0,2559	2
Mağaza aylık ortalama hizmet satış adedi	0,1325	3
Mağaza SAC Gideri	0,0529	4
Satışa dönen mağaza ziyareti oranı	0,0479	5
Mağaza Hizmet Kalitesi Skoru	0,0451	6

Elde edilen tutarlılık oranı $0,0913 < 0,1$ olduğundan karar vericilerin ankete verdiği yanıtlar tutarlıdır.

Bu durumda, perakende mağaza performans ölçümünü en fazla etkileyen kriter %46,5 ile mağaza karlılığıdır. Bu kriteri %25,6 ile mağaza toplam satış geliri, %13,25 ile Mağaza aylık ortalama hizmet satış adedi, %5,3 ile Mağaza SAC gideri takip etmektedir. Uzmanların mağaza performans ölçümünde en az önem verdiği kriter % 4,5 ile Mağaza Hizmet Kalitesi olmuştur.

3.7.3. GRI İlişkisel Analiz Yöntemiyle Mağaza Performans Ölçüm Değerlendirmesi

Bu bölümde Türkiye'nin önde gelen telekomünikasyon işletmelerinden birinin dağıtım kanalı üst yönetimine bağlı bir bölgesel satış müdürlüğü bünyesinde faaliyette olan 68 mağazanın performansları incelenmiştir. Kriterlerin 2016 yılı kasım ayı değerleri kullanılarak performans ölçümü gerçekleştirilmiş ve mağazalar performans sonuçlarına göre sıralanmıştır. İşletme, satış müdürlüğü ve mağaza isimleri gizlilik kapsamında açıklanmayacaktır. Mağaza isimleri M1'den başlayarak M68'e kadar kodlanmıştır.

Gri İlişkisel Analiz uygulama aşamaları aşağıdaki gibidir.

- a. **Performans Kriterlerinin Belirlenmesi:** Çalışmada kullanılan kriterler konuyla ilgili uzmanların Delphi yöntemi kullanılarak üzerinde uzlaşmaya vardığı AHP yöntemiyle yine uzman bir grup tarafından önem dereceleri belirlenen aşağıdaki altı kriterden oluşmaktadır. Önem dereceleri AHP yöntemiyle belirlenen kriterler ve önem dereceleri Tablo 10 da yer almaktadır.
- b. **Karar Matrisinin Oluşturulması:** Performans değerlendirme yapılan telekomünikasyon işletmesi bölge satış müdürlüğü mağazalarına ait performans kriter değerleriyle oluşturulan karar matrisinin tamamına Ek 5'te yer verilmiş temsilen bir kısmı Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12: Bölge Satış Müdürlüğü Mağazalarına Ait Karar Matrisi

Mağaza	K1	K2	K3	K4	K5	K6
M1	4510	31094	412	62,8	0,030	80
M2	10602	64637	951	54,1	0,058	86
M3	10561	41704	511	50,1	0,030	89
M4	38990	84219	736	65,06	0,023	80
M5	-1880	21299	377	33,4	0,052	84
...						
M63	14742	43315	509	63,9	0,015	99
M64	7080	28134	310	70,3	0,024	98
M65	4026	30540	640	43,6	0,025	99
M66	4054	26565	415	62,8	0,053	87
M67	5545	10257	356	35,3	0,027	82
M68	7686	33854	458	52,6	0,037	99

M: Mağaza isimleri yerine numaralandırılmış mağaza kodları kullanılmıştır.

Kriter 1 (K1) : Mağaza karlılığı

Kriter 2 (K2) : Mağaza toplam satış geliri

Kriter 3 (K3) : Mağaza aylık ortalama hizmet satış adedi

Kriter 4 (K4) : Mağaza SAC değeri

Kriter 5 (K5) : Satışa dönen mağaza ziyareti oranı

Kriter 6 (K6) : Hizmet kalitesi skoru

c. Referans Serisinin Oluşturulması: AHP yöntemiyle elde edilen kriterlerin önem dereceleri ve hayali referans bir mağazanın normalize edilmiş ideal kriter değerlerinin (X satırı) eklenmesiyle tamamına ekte yer verilen temsilen bir kısmı Tablo 13’de gösterilen değerler elde edilmiştir.

Tablo 13: Referans Serisi

Mağaza	K1	K2	K3	K4	K5	K6
AHP AĞIRLIKLARI	0,4658	0,2559	0,1325	0,0529	0,0479	0,0451
M1	0,00386	0,00371	0,00180	0,00091	0,00066	0,00062
M2	0,00908	0,00772	0,00417	0,00078	0,00126	0,00067
M3	0,00905	0,00498	0,00224	0,00072	0,00064	0,00069
M4	0,03341	0,01006	0,00322	0,00094	0,00051	0,00062
M5	-0,00161	0,00254	0,00165	0,00048	0,00114	0,00066
.....						
M63	0,01263	0,00517	0,00223	0,00092	0,00032	0,00077
M64	0,00607	0,00336	0,00136	0,00101	0,00051	0,00076
M65	0,00345	0,00365	0,00280	0,00063	0,00054	0,00077
M66	0,00347	0,00317	0,00182	0,00091	0,00115	0,00068
M67	0,00475	0,00122	0,00156	0,00051	0,00059	0,00064
M68	0,00659	0,00404	0,00201	0,00076	0,00081	0,00077
X	1	1	1	0	1	1

d. Karşılaştırma Serisinin Oluşturulması: K1, K2, K3, K5, K6 kriterleri işletme yöneticilerince en yüksek değerde olmasını arzu edilir. Bu nedenle bu kriterler için (4) numaralı formülden faydalanılmıştır. K4: Mağaza SAC değerinin işletme yöneticileri tarafından en düşük seviyede olması istenir. Bu nedenle

Mağaza SAC değerlerine ait karşılaştırma serisi değerlerinde ise (5) numaralı formülden yararlanılmıştır. Hesaplama sonucunda tamamına ekte yer verilen temsilen bir kısmı Tablo 14’de gösterilen değerler elde edilmiştir.

Tablo 14: Karşılaştırma Serisi Tablosu

	K1	K2	K3	K4	K5	K6
M1	0,1890	0,3524	0,2678	0,3134	0,3422	0,5349
M2	0,3282	0,7613	0,8952	0,2449	0,8909	0,6744
M3	0,3273	0,4817	0,3830	0,2134	0,3284	0,7442
M4	0,9766	1,0000	0,6449	0,3312	0,2040	0,5349
M5	0,0431	0,2330	0,2270	0,0819	0,7762	0,6279
.....						
M64	0,2477	0,3163	0,1490	0,3724	0,2080	0,9535
M65	0,1780	0,3456	0,5332	0,1622	0,2353	0,9767
M66	0,1786	0,2972	0,2712	0,3134	0,7888	0,6977
M67	0,2127	0,0984	0,2026	0,0969	0,2775	0,5814
M68	0,2616	0,3860	0,3213	0,2331	0,4764	0,9767
X	1	1	1	0	1	1

e. **Mutlak Değer Tablosunun Oluşturulması:** En büyük ve en küçük değerlerin bulunması için (7) numaralı formül kullanılarak mutlak değer tablosu Tablo 15’deki gibi oluşturulmuştur. Tablonun tamamı ekte yer almaktadır.

Tablo 15: Mutlak Değer Tablosu

	K1	K2	K3	K4	K5	K6
M1	0,8110	0,6476	0,7322	0,3134	0,6578	0,4651
M2	0,6718	0,2387	0,1048	0,2449	0,1091	0,3256
M3	0,6727	0,5183	0,6170	0,2134	0,6716	0,2558
M4	0,0234	0,0000	0,3551	0,3312	0,7960	0,4651
M5	0,9569	0,7670	0,7730	0,0819	0,2238	0,3721
.....						
M64	0,7523	0,6837	0,8510	0,3724	0,7920	0,0465
M65	0,8220	0,6544	0,4668	0,1622	0,7647	0,0233
M66	0,8214	0,7028	0,7288	0,3134	0,2112	0,3023
M67	0,7873	0,9016	0,7974	0,0969	0,7225	0,4186
M68	0,7384	0,6140	0,6787	0,2331	0,5236	0,0233
X	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000

f. **Gri İlişkisel Katsayı Matrisinin Oluşturulması:** Tüm performans kriter değerlerinin gri ilişkisel katsayıya dönüştürülmesi amacıyla $\delta=0,5$ alınarak (10) numaralı formül yardımıyla gri ilişkisel katsayı matrisi değerleri ve mağazaların ilişki dereceleri hesaplanmıştır. Tablonun tamamına ekte yer verilmiş olup bir kısım değerlerine temsilen aşağıdaki Tablo 16'da yer verilmiştir.

Tablo 16: Mağazaların Gri İlişki Dereceleri

AHP AĞIRLIKLARI	K1	K2	K3	K4	K5	K6	İlişki Derecesi
	0,46580	0,25588	0,13245	0,05290	0,04787	0,04510	
M1	0,38140	0,43568	0,40576	0,61471	0,43187	0,51807	0,41944
M2	0,42669	0,67685	0,82676	0,67125	0,82090	0,60563	0,58357
M3	0,42635	0,49102	0,44763	0,70088	0,42677	0,66154	0,47087
M4	0,95535	1,00000	0,58475	0,60155	0,38580	0,51807	0,85199
M5	0,34319	0,39462	0,39278	0,85927	0,69079	0,57333	0,41724
.....							
M64	0,39928	0,42240	0,37010	0,57310	0,38700	0,91489	0,43319
M65	0,37821	0,43313	0,51716	0,75505	0,39535	0,95556	0,45746
M66	0,37839	0,41569	0,40692	0,61471	0,70299	0,62319	0,43079
M67	0,38840	0,35673	0,38537	0,83773	0,40901	0,54430	0,41168
M68	0,40374	0,44884	0,42420	0,68206	0,48848	0,95556	0,46166

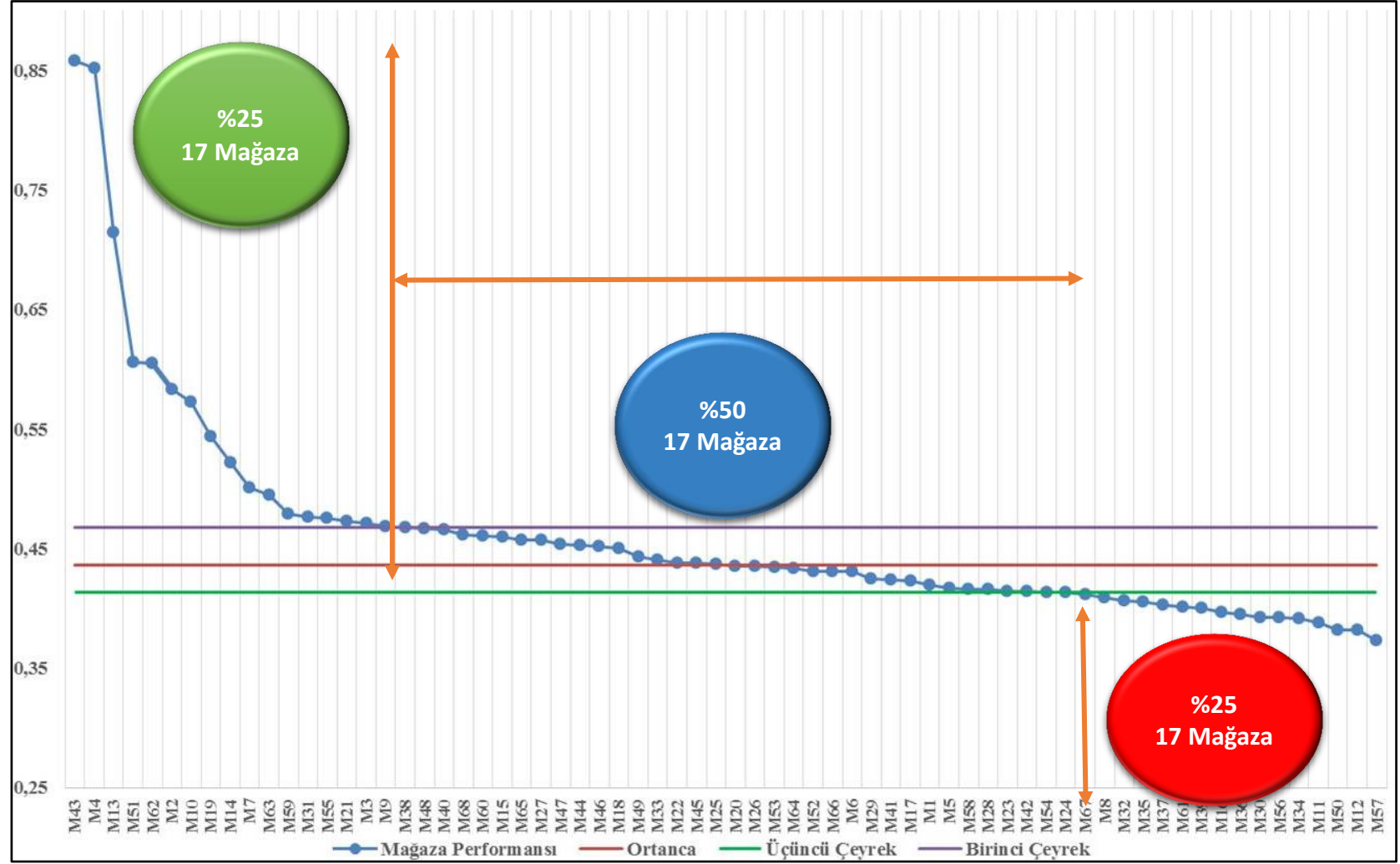
Gri ilişki derecelerine göre yapılan performans sıralamasında ilk 5 ve son 5 sırada yer alan mağaza bilgileri Tablo 17'dedir. 68 mağazanın yer aldığı mağaza performans sıralamasının tamamı Ek 5'de görülebilir.

Tablo 17: Mağazaların Gri İlişki Derecelerine Göre Performans Sıralaması

	AHP AĞIRLIKLARI	K1	K2	K3	K4	K5	K6	İlişki Derecesi
		0,46580	0,25588	0,13245	0,05290	0,04787	0,04510	
1	M43	1,00000	0,69725	1,00000	0,85201	0,40111	0,37391	0,85780
2	M4	0,95535	1,00000	0,58475	0,60155	0,38580	0,51807	0,85199
3	M13	0,71251	0,85684	0,62564	0,59070	0,53502	0,53086	0,71480
4	M51	0,63194	0,46187	0,61489	0,90844	0,44032	0,95556	0,60621
5	M62	0,52141	0,78877	0,59861	0,51417	0,33514	0,84314	0,60525
							
64	M34	0,34525	0,34957	0,36978	0,92297	0,44191	0,49425	0,39151
65	M11	0,35624	0,36540	0,34401	0,73495	0,37802	0,57333	0,38783
66	M50	0,35060	0,36335	0,33333	0,77439	0,38877	0,49425	0,38230
67	M12	0,35297	0,38017	0,35364	0,60707	0,34499	0,54430	0,38171
68	M57	0,33353	0,36091	0,35133	0,69022	0,39510	0,51807	0,37303

Gri İlişki derecelerine göre sıralanan 68 mağaza için ortanca, birinci ve üçüncü çeyrek değerleri hesaplanarak mağaza performans sıralaması gruplandırılabilir. Böylece, işletme yöneticileri için bölge satış müdürlüğüne bağlı toplam mağaza grubu içinde performansı en yüksek ilk %25'lik ve performansı düşük son %25'lik grupta yer mağazalar belirlenebilir. Bu kapsamda 68 mağaza için gri ilişki derecelerine göre birinci çeyrek değeri $Q1=0,413$, üçüncü çeyrek değeri $Q3= 0,467$ olarak hesaplanmıştır. Mağazaların, gri ilişki derecelerine göre %50'sinin değerinin sağında ve solunda yer aldığı ortanca değeri $Q2= 0,436$ olarak hesaplanmıştır. Tüm bu veriler doğrultusunda işletmelerin perakende kanal yöneticileri için hazırlanmış mağaza performans sıralaması görseli Grafik 15'de yer almaktadır.

Grafik 15: Mağaza Performans Sıralaması Grafiği



3.7.4. Duyarlılık Analizi

Duyarlılık analiziyle, performans ölçüm kriterlerinin AHP yöntemiyle belirlenmiş önem dereceleri farklılaştırılarak, mağazaların performans ölçümünün yapıldığı Gri İlişkisel Analizi sonuçlarının nasıl etkilendiğine bakılmıştır. Bu amaçla, ilk aşamada 6 performans kriteri için önem derecelerinin eşit olduğu senaryo ardından 6 kriterin ikili kombinasyonları kadar önem derecelerinin birbiriyle değiştirildiği 15 farklı senaryo için mağaza gri ilişki dereceleri belirlenmiştir.

Toplam 15 farklı senaryodan oluşan Gri İlişkisel Analizi performans ölçüm sıralamasında kriterlerin önem derecelerinin değiştirilmesiyle Gri ilişki derecelerinde dolayısıyla alternatiflerin performans sıralamasında değişiklikler meydana geldiği gözlenmiştir. Bu kapsamda yapılan duyarlılık analizi Ek 6'da yer almaktadır.

3.8. Araştırmanın Kısıtları

Çalışmanın yürütülmesinde çeşitli kısıtlarla karşılaşmıştır, mağaza performans ölçümü uygulaması bir telekomünikasyon işletmesinin ülke geneli tüm mağazaları için değil de sadece bir bölgesel satış müdürlüğüne bağlı mağazalara ait verilerle yapılabilmektedir. Performans kriterlerinin belirlenmesi nitel bir araştırma yöntemi olan Delphi tekniği kullanılarak yapılmıştır. Belirlenen kriterler üzerinde uzlaşa sağlanan uzman görüşlerini içerdiğinden literatür çalışmalarında yer alan mağaza performans ölçüm kriterlerine ve mevcut kriterlere yönelik eleştirel yaklaşımlara performans ölçüm sürecinde yer verilmemiştir.

Performans kriterlerinin önem dereceleri subjektif bir karar verme yöntemi olan AHP ile belirlenmiştir. Gri ilişkisel analiz sonucu yapılan duyarlılık analiziyle kriterlerin önem derecelerinin değişmesi sonucu mağaza performanslarının sıralanmasında değişiklikler meydana gelmiştir. Bundan dolayı farklı katılımcı grubuyla veya farklı zamanda gerçekleştirilecek bir AHP anket değerlendirmesi sonucunda kriterlerin önem dereceleri farklılaşabileceğinden, mağaza performans sıralamalarında değişiklikler söz konusu olabilecektir.

3.9. Araştırmanın Zaman Planı ve Maliyeti

Üç aşamada sona eren Delphi tekniği anket çalışması Telekomünikasyon işletmelerinin satış, pazarlama birimlerinde yönetici pozisyonunda görev yapan deneyimli 15 uzmandan oluşan katılımcı grubuyla gerçekleştirilmiştir. AHP anket çalışması ise 9 uzmandan oluşan bir katılımcı grubu tarafından yanıtlanmıştır. Anketlere katılım %100 olarak gerçekleşmiştir. Araştırmacının sektördeki deneyimi ve anket katılımcılarına doğrudan ulaşabilmesi sektörün deneyimli uzman isimlerinin ankete katılım düzeylerinin yüksek olmasını sağlamıştır. Anketlerin tamamı e-posta yoluyla gerçekleştirilmiştir. Anketlerin katılımcılarla paylaşılma tarihleri ile araştırmacıya geri gönderiliş tarihleri arasında geçen toplam süre 93 gündür. Anket sürecinin, yoğun iş gündemine sahip bir katılımcı grubuyla gerçekleştirilmesi katılımcıların ankete odaklanmasının sağlanması ve sağlıklı sonuçlar elde edilmesi anlamında zorlayıcı olmuştur. Katılımcıların anket çalışmaları üzerine yoğunlaşarak mesleki deneyim ve bilgilerini en iyi şekilde yansıtabilmeleri için kendilerine konunun önemi tekrar tekrar aktarılarak hatırlatılmıştır. Çalışma için herhangi bir maddi harcama yapılmamıştır. Ancak, özellikle Delphi gibi uzmanların görüş birliğine varıncaya kadar süren anket süreçleri için belirli bir bütçe ayrılıp katılımcı grubuna ödeme yapılması çalışmanın sağlıklı ve zamanında sonuçlar üretmesi için yararlı olabilir.

Araştırma kapsamında yapılan anket çalışmaları zaman çizelgesine Tablo 18'de yer verilmiştir.

Tablo 18: Anket Süreçleri Zaman Çizelgesi

Anket Süreçleri	Başlangıç	Bitiş	Toplam Süre
Birinci Delphi Anketi	05.09.2016	28.09.2016	23 gün
İkinci Delphi Anketi	10.10.2016	15.11.2016	35 gün
Üçüncü Delphi Anketi	06.12.2016	26.12.2016	20 gün
AHP Anketi	17.01.2017	02.02.2017	15 gün

SONUÇ

Gelişen iletişim teknolojileriyle çeşitlenen ve hızla yaygınlık kazanan iletişim araçları oluşturdukları kullanım alışkanlıklarıyla gündelik hayatımızın vazgeçilmezleri arasına girmişlerdir. 2016 yılı sonu itibariyle 75 milyonu aşan kullanıcı sayısı nüfusa göre %94'e ulaşan mobil iletişim penetrasyonu, 4,5 G ile birlikte 62,5 milyona ulaşan sabit ve mobil toplam internet kullanıcı sayısı ve gittikçe azalan toplam sabit telefon kullanıcı sayısı pazarın ulaştığı doyumu ortaya koyan verilerdir. Doyuma yaklaşıldığını gösteren pazar verileri telekomünikasyon işletmeleri açısından yeni müşteri kazanımı konusunda rekabetin ne denli zor hale geldiğini ortaya koymaktadır. Sektörü düzenleyici kuruluş olan BTK tarafından yürürlüğe konulan mobil ve sabit numara taşıma uygulamaları özellikle pazar payı düşük işletmeler için önemli fırsatlar sunarken, pazarda hakim durumda bulunan işletmeler için mevcut müşterilerini kaybetme riski nedeniyle önemli bir tehdittir. Yürürlüğe girmesinden itibaren toplamda 100 milyon numara taşıma işleminin gerçekleşmesi telekomünikasyon işletmeleri için mevcut müşterilerini koruyabilmenin de kolay olmadığını ifade eder.

Yeni müşteri kazanımı, kolaylaşan numara taşıma işlemiyle rakip işletme müşterisini elde etme ve mevcut müşterilerle sağlanacak temaslarla işletmede kalma sözü sürelerine göre belirli indirimler içeren önerilerle müşterileri elde tutma gibi faaliyetlerin tamamında etkin olabilmek ve rekabette öne geçebilmek için telekomünikasyon işletmeleri çoklu dağıtım kanalı stratejilerini benimsemişlerdir. Ülke genelinde her gün yüzbinlerce tüketici sabit telefon, internet ve mobil iletişim abonelikleriyle ilgili işlemler için bu üç işletmenin çoklu dağıtım kanalı yapılarındaki irtibat noktalarından birini ziyaret etmektedir. Sektör uzmanlarıyla yapılan görüşmelerde telekomünikasyon işletmelerince gerçekleştirilen yeni hizmet ve ürün satışlarının yaklaşık %50'sinin perakende kanalda gerçekleştiği ifade edilmiştir. Bu kapsamda, işletmeler arasında dağıtım kanalları üzerinden yürütülen rekabetin en önemli boyutunun işletmelerin perakende kanal stratejileri arasında yaşandığını söylenebilir. Tüketicilerin kolayca ulaşabileceği noktalarda bulunarak rakipler arasında tercih edilirlüklerini artırmak isteyen telekomünikasyon

işletmeleri ticari değeri yüksek alanlarda konumlandıkları toplamda üç bini aşkın perakende mağazayla ülkemizin önde gelen perakende örgütlerine sahiplik etmektedirler.

Telekomünikasyon sektöründe perakendecilik yaklaşımında bayilik olarak adlandırılan iş ortaklığı yapısına dayalı bir çalışma modeli söz konusudur. İşletmeler kendi beklentileri doğrultusunda yatırımcı iş ortaklarını ve mağaza yerini belirler. Mağazalar işletmelerin marka imajını yansıtan, iş süreçlerine uygun bir mimari tasarımla dekore edilir. İşletmeler, ürün ve hizmetlerinin satışıyla birlikte hizmet kalitesi araştırma skorlarına dayalı bir prim sistemiyle iş ortaklarına kazanç sağlar. Perakende kanaldaki söz konusu iş ortaklığı yapısı gereği mağazalarda üretilen iş sonuçlarının kendisine katkısından hem telekomünikasyon işletmesinin hem de yatırımcı iş ortağının memnuniyeti mağazaların devamlılığı için önemlidir.

İşletmelerin perakende kanaldan öncelikli beklentileri yeni müşteri kazanımıdır. Mobil iletişim ve internet erişim hizmetlerinin hızla yaygınlaşması süreci sonrası oluşan pazar doygunluğu nedeniyle günümüzde pazara hâkim durumda bulunan işletmelerin hizmet bazında yeni müşteri kazanımı rakamlarında düşüşler meydana gelmiştir. Ayrıca, rekabetin etkisiyle ucuzlayan fiyatların yeni hizmet satışlarındaki düşüşle birlikte oluşturduğu etki nedeniyle perakende kanal maliyetlerinin geçmişe nazaran yükseldiği söylenebilir. Yeni müşteri kazanımı konusunda doyuma ulaşmış bir pazarda numara taşıma yoluyla müşteri sayısını ve gelirini korumak veya artırmak zorunda olan işletmeler için perakende kanallarının etkili ve verimli bir yapıda olmaları rekabette avantaj sağlamaları için önemlidir. Bu kapsamda, işletmelerin, perakende mağazalarının işletme amaçları doğrultusunda ürettiği iş sonuçlarının değerlendirmesini yatırımcı iş ortaklarının beklentilerini de dikkate alarak yapabilmesi gereklidir.

Bu amaçla, işletmelerin perakende mağazalarının performansını sürekli olarak ölçmesi ve sonuçları doğrultusunda perakende kanalı yönetenler tarafından iyileştirici aksiyonların geliştirilerek uygulamaya geçirilmesi işletme amaçlarına uygun başarılı sonuçlar elde edilmesinde ve perakende kanal faaliyetlerinin sürdürülebilirliği açısından önem taşır.

Ülkemiz telekomünikasyon işletmeleri dağıtım kanalları yapılarının yönetiminden sorumlu satış pazarlama birimlerinin üst yöneticilerinin perakende mağazaların performanslarını tüm boyutlarıyla ortaya koyacak performans ölçütleriyle değerlendirmedikleri yazının mesleki deneyimlerinden ve ilgili yöneticilerle yapılan görüşmelerden anlaşılmıştır. Mevcut durumda, işletme yöneticileri mağaza performans ölçümünü aylık periyotlarda satış hedef gerçekleştirme oranları ve hizmet kalitesi skorlarını izleyerek yapmaktadırlar. Ancak, satış hedefini gerçekleştiren ve hizmet kalite skoru iyi olan bir mağaza işletme açısından oldukça maliyetli olabilir. Satış rakamları oldukça yüksek olmasına rağmen, kar edemediğinden bir sonraki ay kapanma durumuyla karşı karşıya gelebilecek bir durumda oluşabilir. Bunun gibi çoğaltılabilecek örnekler işletmelerin perakende mağazalarının performanslarını sağlıklı belirlenmiş performans kriterleriyle izlemelerini gerekli kılmaktadır.

Bu doğrultuda işletmelerin, genel anlamda dağıtım stratejilerinin başarılı olabilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirildiği performans ölçüm sistemlerini oluşturma ve geliştirme gereksinimleri vardır. Bu çalışmada perakende mağazaların işletmelerin dağıtım strateji amaç ve hedefleri doğrultusunda performanslarının ölçülmesi amacıyla ilk aşamada, perakende mağaza performans ölçüm kriterlerinin neler olması gerektiği araştırılmıştır. Literatür incelemesinde, perakende mağaza performans ölçümüyle ilgili az sayıda kaynakla karşılaşmıştır. Bu çalışmalarda perakende mağaza performansları karlılık ve satış geliri gibi finansal, metre kare başı satış, kişi başı satış ve müşteri memnuniyeti gibi finansal olmayan kriterlerle değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada, telekomünikasyon işletmeleri mağaza performanslarını finansal ve finansal olmayan kriterlerle birlikte bütüncül bir yaklaşımla ölçmeyi hedefleyen bir araştırma yapılmıştır. Bu kapsamda ilk aşamada telekomünikasyon sektöründe perakendeciliğin kendine özgü dinamiklerini en iyi yansıtan mağaza performans ölçüm kriter setinin oluşturulması hedeflenmiştir. Bu amaçla, telekomünikasyon sektöründe perakendecilik konusunda sahip olduğu bilgi ve deneyimleriyle yetkin uzmanların üzerinde görüş birliği sağlayacakları mağaza performans ölçüm kriterlerinin belirlenmesine karar verilmiştir. Belirli bir konu hakkında alanında uzman olan kişilerin üzerinde uzlaşa sağladığı ortak bir görüş üretilmesinin hedeflendiği Delphi tekniğiyle anket uygulaması, kriter belirleme sürecinde araştırma yöntemi olarak seçilmiştir. Delphi anketleri uzmanlar

tarafından performans kriterleriyle ilgili görüş birliğine varıncaya dek devam ettirilmiştir. Birinci Delphi anketinde katılımcılar tarafından toplam 27 ayrı mağaza performans ölçüm kriteri önerilmiştir. Bununla birlikte, ikinci ve üçüncü anket aşamaları değerlendirmeleri sonucunda üzerinde görüş birliğine varılan 6 kriter mağaza performans ölçüm kriter seti olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın ikinci aşamasında, Delphi tekniği kullanılarak elde edilen performans ölçüm kriterlerinin önem derecelerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu amaçla araştırma yöntemi olarak AHP seçilmiş, 9 kişiden oluşan uzman katılımcı grubuna yapılan anketle performans kriterlerinin önem dereceleri belirlenmiştir.

Mağaza Karlılığı, “0,46” olarak belirlenen önem derecesiyle en yüksek önem derecesine sahip performans ölçüm kriteri olmuştur. Karlılık işletmelerin devamlılığı için en önemli göstergedir. Mağaza karlılığı işletmelerin bayi iş ortaklığı prim sistemiyle elde ettiği gelir, cihaz satışı distribütör geliri ve aksesuar satış gelirinden oluşan toplam gelirden başta mağaza kirası olmak üzere personel gideri ve diğer giderlerin çıkarılması sonucu elde edilir. Karlılığı düşük veya zarar eden mağazalar uzun süre faaliyetlerine devam edemeyerek kapanır. Telekomünikasyon işletmeleri perakende kanal mağazaları bayilik olarak adlandırılan iş ortaklığı modeliyle işletilir. İşletmelerin, ürün ve hizmetlerini tüketicilerle buluşturduğu iş ortaklığı modeliyle işletilen mağazalar işletmelerin tüketiciler üzerinde oluşturduğu marka algısını birincil derecede etkiler. Karlılığı yüksek bir mağazada oluşacak olan yatırımcı iş ortağı ve mağaza personeli memnuniyeti, müşterilerin o mağaza da aldıkları hizmetten duydukları memnuniyeti artırarak işletmelerin sunmuş olduğu hizmet kalitesini olumlu anlamda etkileyecektir. Karlılığı düşük bir mağazada çalışan personelin motivasyonunun yüksek olması beklenemez. Dolayısıyla bu durum müşteri memnuniyetini doğrudan olumsuz etkiler. Kar edemeyerek kapanan bir mağaza hem tüketiciler nezdinde marka ile ilgili olumsuz bir algı oluşturur hem de yatırımcısına zarar eden bir işletme görüntüsünün oluşmasına sebebiyet vererek özellikle yeni yatırımcı iş ortaklarında yatırım kararlarıyla ilgili tedirginlik oluşturur. Bu bağlamda, mağaza karlılığı işletmelerin perakende kanal yöneticilerinin mutlaka izlemesi gereken en önemli mağaza performans kriterlerinden biridir.

Mağaza Toplam Satış Geliri, “0,25” önem derecesi ile büyüklük olarak ikinci sırada yer alan performans ölçüm kriteri olarak belirlenmiştir. Mağaza toplam satış geliri, işletmelerin hizmet ve ürün satışları başta olmak üzere mağazada yürütülen tüm faaliyetlerin sonucunda perakende mağaza prim kazanç sistemi dahilinde işletmelerin mağazalara yaptığı ödeme, cihaz satışlarından elde edilen distribütör geliri ve mağazada yapılan aksesuar satışlarının toplamından oluşur. Ayrıca, mağaza tarafından işletmelerin kendi amaçlarına ve önceliklerine göre tasarladığı prim sistemiyle elde edilen kazanç miktarı, mağazalara işletme tarafından atanan hizmet ve ürün satış hedefleri gerçekleşme oranları ve mağazada yapılan toplam hizmet ve ürün satış adediyle doğru orantılı olarak artar.

Mağaza Aylık Ortalama Hizmet Satış Adedi, “0,13 “ önem derecesi ile büyüklük olarak üçüncü sırada yer alan performans ölçüm kriteri olarak belirlenmiştir. Mağaza kazancı aylık hizmet satış adedine bağlıdır. İşletmelerin belirledikleri prim sistemi kurguları mağazaların kazancını belirler. Prim sistemi yapılarıyla işletmeler mağazaları, kendilerine atanan satış hedeflerini gerçekleştirmek için yoğun çaba sarf etmeye teşvik etmek ister. Mağaza satış hedef gerçekleştirme oranlarına göre mağaza kazancı önemli oranda değişiklik gösterir. İşletmeler, mağazaların kira ve personel gideri olmak en yüksek iki gideri karşılığı yağıcağı destek ödemelerini hedef gerçekleştirme ön şartıyla ilişkilendirir. Bundan dolayı yaptığı satış miktarı bir başka mağazadan daha fazla olan ancak asgari satış hedefini gerçekleştirmediği için en önemli giderleri karşılığında ödeme alamayan mağazanın toplam geliri daha yüksek bir rakamda satış yaptığı mağazaya göre daha düşük olacaktır. Dolayısıyla aylık mağaza ortalama hizmet satış adedi kriteri mağaza karlılığıyla doğrudan orantılı olmadığı için mağaza toplam performansının belirlenmesinde önemli bir çapraz kontrol kriteri olarak ortaya çıkar.

Mağaza SAC (Müşteri Kazanım) Gideri, “0,05” önem derecesiyle büyüklük olarak dördüncü sırada yer alan performans ölçüm kriteri olmuştur. İşletmeler açısından dağıtım giderleri bir hizmetin veya ürünün mağazada satışı karşılığında prim kazanç sistemleri kapsamında yatırımcı iş ortağına yapılan ödemeden oluşur. İşletmeler karlılıklarını artırmak için dağıtım giderlerini olabildiğince düşük tutmak isterler. İşletmelerin mağazaya yaptığı toplam satış ödemelerine karşın tek bir hizmet başına yaptığı ortalama ödeme mağaza müşteri kazanım maliyeti (Subscriber Acquasation Cost)olarak adlandırılır. Satış

maliyeti düşük mağazalar işletmeler açısından olumlu bir mağaza performans çıktısı olarak değerlendirilir.

Satışa Dönen Mağaza Ziyareti Oranı, “0,047” önem derecesiyle beşinci sırada yer alan performans ölçüm kriteri olmuştur. Satışa dönen mağaza ziyaret oranı, hizmet veya ürün satışı yapılan müşteri sayısının mağazaya giren toplam müşteri sayısına oranı olarak değerlendirilir. Müşteriler mağazaya girdiklerinde bekledikleri kalite düzeyinde hizmet alamamaları durumunda hiçbir işlem yapmadan mağazadan ayrılabilirler. Mağazanın yoğun oluşu nedeniyle yeni gelen müşteriyle ilgilenemeyecek kadar meşgul mağaza personeli ve davranışlarındaki bir takım olumsuzlar veya motivasyon eksikliği nedeniyle müşterilerin satın alma isteklerini iyi değerlendiremeyen personel mağaza performansını olumsuz yönde etkiler.

Mağaza Hizmet Kalitesi Skoru, “0,045” önem derecesiyle büyüklük anlamında son sırada yer alan performans ölçüm kriteri olmuştur. Mağaza hizmet kalitesi skoru telefonla yapılan müşteri memnuniyet anket araştırması, gizli müşteri skoru ve mağaza denetlemelerinde elde edilen skorların belirli oranlarda ağırlıklarından hesaplanarak elde edilir. Her mağaza denetim görevi için, kurumun yapısı, görevleri, amaçları, hedefleri gibi hususlar göz önünde bulundurularak ayrı göstergeler oluşturulabilir ve denetimler bu çerçevede yürütülür. Mağaza hizmet kalitesi skoru gibi müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyen ve müşterilerin mağaza sadakati oluşturması yoluyla telekomünikasyon işletmelerine olan aidiyetlerinin pekiştirilme ölçüsüyle ilgili fikir veren bir performans kriterinin önem derecesinin daha yüksek olması beklenebilirdi. Bu durumun oluşması, AHP anketi katılımcı uzman grubu profilinin mağaza performansını daha çok karlılık ve satış odaklı bakış açılarıyla değerlendirmelerinin bir sonucu olarak düşünülebilir.

Son aşamada, AHP yöntemiyle önem dereceleri belirlenen performans ölçüm kriterleri verileriyle çok kriterli karar verme yöntemlerinden olan Gri ilişkisel analiz yöntemi kullanılarak mağazaların performans ölçümü ve sıralaması yapılmıştır. Çalışma Türkiye'nin önde gelen bir telekomünikasyon işletmesi bölge satış müdürlüğüne bağlı toplam 68 mağazanın verileri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Belirlenen Gri ilişki derecelerine göre yapılan mağaza performans sıralamasında M43 mağazası 0,85 gri ilişki derecesiyle ilk sırada yer alırken, M57 mağazası 0,37 gri ilişki derecesiyle son sırada yer

almıştır. Mağaza performans sıralamasında gri ilişki derecelerinin ortancası 0,4363 olarak hesaplanmıştır. Performans ölçümü yapılan ilgili bölge satış müdürlüğüne bağlı 68 mağazanın %50 si 0,4363 üzerinde gri ilişki derecesine sahiptir. Mağaza gri ilişki derecelerinin birinci çeyrek değeri 0,4133, üçüncü çeyrek değeri ise 0,4363 olarak hesaplanmıştır. Toplam 68 mağazanın %25'i yani 17 mağaza 0,4363 değerinin üzerinde, %25'i yani 17 mağaza ise 0,4133 değerinin altında gri ilişki derecesine sahiptir. İşletme yöneticileri için ilk %25'lik dilimde yer alan mağazaların iş sonuçlarının başarılı olduğu değerlendirilebilir. Son %25'lik dilimde yer alan mağazalar için de işletme perakende kanal yöneticilerince iş sonuçlarının incelenerek söz konusu mağazalarla ilgili performans düşüklüğünün sebebi sorgulanarak iyileştirici aksiyon alınmalıdır. Örneğin, son 17 sırada yer alan mağazaların 8 adedi karlılık olarak zarar etmemesine rağmen aylık ortalama hizmet satış adetleri veya mağaza başına müşteri kazanım maliyeti olan SAC değerinin yüksekliği gibi nedenlerle performansı düşük noktalar arasında yer almıştır. Bu durum mağazanın telekomünikasyon işletmesi açısından verimli noktalar olmadığını ortaya koyar. Zarar etmeyen ancak diğer performans kriterleri yönüyle düşük değerlere sahip olan noktalar mağazalara verilen hedeflerin düşüklüğü nedeniyle yüksek kazanç elde edildiğini gösterir. Bu durum işletme açısından söz konusu mağaza performans sonuçlarının incelenerek aksiyon alınmasını gerektirir. Zarar eden diğer mağazalar için de bütünsel bir performans ölçüm yaklaşımı gereği gerek zarar etmeleri gerekse de diğer kriterler yönüyle düşük değerlere sahip olmaları yönüyle işletme yöneticileri tarafından ayrı ayrı ele alınarak analiz edilmeli, mağaza yeri değişikliği, mağaza yatırımcı değişikliği, başta fazlalık personel gideri olmak üzere toplam giderlerin incelenmesi gibi aksiyonlar alınarak kötü performans sonuçlarının devam etmesinin önüne geçilmelidir.

Genel performans sıralamasında ilk sırada yer alan M43 mağazası karlılığa göre ilk sırada, satış gelirlerinin büyüklüğüne göre 4. sırada, aylık ortalama hizmet satış adedine göre ilk sırada, mağaza SAC (Müşteri Başlı Maliyet) değerine göre 57, hizmet kalitesi skoruna göre ise 67.sırada yer almıştır. Karlılığı ve hizmet satış geliri ve adetlerinin yüksekliğiyle performans anlamında ilk sırada olan bir mağazanın hizmet kalitesi skorlarının düşük olması boyutlarının küçüklüğünden kaynaklı mağazanın yoğunluğunu yönetememe, çalışan sayısının azlığı, gibi faktörler nedeniyle gerçekleşmiş olabilir. İkinci sırada yer alan mağaza M4'ün toplam satış geliri M43 kodlu mağazadan 20 bin TL fazla olmasına rağmen ortalama hizmet satış adedinin M43'e göre %30 daha az olması ve

mağaza başına müşteri maliyet SAC değerinin 31 TL daha yüksek olması nedeniyle ikinci sırada yer almıştır. Performans sıralamasında son sırada yer alan M57 mağazası zarar ettiği için mağazanın devamlılığıyla ilgili hem işletme yöneticilerince hem de yatırımcı iş ortağınca iyileştirici aksiyon alınması gereklidir. 6 kritere göre 15 senaryoyla yapılan duyarlılık analizi sonucunda performans kriterlerinin önem dereceleri değiştirildiğinde mağaza performans sıralamasının değiştiği gözlenmiştir.

Bu çalışmada telekomünikasyon işletmelerinin dağıtım kanalları yönetiminden sorumlu işletme yöneticileri için sektörün uzmanlarının üzerinde uzlaştığı performans ölçüt setiyle perakende mağazaların performansının neye göre başarılı neye göre başarısız, geliştirmeye açık yönlerinin neler olduğunun ortaya konduğu bir mağaza performans ölçüm araştırması yapılmıştır. Yapılan performans ölçüm araştırmasıyla dağıtım kanalı üst düzey yöneticileri kendilerine bağlı belirli coğrafi bölgelerdeki kanal yapılarının yönetiminden sorumlu alt organizasyon birimlerini kendi sorumluk sahalarında faaliyette bulunan perakende mağazaların performans ölçümlerini değerlendirmek suretiyle denetleyebilecektir. Bununla birlikte, çalışma sonucunda geliştirilen performans ölçüm yaklaşımı, işletmelerin dağıtım kanalı yöneticileri için ülke genelinde yaygın, geniş bir perakende örgütünün işletme amaç ve politikaları doğrultusunda optimizasyonunda kullanılacak etkili bir karar destek aracı olarak değerlendirilebilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Ağca, Veysel, (2005), **İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon.
- Ailawadi, Kusum L. ve Keller, Kevin Lane, (2004), “Understanding Retail Branding: Conceptual Insights and Research Priorities”, **Journal of Retailing**, 80(4), 331-342.
- Akal, Zühal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 473, Ankara.
- Akıllıoğlu, Tekin, (1999), “Rekabet Kuralları ve Özelleştirme Uygulamaları”, **Rekabet Politikası ve Özelleştirme Sempozyumu**, Ankara, 100-109.
- Aksoy, Ramazan (2006), **İnternet Ortamında Pazarlama**, Seçkin Yayınları, Ankara
- Almagor, Raphael Cohen, (2011), “Internet History”,**International Journal of Technoethics**, 2(2), 45-64
- Altunışık, R. ve Diğerleri, (2001), **Modern Pazarlama**, Değişim Yayıncılık, Ankara.
- _____ (2006), **Modern Pazarlama**, Değişim Yayınları, (4), Sakarya.
- Arıöz Ali, (2005), “Telekomünikasyon Sektöründe Serbestleşme Süreci”, **Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezi**, Ankara.
- Athawale, V.M. ve Chakraborty, S., (2011), “Application of Grey Relational Analysis Method In Solving Supplier Selection Problems”, *The IUP Journal of Operations Management*, 10(1), 18-28.
- Atkinson A.A ve Diğerleri, (1997), “A. Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement”, **Sloan Management Review**, 38, 3.
- Aydın, Emin Sadık, (2007), “ Üçüncü Nesil Mobil Telekomünikasyon Hizmetleri: Dünya Uygulamaları ve Türkiye için Politika Önerisi”, **DPT Uzmanlık Tezi**, DPT 2740
- Aydın, K. (2005), **Perakende Yönetiminin Temelleri**, Nobel Yayınevi, Ankara.

- _____ (2007), **Perakende Yönetiminin Temelleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Ayyıldız, Hasan, (2000), **Pazarlamada Performans Ölçümü ve Ağaçlandırma Genel Müdürlüğü'ne (AGM) Bağlı Fidanlıklarda Uygulanması: Doğu Anadolu ve Karadeniz Bölgesi Örneği**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi.
- Badulescu, A. (2011), "Competition and Oligopoly in Telecommunications Industry in the EU", **Notes of Prof. Dr. Alina Badulescu at the University of Oradea** <http://tr.scribd.com/doc/48599342/Competition-and-oligopoly-in-telecommunications-industry-in-the-EU>, (Erişim Tarihi:22.12.2016).
- Benligiray, S. (1999), "İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi", Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Bentli, Fatma (2007), "Bilime Yön Verenler, Dünyanın Sağırılığını Gideren Adam" **EMO Dergisi**, 431, 126-128.
- Bezaz, Yurda Güven, (2006), **Geçmişten Günümüze Haberleşme ve PTT Tarihi**, Türkiye Haber-İş Sendikası Yayınları, Ankara.
- Bilgen, Bilge, "Performans Ölçme Sistemlerinin İncelenmesi", **II. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildirileri**, İ.T.Ü., 124-129, İstanbul.
- Bloemer, J., Ruyter, K., (1998), "On the Relationship Between Store Image, Store Satisfaction and Store Loyalty", *European Journal of Marketing*, 32(5), 499-513.
- Bolatoğlu, Belgin, (1997), "Enformasyon ve İletişim Teknolojileri, Mobil Telekomünikasyon Sistemleri", **TUENA**, Türkiye Ulusal Enformasyon Altyapısı Proje Ofisi, www.inovasyon.org/pdf/2102-M-T-A-02.pdf, (Erişim Tarihi: 25.12.2016)
- Booms, B. ve Bitner, M. J. (1981), **Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms, In Marketing of Services**, American Marketing Association, Chicago.
- Borissova, L. (2001), "Promoting Competition, Liberalization and Regulation of the Telecommunications Sector in the Central and Eastern European Countries", **European Common Market Law Review**, 22(2), 59-73.

- Bradley, K. ve Taylor, S. (1992), **Business Performance in the Retail Sector: The Experience of the John Lewis Partnership**, Clarendom Press, Oxford.
- Brignall, S., Ballantine, J. (1996), “Performance Measurement In Service Businesses”, **International Journal of Service Industry Management**, 7(1), 6–31.
- Brosselin, Claude, (1971), **Distrubution**, Le Grand Commerce, Paris.
- BTK (2004), “2004 Faaliyet Raporu”, **BTK**, Eski Adı: Telekomünikasyon Kurumu, www.btk.gov.tr/yayinlar, (Erişim Tarihi: 16.12.2016)
- _____ (2008), “Türk Telekom’un Özelleştirme Süreci ve Sonrasındaki Gelişmeler ve Sektöre Etkileri”, **Sektörel Araştırma ve Stratejiler Dairesi Başkanlığı**, <http://www.btk.gov.tr/Yayinlar>, (Erişim Tarihi: 20.12.2016).
- _____ (2012), “Sabit Telekomünikasyon Hizmetleri Piyasasında Rekabet Durumu Analizi Ve Öneriler”, **BTK**, www.btk.gov.tr, (Erişim Tarihi: 15.01.2017).
- _____ (2016), “Türkiye Elektronik Haberleşme Sektörü Üç Aylık Pazar Verileri Raporu 2016 Yılı 4.Çeyrek”, **Sektörel Araştırma ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı**, Ankara
- _____ (2016), “Mobil İletişimde Yeni Teknoloji, 4,5G”, **4,5G Tanıtım Kitapçığı**, BTK, Ankara
- _____ (2013), “Sabit Mobil İkamesi Raporu”, **BTK**, https://www.btk.gov.tr/File/?path...Raporlari%2FSabit-Mobil_Ikamesi.pdf, (Erişim Tarihi: 17.02.2017).
- _____ (2016), “2016-2018 Stratejik Planı”, **BTK**, Sektörel Araştırma ve Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, www.btk.gov.tr, (Erişim Tarihi: 19.01.2017).
- Buehler, ve Diğerleri, (2006), “Mobile number portability in Europe”, **Telecommunications Policy**, 30(7), 385-399, <http://doi.org/10.1016/j.telpol.2006.04.001>, (Erişim Tarihi: 11.02.2017).
- Bush, Vannevar, (1945), “As We May Think”, The Atlantic Monthly, web.mit.edu/STS.035/www/PDFs/think.pdf, (Erişim Tarihi:12.12.2016)
- Byun, Dae-Ho (2001), “The AHP Approach For Selecting An Otomobile Purchase Model”, **Information & Managment**, 38.

- Casson, Herbert N. (1922), **The History of the Telephone**, A.C. Mc Clurg&Co., Tenth Edition, Chicago
- Chandran Bolo, ve Diğlerleri, (2005); “Linear Programming Models For Estimating Weights in the Analytic Hierarchy Process”, **Computers & Operations Research**, 32.
- Chapin, Lyman ve Owens, Chris (2005), “Interconnection and Peering Among Internet Service Providers, A Historical Perspective ”, **Interisle Consulting Group, LLC.**, www.interisle.net/sub/ISP%20Interconnection.pdf, (Erişim Tarihi:21.12.2016)
- Civelek F. (2010), “Yeni Nesil şebekelerin Telekomünikasyon Sektöründe Düzenlemelere Etkileri”, **DPT**, Planlama Uzmanlığı Tezi.
- Clayton, M. J. (1997), “Delphi: A technique to harness expert opinion for critical decision-making tasks in education”, **Educational Psychology**, 17(4), 373-384.
- Cordeiro, Jose Luis (2008), “Telephones and Economic Growth: A Worldwide Long-Term Comparison with Emphasis on Latin America and Asia”, **V.R.F Series No: 441, Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organisation**, 1-83.
- Courcoubetis, C. ve Weber, R. (2003), **Pricing Communications Networks: Economics, Technology and Modelling**, Wiley Press, England.
- Cronin, J.J. ve Skinner, S.J. (1984), “Marketing Outcomes, Financial Conditions and Retail Profit Performance”, **Journal of Retailing**, 60(4), 9-22.
- Çağlar, İ. ve Kılıç, S. (2005), **Pazarlama**, Meslek ve Teknik Yayınlar Serisi, 1, Ankara
- Dalkey, Norman, and Olaf Helmer, (1963), "An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts", *Management Science*, 9(3), 458-467.
- Dalkey, Norman. C. (1972), **Studies in the Quality of Life; Delphi and Decision-Making**, Lexington Books, MD, USA.
- Dalrymple, J. D. Parsons, J. L. (1986), “Marketing Management Strategy and Cases” , **John Wiley & Sons**, 4, New York
- Darıcı, Ahmet, (2002), “3.Nesil Haberleşme Sistemleri”, **Telekomünikasyon Kurumu**, Sektörel Araştırmalar Daire Başkanlığı, www.btk.gov.tr, (Erişim Tarihi: 17.02.2017).

- Dechaux ve Scheller, (1993), “What are GSM and Dect?”, **Electrical Communication**, second quarter, 118-127
- Delbecq, A. L. ve Diğerleri, (1975), **Group Techniques For Program Planning**, Glenview, Scott, Foresman, and Co., IL.
- Delihoca, Emre, (2008), “Çok Kanallı Dağıtım Sistemleri”, **Yüksek Lisans Tezi**, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Dougall, Mac Robert (2005), “Long Lines: AT&T, Long Distance Telephony, and Corporate Control”, **Bussiness and Economic History Online**, vol.3, www.thebhc.org/sites/default/files/macdougall_0.pdf, (Erişim Tarihi:22.12.2016).
- Dubravac, Shawn ve Ratti, Carlo, (2015), “The Internet of Things, Evolution of Revolution?”, **The Consumer Electronics Association (CEA)**, New York, www.biztositasiszemle.hu/files/201506/aig_white_paper_iot_english_tcm2538-677834.pdf , (Erişim Tarihi: 03.01.2017)
- Duffy, D. L., (2005), “Direct Selling As the Next Channel”, **Journal of Consumer Marketing**, 22(1) , 43-45.
- East, Robert ve Diğerleri, (2000), “First-Store Loyalty and Retention”, **Journal of Marketing Management**, 16, 307-325.
- EBSO (Ege Bölgesi Sanayi Odası) (2015), “Sanayi 4.0 Uyum Sağlamayan Kaybedecek”, **EBSO Araştırma Müdürlüğü Yayını**, www.inovasyon.org/pdf/EBSO.Sanayi-4.0_Raporu.Ekim.2015.pdf, (Erişim Tarihi: 23.12.2016).
- Edes, Balazs ve Diğerleri, 2015, “Substitutability between fixed and mobile telephone services”, **Competition and Regulation 2015**, Institute of Economics, Cers, Hungarian Academy of Sciences, Budapest, 266-305.
- Eke, Erdal, (2011), “Türk Telekomünikasyon Sektöründe Serbestleşme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 2(1), 85-106.
- Ekici, D. (2007), “Determining Optimum Pricing Strategy For A Telecommunications Service By Using Fuzzy Extended AHP”, **Yüksek Lisans Tezi**, Galatasaray Üniversitesi Fen ve Mühendislik Enstitüsü, İstanbul.

- Eraslan, Ergün ve Onur, Algün (2005), "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı", **Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi**, 20 (1), 95-106.
- Erdal, M. (2003), **Yüksek Teknoloji Yönetimi ve Bilişim Pazarlaması**, Filiz Kitabevi, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1993) **İsteğe Bağlı Sigorta Hizmetine Karşı Tutum**, Beta Yayınları, İstanbul
- Ericsson (2016), "Ericsson Mobility Report", **On the Pulse of the Networked Society**, www.ericsson.com/en/mobility-report, (Erişim Tarihi: 05.01.2017).
- Eroğlu A.H, (2005). **Endüstriyel İşletmelerde Dağıtım Kanalları Seçimi ve Dizayını**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Erol, Mesut, (2003), "Doğal Tekellerin Düzenlenmesi ve Telekomünikasyon Sektöründe Düzenleyici Kurum", **DPT Uzmanlık Tezleri**, İktisadi Sektörler Ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Hukuki Tedbirler ve Kurumsal Düzenlemeler Daire Başkanlığı, DPT, 2680.
- Etten, Wim Van (t.y), "The History of Telecommunications", **Telecom Engineering, University of Twente**, 1-42, studieverzameling.utwente.nl/.../TelecomHistory2.pdf (Erişim Tarihi: 23.12.2016).
- European Parliament (2002), "The European Parliament and of the Council on universal service", **EUR-Lex Access to European Union law**, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL>, (Erişim Tarihi: 03.12.2016).
- Evans, ve Diğerleri, (2001), "The Direct Marketing-Direct Consumer Gap: Qualitative Insights", **Qualitative Market Research: An International Journal**, 4(1), 17-24.
- Farber, Madeline, (2017), "Google Tops Apple as the World's Most Valuable Brand", **Fortune Tec.**, <http://fortune.com/2017/02/02/google-tops-apple-brand-value/>, (Erişim Tarihi: 03.03.2017)
- Farley, Tom (2016), "Telephone History Series", **privateline.com's**, http://privateline.com/?page_id=116 (Erişim Tarihi: 14.12.2016)
- FCC (Federal Communications Commission) (2004), "The Internet: Looking Back On How We Got Connected to the World", **FCC**, usitc.gov/publications/332/pub4415.pdf, (Erişim Tarihi: 05.03.2017)

- Feng, C.M. ve Wang, R.T. (2000), "Performance Evaluation for Airlines Including the Consideration of Financial Ratios", **Journal of Air Transport Management**, 6,133-142.
- Gabel, David ve Weiman, David F. (1998), **Opening Networks to Competetion, The Regulation and Pricing of Access**, Kluwer Academic Publishers, Boston USA.
- Gabel, Richard, 1969, **The early competitive era in telephone communication, 1893-1920**, Law and Contemporary Problems, 34, Spring 1969, 340-59.
- Gail, T. ve Scott, L. (1995), "Waiting Time Delays and Customer Satisfaction In Supermarkets", **Journal of Services Marketing**, 9(5), 10-19.
- Ganesh, J., (2004), "Managing Customer Preferences in a Multi Channel Environment Using Web Services", **International Journal of Retail & Distribution Management**, 32(3), 140-146.
- Genç, Ali ve Narin, Müslüme, (2016)," Türkiye'de Mobil Numara Taşınabilirliği Uygulamasının Fiyat ve Rekabet Üzerine Etkileri: Panel Veri Analizi", Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi, 2(2), 91-116.
- Geylani, Munip ve Diğerleri, (2016), "Geçmişten Günümüze Hücreli Haberleşme Teknolojilerinin Gelişimi", **Fen ve Mühendislik Dergisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, 54, 18(3), 606-623.
- Gökalp, Füsün, (2009), "Perakende Sektöründe Performans Ölçümü: Türkiye Üzerine Bir Model Denemesi", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Gönenç, E. Özgür, (2003), "İnternet ve Türkiye'deki Gelişimi", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 16, 87-97.
- Grady, M.W., (1991), "Performance Measurement, Implementing Strategy", **Management Accounting**, 72(12), 49-53.
- Gray, Vanessa, (2005), "Evaluating The Cost of the Handset and Mobile Telephony As a Barrier to Uptake" **Informa Telecoms and Media**, www.itu.int/ITU-D/ict/papers/.../ITU_Gray_FINAL_web.pdf, (24.12.2016)

- Greenley, G.E., (1995), “Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence From UK Companies”, **British Journal of Management**, 6, 1–13.
- Gromov, Gregory, (1995), “Roads and Crossroads of the Internet History”, **Net Valley**, Online Writings, <http://history-of-internet.com/>, (Erişim Tarihi: 12.12.2016)
- Grönroos, Christian, (1990), **Service Management and Marketing**, Lexington Books, Massachusetts.
- Grönroos, Christian, (1994), “From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. Management Decision”, 2, 4–20.
- Güngör, Müberra ve Evren, Gökhan, (2002), “İnternet Sektörü Ve Türkiye İncelemeleri”, **BTK**, Tarifeler Dairesi Başkanlığı, www.btk.gov.tr/yayinlar, (Erişim Tarihi: 18.12.2016).
- Güngör, Müberra ve Tözer, Ayhan, (2008), “Genişbant İnternet Hizmetleri: Türkiye’de Mevcut Durum Değerlendirmesi ve Öneriler”, **inet-tr’08 - XIII. Türkiye’de İnternet Konferansı Bildirileri**, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, 119-126.
- Güzel, Mehmet (2006), “Küreselleşme, İnternet ve Gençlik Kültürü” **Küresel İletişim Dergisi**, sayı 1, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 1-16
- Hacıfendioğlu, şenol, (2010), “Sosyal Paylaşım Sitelerinde Üye Bağlılığı Üzerine Bir Araştırma”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** (20)2, 56-71
- Harris, Ford E. (1977), “A Historical Account Relative to the Chesaning, Brant and New Lothrop Telephone Serviced”, **River Rapids District Library**, www.riverrapidslibrary.org/genealogy-research/genealogy-local-history/oral-history-transcripts/Harris-%20Ford%20-%20Our%20Telephony.pdf, 1-16 (Erişim Tarihi: 21.12.2016).
- Hung, H.L. ve Diğerleri, (2008), “Methodological and Conceptual Issues Confronting a Cross-Country Delphi Study of Educational Program Evaluation”, **Evaluation and Program Planning**, 31, 191–198.
- Huurdeman, Anton A. (1993), **The Worldwide History of Telecommunications**, A John Wiley and Sons, Inc. Publication, New Jersey
- IBM Global Business Services (2010), “Telco 2015, Five Telling Years, Four Future Scenarios”, **Telecommunications Executive Report**, ibm.com/iibv, (23.12.2016).

- Işın, Sermet (1993), "Türkiye'de değişkenlik Finansal Kiralama Yoluyla KOBİ'lerde Franchising Uygulamaları", **BTSO-Ufrad Paneli**, Bursa.
- ITU (International Telecommunication Union) (2010), "Definitions of World Telecommunication/ICT Indicators", **ITU Definations and Indicators Material**, itu.int/ITU-D/ict/material/TelecomICT_Indicators_Definition_March2010_for_web.pdf (Erişim Tarihi:18.12.2016).
- Izraeli, Dov, (1972), **Franchising and the Total Distrubiton System**, First Published, Longman Pres, London.
- İleri, N. (2009), "Telekomünikasyon Hizmetlerinde Fiyatlandırma Stratejileri", **Yüksek Lisans Tezi**, Ankara üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- İTO, (İstanbul Ticaret Odası), (2004), "Sorularla Acentelik, Distribütörlük Müessesesi", **İstanbul Ticaret Odası Yayınları**, 2004-58, İstanbul.
- Jia, Jianzhong ve Yin, Yuchan, (2015), "Analysis of Nokia's Decline from Marketing Perspective", **Open Journal of Business and Management**, 3, 446-452
- Jobber, David, (2009), **Principles and PracticeOf Marketing 6e**, McGraw-Hill, 248-253.
- Johnston, Sean F. (2009), "The Telephone in Scotland", Draft for Scottish Life and Culture: A Compendium of Scottish Ethnology, 8, **Transport and Communications. Publications of the European Ethnological Research Centre**, 716-727
- Kaplan, Robert ve Norton, David, (1999), **Balanced Scorecard**, Çeviren: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Karakaş, B. ve Ak, R. (2003), "Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi Önemli midir?", **Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi Bildirileri**, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Karartı, T. (1999), "Otomobil Firmalarının Dağıtım Kanalında Bayi Seçiminde Göz Önünde Bulundurulmuş Faktörler", **Yüksek Lisans Tezi**, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Gebze.

- Karataş, Hakan ve Ayrım, Yusuf Ziya, (2010) , “AB ve Türkiye Telekomünikasyon Pazarları 2009 Yılı Durum Karşılaştırması”, **T.C Başbakanlık Avrupa Birliği Genel Sekreterliği Sosyal, Bölgesel ve Yenilikçi Politikalar Başkanlığı Yayını**, Ankara
- Kasulis, J. ve Lush, R. (1981), “Validating the Retail Store Image Concept”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 9(4), 419-435.
- Keçek, Gülnur ve Yıldırım, Esra (2010), "Kurumsal Kaynak Planlama (Erp) Sisteminin Analitik Hiyerarşi Süreci (Ahp) Ile Seçimi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 15(1), 193-211.
- Kent, Bülent (2012), “Telekomünikasyon Sektöründe Evrensel Hizmet Kavramı”, **Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, C. XVI, , 2, 169-198.
- Kilci, Metin, (1994), “Başlangıcından Bugüne Türkiye’de Özelleştirme Uygulamaları (1984-1994)”, **T.C Devlet Planlama Teşkilatı Yıllık Programlar ve Konjonktür Değerlendirme Genel Müdürlüğü**, <http://ekutup.dpt.gov.tr/kit/kilcim/ozelles.pdf>, (Erişim Tarihi: 11.12.2016).
- Koçel, Tamer, (2003), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları,9, İstanbul.
- Kotler, P. (2000), **Pazarlama Yönetimi**, Beta Basım Yayım, Milenyum Baskı, Kırklareli.
- _____ (1999), **Kotler ve Pazarlama: Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kotler, P., (2003), **A Framework for Marketing Management**, Prentice Hall, Second Edition , Upper Saddle River, N.J.
- Kotler, Philip ve Armstrong, Garry, (2001), **Principles of Marketing**, 9. Edition, Upper Saddle River, New Jersey.
- Kotler, Philip ve Armstrong, Garry, (2004), **Principles of Marketing**, 10. Edition, Upper Saddle River, New Jersey.
- Köksal, Emin, (2010), “Genişbant İnternetin Yaygınlaşması Rekabetin Gelişmesine Bağlı”, **BETAM Araştırma Notu 10/80**, www.betam.bahcesehir.edu.tr, (05.01.2017).

- Kumcu, Erdoğan ve Meffert, Heribert, (1970), **Marketing Management**, Enzyklopedia, Verlag Modern Industrie, Munchen.
- Kuo, Y. ve Diğerleri, (2008), “The Use of Grey Relational Analysis In Solving Multiple Attribute Decision Making Problems”, **Computers & Industrial Engineering**, 55, 80-93.
- Kuruüzüm, A. ve Atsan, N. (2001), “Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve İşletmecilik Alanındaki Uygulamaları”, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 1, 83-105.
- Larkin, Paul J. (2012), “Turning Points in Telecommunications History”, **Volume 29 Issue 4 Journal of Computer and Information Law Symposium**, 513-538.
- Lasen, Amparo (2002), “The social shaping of fixed and mobile networks: A historical Comparison”, **Surrey Vodafone Scholar, Digital World Research Centre, University of Surrey**, 1-44.
- Laursen, Jesper Vissing, (1996), “The Internet: Past, Present and Future”, *American Studies in Scandinavia*, (29), 102-112.
- Leiner, Barry M. ve Diğerleri, (2009), “Brief History of the Internet”, *Acm Sigcomm Computer Communication Review*, 39(5), 22-31
- Lin, Yi, Mian-Yun Chen ve Sifeng Liu, (2004), “Theory of Grey Systems: Capturing uncertainties of Grey Information”, **Grey Systems Theory and Applications, Kybernetes, the International Journal of Systems and Cybernetics**, 33(2), 196-218.
- Lindquist, J. D. (1974), “Meaning of Image: A Survey of Emprical and Hypothetical Evidence”, *Journal of Retailing*, 50, 29-38.
- Linstone, H.A. ve Turoff, M. (1975), **The Delphi Method Techniques and Applications**, Addison-Wesley, Massachusetts.
- Liu, H. ve Davies, G. (1997), “Market Orientation In UK Multiple Retail Companies: Nature and Pattern”, **International Journal of Service Industry Management**, 8(2), 170–187.
- Loeb, Hamilton G. (1978), “ The Communications Acts Policy Toward: A Failure to Communicate”, *Duke Law Journal*, 1978(1), 1-58.

- Lovelock, Christopher H. (1983), "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights", **Journal of Marketing**, 47, 9-20.
- Lu, Hua, (2008), "Mobile Software Technologies, WAP", **Centre For Data Intensive Systems**, Department of Computer Science, Aalborg University, people.cs.aau.dk/~luhua/courses/mst08/1.3.WAP.pdf, (Erişim Tarihi: 26.12.2016).
- Lu, Meng ve Kees Wevers, (2007), "Grey System Theory and Applications: A Way Forward", **Journal of Grey System**, 10(1), 47-54.
- Magrath, A.J. (1986), "When marketing services, 4 Ps are not enough", **Business Horizons**, May/June, 44-50.
- Maillart, Thomas Quentin, (2011), **Mechanism of Internet Evolution and Cyber Risk**, Department of Management, Technology and Economics, ETH Zurich.
- Malin, M. L. ve Diğerleri (2007), "Social Entrepreneurship and Direct Marketing", **Direct Marketing: An International Journal**, 1, 68-77.
- Mallen Bruce, (1996), "Selecting Channels of Distribution: A Multi – Stage Process", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 26(5), 5-21.
- Martineau, P. (1958), "The Personality of the Retail Store", **Harvard Business Review**, 36, 47-56.
- Mccarthy, E. Jerome, (1964), **Basic Marketing**, Illinious Marketing Türkiye (2004), 58
- Megep (Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi) (2008), "Satış Mekanı Düzenleme", **Pazarlama ve Perakende Eğitim Notları**, Ankara
- Megginson, William L. ve Diğerleri (1997), **Small Business Management**, Second Edition, **McGraw Hill**, Boston
- Mistepe, M. Ufuk, (1998), "Orman Ürünleri Sanayinde ORÜS A.ř.'nin Performans Göstergeleri", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, 10(109), Ankara.
- Mobilsiad (2016), "Elektronik Haberleşme Sektöründe Genişbant Etki Analizi ve Türkiye İçin Yol Planı", **Mobilsiad Raporu**, Mobil Servis Sağlayıcı İş Adamları Derneği, İstanbul
- Mucuk, İsmet, (2004), **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

- Nebil, Füsün Sarp, (2016),”4G’li Günlere Doğru Yoksa 4,5G mi”, **EMO**, TMMOB Emo Ankara Şubesi Haber Bülteni, 2016/1
- Ng, C. L. I., (2005), **Does Direct Marketing Need to Have a Direction?**, Marketing Intelligence & Planning, 23(6), 628-635.
- Nickols, F., (2000), “The Stakeholder Scorecard: The Stakeholderbased Approach to Keeping Score, Distance Consulting”, <http://home.att.net/~nickols/scorecrd.htm>, (Erişim Tarihi: 12/11/2016).
- Nielsen MMA Türkiye (2016), “Mobil Reklam Harcama Araştırması”, **Mobil Pazarlama Birliği Türkiye**, www.mmaturkey.site/MMA/Mobil_Display_, (22.02.2017).
- Nilsson, Torbjorn, (1993), “Toward a New Era In Mobile Communications”,
- Oluç, M. (2006), **Temel Pazarlama Kavramları**, Beta Yayınları,1,İstanbul.
- Opricovic, S. ve Tzeng, G.H., (2003), “Defuzzification with in a Multicriteria Decision Model”, **International Journal of Uncertainty, Fuzziness and Knowledge-Based Systems**, 11, 5, 635-652.
- Oruç ve Diğerleri, (2003), “Rekabet Politikası”, **BTK**, Sektörel Araştırma ve Stratejiler Daire Başkanlığı, www.emo.org.tr/ekler/50a_ek.pdf, (11.01.2017).
- Oruç, Ejder ve Diğerleri, (2002), “Tekel Sonrası Telekomünikasyon Hizmetleri Pazarı: PSTN Şebekesinin Rekabete Açılması Üzerine Analizler”, **BTK**, Sektörel Araştırma Ve Stratejiler Dairesi Başkanlığı, kampanya.org.tr/telekom/belge/tk-telekomhizmetleri-2002.pdf, (Erişim Tarihi: 22.01.2017).
- ÖİB (Özelleştirme İdaresi Başkanlığı), (2010), “Türkiye’de Özelleştirme Uygulamaları-1”, **ÖİB**, http://www.oib.gov.tr/turkiyede_ozellestirme1.zip, (Erişim Tarihi: 02.01.2017).
- Özbirecikli, Mehmet ve Ölçer, Ferhat, (2002) “ Strateji Odaklı Performans Ölçümü: Balanced Scorecard-BSC”, **İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi**, 31, 2.
- Özdemir, S., (2005), “Dağıtım Kanalında Bayileri Motive Etmenin Belirleyicileri: Ampirik Bir Analiz”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9(1), 115-138.

- Özdemir, Şelale, (2014), “Sanayi Devriminin Bilim Tarihi Üzerindeki Etkisi: Bilim Ve Teknoloji İç İçe”, **İstanbul Kültür Üniversitesi Üretim Ekonomisi Kongresi Bildirisi**, <http://www.iku.edu.tr/15/2330/>, (Erişim Tarihi: 18.01.2017).
- Özer, Gül, (1999), “Telefon Sektör Araştırması“, **İstanbul Ticaret Odası**, İTO yayın, www.ito.org.tr/itoyayin/0011878.pdf , (Erişim Tarihi: 26.12.2016)
- Özgentürk, Jale (1993), "Özel Girişimcilik Patlaması Oldu", **Milliyet Gazetesi Ekonomi Haberi**,16 Mart 1993, gazetearsivi.milliyet.com.tr/Arsiv/1993/03/16, (Erişim Tarihi: 04.01.2017).
- Öztürk, S.A., (1998), **Hizmet pazarlaması**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Paksoy, M., Esnaf, Ş. (1995), “Personel Seçiminde Çok Özellikli Karar Verme Yaklaşımından Yararlanılması”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, 24, 1-18
- Palepu, Krishna G. (2011), “ Strategy and Governance at Yahoo! Inc.”, **Harvard Bussiness School Accounting & Management Unit Case**, 112-040
- Palmer, Adrian, (1994), **Principles of Services Marketing**, McGraw-Hill Publishing Company, (2), London.
- Peker, İ., Baki, B. (2011), “Gri İlişkisel Analiz Yöntemiyle Türk sigortacılık Sektöründe performans Ölçümü”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 4(7), 1-18.
- Pelton, Joseph N. (1995), **Wireless and Satellite Communications**, NY.
- Pinheiro, John, (1987), “AT&T Divestiture & the Telecommunications Market”, **Berkeley Technology Law Journal**, 2(2), 303-355.
- Piroğlu, Ünsal, (2001), “İletişim Çağında Sanatın ve Telif Haklarının Yeni Konumu”, **FMR Ankara Barosu Fikri Mülkiyet ve Rekabet Hakları Dergisi**, 1(2), 121-128
- Razmi, J ve Diğerleri, (2000), "The New Concept of Manufacturing “Dna” Within An Analytic Hierarchy Process-Driven Expert System", **European Journal of Innovation Management**, 3(4), 199-211.
- Rekabet Kurumu, (2013), **Rekabet El Kitabı**, Rekabet Kurumu Yayınları, 238(2), Ankara

- Reynolds, J., E. ve Diğerleri, (2005), “Assessing the Productivity of the UK Retail Sector”, **International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, 14(3), 337–349.
- Rowe, G. ve Wright, G. (1999) “The Delphi technique As A Forecasting Tool: Issues and Analysis”, **International Journal of Forecasting**, (15), 353-375.
- Saaty, Thomas L (1994), "How to Make A Decision: The Analytic Hierarchy Process", **Interfaces**, 24(6), 19-43.
- Saaty, Thomas L., (2008), "Decision Making with the Analytic Hierarchy Process", **International Journal of Services Sciences**, 1(1), 83-98.
- Samut, Pınar Kaya, (2013), “İki Aşamalı Çok Kriterli Karar Verme ile Performans Değerlendirmesi: AHP ve TOPSIS Yöntemlerinin Entegrasyonu”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 14(4), 57-68.
- Sarıaltın, Hatice, (2003), **Örgüt Performansının Ölçülmesi ve Geliştirilmesinde Kıyaslama Yöntemi ve İmalat Şirketlerinde Kıyaslama Uygulamaları**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Schlesinger, L.A. ve Heskett, J. (1991), “The service-driven company”, **Harvard Business Review**, 69(5), 71-81.
- Scholastic (2006), “Biography of Alexander Graham Bell” **Light and Sound Junior Education Topics**, www.scholastic.co.uk, (Erişim Tarihi: 19.12.2016).
- Scholl Armin, ve Diğerleri, (2005), “Solving Multiattribute Design Problems with Analytic Hierarchy Process and Conjoint Analysis: An Empirical Comparison”, **European Journal of Operational Research**, 164.
- Scourias, John (1996), “Overview of the Global System for Mobile Communications”, **University of Waterloo**, <https://cs.uwaterloo.ca/research/tr/1996/15/CS-96-15.pdf>, (Erişim Tarihi:06.12.2016).
- Senger, Ötüken ve Albayrak, Özlem Karadağ, (2016), “Gri İlişki Analizi Yöntemi ile Personel Değerlendirme Üzerine Bir Çalışma”, **Uluslararası İdari ve İktisadi İncelemeler Dergisi**, 17, 235-258.

- Serindağ, Hasan, (2008), “Türk Telekomünikasyon Sektöründe Liberalizasyon ve Regülasyon Kurumlarının Fonksiyonları”, **inet-tr’08 - XIII. Türkiye’de İnternet Konferansı Bildirileri**, 115-118.
- Sinanoğlu, Reşat, (2000), “Dikey Bütünleşmiş Dağıtım Kanalları Sistemi, Kanal İçi Rekabet Ve Son Fiyat Denetimi”, **Perşembe Konferansları**, Rekabet Kurumu, www.rekabet.gov.tr/File/?path.pdf, (Erişim Tarihi:17.02.2017).
- Smith, Peter L. ve Wellenius, Björn, (1999), “Strategies for Successful Telecommunications Regulation in Weak Governance Environments”, **Memorandum. Washington, DC: World Bank** 230 (1999): 5-204.
- Specht, Günter ve Fritz, Wolfgang, (2005), **Distributions Management**, vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, 4, Verlag W. Kohlhammer. Edition,
- Spulber, Daniel F. (1995), “Deregulating Telecommunications”, **Yale Journal On Regulation**, 12(1), 26-66.
- Stanworth, John ve Curran, James (1999) "Colas, Burgers, Shakes and Shirkers: Towards A Sociological Model of Franchising in the Market Economy" **Journal of Bussiness Venturing**, 14, 323-344.
- Statista (2016), “Number of fixed telephone lines worldwide from 2000 to 2016 (in millions)”, **The Statistics Portal**, www.statista.com/statistics/273014/number-of-fixed-telephone-lines-worldwide-since-2000/, (03.01.2017).
- Statistics in Schools, (t.y), “The History of the Telephone”, **Student Version United States Census Bureau**, www2.census.gov/programs-surveys/sis/activities/history/eh-3_student.pdf, (15.12.2016).
- Stelzner, Michael A., (2015), “How Marketers Are Using Social Media to Grow Their Businesses”, **2015 Social Media Industry Report**, socialmediaexaminer.com, (Erişim Tarihi: 04.03.2017).
- Şahin, Ali E., (2001), “Eğitim Araştırmalarında Delphi Tekniği Ve Kullanımı”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 20, 215-220.
- Tatlıdil, R., Oktav, M., (1992), **Pazarlama Yönetimi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, Dokuz Eylül Üniversitesi Matbaası, (1), İzmir.

- Tayyar, Nezih ve Diğlerleri, (2014), “BİST’e Kayıtlı Bilişim ve Teknoloji Alanında Faaliyet Gösteren İşletmelerin Finansal Performanslarının Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) ve Gri İlişkisel Analiz (GİA) Yöntemiyle Değerlendirilmesi”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, (1), 19-40.
- Tek, Ö. Baybars, (1997), **Pazarlama İlkeleri**, Sistem Yayınevi, 7. Baskı, İzmir.
- Telkoder (2005), “İşletmeciler Sorunlarının Çözümüne Kavuşturulması Çalışmaları”, **Serbest Telekomünikasyon İşletmecileri Derneği**, www.telkoder.org.tr/ docDownload.php?docID=219, (Erişim Tarihi: 21.01.2017).
- Telkoder (2015), “20 Kasım 2015 BTK-Port ve Transmisyon Bazlı Tarife”, **Serbest Telekomünikasyon İşletmecileri Derneği BTK Yazısı**, 15(30), www.telkoder.org.tr/docDownload.php?docID=2428, (Erişim Tarihi: 24.01.2017).
- The Economist (2016), “Telecoms in 2017”, **A special report from the Economist Intelligence Unit**, www.eiu.com/industry (15.01.2017).
- Timisi, Nilüfer (2003), **Yeni İletişim Teknolojileri ve Demokrasi**. Ankara: Dost Yayınevi.
- Tonta, Yaşar, (2005), “İnternet Teknolojileri”, Hacettepe Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü Dokümanı, 422, yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/.../dok422/, (Erişim Tarihi: 18.12.2016).
- Topkar, U., (2005), “Fiyatlandırma ve Fiyat İndirimlerinin Talebe Yansımalarının Araştırılması”, **Yüksek Lisans Tezi**, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Topkaya, Ferhat, (2003), “Telekomünikasyon Sektöründe Erişim Sorunları”, **Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezi**, 0108, Ankara.
- Tözer, Ayhan, (2011),” Genişbant İnternet Hizmetleri Piyasasında Düzenleme, Rekabet ve Düzenleyici Kurum Politikalarının Değerlendirilmesi”, **Rekabet Dergisi**, 12(1), 161-223.
- Tuncer, Samet (2004), **Elektronik Haberleşme Alanında Afrika’daki Mevcut Durum ve Türkiye ile İşbirliği İmkanları**, Bilişim Uzmanlığı Tezi, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu.

- Tunçer, Mehmet, (2011), “Özelleştirme Sonrası Türk Telekom”, **Liberal Düşünce**, 16(61-62), 217-232.
- Turan, G., (2014), **Operasyonel, Yönetimsel ve Stratejik Problemlerin Çözümünde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri**, Dora Yayıncılık, Bursa.
- Turkcell (2017), “Hakkımızda”, [turkcell.com.tr/tr/hakkimizda](http://www.turkcell.com.tr/tr/hakkimizda), (Erişim Tarihi: 02.05.2017).
- _____ (2017), “Turkcell Yönetim Takımı”, **Turkcell A.Ş Organizasyon Yapısı**, <http://www.turkcell.com.tr/tr/hakkimizda/genel-bakis/yonetim-takimi>, (Erişim Tarihi: 05.01.2017).
- Turkcell Superonline (2017), “Kilometre Taşları”, Turkcell Superonline Web, <http://www.superonline.net/hakkimizda/genel-bakis/kilometre-taslari>, (Erişim Tarihi: 04.01.2017)
- TÜİK (2016), “Hanehalkı Tüketim Harcaması,2015”, **Türkiye İstatistik Kurumu Haber Bülteni**, 21530, www.tuik.gov.tr, (Erişim Tarihi: 05.01.2017).
- Türk Telekom (2016), “Her Şey İçin Türk Telekom”, **Türk Telekom 2015 Faaliyet Raporu**, www.ttinvestrelations.com, (Erişim Tarihi: 23.12.2016)
- _____ (2017), “Hakkımızda”, www.turktelekom.com.tr/hakkimizda/, (Erişim Tarihi: 02.05.2017).
- _____ (2017), “Türk Telekom Üst Yönetimi”, **Türk Telekomünikasyon A.Ş Organizasyon Yapısı**, <http://www.ttyatirimciiliskileri.com.tr/tr-tr/kurumsal-yonetim/sayfalar/ust-yonetim.aspx>, (Erişim Tarihi: 05.01.2017).
- Türkdoğan, Orhan, (1981), **Endüstri Sosyolojisi, Türkiye' nin Endüstrileşmesi: Dün Bugün Yarın**, Töre Devlet Yayınevi, Ankara.
- Tüzemen, Adem ve Aşkın Özdağoğlu, (2007),“Doktora Öğrencilerinin Eş Seçiminde Önem Verdikleri Kriterlerin Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi ile Belirlenmesi”, **Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 21(1), 215-232.
- Ulusoy Ali, (2012), “Türk İdare Sistemi İçerisinde Rekabet Kurumunun Yeri”, **Rekabet Kurumu Perşembe Konferansları**, www.rekabet.gov.tr/?path=root?04.10.2012.pdf, (Erişim Tarihi: 17.02.2017).

- _____ Ulusoy, Ali, (2002), “Rekabet Kurumu ile Diğer Bağımsız İdari Kurumlar Arasında Çıkabilecek Uyuşmazlıklar ve Çözüm Perspektifleri”, **Ankara Barosu Uluslararası Hukuk Kurultayı**, Ankara.
- Üner, M., (1994), “Hizmet pazarlamasında pazarlama karması elemanları değişiklik gösterir mi?”, **Pazarlama Dünyası**, 8(43), 2-11.
- Venkatraman, N. ve Ramanujam, V. (1986), “Measurement of Business Performance In Strategy Research: A Comparison of Approaches”, **Academy of Management Review**, 11, 801–814.
- Vodafone (2015), “Vodafone Telekomünikasyon Anonim Şirketi Yönetim Kurulu Kararı”, **Vodafone Telekomünikasyon A.Ş Organizasyon Yapısı**, www.vodafonebilgi.com.tr/27022015.pdf, (Erişim Tarihi: 05.01.2017).
- _____ (2017), “Vodafone Hakkında”, vodafone.com.tr/VodafoneHakkinda/vodafone-hakkinda.php, (Erişim Tarihi: 02.05.2017).
- Wajcman ve Diğerleri, (2007), “The Impact of the Mobile Phone on Work/Life Balance”, **Australian Research Council Linkage Project**, www.amta.org.au, (Erişim Tarihi: 17.01.2017).
- Wang R.T. ve Diğerleri, (2004), “A Comparative Analysis of the Operational Performance of Taiwan’s Major Airports”, **Journal of Air Transport Management**, 10(5), 353-360.
- Watson, Anna ve Diğerleri, (2005), "Retail Franchising: an intellectual capital Persopective", **Journal of Retailing and Consumer Services**, 12(1), 25-34.
- Wellenius, Björn, ve Diğerleri (1991), “Restructuring and Managing the Telecommunications Sector”, **Dünya Bankası Yayını**, 8907, (1)Washington D.C.
- Yanar, Özlem, (2013), “Entelektüel Sermaye Ve Örgütlerin Performansı Üzerine Etkisi”, **Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi**, Maltepe Üniversitesi Yayınları, 2, 79-96.
- Yapıcı, Kahraman ve Salman, Banu (2007), “Yerleşmiş Sözcüklere Türkçe Karşılık Tutmuyor”, **Elektrik Mühendisliği**, 431, 32-35.
- Yapıcı, Kahraman, (2007), “Türk Telekom’a Alternatif Olur mu?”, **Elektrik Mühendisliği**, 430, 40-43.

- Yeniçeri, Tülay, (2005), “Mağaza İmajı Ve Mağaza İmajı Boyutları Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi”, **Yönetim**, 16(52), 39-53.
- Yıldız, H. (2013), “Mobil Numara Taşınabilirliği Uygulamasını Tüketici Üzerindeki Etkisi: Türkiye İncelemesi”, **Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu İdari Uzmanlık Tezi**, 0159.
- Yılmaz, K. (1999), Türk Telekomünikasyon Sektöründe Reform: Özelleştirme, Düzenleme ve Serbestleşme, İzak Atiyas (Ed), **Devletin Düzenleyici Rolü: Türkiye'de Elektrik ve Telekomünikasyon Sektörlerinde Özelleştirme ve Rekabet**, TESEV, İstanbul.
- Yuan, X. (2007), “Grey Relation Evaluation of Financial Situation of Listed Company”, *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 3(2), 41-44.
- Zerenler, Muammer, (2003), “Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Zhai, Lina Yin-Khoo ve Diğerleri, (2009), “Design Concept Evaluation in Product Development Using Rough Sets and Grey Relational Analysis”, **Expert Systems with Applications**, 36, 7072–7079.
- 5809 Sayılı Elektronik Haberleşme Kanunu [EHK] (2008), **T.C Resmi Gazete**, 10377, 5 Kasım 2008.



EKLER

Ek 1. Delphi Tekniği Yöntemi Anket Çalışması – Birinci Anket

Sayın İlgili,

Bu Anket formu, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı bünyesinde yürütmekte olduğum “TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE PERAKENDECİLİK VE MAĞAZA PERFORMANS ÖLÇÜMÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA” konulu Doktora tezimin uygulama kısmına yöneliktir.

Telekomünikasyon Sektörü İşletmeci Perakende Mağazalarının Performans kriterlerini Delphi Tekniği yöntemi kullanarak belirlenmesi için görüşlerinize başvurmak isterim.

Perakende Mağaza Performans Ölçüm kriterlerinin ne olması gerektiği konusunda uzman görüşleri ve değerlendirmelerinin alınmasıyla ortak bir konsensüse ulaşmayı hedefleyen bu tekniğin araştırmama uygulanması konusunda değerli desteğinizi beklerim.

Bu tez çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, şüphesiz değerli zamanınızı alacaktır. Ancak, üniversite ve iş dünyası arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz.

Alınacak cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve istenildiği takdirde elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin araştırma katılımcılarımıza gönderilecektir.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, başarılar dileriz.

Doktora Danışmanı : Doç.Dr. Hasan AYYILDIZ, ayyildiz@ktu.edu.tr

Doktora Öğrencisi : İsmail BEKTAŞ, ismailbektas1461@icloud.com

Anket Katılımcı Bilgisi

Ad, Soyadı:

Görev, Pozisyon:

Çalışılan Şirket:

Telekomünikasyon Sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin perakende mağazalarının performans ölçümü değerlendirilmesinde etkili olabilecek başlıca kriterler sizce nelerdir?

Performans Kriterleri:

Ek 2. İkinci Delphi Anketi

	Kriterler	Değerlendirme Alanı	Katılıp Katılmama Gereçesi
1	Mağaza ziyaretçi sayısı	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
2	Müşteri memnuniyeti skoru	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
3	Hizmet ve ürün satış adedi	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
4	Mağaza karlılığı	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
5	Mağaza kirası	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
6	Çalışan turnover (iş gücü devir) oranı	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
7	Çalışan eğitimi ve bilgi düzeyi	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
8	Mağaza konumu ticari alan önem bilgisi	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
9	Mağaza boyutları	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
10	Çalışan sayısı başına işlem adedi	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
11	Mağaza toplam giderleri	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
12	Mağaza toplam satış geliri	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
13	Mağaza personel gideri	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
14	Satış hedef gerçekleştirme oranları	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
15	Hizmet Kalitesi Skoru	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
16	Çalışan memnuniyet skoru	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
17	Hatalı işlem ve fraud oranı	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
18	Müşteri elde tutma/ikna adedi	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
19	Mağazaya giren/önünden geçen kişi sayısı	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
20	Mağaza SAC maliyeti	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
21	Mağaza metrekare başı karlılık	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
22	Satışa dönen mağaza ziyareti oranı	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
23	Çapraz satış başarısı	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
24	Yakın konumdaki rakip operatöre göre performans durumu	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
25	Müşteri başına düşen gelir	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
26	Müşteri tekrar ziyaret oranı	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
27	Mağaza metrekare başına satış	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	

1:Hiç Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Biraz Katılmıyorum, 4:Kararsızım, 5:Biraz Katılıyorum, 6:Katılıyorum, 7: Kesinlikle Katılıyorum

Ek 3. Delphi Tekniği Sonuçları

	Kriterler	Ortanca	Değişim Aralığı, R(2)	Değişim Aralığı, R(3)
1	Mağaza ziyaretçi sayısı	5	2	2
2	Müşteri memnuniyeti skoru	5	1,5	1,5
3	Mağaza aylık ortalama hizmet ve ürün satış adedi	6	1	0,5
4	Mağaza karlılığı	7	0	0
5	Mağaza kirası	3	1,5	1,5
6	Çalışan turnover (iş gücü devir) oranı	3	2	2
7	Çalışan eğitimi ve bilgi düzeyi	4	1,5	1,5
8	Mağaza konumu ticari alan önem bilgisi	4	2	2
9	Mağaza boyutları	3	2	2,5
10	Çalışan sayısı başına işlem adedi	4	2	2
11	Mağaza toplam giderleri	4	1,5	1,5
12	Mağaza toplam satış geliri	7	0	0
13	Mağaza personel gideri	3	1,5	1,5
14	Satış hedef gerçekleştirme oranları	6	2	2
15	Hizmet Kalitesi Skoru	6	1	0,5
16	Çalışan memnuniyet skoru	3	1,5	1,5
17	Hatalı işlem ve fraud oranı	3	2,5	2,5
18	Müşteri elde tutma/ikna adedi	2	3	3
19	Mağazaya giren/önünden geçen kişi sayısı	4	3	3
20	Mağaza SAC maliyeti	6	1,5	1
21	Mağaza metrekare başı karlılık	5	2,5	2
22	Satışa dönen mağaza ziyareti oranı	6	0,5	0,5
23	Çapraz satış başarısı	4	2	2
24	Yakın konumdaki rakip operatöre göre performans durumu	3	2	2,5
25	Müşteri başına düşen gelir	3	1,5	1,5
26	Müşteri tekrar ziyaret oranı	4	2	2,5
27	Mağaza metrekare başına satış	5	2	2,5

Ek 4. AHP Anketi

Tablo1: Kriterler

Performans Kriterleri
MAĞAZA ZİYARETÇİ SAYISI
MAĞAZA KARLILIĞI
MAĞAZA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ARAŞTIRMA SKORU
MAĞAZA İÇİN SAC DEĞERİ
MAĞAZA AYLIK ORTALAMA HİZMET SATIŞ ADETİ
TOPLAM SATIŞ GELİRİ

Değerlendirme yapılırken kullanılması gereken ölçek Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: Değerlendirme Ölçeği

Önem Değerleri	Değer Tanımları	Açıklaması
1	Eşit Önemli	Her iki kriter amaca eşit katkıda bulunur.
5	Güçlü Önemde (Fazla Üstünlük)	Tecrübe ve değerlendirmeler sonucunda bir kriter diğerine göre çok daha tercih edilir.
7	Çok Güçlü Önemde (Çok Üstünlük)	Bir kriter diğerine göre çok güçlü şekilde tercih edilir.
9	Son Derece Önemli (Kesin Üstünlük)	Bir kriter diğerine göre mümkün olan en yüksek derecede tercih edilir.
2,4,6,8	Ara Değerler (Uzlaşma Değerleri)	Bir değerlendirmeyi yaparken uzlaşma gerektiren kriterlerde tercih edilir.

Değerlendirme Örneği

Örnek Soru 1

“Mağaza ziyaretçi sayısı” kriteri ile “mağaza karlılığı” kriteri ikili kıyaslandığında “mağaza ziyaretçi sayısı” kriteri, “mağaza karlılığı” kriterine kıyasla **çok güçlü** derecede öneme sahip ise yapılması gereken değerlendirme; “mağaza ziyaretçi sayısı” kriterine yakın olan yedi (7) değerinin işaretlenmesidir.

Mağaza ziyaretçi sayısı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mağaza karlılığı
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------------------

Örnek Soru 2

“Mağaza ziyaretçi sayısı” kriteri ile “mağaza karlılığı” kriteri ikili kıyaslandığında “mağaza karlılığı” kriteri “mağaza ziyaretçi sayısı”, kriterine kıyasla **çok güçlü** derecede öneme sahip ise yapılması gereken değerlendirme; “mağaza karlılığı” kriterine yakın olan yedi (7) değerinin işaretlenmesidir.

Mağaza ziyaretçi sayısı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mağaza karlılığı
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------------------

MAĞAZA ZİYARETÇİ SAYISI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	MAĞAZA KARLILIĞI
MAĞAZA ZİYARETÇİ SAYISI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	MAĞAZA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ARAŞTIRMA SKORU
MAĞAZA ZİYARETÇİ SAYISI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	MAĞAZA İÇİN SAC DEĞERİ
MAĞAZA ZİYARETÇİ SAYISI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	MAĞAZA AYLIK ORTALAMA HİZMET SATIŞ ADETİ
MAĞAZA ZİYARETÇİ SAYISI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOPLAM SATIŞ GELİRİ
MAĞAZA KARLILIĞI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	MAĞAZA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ARAŞTIRMA SKORU
MAĞAZA KARLILIĞI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	MAĞAZA İÇİN SAC DEĞERİ
MAĞAZA KARLILIĞI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	MAĞAZA AYLIK ORTALAMA HİZMET SATIŞ ADETİ
MAĞAZA KARLILIĞI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOPLAM SATIŞ GELİRİ
MAĞAZA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ARAŞTIRMA SKORU	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	MAĞAZA İÇİN SAC DEĞERİ
MAĞAZA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ARAŞTIRMA SKORU	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	MAĞAZA AYLIK ORTALAMA HİZMET SATIŞ ADETİ
MAĞAZA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ARAŞTIRMA SKORU	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOPLAM SATIŞ GELİRİ
MAĞAZA İÇİN SAC DEĞERİ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	MAĞAZA AYLIK ORTALAMA HİZMET SATIŞ ADETİ
MAĞAZA İÇİN SAC DEĞERİ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOPLAM SATIŞ GELİRİ
MAĞAZA AYLIK ORTALAMA HİZMET SATIŞ ADETİ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOPLAM SATIŞ GELİRİ

Ek 4. AHP Yöntemi Uygulaması

GEOMETRİK BİRLEŞTİRME								
	MAĞAZA ZİYARETÇİ SAYISI	MAĞAZA KARLILIĞI	MAĞAZA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ARAŞTIRMA SKORU	MAĞAZA İÇİN SAC DEĞERİ	MAĞAZA AYLIK ORTALAMA HİZMET SATIŞ ADETİ	TOPLAM SATIŞ GELİRİ		
MAĞAZA ZİYARETÇİ SAYISI	1,0000	0,1290	1,3180	1,0551	0,2200	0,1471		
MAĞAZA KARLILIĞI	7,7535	1,0000	7,5400	5,2800	5,8012	4,9041		
MAĞAZA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ARAŞTIRMA SKORU	0,7587	0,1326	1,0000	1,0801	0,2465	0,1756		
MAĞAZA İÇİN SAC DEĞERİ	0,9478	0,1894	0,9259	1,0000	0,3391	0,2329		
MAĞAZA AYLIK ORTALAMA HİZMET SATIŞ ADETİ	4,5446	0,1724	4,0569	2,9491	1,0000	0,1892		
TOPLAM SATIŞ GELİRİ	6,7979	0,2039	5,6951	4,2938	5,2848	1,0000		
TOPLAM	21,8025	1,8273	20,5358	15,6581	12,8917	6,6489		
NORMALİZASYON								
	MAĞAZA ZİYARETÇİ SAYISI	MAĞAZA KARLILIĞI	MAĞAZA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ARAŞTIRMA SKORU	MAĞAZA İÇİN SAC DEĞERİ	MAĞAZA AYLIK ORTALAMA HİZMET SATIŞ ADETİ	TOPLAM SATIŞ GELİRİ	Satır Toplamı	Satır Ortalaması (W)
MAĞAZA ZİYARETÇİ SAYISI	0,0459	0,0706	0,0642	0,0674	0,0171	0,0221	0,2872	0,0479
MAĞAZA KARLILIĞI	0,3556	0,5473	0,3672	0,3372	0,4500	0,7376	2,7948	0,4658
MAĞAZA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ARAŞTIRMA SKORU	0,0348	0,0726	0,0487	0,0690	0,0191	0,0264	0,2706	0,0451
MAĞAZA İÇİN SAC DEĞERİ	0,0435	0,1036	0,0451	0,0639	0,0263	0,0350	0,3174	0,0529
MAĞAZA AYLIK ORTALAMA HİZMET SATIŞ ADETİ	0,2084	0,0943	0,1976	0,1883	0,0776	0,0285	0,7947	0,1325
TOPLAM SATIŞ GELİRİ	0,3118	0,1116	0,2773	0,2742	0,4099	0,1504	1,5353	0,2559
	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000		

TUTARLILIK ANALİZİ

	MAĞAZA ZİYARETÇİ SAYISI	MAĞAZA KARLILIĞI	MAĞAZA MÜŞTERİ MEMNUNİYET İ ARAŞTIRMA SKORU	MAĞAZA İÇİN SAC DEĞERİ	MAĞAZA AYLIK ORTALAMA HİZMET SATIŞ ADEDİ	TOPLAM SATIŞ GELİRİ	ATV	ATV BOL ONCE	Lmax	TI	TO
MAĞAZA ZİYARETÇİ SAYISI	0,0479	0,0601	0,0594	0,0558	0,0291	0,0376	0,2900	6,058018745	6,570608782	0,114121756	0,091297405
MAĞAZA KARLILIĞI	0,3711	0,4658	0,3400	0,2793	0,7684	1,2549	3,4795	7,469902174			
MAĞAZA MÜŞTERİ MEMNUNİYET İ ARAŞTIRMA SKORU	0,0363	0,0618	0,0451	0,0571	0,0326	0,0449	0,2779	6,162387082			
MAĞAZA İÇİN SAC DEĞERİ	0,0454	0,0882	0,0418	0,0529	0,0449	0,0596	0,3327	6,290127331			
MAĞAZA AYLIK ORTALAMA HİZMET SATIŞ ADEDİ	0,2175	0,0803	0,1830	0,1560	0,1325	0,0484	0,8177	6,173340673			
TOPLAM SATIŞ GELİRİ	0,3254	0,0950	0,2568	0,2271	0,7000	0,2559	1,8602	7,26987669			

SIRALAMA

Sıra	Kriterler	Ağırlık
1	MAĞAZA KARLILIĞI	0,4658
2	TOPLAM SATIŞ GELİRİ	0,2559
3	MAĞAZA AYLIK ORTALAMA HİZMET SATIŞ ADEDİ	0,1325
4	MAĞAZA İÇİN SAC DEĞERİ	0,0529
5	MAĞAZA ZİYARETÇİ SAYISI	0,0479
6	MAĞAZA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ARAŞTIRMA SKORU	0,0451

Ek 5. Gri İlişkisel Analiziyle Mağaza Performans Ölçüm Çalışması

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	
M1	4510	31094	412	62,8	0,030	80	
M2	10602	64637	951	54,1	0,058	86	
M3	10561	41704	511	50,1	0,030	89	
M4	38990	84219	736	65,06	0,023	80	
M5	-1880	21299	377	33,4	0,052	84	
M6	3389	24518	403	50,4	0,018	100	
M7	9093	43089	647	57,8	0,050	100	
M8	766	13719	262	31	0,032	92	
M9	5145	39154	568	54,79	0,045	98	
M10	17015	70738	719	86,5	0,043	81	
M11	456	12987	222	45,9	0,022	84	
M12	-113	17346	256	64,1	0,016	82	
M13	31181	77366	784	67	0,042	81	
M14	18002	46218	656	43,3	0,038	79	
M15	6656	31859	456	49,8	0,040	100	
M16	437	2188	421	42,3	0,023	92	
M17	2888	24038	482	34	0,027	82	
M18	8492	31875	458	43	0,042	82	
M19	18664	55428	764	54	0,026	78	
M20	3526	36898	476	59,5	0,039	86	
M21	13081	42713	490	54,7	0,022	84	
M22	4697	14727	368	24	0,036	96	
M23	4952	21854	311	45,75	0,026	85	
M24	475	29949	272	96,8	0,028	100	
M25	7922	29937	398	26,2	0,027	57	
M26	6375	31999	485	49,6	0,027	82	
M27	10741	31242	410	54,7	0,048	87	
M28	5301	16076	316	25,5	0,018	78	
M29	9480	16536	244	40,3	0,041	74	
M30	617	22109	325	41,4	0,013	67	
M31	13923	31153	415	59,1	0,034	99	
M32	1670	19545	321	47,5	0,024	91	
M33	8154	34962	358	75,4	0,042	88	
M34	-1500	7902	309	28,3	0,032	78	
M35	1474	20039	291	56,3	0,051	78	
M36	1285	17532	266	54,4	0,035	82	
M37	3360	21789	295	57,2	0,037	75	
M38	7475	44979	617	46,38	0,029	81	
M39	123	20930	308	52,42	0,040	83	
M40	11277	48585	511	73,8	0,016	78	
M41	4133	33580	423	48	0,024	78	
M42	1859	19347	372	42,2	0,040	87	
M43	40013	66410	1041	34,03	0,026	64	
M44	5331	22749	303	57,6	0,063	97	
M45	5427	21364	404	47,2	0,051	92	
M46	8348	13822	413	29,3	0,062	75	
M47	5713	58286	431	94,2	0,023	67	
M48	11993	28789	374	51,2	0,059	81	
M49	9685	44859	358	105,6	0,027	80	
M50	-532	12352	182	41,5	0,024	78	
M51	27264	36432	772	29,4	0,031	99	
M52	13913	27997	306	150	0,022	84	
M53	4897	24473	515	40,8	0,028	90	
M54	-3766	16311	273	23	0,033	97	
M55	12985	27468	565	40,3	0,028	94	
M56	253	9370	279	38,5	0,036	80	
M57	-3727	11589	248	51,5	0,025	80	
M58	5022	22669	341	53,8	0,025	89	
M59	13887	30401	607	30,7	0,026	80	
M60	12740	40863	483	56,9	0,017	73	
M61	5904	33110	237	129,4	0,014	79	
M62	19921	73235	753	83	0,013	96	
M63	14742	43315	509	63,9	0,015	99	
M64	7080	28134	310	70,3	0,024	98	
M65	4026	30540	640	43,6	0,025	99	
M66	4054	26565	415	62,8	0,053	87	
M67	5545	10257	356	35,3	0,027	82	
M68	7686	33854	458	52,6	0,037	99	
Toplam	543658	2143073	30239	3665,23	2,19638	5783	
NORMALİZASYON							
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	
M1	0,0083	0,0145	0,0136	0,0171	0,0138	0,0138	
M2	0,0195	0,0302	0,0314	0,0148	0,0264	0,0149	
M3	0,0194	0,0195	0,0169	0,0137	0,0135	0,0154	

M4	0,0717	0,0393	0,0243	0,0178	0,0106	0,0138
M5	-0,0035	0,0099	0,0125	0,0091	0,0238	0,0145
M6	0,0062	0,0114	0,0133	0,0138	0,0080	0,0173
M7	0,0167	0,0201	0,0214	0,0158	0,0229	0,0173
M8	0,0014	0,0064	0,0087	0,0085	0,0145	0,0159
M9	0,0095	0,0183	0,0188	0,0149	0,0206	0,0169
M10	0,0313	0,0330	0,0238	0,0236	0,0197	0,0140
M11	0,0008	0,0061	0,0073	0,0125	0,0100	0,0145
M12	-0,0002	0,0081	0,0085	0,0175	0,0071	0,0142
M13	0,0574	0,0361	0,0259	0,0183	0,0189	0,0140
M14	0,0331	0,0216	0,0217	0,0118	0,0173	0,0137
M15	0,0122	0,0149	0,0151	0,0136	0,0181	0,0173
M16	0,0008	0,0010	0,0139	0,0115	0,0103	0,0159
M17	0,0053	0,0112	0,0159	0,0093	0,0123	0,0142
M18	0,0156	0,0149	0,0151	0,0117	0,0191	0,0142
M19	0,0343	0,0259	0,0253	0,0147	0,0118	0,0135
M20	0,0065	0,0172	0,0157	0,0162	0,0176	0,0149
M21	0,0241	0,0199	0,0162	0,0149	0,0100	0,0145
M22	0,0086	0,0069	0,0122	0,0065	0,0165	0,0166
M23	0,0091	0,0102	0,0103	0,0125	0,0119	0,0147
M24	0,0009	0,0140	0,0090	0,0264	0,0128	0,0173
M25	0,0146	0,0140	0,0132	0,0071	0,0121	0,0099
M26	0,0117	0,0149	0,0160	0,0135	0,0123	0,0142
M27	0,0198	0,0146	0,0136	0,0149	0,0216	0,0150
M28	0,0098	0,0075	0,0105	0,0070	0,0081	0,0135
M29	0,0174	0,0077	0,0081	0,0110	0,0187	0,0128
M30	0,0011	0,0103	0,0107	0,0113	0,0059	0,0116
M31	0,0256	0,0145	0,0137	0,0161	0,0154	0,0171
M32	0,0031	0,0091	0,0106	0,0130	0,0111	0,0157
M33	0,0150	0,0163	0,0118	0,0206	0,0192	0,0152
M34	-0,0028	0,0037	0,0102	0,0077	0,0144	0,0135
M35	0,0027	0,0094	0,0096	0,0154	0,0231	0,0135
M36	0,0024	0,0082	0,0088	0,0148	0,0158	0,0142
M37	0,0062	0,0102	0,0098	0,0156	0,0170	0,0130
M38	0,0137	0,0210	0,0204	0,0127	0,0132	0,0140
M39	0,0002	0,0098	0,0102	0,0143	0,0180	0,0144
M40	0,0207	0,0227	0,0169	0,0201	0,0074	0,0135
M41	0,0076	0,0157	0,0140	0,0131	0,0108	0,0135
M42	0,0034	0,0090	0,0123	0,0115	0,0180	0,0150
M43	0,0736	0,0310	0,0344	0,0093	0,0117	0,0111
M44	0,0098	0,0106	0,0100	0,0157	0,0289	0,0168
M45	0,0100	0,0100	0,0134	0,0129	0,0231	0,0159
M46	0,0154	0,0064	0,0137	0,0080	0,0281	0,0130
M47	0,0105	0,0272	0,0143	0,0257	0,0103	0,0116
M48	0,0221	0,0134	0,0124	0,0140	0,0269	0,0140
M49	0,0178	0,0209	0,0118	0,0288	0,0122	0,0138
M50	-0,0010	0,0058	0,0060	0,0113	0,0108	0,0135
M51	0,0501	0,0170	0,0255	0,0080	0,0143	0,0171
M52	0,0256	0,0131	0,0101	0,0409	0,0100	0,0145
M53	0,0090	0,0114	0,0170	0,0111	0,0128	0,0156
M54	-0,0069	0,0076	0,0090	0,0063	0,0151	0,0168
M55	0,0239	0,0128	0,0187	0,0110	0,0127	0,0163
M56	0,0005	0,0044	0,0092	0,0105	0,0162	0,0138
M57	-0,0069	0,0054	0,0082	0,0141	0,0113	0,0138
M58	0,0092	0,0106	0,0113	0,0147	0,0115	0,0154
M59	0,0255	0,0142	0,0201	0,0084	0,0119	0,0138
M60	0,0234	0,0191	0,0160	0,0155	0,0080	0,0126
M61	0,0109	0,0154	0,0078	0,0353	0,0065	0,0137
M62	0,0366	0,0342	0,0249	0,0226	0,0061	0,0166
M63	0,0271	0,0202	0,0168	0,0174	0,0066	0,0171
M64	0,0130	0,0131	0,0103	0,0192	0,0107	0,0169
M65	0,0074	0,0143	0,0212	0,0119	0,0113	0,0171
M66	0,0075	0,0124	0,0137	0,0171	0,0240	0,0150
M67	0,0102	0,0048	0,0118	0,0096	0,0123	0,0142
M68	0,0141	0,0158	0,0151	0,0144	0,0169	0,0171
	K1	K2	K3	K4	K5	K6
AHP AĞIRLIKLARI	0,4658	0,2559	0,1325	0,0529	0,0479	0,0451
M1	0,00386	0,00371	0,00180	0,00091	0,00066	0,00062
M2	0,00908	0,00772	0,00417	0,00078	0,00126	0,00067
M3	0,00905	0,00498	0,00224	0,00072	0,00064	0,00069
M4	0,03341	0,01006	0,00322	0,00094	0,00051	0,00062
M5	-0,00161	0,00254	0,00165	0,00048	0,00114	0,00066
M6	0,00290	0,00293	0,00177	0,00073	0,00038	0,00078
M7	0,00779	0,00514	0,00283	0,00083	0,00109	0,00078
M8	0,00066	0,00164	0,00115	0,00045	0,00069	0,00072
M9	0,00441	0,00467	0,00249	0,00079	0,00099	0,00076
M10	0,01458	0,00845	0,00315	0,00125	0,00094	0,00063
M11	0,00039	0,00155	0,00097	0,00066	0,00048	0,00066

M12	-0,00010	0,00207	0,00112	0,00093	0,00034	0,00064	
M13	0,02672	0,00924	0,00343	0,00097	0,00091	0,00063	
M14	0,01542	0,00552	0,00287	0,00062	0,00083	0,00062	
M15	0,00570	0,00380	0,00200	0,00072	0,00086	0,00078	
M16	0,00037	0,00026	0,00184	0,00061	0,00050	0,00072	
M17	0,00247	0,00287	0,00211	0,00049	0,00059	0,00064	
M18	0,00728	0,00381	0,00201	0,00062	0,00091	0,00064	
M19	0,01599	0,00662	0,00335	0,00078	0,00056	0,00061	
M20	0,00302	0,00441	0,00208	0,00086	0,00084	0,00067	
M21	0,01121	0,00510	0,00215	0,00079	0,00048	0,00066	
M22	0,00402	0,00176	0,00161	0,00035	0,00079	0,00075	
M23	0,00424	0,00261	0,00136	0,00066	0,00057	0,00066	
M24	0,00041	0,00358	0,00119	0,00140	0,00061	0,00078	
M25	0,00679	0,00357	0,00174	0,00038	0,00058	0,00044	
M26	0,00546	0,00382	0,00212	0,00072	0,00059	0,00064	
M27	0,00920	0,00373	0,00180	0,00079	0,00104	0,00068	
M28	0,00454	0,00192	0,00138	0,00037	0,00039	0,00061	
M29	0,00812	0,00197	0,00107	0,00058	0,00089	0,00058	
M30	0,00053	0,00264	0,00142	0,00060	0,00028	0,00052	
M31	0,01193	0,00372	0,00182	0,00085	0,00074	0,00077	
M32	0,00143	0,00233	0,00141	0,00069	0,00053	0,00071	
M33	0,00699	0,00417	0,00157	0,00109	0,00092	0,00069	
M34	-0,00129	0,00094	0,00135	0,00041	0,00069	0,00061	
M35	0,00126	0,00239	0,00127	0,00081	0,00111	0,00061	
M36	0,00110	0,00209	0,00117	0,00079	0,00075	0,00064	
M37	0,00288	0,00260	0,00129	0,00083	0,00081	0,00058	
M38	0,00640	0,00537	0,00270	0,00067	0,00063	0,00063	
M39	0,00011	0,00250	0,00135	0,00076	0,00086	0,00065	
M40	0,00966	0,00580	0,00224	0,00107	0,00036	0,00061	
M41	0,00354	0,00401	0,00185	0,00069	0,00052	0,00061	
M42	0,00159	0,00231	0,00163	0,00061	0,00086	0,00068	
M43	0,03428	0,00793	0,00456	0,00049	0,00056	0,00050	
M44	0,00457	0,00272	0,00133	0,00083	0,00138	0,00076	
M45	0,00465	0,00255	0,00177	0,00068	0,00110	0,00072	
M46	0,00715	0,00165	0,00181	0,00042	0,00135	0,00058	
M47	0,00489	0,00696	0,00189	0,00136	0,00049	0,00052	
M48	0,01028	0,00344	0,00164	0,00074	0,00129	0,00063	
M49	0,00830	0,00536	0,00157	0,00152	0,00059	0,00062	
M50	-0,00046	0,00147	0,00080	0,00060	0,00052	0,00061	
M51	0,02336	0,00435	0,00338	0,00042	0,00068	0,00077	
M52	0,01192	0,00334	0,00134	0,00216	0,00048	0,00066	
M53	0,00420	0,00292	0,00226	0,00059	0,00061	0,00070	
M54	-0,00323	0,00195	0,00120	0,00033	0,00072	0,00076	
M55	0,01113	0,00328	0,00247	0,00058	0,00061	0,00073	
M56	0,00022	0,00112	0,00122	0,00056	0,00077	0,00062	
M57	-0,00319	0,00138	0,00109	0,00074	0,00054	0,00062	
M58	0,00430	0,00271	0,00149	0,00078	0,00055	0,00069	
M59	0,01190	0,00363	0,00266	0,00044	0,00057	0,00062	
M60	0,01092	0,00488	0,00212	0,00082	0,00038	0,00057	
M61	0,00506	0,00395	0,00104	0,00187	0,00031	0,00062	
M62	0,01707	0,00874	0,00330	0,00120	0,00029	0,00075	
M63	0,01263	0,00517	0,00223	0,00092	0,00032	0,00077	
M64	0,00607	0,00336	0,00136	0,00101	0,00051	0,00076	
M65	0,00345	0,00365	0,00280	0,00063	0,00054	0,00077	
M66	0,00347	0,00317	0,00182	0,00091	0,00115	0,00068	
M67	0,00475	0,00122	0,00156	0,00051	0,00059	0,00064	
M68	0,00659	0,00404	0,00201	0,00076	0,00081	0,00077	
X	1	1	1	0	1	1	
MIN	-0,00323	0,00026	0,00080	0,00033	0,00028	0,00044	
MAX	0,03428	0,01006	0,00456	0,00216	0,00138	0,00078	
KARŞ. SERİSİ							
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	
M1	0,1890	0,3524	0,2678	0,3134	0,3422	0,5349	
M2	0,3282	0,7613	0,8952	0,2449	0,8909	0,6744	
M3	0,3273	0,4817	0,3830	0,2134	0,3284	0,7442	
M4	0,9766	1,0000	0,6449	0,3312	0,2040	0,5349	
M5	0,0431	0,2330	0,2270	0,0819	0,7762	0,6279	
M6	0,1634	0,2722	0,2573	0,2157	0,0896	1,0000	
M7	0,2937	0,4986	0,5413	0,2740	0,7377	1,0000	
M8	0,1035	0,1406	0,0931	0,0630	0,3723	0,8140	
M9	0,2035	0,4506	0,4494	0,2503	0,6393	0,9535	
M10	0,4747	0,8357	0,6251	0,5000	0,5999	0,5581	
M11	0,0964	0,1316	0,0466	0,1803	0,1773	0,6279	
M12	0,0834	0,1848	0,0861	0,3236	0,0507	0,5814	
M13	0,7983	0,9165	0,7008	0,3465	0,5654	0,5581	
M14	0,4972	0,5367	0,5518	0,1598	0,4942	0,5116	
M15	0,2381	0,3617	0,3190	0,2110	0,5281	1,0000	
M16	0,0960	0,0000	0,2782	0,1520	0,1925	0,8140	
M17	0,1520	0,2664	0,3492	0,0866	0,2783	0,5814	

M18	0,2800	0,3619	0,3213	0,1575	0,5716	0,5814	
M19	0,5123	0,6490	0,6775	0,2441	0,2552	0,4884	
M20	0,1666	0,4231	0,3423	0,2874	0,5074	0,6744	
M21	0,3848	0,4940	0,3586	0,2496	0,1782	0,6279	
M22	0,1933	0,1529	0,2165	0,0079	0,4610	0,9070	
M23	0,1991	0,2397	0,1502	0,1791	0,2615	0,6512	
M24	0,0969	0,3384	0,1048	0,5811	0,2996	1,0000	
M25	0,2670	0,3383	0,2515	0,0252	0,2695	0,0000	
M26	0,2316	0,3634	0,3527	0,2094	0,2794	0,5814	
M27	0,3314	0,3542	0,2654	0,2496	0,6845	0,6977	
M28	0,2071	0,1693	0,1560	0,0197	0,0957	0,4884	
M29	0,3026	0,1749	0,0722	0,1362	0,5549	0,3953	
M30	0,1001	0,2428	0,1665	0,1449	0,0000	0,2326	
M31	0,4041	0,3531	0,2712	0,2843	0,4144	0,9767	
M32	0,1242	0,2116	0,1618	0,1929	0,2253	0,7907	
M33	0,2723	0,3995	0,2049	0,4126	0,5771	0,7209	
M34	0,0518	0,0697	0,1478	0,0417	0,3685	0,4884	
M35	0,1197	0,2176	0,1269	0,2622	0,7497	0,4884	
M36	0,1154	0,1871	0,0978	0,2472	0,4282	0,5814	
M37	0,1628	0,2389	0,1315	0,2693	0,4833	0,4186	
M38	0,2568	0,5216	0,5064	0,1841	0,3182	0,5581	
M39	0,0888	0,2285	0,1467	0,2317	0,5269	0,6047	
M40	0,3436	0,5656	0,3830	0,4000	0,0650	0,4884	
M41	0,1804	0,3827	0,2806	0,1969	0,2107	0,4884	
M42	0,1285	0,2092	0,2212	0,1512	0,5269	0,6977	
M43	1,0000	0,7829	1,0000	0,0869	0,2535	0,1628	
M44	0,2078	0,2506	0,1409	0,2724	1,0000	0,9302	
M45	0,2100	0,2338	0,2584	0,1906	0,7463	0,8140	
M46	0,2767	0,1418	0,2689	0,0496	0,9670	0,4186	
M47	0,2165	0,6839	0,2899	0,5606	0,1916	0,2326	
M48	0,3600	0,3243	0,2235	0,2220	0,9152	0,5581	
M49	0,3072	0,5202	0,2049	0,6504	0,2753	0,5349	
M50	0,0739	0,1239	0,0000	0,1457	0,2139	0,4884	
M51	0,7088	0,4175	0,6868	0,0504	0,3645	0,9767	
M52	0,4038	0,3146	0,1444	1,0000	0,1793	0,6279	
M53	0,1979	0,2717	0,3877	0,1402	0,2984	0,7674	
M54	0,0000	0,1722	0,1059	0,0000	0,4013	0,9302	
M55	0,3826	0,3082	0,4459	0,1362	0,2959	0,8605	
M56	0,0918	0,0876	0,1129	0,1220	0,4459	0,5349	
M57	0,0009	0,1146	0,0768	0,2244	0,2345	0,5349	
M58	0,2007	0,2497	0,1851	0,2425	0,2431	0,7442	
M59	0,4032	0,3439	0,4948	0,0606	0,2585	0,5349	
M60	0,3770	0,4715	0,3504	0,2669	0,0887	0,3721	
M61	0,2209	0,3770	0,0640	0,8378	0,0251	0,5116	
M62	0,5411	0,8661	0,6647	0,4724	0,0081	0,9070	
M63	0,4228	0,5014	0,3807	0,3220	0,0306	0,9767	
M64	0,2477	0,3163	0,1490	0,3724	0,2080	0,9535	
M65	0,1780	0,3456	0,5332	0,1622	0,2353	0,9767	
M66	0,1786	0,2972	0,2712	0,3134	0,7888	0,6977	
M67	0,2127	0,0984	0,2026	0,0969	0,2775	0,5814	
M68	0,2616	0,3860	0,3213	0,2331	0,4764	0,9767	
X	1	1	1	0	1	1	
MUTLAK							
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	
M1	0,8110	0,6476	0,7322	0,3134	0,6578	0,4651	
M2	0,6718	0,2387	0,1048	0,2449	0,1091	0,3256	
M3	0,6727	0,5183	0,6170	0,2134	0,6716	0,2558	
M4	0,0234	0,0000	0,3551	0,3312	0,7960	0,4651	
M5	0,9569	0,7670	0,7730	0,0819	0,2238	0,3721	
M6	0,8366	0,7278	0,7427	0,2157	0,9104	0,0000	
M7	0,7063	0,5014	0,4587	0,2740	0,2623	0,0000	
M8	0,8965	0,8594	0,9069	0,0630	0,6277	0,1860	
M9	0,7965	0,5494	0,5506	0,2503	0,3607	0,0465	
M10	0,5253	0,1643	0,3749	0,5000	0,4001	0,4419	
M11	0,9036	0,8684	0,9534	0,1803	0,8227	0,3721	
M12	0,9166	0,8152	0,9139	0,3236	0,9493	0,4186	
M13	0,2017	0,0835	0,2992	0,3465	0,4346	0,4419	
M14	0,5028	0,4633	0,4482	0,1598	0,5058	0,4884	
M15	0,7619	0,6383	0,6810	0,2110	0,4719	0,0000	
M16	0,9040	1,0000	0,7218	0,1520	0,8075	0,1860	
M17	0,8480	0,7336	0,6508	0,0866	0,7217	0,4186	
M18	0,7200	0,6381	0,6787	0,1575	0,4284	0,4186	
M19	0,4877	0,3510	0,3225	0,2441	0,7448	0,5116	
M20	0,8334	0,5769	0,6577	0,2874	0,4926	0,3256	
M21	0,6152	0,5060	0,6414	0,2496	0,8218	0,3721	
M22	0,8067	0,8471	0,7835	0,0079	0,5390	0,0930	
M23	0,8009	0,7603	0,8498	0,1791	0,7385	0,3488	
M24	0,9031	0,6616	0,8952	0,5811	0,7004	0,0000	
M25	0,7330	0,6617	0,7485	0,0252	0,7305	1,0000	

M26	0,7684	0,6366	0,6473	0,2094	0,7206	0,4186	
M27	0,6686	0,6458	0,7346	0,2496	0,3155	0,3023	
M28	0,7929	0,8307	0,8440	0,0197	0,9043	0,5116	
M29	0,6974	0,8251	0,9278	0,1362	0,4451	0,6047	
M30	0,8999	0,7572	0,8335	0,1449	1,0000	0,7674	
M31	0,5959	0,6469	0,7288	0,2843	0,5856	0,0233	
M32	0,8758	0,7884	0,8382	0,1929	0,7747	0,2093	
M33	0,7277	0,6005	0,7951	0,4126	0,4229	0,2791	
M34	0,9482	0,9303	0,8522	0,0417	0,6315	0,5116	
M35	0,8803	0,7824	0,8731	0,2622	0,2503	0,5116	
M36	0,8846	0,8129	0,9022	0,2472	0,5718	0,4186	
M37	0,8372	0,7611	0,8685	0,2693	0,5167	0,5814	
M38	0,7432	0,4784	0,4936	0,1841	0,6818	0,4419	
M39	0,9112	0,7715	0,8533	0,2317	0,4731	0,3953	
M40	0,6564	0,4344	0,6170	0,4000	0,9350	0,5116	
M41	0,8196	0,6173	0,7194	0,1969	0,7893	0,5116	
M42	0,8715	0,7908	0,7788	0,1512	0,4731	0,3023	
M43	0,0000	0,2171	0,0000	0,0869	0,7465	0,8372	
M44	0,7922	0,7494	0,8591	0,2724	0,0000	0,0698	
M45	0,7900	0,7662	0,7416	0,1906	0,2537	0,1860	
M46	0,7233	0,8582	0,7311	0,0496	0,0330	0,5814	
M47	0,7835	0,3161	0,7101	0,5606	0,8084	0,7674	
M48	0,6400	0,6757	0,7765	0,2220	0,0848	0,4419	
M49	0,6928	0,4798	0,7951	0,6504	0,7247	0,4651	
M50	0,9261	0,8761	1,0000	0,1457	0,7861	0,5116	
M51	0,2912	0,5825	0,3132	0,0504	0,6355	0,0233	
M52	0,5962	0,6854	0,8556	1,0000	0,8207	0,3721	
M53	0,8021	0,7283	0,6123	0,1402	0,7016	0,2326	
M54	1,0000	0,8278	0,8941	0,0000	0,5987	0,0698	
M55	0,6174	0,6918	0,5541	0,1362	0,7041	0,1395	
M56	0,9082	0,9124	0,8871	0,1220	0,5541	0,4651	
M57	0,9991	0,8854	0,9232	0,2244	0,7655	0,4651	
M58	0,7993	0,7503	0,8149	0,2425	0,7569	0,2558	
M59	0,5968	0,6561	0,5052	0,0606	0,7415	0,4651	
M60	0,6230	0,5285	0,6496	0,2669	0,9113	0,6279	
M61	0,7791	0,6230	0,9360	0,8378	0,9749	0,4884	
M62	0,4589	0,1339	0,3353	0,4724	0,9919	0,0930	
M63	0,5772	0,4986	0,6193	0,3220	0,9694	0,0233	
M64	0,7523	0,6837	0,8510	0,3724	0,7920	0,0465	
M65	0,8220	0,6544	0,4668	0,1622	0,7647	0,0233	
M66	0,8214	0,7028	0,7288	0,3134	0,2112	0,3023	
M67	0,7873	0,9016	0,7974	0,0969	0,7225	0,4186	
M68	0,7384	0,6140	0,6787	0,2331	0,5236	0,0233	
X	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	
MIN	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	
MAX	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	
GİA KATSAYIS MATRİSİ							
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	
AHP AĞIRLIKLARI	0,46580	0,25588	0,13245	0,05290	0,04787	0,04510	İlişki Derecesi
M1	0,38140	0,43568	0,40576	0,61471	0,43187	0,51807	0,41944
M2	0,42669	0,67685	0,82676	0,67125	0,82090	0,60563	0,58357
M3	0,42635	0,49102	0,44763	0,70088	0,42677	0,66154	0,47087
M4	0,95535	1,00000	0,58475	0,60155	0,38580	0,51807	0,85199
M5	0,34319	0,39462	0,39278	0,85927	0,69079	0,57333	0,41724
M6	0,37409	0,40724	0,40234	0,69857	0,35451	1,00000	0,43077
M7	0,41450	0,49930	0,52155	0,64598	0,65587	1,00000	0,50058
M8	0,35804	0,36780	0,35540	0,88811	0,44339	0,72881	0,40904
M9	0,38567	0,47648	0,47590	0,66639	0,58091	0,91489	0,46892
M10	0,48765	0,75263	0,57152	0,50000	0,55552	0,53086	0,57241
M11	0,35624	0,36540	0,34401	0,73495	0,37802	0,57333	0,38783
M12	0,35297	0,38017	0,35364	0,60707	0,34499	0,54430	0,38171
M13	0,71251	0,85684	0,62564	0,59070	0,53502	0,53086	0,71480
M14	0,49862	0,51908	0,52732	0,75776	0,49713	0,50588	0,52162
M15	0,39622	0,43925	0,42336	0,70321	0,51444	1,00000	0,45995
M16	0,35613	0,33333	0,40924	0,76691	0,38242	0,72881	0,39713
M17	0,37092	0,40531	0,43450	0,85235	0,40927	0,54430	0,42326
M18	0,40984	0,43933	0,42420	0,76048	0,53857	0,54430	0,45006
M19	0,50625	0,58756	0,60793	0,67196	0,40166	0,49425	0,54374
M20	0,37497	0,46431	0,43188	0,63500	0,50372	0,60563	0,43569
M21	0,44836	0,49703	0,43804	0,66702	0,37828	0,57333	0,47329
M22	0,38265	0,37116	0,38957	0,98450	0,48125	0,84314	0,43795
M23	0,38436	0,39674	0,37042	0,73623	0,40372	0,58904	0,41445
M24	0,35635	0,43045	0,35836	0,46249	0,41652	1,00000	0,41310
M25	0,40551	0,43039	0,40047	0,95202	0,40632	0,33333	0,43690
M26	0,39421	0,43991	0,43582	0,70477	0,40963	0,54430	0,43535
M27	0,42785	0,43637	0,40500	0,66702	0,61315	0,62319	0,45733
M28	0,38673	0,37574	0,37202	0,96212	0,35604	0,49425	0,41579
M29	0,41756	0,37733	0,35018	0,78589	0,52904	0,45263	0,42474
M30	0,35717	0,39772	0,37495	0,77534	0,33333	0,39450	0,39257

M31	0,45623	0,43596	0,40692	0,63755	0,46057	0,95556	0,47683
M32	0,36342	0,38808	0,37364	0,72159	0,39225	0,70492	0,40681
M33	0,40726	0,45435	0,38607	0,54789	0,54178	0,64179	0,44096
M34	0,34525	0,34957	0,36978	0,92297	0,44191	0,49425	0,39151
M35	0,36224	0,38990	0,36414	0,65599	0,66641	0,49425	0,40562
M36	0,36111	0,38082	0,35658	0,66913	0,46648	0,54430	0,39515
M37	0,37391	0,39649	0,36538	0,64995	0,49178	0,46237	0,40279
M38	0,40218	0,51106	0,50322	0,73089	0,42307	0,53086	0,46761
M39	0,35432	0,39323	0,36946	0,68338	0,51381	0,55844	0,40053
M40	0,43238	0,53510	0,44763	0,55556	0,34844	0,49425	0,46597
M41	0,37891	0,44750	0,41002	0,71751	0,38781	0,49425	0,42412
M42	0,36456	0,38735	0,39099	0,76784	0,51384	0,62319	0,41403
M43	1,00000	0,69725	1,00000	0,85201	0,40111	0,37391	0,85780
M44	0,38694	0,40021	0,36788	0,64730	1,00000	0,87755	0,45305
M45	0,38759	0,39487	0,40272	0,72406	0,66341	0,72881	0,43785
M46	0,40873	0,36814	0,40615	0,90974	0,93804	0,46237	0,45226
M47	0,38957	0,61264	0,41318	0,47142	0,38216	0,39450	0,45397
M48	0,43858	0,42527	0,39170	0,69248	0,85498	0,53086	0,46649
M49	0,41920	0,51030	0,38607	0,43463	0,40825	0,51807	0,44287
M50	0,35060	0,36335	0,33333	0,77439	0,38877	0,49425	0,38230
M51	0,63194	0,46187	0,61489	0,90844	0,44032	0,95556	0,60621
M52	0,45613	0,42181	0,36883	0,33333	0,37860	0,57333	0,43086
M53	0,38399	0,40706	0,44950	0,78106	0,41612	0,68254	0,43458
M54	0,33333	0,37655	0,35866	1,00000	0,45507	0,87755	0,41338
M55	0,44748	0,41953	0,47432	0,78589	0,41523	0,78182	0,47532
M56	0,35506	0,35400	0,36047	0,80380	0,47435	0,51807	0,39231
M57	0,33353	0,36091	0,35133	0,69022	0,39510	0,51807	0,37303
M58	0,38483	0,39990	0,38026	0,67338	0,39781	0,66154	0,41645
M59	0,45588	0,43250	0,49739	0,89185	0,40273	0,51807	0,47872
M60	0,44525	0,48613	0,43494	0,65195	0,35429	0,44330	0,46084
M61	0,39089	0,44522	0,34820	0,37375	0,33901	0,50588	0,40093
M62	0,52141	0,78877	0,59861	0,51417	0,33514	0,84314	0,60525
M63	0,46415	0,50068	0,44670	0,60824	0,34029	0,95556	0,49504
M64	0,39928	0,42240	0,37010	0,57310	0,38700	0,91489	0,43319
M65	0,37821	0,43313	0,51716	0,75505	0,39535	0,95556	0,45746
M66	0,37839	0,41569	0,40692	0,61471	0,70299	0,62319	0,43079
M67	0,38840	0,35673	0,38537	0,83773	0,40901	0,54430	0,41168
M68	0,40374	0,44884	0,42420	0,68206	0,48848	0,95556	0,46166

Ek 6. Gri İlişkisel Analiz Duyarlılık Analizi

ANA İLİŞKİ DERECESESİ	Senaryo 1 (K1 ile K6 Değişirse)		Senaryo 2 (K1 ile K5 Değişirse)		Senaryo 3 (K1 ile K4 Değişirse)		Senaryo 4 (K1 ile K3 Değişirse)		Senaryo 5 (K1 ile K2 Değişirse)		Senaryo 6 (K2 ile K6 Değişirse)		Senaryo 7 (K2 ile K5 Değişirse)		
	İlişki Derecesi	Senaryo 1	İlişki Derecesi	Senaryo 2	İlişki Derecesi	Senaryo 3	İlişki Derecesi	Senaryo 4	İlişki Derecesi	Senaryo 5	İlişki Derecesi	Senaryo 6	İlişki Derecesi	Senaryo 7	İlişki Derecesi
M43	0,85780	M7	0,74691	M2	0,74832	M43	0,79669	M43	0,85780	M4	0,86136	M43	0,78965	M43	0,79620
M4	0,85199	M51	0,74236	M44	0,70927	M51	0,72038	M4	0,72845	M43	0,79425	M4	0,75041	M4	0,72423
M13	0,71480	M62	0,74061	M46	0,67348	M4	0,70591	M2	0,71693	M13	0,74510	M51	0,71027	M13	0,64786
M51	0,60621	M15	0,71397	M13	0,64062	M54	0,68865	M13	0,68584	M62	0,66138	M13	0,64609	M2	0,61353
M62	0,60525	M63	0,70178	M48	0,64052	M22	0,68645	M62	0,63099	M2	0,63608	M62	0,61672	M51	0,60173
M2	0,58357	M65	0,70035	M4	0,61395	M2	0,68455	M51	0,60053	M10	0,62804	M7	0,60612	M44	0,57782
M10	0,57241	M6	0,69409	M43	0,60750	M13	0,66451	M10	0,60037	M51	0,57051	M63	0,59092	M46	0,57081
M19	0,54374	M68	0,69381	M7	0,60146	M25	0,66256	M19	0,57764	M19	0,56081	M31	0,58635	M48	0,55588
M14	0,52162	M9	0,69157	M10	0,60078	M46	0,65913	M7	0,53627	M14	0,52591	M15	0,57815	M7	0,53315
M7	0,50058	M31	0,68690	M66	0,56645	M59	0,65874	M14	0,53119	M7	0,51838	M2	0,56856	M10	0,53141
M63	0,49504	M24	0,68389	M5	0,56251	M28	0,65337	M65	0,50378	M63	0,50271	M68	0,56846	M14	0,51705
M59	0,47872	M4	0,66802	M45	0,55312	M5	0,63033	M38	0,50130	M47	0,50080	M65	0,56758	M62	0,51089
M31	0,47683	M44	0,65946	M9	0,55052	M34	0,63005	M9	0,49900	M38	0,49047	M9	0,56133	M19	0,50507
M55	0,47532	M2	0,65885	M27	0,53478	M14	0,62862	M59	0,49256	M9	0,48798	M6	0,55571	M27	0,49411
M21	0,47329	M64	0,65011	M35	0,53275	M8	0,62790	M63	0,48922	M40	0,48754	M44	0,55367	M45	0,49371
M3	0,47087	M54	0,64234	M62	0,52740	M17	0,62205	M55	0,48427	M3	0,48444	M55	0,55168	M9	0,49064
M9	0,46892	M13	0,63838	M51	0,52613	M55	0,61505	M3	0,47796	M21	0,48351	M22	0,53743	M66	0,49056
M38	0,46761	M22	0,63168	M14	0,52099	M65	0,61306	M40	0,47106	M59	0,47381	M64	0,53700	M31	0,48195
M48	0,46649	M55	0,61598	M15	0,50936	M19	0,61216	M21	0,46986	M31	0,47257	M24	0,53315	M5	0,47884
M40	0,46597	M43	0,59440	M18	0,50386	M38	0,60334	M15	0,46900	M68	0,47112	M10	0,52567	M15	0,47559
M68	0,46166	M10	0,59059	M19	0,50003	M62	0,60227	M68	0,46848	M55	0,46945	M19	0,52407	M55	0,47442
M60	0,46084	M45	0,58140	M33	0,49718	M53	0,59853	M47	0,46184	M60	0,46942	M54	0,51899	M59	0,47253
M15	0,45995	M3	0,56981	M68	0,49707	M67	0,56921	M31	0,46039	M65	0,46899	M14	0,51884	M18	0,47070
M65	0,45746	M8	0,56502	M20	0,48950	M7	0,59616	M60	0,45740	M15	0,46899	M45	0,50824	M68	0,46990
M27	0,45733	M53	0,56018	M22	0,47916	M18	0,59484	M53	0,45641	M48	0,46370	M3	0,50681	M35	0,46314
M47	0,45397	M16	0,55392	M31	0,47864	M15	0,58671	M18	0,45485	M49	0,46200	M59	0,49676	M63	0,46168
M44	0,45305	M32	0,55048	M42	0,47642	M9	0,58483	M20	0,45466	M27	0,45912	M27	0,49671	M22	0,46085
M46	0,45226	M33	0,53963	M38	0,47635	M3	0,58422	M46	0,45140	M18	0,45625	M53	0,49264	M33	0,45914
M18	0,45006	M27	0,53951	M29	0,47134	M42	0,58055	M48	0,45086	M44	0,45584	M21	0,48938	M3	0,45750
M49	0,44287	M19	0,53869	M3	0,47104	M56	0,57759	M27	0,44972	M20	0,45444	M48	0,48875	M29	0,45630
M33	0,44096	M66	0,53378	M39	0,46719	M10	0,57751	M26	0,44922	M33	0,45084	M8	0,48513	M65	0,44960
M22	0,43795	M58	0,53286	M65	0,46462	M29	0,57683	M44	0,44670	M26	0,44495	M16	0,48049	M38	0,44931
M45	0,43785	M20	0,53273	M54	0,46426	M45	0,57678	M17	0,44446	M46	0,44374	M33	0,48047	M21	0,44859
M25	0,43690	M21	0,52587	M55	0,46184	M68	0,57658	M45	0,44289	M25	0,44213	M66	0,47453	M20	0,44389
M20	0,43569	M14	0,52467	M59	0,45651	M48	0,57132	M66	0,44030	M53	0,43942	M32	0,47359	M42	0,44035
M26	0,43535	M42	0,52284	M37	0,45205	M16	0,56674	M22	0,44026	M45	0,43938	M18	0,47219	M53	0,43646
M53	0,43458	M38	0,52175	M47	0,45088	M30	0,56523	M6	0,44019	M66	0,43862	M46	0,47212	M60	0,43341
M64	0,43319	M5	0,51406	M53	0,44800	M6	0,56475	M25	0,43522	M41	0,43852	M38	0,47179	M25	0,43190
M52	0,43086	M18	0,50663	M8	0,44471	M41	0,56393	M41	0,43449	M64	0,43805	M58	0,47160	M54	0,42972
M66	0,43079	M48	0,50531	M21	0,44401	M26	0,56358	M33	0,43389	M6	0,43773	M20	0,46548	M26	0,42905
M6	0,43077	M59	0,50488	M63	0,44327	M21	0,56358	M5	0,43377	M22	0,43554	M42	0,46375	M40	0,42715
M29	0,42474	M23	0,50056	M56	0,44216	M44	0,56056	M49	0,43183	M1	0,43083	M52	0,46280	M64	0,42583
M41	0,42412	M26	0,49850	M26	0,44180	M23	0,55974	M1	0,42756	M17	0,43048	M40	0,45736	M39	0,42561
M17	0,42326	M17	0,49621	M1	0,44053	M50	0,55728	M64	0,42346	M24	0,42865	M26	0,45736	M8	0,42476
M1	0,41944	M40	0,49200	M17	0,43929	M27	0,55609	M42	0,42284	M5	0,42803	M23	0,45499	M17	0,42409

M5	0,41724	M39	0,48640	M36	0,43919	M32	0,55470	M54	0,42183	M52	0,42366	M5	0,45491	M37	0,42261
M58	0,41645	M49	0,48447	M49	0,43829	M63	0,55453	M58	0,41492	M54	0,42246	M17	0,45256	M67	0,42256
M28	0,41579	M52	0,48017	M24	0,43825	M31	0,55170	M16	0,41483	M58	0,41961	M60	0,45181	M52	0,42188
M23	0,41445	M11	0,47916	M25	0,43724	M60	0,54618	M24	0,41377	M42	0,41882	M67	0,45122	M49	0,42164
M42	0,41403	M67	0,47727	M34	0,43191	M11	0,54420	M28	0,41089	M23	0,41705	M49	0,44451	M6	0,41980
M54	0,41338	M1	0,47694	M40	0,43089	M20	0,54306	M67	0,41067	M29	0,41630	M28	0,44077	M1	0,41864
M24	0,41310	M46	0,47483	M64	0,42806	M39	0,53640	M32	0,41022	M28	0,41348	M29	0,44062	M56	0,41734
M67	0,41168	M41	0,47265	M41	0,42784	M58	0,53559	M23	0,40981	M61	0,41234	M1	0,43680	M58	0,41601
M8	0,40904	M36	0,47222	M60	0,42282	M66	0,52837	M8	0,40816	M32	0,41199	M39	0,43535	M23	0,41591
M32	0,40681	M12	0,46220	M6	0,42259	M35	0,52691	M35	0,40625	M35	0,41143	M41	0,43398	M36	0,41297
M35	0,40562	M35	0,46116	M23	0,42255	M36	0,52233	M39	0,40558	M8	0,41109	M11	0,43166	M41	0,41171
M37	0,40279	M28	0,46102	M58	0,42187	M57	0,52031	M29	0,40228	M39	0,40870	M36	0,42961	M28	0,41169
M61	0,40093	M56	0,46088	M67	0,42030	M40	0,51683	M52	0,40176	M37	0,40753	M35	0,42762	M34	0,41072
M39	0,40053	M60	0,46002	M32	0,41886	M37	0,51677	M37	0,39995	M67	0,40503	M56	0,42689	M24	0,41020
M16	0,39713	M47	0,45605	M16	0,40811	M1	0,51578	M34	0,39969	M30	0,40108	M34	0,42201	M32	0,40768
M36	0,39515	M34	0,45420	M28	0,40296	M64	0,50496	M30	0,39849	M36	0,39929	M37	0,41668	M16	0,40734
M30	0,39257	M57	0,45067	M57	0,39877	M33	0,49902	M56	0,39411	M34	0,39242	M25	0,41644	M47	0,40603
M56	0,39231	M61	0,44931	M52	0,39846	M47	0,48777	M36	0,39364	M16	0,39234	M12	0,41630	M11	0,39045
M34	0,39151	M50	0,44273	M50	0,39825	M12	0,48663	M61	0,38670	M56	0,39208	M61	0,41372	M50	0,38759
M11	0,38783	M37	0,44001	M11	0,39693	M24	0,45693	M11	0,38376	M11	0,38975	M50	0,40989	M57	0,38015
M50	0,38230	M29	0,43950	M30	0,38260	M49	0,44925	M12	0,38193	M12	0,38742	M47	0,40799	M30	0,37917
M12	0,38171	M30	0,40827	M61	0,37925	M61	0,39386	M57	0,37896	M50	0,38497	M57	0,40616	M61	0,37884
M57	0,37303	M25	0,40654	M12	0,37837	M52	0,38016	M50	0,37654	M57	0,37878	M30	0,39189	M12	0,37439

ANA İLİŞKİ DERECESESİ	Senaryo 8 (K2 ile K4 Değişirse)		Senaryo 9 (K2 ile K3 Değişirse)		Senaryo 10 (K3 ile K6 Değişirse)		Senaryo 11 (K3 ile K5 Değişirse)		Senaryo 12 (K3 ile K4 Değişirse)		Senaryo 13 (K4 ile K6 Değişirse)		Senaryo 14 (K4 ile K5 Değişirse)		Senaryo 15 (K5 ile K6 Değişirse)		
	İlişki Derecesi	Senaryo 8	İlişki Derecesi	Senaryo 9	İlişki Derecesi	Senaryo 10	İlişki Derecesi	Senaryo 11	İlişki Derecesi	Senaryo 12	İlişki Derecesi	Senaryo 13	İlişki Derecesi	Senaryo 14	İlişki Derecesi	Senaryo 15	İlişki Derecesi
M43	0,85780	M43	0,88921	M43	0,89517	M4	0,84617	M4	0,83516	M4	0,85333	M43	0,85407	M43	0,85553	M43	0,85773
M4	0,85199	M4	0,77111	M4	0,80074	M43	0,80311	M43	0,80715	M43	0,84603	M4	0,85134	M4	0,85091	M4	0,85236
M13	0,71480	M51	0,69686	M13	0,68627	M13	0,70653	M13	0,70714	M13	0,71202	M13	0,71434	M13	0,71452	M13	0,71479
M51	0,60621	M13	0,66078	M51	0,62510	M51	0,63597	M51	0,59145	M51	0,62957	M62	0,60782	M62	0,60435	M51	0,60764
M62	0,60525	M2	0,58243	M2	0,60207	M62	0,62662	M2	0,58307	M62	0,59854	M51	0,60658	M51	0,60386	M62	0,60666
M2	0,58357	M59	0,57196	M62	0,58178	M10	0,56886	M62	0,58297	M2	0,57120	M2	0,58306	M2	0,58432	M2	0,58297
M10	0,57241	M14	0,57007	M10	0,55006	M2	0,56425	M10	0,57106	M10	0,56672	M10	0,57265	M10	0,57269	M10	0,57234
M19	0,54374	M22	0,56244	M19	0,54626	M7	0,54238	M19	0,52630	M19	0,54884	M19	0,54235	M19	0,54238	M19	0,54400
M14	0,52162	M46	0,56220	M14	0,52263	M63	0,53949	M14	0,51906	M14	0,53995	M14	0,51965	M14	0,52031	M14	0,52164
M7	0,50058	M19	0,56087	M7	0,50333	M19	0,53381	M7	0,51194	M7	0,51048	M7	0,50334	M7	0,50063	M7	0,50154
M63	0,49504	M55	0,54968	M63	0,48838	M31	0,52475	M44	0,50652	M59	0,51010	M63	0,49775	M63	0,49369	M63	0,49674
M59	0,47872	M62	0,54952	M59	0,48673	M14	0,51975	M48	0,50568	M63	0,50789	M31	0,47931	M59	0,47626	M59	0,47904
M31	0,47683	M25	0,54278	M55	0,48208	M15	0,51032	M46	0,49725	M55	0,50010	M59	0,47581	M31	0,47594	M31	0,47820
M55	0,47532	M54	0,53993	M31	0,47324	M68	0,50807	M63	0,48604	M31	0,49517	M55	0,47529	M55	0,47345	M55	0,47633
M21	0,47329	M28	0,53481	M9	0,46885	M9	0,50727	M31	0,48136	M46	0,49232	M21	0,47256	M21	0,47184	M21	0,47383
M3	0,47087	M7	0,53035	M65	0,46783	M55	0,50218	M9	0,47780	M21	0,49151	M9	0,47086	M3	0,46949	M3	0,47152
M9	0,46892	M65	0,52280	M38	0,46665	M44	0,49757	M27	0,47494	M3	0,49101	M3	0,47056	M9	0,46849	M9	0,46984
M38	0,46761	M10	0,52114	M21	0,46601	M65	0,49576	M59	0,47072	M48	0,49042	M38	0,46605	M48	0,46731	M38	0,46791
M48	0,46649	M48	0,52073	M3	0,46551	M3	0,48955	M55	0,47032	M38	0,48573	M40	0,46550	M38	0,46607	M40	0,46638
M40	0,46597	M31	0,51775	M48	0,46235	M21	0,48511	M3	0,46910	M22	0,48527	M48	0,46523	M40	0,46493	M48	0,46559
M68	0,46166	M63	0,51687	M68	0,45861	M6	0,48298	M21	0,46824	M9	0,48407	M68	0,46379	M68	0,46068	M68	0,46295
M60	0,46084	M18	0,51525	M15	0,45799	M64	0,48078	M15	0,46766	M15	0,48221	M15	0,46227	M60	0,45934	M15	0,46130

M15	0,45995	M8	0,51465	M46	0,45695	M59	0,48053	M68	0,46709	M68	0,48217	M60	0,45921	M15	0,45900	M60	0,46108
M65	0,45746	M17	0,51400	M40	0,45518	M48	0,47865	M38	0,46084	M25	0,48078	M65	0,45902	M27	0,45706	M65	0,45901
M27	0,45733	M15	0,51353	M60	0,45452	M22	0,47757	M45	0,45990	M27	0,47818	M27	0,45699	M65	0,45565	M27	0,45736
M47	0,45397	M3	0,51346	M27	0,45346	M27	0,47639	M18	0,45973	M60	0,47810	M44	0,45485	M44	0,45483	M47	0,45401
M44	0,45305	M38	0,51224	M44	0,44906	M40	0,47005	M40	0,45758	M18	0,47681	M47	0,45337	M47	0,45352	M44	0,45271
M46	0,45226	M5	0,51155	M18	0,44819	M38	0,47003	M66	0,45584	M65	0,47639	M46	0,44877	M46	0,45240	M46	0,45094
M18	0,45006	M53	0,51049	M22	0,44022	M24	0,46915	M33	0,45413	M44	0,47528	M18	0,44837	M18	0,44894	M18	0,45008
M49	0,44287	M67	0,50932	M53	0,43981	M45	0,46633	M60	0,45401	M40	0,47456	M49	0,44352	M49	0,44274	M49	0,44318
M33	0,44096	M68	0,50900	M45	0,43882	M33	0,46330	M47	0,45135	M54	0,46440	M33	0,44169	M33	0,44093	M33	0,44123
M22	0,43795	M34	0,50790	M26	0,43485	M60	0,46157	M65	0,44716	M45	0,46341	M45	0,43789	M45	0,43754	M22	0,43895
M45	0,43785	M21	0,50780	M25	0,43321	M18	0,46055	M22	0,44570	M28	0,46273	M22	0,43684	M22	0,43541	M45	0,43803
M25	0,43690	M29	0,50767	M33	0,43253	M54	0,45871	M49	0,44475	M53	0,46095	M64	0,43586	M20	0,43503	M25	0,43670
M20	0,43569	M9	0,50747	M20	0,43169	M46	0,45717	M5	0,44244	M29	0,45941	M20	0,43546	M25	0,43416	M20	0,43597
M26	0,43535	M45	0,50467	M6	0,43017	M53	0,45493	M20	0,44177	M47	0,45860	M26	0,43410	M26	0,43387	M26	0,43572
M53	0,43458	M27	0,50415	M66	0,42971	M49	0,45440	M29	0,43987	M26	0,45675	M53	0,43381	M53	0,43274	M53	0,43531
M64	0,43319	M44	0,50321	M47	0,42935	M47	0,45234	M25	0,43740	M17	0,45650	M6	0,43312	M64	0,43225	M64	0,43465
M52	0,43086	M60	0,49449	M49	0,42754	M20	0,45087	M64	0,43462	M5	0,45435	M52	0,43274	M66	0,43124	M6	0,43256
M66	0,43079	M42	0,49127	M17	0,42686	M66	0,44968	M26	0,43314	M6	0,45433	M25	0,43208	M52	0,43109	M52	0,43140
M6	0,43077	M6	0,48990	M64	0,42674	M52	0,44873	M53	0,43175	M33	0,45383	M66	0,43086	M6	0,42904	M66	0,43057
M29	0,42474	M26	0,48911	M52	0,42432	M26	0,44483	M52	0,43169	M20	0,45185	M41	0,42238	M29	0,42345	M29	0,42453
M41	0,42412	M16	0,48513	M29	0,42139	M8	0,44166	M35	0,43119	M8	0,45141	M29	0,42214	M41	0,42246	M41	0,42442
M17	0,42326	M56	0,48361	M41	0,41950	M58	0,44102	M6	0,42672	M64	0,44934	M17	0,42086	M17	0,42103	M17	0,42363
M1	0,41944	M23	0,48336	M5	0,41701	M32	0,43575	M42	0,42443	M41	0,44858	M1	0,41868	M1	0,41852	M1	0,41968
M5	0,41724	M41	0,47893	M1	0,41575	M42	0,43432	M41	0,42224	M67	0,44767	M24	0,41729	M5	0,41639	M58	0,41718
M58	0,41645	M32	0,47451	M28	0,41533	M29	0,43369	M1	0,42165	M66	0,44732	M58	0,41635	M58	0,41506	M5	0,41691
M28	0,41579	M58	0,47196	M67	0,41522	M23	0,43355	M54	0,42154	M49	0,44674	M5	0,41501	M24	0,41287	M28	0,41617
M23	0,41445	M66	0,47119	M42	0,41448	M5	0,43301	M17	0,42113	M42	0,44401	M23	0,41331	M23	0,41278	M23	0,41497
M42	0,41403	M20	0,47034	M58	0,41402	M17	0,43285	M24	0,41802	M23	0,44355	M42	0,41291	M42	0,41276	M24	0,41471
M54	0,41338	M40	0,47012	M23	0,41120	M41	0,43148	M58	0,41793	M58	0,43976	M54	0,41243	M28	0,41274	M54	0,41455
M24	0,41310	M30	0,46921	M54	0,41118	M25	0,43104	M23	0,41727	M1	0,43606	M28	0,41214	M54	0,41064	M42	0,41434
M67	0,41168	M50	0,46573	M8	0,40751	M1	0,42925	M8	0,41648	M34	0,43552	M67	0,40939	M67	0,40953	M67	0,41206
M8	0,40904	M64	0,46378	M16	0,40650	M28	0,42647	M28	0,41444	M32	0,43449	M8	0,40779	M8	0,40680	M8	0,40983
M32	0,40681	M11	0,46284	M32	0,40503	M67	0,42557	M67	0,41368	M35	0,42884	M32	0,40668	M35	0,40567	M32	0,40768
M35	0,40562	M33	0,45994	M24	0,40420	M16	0,42504	M37	0,41348	M52	0,42804	M35	0,40436	M32	0,40515	M35	0,40514
M37	0,40279	M35	0,45963	M35	0,40244	M39	0,41704	M39	0,41274	M56	0,42757	M61	0,40197	M37	0,40199	M37	0,40271
M61	0,40093	M39	0,45942	M37	0,39895	M35	0,41699	M32	0,40838	M16	0,42558	M37	0,40133	M61	0,40076	M61	0,40140
M39	0,40053	M1	0,45578	M39	0,39759	M61	0,41471	M36	0,40445	M39	0,42550	M39	0,39955	M39	0,39967	M39	0,40065
M16	0,39713	M37	0,45424	M34	0,39400	M36	0,41155	M56	0,40194	M37	0,42543	M16	0,39683	M16	0,39519	M16	0,39809
M36	0,39515	M36	0,45367	M56	0,39310	M37	0,41126	M61	0,40016	M30	0,42442	M36	0,39418	M36	0,39413	M36	0,39537
M30	0,39257	M57	0,43988	M36	0,39216	M11	0,40786	M34	0,39761	M24	0,42138	M56	0,39008	M56	0,39065	M30	0,39274
M56	0,39231	M12	0,42776	M30	0,38975	M56	0,40607	M16	0,39486	M36	0,42002	M30	0,38959	M30	0,39034	M56	0,39243
M34	0,39151	M49	0,42751	M61	0,38896	M34	0,40238	M11	0,39071	M11	0,41893	M34	0,38816	M34	0,38909	M34	0,39165
M11	0,38783	M47	0,42531	M11	0,38519	M12	0,39836	M30	0,38905	M50	0,41738	M11	0,38657	M11	0,38603	M11	0,38837
M50	0,38230	M24	0,41960	M50	0,37859	M50	0,39636	M50	0,38699	M61	0,40297	M12	0,38122	M12	0,38039	M50	0,38259
M12	0,38171	M52	0,41290	M12	0,37843	M30	0,39427	M12	0,38097	M12	0,40187	M50	0,38011	M50	0,38036	M12	0,38226
M57	0,37303	M61	0,38643	M57	0,37185	M57	0,38760	M57	0,37673	M57	0,39999	M57	0,37169	M57	0,37155	M57	0,37337

ANA İLİŞKİ DERECESESİ		Senaryo 1 (K1 ile K6 Değişirse)		Senaryo 2 (K1 ile K5 Değişirse)		Senaryo 3 (K1 ile K4 Değişirse)		Senaryo 4 (K1 ile K3 Değişirse)		Senaryo 5 (K1 ile K2 Değişirse)		Senaryo 6 (K2 ile K6 Değişirse)		Senaryo 7 (K2 ile K5 Değişirse)	
	İlişki Derecesi	Senaryo 1	İlişki Derecesi	Senaryo 2	İlişki Derecesi	Senaryo 3	İlişki Derecesi	Senaryo 4	İlişki Derecesi	Senaryo 5	İlişki Derecesi	Senaryo 6	İlişki Derecesi	Senaryo 7	İlişki Derecesi
M43	0,85780	M7	0,74691	M2	0,74832	M43	0,79669	M43	0,85780	M4	0,86136	M43	0,78965	M43	0,79620
M4	0,85199	M51	0,74236	M44	0,70927	M51	0,72038	M4	0,72845	M43	0,79425	M4	0,75041	M4	0,72423
M13	0,71480	M62	0,74061	M46	0,67348	M4	0,70591	M2	0,71693	M13	0,74510	M51	0,71027	M13	0,64786
M51	0,60621	M15	0,71397	M13	0,64062	M54	0,68865	M13	0,68584	M62	0,66138	M13	0,64609	M2	0,61353
M62	0,60525	M63	0,70178	M48	0,64052	M22	0,68645	M62	0,63099	M2	0,63608	M62	0,61672	M51	0,60173
M2	0,58357	M65	0,70035	M4	0,61395	M2	0,68455	M51	0,60053	M10	0,62804	M7	0,60612	M44	0,57782
M10	0,57241	M6	0,69409	M43	0,60750	M13	0,66451	M10	0,60037	M51	0,57051	M63	0,59092	M46	0,57081
M19	0,54374	M68	0,69381	M7	0,60146	M25	0,66256	M19	0,57764	M19	0,56081	M31	0,58635	M48	0,55588
M14	0,52162	M9	0,69157	M10	0,60078	M46	0,65913	M7	0,53627	M14	0,52591	M15	0,57815	M7	0,53315
M7	0,50058	M31	0,68690	M66	0,56645	M59	0,65874	M14	0,53119	M7	0,51838	M2	0,56856	M10	0,53141
M63	0,49504	M24	0,68389	M5	0,56251	M28	0,65337	M65	0,50378	M63	0,50271	M68	0,56846	M14	0,51705
M59	0,47872	M4	0,66802	M45	0,55312	M5	0,63033	M38	0,50130	M47	0,50080	M65	0,56758	M62	0,51089
M31	0,47683	M44	0,65946	M9	0,55052	M34	0,63005	M9	0,49900	M38	0,49047	M9	0,56133	M19	0,50507
M55	0,47532	M2	0,65885	M27	0,53478	M14	0,62862	M59	0,49256	M9	0,48798	M6	0,55571	M27	0,49411
M21	0,47329	M64	0,65011	M35	0,53275	M8	0,62790	M63	0,48922	M40	0,48754	M44	0,55367	M45	0,49371
M3	0,47087	M54	0,64234	M62	0,52740	M17	0,62205	M55	0,48427	M3	0,48444	M55	0,55168	M9	0,49064
M9	0,46892	M13	0,63838	M51	0,52613	M55	0,61505	M3	0,47796	M21	0,48351	M22	0,53743	M66	0,49056
M38	0,46761	M22	0,63168	M14	0,52099	M65	0,61306	M40	0,47106	M59	0,47381	M64	0,53700	M31	0,48195
M48	0,46649	M55	0,61598	M15	0,50936	M19	0,61216	M21	0,46986	M31	0,47257	M24	0,53315	M5	0,47884
M40	0,46597	M43	0,59440	M18	0,50386	M38	0,60334	M15	0,46900	M68	0,47112	M10	0,52567	M15	0,47559
M68	0,46166	M10	0,59059	M19	0,50003	M62	0,60227	M68	0,46848	M55	0,46945	M19	0,52407	M55	0,47442
M60	0,46084	M45	0,58140	M33	0,49718	M53	0,59853	M47	0,46184	M60	0,46942	M54	0,51899	M59	0,47253
M15	0,45995	M3	0,56981	M68	0,49707	M67	0,59721	M31	0,46039	M65	0,46899	M14	0,51884	M18	0,47070
M65	0,45746	M8	0,56502	M20	0,48950	M7	0,59616	M60	0,45740	M15	0,46899	M45	0,50824	M68	0,46990
M27	0,45733	M53	0,56018	M22	0,47916	M18	0,59484	M53	0,45641	M48	0,46370	M3	0,50681	M35	0,46314
M47	0,45397	M16	0,55392	M31	0,47864	M15	0,58671	M18	0,45485	M49	0,46200	M59	0,49676	M63	0,46168
M44	0,45305	M32	0,55048	M42	0,47642	M9	0,58483	M20	0,45466	M27	0,45912	M27	0,49671	M22	0,46085
M46	0,45226	M33	0,53963	M38	0,47635	M3	0,58422	M46	0,45140	M18	0,45625	M53	0,49264	M33	0,45914
M18	0,45006	M27	0,53951	M29	0,47134	M42	0,58055	M48	0,45086	M44	0,45584	M21	0,48938	M3	0,45750
M49	0,44287	M19	0,53869	M3	0,47104	M56	0,57759	M27	0,44972	M20	0,45444	M48	0,48875	M29	0,45630
M33	0,44096	M66	0,53378	M39	0,46719	M10	0,57751	M26	0,44922	M33	0,45084	M8	0,48513	M65	0,44960
M22	0,43795	M58	0,53286	M65	0,46462	M29	0,57683	M44	0,44670	M26	0,44495	M16	0,48049	M38	0,44931
M45	0,43785	M20	0,53273	M54	0,46426	M45	0,57678	M17	0,44446	M46	0,44374	M33	0,48047	M21	0,44859
M25	0,43690	M21	0,52587	M55	0,46184	M68	0,57658	M45	0,44289	M25	0,44213	M66	0,47453	M20	0,44389
M20	0,43569	M14	0,52467	M59	0,45651	M48	0,57132	M66	0,44030	M53	0,43942	M32	0,47359	M42	0,44035
M26	0,43535	M42	0,52284	M37	0,45205	M16	0,56674	M22	0,44026	M45	0,43938	M18	0,47219	M53	0,43646
M53	0,43458	M38	0,52175	M47	0,45088	M30	0,56523	M6	0,44019	M66	0,43862	M46	0,47212	M60	0,43341
M64	0,43319	M5	0,51406	M53	0,44800	M6	0,56475	M25	0,43522	M41	0,43852	M38	0,47179	M25	0,43190
M52	0,43086	M18	0,50663	M8	0,44471	M41	0,56393	M41	0,43449	M64	0,43805	M58	0,47160	M54	0,42972
M66	0,43079	M48	0,50531	M21	0,44401	M26	0,56358	M33	0,43389	M6	0,43773	M20	0,46548	M26	0,42905
M6	0,43077	M59	0,50488	M63	0,44327	M21	0,56358	M5	0,43377	M22	0,43554	M42	0,46375	M40	0,42715
M29	0,42474	M23	0,50056	M56	0,44216	M44	0,56056	M49	0,43183	M1	0,43083	M52	0,46280	M64	0,42583
M41	0,42412	M26	0,49850	M26	0,44180	M23	0,55974	M1	0,42756	M17	0,43048	M40	0,45736	M39	0,42561
M17	0,42326	M17	0,49621	M1	0,44053	M50	0,55728	M64	0,42346	M24	0,42865	M26	0,45736	M8	0,42476
M1	0,41944	M40	0,49200	M17	0,43929	M27	0,55609	M42	0,42284	M5	0,42803	M23	0,45499	M17	0,42409
M5	0,41724	M39	0,48640	M36	0,43919	M32	0,55470	M54	0,42183	M52	0,42366	M5	0,45491	M37	0,42261
M58	0,41645	M49	0,48447	M49	0,43829	M63	0,55453	M58	0,41492	M54	0,42246	M17	0,45256	M67	0,42256

M28	0,41579	M52	0,48017	M24	0,43825	M31	0,55170	M16	0,41483	M58	0,41961	M60	0,45181	M52	0,42188
M23	0,41445	M11	0,47916	M25	0,43724	M60	0,54618	M24	0,41377	M42	0,41882	M67	0,45122	M49	0,42164
M42	0,41403	M67	0,47727	M34	0,43191	M11	0,54420	M28	0,41089	M23	0,41705	M49	0,44451	M6	0,41980
M54	0,41338	M1	0,47694	M40	0,43089	M20	0,54306	M67	0,41067	M29	0,41630	M28	0,44077	M1	0,41864
M24	0,41310	M46	0,47483	M64	0,42806	M39	0,53640	M32	0,41022	M28	0,41348	M29	0,44062	M56	0,41734
M67	0,41168	M41	0,47265	M41	0,42784	M58	0,53559	M23	0,40981	M61	0,41234	M1	0,43680	M58	0,41601
M8	0,40904	M36	0,47222	M60	0,42282	M66	0,52837	M8	0,40816	M32	0,41199	M39	0,43535	M23	0,41591
M32	0,40681	M12	0,46220	M6	0,42259	M35	0,52691	M35	0,40625	M35	0,41143	M41	0,43398	M36	0,41297
M35	0,40562	M35	0,46116	M23	0,42255	M36	0,52233	M39	0,40558	M8	0,41109	M11	0,43166	M41	0,41171
M37	0,40279	M28	0,46102	M58	0,42187	M57	0,52031	M29	0,40228	M39	0,40870	M36	0,42961	M28	0,41169
M61	0,40093	M56	0,46088	M67	0,42030	M40	0,51683	M52	0,40176	M37	0,40753	M35	0,42762	M34	0,41072
M39	0,40053	M60	0,46002	M32	0,41886	M37	0,51677	M37	0,39995	M67	0,40503	M56	0,42689	M24	0,41020
M16	0,39713	M47	0,45605	M16	0,40811	M1	0,51578	M34	0,39969	M30	0,40108	M34	0,42201	M32	0,40768
M36	0,39515	M34	0,45420	M28	0,40296	M64	0,50496	M30	0,39849	M36	0,39929	M37	0,41668	M16	0,40734
M30	0,39257	M57	0,45067	M57	0,39877	M33	0,49902	M56	0,39411	M34	0,39242	M25	0,41644	M47	0,40603
M56	0,39231	M61	0,44931	M52	0,39846	M47	0,48777	M36	0,39364	M16	0,39234	M12	0,41630	M11	0,39045
M34	0,39151	M50	0,44273	M50	0,39825	M12	0,48663	M61	0,38670	M56	0,39208	M61	0,41372	M50	0,38759
M11	0,38783	M37	0,44001	M11	0,39693	M24	0,45693	M11	0,38376	M11	0,38975	M50	0,40989	M57	0,38015
M50	0,38230	M29	0,43950	M30	0,38260	M49	0,44925	M12	0,38193	M12	0,38742	M47	0,40799	M30	0,37917
M12	0,38171	M30	0,40827	M61	0,37925	M61	0,39386	M57	0,37896	M50	0,38497	M57	0,40616	M61	0,37884
M57	0,37303	M25	0,40654	M12	0,37837	M52	0,38016	M50	0,37654	M57	0,37878	M30	0,39189	M12	0,37439

ÖZGEÇMİŞ

İsmail BEKTAŞ, 11.02.1980 yılında Trabzon'da doğdu. Lise öğrenimini Trabzon Fatih Lisesinde 1997 yılında tamamladı. Aynı yıl başladığı Dokuz Eylül Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Elektrik Elektronik Mühendisliği bölümünde 2004 yılında lisans eğitimini tamamladı. 2006 yılında başladığı Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilişim Sistemleri Yüksek Lisans programını 2008 yılında tamamladı. 2005 yılında Türk Telekomünikasyon A.Ş İstanbul Yakası İl Müdürlüğünde Telekom Uzman Yardımcısı olarak başladığı çalışma hayatında aynı işletmede sırasıyla 2008 yılında Telekom Uzmanı, 2009 yılında Kuzey II (Trabzon) Bölge Müşteri İlişkileri Müdürü, 2012 yılında Kuzey II (Trabzon) Bölge Bireysel Müşteri Müdürü, 2015 yılında Güney Türkiye Satış Grup Müdürü görevlerini yürüttü. 2016 yılında Gümüşhane İl Telekom Müdürü olarak atandı. Halen Gümüşhane İl Telekom Müdürü olarak görevini sürdürmektedir. Telekomünikasyon altyapı teknolojileri ve telekomünikasyon hizmetleri satış, pazarlama ve müşteri hizmetleri yönetimi konuları uzmanlık alanlarıdır.

BEKTAŞ, evli ve iki çocuk babası olup, çok iyi derecede İngilizce bilmektedir.