DOI: https://doi.org/10.36719/2663-4619/113/178-183

Fain Mövlanov
Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
magistrant
https://orcid.org/0009-0003-3028-9677
fain.movlanov@mail.ru

Müasir mağazalarda satış sahəsinin planlaşdırılmasının nəzəri əsasları

Xülasə

Müasir mağazalarda satış sahəsinin planlaşdırılması, coğrafi bölgələr üzrə satış resurslarının optimal paylanması ilə gəliri və bazarı əhatə etməyi maksimum dərəcədə artırmağı hədəfləyən strateji bir prosesdir. Bu planlaşdırma prosesi satış mütəxəssislərinə effektiv yanaşmalar və strategiyalar təqdim edərək, daha effektiv iş aparmağa və nəticələri yaxşılaşdırmağa imkan verir. Satış sahəsinin planlaşdırılması bir çox amili nəzərə alaraq həyata keçirilir, məsələn, bazar imkanları, coğrafi ərazi, müştəri tələbi və gəlirlilik tarixi məlumatlar. Müasir dövrdə mağaza planlaması həmçinin qabaqcıl texnologiyalar və dizayn strategiyalarını əhatə edir. Satış sahələrində tətbiq edilən innovasiyalar arasında təcrübəli pərakəndə satış yerləri, ağıllı texnologiyaların inteqrasiyası və mağazadaxili mağaza anlayışları yer alır. Bu yanaşmalar pərakəndə satışın gəlirliliyini artırmağa yönəlmiş müxtəlif nəzəri çərçivələrdən faydalanır. Bunlara dinamik imkanlar çərçivəsi, inovasiya nəzəriyyəsi, pərakəndə həyat dövrü nəzəriyyəsi, altı qüvvə modeli nəzəriyyəsi, bazar strategiyasının mənfəət təsiri (PIMS) və Delta modeli nəzəriyyəsi daxildir. Bu nəzəriyyələr pərakəndə satış strateqiyasının təkmilləşdirilməsi və müştəri mərkəzli yanaşmaların inkişafı üçün əhəmiyyətli rol oynayır.

Açar sözlər: *satış sahəsinin planlaşdırılması, satış strategiyaları, satış performansı, rəqəmsal ticarət, innovasiya nəzəriyyəsi, bazar strategiyası*

Fain Movlanov
Azerbaijan State University of Economics
Master student
https://orcid.org/0009-0003-3028-9677
fain.movlanov@mail.ru

Theoretical Foundations of Sales Area Planning in Modern Stores

Abstract

The planning of sales areas in modern stores is a strategic process aimed at maximizing revenue and market coverage by optimally distributing sales resources across geographical regions. This planning process provides sales professionals with effective approaches and strategies, enabling them to work more efficiently and improve results. Sales area planning takes into account various factors such as market opportunities, geographical territory, customer demand, and profitability historical data. In the modern era, store planning also incorporates advanced technologies and design strategies. Innovations applied in sales areas include experienced retail locations, the integration of smart technologies, and the concept of in-store shops. These approaches leverage various theoretical frameworks aimed at enhancing retail profitability. These include the dynamic capabilities framework, innovation theory, retail life cycle theory, the six forces model theory, profit impact of market strategies (PIMS), and the Delta model theory. These theories play a significant role in the improvement of retail strategies and the development of customer-centric approaches.

Keywords: *sales area planning, sales strategies, sales performance, digital commerce, innovation theory, market strategy*

Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0)

Giriş

Satış sahəsinin planlaşdırılması prosesi müxtəlif coğrafi regionlar üzrə satış resurslarının optimal paylanmasını müəyyən etməklə gəliri və bazarı əhatə etməyi maksimum dərəcədə artırmaq məqsədi daşıyan strateji təşəbbüsdür. Satış planı satış mütəxəssislərinə hansı perspektivləri izləməli olduqlarını və kimlərin onları həyata keçirə biləcəyini müəyyən etməyə kömək etmək üçün təlimatlar və strategiyalar təqdim edir. Bu, satış işçilərinə səylərini daha effektiv şəkildə cəmləşdirməyə və yanaşmalarını ixtisaslaşdırmağa imkan verir (Acuaviva Huertos, Pérez Garbín, Díaz-Agudo, Sánchez-Ruiz, 2021).

Satış sahəsi bir qrup və ya satış şöbələri qrupu üzrə təyin edilmiş istehlak bazarının xüsusi seqmentidir. Satış sahələri adətən coğrafiyaya görə təsnif edilir. Lakin satış sahələri həmçinin hesab ölçüsü, sənaye və ya satılan məhsul və ya xidmətə görə də təsnif edilə bilər. Satış sahəsini planlaşdırarkən bazar imkanları nəzərə alınmalıdır. Ərazi bölmələri və təyinatları istehlakçı tələbi və gəlirlilik haqqında tarixi məlumatlara da əsaslana bilər. Məsələn, son üç il ərzində Sakit Okeanın Şimal-Qərb bölgəsindəki pərakəndə alıcıların qida məhsullarına Midwestdəkilərdən daha çox tələbatı ola bilər, buna görə də bu daha gəlirli bölgəni dəstəkləmək üçün daha çox satış işçisi təyin oluna bilər. Ola bilsin ki, şirkət bu boşluğu bir fürsət kimi görür. Bu qərarlar satış sahəsinin planlaşdırılmasının daha geniş biznes məqsədləri və strategiyaları ilə kəsişməsini tələb edir. Təşkilatlar satış sahələri yaratmaq və daha sonra ən effektiv yanaşmanı müəyyən etmək üçün nəticələri ölçmək məqsədiylə yeni məlumatların təhlilini tələb edir (Gazzola, Grechi, Martinelli, Pezzetti, 2022).

Tədqiqat

Satış sahəsinin planlaşdırılmasına vahid yanaşma olmasa da, daha təcrübəli təşkilatların planlaşdırma prosesində izlədiyi bir neçə addım və yaxşı təcrübələr var. Bunlar;

a) Seqmentləşdirmə: Satış gəlirlərini artırmaq və mövcud hesabları saxlamaq üçün yüksək gəlirli müştəri kateqoriyalarını və perspektivləri müəyyən etmək;

b) Model bazar ssenariləri: Hesablanmış nisbi hesab dəyəri və tənzimləmə seçimlərindən istifadə edərək ümumi bazar gəlirini nəzərə almaq;

c) Satış əhatəsinin planlaşdırılması: Satış işçiləri optimal xidməti effektiv şəkildə təqdim edərkən hesab tapşırıqlarının nisbətini nəzərdən keçirmək;

d) Ərazi bölgüsü: Məkan, hesablar, məhsullar, satış potensialı və istənilən sayda digər amillər əsasında satış sahələrini müəyyənləşdirmək;

e) Ərazi təyinatı: Satış nümayəndələrini ən uyğun və ən yüksək gəlir potensialına əsaslanan ərazilərlə əlaqələndirmək;

f) Satış performansının təhlili: Müəyyən bir müddət ərzində satış tərəqqisini ölçmək lazımdır. Bu təhlil komandalara satış strategiyasının zəif tərəflərini müəyyən etməyə və növbəti dövrdə nəticələri yaxşılaşdırmaq üçün dəyişikliklər etməyə imkan verir.

Müasir dövrdə mağaza planlaması müştəri təcrübəsinin keyfiyyətini və biznes əməliyyatlarının effektivliyini artırmaq üçün qabaqcıl texnologiyalar və dizayn strategiyalarını özündə birləşdirərək əhəmiyyətli dəyişikliklərə məruz qalmışdır. Mağaza planlaşdırılmasında tətbiq edilən müasir innovasiyalar (Yılmaz, Tokman, 2022):

1. Təcrübəli pərakəndə satış yerləri

Rəqəmsal ticarətin artmasına baxmayaraq, pərakəndə satış yerləri hələ də öz aktuallığını qorumaqdadır. Bir çox pərakəndə satıcının qəbul etdiyi ən mühüm innovativ strategiyalardan biri "click and mortar" anlayışıdır. Bu strategiyadan istifadə edərək, yalnız onlayn mövcud olan bizneslər öz təkliflərini vermək üçün fiziki mağazalar açırlar. Bu, onlara onlayn alış-verişin üstünlüklərini fiziki mağazada alış-verişin daha real təcrübəsi ilə birləşdirməyə imkan verir.

Nümunə olaraq, "La Redoute Intérieurs" adlı ev əşyaları satan mağaza müştərilərə onlarla alış-veriş etməzdən əvvəl veb saytında mövcud olan məhsulları fiziki olaraq yoxlamaq və onlara toxunmaq imkanı verir. Bu immersiv təcrübə müştərilərin alışlarında daha inamlı hiss etmələrinə kömək edir və onlara etibar yaradır (Christensen, 2013).

2. Ağıllı texnologiyaların inteqrasiyası

Ağıllı texnologiyaların qəbul edilməsi mağaza əməliyyatlarında və müştərilərlə qarşılıqlı əlaqədə ciddi yeniliklərə və irəliləyişlərə səbəb olub:

Ağıllı Mağazalar -Ağıllı mağazalar avtomatlaşdırılmış qərarlar üçün Süni İntellektin istifadəsinə əsaslanır. Ağıllı mağaza xərcləri azaltmaq, məhsuldarlığı artırmaq və həm təşkilati proseslərdə, həm də satış fəaliyyətlərində səmərəliliyi artırmaq üçün ağıllı rəflər və ya ağıllı arabalar kimi ağıllı cihazları birləşdirən pərakəndə satış mağazasıdır.

Məsələn, Amazon Go və ya Tao Cafe kimi öz ağıllı mağaza konsepsiyalarını təklif edən və həyata keçirən şirkətlərin sayının artması ilə son illərdə dünya bazarında yenilik ortaya çıxır. Bu fakta baxmayaraq, ağıllı pərakəndə satış konsepsiyalarını və ya ideyalarını təqdim edən kifayət qədər məqalələr mövcuddur. Onların əksəriyyəti izahat ehtiyacını dərindən düşünmədən insansız, işçisiz və ya kassirsiz mağazalar təqdim edir. Bundan əlavə, mağazadaxili alış-veriş təcrübəsini tamamilə avtomatlaşdıran pilotsuz mağazalar üçün bu zərurət daha da böyükdür. Bu izahat ehtiyacı, bu müəssisələrin əksəriyyətinin sensor birləşməsindən və kompüter görmə qabiliyyətindən istifadə etməklə işləməsindən irəli gələn iki fərqli səviyyədə qarşılana bilər (Inc. Staff, 2025).

a) sistemi bütövlükdə izah etmək;

b) həyata keçirilən hər bir konkret alqoritmi və ya maşın öyrənmə modelini aydınlaşdırmaq.

Kassirsiz Mağazalar -İnnovasiya və rəqəmsal inqilab ən son və ən müasir tendensiyalardan olan kassirsiz mağazaların inkişafı üçün əsasdır. Bu, son vaxtlar işlənib hazırlanmış çox innovativ mövzudur və bu səbəbdən bu mövzuda ədəbiyyatların sayı məhduddur.

Pandemiya səbəbindən e-ticarətin tətbiqi sürətlənsə belə, fiziki mağazalar hələ də pərakəndə satış bazarında mühüm rol oynayır. ABŞ bazarında aparılan son sorğu göstərir ki, istifadəçilər fiziki mağazalardan tamamilə imtina etməyə hazır deyillər. Əslində, istehlakçılar fiziki məkanlara üstünlük verməkdə davam edir. Xüsusilə, respondentlərin 34%-i e-ticarət məhsullarının çatdırılmasının çox uzun sürdüyünü, 25%-i isə onların çox yüksək olduğunu düşündükləri üçün göndərmə haqqını ödəmək istəmədiyini bildirib. Həmçinin məlum olub ki, insanlar e-ticarət platformalarından daha çox fiziki mağazada alış-veriş edib xərcləyirlər, fiziki mağaza isə onlayn mağazadan 10 dəfə çox satış edir. Bundan əlavə, satışın 64%-i mağazada, yalnız 36%-i onlayn veb-saytlar vasitəsilə həyata keçirilir ki, bu da pərakəndə satıcıların fiziki yeri saxlamasının cari əhəmiyyətini vurğulayır (Learning Loop, 2025).

3. Mağazadaxili mağaza anlayışları

Mağazadaxili mağaza modellərindən istifadə edən birgə pərakəndə satış, brendlərə mövcud pərakəndə satış mühitlərində xüsusi auditoriyaya çatmağa imkan verir. Bu tənzimləmə hər iki tərəfin xeyrinə olur: ev sahibi pərakəndə satıcı təkliflərini genişləndirir və daxil edilmiş brend sadiq müştəri bazasından yararlanır. Nümunə olaraq bu satış növünə, ümumi alış-veriş təcrübəsini təkmilləşdirən, univermaqlar daxilində brend butikləri və kitab mağazaları daxilindəki qəhvə mağazalarını göstərmək olar (Wilimitis, 2024).

"Mağazadaxili mağaza" müştərilərinə daha geniş çeşiddə məhsul və xidmətlər təqdim etməklə yanaşı, eyni zamanda rahat bir pəncərədə ödəniş imkanı verir. "Mağazadaxili mağaza" kooperativ müqaviləsi ənənəvi icarə müqavilələrindən tutmuş innovativ françayzinq konsepsiyalarına qədər müxtəlif yollarla strukturlaşdırıla bilər.

Ümumiyyətlə, bu biznes modeli müxtəlif müəssisələrin Trayan bazarında yerləşdiyi və qruplaşdırıldığı Qədim Romada yaranmışdır. Konsepsiyanın müasir versiyaları əsrin əvvəllərində ABŞ-da getdikcə populyarlaşmışdır. Qeyd etmək lazımdır ki, "Mağazadaxili mağaza" modeli daha sonra, ixtisaslaşmış pərakəndə satıcılar pərakəndə satış yerlərini digər mağazalardan ayrı icarəyə götürməyə və təşkil etməyə başlayanda ortaya çıxmışdır (Mervak, 2025).

İnnovasiyalar pərakəndə mağazaların gəlirliliyinin formalaşmasında olduqca vacibdir. Bu əlaqəni aydınlaşdıran nəzəri çərçivələri başa düşmək həm alimlər, həm də pərakəndə satış performansını artırmaq məqsədi daşıyanlar üçün olduqca vacibdir.

1. Dinamik imkanlar çərçivəsi nəzəriyyəsi

Davamlı dəyişən mühitlərə cavab vermək üçün şirkətin həm daxili, həm də xarici səlahiyyətləri inteqrasiya etmək, qurmaq və yenidən konfiqurasiya etmək qabiliyyətinə diqqət yetirən dinamik imkanlar çərçivəsini ilk dəfə David Teece təqdim etmişdir.

David John Teece CNZM Yeni Zelandiya əsilli ABŞ-da əsilli təşkilat iqtisadçısı, Qlobal Biznes üzrə fəxri professor və Berkli Kaliforniya Universitetinin Walter A. Haas Biznes Məktəbində Tusher İntellektual Kapitalın İdarə Edilməsi Mərkəzinin direktorudur.

Onun fikrincə, bu nəzəriyyə o deməkdir ki, pərakəndə satış kontekstində yeni texnologiyaların və ya innovativ biznes modellərinin mənimsənilməsi kimi bazardakı dəyişikliklərə cavab olaraq öz resurslarını və əməliyyatlarını tez uyğunlaşdıra bilən mağazalar öz gəlirliliyini qorumaq və artırmaq üçün daha yaxşı vəziyyətdədirlər. Davamlı rəqabət üstünlüyünün mənbəyi təkcə yeniliklərin özü deyil; daha doğrusu, şirkətin bu yenilikləri effektiv şəkildə tətbiq etmək və onlardan istifadə etmək bacarığı bu üstünlüyün arxasında duran hərəkətverici qüvvədir (Orisha Commerce, 2024).

2. İnnovasiya nəzəriyyəsi

İnnovasiya məhsul və ya xidmətin bazarın aşağı hissəsində yerləşən sadə tətbiqlərdə kök salması prosesini təsvir edir (adətən daha ucuz və daha əlçatan olması ilə) və sonra dayanmadan yüksək səviyyəyə yüksələrək, nəticədə müəyyən edilmiş rəqibləri sıxışdırır.

1990-cı illərin əvvəllərində Harvard Biznes Məktəbinin professoru Kleyton Kristensen tərəfindən irəli sürülən bu nəzəriyyə Uoll Stritdən Silikon Vadisinə qədər demək olar ki, hər yerdə geniş yayılmışdır. Nəticə etibarilə, bu, həm də biznes leksikonunda ən çox səhv başa düşülən və yanlış tətbiq edilən terminlərdən biridir (Lucidity, 2025).

Ümumiyyətlə, pərakəndə satış sənayesində bu, ilkin olaraq xüsusi niş bazarlara xidmət edən, lakin tədricən geniş ictimaiyyətdən müştəriləri cəlb edənbiznes modelinə problem yaradan e-ticarət platformaları kimi yeni biznes modelləri şəklində ola bilər.

3. Pərakəndə həyat dövrü nəzəriyyəsi

"Pərakəndə həyat dövrü nəzəriyyəsi" kimi tanınan bu termin, məhsulun müştərinin istifadəsinə verildiyi dövrü əhatə edir. Başqa sözlə, məhsulun bazara daxil olması ilə onun bazardan çıxarılması arasındakı bu prosesi məhsulun həyat dövrü adlandırılır. İnsan doğulduğu, inkişaf etdiyi, böyüdüyü və öldüyü kimi, məhsulun istifadəçiyə tədarükündən bazardan geri çəkilməsinə qədər dəyişmə və inkişaf mərhələləri də bu prosesdə müəyyən edilir (Yunita, Adam, Wahab, Andriana, 2024).

Qısa müddətdə müzakirə edəcəyimiz məhsulun həyat dövrü mərhələlərində tələb olunan hər hansı strategiyanın yaradılması və icrası prosesi Məhsulun Həyat Dövrünün İdarə edilməsi adlanır. Bu məhsulun həyat dövrünün idarə edilməsinin əsas məqsədi doğru zamanda doğru marketinq, dizayn və satış qərarlarının qəbul edilməsində səhv marjasını minimuma endirməkdir.

Başqa sözlə, bir məhsulun həyat mərhələsi reklam büdcəsini nə vaxt artırmaq və ya dizayna nə vaxt yenilik etmək kimi bir çox suala cavab vermək üçün olduqca vacibdir. Məsələn, əgər məhsul indi tənəzzül mərhələsindədirsə, reklam büdcəsini artırmaqdansa, yeni funksiyaların işlənib hazırlanmasına ayırmaq daha sərfəli seçim ola bilər (Mervak, 2025).

4. Altı qüvvə modeli nəzəriyyəsi

Altı Qüvvə Modeli rəqabətli bazarı formalaşdıran və strateji seçimlərə təsir edən qüvvələri təhlil etmək və anlamaq üçün istifadə olunur. Beş Qüvvədə olduğu kimi, bu model müştərilərin dinamikasını, təchizatçıların gücünü, fərqli məhsul və ya xidmətlə əvəz olunma riskini, fərqli birbaşa rəqibləri, bazara yeni giriş riskini əhatə edir və tamamlayıcı məhsulların gücünü artırır.

Bu model ən yaxşı qrup layihəsi kimi işlənib hazırlanır. Qüvvələrin müxtəlifliyinə görə, çərçivəni təhlil edən komanda, ümumiyyətlə, xarici görünüşlü və bazarın son inkişaflarından xəbərdar olan yüksək səviyyəli satış, marketinq və ya məhsul fərdlərindən ibarət olmalıdır (Yunita, Adam, Wahab, Andriana, 2024).

5. Bazar Strategiyasının Mənfəət Təsiri (PIMS) nəzəriyyəsi

Bazar Strategiyalarının Mənfəət Təsiri (PIMS) nəzəriyyəsi bütün əsas sənaye sahələrində 3000 şirkətdə strateji biznes bölmələrinin (SBU) fəaliyyətinin hərtərəfli, uzunmüddətli tədqiqidir. PIMS layihəsi 1960-cı illərin ortalarında General Electric-də başlamışdır. Bu nəzəriyyə, 1972-1974-cü illər arasında Harvard Universitetində keçirilmişdir. 1975-ci ildə PIMS bu məqsədlə yaradılmış Strateji Planlaşdırma İnstitutu (SPI) adlanan Massaçusetsdə yerləşən qeyri-kommersiya təşkilatı tərəfindən ələ keçirilmişdir. O vaxtdan bəri, SPI tədqiqatçıları və məsləhətçiləri PIMS məlumatlarının inkişafı və tətbiqi üzərində işləməyə davam etdilər. PIMS verilənlər bazası bir aylıq istifadə üçün 995 ABŞ dolları və üç aylıq istifadə üçün 2500 ABŞ dolları dəyərində abunə qiyməti (2006-cı ildə) üçün fiziki

şəxslər üçün mövcuddur. Xüsusi razılaşma ilə SPI-dən daha uzun abunə dövrləri mövcuddur (https://www.inc.com/encyclopedia/profit-impact-of-market-strategies-pims.html).

SPI Veb saytına görə, PIMS verilənlər bazası hansı strategiyaların (məsələn, keyfiyyət, qiymət, şaquli inteqrasiya, innovasiya, reklam) hansı biznes mühitlərində ən yaxşı işlədiyini anlamağa kömək etmək üçün nəzərdə tutulmuş minlərlə müəssisədən toplanmış statistik olaraq sənədləşdirilmiş təcrübələr toplusudur. Məlumatlar biznes fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi, yeni biznes imkanlarının təhlili, yeni strategiyaların qiymətləndirilməsi və reallığın sınaqdan keçirilməsi və biznes portfellərinin yoxlanılması kimi kritik idarəetmə tapşırıqları üçün əsas resurs təşkil edir (Orisha Commerce, 2024).

PIMS-in əsas funksiyası biznesin əsas strateji qərarları ilə onun nəticələri arasında əlaqəni vurğulamaqdır. Düzgün təhlil edilən məlumatlar menecerlərə öz biznes mühitini daha yaxşı başa düşməyə, şirkətlərinin mövqeyini yaxşılaşdırmaq üçün kritik amilləri müəyyən etməyə və onlara davamlı üstünlük yaratmağa imkan verəcək strategiyalar hazırlamağa kömək edə bilər. PIMS prinsipləri biznes məktəblərində tədris olunur və məlumatlar akademik tədqiqatlarda geniş istifadə olunur (Wilimitis, 2024).

6. Delta Modeli nəzəriyyəsi

Strateji idarəetməyə müştəri mərkəzli bir yanaşma ilə Delta modeli transformasiya və dəyişikliyi təmsil edən Yunan hərfinin şərəfinə adlandırılmışdır. İstehlak iqtisadiyyatı, hər bir fərdi məhsulun xüsusiyyətlərinə diqqət yetirən fəlsəfi yanaşma olan məhsul iqtisadiyyatından fərqli olaraq, model üçün təməl kimi xidmət edir.

Nəticə

Məqsəd şirkət və onun müştəriləri və ya eyni biznes ekosisteminin bir hissəsi olan digər məhsul və xidmətlər olan onu tamamlayanlar arasında çox güclü əlaqə yaratmaqdır. Arnoldo Hax və Dean Wilde müştəri mərkəzli modelin ideyasını irəli sürən şəxslərdir. Massaçusets Texnologiya İnstitutunda (MIT) keçmiş tələbələrin toplantısı ilk dəfə olaraq modelin konsepsiyasını irəli sürmüşdür. Delta modelinin inkişafı istənilən biznesin uzunmüddətli gəlirliliyinə töhfə verən amillərə dair əhəmiyyətli miqdarda tədqiqatın aparılması ilə nəticələnmişdir.

Ədəbiyyat

1. Acuaviva Huertos, A., Pérez Garbín, I., Díaz-Agudo, B., Sánchez-Ruiz, A. A. (2021). *Explanations on Smart Stores*. Department of Software Engineering and Artificial Intelligence, Instituto de Tecnologías del Conocimiento, Universidad Complutense de Madrid. 12. https://ceur-ws.org/Vol-3017/95.pdf
2. Gazzola, P., Grechi, D., Martinelli, I., Pezzetti, R. (2022). The innovation of the cashierless store: A preliminary analysis in Italy. *Department of Economics (DiECO), University of Insubria*: DiECO. 16. https://www.researchgate.net/publication/358529580_The_Innovation_of_the_Cashierless_Store_A_Preliminary_Analysis_in_Italy
3. Yılmaz, H., Tokman, L. (2022). Tarixi prosesdə davamlı və çevik memarlıq yanaşmalarına nəzəri baxış. *Davamlı Mühəndislik Təcrübələri və Texnoloji İnkişaflar Jurnalı*, Cild 5, Nömrə 2, 151-159. https://www.researchgate.net/publication/365511976_SURDURULEBILIR_VE_ESNEK_MIMARI_YAKLASIMLARINA_TARIHSEL_SURECTE_KURAMSAL_BIR_BAKIS
4. Christensen, C. M. (2013, March 11). *Jeff Bezos, Scott Cook, and Steve Jobs got disruption right*. Business Insider press article. Retrieved from https://www.christenseninstitute.org/theory/disruptive-innovation/#:~:text=Disruptive%20Innovation%20describes%20a%20process,upmarket%2C%20eventually%20displacing%20established%20competitors.
5. Inc. Staff. (2025). *Profit Impact of Market Strategies* (PIMS). Inc.com. Retrieved March 10, 2025, from https://www.inc.com/encyclopedia/profit-impact-of-market-strategies-pims.html

6. Learning Loop. (2025). *Shop-in-shop business model*. https://learningloop.io/plays/business-model/shop-in-shop#:~:text=Starbucks%20%26%20Target,within%20the%20larger%20retail%20store.
7. Mervak, S. (2025). Sales territory planning software and best practices. *Anaplan.* Retrieved from https://www.anaplan.com/blog/sales-territory-planning-software-and-best practices/#:~:text=What%20is%20sales%20territory%20planning,consider%20when%20building%20sales%20territories.
8. Lucidity. (2025). Introduction to the Six Forces Model. *Lucidity Strategy Software*. Retrieved March 10, from https://getlucidity.com/strategy-resources/introduction-to-the-six-forces-model/
9. Orisha Commerce. (2024). Retail innovation: Enhancing the shopping experience through technology and design. https://commerce.orisha.com/blog/retail-innovation-2/
10. Yunita, D., Adam, M., Wahab, Z., Andriana, I. (2024). Omni-Channel Strategy in the Digital Retail Environment. In *Management in Marketing Communications*. Rsearch gate, 18. https://www.researchgate.net/publication/380219508_Omni-channel_strategy_in_the_digital_retail_environment
11. Wilimitis, T. (2024, February 16). What is sales territory planning? *Oracle press*. Retrieved from https://www.oracle.com/cx/sales/sales-territory-planning/#:~:text=Sales%20territory%20planning%20is%20the,part%20of%20the%20territory%20mix.