

BÜYÜK MAĞAZA YÖNETİMİNİN BAŞARI FAKTÖRLERİ

Doç. Dr. Celil KOPARAL

Büyük mağaza organizasyonunun temel özelliklerinden birincisi departman yöneticileri ile satış personelinin belirli mal türlerinde uzmanlaşabilmeleri için mağazanın mallarının gruplara ya da departmanlara ayrılmasıdır. Departmanlaşma oldukça küçük mağazalarda bile yararlı olabilir. Büyük mağazalarda ise departmanlaşma mutlak bir zorunluluktur. Büyük mağaza organizasyonunun ikinci temel özelliği ise, mağazalar büyüdükçe mağaza sahipleri ve üst yöneticilerin satın alma, satma, reklamları hazırlama ya da malların ve reklam araçlarının teşhirini tasarlama gibi günlük işleri yerine getirmeye çok daha az zaman ayırmalarıdır. Buna karşılık, büyük mağaza sahip ve üst yöneticileri gelecek için plan yapma ve günlük işleri yerine getiren yönetici ve işgörenleri koordine etme ve denetleme konuları üzerinde artan ölçüde yoğunlaşırlar.

Süpermarketler, departmanlı mağazalar ve zincirleme mağazalar gibi büyük mağazalarda organizasyon sorunları satışa sunulan malların farklılığından, personelin uzmanlaşmasından ve işletmenin tüm faaliyetlerinin koordinasyon ve denetim ihtiyacından kaynaklanır. Bu sorunların başarıyla üstesinden gelinmesi için mağaza yönetimi hangi faktörleri dikkate almalıdır? Rekabetçi bir ortam içindeki değişen pazar ve iş koşullarında faaliyetlerini yü-

rüten büyük mağazaların başarısını etkileyen altı temel faktör vardır. Aşağıda inceleyeceğimiz bu faktörler kuruluş yeri; binalar, fiziksel olanaklar ve mağaza iç düzeni; finansal yapı; üst yönetimin nitelikleri; mağaza politikalarının etkinliği; ve mağaza personelinin bireysel yeterliliği ve işgörenlerin mağazaya bağlılığı olarak altı noktada özetlenebilir.

Mağaza kuruluş yeri, mağazanın kârlarını ve uzun dönemdeki başarısını kuvvetli bir biçimde etkileyen temel faktörlerden birincisidir. Bazı mağazalar diğer giderlerini kısıtlamalarını gerektirirse bile, arzu ettikleri kuruluş yerini elde etmek için normalin çok üzerinde bina kirası ödemeyi tercih edecek derecede kuruluş yerine önem verirler. İyi seçilmiş kuruluş yerleri çoğu zaman yönetim açıklarını dengeler, fakat zayıf kuruluş yerleri en yetenekli mağaza sahip ve yöneticileri için bile ciddi sorunlar doğurur.

Mağazanın kuruluş yeri belirlenirken, önce mağazanın faaliyette bulunacağı şehir ya da ticari alan seçilir. Şehir ya da ticari alan seçilirken göz önünde bulundurulacak faktörler; ticari alanın nüfusu, şehrin gelişimi, muhtemel müşterilerin satın alma alışkanlıkları, nüfusun satın alma gücü, refah dağılımı, rekabetin yapısı ve şiddeti ile devlet yasaları ve yerel yasalarıdır (1). Bu faktörler incelendikten sonra, sıra şehir ya da ticari alan içinde belirli bir kuruluş yerinin seçimine gelir. Belirlenen ticari alan içindeki kuruluş yerinin seçimini etkileyen ve incelenmesi gereken faktörler ise, iş hacminin tahmini, müşterilerin satın alma alışkanlıkları, yaya trafiği, mağazaya ulaşabilme olanağı, çekiciliği azaltan faktörler ve sermaye yatırımının geri dönmesidir.

Uygun bir kuruluş yeri seçildikten sonra, bu yerin işgali için bir bina hazırlanmalıdır. Bu hazırlık, mağazanın başarısını etkileyen temel faktörlerden ikincisini oluşturur ve dört aşamayı içerir. Bu aşamalar, ihtiyaç duyulan alan ve tesisatı sağlamak için yeni bir binanın yapımı ya da mevcut binada gerekli yapısal değişikliklerin yapılması; yeterli aydınlatma donatımının, uyumlu renklere sahip tavan ve duvarların ve uygun zemin kaplamalarının sağlanması; faaliyetlerin yürütülmesine temel teşkil eden demirbaşların ve donatımın tedarik edilmesi; ve malların, demirbaşların ve donatımın müşterilere en düşük maliyetle çabuk ve doyurucu hizmet verebilecek bir biçimde düzenlenmesi ve yerleştirilmesidir.

(1) Delbert J. Duncan ve Charles Phillips, *Retailing Principles and Methods* (Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1975), s. 96-100.

Özenli biçimde planlanmış bir mağaza, müşterileri çeker ve mağaza içindeki hareketlerini kolaylaştırır, memnuniyet verici bir alış-veriş ortamı sağlar, faaliyetlerin ve bakım işlerinin ekonomik olmasını mümkün kılar ve satış faaliyetleri ile satışları destekleyen faaliyetler için yeterli alana sahip olur. İyi planlanmış mağazalar makul fiyatlardaki iyi mal çeşitleri kadar kârlı faaliyete temel teşkil eder. Mağazanın cephesi mağazayı çekici kıldığı için, başarılı bir işletme izlenimi vermeli ve işlerin durgunluğu ya da başarısızlığı görünümünü yansıtmamalıdır. Dahası, mağazanın cephesi organizasyonun ruhunu ve içerideki faaliyetin doğasını simgelemelidir. Sağlamlık ve süreklilik ima etmek yoluyla mağazanın cephesi ve dış görünüşü güven ve saygınlık yaratır. Örneğin, Şikago'daki Marshall Field and Company State Street Mağazası ile Londra'daki Selfridge's Mağazası'nın önündeki yekpare beton sütunlar bu izlenimi vermektedir (2). Müşterilerin mağazaya girme nedenleri ne olursa olsun, mağazanın iç izlenimi de mükemmel olmalıdır. Böyle bir izlenim, örneğin girişten sonraki meydan, müşteri trafiğini uygun hale getirecek genişlikte ara yollar, iyi bir aydınlatma, uygun yükseklikteki tavanlar ve renkli teşhirler ile yaratılabilir.

Mağaza demirbaşlarının ve donatımının seçiminde maliyete ek olarak belirli faktörler rol oynar(3). Bu faktörlerden birincisi, mağazanın hitap etmeyi planladığı müşteri grubu; ikincisi, seçilen demirbaşlarla donatımın müşterilerin dikkatini mallardan uzaklaştırmaması; üçüncüsü, seçilen demirbaşlarla donatımın büyüklük, değer, hırsızlık ve çürümce ya da bozulmadan korunması ihtiyacı ve kullanılan teşhir ve satış yöntemleri gibi yakından ilgili faktörleri de içerecek biçimde, satılan mal türlerine göre ayarlanabilmesi (4); dördüncüsü, mallara bağlı olarak verilen hizmetin türü; beşincisi ise, ilk maliyet ve bakım giderleridir.

Mağazanın iç düzeni planlanırken iki amaç göz önünde bulundurulmalıdır. Birincisi, mağazayı müşteriler için mümkün olduğu kadar çekici, davet edici ve uygun hale getirmek; ikinci amaç ise, alandan en etkin ve doyurucu yararı sağlamaktır.

(2) L.S. Golden, «From Quantity to Quality», *Chain Store Age Executive*, (Eylül, 1975), s. 28; Ronald Gorgano, «The Changing Drug Store: Escaping from Giantism», s. 39 ve «Vons Shrinks Square Footage», (Aralık, 1976), ss. 17-18.

(3) 1975 Annual Report, The J.C. Penney Co., s. 22.

(4) «Display Cases That Really Move», *Chain Store Age Executive*, (Aralık, 1965), s. 30.

Mağazanın iç düzenini etkileyen faktörler katların sayısı da dahil olmak üzere işgal edilecek alanın büyüklüğü ve şekli; mal boşaltma alanı, asansörler, yürüyen merdivenler ve diğer sürekli donatımın konumu; satılacak malların türleri ve miktarları; örneğin self-servis gibi, yürütülecek faaliyetin türü; hizmet verilecek müşterilerin özellikleri ve satın alma alışkanlıkları; yerleştirilecek demirbaşların ve donatımın niteliği ve miktarı; mağaza yöneticisinin faaliyetleri ile ilgili olarak genel ekonomik koşullardır (5).

Mağazaların başarısını etkileyen üçüncü faktör yeterli sermayedir. Mağazanın nitelikleri ve perakende ticaret alanındaki çıkarı ne olursa olsun yeterli fonlar olmaksızın sürekli ve kârlı faaliyette bulunması olanaksızdır. Fonlara olan bu ihtiyaç, keşif ve planlama aşamalarından satın alınan mallara ve işgörenlerce sunulan hizmetlere yapılan son ödemelere kadar işletmenin tüm aşamalarını yakından ilgilendirir.

Yeni bir mağazanın kurulmasından ya da satın alınmasından önce, mağazanın amacını gerçekleştirmesini sağlayacak sermaye ihtiyacı için dikkatli tahminler yapılmaktadır. Yeni mağazaların tecrübeleri, çoğu zaman faaliyetin başlangıç aşamasında karşılaşılabilecek giderlerin tahmininin çok küçük, yine bu dönemde gerçekleştirilecek satışların ve kârların tahmininin ise çok yüksek olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, mağaza faaliyete başlamadan önce gider ve gelir tahminleri tekrar tekrar kontrol edilmeli, ihtiyaç duyulan fonların sağlanması gereken kaynaklar daha sonra belirlenmelidir. Çünkü, yüksek faiz oranları, piyasada bulunan sınırlı sermaye ve pek çok mağazanın başarısızlığa uğraması gibi koşullar mağazanın açılmasından önce aşırı ihtiyatlı olmayı gerektirir (6).

Mağazaların başarısını etkileyen temel faktörlerden dördüncüsü, üst yönetimin nitelikleridir. Mağazada görev alan genç kişilerin bir çoğu, ileride mağaza sahibi ya da bir departmanın, bir mağazanın ya da bir mağazalar grubunun yöneticisi olmayı ümit ederler. Bu nedenle, bu amacı, yani üst yöneticinin fonksiyonlarını inceleyeceğiz. Mağazada üst yöneticinin rolü nedir? Mağazada bir

-
- (5) «1976 Annual Report of the Grocery Industry», **Progressive Grocer** (Nisan, 1976), s. 131 ve «Ralph's Store Within a Store», **Chain Store Age Executive** (Aralık, 1976), s. 15-17.
- (6) «Is This Any Time to Start a Business?», **Changing Times** (Ocak, 1985), ss. 24-28, Ayrıca bkz. «Raising Capital for Small Businesses», **Business Week** (Kasım, 1973), ss. 96-97.

üst yönetici olarak başarı için hangi bireysel niteliklere sahip olmak gereklidir?

Mağazanın başarısındaki en önemli unsur kilit yöneticilerdir. Bu üst yöneticiler üç temel fonksiyonu yerine getirmelidirler: Bu fonksiyonlardan birincisi, mağazaya yön vermek (amaçların belirlenmesi, politikaların oluşturulması, amaçlara ulaşmak için faaliyetlerin koordine edilmesi); ikincisi, mağazayı halka temsil etmek; üçüncüsü ise, sonuçları değerlemek, yani mağazanın uygulamasını kontrol etmek, amaçlardan sapmaların nedenlerini analiz etmek ve faaliyetleri geliştirmek için ne yapılması gerektiğini belirlemektir (7). Bu fonksiyonları başarıyla yerine getiren mağaza üst yöneticileri, organizasyonlarına hizmet vermek için genellikle önemli sorumluluklar kabul etmeye istekli olan, çalışkan, kendi kendini disipline eden kişilerdir. Mağazanın biçimsel faaliyetleri dışında, bu üst yöneticiler büyük bir olasılıkla dostlarıyla ve mağazalarının günlük faaliyetleriyle yakın ilişkiyi koruyan, oldukça aktif ve enerjik kişilerdir (8).

Mağaza üst yöneticisi, nasıl birlikte çalışılacağını öğretmek ve daha büyük sorumluluklar için eğitmek yoluyla yönetim personeli etkin bir ekip durumuna getiren bir öğretmen ya da bir eğitici olarak düşünülebilir. Organizasyon içinde moral tesis edilmeli ve organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli azim ve önderlik sağlanmalıdır. Mağaza içindeki, rakip mağazalardaki ve içinde faaliyet gösterilen ortamdaki tüm gelişmelere ilişkin bilgiler toplanmalıdır. Aksi takdirde, faaliyetler değişen koşullara ayarlanamaz. Üst yönetici, uzun dönemli planlamada ve politika oluşturmada önemli bir rol oynar ve planların ve politikaların uygulanmasına dikkat etmek için yöntemleri belirler. Bunlara ek olarak, mağaza yönetim personeli toplumda, kamu ile ilgili görevlerde ve bugün bütün işletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri için planlanan toplumun iyileştirilmesi faaliyetlerinde mağazayı temsil ederler (9). Yöneticinin görevlerinden birçoğunun genişliği ve zaman tüketici yönleri gözden uzak tutulmamalıdır.

(7) W.N. Mitchell, *The Business Executive in a Changing World* (New York: American Management Association, 1965), ss. 48, 58, 60 ve 75.

(8) B.M. Strahl, «How Department Heads Spend Their In-Store Time», *Journal of Retailing*, C. XXVI, (Kış, 1980-81), s. 207.

(9) Perrin Stryker, «On the Meaning of Executive Qualities», *Fortune*, C. LVII, S. 6 (Haziran, 1958), s. 117.

Mağazalarda yönetim düzeyindeki doyurucu uygulama, genelde, birçok iş alanında sağlam bir yönetim için ihtiyaç duyulan aynı bireysel nitelikleri gerektirir. Bu nedenle, belirli niteliklerin önemi vurgulanmalıdır. Bu nitelikler; pazar uyumu, bilgi, tecrübe, azim, dostluk, önderlik, hüküm, kararlılık, önsezi, ifade gücü ve karakterdir. Bir uçtan bir uca yönetsel yeteneğe olan ihtiyaç, bütün bu nitelikleri üst üste getirir (10).

Mağazaların başarısını etkileyen temel faktörlerden beşincisi; etkin ve ileri görüşlü işletme politikalarının belirlenmesi ve korunmasıdır. Politika, önemli ölçüde benzer ve tekrar meydana gelen durumlarda tüm organizasyon üyelerinin izlemesi gereken kesin ve aynı tarzdaki eylem yönünü belirler. Büyük mağazalar politikalarını çoğu zaman çeşitli yerlerdeki birçok kişiye bildirmeleri gerektiği için yazılı hale getirirler. Durumlar benzer olduğu sürece tüm politikalar açık, kesin, uygulanabilir, kararlı ve tutarlı olmalı; temel koşullar değiştiği zaman ise hemen ayarlanabilmelidir. Bu gerekleri karşılayan politikalar, mağaza sahip ve yöneticileri için çok yararlı yönetim araçlarıdır.

Mağazalar bugün yorucu ve mücadeleci koşullar altında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Rekabet sürekli olarak şiddetini arttırmakta, birçok mağaza mal karmasını genişletmekte, indirimli satış yapan mağazalar hızla büyümekte ve geleneksel mağazalar hizmetlerini tekrar gözden geçirip düzeltmektedirler. Nüfus kaymaları özellikle yeni yerleşim bölgelerinin büyümesi, şehir merkezindeki mağazaların sorunlarını karmaşıktırmaktadır. Yüksek vergiler ve sıkı para, büyüme amaçları için iç fonların yaratılmasını güçleştirmekte; ve süregelen enflasyondan kaynaklanan artan inşaat, modernizasyon ve faiz maliyetleri fiziksel tesislerdeki zorunlu ya da arzu edilen değişimleri caydırma eğilimi taşımaktadır.

Bu değişen ve yorucu koşullar, dikkatlice belirlenmiş politikaları ve bu politikaların sık sık değerlendirilmesini gerektirmektedir. İyi belirlenmiş politikalar, kilit yöneticilerin almak zorunda oldukları kararların sayısını azaltır. Önceden belirlenmiş ve iyi anlaşılabilir koşullara göre karşılaştırılabilir durumlar alışılmış bir temele oturtulabilir. Böylece, organizasyon içindeki diğer yöneti-

(10) Hector Lazo ve Arnold Corbin, *Management in Marketing* (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1971), ss. 474 ve 482.

(11) Samuel Feinberg, «From Where I Sit», *Women's Wear Daily* (Ocak, 1974), s. 8.

cilerin mağazanın politikalarına dayanan kararlar almalarına izin verilerek, kilit yöneticilerin zamanları korunur. Benzer durumların tutarlı ve tarafsız bir şekilde ele alınmasını sağlayan sağlam politikalar, bir müşteriye, işgörene ya da mal tedarik kaynağına yanlış olarak diğerinden daha farklı davranılması tehlikesini azaltır.

Çözülecek sorunların dikkatli bir şekilde incelenmesi politika belirlemede ilk basamaktır. Önsezi ve tahmine dayanmaktan ziyade, doğru ve tam bilgi ele geçirilmelidir. Mağazanın amaçları, umulan faaliyet koşulları, muhtemel alternatif politikalar ve bu politikaların muhtemel sonuçları dikkatli bir şekilde analiz edilmelidir. Bu işlemlerden sonra politikalar uygun bir biçimde belirlenebilir.

Mağaza sahibinin, yönetimin ya da müdürler kurulunun hükmü her politika kararında son belirleyici olurken, mağazanın işletme politikaları neyin arzu edildiğine ve neyin mümkün olduğuna bağlı olacaktır. Arzu edilen, kuşkusuz her zaman mümkün değildir. Mağaza yöneticileri olumsuz durumları ve özellikle alternatiflerin seçimine ilişkin kısıtlayıcıları karşılamak için sürekli olarak uzlaştırma yolları aramalıydılar. Bunlar; yasal sınırlamaları kamuoyunu, maliyet düşüncelerini, rakiplerin faaliyetlerini, organizasyon içindeki bireylerin kazanılmış haklarını, kişisel tercihleri, müşterilerin bekledikleri hizmetleri ve hazır kaynakların sınırlarını içine alır (12).

Mağazalar -örneğin, satılacak malların nitelik ve türleri, müşteriye sunulacak hizmetin şekli, yürütülecek olan satış arttırıcı çabaların türleri ve işgören yönetimi sorunlarını da içeren- sayısız alanlarda politika kararları almak zorundadırlar. Bununla birlikte, son yıllarda hüküm süren koşullar bu alanlarda sık sık politika değerlendirme ihtiyacını arttırmıştır (13).

Politikalar bir kez belirlenince, bu politikaların yürütülmesi için faaliyet yöntemleri geliştirilmelidir. Faaliyet yöntemleri, bu yöntemleri kullanacak kişilerce kolay anlaşılacak ve uygulanacak surette, mümkün olduğunca basit, açık ve seçik olmalıdır. Aksi takdirde, yöntemlerin geliştirilmesi için ayrılan zaman boşa harcanır ve işletme plana göre işleyemez. Politikalarla yöntemler arasın-

(12) Richard Eells, *The Meaning of Modern Business: An Introduction to the Philosophy of Large Corporate Enterprise* (New York: Columbia University Press, 1930), s. 335.

(13) «Bergdorf Goes Suburban», *Chain Store Age Executive* (Mart, 1975), s. 47.

daki ilişkiyi basit bir örnekle açıklayabiliriz. Bir mağazada üst yönetim, müşterilere teslim hizmeti sunmaya karar verdiğinde, bir politika belirlenir. Malların müşterilere çabuk ve ekonomik biçimde teslim edileceği bir satış usulünün seçiminde, bir faaliyet yöntemi belirlenir.

Mağazaların dinamik yapısı sürekli olarak politikaların geliştirilmesini ve ayarlanmasını gerekli kılar. Politikalar tecrübe ışığında sürekli olarak incelenmeli ve koşullar önemli ölçüde değiştiği zaman ayarlanmalıdır. Politikaların değerlendirilmesinde amaç, mağazanın değişen koşullara uyum halinde olmasının korunmasıdır (14). Bazen kısa bir dönemlik denemeden sonra, umulan sonuçları vermekte başarısız kaldığı için politikalarından vazgeçilir. Fakat politikadan vazgeçme gereğini belirtiyor gibi gözükseler bile, doyurucu olmayan sonuçlar tek başlarına kınanmaları için yeterli kanıt olarak düşünülmemelidir. İleri bir araştırma yanlış olanın politika değil, politikayı yürütme yöntemleri ve araçları olduğunu ortaya koyabilir. Bir mağazanın faaliyetlerinin başarısı, üst yöneticilerin mağazanın temel faaliyetleri ile ne denli yakından ilgilendiklerine önemli ölçüde bağlıdır. Politika ve yöntemlerin sistematik olarak baştan başa izlenmesi kârları büyük ölçüde etkilemektedir.

Mağazaların başarısını etkileyen temel faktörlerden altıncısı ise, insan faktörünün önemidir. Yeterli satış personeli ve satışları destekleyici personel seçilmedikçe, bu personel etkin bir biçimde eğitilmedikçe, layıkıyla ücretlendirilmedikçe ve uygun bir biçimde denetlenmedikçe, kârlı bir mağaza faaliyeti olanaksızdır. Meşgul oldukları belirli faaliyetlerde yeterli olmak; belirlenmiş politikalara ve uygulamalara yakından bağlı kalmak suretiyle üst yönetime ve nezaretçilerine itaat etmek; görev ve sorumlulukları etkin biçimde ve makul maliyetle yerine getirmek her işgörenin temel yükümlülükleridir. Aynı şekilde, işgörenlerin itaat ve saygıyla cevap vereceği derecede objektif, mantıklı ve ilerleme yanlısı olmak da mağaza üst yönetiminin temel yükümlülüğüdür.

Sonuç olarak diyebiliriz ki, rekabetçi bir ortam içindeki değişen pazar ve iş koşullarında faaliyetlerini sürdüren büyük mağazaların başarısı bazı temel faktörlere bağlıdır. Uygun bir kuruluş

(14) «Ninth Annual Financial Report Contest», Stores (Eylül, 1975), s. 6.

yeri; gerekli fiziksel olanaklar; yeterli bir finansal yapı; üst yöneticilerin bireysel nitelikleri; mağaza politikalarının etkinliğini; ve satış personeli ile satışları destekleyici personelin mağazaya bağlılığı mağazaların başarı faktörlerini oluşturmaktadır. Başarılı bir faaliyet için bu faktörlerin etkin ve uyumlu bir bileşimi zorunlu olmaktadır.