

Perakendeci İşletmelerde Kuruluş Yeri Seçimi Kararları

Doç. Dr. Baybars TEK*

Perakendeci işletmelerin kuruluş yeri seçimine ilişkin araştırmalar endüstrileşmiş ülkelerde büyük gelişmeler göstermiştir. Bu gelişmenin en önemli nedenleri (1) pazarlama (dağıtım) sistemi içinde «büyük ölçekli mağaza» olgusunun ortaya çıkışı ve dolayısıyla «mağaza yeri istemi»nin artışı ile (2) kentleşme sürecinin kazandığı boyutlardır.

Buna karşılık Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde fiziksel olarak mal üretiminin artırılması öncelik kazandığından perakende ticaretin mekânsal konumu savsaklanmış ve onun yerine fabrika kuruluş yeriyle ilgili araştırmalara ağırlık verilmiştir. Kuşkusuz bu arada «üretim» ile perakende ticaret dahil olmak üzere «dağıtım»ın mekânsal yerleşimleri arasındaki bağlantı ve eşgüdümün önemi de gözlerden kaçmıştır. Bu ülkelerde hiper-entansif dağıtım yol açan aşırı derecede rahatsız edici kentleşme (disturbanizasyon) ise, perakende ticaretin yerleşim alanlarıyla birlikte çeşitli kentsel fonksiyonların birbirinin içine girdiği bir görünüm almıştır.¹ Bu tarz bir kentleşme olgusu, perakende ticarete kuruluş yeri seçimi konusunda girişimcilere optimum bir kuruluş yeri bul-

(*) Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi.

(1) Ö. Baybars Tek, «Retailing in a Developing and mixed Economic System: The Turkish Case», eds: Vrije Universiteit Brussel and European Institute For Advanced Management Studies, Proceedings of the International Symposium on «Distribution Structure and Management» Brussels, 1978.

mak bir yana, normal bir kuruluş yeri için bile seçenek bırakmadığı gibi, önlem alınmadığı takdirde ileride düzeltilemeyecek kadar bozulacak kent dokusu nedeniyle daha da ciddi sorunlar yaratabilecektir. Bu bakımdan sonradan ortaya çıkabilecek sorunlarla hazırlıksız bir biçimde karşılaşmaktansa, şimdiden perakende ticaretin yerleşim ve kuruluş yeri konularında birbirleriyle eşgüdümlü olarak makro ve mikro düzeyde araştırmaların yapılmasında yarar vardır.² Bu araştırmaların mikro düzeyde, «hedef pazar seçimi» ile seçilen hedefe pazara uygun «perakendecilik karışımı» geliştirilmesinden oluşan «perakendecilik yöntemi stratejisi»nde yaşamsal önemi vardır.³ Perakendecilik yönteminin en önemli görevi hedef pazar seçimidir. Çünkü üzerinde tüketicilerin oturduğu mekânı da içeren «hedef pazar» perakendeci işletmenin varlık nedenidir. «Coğrafya»ya da «mekan» pazar dilimlemesinde yararlanılan temel değişkenlerdendir. Coğrafi dilimleme en açık seçik yapılan dilimlemedir.⁴

Perakendeci mağaza kuruluş yeri ve buna ilişkin mekânsal düzenlemeler hem hedef pazar seçimi hem de pazar dilimlemesiyle özdeş etkinliklerdir. Çünkü perakendeci işletme belirli bir coğrafi alandaki fiziksel konumunu, o alandaki tüketicilerin fiziksel konumuna (yerleşimine) göre ayarlar. Mekânsal pazar dilimlemesi işletmelere rekabet karışısında farklı üstünlük sağlama araçlarının en önemlilerinden biridir. Öte yandan, mağaza kuruluş yeri, (fiyat, tutundurma, mal ve yer) veya (mal-hizmet, iletişim ve fiziksel dağıtım) biçiminde ifade edilen perakendecilik karışımının «yer ya da «fiziksel dağıtım» alt karışımının bir elemanıdır.⁵ Perakendeci işletme perakendecilik karışımının bu üç alt elemanını optimal bir biçimde birleştirerek hedef pazarları tatmin etmeye

-
- (2) Ayrıntılar için bkz: Ö. Baybars Tek, Büyük Ölçekli Gıda Perakendeciliğinde Stratejik Kuruluş Yeri Çözömlenmeleri ve İzmir Kentinde Amprik Bir Modele Dayalı Kuruluş Yeri Seçimi Araştırması (Basılmamış Doçentlik Tezi). (İzmir: E.Ü. İşletme Fakültesi, Mart 1980).
- (3) Rom J. Markin, Retailing Management: A. Systems Approach, (N. Y.: The Macmillan Co., 1971), s. 39; Louis W. Stern and Adel I. El-Ansary, Marketing Channels, (n. J.: Prentice-Hall, Inc., 1977), s. 60.
- (4) Ronald R. Gist., Basic Retailing, Text and Cases. (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1971), s. 65-67.
- (5) Markin, op. cit., s. 40; William Lazer and Eugene J. Kelly, «The Retailing Mix: Planning and Management», Journal of Retailing, Vol. 37, No. 1 (Spring 1961), s. 34-41.

çalışır. Başka bir deyişle, perakendeci karışımını ve bunun öğelerinden «kuruluş yeri»ni manipüle ederek rekabetçi üstünlük sağlamaya çalışır. Bu çabalar aynı zamanda «doğru malın, doğru zamanda, doğru miktarda, doğru fiyattan ve DOĞRU YER'de» bulundurulması olarak ifade edilen perakendecilik yöntemi temel ilkelerinin gereğidir. Perakendecilik karışımı bir işletmenin vurgulamak istediği rekabet türünü belirler. Bu karışımın fiziksel dağıtım alt karışımı içinde yer alan «mağaza kuruluş yeri», uzun süre kalıcılığı olan, özgün, duyarlılığı pazar dilimine göre değişen, uygulamaya konulması güç olduğu gibi misillemesi de zor ve pahalı olan⁶ bir «fiyat - dışı rekabet» ve «farklılaştırma» aracıdır.⁷ Kuruluş yeri taklit edilemeyen en önemli pazarlama değişkenidir. Çünkü belirli bir zamanda belirli bir yeri ancak bir tek mağaza işgal edebilir.⁸ Dolayısıyla, kuruluş yeri değişmez olma özelliği gösterir. Bu nedenle de kuruluş yeri seçildikten sonra uzunca bir süre kontrol edilebilir olma özelliğini kaybeder.⁹

Bu açıklamalardan mağaza kuruluş yerinin (özelliklerinin) güçlü bir rekabet aracı olabileceği gibi, özellikle büyük ölçekli mağazalarda geriye dönüşün çok güç ve pahalı olması nedeniyle çok büyük sorunlara da yol açabilecek bir faktör olduğu sonucu çıkarılabilir. Bu nedenle «kuruluş yeri»yle rekabet işletme kurulmadan çok önce planlanıp, dikkatlice verilmesi gereken bir karardır. Fakat sürekli değişen dinamik dış çevre koşulları nedeniyle perakendeci mağazalar kurulduktan sonra da kuruluş yerlerini ve bununla ilgili kararlarını periyodik olarak gözden geçirmelidirler.

Perakendecilik yönetiminde bu denli önemli kararların sağlıklı bir biçimde alınabilmesi, kuruluş yeri kararlarının amaç, kapsam ve çeşitlerinin bilinmesini gerektirmektedir.

(6) Gist, op. cit., 71.

(7) Ralph Cassady, Competition and Price Making in Food Retailing, The Anatomy of Supermarket Operations, (N. Y.: The Ronald Press Co., 1962), s. 86 - 87.

(8) Raymond, A. Marquandt et al. Retail Management, Satisfaction of Consumer Needs, (Ill : The Dryden Press, 1975), s. 30 - 31.

(9) J. L. Goldstucker, «A Systems Framework For Retail Location» A. M. A. Science, Technology and Marketing, Fall Conference Proceedings, 1966, s. 412 - 429.

Kuruluş Yeri Seçimine İlişkin Kararların Amacı ve Kapsamı :

Perakendeci işletmelerde «YER» ya da «mağaza kuruluş yeri» kararları, aşağıdaki iki nedenle perakendecilik yönetim sistemlerinin işlemesi bakımından son derece önemli kararlardır¹⁰ :

1 — Kâr enbüyükleştirilmesi (maksimizasyonu)

2 — Sosyal amaçlarla ve tüketici çıkarları açısından toplumun etkin bir perakendeci mağazalar ağı« istem»i.

Daha somut olarak, işletmeler yönünden mağaza konum yeri seçiminde dikkate alınacak uygun finansal ve satış amaçları şöyle özetlenebilir¹¹ :

1 — Büyüme için yeterli kâr elde etmek (Belirli bir pazar payı kazanmak veya varolanı korumak : Yenileme, yayılma veya yer değiştirme ya da yeni bir bölgede yeni bir mağaza açmak)

2 — Yeni geliştirilmiş dağıtım donatımı (depolar vb.) yatırımları ve uygun mal sunusu için yeterli kâr elde etmek

3 — Yatırım üstünden doyurucu bir gelir sağlamak

4 — Satış tutarını ve müşteri satış (istem) sayısını artırmak.

Mossman'a göre, perakendecinin amacı, minimum bir satış eşiğine (istem'e) erişmek için müşteriye en büyük (maksimum) servislerin sunulabileceği yerde yerleşmek olmalıdır. Bu düzeyin ötesinde, kârlı mağaza etkinliği (faaliyeti) ile tüketici kolaylığı arasında denge kuran bir konum yeri seçilmelidir.¹²

Gerçekte sistem anlayışı içinde, perakendeci işletme için kuruluş ve konum yeri seçimi, işletme ile pazar fırsatları arasındaki bağlantının son halkasını oluşturur. Kuruluş ve konum yeri çözümlenmeleri pazar fırsatının daha ayrıntılı ve ince bir bi-

(10) Markin op. cit., s. 169; Jarret E. Woods, Desing of A Locational Preference Index For Texas Supermakets (Unpublished Dissertation, University of Texas, 1961), s. 53.

(11) Goldstucker, op. cit., s. 414; Howard L. Green, «The Retailer's Objective in Choosing a Store-Site» ed. Curt Conrblau, Guide to Store Location Research, s. 55.

(12) Frank H. Mossman, Newton Morton., Logistics of Distribution Systems. (Boston : Bacon and Allyn Inc., 1965), s. 229.

çimde incelenmesi demektir. Çünkü perakendeci mağaza kuruluş yeri çözümlemesi doğal olarak pazar yönlüdür. Dolayısıyla, iyi bir kuruluş ve konum yeri seçimi sorunu, tüketiciler, gelirler (satın alma gücü) ve tüketici eğilimleri (tutum ve alışkanlıklar, güdüler vb.) gibi tüketiciye bağlı, karmaşık fakat temel sorunları içerir. Bu nedenle bir mağazanın mal ve hizmet sunusu, mekansal anlamda belirli (veri) veya yeni bulunmuş bir pazar fırsatıyla yeterli bir uyum gösteriyorsa, o işletmenin kuruluş (konum) yeri sorunu çözümlenmiş sayılır. Çünkü perakendeci mağaza kuruluş yeri seçimi sorunu, bir perakendeci mağazayı algılanmış veya yeni bulunmuş pazar fırsatları içine gereken biçimde yerleştirme veya oturtma sorunudur.¹³

Sağlıklı bir kuruluş yeri seçimi kararı, sağlıklı bir perakendecilik strateji ve yönetiminin yerine geçecek değil fakat onu tamamlayacak bir etmendir.¹⁴ Örneğin, iyi bir kuruluş yeri seçilmiş olsa bile, iyi bir yönetim olmayınca müşterilerin kolaylık malları için bile daha çok çaba (enerji), zaman ve para gerektiren uzun mesafelere gittikleri saptanmıştır.¹⁵ Yine bu durumun, bireysel mağazanın sadık müşteriler edinmemesi nedeniyle maliyetleri de olumsuz yönde etkilediği kanıtlanmıştır.¹⁶ Dolayısıyla, iyi kuruluş yeri, iyi bir yönetimin yerini alamaz. Gerçekte, kuruluş yeri sorunu hem perakendeciler hem de tüketiciler açısından bir optimizasyon sorunudur. Perakendeci işletmeler pazarladıkları mal ve hizmetler için optimum bir dağıtım ağı, tüketiciler de alışveriş girdileri (inputları) (zaman, para ve enerji) ile alışveriş çıktıkları (outputları) arasında bir denge sağlamaya çalışırlar.

Kuruluş Yeri Seçimi Kararlarının Perakendeci İşletmeler Bakımından Önemi :

Perakendecilik yönetim stratejisi içinde önemli bir rolü olan kuruluş yerinin «uygunluğu» özellikle büyük ölçekli işletmeler ba-

(13) Markin op. cit., s. 120.

(14) Robert D. Entenberg, *Effective Retail and Market Distribution : A Managerial Economic Approach*. (New York : The World Publishing Co., 1966), s. 75.

(15) Coşkun A. Şamlı and Ernest B. Uhr, «The Outshopping Spectrum : Key For Analyzing Intermarket Leakages» *Journal of Retailing*, Vol. 50, (Summer, 1974), s. 70-77.

(16) Kanti V. Prasad, «Correlates of Multistore Foodshopping», *Journal of Retailing*, Vol. 48 (Summer 1977), s. 74-81.

kımından zorunludur. Herşeyden önce, gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan ülkelerin kentlerinde pazarlar mevcut perakendeci işletmeler ağı ile sarılmış bulunduğundan büyük ölçekli mağazalar için mekân bulmak giderek güçleşmektedir. Bu güçlük yer seçimi konusunda daha bilimsel çalışmaların yapılmasını zorlamaktadır.¹⁷ Ayrıca geleneksel perakendeci mağazalarının çokluğunda olduğu gibi, büyük ölçekli mağazaların sayısındaki artışlar kapasite fazlası ya da atıl kapasite yaratabilir. Atıl kapasite ise ortalama maliyetleri yükselterek daha sıkı bir rekabet faaliyetine neden olabilir.

Bir mağazanın doğru dürüst yerleştirilerek veri bir pazar fırsatından bir dizi gelir elde etmesi bilimsel bir kuruluş yeri çözümlemesini gerektirir.¹⁸ Aksi durumda maliyetler çok artabilir. Şöyle ki, mağaza kuruluş yeri perakendeci işletmenin müşteri çekmek için kullandığı diğer araçları etkiler. Örneğin, kötü bir kuruluş yerindeki perakendeci büyük reklâm ve tutundurma giderlerine katlanmak zorunda kalacak veya hizmetleri artırma veya fiyatları düşürme yoluyla müşteri çekmeye çalışacaktır. Dolayısıyla iyi ya da uygun bir kuruluş yeri gelecekteki bu tür giderleri de azaltıcı bir rol oynar. Ayrıca, bugün büyük ölçekli perakendecilikte kuruluş yerine yapılması gereken yatırımlar çok büyük tutarlara ulaştığından ve perakende kuruluş yeri yatırımları «batık maliyetler»den oluştuğundan,¹⁹ kuruluş yeri seçiminde yapılacak yanlışlıklar çok pahalıya malolabilir. Hatta bir mağaza bir kez bir yere kurulduktan sonra, kuruluş yerinin değiştirilmesi maliyeti, optimum olmayan bir kuruluş yerinde iş yapmanın fırsat maliyetinden daha pahalıya gelebilir.²⁰ Aslında mağaza kuruluş yeri sorunu bir değerlendirme sorunudur. Bu nedenle o da tüm değerler gibi dalgalanma gösterir. Kuruluş yerinin değerini etkileyen kısa ve uzun dö-

(17) Alfred Eisenpris, «An Evaluation of Current Store Location Research» A.M.A. Proceedings, 40th National Conference, New Directions in Marketing, (July 1965), s. 343.

(18) Marquandt, op. cit., s. 104.

(19) L.A. White and J.B. Ellis, «A Systems Construct For Evaluating Retail Market Locations» Journal of Marketing Research Vol. VIII (Feb. 1971), s. 43-46; Phillip Kotler, Marketing Management, Analysis, Planning and Control, 2nd. ed. (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1977), s. 613.

(20) Markin op. cit., s. 170; Stern and El-ansary op. cit., s. 61-62; Richard L. Nelson, The Selection of Retail Locations, (New York: F. W. Dodge Corporation, 1958), s. 102.

nemli etmenler zaman içinde o yerin değerini artırabilir, azaltabilir veya o denli artırabilir ki perakendecinin gücü artık o yeri tutmaya finansal gücü yetmez olur.²¹

PERAKENDECI MAĞAZA KURULUŞ YERİ KARAR ÇEŞİTLERİ

Kuruluş yeri kararları genellikle yeni (ilk kez) açılacak mağazalarla ilgili çalışmaları kapsar. Ancak tüketici davranışlarındaki değişiklikler veya bir başka neden, bir zamanlar kârlı olan bir satış alanını aniden kârsız duruma düşürebilir. Örneğin, bir semtin oturulabilir özelliğinin kalmaması veya yeni bir karayolunun açılışı tüketici isteminde önemli değişikliklere yol açabilir. Bu nedenle mevcut perakendeci işletmeler de kuruluş yerlerini belirli aralıklarla değerlendirmek durumundadırlar. Yine, kira sözleşmelerinin yenilenmesinde de mevcut kuruluş yerlerinin yeniden değerlendirilmesi gerekebilir.²² Bunun dışında öteki kontrol edilemeyen dış çevre etmenleri, örneğin petrol bunalımları gibi, kuruluş yeri kararlarını önemli ölçüde etkileyebilir.

Perakendeci mağaza kuruluş yeri kararları başlıca şu gruplarda toplanabilir²³ :

- 1 — Yeni (ilk kez) kurulacak (tasarı) mağazalar için kuruluş yeri seçimi kararları,
- 2 — Devir veya satın alınacak mağazalar için kuruluş yeri seçimi kararları (aynı veya başka tür ticaret için),
- 3 — Mevcut zincir mağazalara ek mağaza kurma (yayılma, genişleme vb.),
- 4 — Mevcut bir mağazanın kuruluş yerinin değerlendirilmesi (birakma ve/veya değiştirme).

(21) Fred M. Jones, Retail Merchandising, (Homewood, Ill : Richard D. Irwin Inc., 1957), s. 103.

(22) Marquandt, op. cit., s. 105; Nelson, op. cit., s. 51.

(23) Stern and El-Ansary, op. cit., s. 62; Jones op. cit., s. 114; Bernard J. Lalonde, Differentials in Supermarket Drawing Power, (E. Lansing, MI : MSU Bureau of Business and Economic Research, 1962), s. 569; Milton Wall, «Eight Store Location Problems Facing Management» Retail Overview, Vol. I (June 1968), s. 48.

PERAKENDECI MAĞAZA KURULUŞ YERİ KARAR ÇEŞİTLERİNE GÖRE KURULUŞ YERİ ÇÖZÜMLEMELERİ

«Pazarlama» yaklaşımına göre, perakendeci mağaza kuruluş yeri seçimiyle ilgili çözümlenmeler iki açıdan ele alınabilir²⁴ :

- 1 — Bölgeler arası çözümleme
- 2 — Bölge içi çözümleme.

Bölgeler arası çözümleme, bölgelerin, kentlerin veya daha geniş coğrafi alanların pazar potansiyelinin değerlendirilmesini içeren makro çözümlenmedir. Buna karşılık bölge içi çözümleme, sınırları önceden belirlenmiş bir bölgede belirli kuruluş veya konum yerlerinin potansiyellerinin değerlendirilmesini içeren mikro çözümlenmelerdir.

Markin, mağazanın kurulacağı kent ya da toplumun bulunup değerlendirilmesini içeren bölgeler arası çözümlemeyi «pazar fırsatının değerlendirilmesi» olarak, bölge içi çözümlemeyi de «ticaret alanının sınırlarının çizilip, analiz edilmesi ve spesifik konum yeri analizi» olarak nitelemektedir.²⁵

Aşağıdaki tabloda bir perakendeci işletme kuruluş yeri analizinin karşı karşıya kalabileceği olası karar setlerinin taksonomik matrisi (doğal ilişkilere göre sınıflaması) gösterilmiştir.

Perakendeci Kuruluş Yeri Çözümlemecisinin Karşılaşabileceği Değerlendirme Sorunlarının Taksonomik Matrisi

Değerlendirme Tipleri	Kuruluş Yeri Karar Çeşitleri		
	İlk Kez Kuruluş Yeri Seçimi Kararı	Çok Üniteli Yayılma Kararı	Kuruluş Yeri Bırakma veya Değiştirme Kararı
A. BÖLGELERARASI ÇÖZÜMLEME	1	2	3
B. BÖLGE - İÇİ ÇÖZÜMLEME	4	5	6

Kaynak : Stern and El-Ansary, op. cit., s. 63.

(24) David B. Mackay, Consumer Movement and Store Location Analysis (Unpublished Dissertation Thesis), (North Western University -1971), s. 32; Stern and El-Ansary, op. cit., s. 62; Ross L. Davies, Marketing Geography : With Special Reference to Retailing, (Cambridge : Fletcher and Son of Norwich, 1976), s. 260 - 261; Gist, op. cit., s. 80; Philip Kotler, Marketing Decision Making, A Model Building Approach (New York : Holt Rinehart and Winston, Inc., 1971).

(25) Markin op. cit., s. 204.

Tablonun 1., 2. ve 3. hücrelerindeki kuruluş yeri araştırma tipleri, daha çok hangi pazarlara gireceklerini ve hangi pazarlardan çıkacaklarını kararlaştıracak olan işletmeler bakımından önemlidir. Bu hücrelerin spesifik bir konum yeri saptanmasıyla ilişkileri yoktur. Belirli bir konum yeriyle ilgili çözümler 4., 5. ve 6. hücrelerle ilgilidir.

Normal olarak belli başlı büyük ölçekli mağazalar (bölümlü mağazalar, zincir örgütler, süpermarketler ve alışveriş merkezleri kurucuları ve geniş ölçekli dikey bütünleşmiş sistemler) bu matriksin tüm hücrelerindeki ölçümleme ve çözümleri yaparlar. Daha küçük çaptaki perakendeciler, yerel girişimciler ve bölge içi zincir örgütler ise genellikle 4., 5. ve 6. hücrelerdeki çözümlerle yetinirler.

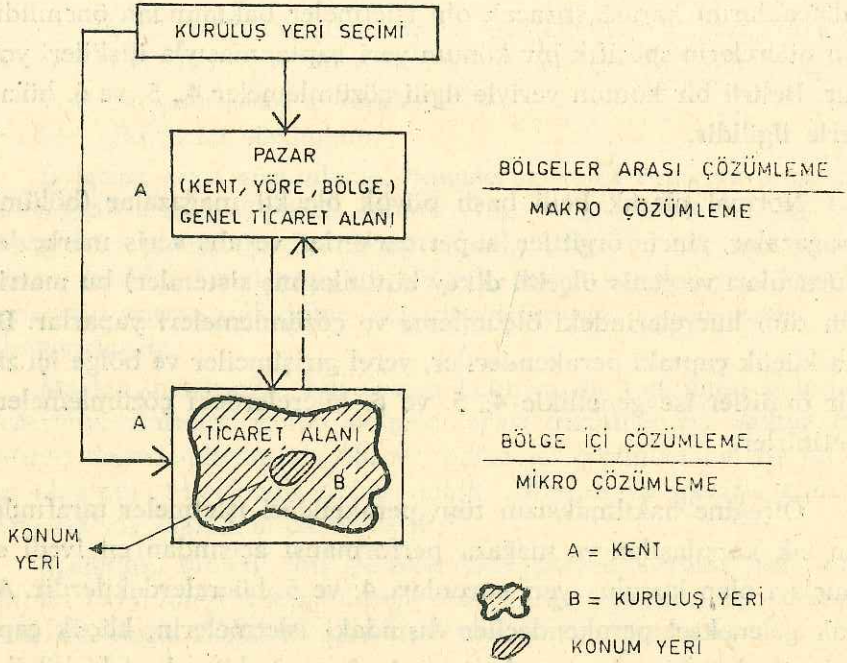
Ölçeğine bakılmaksızın tüm perakendeci işletmeler tarafından en sık karşılaşılan ve mağaza performansı açısından en iyi sonuçları olan kuruluş yeri sorunları 4. ve 5. hücrelerdeki gibidir. Ancak geleneksel perakendeciler dışındaki işletmelerin, küçük çapta bile olsalar, hiç olmazsa, kabaca, 1., 2. ve 3. hücrelerdeki bilgileri ikinci el kaynaklardan alarak değerlendirmelerinde yarar vardır.

Pratikte büyük işletmeler için kuruluş yeri çözümleri birbirlerini bütünleyen ve birbirleriyle karşılıklı olarak bağımlı ve eş zamanlı olarak yürütülen iki aşamadan oluşur :

1 — Kent seçimi (genel ticaret alanı çözümlenmesi)

2 — Seçilen kent ya da bölge içindeki daha dar ticaret alanı sınırlarının çizilerek bu sınırlar içinde bir konum yeri seçilmesi.

Bu kuruluş yeri çözümleri şematik olarak aşağıdaki şekilde gösterilebilir :



Ancak daha ayrıntılı bir çözümleme iki genel aşamadan oluşan kuruluş yeri seçimi sürecinin gerçekte üç ve hatta dört aşamaya kadar uzatılabileceğini gösterir :

- 1 — Genel ticaret alanı (kent) seçimi
- 2 — Ticaret alanı sınırlarının belirlenmesi
- 3 — Ticaret alanı içinde konum yerinin belirlenmesi
- 4 — Konum yerinde mevcut ya da kurulacak mağazanın iç yerleşiminin belirlenmesi.

Küçük ölçekli perakendeciler için de geçerli olmakla birlikte daha çok çağdaş büyük ölçekli perakendeci girişimciler tarafından uygulanan bu mağaza kuruluş yeri çözümlemelerinde çeşitli pragmatik ve kuramsal yöntemlerden yararlanılmaktadır.²⁶ Bugün bu yöntemlerin çoğu bilgisayarlara dayalı olarak kullanılmaktadır.

(26) Tek, loc. cit. de bu yöntemler bütün ayrıntılarıyla ve uygulamalı olarak açıklanmıştır.