

ZİNCİRLEME MAĞAZA YÖNETİMİNDE KOORDİNASYON ARACI OLARAK STANDARTLARIN KULLANILMASI

Doç. Dr. Celil KOPARAL*

Sosyal, politik, ekonomik ve rekabetçi bir ortam içindeki değişen pazar ve iş koşullarında faaliyetlerini sürdüren zincirleme mağazalarda, yönetimin temel sorumluluğu kârlı biçimde faaliyet göstermektedir. Kârlı faaliyet olmaksızın, zincirleme mağaza halka hizmet veremez, rekabetçi ücret düzeylerinde işler sağlayamaz ve toplum projelerini destekleyemez.

Kârlı bir çalışma tarzı tüm mağaza faaliyetlerinin koordinasyonunu gerekli kılar. Zincirleme mağazalar, çeşitli departmanları ya da bölümleri başarılı biçimde birbiriyle bütünleşmiş birimler olarak işler durumda tutmak için, bazı kişilere ya da küçük bir gruba ihtiyaç duyarlar. Dahası, mağaza yönetimi, organizasyonun mevcut koşullara başarılı bir biçimde uydurulduğundan ve gelecekteki ihtiyaçları karşılamaya hazır bulunduğundan emin olmalıdır.

Bazı mağaza yöneticileri büyük ölçüde «içgüdüye» güvenirlir. Bir zincirleme mağaza üst yöneticisi şöyle demiştir: «İşletmemi his ile işlettiğime inanıyorum. Bir şeyin ne zaman yanlış olduğunu içgüdüsel olarak biliyorum ve iyi olduğu zaman onun değerini gerçekleştiriyorum; fakat oturmak ve bunları birer birer söylemek, yapılması oldukça zor bir iştir (1)». Elbette bu yöntemi izleyen yöneticilerin

(*) Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi.

(1) «This Peacock Won't Be Tomorrows Feather Duster», **Forbes**, (Haziran 1985), s. 26.

hepsi işletmede başarısızlığa uğramaz; gerçekten, anılan yönetici bir gıda zinciri kurmuş ve finansal başarı sağlamıştır. Organizasyon ile yıllarca süren günlük temas, kolay anlaşılamayan düşünce yöntemlerinin farkına varmaksızın, eğilimleri ve düzenlemeleri yapma yeteneğini yaratmıştır.

Bununla birlikte, zincirleme mağaza yöneticisi «içgüdüden» daha fazlasına ihtiyaç duyar; ve bir şanstır ki, koordinasyon fonksiyonunu yürütmek için bir kısım kullanışlı araçlar vardır. Bu araçlardan dördü -iç standartlar, faaliyet ve ticaret sonuçlarının diğer mağazalarinkilerle kıyasları, bütçe ve araştırma- özellikle önemlidir. Bu makalede koordinasyon araçlarından yalnızca standartlar ele alınacak ve incelenecektir.

Standartlar, iş başarısını ölçmek için miktarı belirtilmiş kıstaslardır. Standartlar amaçları kurmak ve buna ek olarak sonuçları değerlendirmek ve aksaklıkları tanımlamak için kullanılabilirler ve kullanılmalıdır. Mağazalar pekçok farklı standart türlerini kullanırlar ve bu standartlar için pekçok farklı biçimlerde rakamlar elde ederler. En yaygın kaynak mağazanın kendi geçmiş uygulamasıdır. Bununla birlikte, geçmişte ne olduğu temeli üzerine kurulu herhangi bir standart, iş koşullarındaki güncel değişmeler ve geçmiş faaliyetlerdeki zayıf noktaların geliştirilmesi için ayarlanmalıdır (2). Mağazalar çoğu zaman diğer mağazalarla rakam kıyaslamalarını da bir standart kaynağı olarak kullanırlar. Son olarak, birkaç standart çeşitli kaynaklardan gelebilir; brüt kâr ve giderler birbirleri üzerinde bir kontrol hizmeti görürken, rutin bir iş için bir fiziksel üretim standardı geliştirmek amacıyla zaman ve hareket etüdü kullanılabilir.

Standart kurma yöntemi ya da ölçme yöntemi gibi pek çok yönden sınıflandırılabilmeyle birlikte, standartlar aşağıda mağaza faaliyetlerinin standart uygulanan yönleri açısından tartışılacaktır.

Standartlardan birincisi satış standartlarıdır. Ticaret eğilimini ölçmek amacıyla mağazanın toplam satışları geçmişteki satış hacmi ile kıyaslanabilir; fakat diğer mağazalarla kıyaslama, departmanlar arasında kıyaslama ve daha mükemmel analizler için çoğu zaman daha kesin rakamlar arzu edilir. Mağaza yöneticileri çoğu zaman farklı büyüklükteki mağazalar ve departmanlar arasında kıyaslamaya fırsat

(2) Jack Vivian, «Merchandise and Inventory Management in Today's Economy,» **Retail Control**, (Haziran-Temmuz 1987), ss. 23-32.

sağlamak amacıyla kat alanının her metrekaresine düşen satış tutarını (yani, satış tutarının kat alanlarının metrekaresine bölünmesini) hesaplarlar (3). Diğer satış standartları; işgören başına satış tutarı, satış işlemlerinin sayısı, ortalama satış çeki miktarı ve net satışlarla brüt satışların ilişkisini kapsar.

Bazı organizasyonlar satış tutarının çeşitli departmanlar arasında bölünmesi için standartlar kurarlar. Böylece, bir gıda zinciri iş hacminin yüzde 55'inin kuru yiyecekler ve süt ürünlerinden, yüzde 12'sinin sebze ve meyvelerden, yüzde 28'inin etten ve yüzde 5'inin gıda dışı mallardan oluşması gerektiğini kararlaştırabilir. Eğer et departmanlarının satışları yüzde 28'in altına düşerse, et departmanlarının gereken biçimde işletilmediği konusunda yönetim uyarılır. Böyle bir uyarı yararlıdır, fakat uygun görüş açısı içinde yapılmalıdır. Bu tür bir analizde, bütün departmanlar için toplam rakam daima yüzde 100'dür. Eğer bir departman olağanüstü iyi satışlara sahipse, diğer rakamlar, öteki departmanlar tatminkâr bir biçimde çalışıyor olsalar bile azaltılacaktır. Bu örnekte, eğer kuru yiyecekler ve süt ürünleri departmanı payını % 58'e yükseltirse, diğer departmanlar otomatik olarak % 3 kaybedeceklerdir (4).

Yine bir başka tür satış standardı mağazanın rakiplerine karşı satış sonuçlarını ölçer. Rakip mağazalardan alış-veriş etmek (ve onların iş hacimlerini tahmin etmeye çalışmak), toplumdaki perakende satışlara ilişkin yayınlanan istatistikleri kullanmak ya da müşterilere belirli mal türlerini nereden aldıklarını sormak yoluyla bilgi toplanabilir. Bu tür bir pazar araştırması çalışması mağazacılık araştırmasının faaliyet alanına girer. Sonuç rakamları mağazanın «pazar payını» göstermeye yardımcı olacaktır.

Standartlardan ikincisi ticari standartlardır. Bu standartlar mağazanın satın alma ve fiyat belirleme uygulamalarının etkinliği ile ilgilidir. Başlıca ölçülerden bazıları; başlangıçtaki ortalama fiyat yükselişi, fiyat indirim oranı, brüt kâr ve stok dönme hızıdır. Yukarıda değinilen satışların bölünmesi gibi, gerçekten fiziksel bir faaliyeti ifade etmesi nedeniyle, devir oranı bir fiziksel standart olarak ad-

(3) O.P. Robinson, W.R. Blackler ve W.B. Logan, **Store Salesmanship** (Englewood Cliffs, N.J. Prentice-hall, Inc., 1976), ss. 121-127. Ayrıca bkz. M. Granfield ve A. Nicols, «Economic Marketing Aspects of the direct Selling Industry,» **Journal of Retailing**, (İlkbahar 1975), s. 34.

(4) «The Dangers of 100 %,» **Retailing Today**, (Kasım 1974), s. 2.

landırılır; bu durumda mağazanın stokları içinden hareket eden mal miktarındaki ortalama hız sözkonusu olmaktadır (5). Devir oranı çoğunlukla bir tutar rakamının bir başka tutar rakamına bölünmesiyle -örneğin, satış tutarının perakende satış fiyatı üzerinden ortalama stoklara bölünmesiyle- hesaplansa bile, bu doğrudur.

Standartlardan üçüncüsü faaliyet giderleri standartlarıdır. Bu standartlar; yüzdeler, birim maliyet standartları ve işgören-saati başına üretim olmak üzere üç biçim alırlar:

Faaliyet giderleri çoğunlukla net satışların bir yüzdesi olarak ifade edilirler. Bir mağaza yönetimi satın alma giderlerinin (satın alma yöneticilerinin aylıkları, seyahat, vb.) net satışların yüzde 1.8'inden fazla olmamasını, satış ve satış denetimi giderlerinin ise net satışların yüzde 9'unu aşmamasını kararlaştırabilir.

Bazı gider klavuzları birim maliyet standartları olarak belirlenirler; yani, belirli bir işi yerine getirmenin maliyetini ifade ederler (6). Örneğin ambalaj standardı bu türdendir; bir mağaza yılbaşı süresince paket başına hediye ambalajı maliyetini, ortalama satış başına paketleme ücretini ve paket başına teslim maliyetini hesaplayabilir.

Fiziksel standart olarak da düşünülebilen işgören-saati başına üretim, bir işgörenden bir saatte ya da bir günde ya da bir başka belirli sürede gerçekleştirmesi beklenen iş miktarını tanımlar. Bu tür standartlar, bir işgörenden bir saatte fiyat etiketi koyması beklenen mal kutularının sayısını ya da bir denetim görevlisinden bir günde kontrol etmesi beklenen satış kayıtlarının sayısını tanımlayabilir.

Standartlardan dördüncüsü hizmet standartlarıdır. Bu standartlar müşterilerin maruz kaldıkları hizmetlerle ilgilidir ve yanlış teslim edilen paketlerin sayısı ya da yüzdesi, müşteri şikayetlerinin sayısı, müşterilerin satış hizmeti için ya da kasaya ödeme kuyruğunda beklemek zorunda kaldıkları ortalama zaman miktarı ve kasiyer hatalarının sayısı ya da yüzdesi gibi kıstasları kapsar. Mağazanın geri kalan kısımlarına mal teslim eden departmanların işini kolaylaştıran hizmetler için, benzer standartlar kurulabilir. Örneğin, teslim alma ve etiketleme faaliyetlerini gözden geçirmek için, satış departmanlarının mal beklemek zorunda kaldıkları ortalama süre gibi.

(5) J.M. Carman ve K.P. Uhl, **Phillips and Duncan's Marketing Principles and Methods**, (Homewood, ILL.: Richard D. Irwin, Inc., 1973), ss. 470-472, 636.

(6) «Cost Control Not Just for Giants,» **Supermarket News**, (Mayıs 1973), s. 7.

Standartlardan beşincisi finansal standartlardır. Finansal ve muhasebeye ilişkin verilerin pekçoğu, işletmenin toplam borçlarını ödeme gücü ve kârlılığı için standartlar olarak hizmet gören oranlara dönüştürülebilir (7). Böyle bir oran olan döner varlıkların döner borçlara bölünmesi, vadesi dolan senetleri ödeme yeteneğini göstermeye yardımcı olur. Döner varlıklar büyük bir zorluk olmaksızın çabuk paraya çevrilebilen varlıklardır; ve nakit, senetler, alacak hesapları, mal stokları ve menkul kıymetleri kapsar. Döner borçlar ise bir yıl içinde ödenmesi gereken borçlardır.

Standartlardan altıncısı kârlılık ölçüleridir. Finansal ölçülerin Önemli bir dizisi, önemli bir sorun olan kârlar ile ilgilidir. Kârlar çoğunlukla net satışların bir yüzdesi olarak; ve finansal analizler için net değer bir yüzdesi olarak ifade edilirler. Net değer, ortakların ya da hissedarların işletmedeki öz sermayesini gösterir ve toplam varlıklardan toplam borçların çıkarılmasıyla elde edilir. Büyük işletmeler biraz farklı ve daha karmaşık yatırım geri dönme ölçüleri kullanabilirler, fakat amaç yine aynıdır, yani işletmenin yatırımlarını ne kadar iyi ödüllendirdiğine ilişkin hüküm vermektir. Departmanlara ilişkin analizlerde katkı yöntemini kullanan büyük mağazalar, kuşkusuz, net kârdan ziyade katkı açısından departmanlara ilişkin standartlar kurmalılardır.

Standartlardan yedincisi ve sonuncusu ise sosyal göstergelerdir. Bazı insanlar, işletmelerin ticari sonuçları için olduğu gibi, sosyal başarıları için de standartlar kurmaları gerektiğine inanmaktadırlar. Bir ankete cevap veren yöneticilerin yüzde kırkdördü gelecekte sosyal denetime ihtiyaç duyulacağını tahmin etmektedirler (8). İyi işletme yurttaşlığı için kesin ölçüler geliştirmek çok zordur ve pekçok derin felsefi, kavramsal, teorik ve teknik sorunların çözümünü gerektirecektir. Örneğin A.B.D.'de başlıca mağazalardan biri olan Dayton Hudson toplumsal katkılarının yıllık raporunu yayınlamaktadır (9).

(7) Richard Sanza, **Ratio Analysis for Small Business** (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1980), s. 87.

(8) J.J. Corson ve G.A. Steiner, **Measuring Business's Social Performance: The Corporate Audit**, (New York: Committee for Economic Development, 1984), s. 37.

(9) Dayton-Hudson Corporation, Contributions for Community Improvements for the Year of _____' annual.

Standartların kurulması, hangi alanlarda uygulanabileceklerinin belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesi standartların kullanımında büyük önem taşır.

Standartları kurmak yararlıdır ve mağazaların çoğu belki de bu gibi standartların çok fazlasından ziyade çok azına sahiptirler. Yine de, makul ve uygulanabilir olmalarından ve arzu edilen etkiye sahip olacaklarından emin olmak için, standartları belirlemede büyük dikkat gösterilmelidir. Örneğin, düşük gider oranları standartlar olarak belirlenebilir ve bu oranlara erişebilir. Bununla birlikte, giderleri azaltmak, satışların nihai kârlar üzerindeki zararlı sonuçlar tarafından olumsuz yönde etkilendiği noktaya kadar hizmetleri ya da reklamı azaltmayı gerekli kılabılır. Benzer şekilde, yönetim, mağazanın rekabetçi durumuna zarar veren başlangıçtaki yüksek fiyat ertişine ya da düşük fiyat indirimine yönelebilir. (10).

Sonuç olarak, mağazanın ilgilendiği bütün alanlar için objektif standartlar kurmak, kuşkusuz, mümkün değildir. Satış görevlilerinin müşterilere davranışlarındaki nezaket, bu görevi yerine getiren personel tarafından yapılan ambalajın kalitesi ve uzun dönemli yönetim kararlarının akılcılığı için standartlar kurulamaz. Yine de, standartlar öylesine çok konu için kurulabilir ki, mağaza faaliyetlerinin başarılı koordinasyonunda temel bir araç durumuna gelmişlerdir.

Pekçok mağaza (özellikle küçük olanlar) standartlar kurmayı kararlaştırırlar ve sonra bunları yazılı hale getirmede başarısızlığa uğrar. Bu nedenle, standartlar seyrek kullanılır. Eğer standartların tasarlandıkları amaçları yerine getirmeleri gerekiyorsa, standartlar yazılı biçimde olmalı gerçek sonuçlarla karşılaştırılmalı ve önemli farklar çıkarıldığında başlatılan faaliyeti bu farklar konusunda harekete geçirmelidir.

(10) «What 'M.D.R.' Mean?» **Retailing Today**, (Ocak 1983), ss. 1-2.