

## ZİNCİRLEME MAĞAZA YÖNETİMİNİN SOSYAL KATKILARI

**Doç. Dr. Celil KOPARAL\***

Modern perakendeci kuruluşlar olan ve son tüketicilere uygun tüketim mallarını, uygun fiyatla, uygun zamanda ve yerde sağlamayı amaçlayan zincirleme mağazalar perakendecilik faaliyetlerini mükemmel biçimde yerine getirmektedirler. Zincirleme mağazalar özellikle hizmet verdikleri tüketici pazarındaki değişmelerden etkilenmektedirler. Tüketicilerin sayısı, yaş dağılımı, yerleşim yeri, refahı, tutum ve isteklerindeki değişmeler zincirleme mağazalardan bu değişmeye uygun karşılıklar beklemektedir.

Zincirleme mağaza işletmeciliği yalnızca geniş ölçekli mal alım-satım faaliyetlerine elverişli bir ekonomide gelişebilir. Geniş ölçekli arz ve talep ile tanımlanan böyle bir ekonomi, işbölümü ve uzmanlaşmanın yüksek bir gelişme aşamasına ulaştığı sanayileşmiş bir ekonomidir. Bu ekonominin arz yanında, geniş miktarlarda mal imal edebilen fabrikalar, üreticiler ve işleyiciler olmalıdır. Talep yanında ise, satın almak için paraya sahip bir nüfus bulunmalıdır. Kuşkusuz, hem geniş ölçekli arzın hem de geniş ölçekli talebin kökeni doğal kaynaklar artı bu kaynakları kullanma yeteneğidir. Bu yetenek olmaksızın doğal kaynaklar asla mal haline gelemezler.

Zincirleme mağazaların sosyal katkısı başarılı faaliyetlerden kaynaklanmaktadır. Zincirleme mağazalar kendi işgörenlerine doğru-

---

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

dan, mal tedarik kaynaklarının işgörenlerine ise dolaylı olarak bir geçim kaynağı sağlamaktadırlar. Ancak iyi yönetilen zincirleme mağazalar karmaşık pazar ekonomisinde başka fonksiyonları da yerine getirmektedirler. Zincirleme mağazalar yaşamın ihtiyaçlarının ve konforlu yönlerinin arz kaynağı olarak hayati role sahip bulunmaktadır (1). Pazarlama sisteminin can damarlarında yer alan zincirleme mağazaların üst yöneticileri, hem müşterileri ile hem de mal tedarik kaynakları ile yakın ilişkiler içindedirler ve imalatçıların ürün geliştirme, ticaret ve satışları arttırıcı çabaları ile tüketici pazarının ihtiyaç ve istekleri arasında birer koordinatör olarak faaliyet göstermektedirler. Uygun, güvenilir ve çekici zincirleme mağazalar, tüketicilerin satın almalarını kolaylaştırmakta, ekonomik büyümeyi teşvik etmekte ve yaşam standartlarımızın yükselmesinde önemli rol oynamaktadırlar. Dahası, değişen zamanımızın gerektirdiği yenilikleri sunmak ve ayrıca sosyal refahı geliştirmek için planlanan yerel ve ulusal programlara işbirliği ve destek sağlamak suretiyle, zincirleme mağazalar toplumun gelişmesine birçok yönden katkıda bulunmaktadır.

Zincirleme mağazalar bu katkıları sağlamak için mevcut ve değişen koşullara tam bir uyum sağlamalıdır. Güncel koşulların gerekli kıldığı düzenlemeleri meydana çıkarmak için, mağaza yönetimi araştırmacı ve eleştirci bir düşünceye sahip olmalıdır. Aşağıdaki gibi sorulara cevap bulmak için sürekli olarak ortaklara danışılmalıdır: Alım-satım ve reklam-tanıtma faaliyetlerimiz içinde faaliyet gösterdiğimiz toplumdaki yerimizi korumak için yeterli midir? Yakındaki indirimli mal satan mağazanın rekabetini gözönünde tutarak, hizmetleri ve mal bileşimini arttırmak ya da fiyatları düşürmek daha iyi olur mu? Müşterilerimiz tarafından beklenen hizmet derecesini sağlayacak yeterli sayıda satış görevlilerine sahip miyiz? Giyim eşyaları için bir moda koordinatörü ile mobilya ve mefruşat için çeşitli satış departmanlarınca sunulan kalite ve fiyatların daha büyük uyumunu sağlayacak birini atamak çekici midir? Başlıca rakiplerimiz tarafından son zamanlarda hangi yenilikler geliştirilmiştir? Müşterilerimizin zihinlerindeki «imajımızı» korumak ya da güçlendirmek için bu yeniliklerin -eğer varsa- hangilerini benimsemeliyiz?

Koordinatör aynı zamanda organizasyonun değişen koşullara uyarlanmasından da sorumlu olmalıdır. Ancak bu zor bir görevdir, çünkü

---

(1) W. A. Fisher ve Leonard Groeneveld, «Social Responsibility and Small Business,» **Journal of Business Management**, (Ocak 1976) ss. 18-26.

bugün değişme oranı sürekli hız kazanmaktadır (2). Aşağıda değişme oranlarının hız kazandığı konulara değinilecektir.

Değişme oranının hız kazandığı konulardan birincisi değişen teknolojidir. Otomasyon ve elektronik bilgi işlem uygulamaları stok kontrolunu, satış işlemlerini ve kredi usüllerini önemli ölçüde değiştirmiştir. Bu otomatikleştirilmiş teknikler gelecekte artan ölçüde önemli duruma gelecektir ve mağazalar bazı başka yeni teknolojilerin gelişmesini de bekleyebilirler. Temel bir mağazacılık sorunu olan uygun malların uygun zamanda, uygun yerde ve uygun biçimde sunulması sorunu değişmez kalacaktır, fakat yeni donatım kuşkusuz olarak bu sorunu çözmeye yardımcı olacaktır.

Değişme oranının hız kazandığı konulardan ikincisi değişen iş koşullarıdır. Mağazacılık alanında çalışmaya ilgi duyan insanların sayısı ve nitelikleri ile bu insanların işe olan tutumları; nüfus değişmeleri, ekonomik dalgalanmalar, sendikalaşma ve mağazacılık faaliyetlerindeki mevkilerin değişen yapısı gibi faktörlere göre değişmektedir. İş arzındaki azaltmalar ya da ücret ve aylıklardaki artışlar daha fazla otomasyonu teşvik edebilir; bu otomasyon mağazacılık faaliyetlerindeki bazı mevkilerin çekiciliklerini sırayla etkileyecektir.

Değişme oranının hız kazandığı konulardan üçüncüsü değişen ürünlerdir. Tekrar satmak için mevcut malların miktarı, çeşidi ve kalitesi; ihtalatçılığın kolaylığı ya da zorluğu; ve tedarikçi işletmelerin satış uygulamaları mutlaka değişecektir. Yirmibeş yıl önce çift rakamlı (dıcital) kol saatleri ve cep kalkülatörleri (cepte taşınan hesap makineleri) satmak için elektronik departmanları kurmayı seçkin mağazalar bile düşünmemişlerdi (3). Yeni mağazacılık fırsatları ortaya çıkmaya devam edecektir ve kabul görmüş bazı mal türleri yerini kaybedecektir.

Değişme oranının hız kazandığı konulardan dördüncüsü pazar değişmeleridir. Zincirleme mağazalar özellikle pazar değişmeleri ile uğraşmaya hazırlıklı olmalıdırlar. Tüketici pazarı hem sayılar, yaş dağılımı, ikamet yeri ve gelir gibi objektif nitelikler bakımından; hem de zevkler ve tutumlar gibi subjektif unsurlar açısından sürekli ola-

---

(2) Dalton E. McFarland, **Management Principles and Practices** (New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1974), s. 177.

(3) «Buyer Fight Builds on Digital Watches,» **Home Furnishings Daily**, (Şubat 1987), ss. 1 ve 6.

rak değişmektedir. Başarılı zincirleme mağazalar mevcut ve muhtemel müşterilerin hangi hizmetleri ve ürünleri istediklerini ortaya çıkarmak amacıyla pazarlama yaklaşımını artan ölçüde benimsemektedirler (4).

Değişme oranının hız kazandığı konulardan beşincisi ve sonuncusu ise sosyal değişimlerdir. Pazar değişimleri ile son derece yakından ilintili olan bu değişimler, 1960'larda ve 1970'lerde tüketicinin korunması eğiliminin yükselmesinde tanımını bulan, halkın tutum ve inançlarındaki değişimlerdir. Bu tutumlar, zincirleme mağazaları hem doğrudan hem de devletin yasal düzenleme işlemleri kanalıyla dolaylı olarak etkiler. Yine, pazarlama tutumuna ihtiyaç duyulur (5). Kısacası, yalnızca, değişen koşullara sürekli olarak uyum sağlamak yoluyla, zincirleme mağazalar tatminkâr müşteri hizmeti verebilirler ve optimum kârları gerçekleştirebilirler. Gerçekten, zincirleme mağazalar ileriye bakmalı, eğilimlere önem vermeli, düzenlemeleri dikkatli bir biçimde planlamalı, daha yeni yönetim araçlarından yararlanmalı ve gerekli değişiklikleri başarmak amacıyla bütün organizasyonu koordine etmelidirler; aksi takdirde işletme sona erebilir. Mağazacılık tarihi bu görevi yerine getirmede başarısızlığa uğramış hem küçük hem de büyük mağaza örnekleriyle doludur.

Önceki paragraflarda da vurguladığımız gibi, büyüklükleri ne olursa olsun, bütün mağazalar değişen koşullara uyum sağlamalı ve politikalarını ve uygulamalarını bu değişimlere uydurmalıdırlar. Bu iki kat sorumluluğun yerine getirilmesi zordur. O halde, mağaza güncel gelişmeleri nasıl haber alır ve uygun düzenlemeleri planlar?

Küçük mağazalar bu bilgiyi mağaza sahibinin ya da baş yardımcısının çabalarıyla ele geçirirler. Yakın çevredeki rekabetçi gelişmeleri izlemek; ticaret gazetelerini okumak; seyahat etmek; kongrelere katılarak; ve satış temsilcileri, imalatçılar ve rakiplerle konuşmak yoluyla çok miktarda bilgi ele geçirilebilir. Ticaret birlikleri çok değerli yardımlar sağlayabilir.

---

(4) Samuel Feinberg, «Widened Marketing Services Vital to Profitable Future,» **Women's Wear Daily**, (Mayıs 1982), s. 16. Ayrıca bkz. E.B. Weiss, «The Coming Marketing Era in Department Store Retailing,» **Stores**, (Ocak 1975), s. 40.

(5) Samuel Feinberg, «Marketing Has to Fill Research, Advertising Gaps,» **Women's Wear Daily**, (Ocak 1977), s. 14. Ayrıca bkz. «Retailing Management: Red Owl Listens to the Consumer», **Supermarket News**, (Temmuz 1974), ss. 6-8.

Az sayıda mağazada çeşitli yollardan eklemeler yapılmasına karşın, büyük mağaza organizasyonlarında bile yöneticiler bu kaynaklara büyük ölçüde güven duyarlar. Araştırma müdürünün bütün önemli gelişmeleri izlemesi ve rapor vermesi beklenebilir. Mağaza, imalatçıların stoklarını, iş durumunu ya da toptan ve perakende fiyatlarını tahmin eden tavsiye niteliğinde hizmetlere abone olabilir. Ya hatta yöneticilerin işletme dışındaki değişimlerden sürekli haberdar olmalarını sağlaması ve bu koşulların ışığı altında ne yapılabileceğini önermesi amacıyla mağaza bir ekonomist istihdam edebilir. Günlük faaliyetlerden kurtulmuş bu tip kurmay uzman geniş bir görüş açısına sahip olabilir ve «ormanı göremeyecek kadar ağaçlara yakın» olmaz.

Öyle bilinsin ya da bilinmesin, tahmin, bütçelemenin ve tüm mağazacılık kararlarının kapalı ya da açık bir ögesidir. Politikaları değiştirmeme kararı gerçekten mağaza dışındaki koşulların değişmeyeceğine yönelik bir tahmindir; politika düzeltmeleri daima geleceğin bazı görünümüne dayanır. Mağazalar bu tahminlerde bulunurken pekçok tür bilgi kullanmalıdırlar.

Zincirleme mağazalarda çağdaş yönetimin sorumlulukları yukarıda değindiğimiz konulara verilen önemin ötesine uzanmaktadır. Bu sorumluluklar, aynı zamanda güçlü bir sosyal sorumluluk ve topluma bağlılık hissini de kapsamalıdır. Önder bir mağaza sahibinin vurguladığı gibi, mağaza sahipleri ve yöneticileri yalnızca komiteler üstündeki rakam yöneticileri olarak hizmet vermemeli, «önemli toplum programlarının orta aşamalarında hizmet vermede» hem önder hem de aktif olmalıdırlar (6). Küçük ya da büyük mağazalar, ünlü bir yönetim bilgini tarafından taslağı çizilen, işletmenin topluma olan görevi ile yüz yüze gelirler:

«... nüfusun tamamı için yaşam kalitesindeki sürekli gelişmeyi araştırmaya yönelik güçlü bir hareket mevcuttur. İşletmeler de dahil olmak üzere bütün kurumların bu amacı gerçekleştirmeye katılmaları umulmaktadır... İşletmelerin yöneticileri için önde gelen büyük mücadele, karşılıklı olarak birbirini destekleyecek ekonomik ve sosyal amaçları elde etmeye çalışacak politikaları ve programları kurmaktır» (7).

(6) «NRMA Convention: Lazarus to Retailers: Serve Community», **Women's Wear Daily**, (Ocak 1974), s. 13.

(7) George A. Steiner, «Institutionalizing Corporate Social Decisions», **Business Horizons**, C. XIX, (Aralık 1975), s. 18.

Sosyal sorumluluğun mağazacılık görünümü için bol fırsatlar mevcuttur. Bu fırsatlardan birkaçını aşağıdaki gibi vurgulayabiliriz:

— İşsizliği hafifletmek ve işsizlik sigortası alanların sayısını azaltmak amacıyla azınlık gruplarının istihdamı ve eğitimi,

— Azınlık işletmelerine, özellikle başlangıç faaliyetlerinde yönetim yardımı sağlamak,

— Tüketici kredisinin yararları ve sakıncalarına ilişkin öğüt verme ve danışma hizmeti sağlamak,

— Kentsel sorunlar ile dış mahalle sorunları için çözümler araştırmak amacıyla toplum kurullarında hizmet görmek,

Bazı mağazaların bu doğrultuda attıkları adımları aşağıdaki konuları kapsamaktadır:

— Kadınlar, azınlıklar ve sakat işgörenler için, asgari yasal gereklerin üzerinde ve ötesinde, olumlu eğitim ve istihdam programlarının geliştirilmesi ve yürütülmesi (8).

— Yerel ya da deniz aşırı küçük işletme gruplarına, azınlık işletmelerine ve kamu acentalarına, gönüllü bir danışman olarak, emeklilik öncesi ya da sonrasına ilişkin hizmet (9).

— Tüketicinin korunmasına yönelik amaçları karşılayan ürün deneme, tedarikçi firma kontrolü, reklamların gözden geçirilmesi, şikayetlerin ele alınması ve diğer yöntemlerin yaratılması (10).

Bu gibi programlar uzun dönemde finansal amaçlarla oldukça uygun düşebilir. «Bir kuruluşun sosyal faaliyeti imaj geliştirebilir ve yararlı ekonomik sonuçlara katkı sağlayabilir (11).

---

(8) «Minority Hiring: Quiet Progress or Benign Neglect?» **Supermarket News**, (Eylül 1984), ss. 1, 32-34.

(9) Isidore Barmash, «Executives Retire to Work,» **New York Times**, (18 Ekim 1970), ss. 1-2. Ayrıca bkz. Samuel Feinberg, «Retired Executives SCORE as Small Business Counselors,» **Women's Wear Daily**, (Mayıs 1983), s. 38.

(10) Larry J. Rosenberg, «Retailers' Response to Consumerism,» **Business Horizons**, C. XIX, (Ekim 1975), ss. 37-44. Ayrıca bkz. «Special Issue on Consumerism,» **Journal of Retailing**, C. IIL, (Kış 1982-83), ss. 45-80.

(11) M.C. Burke ve L.L. Berry, «Do Social Actions of a Corporation Influence Store Image and Profits,» **Journal of Retailing**, C.L., (Kış 1974-75), s. 70.

Zincirleme mağaza yönetiminin sosyal sorumluluklarına ilişkin tartışmamızı Business Week'in aşağıdaki yorumuyla kapatmamız kanımızca uygun olacaktır (12):

«İşadamlarının çabalarının etkinliği henüz ölçülemezken; açıktır ki, azınlıkların istihdamı, hava ve su kirliliği ve kentsel alanların iyileştirilmesi gibi son derece duyarlı ve eleştiriye açık alanlara işletmelerin aşırı ölçüde katkıları olmuştur...

Aynı zamanda, açıktır ki artık bu duyarlı ve eleştiriye açık alanlarda yeni sorumluluklar üstlenmek için iş canlandıran kişilerden çok daha fazlası beklenmektedir. Bunlar basit sorunlar değildir ve basit ve ucuz çözümlerle çözümlenemezler... Çağımızın büyük sosyal sorunlarına bağlılık sıradan bir iş girişimi değildir... Irk ilişkileri, kentsel çürüme ve çevresel bozulma iş kesimi de dahil olmak üzere bütün toplumun yapısını tehdit etmektedir. Bu sorunlarla ilgilenmek için, millet işletmenin finansal olanaklarını ve yeteneklerini cezbetmelidir. İşletmenin finansal olanaklarını ve yeteneklerini kullanışlı hale getirmekten başka tercihi yoktur.»

---

(12) «The War That Business Must Win,» **Business Week**, (Kasım 1969), ss. 63-74, 136.