

## PERAKENDECI POLİTİKALARI: SEÇİM VE UYGULAMALARI (\*)

Robert H. Johnson (\*\*)  
Çev. Dr. Ali CEYLAN

### Politikalar İçin Gerekseşim

Perakendeci bir işletmeyi kurmak ve çalıştırmak karmaşık bir işlemdir. Çünkü çok ve türlü işlemlerin koordinasyonu özel bilgi ve beceri ister.

Yeni bir perakendeci işyerini satışa hazır duruma getirmeden önce, iyi bir konumluk yerini, ne tür bir perakende iş yapacağını, araç ve mobilyaların tür ve miktarını, işyerinin hukuki şekli ve en iyi satış yöntemi gibi birçok faktörleri düşünmelidir. Bundan sonra, pazarı analiz ederek gelecekteki müşterilerinin nerede yerleştiklerini ve kimler olduğunu bulmalıdır. Ayrıca girişimci, müşterilerin hangi mal ve hizmetleri, ne zaman, nerede ve nasıl almak istediklerini öğrenmelidir.

İşyeri açıldıktan sonra yönetimin devamlı işleri arasına, malların seçimi, vitrin düzenlenmesi, satışı ile alacakların toplanması girer. Satın alma ve satma temel fonksiyonlarına ilave olarak küçük işyerini çalıştıran girişimci, reklam, kredi açılması, malların dağıtılması gibi tüketim malları satışını kolaylaştıran işleri yapmak zorunluluğunu da duyar.

Bu fonksiyonların başarılı bir şekilde yapılabilmesi için girişimcinin, pazar analizi, iş konumu, muhasebe, vitrin düzenlenmesi ve tezgahçılık veya satıcılık gibi bazı alanlarda da *bilgi sahibi olması gerekir*. Şüphesiz işyerinde özel malların satımı sözkonusu ise, bu özel mallar hakkında girişimcinin *bilgi sahibi olması gerekir*. Ayrıca, girişimci sahip olduğu bilgilerin başarılı uygulamasını yapabilmelidir.

Fakat perakendeci işletmelerin içinde buldukları günlük sorunları çözme, etkili yönetimi meydana getirmez. Girişimcinin aynı amaca hizmet edebilmesi için türlü faaliyetleri birbirleriyle aynı amaca bağlayan temel yollara gerekseşim vardır.

Örneğin, etkili bir yönetim için, perakendeci malların seçimi ve kredilerin toplanmasını içeren etkili bir plan yapmalıdır. Hatta, kredinin türü satılan mala bağlı olmalı ve tüketici talebi ile ödeme gücüne dayandırılmalıdır. Bu koordinasyon, perakendeci işletmelerin türlü faaliyet dönemlerinde politikaların seçimi ve uygulanması

\* From Washington: Department of Commerce, office of Domestic Commerce 1946, pp. 1-9. Der. MAX D. RICHARDS—WILLIAM A. NIELANDER Readings In Management 1963, Ohio. s. 345-350.

\*\* Robert H. Johnson, U.S. Department of Commerce, office of Domestic Commerce, 1946.

ile kolayca yapılabilir —özel amaçların elde edilmesine ulaşmak için planlanmış iş yönetimi kursları gibi.

Özellikle yeni perakendeciler, belirlenmiş amaç ve politikaların olmadığı durumlarda, detayların içinde yollarını kaybedecekler ve yönetim üzerindeki etkinlikleri günden güne azalıp gidecektir. Sık sık görülen işletme başarısızlıkları yetersiz yönetim ve yetersiz sermayedir. Böyle durumlarda sermaye ve çabalar birbirleriyle uyumsuz, hatta zıt uygulamaların sözkonusu olduğu ve bunların işletme amaçlarıyla ilişkili olmadığı görülmüştür.

Açık bir politikanın yapılması durumunda, girişimci işgörenlerin bu işleri rahat bir şekilde yapmalarına yardımcı olur. Açık bir politikanın olmadığı durumlarda ise işgörenlerin yapabilecekleri bir çok faaliyetleri kendi zaman ve enerjisini harcıyarak yapacaktır. Örneğin; bir konfeksiyon mağazasının sahibi, siparişler için %20 depozit almaya karar vermişse, satış elemanı siparişlerde girişimciye sormadan %20 depoziti müşteriden isteyecektir. Böylece girişimcinin zamanı daha çok yönetimin değerlendirme isteyen işlerine ayrılacaktır. Daha da iyisi, müşterilere davranış farklılıkları olmayacak, çünkü herkesten satış fiyatının belli bir yüzdesi depozit olarak istenecektir.

Ayrıca girişimcinin sermayesi de ayrıntılı olarak saptanmış amaç ve politikalarla belirlenmiş olacaktır. Perakendeci işletmeler için çok önemli olan alışveriş politikası belirlenerek, stoklar kontrol edilebileceği gibi, satın almada zamandan tasarruf sağlanabilir.

Örneğin; bir işletme birkaç çeşit malda tam çeşitlendirmeye karar verirse, alıcı kesin bir politikası olmadığı diğer çeşitler için rahatlık hisseder. Aynı zamanda işletmenin sermayesi alıcı üzerinde sınırlandırılarak korunmuş olur.

Tüm alışları girişimci kendisi yapsa bile, düşünmeden mal alışlarını kontrol etmek için genel bir politikaya gerek vardır. Böylece malların, işyerinin satın alma politikasına uygunluğu kontrol edilebilecektir. Bir çok perakendeci işletmelerin raflarında ayrıntılı amaçları belirlenmeden alınmış ve yavaş satılan veya satılmayan mallar vardır. Öyle ki; bu mallar işletmelerin başarısızlıklarına neden olurlar.

Perakendeci için yalnız satın alınacak mallarla ilgili politikayı belirlemek yeterli değildir. İşletmenin diğer özelliklerinin de gözönüne alınması gerekir. Örneğin; İşletme planı dağıtım talep eden bir grup müşterisine hizmet sunmaksa, genel politika içine dağıtım faaliyetleri de alınmalıdır. Hizmet talep eden müşteriler, onu işyerinin, başka özellikleriyle düşünürler, bu nedenle girişimci bir servis politikasıyla, servisten ne kadar para talep edeceğini, minimum sipariş miktarını, hangi bölgelere ne zaman dağıtım yapılacağını, servise verilen önem ve öteki düzenlemeleri belirlemelidir.

Açık politikalar daha çok büyük perakende işletmelerince uygulanmasına karşın, yalnız onlara özgü değildir. İşletmenin tipine, büyüklüğüne, konumluk yerine ve organizasyon yapısına bağlı olmaksızın çeşitli perakendeci fonksiyonlarının seçilmesi ve yapılması için belli rehberler gereklidir. Çünkü küçük girişimcinin sınırlı finansal ve yönetimle ilgili kapasitesi, onun çalışmalarını ayrıntılı amaçlara doğru yapmasını zorunlu kılar.

## Sağlam Politikanın Özellikleri

Doğal olarak, perakendeci için seçilen politikaların geçerliliği için faaliyetlerin sözkonusu olacağı ekonomik çevre ve işletmenin içinde bulunduğu özel durumlara göre seçilmesi gerekir. Yüksek veya alçak fiyat politikası, bir kaç veya birçok hizmet, nakit veya kredi ile satma işletmenin içinde bulunduğu durumla ilgilidir. Bununla beraber sağlam politikanın evrensel olarak uygulanabilecek özellikleri vardır.

## İşletme Amaçlarıyla İlişki

Sağlam bir perakendeci politikası, işletmenin amaçlarına varmasını kolaylaştırmalıdır. Eğer perakendecinin amacı, özel bir grubun gereksinimlerini karşılamaksa, politikası bu özel grubun gereksinimlerini karşılayacak şekilde yönetime yol göstermeye yardımcı olmalıdır. Kesinlikle bütün işletmelere uygun tek bir çeşit mal politikası yoktur. Genel işyeri politikasının yapılmasında, açıklanan amaçlara varılmasına yardımcı olmayan bu fonksiyon ve faaliyetler kaldırılmalıdır. Örneğin; kredi ve dağıtım faaliyetleri her çeşit elektrik malzemeleri satan işyerinde gerekli olurken, bir çok işyerinde gereksiz ve ekonomik olmayabilir.

## Plan Geliştirme

Sağlam bir politika için, ikinci olarak, perakendeci bir plan geliştirmeli ve ortaya çıkan olanakları ani olarak alacağı kararlarla değil, bu plana göre değerlendirmelidir. Doğal olarak, yapılan plan içinde ortaya çıkan her problem görülecek veya çözülecek değildir. Olağan işler bu politikayla yapılmasına karşın gerçekten yönetimin rehberlik yapabileceği önemli ve bir çok alan vardır.

## Açıklık

Üçüncü olarak, politikalar açık ve kesin olmalıdır. Onlar iyi formüle edileceklerinden yanlış anlaşılmayacaklardır. Aceleyle toplanmış veya şahsi fikirleri yansıtan olaylara dayanılarak alınacak kararları minimize ederler. İşletmenin büyüklüğüne bakılmaksızın, işletmedeki her birey için önemli olacak noktaların azalmasına yardımcı olacaklardır.

Kesin politikalar öz olarak yazılmışsa daha kolay formüle edilir ve uygulanabilirler.

Özellikle politikaların yazılmadan yalnız akılda kaldığı durumlar ile yazıldığı durumlarda önemli farklılıklar vardır. Çünkü politikaların yazılması durumunda, kişiler ve girişimciler, daha iyisini yapmaya kendilerini zorlayabileceklerdir.

Açık, yazılmış bir politika ile yönetimin görüşü dikkatlice bütün işgörenlere, şimdiki ve gelecekteki müşterilere açıklanır. Bu şekilde kesin, ayrıncı politikalar geliştiren birçok perakendecinin politikalarının açıklanması, satışı artırıcı çabaları içinde halk arasında daha çabuk benimsenmiştir. Perakendecilerin politikalarının bazı özellikleri müşterileri ilgilendirmemesine karşın, alışveriş ve kredi ile ilgili olanlar müşteriler ve çalışanlar tarafından bilinmelidir. Bunun sonucunda müşteriler ve çalışanlar işletmeye müracaatta bulunacaklardır.

### **Tutarlılık**

Dördüncü olarak, politikalar işletmenin faaliyet dönemi içinde tutarlı olmalıdır. Diğer bir deyişle, genel politika içinde yer alan fonksiyonlar ve faaliyetler uyum içinde olmalıdır. Örneğin, düşük fiyat politikasıyla ün kazanmak isteyen bir perakendeci için ücretsiz kredi ve hizmet sunması, düşük fiyat politikasıyla uyumlu değildir. Daha fazlası, genel ve ayrıntılı politikalara uzun bir düşünme döneminden sonra sağlamlık verilmelidir. Eğer işyerine kesin kişilik verilmişse, bir dönemde sunulan mal ve hizmetler, bir başka dönemle karşılaştırılabilir.

Tutarlılığın prensipleri içine işgören seçimi ve yetiştirilmesi de alınmalıdır. Örneğin; bir satış elemanının seçiminde, onun yalnız malları satması değil, aynı zamanda tüketicileri bulması ve gereksinimlerini gidermesi yeteneği olmalıdır. Müşteriyle ilişki kuran, kredi işleriyle ilgilenenler, satış elemanları ve dağıtım elemanları kişilerin, müşteriye aynı davranışlarda bulunmaları için yetiştirilmeleri gerekir. Örneğin; bir dağıtım elemanının müşteriye iyi davranmaması, satış elemanı veya perakendeci hakkında çok iyi düşünceleri olan müşterinin iyi hizmet imajını yok eder.

### **Kişilik**

Beşinci olarak bir perakendeci gelişmesini açık bir karakter veya kişiliğe dayandırmalıdır. Bir kişiliğe sahip olmanın rekabet açısından bir çok üstünlükleri vardır. İşletme belirli müşterileri kendine bağlamış olduğundan, pek fazla satışı arttırıcı çaba yapmaya gereksinim de duymayacaktır. İlave olarak, düşük ve rekabetçi fiyat politikası aracılığıyla kişilik elde edilmesine rağmen, kişilik fiyat rekabetine karşı işletmenin etkilenmesini azaltır. Gerçekte bir çok girişimci düşük gelir grubundaki müşterileri çekecek politikaları seçmekte ve müşterilerin alabileceği mevcut en iyi malları seçerek, bu imajla uzun yıllar tatmin edici kârlar elde etmektedirler.

Genellikle bir işyerini herhangi bir politikayla başarılı bir şekilde yönetmek, işyerinin türlü aşamalarındaki faaliyetlerinin tutarlılığı ve işletmenin çeşitli faaliyet dönemlerindeki belirli müşteri grubunun gereksinimlerini karşılmasına bağlıdır.

Karakterin belli bir derecesi başarıdır ki, girişimci malları seçip elinde tutacak ve özel tüketici grubun gereksinimlerini giderecektir. Eğer işletme tüketiciler için özel bir anlam ifade ediyorsa, bundan daha fazlası gereklidir. Bir perakendeci için kişilik kazanmak, faaliyetlerini belirli bir konu etrafında toplamak ve politikasını belirlemekle olur.

### **Esneklik**

Son olarak, perakendeci politikası belirli bir esnekliğe sahip olmalıdır. Perakendeci işletmelerde sınırlı işletme faaliyetleri üzerine kurulmuş işletme politikalarının adaptasyonu ve uygulanması, sosyal ve ekonomik yapı değişmedikçe kârlılığın devamına yardımcı olacaktır. Fakat sosyal ve ekonomik yapıda temel değişiklikler olduğunda yönetimin temel görevi politikaları da değiştirmek olmalıdır. Başarılı olabilmek için, ekonomik trendler işletme içi ve dışındaki kaynaklardan elde edilen verilerle devamlı izlenmeli ve değişmelerin politikalara uygunluğu araştırılmalıdır.

### **Yetersiz Politikaların Etkisi**

Yukarıda anlatılanları içine almayan perakendeci politikaları yetersizdir. Yetersizliğin etkisi ile politikanın ortadan kalkması veya görünürde varlığı sözkonusu olur. Bu tür işletmeler için sonuç, kârsız çalışma veya sonunda iflastır. Perakendecilerin başarısızlıklarında rol oynayan —yetersiz sermaye, kötü konumluk yeri, fazla mal alımı ve rekabet— nedenler, iş için uygun olmayan politikaların kabul edilmesinden veya kesin bir politikanın yokluğundan kaynaklanır.