

26595

ERCIYES ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

DEPARTMANLI MAĞAZALARIN YÖNETİMİ-ORGANİZASYON
YAPILARI ve KAYSERİ'DE BİR İNCELEME

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

ÖZNUR ARSLAN

TEZ YÖNETİCİSİ

Doç. Dr. NURETTİN KALDIRIMCI

KAYSERİ:1993

İÇİNDEKİLER:

ÖNSÖZ

GİRİŞ	1
-------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

DEPARTMANLI MAĞAZALAR

I. KAPSAMI	3
A. Tanımı	3
B. Özellikleri	4
1. Büyüklük	4
2. Mal Bileşimi	5
3. Departman Yönetimi	6
C. Dünyada'ki Tarihi Gelişimi	7
1. Kiralanmış Departmanların Ortaya çıkması	9
2. Özel Satış Departmanlarının Oluşturulması	11
3. Şube Mağzalarının Açılması	13
4. İndirimli Satış Yapan Departmanlı Mağazaların Kurulması	15
D. Türkiye'deki Tarihi Gelişimi	16
E. Avantajları	17
F. Dezavantajları	18
II. DEPARTMANLI MAĞAZALARIN BAŞARISINI ETLİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER	19
A. Kuruluş Yerinin Seçimi	19
1. Şehir Ya Da Ticari Alan Seçimini Etkileyen Faktörler	19
a. Ticari Alandaki Endüstrilerin Türü ve Niteliği	19
b. Ticari Alanın Nüfusu	19
c. Şehrin Gelişimi	20
d. Nüfusun Satın Alma Gücü	20
e. Refah Dağılımı	20
f. Rekabetin Yapısı ve şiddeti	20
g. Devlet Yasaları	20
2. Kuruluş Yerinin Seçimini Etkileyen Faktörler	20
a. İş Hacminin Tahmini	20
b. Müşterilerin Satın Alma Alışkanlıkları	20
c. Yaya Trafiği	21
d. Mağazaya Ulaşabilme Olanığı	21
e. Sermaye Yatırımının Geri Dönmesi	21
B. Binalar, Fiziksel Olanaklar ve Mağaza İç Düzeni	22

1. Binalar	22
2. Demirbaşlar ve Donatım	22
3. Mağaza İç Düzeni	22
C. Finansal Yapı	22
D. Üst Yönetimin Niteliği	22
E. Personelin Niteliği	23

İKİNCİ BÖLÜM

DEPARTMANLI MAĞAZALARIN YÖNETİMİ

I. Mağaza Yönetimi	24
A. Yönetimin Tanımı ve Anlamı	24
B. Yönetim Organları.....	26
1. Üst Kademe Yönetimi	26
2. Orta Kademe Yönetimi	26
3. Alt Kademe Yönetimi	27
C. Yönetim Süreci	27
D. Yönetim Sürecinin Özellikleri	28
E. İşletme Fonksiyonları	29
1. Yönetim	31
2. Üretim	33
3. Pazarlama	33
4. Finans	34
5. Personel	34
6. Muhasebe	35
7. Halkla İlişkiler	35
8. Araştırma-Geliştirme	37
F. Yönetim Fonksiyonları	37
1. Planlama	38
2. Organizasyon	39
3. Yönelme	41
4. Koordinasyon	42
5. Denetim	43
II. Departmanlı Mağazalarda Perakendecilik Yönetim Stratejileri	43
A. Hedef Pazar seçimi	44
1. Pazar Bölümlemesi	44
2. Pazar Bölümleme Şekilleri	45
3. Pazar Bölümlemesinin Şartları	46
4. Pazar Bölümleme Değişkenleri	46
B. Perakendecilik Karışımının Geliştirilmesi	46

1. Mal ve Hizmet Alt Karışımı	47
2. İletişim Alt Karışımı	48
3. Fiziksel Dağıtım Alt Karışımı	48
C. Perakendecik Yönetimi ve Temel İlkeleri	49
1. Doğru Mal	49
2. Doğru Miktar	49
3. Doğru Fiyat	49
4. Doğru Zaman	50
5. Doğru Yer	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DEPARTMANLI MAĞAZALARIN ORGANİZASYON YAPILARI

I. Mağaza Organizasyonu	51
A. Organizasyonun Tanımı ve Anlamı	51
B. Organizasyon Şemaları	52
C. Organizasyon El Kitapları	53
D. Organizasyon Planlarının Esnek Olması	54
II. Departmanlı Mağazaların Organizasyonu ve Özellikleri	55
A. Mal Temeline Göre Departmanlaşma	56
1. Departmanlaşmanın Yararları	56
2. Departmanlaşmada Basamaklar	57
a. Malların İyi Tanımlanması ve İlgili Gruplara Bölünmesi	57
b. Departmanların Sayısı ve Her Departmana Ayrılan Mal Gruplarının Kararlaştırılması	58
c. Her Departmana Mağaza İçinde Bir Yer Belirlenmesi	58
d. Departman Sistemine Göre Kayıt Tutulması ve Departman- ların Faaliyet Sonuçlarının Analizi	58
3. Departmanlaşmada Ortaya Çıkan Sorunlar	58
B. Departmanlı Mağaza Organizasyonunda Üst Yönetimin Etkinliği ve Yükümlülükleri	60
III. Mağazalara İlişkin Temel Organizasyon Türleri	60
A. Bireyler İtibariyle Organizasyon	60
B. Fonksiyonel Organizasyon	61
C. Mal Temeline Göre Organizasyon	62
D. Coğrafik Temele Göre Organizasyon	63
E. Tüketiciye Göre Organizasyon	64
F. Karma Organizasyon	64
IV. Departmanlı Mağazaların Organizasyon Yapıları	65
A. Küçük Departmanlı Mağazaların Organizasyon Yapıları	65

1. İki-Fonksiyonlu Sistem	65
2. İki-Fonksiyonlu Sistemin Yararları	67
B. Büyük Departmanlı Mağazaların Organizasyon Yapıları	67
1. Mazur Planı'nın Tanımı	67
2. Mazur Planı'nın Fonksiyonları	70
a. Mal Alım-Satım Bölümü	70
aa. Mal Alım-Satım Yöneticileri	70
bb. Departman Yöneticileri	70
b. Reklam-Tanıtma Bölümü	71
c. Mağaza Yönetim Bölümü	71
aa. Mağaza Bakımı.....	71
bb. Müşteri Hizmetleri	72
cc. İşletme Faaliyetleri	72
dd. Büro Malzemesi, Donatım ve Diğer Malların Satın Alınması	72
ee. Mağaza ve Malların Korunması	73
ff. Personel	73
gg. İşgörme Birimleri	73
d. Finans-Denetim Bölümü	74
3. Mazur Planı'nın Eleştirisi	75
4. Mazur Planı'ndan Sapmalar	75
C. Türkiye'de Büyük Departmanlı Mağaza Örgütü	76

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SEZON A.Ş. ORGANİZASYON YAPISINA İLİŞKİN

BİR İNCELEME

I. Genel Açıklama	78
II. Sezon A.Ş.'nin Tanıtımı	79
A. Genel Bilgiler	79
B. Sezon A.Ş.'nin Faaliyetleri	79
1. Perakende Satış Faaliyetleri	79
2. Toplu Satış Faaliyetleri	79
III. Sezon A.Ş. Organizasyonunun Temel Özellikleri	79
A. Departmanlaşma	80
B. Üst Yönetimin Etkinliği ve Yükümlülükleri	82
IV. Sezon A.Ş.'nin Organizasyon Modeli	83
A. Muhasebe-Finansman ve Personel Müdürlüğü	84
B. İşletme Müdürlüğü	85
1. İşletme Müdürünün Görevleri	85
2. İşletme Müdürüne Bağlı Olan Birimler	86

C. Satın Alma ve Satış Müdürlüğü	86
1. Satın Alma Müdürünün Görevleri	87
2. Satış Müdürlerinin Görevleri	87
3. Satış Müdürlerine Bağlı Olan Departmanlar	88
a. Birinci Satış Müdürüne Bağlı Olan Departmanlar	88
b. İkinci Satış Müdürüne Bağlı Olan Departmanlar	88
V. Önerilen Organizasyon Modeli	89

ÖZET ve SONUÇ	93
KAYNAKÇA	98

ÖZET	102
ABSTRACT	103



ÖNSÖZ

Tüketicilerin amacı uygun mal ve hizmetleri, uygun miktarda, uygun fiyatta, uygun zamanda, uygun yerde elde etmeye çalışmaktır. Bir toplumda perakendecilik kesminin düzeyi o toplumun ekonomik ve sosyal yapısının bir ürünü olduğu gibi, ekonomik ve sosyal yapı da perakendecilik kesimi tarafından geniş ölçüde etkilenir. Zaman içerisinde çeşitli perakendecilik türleri ortaya çıkmaktadır. Departmanlı mağazalar da bu şekilde ortaya çıkan bir perakendecilik türüdür. Tüketiciler tüketim mallarını ucuza satın almak ve toptan alış-veriş yapmak suretiyle zaman tasarrufu sağlamak için departmanlı mağazaları tercih ederler. Departmanlı mağazalar ülkemizde gelişme aşamasındadır. Biz de çalışmamızda departmanlı mağazaların Kayseri'deki uygulamasının çok yeni ve az olduğunu dikkate alarak böyle bir çalışma yapma gereğini duyduk.

Departmanlı mağazaların yönetim ve organizasyon yapıları ile ilgili olarak yaptığımız bu çalışmanın amacı, böylesine yeni olan bir konuda gelecekte departmanlı mağaza açmak isteyen kişilere veya kurumlara temel teşkil edecek bilgilerin bir kısmını sunmaktır. Çünkü bu konuda ülkemizin şartları dikkate alınarak hazırlanmış çok az çalışma bulunmaktadır.

Konuyla ilgili Kayseri'de yöresel bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bundan sonraki aşamada umudumuz, bu çalışmamızın departmanlı mağazalar konusunda başvuru kaynağındaki boşluğu doldurmasıdır.

Tez çalışmam sırasında gördüğüm ilgi ve yardımları belirtmek isterim. Bunlar arasında başta, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi ve aynı zamanda tez danışman hocam olan Doçent Doktor Nurettin Kaldırım'ya teşekkürlerimi sunarım.

İncelemem konusunda Sezon A.Ş.'ye ve özellikle yoğun iş temposunda yardımını esirgemeyen Muhasebe-Finansman ve Personel Müdürü Bekir Padar'a ve dizgi konusunda yardımlarını esirgemeyen Mega Bilgisayar Tic. Ltd. Şti.'ne ve isimlerini saymadığım diğer kişilere katkılarından dolayı teşekkürlerim sonsuzdur.

Tüm bunların yanında çalışmalarım süresince bana destek olan ve anlayış gösteren annem, Veda Arslan; babam, Zeki Arslan'na ayrıca ortaklarım Şaban Özyıldız ve Öcal Keskinlik'a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

KAYSERİ, Nisan 1993

Öznur ARSLAN

GİRİŞ

Birbiriyle ilişkisi olmayan birçok tür ve çeşit malı satan departmanlı mağazalarda ev eşyası, giysi, madeni eşya, yiyecek vb. mallar ayrı departmanlarda satılır. Genellikle her departmanın gelir ve giderleri ayrı saptanır, kar ve zarar durumları departmanlara göre ortaya çıkarılır. Ayrıca her tür malın satış biçimi ayrı olduğundan bu yola gidilir. Her departman, sınırlı türde mal satn bir mağaza ya da özel bir mağaza gibidir.

Departmanlı mağazaların başarılı faaliyetlerinden dolayı sosoyal katkıları bulunmaktadır. Departmanlı mağazalar kendi iş görenlerine doğrudan, mal tedarik kaynaklarının işgörenlerine ise dolaylı olarak bir geçim kaynağı sağlamaktadır. İyi yönetilen departmanlı mağazalar hayatın ihtiyaçlarının ve konforlu yönlerinin arz kaynağı olarak hayati role sahip bulunmaktadır. Pazarlama sisiteminin can damarında yer alan departmanlı mağazalar, hem müşterileri ile hem de mal tedarik kaynakları ile yakın ilişkiler içindedirler; ve imalatçıların ürün geliştirme, ticaret ve satışları artırıcı çabaları ile tüketici pazarının ihtiyaç ve istekleri arasında birer koordinatör olarak faaliyet göstermektedir. Uygun, güvenilir ve çekici departmanlı mağazalar, tüketicilerin satın almalarını kolaylaştırmakta; ekonomik büyümeyi teşvik etmekte; ve hayat standartlarımızın yükselmesinde önemli rol oynamaktadır. Dahası, değişen zamanımızın gerektirdiği yenilikleri sunmak ve ayrıca sosoyal refahı geliştirmek için planlanan yerel ve ulusal programlara işbirliği ve destek sağlamak suretiyle, departmanlı mağazalar toplumun gelişmesine birçok yönden katkıda bulunmaktadır.

Departmanlı mağazaların yukarıda belirttiğimiz görevleri en iyi şekilde yerine getirmesi için şüphesiz iyi bir yönetim ve organizasyon yapısına sahip olması gerekmektedir.

Çalışmamızın amacı departmanlı mağazaların yönetimi ve organizasyonu hakkında bilgiler vermek aynı zamanda da yönetim ve organizasyon konuları hakkında genel bilgiler vermektir. Bunun için işletme ve yönetim fonksiyonlarından, yönetim sürecinden, yönetim sürecinin özelliklerinden, organizasyon ilkelerinden bahsetme gereği duyulmuştur.

Çalışmamız teorik anlamda evrensel boyutlarda olmasına karşın uygulama açısından Kayseri'deki bir işletmenin şartları dikkate alınmıştır. İşletmenin ileriye yönelik kararlar almasında, iş hacmindeki artış ve şubeler açmaya gitmesi neticesinde işletme yöneticilerine bilgi sağlama konusunda bir boşluğu doldurmada yol gösterici olmas ı açısından önem taşımaktadır.

Çalışmamızda inceleme yaptığımız işletmenin gelecekte yeni yatırımlar yapacağı, şubeler açma yoluna gideceği varsayımı üzerinde durulmuş ve yeni organizasyon modeli buna göre önerilmiştir.

Çalışmamızda öncelikle, departmanlı mağazaların kapsamı belirtilme-

ye çalışılmış tanımı, Dünyada'ki ve Türkiye'deki tarihi gelişimi açıklanmaya çalışılmıştır.

Yönetim faaliyetleri insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanlar birarada çalışmaya başladıkları andan itibaren yönetim faaliyetine girmişlerdir. Yönetim bilimi son yüzyılda büyük aşamalar kaydetmiştir, özellikle sanayi devriminden sonra büyük işletmelerin gelişmesi yönetim biliminin gelişmesini kaçınılmaz yapmıştır. Bütün bunlar dikkate alınarak çalışmamızda büyük işletmelerin en güzel örneklerinden biri olan departmanlı mağazaları incelerken daha sonraki aşamada yönetim konusu üzerinde durulmuştur.

Yönetim konusundan sonra organizasyon yapısı açıklanmıştır. Çünkü, ister hizmet işletmesi olsun ister ticari işletme veya üretim işletmesi olsun her işletmede organizasyon zorunludur. İşleri bölmek, sıralamak, düzenlemek, gruplamak gerekir. Bütün organizasyonlar temel faktörler ve ilişkilerden doğar. Bunun sonucunda basamaksal bir düzen ortaya çıkar. Ayrıca uzmanlaşma gelişir, her birey uzmanlık dalında çalışmak suretiyle organizasyonun amaçlarına hizmet eder. Şüphesiz departmanlı mağazaların başarısında organizasyon yapısının mükemmelliği önemli olacaktır.

Çalışmamızın son aşamasında da, Kayseri'deki departmanlı mağazanın yönetim ve organizasyon yapısı üzerinde bir inceleme yapılmıştır.

Çalışmamızda uygulamanın yanı sıra departmanlı mağazalarla ilgili araştırmalar teorik açıdan incelenmiştir. Bu konudaki kaynaklarda özellikle departmanlı mağazalarla ilgili genel bilgilere sıkça rastlanılmış, fakat sadece departmanlı mağazalarla ilgili çok az sayıda kaynak bulunmuştur. Bu konuya yakın bazı kitaplara ulaşılmıştır. Böylece daha önce yapılan incelemelerle bağlantılar kurularak, çalışma için bir zemin oluşturulmuştur.

Uygulamaya yönelik çalışmada ise, Kayseri'deki departmanlı mağaza ele alınmıştır. Araştırma modellerinden tarama modeli kullanılmıştır. Bu model mevcut durumu aynen tasvir etmeyi amaçlamaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DEPARTMANLI MAĞAZALAR

I. KAPSAMI:

Pazarlama sürecinin en son aşaması perakendeciliktir. Perakendecileri sattıkları malın türüne ve çeşidine göre aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz (1);

1. Genel Mağazalar,
2. Sınırlı Türde Mal Satan Mağazalar,
3. Özel Mağazalar,
4. Departmanlı (Bölümlü) Mağazalar.

İngilizce Department Store sözü Bölük Mağazalar, ya Büyük Mağazalar ya da Bölümlü Mağazalar veya Departmanlı Mağazalar olarak dilimize çevrilmektedir. Biz de "Departmanlı Mağazalar" deyimini kullanacağız (2).

A. TANIMI:

Departmanlı mağazaların literatürlerde çeşitli tanımları yapılmaktadır. Bu tanımları şu şekilde özetleyebiliriz; Buna göre; "Departmanlı mağaza bayan, bay, çocuk giyeceği, aksesuarı iç çamaşırı; mobilya; ev aletleri; manifatura malzemelerini içeren mal türlerinin satışını yapan büyük bir perakendeci firma olarak tanımlanabilir (3)".

Bir başka tanımlamada mal türlerine seramik eşyalar da ilave edilmiştir.

-
- 1 İlhan Cemalcılar, *Pazarlama*. Beta Basım Yayım A.Ş. İstanbul:1986, s. 179.
 - 2 Mehmet Oluç, "Perakendecilik", *Pazarlama Dünyası Dergisi*. İstanbul:1989, Yıl:3, Sayı:15, s. 9.
 - 3 Louis E.Boone and David L.Kurtz, *Contemporary Marketing*. USA :1980, s. 242.

" Departmanlı veya bölümlü mağaza, genellikle gıda maddeleri dışındaki tüketim mallarını tek katlı geniş veya çok katlı ve hemen her katı ayrı reyonlar halinde çalışan büyük binalarda satışa sunan büyük bir perakendeci kuruluştur". Bu mağazalar genellikle kentlerin ana ticaret merkezlerinde veya banliyölerde kurulur (4).

Departmanlı mağazalar geniş anlamda ise şöyle tanımlanabilir; " Departmanlı mağazalar giyim eşyası, mefruşat ve mobilyayı da içeren geniş bir mal karışımını pazarlayan; departmanlar itibariyle örgütlenen; büyük satış hacmine sahip olan; daha çok hanımlara hitap eden; şehir merkezindeki alış-veriş bölgelerinde ya da yeni alış-veriş merkezlerinde kurulan; sık sık şube faaliyetlerinde bulunan; ve çoğunlukla geniş miktarda parasız hizmet sunan perakendeci kuruluşlardır (5)".

Ameriken Pazarlama Derneği'nin yapmış olduğu tanıma göre: Departmanlı Mağaza; " Kadın, erkek, çocuk konfeksiyon, mobilya, mutfak ve diğer ev eşyaları dahil olmak üzere çok çeşitli beğenmeli ve özellikli malları satan, tutundurma, servis ve kontrol amaçlarıyla bölümlere ayrılmış büyük ölçekli bir perakendeci birimdir (6)".

B. ÖZELLİKLERİ:

Departmanlı mağazaları diğer mağazalardan ayıran önemli bağızı özellikleri yukarıda verdiğimiz tanımlara uygun olarak aşağıdaki gibi açıklayabiliriz (7):

1. Büyüklük:

Departmanlı mağazaları ayırt etmekte kullanılan özelliklerden biri büyüklüktür. Mağazalarda büyüklük ölçüsü olarak yıllık satış hacmi ya da ça-

4 Baybars Tek, *Perakende Pazarlama Yönetimi*. Üçel Yayımcılık Dağıtımçılık, İzmir:1984, s. 22.

5 Louis W. Stern ve Adel İ. El-Ansary, *Marketing Channels*. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey:1977, s. 32.

6 A.M.A. *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms* American Marketing Association, Chicago: 1960, s. 10.

7 Celil Koparal, *Departmanlı Mağazaların Organizasyon Yapıları Gima T.A.Ş.'deki İnceleme*. Anadolu Üni. Basımevi, Eskişehir: 1986, s. 2.

lıştırdığı personel sayısı esas alınabilir. Amerikan Sayım Bürosu bir zamanlar 100.000 dolarlık yıllık satış hacmini ayırt edici büyüklük özelliği olarak kullanmış, ancak daha sonra, çalışan personel sayısının 25 olmasını büyüklük özelliği olarak benimsemiştir (8).

Yönetim açısından anlamlı bir ölçü sayılması nedeniyle, gerek İngiltere'de gerekse A.B.D.'de çalıştırılan personel sayısı esas alınarak, diğer iki özelliğe sahip bulunan ve en az 25 kişi çalıştıran perakendeci kuruluşlar departmanlı mağaza olarak kabul edilmiştir.

2. Mal Bileşimi:

Departmanlı mağazalarda çok çeşitli, özelliği olan mallar ile beğenmeli mallar aynı zamanda satışa sunulurlar. Özellikle gıda maddeleri satan süpermarketlerden ayırd edilmesi mümkün olabilmektedir. Bu mağazaların mal bileşiminde giyim eşyasını ve bunlar içinde de özellikle kadın giyim eşyasının oranı daha fazla olmaktadır (9). Erkek ve kadın ve de çocuk giyim eşyası, möble, mutfak eşyası, elektronik vb. leri değişik bölümlerde müşterilere sunulur. Her bölümde ürün kaleminin sayısı ve ürün zincirinin uzunluğu sınırlıdır, ama değişik bölümler bir arada bulununca tür ve çeşit bolluğu insanın gözünü ve gönlünü doldurur. Bazı ürünler için ve bazı bölgelerde departmanlı mağazalar, hem kanal kaptanı olarak hem de yeni uygulamaları benimseyip benimseten liderler olarak kanalda egemenlik kurarlar.

Departmanlı mağazalar, genellikle beğenmeli mallar arıyan müşterilere hitap ederler, ama müşterileri tatmin için kuaför salonları, güzellik salonları açtıkları gibi, şekerleme bölümlerine de yer verirler. Özel uzmanlık isteyen bu gibi durumlarda bu bölümleri kiraya verirler ya da uzmanlaşmış kuruluşların belirli bir satış yüzdesi karşılığı buralarda satış yapmalarına olanak sağlarlar (10).

A.B.D Ticaret Bakanlığı bir departmanlı mağaza için en az 25 personel sayısının yanında toplam satışlar içerisinde; elbise, iç çamaşırı ve

8 Fred M.Jones, *Retail Merchandising*. Richard D.Irwin. Inc., Illinois:1957, s. 38.

9 Aykut F. Şireli, *Türkiye'de Departmanlı Mağazaların Müşterilerinin Sosyoekonomik Özellikleri*. İ.Ü.Pazarlama Enstitüsü Yayını, İstanbul:1973, ss. 3-4.

10 Mehmet Oluç, Op. cit., s. 9.

ev eşyası satışları oranının % 20 veya daha fazla olmasını gerekli bir kriter olarak kabul etmektedir (11). Başka bir deyişle, tekstil ürünleri ve giyim eşyalarının payı toplam satışlar içinde % 20 veya daha fazla olmalıdır. Ticari mal çeşitliliği şu şekilde sınıflandırılabilir (12) ;

1) Tekstil Ürünleri (Mensucat Kısmı); dekorasyon için kullanılan perde, tül gibi dokumalar, masa örtüsü, çarşaf havlu, dikiş ve nakış işleri,

2) Giyim Eşyaları,

3) Mobilya ve Ev Donanımı (halı, kilim gibi eşyalar), çeşitli ev araçları ve gereçleri, radyolar ve tv setleri (dayanıklı tüketim malları). Diğer taraftan zamanla bir takım kriterler de oluşturulmuştur. Eğer mağazanın satışları 5 milyon dolardan az olursa mağazanın her bir mal grubunun satışları, toplam satışların % 80'inden daha fazla olamaz. Eğer satışlar 5 milyon doların üzerinde ise o zaman grupların herhangi birinin deki satış yüzdelerinde bir sınırlama yoktur gibi.

3. Departman Yönetimi:

Departmanlı mağazaların bir diğer özelliği de mal departmanlarının departman yöneticileri tarafından yönetilmesidir. Departman yöneticileri genellikle malın satın alınmasından, fiyatının belirlenmesinden, satışından ve brüt karın elde edilmesinden sorumludurlar. Departman yöneticileri aynı zamanda departmanın faaliyeti için gerekli personelin nezaretinden de sorumludurlar (13).

Departman sistemine destek sağlamak amacıyla, muhasebe ve denetim fonksiyonları mal departmanları tarafından yürütülür. Muhasebe sorumluluğu finans-denetim yöneticisinin bünyesinde merkezleştirilir ve departmanlarını daha iyi yönetebilsinler diye departman yöneticilerine faaliyetlere ilişkin istatistikler sağlanır. Geniş ölçekli faaliyetler nedeniyle ve her departmanı aynı derecede ilgilendirdiği için, personel, kredi, reklam, teslim ve mağaza bakımı gibi fonksiyonlar merkezleştirilir. Etkin ve yeterli

11 Kenan Aydın, *Perakendecilik ve Departmanlı Mağaza Müşterilerinin Sosyo-Ekonomik Özellikleri*. Özgül Matbaası. İstanbul: 1992, s. 64.

12 *Modern Marketing Management*, Revised Edition, Random House, New York: 1980, s. 466.

13 Fred M. Jones, Op. cit., s. 38.

bir uygulamanın gerçekleştirilmesi için, bu fonksiyonların her birinden uzman bir yönetici sorumludur (14).

Departmanlı mağaza ayırımında önemli bir özellik de hizmet ağırlıklı olmasıdır. Bu hizmetler şöyle özetlenebilir, kredi, teslim, personel yardımı, mal iadesi ve hoş bir atmosfer. Tüketiciler genellikle fiyat, kalite ve hizmet-karşılaştırması yapar (15).

C. DÜNYADA'KI TARİHİ GELİŞİMİ:

Seçkin bir endüstri iktisatçısı; departmanlı mağazaların ortaya çıkışı ile buharlı makinanın keşfedilmesi arasında paralellik bulunduğu fikrini hararetle savundu (16). Şöyle ki " Watt Yüzyılı" na gelinceye kadar buharlı makina birçok kez keşfedildi. Fakat ekonomik ve sosyal şartlara uygulanması ancak 18.yüzyılın sonlarına doğru oldu. Departmanlı mağazalar konusunda da aynı şey söylenebilir. Bir çatı altında toplanan ve perakende faaliyetinin farklı kısımlarının meydana getirdiği geniş çaplı bir takım perakendeci teşebbüsler kurulup işletildi. Fakat bu teşebbüsler kısa ömürlü oldular. Bu teşebbüsler buldukları zamanın çok ilerisinde olmaları nedeniyle, süratle unutulmuş ve kayboldular. Departmanlı mağazalar 19.yy.ın ortalarında ise; kendilerini teknik gelişmelerle de yönlendirerek, departmanlı mağaza oluşumunu mümkün kıldılar.

Departmanlı mağazaların tarihsel başlangıcı kesin olarak belirlenememekle birlikte, bu mağazaların önce Avrupa kıtasında kurulduğu, ancak gelişimini A.B.D.'de tamamladığı ve bugünkü hali ile tekrar Avrupa kıtasında benimsendiği görüşü genellikle kabul edilmektedir. Nitekim Alfred Marshall İlk departmanlı mağazaların Fransa'da 1852 yılında İngiltere'deki kooperatifçilik tecrübelerinden yararlanılarak kurulmuş bulunan Bon Marche ve Louvre olduğunu söylemektedir(17).

14 Celil Koparal, Op. cit., s. 4.

15 William M. Pride and O.C. Ferrell, *Marketing*. Second Edition, Houghton Mifflin Company. USA: 1980, s. 348.

16 H. Pasdermadjian, *The Department Store;It's Origins, Evolution and Economics*. Newman Books, London: 1954, s. 1.

17 Alfred Marshall, *Industry and Trade*. The Mc.Millan Co., London:1920, ss. 295-296.

A.B.D'de ise 1700 yıllarında ve 1800 yılları başlangıcında perakendecilikteki egemen güç tümüyle genel mağazalardı bununla birlikte, Amerikan şehirlerinin büyümesi bunu çarpıcı bir şekilde değiştirmiştir. Şehirler büyüdükçe, şehir merkezindeki yaya trafiği artmış ve sonuç olarak, yerel mağazalar tatmin edilmesi gereken yüksek düzeyde bir taleple karşı karşıya kalmıştır.

Sahiplik ve yöneticilik henüz birbirinden ayrılmadığı için, işletme sahipleri aynı zamanda işletmelerini kontrol edebilecekleri ölçüde küçük tutmak amacıyla mal bileşimlerini daraltırken, iş hacimlerini de arttırmak suretiyle genişleyen talebe cevap vermeye çalışmışlardır. Bununla birlikte, bu mağazalar satışa sundukları mal bileşimlerini daraltmakla, toplam mutlak satışlarını ve kararlarını da sınırlandırıyorlardı. Sonunda, bir çözüm olarak, bazı girişimciler mal bileşimlerine yeni mallar eklemeye başlamışlardır. Bunun sonucunda ise, 1800 yıllarının ilk yarısında, mal grupları için yönetsel sorumluluğun devredilmesi fikri gelişmiş, bu yönetsel gelişmeye ek olarak, departmanlı mağazanın doğuşu aşamasını hazırlayan belirli kültürel, sosyal ve teknolojik güçler faaliyet göstermeye başlamışlardır (18).

Kadınlar, hem para açısından hem de aile harcamasının bir yüzdesi olarak daha fazla harcamada bulunmaya başlamışlardır. Dikiş makinasının icadı, hazır giyim endüstrisinin hızla gelişmesine olanak sağlamıştır. Mağazalar özendirici bir araç olarak fiyata daha fazla dikkat ederek harcamaya başlamış ve artan okur yazarlık ile genişleyen gazete dolaşımı geniş çapta reklamcılığı mümkün kılmıştır. Yine buna ek olarak, insanları şehir merkezindeki alanlara getirmeyi amaçlayan kamu taşımacılığı da gelişmiştir. Böylece departmanlı mağazalar ekonomik ve sosyal şartlara bağlı olarak gelişmeye başlamıştır (19).

Zamanla departmanlı mağaza, dükkanların ve satış barakalarının yerini aldı. Bunlar daha öncekilerden sadece büyüklükleri bakımından değil, satış sistemi bakımından da değişti; fiyat artık müşteriye, onun pazarlık yeteneğine ve piyasaya göre düzenlenmiyordu. Fiyatlar şimdi kimsenin itiraz edemeyeceği derecede elverişli ve tartışılmaz nitelikteydi. Departmanlı mağaza, ister alıcı olsun ister sadece seyirci, herkesin içeri girmesine izin

18 Louis P. Bucklin, *Competition and Evolution In The Distributive Trades*. Prentice-Hall, Inc., New Jersey:1972, s. 55

19 Benjamin C. Butcher and James R. McAnelly, *Fundamentals of Retailing*. The Mc.Millan Company, USA: 1973, s. 6.

veriyordu. Mağazanın içinde dileyen, dilediği gibi dolaşıp dilediği şeyi elliyordu. Mal çeşitlerinin ve bunların fiyatlarının reklamını yapmak için departmanlı mağaza, halk yığınlarına doğrudan yöneliyordu. Bu amaçla olağüstü çekicilikte kataloglar hazırlatıp dağıtıyordu. Krediyile satış yapıyor, malı eve teslim ediyor ve beğenilmeyen malı geri alıyordu. Ayrıca unutulmasın ki departmanlı mağaza her şeyi satıyordu: Kadın çantaları, erkek eldivenleri, çamaşırlar, lambalar, mobilyalar, oyuncaklar, iğneler, duvar saatleri, hatta bisikletler ve baharatlı çörekler (20).

İlk departmanlı mağazalar çoğunlukla toptancılıkla bağlantılı olarak faaliyete başladıklarından, departmanlı mağaza ile imalatçı arasında doğrudan bir ilişki oluşmuştur. Bu tür bütünleşme ilk departmanlı mağazalara alternatif stratejiler arasında tercih yapma fırsatı tanımıştır. Bu mağazalar daha iyi hizmetler sağlamak için ya yüksek fiyatları koruyacak ve birim başına yüksek kar oranı ile çalışacaklar ya da fiyatları düşürmeyi tercih edecek ve tasarruflarının bir kısmını tüketiciye aktaracaklardı. Her iki alternatifi izleyen departmanlı mağazalar başarılarını kanıtlamışlardır. Bütün bu gelişmelerin sonucunda, mal bileşimi gelişip birbirinden farklı satış usullerini gerektiren mal çeşitleri çoğalmış ve bunların birarada satışa sunulması zorlaşmaya başlamıştır. Dolayısı ile mallar benzer satış usul ve araçlarına ihtiyaç gösteren gruplar halinde sınıflandırılarak, ayrı departmanlarda satışa sunulmuştur. Böylece kurulmuş bulunan departmanlı mağazalar, daha sonraları manifatura ve konfeksiyon dışındaki beğenmeli ve özelliği olan malları da mal bileşimlerine katarak, bugünkü büyük perakendeci kuruluşlar haline gelmişlerdir.

Daha fazla departmanlar ilave edilerek tüketicilere aynı çatı altında çok farklı özelliklere sahip mağazalardan alış-veriş yapma imkanı sağlanmıştır (21).

Departmanlı mağazalarda gözlenen değişimleri başlıklar halinde aşağıdaki şekillerde inceleyebiliriz:

1. Kiralanmış Departmanların Ortaya çıkması:

Departmanlı mağazalarda gözlenen ilk önemli gelişmeyi şu şekilde

20 Rene Sedillot, *Değiş Tokuştan Süpermarkete*. Çev. Esat-Nermi Erendor, Cep Kitapları A.Ş., İstanbul: 1983, s. 421.

21 Benjamin C. Butcher and James R. McAnelly, Op. cit., s. 7.

açıklamak mümkündür: Departmanlı mağazaların birçoğu mal bileşimlerini geliştirirken, özel uzmanlaşmayı gerektiren bazı mal türlerinin yönetiminde yetersiz kaldıklarını hissetmişler, kendi bünyeleri içinde bu malların satışını sağlayacak departmanları bu dalda uzmanlaşmış üçüncü kişilere ya da firmalara kiralamışlardır. Böylece kiralanmış departmanlar (Leased Departments) ortaya çıkmıştır. Kiralanmış departmanların, departmanı kiralayan kişi ya da firmaların yönetimi altında oldukları genellikle fark edilmez ve müşteriler, asıl mağazadan mı yoksa kiralanmış departmanlardan mı alış-veriş ettiklerini çoğu zaman anlamazlar.

Bu departmanların kira sözleşmeleri büyük ölçüde değişiklik gösterir. Mağaza genellikle kiralanmış departmana satış alanı, demirbaşlar, ısıtma ve aydınlatma, defter tutma gibi hizmetleri sağlar. Diğer departmanlar tarafından düzenli kredi ve teslim hizmetleri sunuluyorsa, mağaza kiralanmış departmana çoğu kez bu hizmetleri de sağlar.

Departmanı kiralayan ise, satılacak mal ya da mal gruplarını ve bu işte çalışacak satış personeli belirler. Kiracı mağazaya aylık kira tutarını ya da satışlarının belirli bir yüzdesini yahut da her ikisinin bir bileşimini öder.

A.B.D.'de geleneksel departmanlı mağazaların 1974 yılı toplam satışlarının % 6'sının kiralanmış departmanlardan elde edildiği görülmüştür. İndirimli satış yapan departmanlı mağazaların ise 1974 yılı satışlarının % 10'u ile 1969-70 yılları satışlarının yaklaşık % 20'si yine benzer departmanlardan sağlanmıştır. Farklı kuruluşlar içinde çok çeşitli departmanlar kiralanmasına karşın, en sık kiralanılanlar ayakkabı, kadın şapkaları, mücevher, fotoğrafçılık, güzellik salonları ile otomobil lastiği, akümülatör ve otomobil aksesuarı departmanlarıdır (22).

Departmanı kiraya vermekle mağaza, o departmana sermaye ve personel sağlamak yükünden kurtulur. Böylece, mağaza çok daha hızlı genişleyebilir ve en az riskle yeni departmanları deneyebilir. Mağaza aynı zamanda kiracının uzmanlaşmış yönetiminde ve büyük kiracıların olması durumunda satın alma gücünden de yararlanır. Departmanı kiralayan, uzmanlaşmış olduğu mal türleri üzerinde yoğunlaşarak çıkarını artırır. Mağazanın demirbaşları ile hizmetlerini kullanır. Bunun yanısıra, diğer departmanlarca yaratılan müşteri trafiğinden ve mağazanın tüm satış artırıcı çabalarından da

22 Celil Koparal, Op.cit., ss. 4-12. Departmanlı mağazaların tarihi gelişimi bu eserden özetlenerek verilmiştir. Diğer kaynaklara gerektiğinde atıf yapılmıştır.

yararlanır.

Bununla birlikte, mağaza ile kiracı arasında anlaşmazlık ortaya çıkabilir. Departman kirası, koordinasyon sorunlarını arttırır ve başarısız bir şekilde işletilen tek bir kiralanmış departman bir bütün olarak mağazanın ismine zarar verebilir. Mağaza diğer departmanlara müşteri çekmek için kiralanmış departmandaki fiyatları düşüremeyeceğinden, fiyatlama esnekliği azalır. Ayrıca kira sözleşmesi departmandan elde edilebilecek geliri sınırlandırır. Bunların yanısıra, departmanı kiralayan için de bazı sakıncalar söz konusudur. Departman kiracıdan ziyade mağazaya saygınlık kazandırır. Bazı durumlarda kira tutarı oldukça yüksek olabilir. Bir de en önemlisi, iyi bir iş geliştirdikten sonra mağaza sahibi departmanı kendisi işletmeye ya da bir başkasına kiralamaya karar verebileceğinden, kiracı iş yerini kaybedebilir.

Mağaza yerini sağlamlaştırıp, sermayesini arttırarak kendi yeterli yöneticilerini yetiştirdikçe, departman kiraya vermenin önemi azalır. Mağaza büyüdükçe, çoğunlukla daha önce kiraya verilmiş departmanları kendisi işletmeye karar verir. Sonuç olarak, bazı gözlemciler, gelecekte departmanların kiraya verilmesi eğiliminde bir düşme olacağını söylemekte, fakat ayak-kabı gibi karmaşık stok sorunları bulunan; saat tamiri, fotoğraf makineleri ve malzemeleri gibi önemli teknik bilgi gerektiren; ve lokantalar ile barlar gibi hizmet ve işletme sorunları bulunan departmanlar için bu eğilimin bir dereceye kadar süreceğini haber vermektedirler.

2. Özel Satış Departmanlarının Oluşturulması:

Departmanlı mağazalarda gözlenen ikinci gelişme, genellikle mağazaların bodrum ya da zemin katlarında kurdukları özel satış departmanları (Basement Stores) şeklinde ortaya çıkmıştır. Çünkü şehirlerin büyümesiyle, departmanlı mağaza yöneticileri bodrum ya da zemindeki satış dışı alanın satış alanına dönüştürülmesinin çekiciliğini anlamışlardır. Satış dışı faaliyetler bir alt bodruma, yüksek katlardan birine ya da dışardaki bir depoya aktarılmıştır. Daha önceleri bu faaliyetler için kullanılan alanda, mal teşhir vitrinleri yerleştirilmiş ve satışa başlamıştır.

Bodrum ya da zemindeki departmanlarda satış faaliyetleri üç türdür: Birincisi, daha önce başka bir katta bulunan departmanlara yer açmak için zemin ya da bodruma aktarılıp, basit bir sistemde yerleştirilmiştir. Bazı durumlarda bodrum tarafından satışı yapılmamış, fakat büyüme programı sırasında eklenmiş yeni türleri içerir. Örneğin; Bayan giyisileri satan bir mağaza bodrum ya da zemine mefruşat yerleştirir ve diğer niteliklerle birlikte, bir

hazır giyim mağazası yerine bir departmanlı mağaza haline gelir. Satış faaliyetleri diğer katlarda yer alan departmanlardaki aynı gelir grubuna mensup müşterilere yöneltilir. Bu tür faaliyetlere küçük departmanlı mağazalarda rastlanır.

Düşük fiyat ve pazarlık ortamı ya da zemin faaliyetlerinin bir özelliğidir ve satışlar tipik üst kat müşterisine yönelik değildir. Bodrum ya da zemin departmanları üst kat departmanlarındaki aynı tür malları satarlar, fakat mallar nispeten düşük fiyatlıdır. Bununla birlikte, bodrum ya da zeminde bütün üst kat departmanlarının düşük fiyatlı karşılıkları bulunmayabilir yahut da bodrum ve zemindeki mal türleri üst katlarda tümü mevcut bulunan birçok çeşitten yoksun olabilir. Bu durum genellikle mefruşat türleri için söz konusudur. Öte yandan, dokuma ve giyim eşyası, çoğu zaman düşük fiyatlı mal türleri içinde tüm çeşitleriyle yer alır. Bu ikinci tür bodrum ya da zemin faaliyeti büyük departmanlı mağazalarda görülür.

Bazı durumlarda ise, bodrum ya da zemin, imalatçının indirimli malları ve üst kat departmanlarının hatalı malları gibi çeşitli malların satışa sunulduğu yerdir. Ancak bu tür bodrum ya da zemin faaliyetlerinde mal çeşitleri tesadüfen tam olur ve satışa sunulan mal türleri değişkendir. Düşük fiyat ve malların özellikleri özendirici reklamlarda başrol oynar. Bu da, bodrum ya da zemindeki özel satış departmanlarının üçüncü türüdür.

A.B.D.'de 1920'lerde ve 1930'larda olduğu gibi, ekonomik durgunluk zamanlarında bu gibi özel satış departmanları hız kazanmıştır. Daha önceleri yüksek gelir grubuna çekici gelen mağaza, pazarlığa açık bodrum ya da zemin departmanları ile müşteri bütçesine uygun katlar açmışlar, yahut da bodrum ya da zemin departmanlarındaki faaliyetlerini genişletmişlerdir. Ekonomik refah dönemlerinde, üst katlardaki departmanlarda görülen artış ölçüsünde olmamakla birlikte, bodrum ya da zemin departmanlarının da satışları artmıştır. Ancak refah dönemlerinde müşteriler daha çok üst katlardaki departmanların müşterisi olma eğilimini korumuşlardır. İş durgunluğu görüldüğü zamanlarda ise müşteriler daha çok bodrum ya da zemin departmanlarının müşterisi olmuşlardır.

Departmanlı mağazaların en büyükleri, bodrum ya da zemindeki departmanların da, küçük departmanlı mağazaların toplam satışlarından daha büyük bir iş yüzdesi elde ederler. Bazı durumlarda bodrum ya da zemin departmanları, departmanlı mağazaların toplam satışlarının beşte birini ya da daha fazlasını gerçekleştirebilir. Bunun nedeni ise, departmanlı mağazaları, bodrum ya da zemin departmanlarına daha fazla müşteri çekebilecekleri bü-

yük şehirlerde bulunmalarıdır. Büyük şehirdeki departmanlı mağazanın bodrum ya da zemin departmanlarını müşterisi olabilen bir kişi, küçük şehirdeki departmanlı mağazanın daha çok üst katlarının müşterisidir buna ek olarak büyük şehirdeki departmanlı mağazalar, satış hacmi bakımından olduğu gibi, fiziksel bakımdan da daha büyüktür ve bodrum ya da zeminde daha fazla mal türlerini satışa sunabilir.

3. Şube Mağazalarının Açılması:

Departmanlı mağazalarda gözlenen üçüncü gelişme ise, yeni yerleşme merkezlerinin oluşması nedeniyle, şube mağazaları(Brance Stores) açılması şeklinde ortaya çıkmıştır. Şehirlerin büyümesi departmanlı mağazaların iş-hacmini arttırırken, aynı zamanda bu mağazalar için belirli sorunlar yaratmıştır. Tam anlamıyla bir ana kent kuruluşu olarak merkezi alış-veriş bölgelerinde kurulmuş bulunan departmanlı mağazalar için müşterilerin evleri şehir merkezindeki mağazalardan kilometrelerce ötede inşa etmeleri ondokuzuncu yüzyılda bile bir sorun olmuştur.

Yirminci yüzyılda bu sorun, birçok şehirde pek çok mağaza için daha önemli hale gelmiştir. şehirler büyüdükçe ve sanayileşme arttıkça çiftlik ve köy oturma yeri açısından çekiciliğini yitirmiştir. Bununla birlikte şehrin asıl alanları artan sayıdaki nüfusa artık elverişli oturma yerleri sağlayamaz olmuş, eski semtlerdeki nüfus azalmış ve oturmayerlerine toptancı, imalatçı ve diğer kuruluşlar yerleşmiş ve böylece dış mahaller ve uydu şehirler gelişmeye başlamıştır.

Otomobil nüfusun dış mahallere kaymasını kolaylaştırmış ve mağaza büro ya da fabrikadan uzakta oturmayı ve yine işyerlerine uygun çabuk ve ekonomik ulaşımı mümkün hale getirmiştir. Bu kez de, iyi hizmet sunan ve geniş mal bileşimine sahip eski ve ünlü departmanlı mağazaların bulunduğu merkezi alış-veriş bölgelerine gereğinden fazla seyahat bazı sorunlar doğurmuştur. Otomobil sayısı arttıkça, otopark alanı nispi olarak azaltılmıştır. Buna ek olarak, departmanlı mağaza müşterileri, yalnızca tesadüfen trafiğin az olduğu yerlerden değil, aynı zamanda ulaşım zamanını kısa ve alış-veriş kalabalığının az olduğu, eve yakın yerlerden satın almaya yönelmişlerdir.

Bu durumu karşılamak için, şehir merkezindeki departmanlı mağazalar yeni yerleşme alanlarında şube mağazalar açmak suretiyle, bu alanlara hizmet etmeye başlamışlardır. Bazı şube mağazalar, şehir merkezindeki mağaza ile aynı mal gruplarını satışa sunarken, diğerleri mobilya ve mefruşatı satışa sunmamışlar ve bayan hazır giyim mallarının önem kazanmasıyla, ön-

ce konfeksiyon mağzaları durumuna gelmişlerdir. Çoğu kez şube mağazalar, sonradan gelişen ve gelişmesi muhtemel işi yönetemeyecek kadar küçük kurulmuşlardır. Katlarda detaylı satış alanı sağlanmamış ve bazı durumlarda otopark alanları yetersiz kalmıştır. Bununla birlikte, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra şube mağazaların sayısı önemli hale gelmiştir; gelişen departmanlar mağazalar bundan böyle müşterilerini evleri yakınında mağazalara sahip olmak gereğini kavramışlardır. Bugün, uygulamada tüm geleneksel departmanlı mağazalar bir ya da daha çok şube mağazalara sahiptirler. Şube mağaza küçük olmasına ve şehir merkezindeki ana mağazadan daha az satış hacmi yaratmasına karşın, sayılarının çok olması nedeniyle, bir grup olarak, şube mağazalar toplam işletme satışlarının daha büyük kısmını sağlarlar. 1965'te A.B.D.'de yıllık satışları 1.000.000. dolar ve daha fazla olan departmanlı mağazalar işlerinin yarısını şube mağazalardan elde ederken 1974'te bu rakam yaklaşık olarak % 72'ye ulaşmıştır. Şube mağazaların çeşitli yararları vardır. Bu yararları şöyle özetleyebiliriz: Şehir merkezindeki mağazalar, geniş yerleşme merkezindeki müşterilerine şube mağazalar aracılığıyla izlerler. Şube mağazalar, şehir merkezinde şubenin saygınlığı nedeniyle iş çekerler ve aynı zamanda insanları firmadan haberdar ederler, hatta bazen ana mağaza ile yeni müşteriler kazanır. Ana mağazanın satış işiyle uğraşmayan departmanları, toplam genel giderlerde önemli bir artışa neden olmaksızın, muhasebe ve reklam gibi ek işleri yerine getirebilirler. Net sonuç şudur ki, şube mağaza işletmenin toplam karına önemli katkılarda bulunur.

Yukarıda açıklanan yararları yanında şube mağazaların yarattığı bazı sorunlar da vardır. Şube mağazalar bazen ana mağazanın satışlarını önemli ölçüde düşürürler. Bazı şube mağazalar ise, öylesine elverişsiz yerde kurulmuşlardır ki, ek karlar sağlamak yerine zarar ederler. Şube mağazalarda ortaya çıkan bir başka sorun da etkin yönetimdir. Bazı departmanlı mağaza işletmeleri, bu sorunu, ana mağazaya satışlar için şube sorumlusu görevlendirerek çözüme girişiminde bulunmaktadır. Yine bir kısım departmanlı mağazalar, şube mağazaya ana mağazanın stoklarından mal seçme izni verirken; doğrudan toptancı pazarlarından mal satın almaları konusunda şube mağazalara yetki vermektedir. Ancak artan ölçüde, zincirleme mağazaların organizasyon ilkeleri benimsenmektedir. Yine de bu çözümlerin hiçbiri, şube mağaza ile ana mağaza arasında anlaşmazlıkları ve sorumlulukların üst üste gelmesini ortadan kaldırmamaktadır.

4. İndirimli Satış Yapan Departmanlı Mağazaların Kurulması:

Departmanlı mağazalarda gözlenen dördüncü ve son gelişme ise indirimli satış yapan departmanlı mağazaların (Discount Departmen Stores) kurulmasıdır. Tanımlanması oldukça zor olan bu mağazalar için " Özendirici Departmanlı Mağazalar (Promotional Departman Stores) " terimi kullanılmaktadır. Fakat, indirimli satış mağazaları, aslında markalı, elektrikli aletler, saatler, fotoğraf makinaları, yolcu eşyası, mücevher ve benzer malları indirimli fiyatlarla satan küçük mağazalardır. Dayanıklı mallardan daha çok giyim eşyasına önem veren, indirimli satış yapan departmanlı mağazalar ise, 1950'lerin başlarında İngiltere'de görülmeye başlanmış ve çok sayıda fiyat bilincine sahip müşterileri çabukça mağazalarına çekmeyi başarmışlardır. Bugün, indirimli satış yapan departmanlı mağazalar olarak tanımlanan kuruluşlar aşağıdaki özellikleri taşımaktadırlar.

- Dayanıklı mallar, dokuma malları ve çoğu zaman gıda maddelerini de içeren geniş mal çeşidi.

- Her mal grubunda en popüler kalemler, renkler ve büyüklüklerle sınırlı mal çeşitleri.

- Satışların temel çekiciliği olarak fiyatların vurgulanması. Fiyat dizilerinin orta ve düşük gelirli aileleri amaçlaması.

- Optik gereçler gibi uzmanlık gerektiren mallar dışında self-service faaliyetlerinin vurgulanması.

-Kısıtlı müşteri hizmetleri ya da kredi ve teslim gibi hizmetler için ek ücretler.

- Çoğu zaman pazar günü dahil, uzun çalışma saatleri.(10.00-22.00).

-Geniş bir ücretsiz otopark alanı.

- Nispeten sabit, gösterişsiz binalar ve demirbaşlar.

- Kullanım alanlarının 15.000 m2 ile 60.000 m2 arasında değişmesi. Discount Merchandiser Dergisi 3.000 m2'yi en az büyüklük olarak belirlemiştir. Fakat 1975 yılındaki ortalama büyüklük 21.474 m2 dir.

D. TÜRKİYE'DEKİ TARİHİ GELİŞİMİ:

Türkiye'de departmanlı mağazaların kurulması ve perakende ticarete yerleşmesi 1960'dan sonraki devrede olmuştur. Her ne kadar 1960 öncesinde de departmanlı mağazaya benzeyen kuruluşlara rastlanmakta ise de, bunların gerçek manası ile departmanlı mağaza olarak faaliyette bulunması 1960 yılından sonra olmuştur (23).

Batı ülkelerinde departmanlı mağazalar, manifatura eşyası satan küçük perakendecilerin, rekabetin etkisiyle birleşmeleri sonucu kurulmuştur.

Türkiye'de ise; Departmanlı mağazaların bir kısmı, perakende ticarete bir yenilik getirmek ve self servis esasına dayanan bir satış sistemi ile rakip kuruluşlar karşısında avantajlı olmak amacı ile kurulmuşlardır. Böylece, nihai tüketicinin satınalma planına en yakın mal kombinasyonunu self servis usulü ile satan, Gima ve 19 Mayıs Mağazaları gibi, departmanlı mağazalar açılmıştır.

Ülkemizde departmanlı mağazaların bir ikinci grubu ise, vaktiyle toptancı ve/veya imalatçı birer kuruluş iken rekabetin etkisiyle perakende ticarete yönelmiş ve zamanla departmanlı mağaza hüviyetine bürünmüş mağazalardır. Örneğin 1875 yılında toptancı bir firma olarak kurulmuş bulunan Dilberler, toptan ticarete rekabetin şiddetlenmesi ile 1930- 1935 yıllarında perakende ticarete başlamış ve zamanla gelişerek 1964 yılında bir departmanlı mağaza haline gelmiştir. Benzer bir tarihi gelişimin Karamürsel için de doğru olduğunu görmekteyiz. Bu müessese de 1890 yıllarında imalatçı bir firma olarak faaliyete başlamış, Birinci Dünya savaşından sonra Sultanhamam semtinde açtığı satış şubesi ile perakendeciliğe yönelmiş, 1957'de mal bileşiminde giyim eşyası ve konfeksiyonun nisbi önemi artmaya başlamış ve 1961'den sonra da tam anlamı ile bir departmanlı mağaza durumuna gelmiştir.

Türkiye'de departmanlı mağazaların üçüncü bir grubu, doğrudan doğruya perakende ticareti hedef alarak faaliyete başlamış ve zamanla bu hüviyeti kazanacak kadar gelişmiş müesseselerdir. Bunlara örnek olarak da; 1944 yılında kumaş, tuhafiyeye eşyası ve konfeksiyon perakendecisi olarak kurulmuş bulunan ATALAR'ı gösterebiliriz. Benzer bir şekilde Lion mağazası da 1873 yılında tamamı Avrupa'dan ithal edilen malların perakendecisi olarak faaliyete başlamış ve bugün muhtelif katlara yayılmış departmanların

23 Kenan Aydın, Op.cit., s. 73.

herbirini bağımsız işletmecilere kiralayan bir departmanlı mağaza (Leased Department Store) hüviyetini almıştır.

Günümüz Türkiye'sinde ise; ekonomik ve sosyal gelişmeler ile teknolojik gelişmelerden de yararlarak faaliyet gösteren departmanlı mağazalara GİMA, Yeni Karamürsel, Sümerbank, Ordu Pazarları, Printemps, Huzur Giyim, Ender, Çetinkaya ve APS gibi mağazalar örnek gösterilebilir.

E. AVANTAJLARI (24):

Departmanlı mağazaların bu mağazalardan alış-veriş yapmanın bir takım avantajları vardır. Bunları şu şekilde özetleyebiliriz;

1. Mal olarak bol tür ve çeşit.
2. Departmanlara reyonlara ayrılma neticesinde artan alış veriş yani ticaret.
3. Merkezden verilen kararlar ve yapılan kontroller sonucunda düşen fiyat (maliyet). Yüksek ciroları, yüksek stok devir hızları, doğrudan üretim kaynaklarından ve toptan alım yaparak mal alım maliyetini düşürmeleri sonucu düşük fiyat ve marjlarla satış yapabilmeleri.
4. Uzmanlardan dolayı gelişen iş gücü verimi.
5. Modada öncülük, önderlik.
6. Kolaylıklar sağlayan kredi kartı ile alış-veriş yapma imkanı.
7. Alış-verişteki hareketlilik (heyecen).
8. Uygun perakende satış bölümlerinin bulunması.
9. Her türlü servis imkanı.
10. Modern teknolojiye açıktırlar. Pazar bilgileri ve bunları değerlendirme imkanları yüksektir. Ticaret hayatında ileri tekniklerin öncüsüdür. Bu ileri tekniklerin kullanılmasıyla ayrıca giderlerini düşürme imkanına sahip-

24 Joel R. Evans and Barry Berman. *Marketing*. Mc.Millan Publishing Co., USA:1982, s. 363.

tirler. Bu türden bir uygulamaya en güzel örnek bu mağazalarda "self servis" kullanılmasıdır (25).

11. Büyük kapasiteleri sonucu toptancılık ve imalatçılık faaliyetlerini bizzat üstlenerek dikey entegrasyona gidebilirler (26).

12. Standart ve ambalajlı mal satmak zorunda olduklarından üretici ve imalatçıları standardizasyona ve yüksek kalite de mal üretimine zorlarlar.

13. Müşterilerin hemen her türlü ihtiyaçlarını karşılayabilmekte, bu açıdan da yatay rekabette küçük mağazalara göre daha avantajlıdırlar. Departmanlı mağazalar müşterilerine; dinlenme, kafeterya, seyahat acentaları, banka şubeleri, kuaför, sanat merkezi, kitap reyonu, çocuk eğlence bölümleri gibi hizmetler sunarlar.

F. DEZAVANTAJLARI:

Avantajlarının yanında departmanlı mağazaların bir takım dezavantajları da vardır. Bunlar;

1. Yönetim, merkezden kontrollü (tekelden) satın almalarından dolayı, şube mağazaların ihtiyaçlarını karşılamada yeni fikir ve görüşleri dikkate almada isteksiz görünebilirler (27).

2. Oldukça yüksek işçilik maliyetleri.

3. Büyük oranda- bazılarının istikrarsız (henüz kendini göstermemiş) işgücü kapasitelerli olan merkezi iş bölgelerine bağımlılık.

4. Özel bir işyeri imajının olmayışı.

5. Özel işyerleri ve indirimli mağazalardan gelen rekabet.

6. Özellikle şehir merkezlerindeki trafik sıkışıklıklarının müşterilerin

25 Gıda ve İhtiyaç maddeleri T.A.Ş., *Modern Mağazacılık Sistemi Büyüme ve Gelişme Projesi*, Ankara:1976. s. 7.

26 Kenan Aydın, Op. cit., s. 76.

27 Joel R.Evans and Barry Berman, Op. cit., s. 363.

mağazaya yaklaşımlarını güçleştirmesi (28).

7. Optimal büyüklüğünün korunamaması durumunda, fiyat dışı rekabetin etkisiyle genel işletme giderlerinin artması.

8. İşletme büyüdükçe işletme içi iletişim, muhasebe, stok kayıt v.b işlemlerin karmaşıklaşması.

II. DEPARTMANLI MAĞAZALARIN BAŞARISINI ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER:

A. KURULUŞ YERİNİN SEÇİMİ:

Departmanlı mağazaların kuruluş yeri belirlenirken, önce mağazanın faaliyette bulunacağı şehir ya da ticari alan seçilir (29).

1. Şehir ya da Ticari Alan Seçilirken Gözönünde Bulundurulan Faktörler:

a. Ticari Alandaki Endüstrilerin Türü ve Niteliği:

Departmanlı mağaza sahip ve yöneticileri mağazaların ticari alanda gelirin mümkün olduğu kadar düzenli, garantili, miktar bakımından önemli ve optimal kar için yeterli olduğu bir yerde kurmak isterler. çeşitli endüstrilerin var olduğu şehirlerde tek bir endüstrinin üstün olduğu alanlara kıyasla gelir daha kararlı ve garantilidir. Tek bir endüstrinin egemen olduğu alanlar çeşitli faktörlerden ve özellikle mevsimlik iş değişmelerinden etkilenebilir.

b. Ticari Alanın Nüfusu:

Ticari alanın nüfusu departmanlı mağazanın muhtemel müşterilerinin sayısını belirler. Nüfustaki mevsimlik kaymalara da dikkat edilmelidir. Bir çok ticari alanda nüfus yazın ve kışın tatil aylarında çoğalmakta, yılın arta kalan kısmında ise azalmaktadır. Turistik bölgeler bu duruma iyi bir örnektir.

28 Baybars Tek, Op. cit., s. 24.

29 Celil Koparal, Op. cit., s. 26.

c. Şehrin Gelişimi:

Yeni endüstrileri çekecek aktif bir ticaret odası ya da endüstriyel gelişme grubu; şehri yeniden oturulabilir şekle koyma planının uygulanması; gelişmiş sportif, kültürel ve eğlenceye yönelik programlar ve düzenli bir trafik ve kamu taşımacılığı gelişme işaretlerinden bazılarıdır.

d. Nüfusun Satın Alma Gücü:

Bölgede kurulmuş endüstrilerdeki maaşların toplamı ve ortalama ücret, ücret ve maaş ödemelerinin düzenliliği ve sıklığı, yaşlılara yapılan sosyal güvenlik ödemeleri ile banka mevduatlarının miktarı ve eğilimi tüketicilerin satın alma gücünün önemli kaynakları ve göstergeleri arasındadır.

e. Refah Dağılımı:

Evlerin tür ve çeşitleri, ev sahiplerinin oranı, toplumun eğitim düzeyi, telefonların sayısı, otomobillerin sayısı ve markaları gelir dağılımını belirlemede yararlanan bilgiler arasındadır.

f. Rekabetin Yapısı ve Şiddeti:

Rakip mağazaların sayıları, kat alanları ve kuruluş yerleri incelenmelidir. Ticari alan departmanlı mağazalara doymuş mudur? gibi sorulara cevap aranmalıdır.

g. Devlet Yasaları:

Servet, gelir, satış, tüketim ve işletme vergileri ile ruhsat ihtiyaçlarına ilişkin devlet yasaları da önemlidir.

2- Kuruluş Yerinin Seçimini Etkileyen Faktörler:

a. İş Hacminin Tahmini:

Potansiyel satış hacminin tahminidir. Rakip firmaların faaliyetlerini başarıyla sürdürüp sürdüremedikleri de incelenir.

b. Müşterilerin Satın Alma Alışkanlıkları:

Departmanlı mağaza, aynı türdeki diğer mağazaların yakınının da ku-

olmalıdır, çünkü bu mağazalar grup olarak ticari başarı sağlamaktadır.

c. Yaya Trafiği:

Yaya trafiği ne denli yoğun olursa, iş hacmi o denli büyük olur. Mağaza için seçilen yerden geçen insanların sayısı trafik sayımı ile hesaplanır.

d. Mağazaya Ulaşılma Olanığı:

Bu konuda aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir.

- Kurulması tasarlanan mağazanın, müşterilerin ve işgörenlerin evlerine olan uzaklığı.
- Tramvay, otobüs ve metro gibi kamu taşıma araçlarının hazır bulunması.
- Uygun bir yürüyüş mesafesindeki otopark tesisi.
- Caddenin mağaza kuruluş yeri belirlenecek .
- Caddenin genişliği.

e. Sermaye Yatırımının Geri Dönmesi:

Bu yatırım, kullanılacak donatım ve demirbaşların maliyeti, mal stokunun büyüklüğü ve devir hızı ve ödenecek kira ya da yer ve binanın maliyeti ile belirlenir. Departmanlı mağaza tüm yatırımın makul bir oranda geri dönmesini bekler. Şehir merkezinde kurulan mağazalar zamanla;

1. Geniş bir talebi bulunan malların satıldığı;
2. Turist ve semtlerde oturan kişilere yönelik;
3. Düşük gelir gruplarının bulunduğu şehir merkezine yakın yerlerde şubeler açmaya başladılar (30).

B. BİNALAR, FİZİKSEL OLANAKLAR ve MAĞAZA İÇ DÜZENİ:

1- Binalar:

Çağdaş mimarlar "Mağaza binası etkin bir satış aracı olmalıdır" fikrini benimserler. Mağazanın cephesi mağazayı çekici kıldığı için, başarılı bir işletme izlenimi vermeli ve işlerin durğunluğu ya da başarısızlığı görünümünü yansıtmamalıdır. En az bakım maliyeti ve mağaza vitrinlerinin ve içinin güneşin verebileceği zarardan korunması özel dikkat gerektirir. İyi bir aydınlatma, uygun yükseklikteki tavanlar, renkli teşhirler ve müşteri trafiğini uygun hale getirecek ara yollar olmalıdır.

2- Demirbaşlar ve Donanım:

Mağaza demirbaşları; camlı ve raflı teşhir dolapları, kasalar, raflar, tezgahlar ve masalar gibi doğrudan satış, teşhir, depolama ve malların korunmasında kullanılan dayanıklı mallardan meydana gelir. Mağaza donatımı ise, yük ve insan taşıyan asansörler, yürüyen merdivenler, havalandırma birimleri ve taşıma komyonları gibi, satışları ve satış dışı faaliyetleri kolaylaştırmak için mağaza içinde ve dışında kullanılan diğer dayanıklı araçlardır.

3- Mağaza İç Düzeni:

İç düzen planlanırken iki amaç gözönüne alınır. Birincisi, mağazayı müşteriler için mümkün olduğu kadar çekici, davet edici ve uygun hale getirmek; İkincisi ise, alandan en etkin ve doyurucu yararı sağlamaktır.

C. FİNANSAL YAPI:

Mağazanın yeterli fonlar olmaksızın sürekli ve karlı faaliyette bulunması olanaksızdır. Yeni mağazanın kar olanakları, açılış giderleri ve faaliyet giderlerinin araştırılmasına yönelik hazırlık aşamalarını karşılayacak yeterli sermaye esas alınmalıdır. İyi bir planlama yapılmalıdır.

D. ÜST YÖNETİMİN NİTELİKLERİ:

Departmanlı mağaza üst yöneticisi yüksek derecede yönetsel yeteneğe sahip olmalıdır. Başarılı yönetim teknik, insancıl ve kavramsal yeteneğe dayanır. Teknik yetenek, belirli bir faaliyet türünden anlamayı ve bu konudaki beceriyi gösterir. İnsancıl yetenek, yöneticinin önderlik ettiği grup içinde işbirlikçi çaba kurmak için, bir grup üyesi olarak etkin bir biçimde çalışma ye-

tenegidir. Kavramsal yetenek ise, işletmeyi bir bütün olarak görme yeteneğidir.

E. PERSONELİN NİTELİĞİ:

En önemli faktörlerden biri de insan faktörüdür. Yeterli satış personeli ve satışları destekleyici personel seçilmedikçe, bu personel etkin bir şekilde eğitilmedikçe, layıkıyla ücretlendirilmedikçe ve uygun bir biçimde denetlenmedikçe karlı bir mağaza faaliyeti olanaksızdır. Her işgörenin temel yükümlülüğü, belirlenmiş politikalara itaat etmek, işini en iyi şekilde yapmak, görev ve sorumluluklarını bilmektir.



İKİNCİ BÖLÜM

DEPARTMANLI MAĞAZALARIN YÖNETİMİ

I. MAĞAZA YÖNETİMİ:

A. YÖNETİMİN TANIMI ve ANLAMİ:

Yönetim bilimi san'atların en eskisi bilimlerin en yenisi olarak nitelendirilmektedir (31). Yönetimin sözkonusu olduğu her yerde insan unsuru ön plana çıkmaktadır. İnsanın en büyük buluşlarından birisi toplulukla çalışmasıdır. Gaye ve hedefler, askeri, ekonomik, dini veya sosyal olabilir. İnsanların imkanlarını birleştirmeleri, en geniş ve ileri hayallerini bile gerçekleştirmelerini mümkün kılmıştır. Hayalleri gayeler, hedefler, tasarruflar ve planlar takip etmiş. İşbirliği, ahenk ve koordinasyon zorunluluğunu doğmuştur.

Planlanmış, organize olmuş koordine bir toplulukta noksan olan, hareket verici kuvvet yönetimidir. Bu kuvvet, işbirliği yapan insanları, faaliyete geçiren ve bu faaliyeti gayeye varıncaya kadar kontrol ve teşvik eden bir unsurdur.

Yönetimi temsil eden insan, planlayan, organize, kumanda, koordine ve kontrol eden kimsedir.

İnsanlar çok eski çağlardan beri biraraya gelerek büyük işler başarmışlardır. Bu aynı zamanda medeniyetin de başlangıcı olmuştur (32).

Yönetim çok çeşitli şekillerde tanımlanmakta, fakat herkesin kabul ettiği ortak bir tanımlı bulunmamaktadır. Biz de yukarıdaki bütün unsurları dikkate alarak yönetimin çeşitli tanımlarını yapmaya çalışacağız.

" Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yöneltme ve yürütme faaliyet ve çabalarının toplamıdır (33)" şeklinde tanımlanabilir.

31 Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul Üniversitesi Yayın No: 205, s. 3.

32 Melih Koçer, *İşletme Yönetimi ve Organizasyon Fonksiyonu*. Güven Matbaası, Ankara: 1970, s. 5.

33 İnan Özalp, *Yönetim ve Organizasyon*. Anadolu Üni. Basımevi, Eskişehir: 1986, s. 5.

Bir diğ er tanım ı ise " Belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammadde-leri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu verimli ve etkin kul-lanabilecek kararlar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır (34)".

Bir başka tanım ı ise, " Bir grup insanı örgüt amaç ve hedefleri doğ rultu-sunda yönlendirmeyi ya da onlara rehberlik etmeyi ihtiva eden bir süreçtir (35)".

Tariflerdeki ortak unsur insandır. İnsan faktörünün gittikçe daha çok an-laş ılan önemi ve ağırlığı örgüt, yönetim, davranış gibi kavramların her geçen gün yeniden tartışılmasına yeni görüş ve fikirlerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. " Yönetim, insanın insan tarafından, insanca ve insan için, amaç-lara doğru yönetilmesi sanatı" gibi bir tarif, bu gelişme çizgisini, daha doğ -rusu insanın önemini vurgulamaktadır. Değ iş en çevre şartları içinde başarı sağlamanın, insana dönmek ve her yönden onu yüceltmek yolunda atılacak adımlarla gerçeklik kazanacağını bilmek, yöneticilerin unutmaması gereken bir husustur.

Ekonomik ve sosyal gelişme ve değ iş meler işletme yönetiminin sosyal sistem içindeki önemini son derece arttırmış ve bir yönetsel devrimden (Managerial Revolution) söz edilir olmuştur. Bu devrimlerin ilki, yönetimin, hiyerarşik organizasyonlarda, kendine özgü bir uzmanlığı gerektiren bir fonksiyon olarak ortaya çıkması şeklinde olmuştur. İkincisi, büyük işletme organizasyonlarında sahiplik ile yöneticiliğ in ve kontrolün ayrılması ile bir-likte yönetim iş lerinin çapraşıklık ve çapının genişlemesi sonucu yöneticili-ğ in meslekleşmesi şeklinde ortaya çıkmış; ve bugünkü üçüncü aşamasında, yönetime katılma ilkesi ile yeni bir boyut kazanmıştır (36).

34 Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*. İşletme Fakültesi Yayın No: 236, İstanbul:1991, s. 3.

35 Nurettin Kaldırmacı, " Yönetim Açısından Davranışa Sistem Yaklaşımı ve Karmaşık İnsan Kavramının Yorumlanması," *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Sayı:6, (Kasım-1984), s. 65.

36 Tamer Koçel, Op. cit., s. 7.

B. YÖNETİM ORGANLARI:

Tüm örgütlerde çeşitli düzeylerde uygulanan yönetim görevleri evrenseldir. Bir komutandan bir üretim işletmesi genel müdürüne kadar tüm yöneticiler evrensel olan yönetim görevlerini aynı şekilde fakat farklı amaçlara yönelik olarak uygularlar.

Gerçekten büyük, küçük, özel-kamu gibi bütün örgütlerde yöneticilerde çeşitli düzeylerde iş görürler. Üç çeşit yönetim kademesi vardır. Departmanlı mağaza için de geçerli olan bu yönetim kademelerini şu şekilde özetleyebiliriz,

1- Üst Kademe Yönetimi:

Yönetim görevleri olan yaratıcılık, planlama, haberleşme, özendirme, liderlik ve denetim bu kademece uygulanır. Görevleri yerine getirirken üst yönetim harcanacak zaman ve çaba onların buldukları düzeye göre değişir. Yönetim görevleriyle ilgili uzun dönemli ve işletmenin yaşaması için önemli görülen kararlar bu kademece alınır. Büyük bir işletmede, başkan, genel müdür, genel müdür yardımcısı ile müdür üst yönetim organını oluşturur.

Üst yönetim organı işletme politikasını belirleyip, planlar, siparişleri kabul eder, seminerlere ve konferanslara katılır, işletmenin ortaklarına hesap vermek gibi işlerle ilgilenir.

2- Orta Kademe Yönetimi:

Orta kademe yönetiminin görevleri işletmenin büyüğüne göre değişir. Üst yönetim organı yetkilerinin büyük bir kısmını orta kademe yöneticilerine bırakmışlardır. Bu nedenle orta kademedeki yöneticilerin sayısındaki azlığa rağmen büyük yetkilere sahip oldukları görülür.

Daire başkanı, şube müdürü gibi yöneticilerden orta kademe yönetim organı oluşur. Bu kişiler üst kademe yönetimince belirlenen amaçları başarmak için gerekli olan program ve faaliyetlerin yürütülmesinden sorumludurlar.

3- Alt Kademe Yönetimi:

Bu düzeydeki yöneticilerin sayısı fazladır ve belirli yetkilere sahiptirler. Alt kademe çalışmalarına nezaret ederler. Bu nezaret ile çalışanlar arasında sıkı bir eşgüdümün sağlanmasına çalışırlar (37).

C. YÖNETİM SÜRECİ:

Yönetim süreci şu şekilde tanımlanabilir; "Bir veya birden fazla amaca erişmek için bir insan grubunun işbirliği etmeleri ile ilgili olarak giriştikleri faaliyet ve düzenlemelerin toplamı".

Yönetim süreci, bir yöneticiyi ilgilendiren üç temel ögeyi kapsar. Bunlar (38);

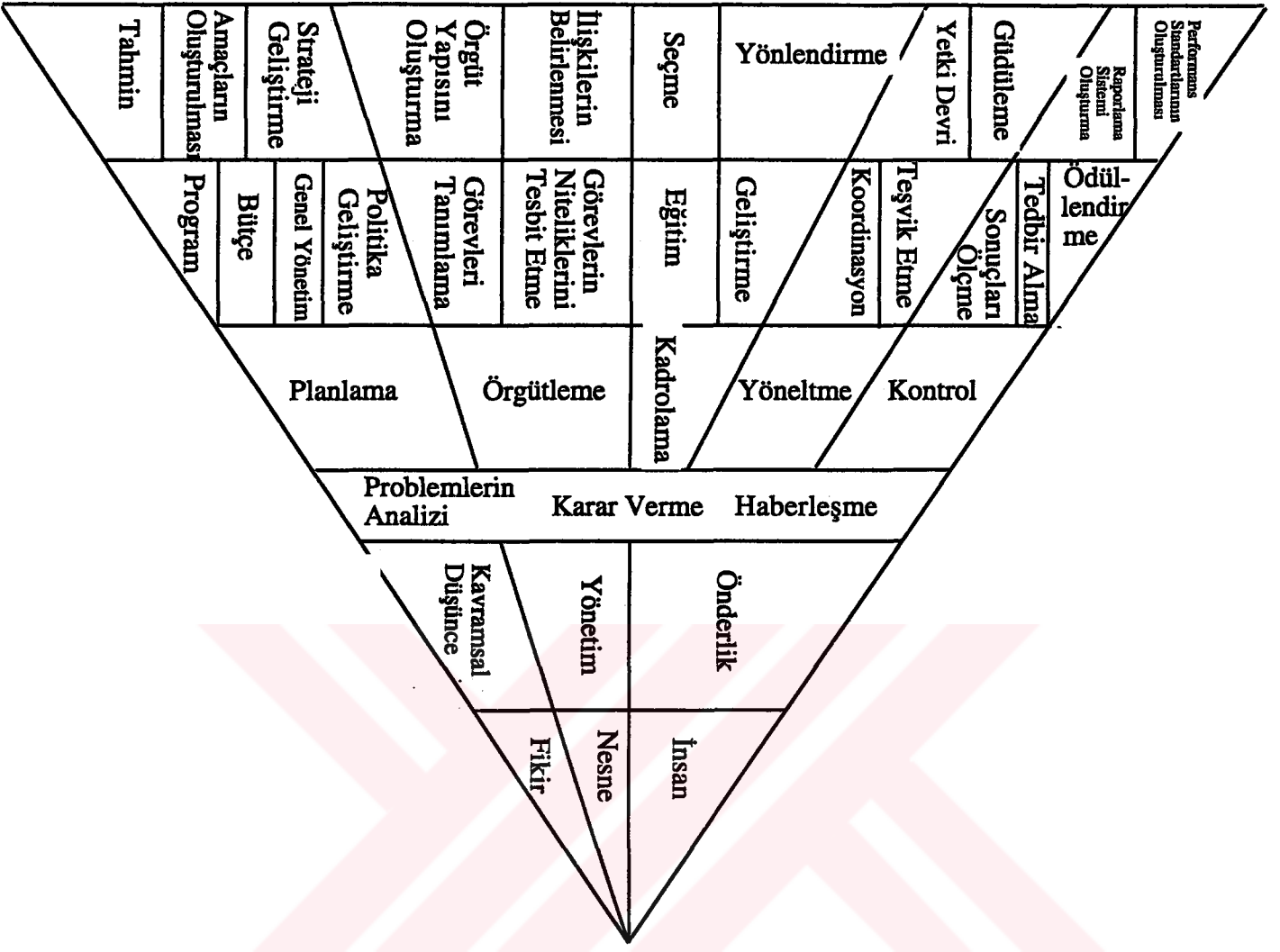
1. Fikirler
2. Nesnelere
3. İnsanlar

Bu üç öge kavramsal düşünce, yönetim ve önderlikle ilişkilidir.

Kavramsal düşünme, yeni iş alanlarını düşünme ve yeni fırsatlar yaratılmasının formüle edilmesini; yönetim, yönetim sürecini ayrıntılı olarak ele almayı; önderlik, işletme amaçlarını gerçekleştirmede, insanları motive etmeyi ifade etmektedir. Yönetim ve önderlik farklı kavramlardır. Önderlik yönetimden daha geniş bir kavramdır. Bu iki kavram arasındaki fark örgüt sözcüğünde ortaya çıkar. Önderlik, amaçları başarmak için insanlarla çalışmayı amaçlarını gerçekleştirmeye çalışır. Bu nedenle birey kişisel amaçları gerçekleştirmede başarılı olabilir, fakat örgütsel amaçları gerçekleştirmede başarılı olmayabilir. Yönetim süreci şekil-1'deki gibi gösterilebilir.

37 Eyyüp Aktepe, *İşletmecilik Bilgileri*. Pamuk Ofset, İstanbul: 1988, ss. 182-183.

38 Jerome Kanter, *Management Oriented Management Information Systems*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall. Inc., 1977, s. 287.



Şekil-1: Yönetim Süreci

Kaynak: Fermani Maviş, "Yönetim Süreci," *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, No: 365, s. 102.

D. YÖNETİM SÜRECİNİN ÖZELLİKLERİ: (39)

Bu özellikleri maddeler halinde aşağıdaki gibibelirtebiliriz;

1. Yönetim bir veya birden fazla amaçları gerçekleştirmeye yöneliktir.

2. Yönetim belirli bir takım beşeri ve maddi kaynakları serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kılar. Bu kaynaklardan beşeri unsur gerekli koşulu oluşturur.

3. Yönetimin olması için bir yönetici en azından da bir yönetilen insanın olması gerekir bu niteliği ile sosyal ve grupsal bir süreçtir. .

4. Yönetim, beşeri ve maddi kaynaklar arasında optimum bir uyumu ve işbirliğini gerektirir.

5. Yönetim, yönetici olan kimsenin yönetilenlere düşündüklerini ve verdiği kararları uygulatabilecek kişisel bir otorite kurmasını zorunlu kılar.

6. Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında ahenk, uyum ve haberleşmeyi gerektirir. Amaca birlikte ulaşmanın temel koşulu budur.

7. Yönetim, grup ekonomisinden azami yararlanmayı, diğer bir deyimle, herkesin herşeyi yapması yerine her insanın bilgi, yetenek ve tecrübesi doğrultusunda en iyi yapacağı şeyleri yapmasını ve bu iş bölümü çerçevesinde belirli işleri ekonomik şekilde yapacak şekilde uzmanlaşmasını gerekli kılar.

8. Yönetim, aynı zamanda bu süreçte çok özel ve önemli bir yeri olan zamanın ekonomik ve dikkatli şekilde kullanılmasını gerektirir. Zaman planlamanın özü olduğu gibi, yönetim faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliğinin ölçülmesinde kullanılan temel bir araçtır.

9. Yönetimin özünde eldeki kaynakları, imkanları ve zamanı en ekonomik şekilde ve en fazla faydayı sağlayacak biçimde kullanmak yatar. Diğer bir deyimle yönetim rasyonel bir süreçtir.

E. İŞLETME FONKSİYONLARI:

İşletmeleri çeşitli yönleriyle incelenmesi tıpkı canlı bir organizmanın veya daha spesifik olarak tıpta insanın incelenmesi gibi iki şekilde olabilir.

1. Statik bakımdan veya durgun haldeyken; 2. Dinamik bakımdan veya faaliyet halinde iken . Statik inceleme tarzında, tıpkı insan vücut yapısını anatomi dersinde kadavra olarak ele alınması gibi işletmenin yapısı(bünyesi), kısımların ve organları üzerinde durulur. İşletmenin üretim faktörleri, bunlardan maddi faktörler ve beşeri faktörler incelenir; Organizasyon yapısı incelenir (40).

Dinamik inceleme tarzında ise, yine tıpta insan vücuduna ve organlarının çalışırken incelenmesi (fizyolojisi) gibi işletmenin çeşitli kısım ve organla-

rının fonksiyonlarını, gördükleri iş ve faaliyetleri ele alma yoluna gidilir. Diğer bir ifadeyle, ilkinde anatomik analiz; ikincisine, fizyolojik analiz denilebilir.

Konunun dinamik bakımdan incelenmesi sözkonusu olunca, işletmelerin yerine getirdikleri faaliyetlerin üzerinde durulması yoluna gidilir. Ancak bu faaliyetler çok ve çeşitli olduğundan, bunlardan birbiriyle yakın ilişkili olanları gruplandırmak gerekir. Böylece, gruplandırılmış işletme faaliyetleri, işletme fonksiyonlarını oluşturur.

Genel olarak, bir işletme üretim faktörlerini tedarik eder; bunlarla üretimi gerçekleştirir ve üretilen malları, onlara ihtiyacı olan kimselere arz eder. Bir bakıma, bu faaliyet grupları, sırasıyla "Tedarik", "Üretim" ve "Pazarlama" adlarıyla işletmenin temel fonksiyonları olarak düşünülebilir.

1. Yönetim
2. Üretim
3. Pazarlama
4. Finans
5. Personel
6. Muhasebe

Bunlara ilaveten, "Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge)", "Halkla İlişkiler" fonksiyonları da vardır. Ayrıca, bazı yazarlar karar alma (veya karar verme) yi de ayrı bir fonksiyon olarak kabul ederlerse de daha yaygın bir görüş göre, zaten yönetim tümüyle bir karar alma işlemidir.

Yönetim fonksiyonu, çoğunlukla genel bir fonksiyon olarak diğerlerinin hepsinin üzerinde, onları düzenleyen ve yürüten bir niteliğe sahiptir. Bazı yazarlar, çeşitli İşletme Fonksiyonlarını şu şekilde sınıflandırmaktadır (41).

İŞLETME FONKSİYONLARI:

I. Genel Fonksiyonlar:

Yönetim.

II. Çeşitlerine Göre Fonksiyonlar:

1. Temel Fonksiyonlar;

A. Pazarlama,

B. Üretim.

2. Kolaylaştırıcı Fonksiyonlar:

A. Finans,

B. Personel.

III. Destekleyici Fonksiyonlar:

1. Muhasebe,

2. Araştırma-Geliştirme,

3. Halkla İlişkiler.

Bu fonksiyonlar işletmenin hayatını devam ettirmesi, amaçlarına ulaşması ve daha fazla gelişmesi(büyümesi) için gerekli olan işlerdir.

Bu fonksiyonları genel olarak açıklayarak aynı zamanda da departmanlı mağazlardaki önemlerini vurgulamaya çalışacağız. Bu noktayı belirttikten sonra şimdi bu fonksiyonları aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz:

1. Yönetim:

Yönetimin tanımı ve anlamı, yönetim organları, yönetim süreci, yönetim sürecinin özellikleri hakkında yukarıda yeterli bilgi verilmeye çalışılmıştır. Kısaca tekrar bir tanım yapmamız gerekirse, "Başkaları aracılığıyla

amaçlara ulaşma süreci" olarak tanımlanabilir (42).

Departmanlı mağazaların yönetiminde üst kademe yönetiminin büyük bir önemi vardır. 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 (43). Bu nedenle üst yönetimin fonksiyonlarını inceleyeceğiz. Mağazada üst yöneticinin rolü nedir? Mağazada bir üst yönetici olarak başarı için hangi bireysel niteliklere sahip olmak gereklidir? gibi sorulara cevap bulmaya çalışacağız.

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. 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.

Üst yönetici, uzun dönemli planlamada ve politika oluşturmada önemli bir rol oynar. Mağaza yönetim personeli toplumda, kamu ile ilgili görevlerde ve bugün bütün işletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri için planlanan toplumun iyleştirilmesi faaliyetlerinde mağazayı temsil eder.

Departmanlı mağazanın genel yönetiminde fiilen söz sahibi ya da yönetici, planlayıcı olan genel müdürdür. Genel müdür, ana fonksiyonel bölümlerin faaliyetlerini kontrol eder ve bunlar arasında koordinasyon sağlar (44).

Departmanlı mağazalarda departman yöneticileri bulunur. Departman yöneticilerine genellikle departman, reyon şefi veya kat şefi denilmektedir.

42 Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*. İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3462, s. 190.

43 Celil Koparal, "Büyük Mağaza Yönetiminin Başarı Faktörleri," *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:IX, Sayı:1-2, 1991, s. 80.

Ülkemizde ise reyon ve kat şefleri genellikle aynı kişilerdir. Kat şefleri genellikle kendi reyonlarıyla ilgili satın alma ve satış işlerini birlikte yürütürler. Kat veya reyon şeflerinin emrinde şef yardımcıları, satış elemanları ve stoklama elemanı bulunur.

Her katta birden çok reyon bulunabilir. Reyon şefleri kendi reyonlarına ait malların alım, satım, stok kontrol işlerinden sorumlu olurlar. Bu sorumlulukları kat müdürlerinden aldıkları direktiflere göre yerine getirirler. Moda koordinasyon, mamül test (deneme), stok kontrol, mamül araştırma gibi kurmay bürolar bulunur.

2. Üretim:

Genel anlamda üretim, insanların ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin meydana getirilmesidir (45). Bir örgütün kuruluş nedenidir. Bir örgüt mal, hizmet, düşünce türünden ürünler üretir.

Departmanlı mağazalar üretime yönelik değildir. Fakat Gima gibi mağazalarda marangoz atelyesi bulunmaktadır. Mağaza demirbaşlarının üretimini gerçekleştiren bir iş görme birimi gibi çalışmaktadır. Bazen de mağazalar fason imalat yaptırarak bunları kendi işletme adlarıyla satmaktadırlar.

3. Pazarlama:

Tüketici ve kullanıcıları tatmin edebilmede ve işletmeleri amaçlarına ulaştırabilmek için mal ve hizmetlerin üreticilerinden tüketici veya kullanıcılara aktarılmasını yönlendiren faaliyetlerin yerine getirilmesidir. Üretim ve finansman faaliyetlerinin koordinasyonu için araştırma, birleştirme, programlama, tamamlama ve kesinleştirme faaliyetlerini yerine getirir (46).

"Pazarlama, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini kendine özgü araştırma usulleri ile tesbit edip, onların bu ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için üretimin yönlendirilmesini ve elde edilen üretim sonuçlarıyla da, tüketicilerin ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için zaman, mekan, mülkiyet ve şekil faydalarının yaratılması fonksiyonlarını icra eden bir bilim dalı olarak" tanımlanabi-

45 Tevfik Tatar, *İşletmeciliğin Temel Kuralları*. Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Yayınları, s. 53.

46 Ben M.Enis, *Marketing Principles*. Goodyear Publishing Company, Inc., Third Edition, California:1980, s. 63.

lir. Daha dar tanımı ise; "Üretilen mal ve hizmetlerin tüketicilere intikalini sağlayan bir sistem olduğudur (47)".

Departmanlı mağazalarda kişisel satış dışındaki bütün satış çabalarını kapsar. Her tür reklam, vitrin teşhiri, moda gösterileri ve eğitsel sergiler gibi özel satış çabaları ve tanıtma türlerini, reklam araştırmasını kapsar.

4. Finans:

"İşletmenin faaliyetlerini yürütebilmesi için gerekli fonları gerekli miktarda, kompozisyonda ve zamanda elde edebilmeye ve bunların işletmenin karlılığını en yüksek seviyede tutacak biçimde kullanabilmeye yönelik planlama ve kontrolleri kapsayan işletme fonksiyonu" olarak tarifedebiliriz (48).

Departmanlı mağazalarda genellikle finans tek başına düşünülmez finans-denetim bölümü olarak düşünülür. Bu bölümün sorumlulukları ise yeterli muhasebe kayıtlarının yapılması, fiziksel mal mevcudunun planlanması, alınması ve hesaplanması, kredi ve tahsilatlar, mal bütçesinin hazırlanması ve denetimi(mal alım-satım bölümü ile işbirliği yaparak), gider bütçesinin hazırlanması ve denetimi, genel müdüre sunulacak raporların hazırlanması, sigortadır.

Departmanlı mağazaların kuruluş aşamasında da finansman önemlidir. Mağaza faaliyete başlamadan önce gider ve gelir tahminlerini çok iyi yapılmalıdır. Yüksek faiz oranları, piyasada bulunan sınırlı sermaye mağazayı zor durumda bırakabilir (49).

5. Personel:

Personel terimi örgütlerde çalışan tüm kişileri (memur, işçi, yönetici, müstahdem vb.) kapsamı içine almaktadır. İşletme personelinin seçimi, eğitilmesi, işletmenin amaçlarına ulaşmasında en etken bir biçimde çalıştırılması için alınan tüm karar, tedbir, politika ve yöntemler ise "Personel Yönetimi"

47 Şükrü Akdoğan, " Pazarlama Yönetim Fonksiyonları Açısından Hizmet Pazarlaması," *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:5 (Aralık -1983) s. 123.

48 Tefik Tatar, Op. cit., s. 95.

49 Celil Koparal, Loc. cit., s. 80.

faaliyeti olarak tanımlanmaktadır (50).

Departmanlı mağazanın başarısında insan faktörü hayati öneme sahiptir. Günümüzde mağaza içi ve çevresine ilişkin pekçok faktör departmanlı mağazalarda personel sorunlarının farklılığını ve karmaşıklığını arttırmaktadır. Personel yönetimi işletmenin iş görenleriyle ilgilidir. Departmanlı mağazalarda temel personel faaliyetleri, personel planlaması; iş görenlerin seçimi, eğitimi ve ücretlendirilmesi; yeterli başarı düzeyinin korunması; iş görenler için hizmet faaliyetlerinin yönlendirilmesi; ve işgörenlerin şikayetlerinin ele alınmasını kapsar. Bu faaliyetlerin başarıyla uygulanması, beşeri ilişkilerin temel prensiplerinin anlaşılmasını ve uygulanmasını gerektirir. Personel yöneticileri aynı zamanda istihdam ve çalışma uygulamalarını etkileyen tüm karmaşık ve değişen devlet yasalarını yakından izlemelidir (51).

Personel faaliyetleri diğer perakendecilik fonksiyonlarını hem mağazanın hem de tüketicinin görüş açısından tatminkar bir biçimde yürütecek personeli geliştirmek için tasarlanır. Temel görevi diğer bölümlerin daha etkin biçimde faaliyet göstermesine yardım sağlamak olması nedeniyle, personel bölümü mağazanın diğer bölümlerinin yöneticileriyle yakın işbirliğinde bulunmalıdır.

6. Muhasebe:

Kısmen veya tamamen mali nitelikte olan mübadele işlemlerini ya da muadili ekonomik olayları para cinsinden , sistematik olarak teşhis, toplama, belgelendirme ve kayıt, tasnif ve anlamlı bir şekilde özetleme, tahlil, tesfir işlemlerini ve bunların sonuçlarını, ticari kişiliğin sahipleri ve yöneticileriyle bu kişilerde ilişkisi bulunan diğer kimselere kullandıkları amaçlara yarayacak bilgiler olarak sağlayan sanat, bilim ve tatbikattır (52).

Departmanlı mağazalarda muhasebe birimi finans-denetim bölümü içerisinde düşünülür.

50 Tevfik Tatar, Op. cit., s. 177.

51 Celil Koparal, " Büyük Mağaza Organizasyonlarında Personel Faaliyetlerinin İnsan Faktörünün Önemi Açısından İncelenmesi," *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:VII, Sayı:1 (Haziran-1989), s. 203.

52 Tevfik Tatar, Op. cit., s. 183.

7. Halkla İlişkiler:

Bir yönetsel çalışma biçimidir. Halkla İlişkilerde halkı etkileme ve halktan etkilenme vardır. Görevi; tanımak ve tanıtmaktır (53).

Uluslararası Halkla İlişkiler Birliği, Halkla İlişkileri;" Özel veya kamu kesiminde faaliyet gösteren bir kuruluş veya kurumun ilişkide buldukları kimselerin anlayış, sempati ve desteğini elde etmek üzere sürekli olarak yapmış oldukları bir yönetim görevi" olarak tanımlamıştır (54).

Halkla ilişkiler, kamu oyunu etkileme ve ondan etkilenme sürecidir. Ayrıca, belirtilmiş hedef kitleleri etkilemek için hazırlanmış, planlı, inandırıcı haberleşme çabalarıdır.

Halkla ilişkiler, halkın neyin sevdiğini öğrenip onu sıklıkla yapmak, neyi sevmediğini öğrenip onu hiç yapmamaktır.

Halkla ilişkiler, bir mamül, hizmet veya işletmenin satışlarını veya talebini, kişisel olmaksızın, arttırmak için basın yayın araçlarında bunlar hakkında önemli bir haber çıkmasını sağlamaktır (55).

Departmanlı mağazalarda satış elemanları aynı zamanda halkla ilişkiler fonksiyonunu da en iyi şekilde yerine getiren kişilerdir. Herbiri halkla ilişkiler uzmanı gibi hareket etmek zorundadır. Çünkü alıcı, mağaza ile satış elemanını özdeşleştirir. Dolayısıyla alıcı, bir mağazayı, satış elemanlarına göre değerlendirir ve yargılar.

Satış elemanları mallar hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Ayrıca çalıştığı mağazayı çok iyi tanımalıdır. Mağaza içi yerleşimi, satış sistemi, mal iadeleri, teslim, mağazanın organizasyon şemasını bilmeli.

Müşteriye mal en iyi şekilde sunulmalı, müşteri şikayetleri dinlenmeli, varsa problemler ortadan kaldırılmalı.

53 Nuri Tortop ve Eyüp Günay İsbir, *Yönetim Bilimi*. Bilim Yayınları, Olguç Matbaası, Ankara: (t.y.) s. 259.

54 Ali Kaya, " Halkla İlişkilerin Yönetimde Yeri ve Önemi, " *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 3, (1989), s. 142.

55 Baybars Tek, Op. cit., s. 399.

8. Araştırma-Geliştirme:

Tüm işletme faaliyetlerinin düzenliliğini, verimliliğini destekleyen, koordinasyonu sağlayan ve işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran bir fonksiyondur. Bütün bu söylenenlerin başarılabilmesi detaylı ve bilimsel metodlarla çalışmaya ve masraflardan kaçınılmamasına bağlıdır (56).

Departmanlı mağazalarda zaman zaman mağaza içinde anketler düzenlemek veya sohbetler edilerek müşterinin nabzı ölçülmeye çalışılır. Bu alandaki rakip mağazalarla ilgili incelemeler yapılarak mağaza politikalarında çeşitli düzenlemelere gider. Pazarlama araştırmaları neticesinde müşterinin taleplerini belirler.

İşletme fonksiyonları klasik olarak pazarlama, finans ve personeldir; ancak bu fonksiyonlara ek olarak bazı işletmelerde Muhasebe, Araştırma-Geliştirme ve Halkla İlişkiler fonksiyonları da yer alır. Departmanlı mağazalar ise ticari işletme özelliklerine sahip olmaları nedeniyle mal alım-satım, reklam-tanıtma, mağaza yönetimi, finans-denetim ve personel fonksiyonlarını yerine getirirler; ancak az sayıda olmakla birlikte ve karları arttırmak amacıyla üretim faaliyetinde bulunan departmanlı mağazalara darastlanmaktadır.

F. YÖNETİM FONKSİYONLARI:

Yönetimin temel fonksiyonlarını beş grupta toplayabiliriz.

1. Planlama
2. Organizasyon
3. Yönetme
4. Koordinasyon
5. Denetim

Yönetim fonksiyonları, yönetimin alt fonksiyonları olup bunlara "Yöneticilik Fonksiyonları" da denir. Zira herbiri "Yönetici ne yapar?"

sorusunun cevabı olarak, kategorik bir biçimde bir takım aşamalar halinde yöneticinin görevlerini göstermektedir (57).

Bu fonksiyonlar hem formel hem de informel örgütlerde uygulanır (58).

Yönetim fonksiyonları genel olarak bir sırayı takip etme eğilimindedir (59). Yönetim fonksiyonlarını da işletme fonksiyonlarında olduğu gibi hem genel bilgi verip hem de departmanlı mağazalar açısından açıklamaya çalışacağız.

1. Planlama:

Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarının kararlaştırılması sürecidir (60). Bir örgütte amaç yada hedefin ne olduğu sorulduğunda bu sorumuza cevap veren fonksiyondur.

Yönetimin en temel fonksiyonu planlamadır. Diğer yönetim fonksiyonları planlamanın bir devamıdır ve planlamaya dayanır. Organizasyonda beşeri ve finansal kaynakların başarılı bir şekilde kullanılması planlamanın yapılmasına bağlıdır(61).

Planlama, ileride ne yapılacağına, kimin yapacağına ve nasıl yapacağına karar vermektir.

Departmanlı mağazaların dinamik bir ortamda faaliyet göstermeleri, ekonomik şartların, tüketici alışkanlıklarının ve teknolojinin hızla değişmesi nedeniyle gelecekle ilgili tahminleri sınırlı kalmaktadır. Planlama işlemini gerçekleştirilmesi için geçmişteki bir takım bilgilerin analizi yapılmalı.

57 İsmet Mucuk, Op. cit., s. 134.

58 Herbert G. Hicks, *Örgütlerin Yönetimi*. Çev. Osman Tekok, C:I, Turhan Kitabevi, Ankara: 1979, s. 254.

59 Fermani Maviş, "Yönetim Süreci," *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, No: 365, ss. 105-106.

60 Ethem Başaran, *Yönetime Giriş*. Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara:1984, s. 117.

61 İnan Özalp,Op. cit., s. 109.

Planlama olmadan mağaza nereye gideceğini bilemez. Nereye gideceğimizi bilirsek oraya gitmemiz kolaylaşır. Planyaparken ne yapılacak, kim yapacak, ne zaman yapacak, nasıl yapacak, hangi imkanlar kullanılacak, neden yapılacak sorularına cevap bulmaya çalışılır.

Departmanlı mağazalar faaliyetlerini önceden hazırlanan planlara uygun olarak yürütürler. Örneğin; satın alma, fiyatlandırma gibi temel politikaları bir plana göre düzenlenir. Plan yalnızca bu faaliyetleri yönlendirmekle kalmaz koordinasyonu da sağlar. Mağazalarda plan bir anlamda bütçe ile özdeş bir kavramdır. Departmanlı mağaza işletmeciliği, doğru malın, doğru yerde, doğru zamanda, doğru miktarlarda ve doğru fiyattan pazarlanmasıyla ilgili planlama faaliyetini içerir.

2. Organizasyon:

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yapıyı kurma, girdilerini, çıktı- larını bütünleştirme sürecidir (62). İşyönetilebilir birimlere ayrılır.

Organizasyon bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli faaliyetleri personelle kadrolama ve bu personelin görevlerini yerine getirmeleri için gerekli fiziksel faktörleri sağlamak olarak da tanımlanabilir (63).

Organizasyon faaliyeti üç aşamada meydana gelir; birinci aşaması yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması; sonra personelin belirlenmesi ve atanması; son aşama ise yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi.

Organizasyonun bir takım ilkeleri vardır departmanlı mağazalarda da bu ilkelere uyulur. Bunları şu şekilde özetleyebiliriz:

- **Amaç birliği ilkesi;** Mağazanın amaçları, mağazanın yapısını belirler. Mağaza genel amaca yönelik olarak hareket etmelidir. Aynı amaca dönük olmayan kurallar ve düşünceler organizasyonu başarısız kılar.

- **Kumanda Birliği İlkesi;** Her birey yalnızca bir üstten emir almalıdır.

- **Yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi;** organizasyonda görev yapan yöneticilere görevleriyle ilgili yetki ve sorumluluk verilmelidir. Yetki ve

62 Ethem Başaran, Op. cit., s. 129.

63 İnan Özalp, Op. cit., s. 161.

sorumluluk arasında denklik olmalıdır.

- **İş, yetki, sorumluluk ve karşılıklar açık bir şekilde belirlenmelidir;** Görev verilen yöneticinin hangi işleriyapacağı ne gibi yetkileri olacağı ve sorumluluklarının belirlenmesi ayrıca çalışması karşısında parasal veya manevine gibi çıkarlar elde edeceği belirlenmeli

- **Basamaklar ilkesi;** Organizasyonda üstten asta doğru zincirleme yetki sistemi dikkate alınmalıdır. Emirler basamaklar, sırasına göre yukarıdan aşağıya doğru inmelidir.

- **Fonksiyonel benzerlik ilkesi;** Görevler gruplar olarak biraraya getirilmeli bunu yaparken fonksiyonel benzerlikler dikkate alınmalıdır. Belirli işlerin birarada toplanması ile bu işlerde uzmanlaşmış personelin aynı bölümde toplanması ile organizasyona katkıları daha hızlı olur.

- **Personeli işe yerleştirme ilkesi;** Organizasyonda verimliliği arttırmak personelin en verimli çalıştığı alanda ve uzmanlaşmasına göre çalıştırılması gerekir.

- **Yönetim birliği ilkesi;** Bir grup veya bir bölümden birkişinin sorumlu olması ilkesidir.

- **Yönetim alanı ilkesi;** Yöneticinin denetleyeceği astsayısının sınırlandırılması ilkesidir.

- **Fonksiyonel büyüme ilkesi;** İşletmeler statik değildir. Zamanla büyümek, gelişmek zorundadırlar.

- **Ayrılık ilkesi (istisna ilkesi);** Üst yönetim basamaklarında çalışan yöneticilerin sık sık rahatsız edilmemesidir. Orta ve alt kademe yöneticileri kararları almalı ancak karar almaya yetkili olmadıkları konularda üstkademe yöneticisine gidilmelidir.

- **Çapraz ilişkiler ilkesi;** Yalnız üstün bilgisi olması değil aynı zamanda aynı yönetim basamağındaki görevli kişilerin birbirleriyle buluşup konunun ayrıntılarına girmelerine, karar almalarına izin verilmelidir.

- **Biçimsel olmayan organizasyon grupları ilkesi;** Biçimsel olmayan organizasyonlar biçimsel organizasyonu etkiler.

- **Kolaylık ilkesi;** Yalnızca yalın ve açık bir şekilde anlatılan, her yöneticinin kolayca anlayabileceği ve yerine getireceği, yetki ve sorumlulukları açıkça tanımlanmış görevler organizasyona katılmalıdır.

- **Organizasyon ilişkilerinin artması ilkesi;** Organizasyona yeni kişiler eklendikçe organizasyondaki ilişkiler sayısı yeni gelen personelin miktarından çok daha fazla artar.

- **Yetki devretme ilkesi;** yetki devretmeyle yöneticinin zaman arttırımı sağlaması kolaylaşır, ayrıca astlarıyetiştirme kolaylaşır.

- **İyi bir organizasyonun diğer yönetim fonksiyonlarıyla uyum içinde olması gerekir.**

- **Organizasyon esnekliği ilkesi;** çevre şartları değiştiği için organizasyonun esnek olması gerekir.

- **Süreklilik ilkesi;** organizasyon faaliyetleri sürekli olmalıdır.

- **İyi bir organizasyon merkezleşme ve merkezleşmeme arasında denge sağlamalıdır.**

- **Organizasyon önderliği kolaylaştırmalıdır.**

3. Yönelme:

Örgütün kaynaştırılıp bütünleşen güçlerini, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için birbirine uyumlu olarak işletip yönelme sürecidir (64). Belirlenen amaçlara yönelik olarak işgörenlerin faaliyete geçirilir.

Yönelme, planlara göre bir örgütü yürüten yönetsel faaliyettir. Yönelme faaliyeti bir pilotun uçağı meydana veya kaptanın gemiyi limana götürmesi gibidir. Yönelme yöneticinin başkalarına ne yapması gerektiğini söylemesi ve ne yaptığını görmesidir.

Yönelmede komuta birliği sözkonusudur. Emir verme her zaman sert bir işlemi içermeyebilir. Bazen emirler rica şeklinde verilebilir. Bunun nedeni astlar üzerindeki etkisini olumlu şekilde geliştirmektir.

64 Ethem Başaran, Op. cit., s. 146.

Yöneltilme fonksiyonunun etkin olabilmesi için diğer bir deyişle işletmenin hedeflerine ulaştırabilmesi için emir verme biçiminin önemi büyüktür.

Etkin bir yöneltilme sisitemi için yöneticiler takım ruhunu geliştirmeli, kişileri motive edebilmeli, personeli çok iyi tanımalı, çevresine iyi bir örnek olmalı, yönetimde danışma sisitemi kurulmalı, ayrıntı içinde boğulmamaya dikkat etmeli, personel işletme ile arasındaki ilişkileri yakından tanımalı (65).

4. Koordinasyon:

İşletme problemlerinin ve hedeflerinin tanımlanmasından başlayarak koordinasyona önem verilmelidir. İşletme fonksiyonlarının kendi içinde ve birbiri üzerindeki etkilerini hesaba katmak gerekir. Sistemdeki üretici, toptancı, perakendeci arasındaki düzenin sağlanmasına çalışır. İşletmedeki personelin birbiriyle uyumlu çalışmasını sağlamaya çalışır (66).

İşletmedeki her bireyin yaptığı iş birbirinden farklı gibi görünüyorsa da her birey işletmenin amacına hizmet eder. Koordinasyon bireylerin ve bireylerin oluşturduğu grupların belirlenen amaçlarının gerçekleştirilmesi için, kararlar almada, işlerde, faaliyetlerde ve fonksiyonlarda organizasyonun bölümlerini bir araya getirmektir. Bir diğer tanım ise işletmedeki çeşitli grup ve üyelerin uyumlu bir şekilde çalışmalarının sağlanması ve sonucunda genel amaçlara ulaşma imkanının doğmasıdır.

İyi bir koordinasyonun sağlandığı bir işletmeyi şöyle belirtebiliriz:

1. Her bölüm (finansman, pazarlama, üretim, personel) diğer bölümlerle uyum içinde ve birlikte hareket eder.

2. Her bölümün alt sistemleri ve bu ikincil bölümlerde çalışan lar genel amaca nasıl hizmet edeceklerini, birbirleriyle olan ilişkilerinin ve bu ilişkiler sonundakarşılıklı yardımlaşmanın ne olduğunun bilincindedirler.

3. Her bölüm ve ikincil bölümler kendilerini koşullara saptanmış amaçlara uydururlar ve ana program ve planlara uyum içinde olurlar (67).

65 İnan Özalp, Op. cit., ss. 181-188.

66 William Lazer, *Marketing Management A Systems Perspective*, John Wiley Sons, Inc., Canada: 1971, s. 107.

67 İnan Özalp, Op. cit., ss. 197-199.

5. Denetim:

Yapılan planla elde edilen sonuçların karşılaştırılması ve yapılan başarı düzeylerine göre işgörenlerin ödüllendirilmesi ve yapılan düzeltmelerle işin yeniden planlanmasını denetim fonksiyonu ifade eder. Denetimde üç aşama vardır (68);

1. Standartların oluşturulması,
2. İşlerin standartlara uygun olup olmamasının ölçülmesi,
3. Faaliyetlerin düzeltilmesi.

Denetim diğer yönetim fonksiyonlarının neleri, nasıl, ne ölçüde başardığını araştırır ve sağlar. Diğer fonksiyonların ne derece başarılı olduğu denetimle anlaşılır.

Denetim alanları çeşitlidir, personel ile ilgili denetim, işletmenin dış ilişkilerinin denetimi, üretilen mallar ve kalite ve miktarıyla ilgili denetim.

II. DEPARTMANLI MAĞAZALARDA PERAKENDECİLİK YÖNETİM STRATEJİLERİ:

Perakendecilik yönetim stratejisi, bir işletmenin amaçlarını ve kaynaklarını dikkate alarak kendi kontrolü altında olan perakendecilik karışımı elemanlarını kontrol edilmeyen dış çevre koşullarına uydurmak üzere planlamasıdır (69). İşletmenin başarılı olabilmesi için öncelikle hedef pazarı belirlemeli sonra kaynaklarını ve kapasitesini bunlara ulaşmada nasıl kullanılacağını belirtmeli (70).

68 Warren G.Mayer et. al. *Retail Marketing for Employees, Manager and Entrepreneurs*. Mc.Graw-Hill Book Company, Eighth Edition, Singapore: 1988, s. 63.

69 Baybars Tek, Op. cit., s. 72.

70 William Lazer and Eugene Kelly, "Retailing Mix: Planning and Management," *Journal of Retailing* (Spring, 1961). ss. 35-36.

Perakendecilik yönetim stratejisi iki aşamadan meydana gelir. Bu aşamalar ise şunlardır;

A. Hedef Pazarın Seçimi.

B. Perakendecilik karışımının Geliştirilmesi.

A. HEDEF PAZARIN SEÇİMİ:

Hedef pazarın seçimi iki adımda gerçekleştirilir:

1. Pazar Bölümleme

2. Hedef Pazarın Seçimi

1. Pazar Bölümleme:

Heterojen bir yapıya sahip olan piyasa, benzer ihtiyaçlara ve motivlere sahip tüketicilerden oluşan alt gruplara bölünebilir. Bu işleme pazar bölümleme denir (71).

Aynı zamanda, pazarlama karması ve farklı ürünleri talep eden anlamlı alıcı gruplarının ayrımını sağlayan bir pazar bölümleme faaliyetidir (72). Pazarı değişik özellikler gösteren bölümlere ayırıp bu pazar bölümlerinin ihtiyaçlarını tatmine yönelik pazarlama çalışmalarının düzenlenmesi olarak tanımlanan "Pazar Bölümleme" kavramı yaygın bir kabul görmüş pazarlama stratejilerindedir (73). Bunun tersi de geçerlidir, yani pazarlama bölümleme nispeten benzer ürünlere ihtiyacı olan insanlardan meydana gelen pazar

71 Ralph M.Gaedeke and Dennis H.Tootelian, *Marketing Principles and Applications*. West Publishing Co., Minnesota:1983,s. 17.

72 Philip Kotler, *Principles of Marketing*. Prentice-Hall International Inc., New Jersey:1980, s. 294.

73 Yavuz Odabaşı, "Pazar Bölümlemesinde Kullanılan Sosyal Sınıf Kuramının Yapısı ve Gelişimi," *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Sayı:6 (Kasım-1984), s. 137.

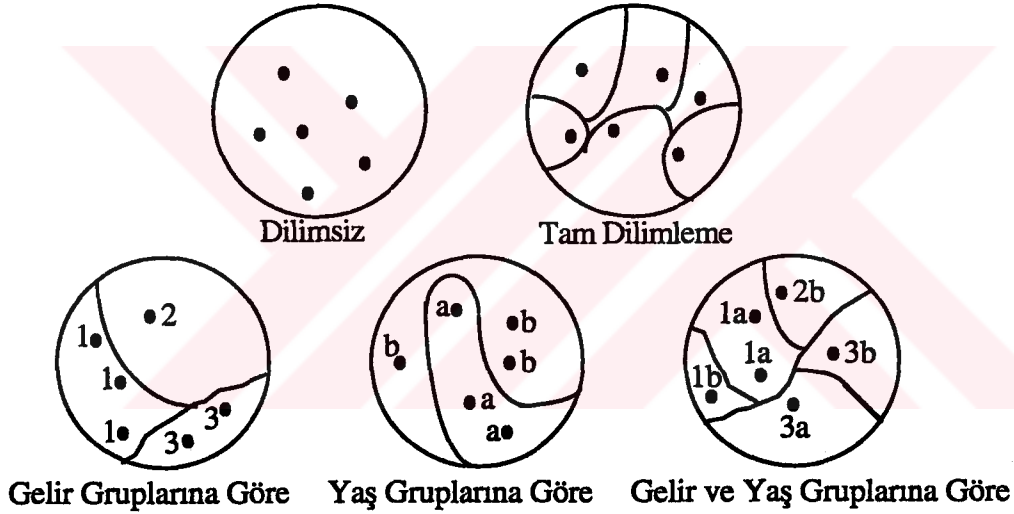
gruplarından toplam bir pazar oluşturma sürecidir (74).

Pazar bölümlemesi üç aşamada gerçekleştirilir:

- Pazar bölümlemesi için esasların belirtilmesi
- Son bölümlerin profilini geliştirmek
- Bölüm ölçülerinin cazibesini geliştirmek

2. Pazar Bölümleme Şekilleri:

Bir pazarın bölüm sayısını, o pazarın toplam alıcı sayısı belirler. Genellikle pazar bölümlemesi aşağıdaki şekillerde (şekil-2) yapılabilir.



Şekil-2: Pazar Bölümleme Biçimleri

Kaynak: Philip Kotler, *Principles of Marketing*. Prentice-Hall International Inc., New Jersey:1980, s.295.

74 William M.Pride and O.C.Fernell, *Marketing Concepts and Strategies*. Houghton Mifflin Company, Sixth Edition, USA:1989, s. 88.

3. Pazar Bölümleme Şartları:

- a. Ölçülebilirlik (alıcıların özellikleri hakkında yeterli bilgi toplanıp toplanamayacağı)
- b. Yaklaşılabilirlik (İşletmenin seçilen bölüme hitap edilebilme olanağı)
- c. Önemlilik (pazarda bölümlemeye yetecek kadar yeterli sayıda müşteri olup olmaması)

4. Pazar Bölümleme Değişkenleri:

Pazar bölümlemesine yarayan değişkenleri şu şekilde özetleyebiliriz (75):

a. Nüfus değişkenleri: Yaş, cinsiyet, aile nüfusu, gelir meslek, eğitim, din, sosyal sınıf.

b. Coğrafi Değişkenler: Bölge, şehir, şehir nüfusu, iklim, kırsal, kentsel alan.

c. Psikografik: Kişilik vasfı, saik, hayat biçimi(yaşam tarzı).

d. Tüketici Davranışları: Kullanım sıklığı, alıcı tipi, son kullanım, kar amacı, marka sadakati, fiyat,servis,reklam duyarlılığı.

B. PERAKENDECİLİK KARIŞIMININ GELİŞTİRİLMESİ:

Perakendecilik karışımı, hedef pazarı tatmin etmek veya bu pazara hitap etmek için kullanılan pazarlama değişkenlerinin bir kombinasyonudur (76).

Perakendeci işletmenin hedef pazarlara sunacağı perakendecilik karışımı elemanları üç veya dört ana grupta toplanabilir. Perakendecilik karışımı elemanları yaygın olarak pazarın 4P'si olarak tanımlanır (77). Bunlar;

75 Ibid., s.92.

76 Ralph M. Gaedeke and Dennis H.Tootelion, Op. cit., s. 17

77 James R. Lowry, *Retail Management*. South-Westren Publishing Co., Cincinnati: 1983, s. 190.

1. Ürün (Product):

Tüketiciler için mamül çalışmalarının sınıflandırılmasına ve uygun çeşitte stoklamaya bağlıdır.

2. Yer (Place):

Tüketicilerin malları kolay bulmasını sağlamak için işletme methodları ve uygun yer seçimiyle ilgilidir.

3. Promosyon (Promotion):

Satış promasyonu, reklam, kişisel satış gibi tüketiciler için perakende-
mağazanın yararlarıyla ilgilidir.

4. Fiyat (Price):

Genel fiyat düzeyi ve fiyatlama problemleriyle ilgilidir.

Bu dörtlü ayırım perakendeci işletmelere ait ayrıntılı özellikleri açıkça göstermediğinden William Lazer ve Eugene Kelley üçlü gruplamayı oluşturmuşlardır (78).

Bu Gruplama;

1. Mal ve Hizmet Alt Karışımı;

- Otopark,
- Satışlar ve Servis (Mağaza açılış saatleri vb.),
- Mal Çeşitleri,
- Kredi ve Fiyat Kuşakları,

78 Rom J. Markin, Jr., *Retail Management*. The Mc.Millan Company, New York:1971, s. 40.

- Garanti ve Değişimler,
- Alterasyon ve Düzeltmeler (İadeler),
- Mağaza İmajı,
- Teslim.

2. İletişim Alt Karışımı;

- Kişisel Satış,
- Reklamcılık,
- Mağaza İçi Sergileme,
- Halkla İlişkiler,
- Mağaza Planı(Layout),
- Kataloglar,
- Telefonlu Satış.

3. Fiziksel Dağıtım Alt Karışımı;

- Mağaza Kuruluş Yeri,
- Dağıtım Merkezleri,
- Depolama,
- Ulaştırma,
- Manipülasyon,
- Ambalajlama.

Bunlar kontrol edilebilen faktörlerdir. Bunların dışında bir de kontrol edilmeyen dış çevre faktörleri vardır. Pazarlama faaliyeti bu karışım etrafında ceryan eder. İşletme bu pazarlama karışımından en uygun seçimi yaparak optimal bir pazarlama karışımı oluşturur.

İşletmenin satışlarında bir düşme varsa bu düşme üretim yapılamamasından veya kontrol edilmeyen faktörlerden ileri gelmiyorsa mutlaka pazarlama karışımından ileri gelir (79).

C. PERAKENDECİLİK YÖNETİMİ ve TEMEL İLKELERİ:

Perakendecilik yönetiminin beş temel ilkesi vardır (80):

1. Doğru Mal:

Perakendeci işletmenin doğru ya da uygun mal bulundurması tüketici talepleri hakkında yeterli bilgi sahibi olmasına bağlıdır. Tüketici talepleri değiştikçe mal ve hizmet karışımı da değişecektir. Perakendeci tüketici isteklerindeki değişimlerle beraber bu değişimlerin nedenini de öğrenmelidir.

2. Doğru Miktar:

Doğru miktar, doğru fiyatın, malın çeşidinin ve belli bir yerdeki talebin bir fonksiyonudur. Bu koşullar belli bir malın doğru (uygun) miktarının bazen çok bazen az olmasını gerektirir. Uygun miktar bazı yerde az, bazı yerde çoktur. Belli bir fiyattan satılacak uygun miktarla, başka bir fiyattan satılacak uygun miktar farklı olabilir. Doğru miktar, bir malın çeşitli boyutlarının ve bu mala giren diğer mal çeşitlerinin de bulundurulmasını ifade eder.

3. Doğru Fiyat:

Fiyat, mal çeşidi ve mağazanın bulunduğu yerdeki arz ve talepten

79 Tunç Eren, *Yönetim Açısından Pazarlama*. Cem Ofset, İstanbul: 1980, ss. 17-18.

80 William R. Davidson ve Paul Brown, *Retailing Management*. The Ronald Press Company, New York:1960, s. 262.

etkilenir. Bu koşullar mevsime, para değerine ve arz ve talebi etkileyen diğer faktörlere göre değişir. Genel perakende fiyatlar artarken, belli bir malın perakende fiyatı sabit kalabilir veya düşebilir. Doğru fiyat, aynı zamanda perakendecinin işletme giderlerini karşılayan ve belli bir kar bırakan fiyattır. Ancak bazen doğru fiyat, rekabet, promosyon, modası geğme, yıpranma v.b. gibi nedenlerle normal fiyatın altında olabilir.

4. Doğru Zaman:

Malların tüketicilerin istedikleri zamanlarda hazır bulundurulmasını ve perakendecinin işletmesini zaman içindeki değişikliklere uydurmasını içerir.

5. Doğru Yer:

Doğru ya da uygun yer tüketiciler bakımından uygun ya da yaklaşılabilir mağaza kuruluş ve konum yeri anlamına gelir. Doğru yer ilkesi özellikle gıda maddeleri gibi günlük ve rutin alış verişlerde önem kazanır. Aynı zamanda mağazalarda malların mağaza içi yerleşim yerlerinin de uygun olmasını içerir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DEPARTMANLI MAĞAZALARIN ORGANİZASYON YAPILARI

I. MAĞAZA ORGANİZASYONU:

Her işletme faaliyetlerini yürütmek için bir yapıya ya da organizasyona sahip olmalıdır (81). Genellikle pekçok müşteri için ayrı işlemlerle uğraştıkları, bazen çok sayıda işgören istihdam ettikleri ve çoğu kez birçok farklı mal çeşitlerini çok sayıdaki arz kaynaklarından tedarik ettikleri için, mağazalar çoğu zaman uygun bir organizasyon kurmayı özellikle karmaşık ve zahmetli bulurlar. Sonuç olarak, bütün bu faaliyetlerin koordinasyonu hem önemli hem de zordur. Organizasyon planı; satılan mal türleri, sunulan hizmetler ve üst yöneticilerin tercih ve istekleri gibi faktörlere göre değişir. Fakat, ister birkaç kişi çalıştıran ve çok az işbölümü olan küçük bir mağaza, isterse yüzlerce uzman istihdam eden dev bir mağazalar zinciri olsun, organizasyon planı daha ileri kalabilir; bu nedenle organizasyon yapısı temel koşullardaki değişimlere uyarlanabilir olmalıdır.

A. ORGANİZASYONUN TANIMI ve ANLAMAMI:

Organizasyon terimi, işletme veya kurumun örgütünün yeni yapısını anlatır. Organizasyon iki anlam taşır;

1. Örgütlenme İşlemi,

2. Bu faaliyet sonucunda meydana gelen iskelet, bina, yapı veya vücuttur (82).

Organizasyon üç farklı anlamda kullanılır;

1. Organizasyonun yapısını kuran, düzenleyen veya değiştiren faaliyetlerdir,

2. Yönetim veya İdare,

81 Celil Koparal, Op. cit., s. 50.

82 Kemal Tosun, Op. cit. , s. 224.

3. Belirli bir grup tipidir. Özellikle resmi bir örgüttür (83).

Örgütlenme genellikle planlamadan sonra yapılan bir fonksiyondur. Örgütlenme;

1. Planlanmış hedeflere ulaşmak için gerekli olan özel faaliyetlerin saptanması,

2. Faaliyetlerin mantıklı bir şekil, çerçeve veya yapı içinde gruplandırılması,

3. Faaliyetlerin özel pozisyonlara ve şahıslara tayini ile ilgilidir (84).

Organizasyon bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için yönetim gücünün akışını yansıtan bir fonksiyonel yapıyı gösterir.

Yukarıdaki tanımlar dikkate alındığında genellikle, organizasyonun tanımı yapılırken kapsadığı aşamalar belirtilmektedir. Bunu dikkate aldığımızda, organizasyonun aşağıda sıralayacağımız dört aşamayı kapsadığını söyleyebiliriz:

1. Mağazanın yerine getirmeyi kararlaştırdığı faaliyetlerin uygun gruplar halinde düzenlenmesi ve belirli bireylere görev verilmesi.

2. Faaliyetlerin verileceği personelin seçiminin sağlanması.

3. Her faaliyet grubu için sorumluluk verilmesi ve sorumluluğa uygun yetkinin belirlenmesi.

4. Sorumlulukların verildiği bireylerin denetiminin ve aralarındaki uyumlu düzenin sağlanması.

B. ORGANİZASYON ŞEMALARI:

Organizasyon yapılarını göstermenin geleneksel yolu organizasyon şemaları çizmekle mümkündür. Örgüt şeması olmaksızın, bir çok kimseler örgütü, sadece bir grup insan, parça veya faaliyetler olarak görebilirler. Ör-

83 Bertram M.Gross, *Organizations and Their Managing*. A Division of Mc.Millan Publishing Co., Inc, New York:1968, s. 51.

84 Herbert G. Hicks, Op. cit., s. 332.

güt şeması bize yapının bir resmini vermektedir. Şema, örgütü bir tüm olarak görmemizi, örgütün tamamlayıcı parçalarını ve bu çeşitli parçalar arasındaki karşılıklı ilişkileri daha iyi anlamamızı sağlayan bir vasıtaadır (85).

Organizasyon şeması mağaza içindeki biçimsel ilişkileri gösterir ve herkesin mağazayı bir bütün olarak gözünde canlandırmasında yardımcı olur.

Organizasyon şemaları gerek göze hitap ettiğinden, gerekse karşılıklı hiyerarşik ilişkileri şekilsel olarak belirttiğinden anlaşılması kolaydır (86).

Organizasyon şemalarının yararları yanında bazı sakıncaları da vardır. Organizasyon şeması organizasyon içi yanıltıcı olmamalıdır. Bir mağazanın hoş görünümlü bir organizasyon şemasına sahip olması işletmenin başarılı bir şekilde çalıştığını göstermez.

Organizasyon şemasında gösterilen biçimsel ilişkiler kadar bu insanların bireysel ilişkilerine de dikkat edilmelidir. Farklı departmanların üyeleri ortak sorunların ve faaliyetlerin ele alınmasında her sorunu organizasyon şemasında gösterildiği gibi bireysel üstlerine danışmaksızın sürekli olarak birlikte çalışmalı ve işbirliği yapmalıdırlar. Bu günlük ilişkiler çoğu zaman "Biçimsel olmayan organizasyon" olarak adlandırılır ve işin başarıyla yürütülmesinde çok önemlidir.

Hareketli ve sürekli değişen işletmeler olan mağazalarda organizasyon şemaları değişimin gerisinde kalmamak için sık sık gözden geçirilip düzeltilmelidir.

C. ORGANİZASYON EL KİTAPLARI

Organizasyon el kitaplarıyla işletmenin yapısı, belirli sayıda organın varlığını gösteren, ast-üst ilişkilerini, temel fonksiyonları, yetki ve sorumlulukları, özetle biçimsel organizasyon yapısı tanımlanır (87).

Organizasyon el kitaplarının yararlarını şöyle özetleyebiliriz;

85 Ibid, s. 333.

86 Hayri Ülgen, "Organizasyon El Kitaplarından yararlanma," *Pazarlama Yönetim*, Yıl:1, Sayı:2 (Ekim-Aralık 1975), s. 72.

87 Hayri Ülgen, Loc. cit., s. 71.

1. Kusursuz bir organizasyon geliştirmede yararlı olur.
2. Yönetmel kararların, görev, yetki ve sorumlulukların yazılı olarak belirlenmesini sağlar.
3. Yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde belirtir.
4. Kişileri organizasyon hakkında bilgilendirir. İşe yeni girenlerin iş hayatına uyumunu kolaylaştırır (88).
5. Organizasyonun denetimini kolaylaştırır.
6. Yöneticilerin eğitimini kolaylaştırır.

Organizasyon şemaları ve el kitaplarının yararları yanında sakıncaları da vardır. Verebilecekleri bilgi alanı kısıtlıdır, biçimsel organizasyon yapısını etkileyen herşeyi kapsayamazlar. Bunlar bir amaçtan çok yönetim ve denetimi kolaylaştıran bir araçtır. Örgütün esnekliğini bozmayacak şekilde düzenlenmelidir.

D. ORGANİZASYON PLANLARININ ESNEK OLMASI:

Planlamada bir kimse hareket halindeki bir hedefe nişan almaktadır. Bilinen bir plan amacına ulaşılmadan önce, eski planda bazı değişiklikler yapılır. Her iki durumda da, yeni bir plan yaratılmakta yeni bir amaç saptanmaktadır (89).

Organizasyon işi hiçbir zaman tamamlanmaz. Mağaza yeni faaliyetlere giriştikçe ya da bazı faaliyetleri kaldırdıkça, şube mağazaların sayısı değiştikçe, ya da çeşitli mal grupları önem kazandıkça ya da kaybettikleri farklı yapısal modellere ihtiyaç duyulabilir. Yönetim mevcut faaliyetleri daha iyi gruplandırma yolunu bulabilir ya da yetki hatları kaydırılırsa mağazanın daha iyi işleyeceğine ikna olabilir.

Ancak organizasyon planının gelecekte muhtemelen değiştirileceği gerçeği şimdiki yapının titiz bir biçimde hazırlanmasına duyulan ihtiyacı asla ortadan kaldırmaz. İyi bir organizasyon çeşitli departmanlar arasındaki

88 William H. Newman, *Sevk ve İdare*. Çev. K. Sürgit, TODAİE Yayınları, Sevinç Matbaası, Ankara:1970, s. 337.

89 Herbert G. Hickıs, Op. cit., s. 315

ilişkileri tanımlar, her birimin yetki ve fonksiyonunu belirtir, işletmenin çeşitli amaçları için sorumluluk belirler, çabaların uzmanlaşmasını ve belirli görevlere ilişkin yeteneklerin geliştirilmesini teşvik eder, planlamayı kolaylaştırır, çabaların boşa harcanmasını azaltır ve verimliliği artırır.

II. DEPARTMANLI MAĞAZALARIN ORGANİZASYONU ve ÖZELLİKLERİ:

Mağazalar büyüdükçe özellikle departmanlı mağazalar gibi büyük mağazalarda organizasyon sorunlarıyla karşılaşılır. Bunun nedeni çeşitli işletme faaliyetlerinin koordinasyonu güçleşir, yönetilen malları farklılaşır, daha geniş bir ürün yelpazesi ortaya çıkar, personelin uzmanlaşması gerekir, denetim güçleşir (90).

Büyük perakendeci kuruluşların organizasyonuna ilişkin olarak bilhassa iki temel özelliği vurgulamaya çalışacağız.

1. Departmanlı mağaza organizasyonunun temel özelliklerinden birincisi, departman yöneticileri ile satış personelinin belirli mal türlerinde uzmanlaşabilmeleri için mağazanın mallarının gruplara ya da departmanlara ayrılmasıdır. Yani mal temeline göre departmanlaşmaya gidilmesidir.

Departmanlaşmayı şu şekilde tanımlayabiliriz; Organizasyonun amaçlarına ulaşması ve organizasyon birimlerinin performanslı çalışması için faaliyetlerin gruplanması prosesidir.

2. Departmanlı 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, departmanlı mağaza sahipleri ve üst yöneticileri gelecek için plan yapma ve günlük işleri yerine getiren yönetici ve işgörenleri koordine etme ve denetleme konuları üzerinde artan ölçüde yoğunlaşırlar.

90 James L. Gibson John M.Ivancevich and James H. Donnelly,
Organizations. Business Publications, Inc., Fourth Edition,
Texas:1982, s. 295.

A. MAL TEMELİNE GÖRE DEPARTMANLAŞMA:

Tek bir yönetimde ürün, yer ve tüketiciye göre departmanlaşmayı biraraya getirir. Her bir departman tek bir konuda ihtisas kazanır. Her bir departman kendi başına bir işletme şeklindedir (91).

Mağazalar büyüdükçe, mağaza sahipleri herbir mal türü ile yakından ilgilenemez ve mal alım-satım faaliyetlerindeki aksaklıkları görüp, düzeltmezler. Neticede, departmanlaşırlar; yani malları aşağı yukarı herbiri ayrı birim olarak faaliyet gösteren bir kısım gruplara ya da departmanlara ayırırlar. Departmanlaşma mal temeline göre yapıldığında mağazanın faaliyetlerine ilişkin bilgi daha anlamlı hale gelir. Her departman o mal grubu üzerinde yoğunlaşan bir orta basamak yöneticisinin (departman yöneticisi) altına yerleştirilebilir.

Bu şekilde bölümlere ayırmaya daha baştan gidilebileceği gibi; ilk basamakta ana bölümlere ayırma, fonksiyonlara göre yapılabilir ve ikinci basamakta, herbir fonksiyon bölümünde, ayrı ayrı mal veya hizmet temeline göre bölümlere ayırma yapılabilir (92).

1. Departmanlaşmanın Yararları:

Akılcı ve sistematik departmanlaşmanın yararlarını aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

- Yönetimde esnekliği sağlar ve ürünler çoğalır. Büyük bir şirketi daha esnek daha küçük birimlere ayırır.

- Sistem yönetimin gelişmesini teşvik eder. Organizasyon sahasını genişletir. İşletme yönetim pozisyonlarına iş düzeylerine çeki düzen verir.

- Satış, pazarlama, genişleme konusuna dikkatleri çeker(93)

91 Gary Dessler, *Organization and Management*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, USA:1976, s. 85.

92 Mehmet Oluç, *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*. İstanbul Üniversitesi Yayın No: 2430, İstanbul: 1978, s. 243.

93 Theo Haimann, William G.Scott and Patrick E. Connar, *Management*. Houghton Mifflin Company, Boston:1982, ss. 165-166.

- Müşteriler ihtiyaçları olan mallara daha kolay ulaşırlar (94).
- İşletme çeşitli kısımları istenilen zamanda kolayca denetleyebilir.

- Satış görevlileri departmanlar tarafından atanabilirler ve bir mal grubunun satışında uzmanlaşırlar (95). Satış görevlilerine özel sorumluluk verilmesi onları çalışmaya ve işletmeye daha büyük ilgi duymaya teşvik eder.

- Karlı mal grupları ortaya çıkarılabilir. Kar sağlamayan mal grupları yönetimin dikkatine sunulur. Verimli bir ortalama kar marjı korunabilir. Kar marjları her mal türüne kolaylıkla ayarlanabilir. Daha büyük karlar elde edilebilir.

- Her mal grubu için yapılması gerekli zam hesaplanabilir.
- Stoklar daha kolay kontrol edilebilir. Stok devir hızı artırılır.
- Usulsüz harcamalar ve zararlar daha kolay belirlenir ve denetlenir.

2. Departmanlaşmada Basamaklar:

Mağazayı mal temeline göre departmanlara ayırmada genellikle aşağıdaki basamaklar izlenir (96):

a. Malların İyi Tanımlanması ve İlgili Gruplara Bölünmesi

Birçok mağaza nispeten geleneksel ve benzer gruplandırmaları kullanır. Bu nedenle, yeni müşteriler bile istedikleri herhangi bir malı hangi departmanın sattığını bilirler.

94 Joseph Barry Mason and Morris Lehman Mayer, *Modern Retailing*. Business Publications, Inc., USA:1981, s. 165.

95 Mehmet Oluç, *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*, Op. cit., s. 243.

96 Celil Koparal, *Zincirleme Mağazaların Organizasyon yapıları ve Beymen Mağazalarındaki İnceleme*. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:268, Eskişehir:1988, ss. 95-96.

b. Departmanların Sayısı ve Her Departmana Ayrılan Mal Gruplarının Kararlaştırılması

Departman sayısı mağazanın büyüklüğüne ve satışa sunulan malların farklılığına bağlıdır, fakat her departman genellikle iki ya da ikiden fazla ilgili daha küçük mal gruplarının tam bir bileşimini yönetir. Gereğinden fazla departman yaratmak yanlıştır.

c. Her Departmana Mağaza İçinde Bir Yer Belirlenmesi:

Müşterilerin satın alma alışkanlıkları, departmanın içerdiği mal türlerinin karmaşıklığı ve kullanışlı alanın büyüklüğü ve şekli bu yerlerin seçimini etkiler.

d. Departman Sistemine Göre Kayıt Tutulması ve Departmanların Faaliyet Sonuçlarının Analizi:

Mağazanın kayıtlarının birçoğu departman temeline göre tutulur ve her departmanın faaliyet sonuçları ayrı olarak analiz edilir:

- Her departmana kendi satış personelinin ücretleri gibi kendisinin dolaysız giderleri yüklenir. Kira, aydınlatma, ısıtma ve enerji gibi dolaylı giderler çoğu zama akıla yatkın ve tarafsız bir temele göre farklı departmanlara dağıtılır.

- Her departmanın elde ettiği brüt kar-malların maliyeti ile net satışlar arasındaki fark-kaydedilir. Bir departmandaki değişik mal kalemlerinden farklı brüt karlar elde edilir, fakat departman yöneticisi faaliyetlerin karını arttırmak ya da herhangi bir zararı en aza indirmek için kar marjı yüksek malların tatminkar bir miktarını satmaya çalışmalıdır.

- Alışlar, satıcılara iadeler, satışlar, satış iskontoları ve müşteri iadeleri departman temeline göre kaydedilir.

3. Departmanlaşmada Ortaya Çıkan Sorunlar ve Çözüm Yolları:

Departmandan departmana fiyat farklılıkları ba şgösteriyorsa sıkıntılı durumlara yol açabilir.

Seçilip alınacak tüm malların neden bir yerde bulunmadığını

merak eden bazı müşterileri de sınırlendirir ve müşterinin kaybedilmesi sonucunu yaratır.

Belirli bir amaç için bir mal takımını biraraya getirmesi gereken bir müşterinin arzu ettiği malları almak için birçok farklı geleneksel departmanı ziyaret etmeye zorlanması nedeniyle ortaya çıkar. Büyük mağazalar müşterilerin bilgi ve çıkarlarına uymak için seyahat malları departmanı, spor malları departmanı, banyo takımları departmanı, genç kızlara hitap eden departmanlar ve uzmanlaşmış departmanların diğer bir çok türlerini geliştirmişlerdir.

Fakat müşteri çıkarları açısından yapılan bu yeniden gruplandırma işlemi aynı zamanda önemli sakıncalara sahiptir. Farklı müşteriler benzer mal kalemlerini farklı amaçlarla satın alırlar. Dahası geleneksel departmanlara alışkın pekçok müşteri yeni sınıflandırmayı öğrenmeye çalışmakta önemli güçlük çeker.

Son olarak, yeniden gruplandırma bir organizasyon sorunu yaratır. Güç ve otorite dağıtım problemiyle karşılaşılır (97). Bir araya getirilmiş mal kalemlerinin satın alınmasından kim sorumlu olmalıdır; ve bu görev uzmanlar arasında bölüştürülürse, bu uzmanları kim koordine edecektir? Departmanlarının her birini belirli bir mal türünde uzman olan yöneticileri mi satın alma faaliyetlerini yönetmelidir?

Mağazalar her iki organizasyon planını da denemektedirler, fakat bu sistemlerden hiç biri tam anlamıyla tatmin edici değildir. Müşteri, sınıflandırma ve stok sorunları önemini korumaktadır. Öyleyse en iyi kural ancak ve ancak önemli bir sayıdaki müşterilerin açık seçik ihtiyaçlarına hizmet ettikleri zaman uzmanlaşmış ya da yeniden gruplandırılmış departmanlar kurulmaktadır.

Departmanlar arasında koordinasyon problemi ortaya çıkar. Her iki departmana da aynı malı satma izni verilebilir (98).

İç rekabetle karşılaşılabilir. Bir ürün diğerlerine göre organizasyonda daha fazla etkiye sahip olabilir.

97 Jay R.Galbraith, *Organization Design*. Addison-Wesley Publishing Company, USA: 1977, s. 22.

98 Ibid,

Çözüm; Staff fonksiyonları, finansal yönetimin merkezileştirilmesi, iç rekabette daha dikkatli davranılması. Hiçbir ürünün organizasyonda daha fazla bir etkisinin olmamasına çalışılmasıdır.

B. DEPARTMANLI MAĞAZA ORGANİZASYONUNDA ÜST YÖNETİMİN ETKİNLİĞİ ve YÜKÜMLÜLÜKLERİ:

Astları mağazanın günlük faaliyetlerini yürütürken, büyük mağazaların üst yöneticileri zaman ve çabaların üst yönetimin temel fonksiyonu olan işletmeye önderlik etme ve yön vermeye adanmışlardır. Üst yönetimin başlıca yükümlülükleri şunlardır:

- Temel işletme politikalarını oluşturmak ve duyurmak.
- Mağazanın etkin ve karlı biçimde çalışması için değişik bölümlerin faaliyetlerini yönlendirme, aralarında ilişki kurmak ve koordine etmek.
- Bir önceki basamağa uygun olarak ikincil yöneticilerin seçim, terfi ve yeniden atamalarını onaylamak.
- Herbir temel bölüm için hazırlanmış bütçeler üzerinde nihai yetki kullanmak.
- Mağazanın gelecekteki büyüme ve gelişmesine ilişkin kararlar (müdürler kurulunun onay konusu olan) almak.
- Başlıca kentsel, sosyal ve kamu faaliyetlerinde mağazayı temsil etmek.

Küçük bir mağazanın sahibi ya da başındaki yöneticisi bu fonksiyonlara yalnızca sınırlı zaman ayırabilir, fakat büyük bir mağazanın üst yöneticileri bu sorumluluklara tüm dikkatlerini verebilirler.

III. MAĞAZALARA İLİŞKİN TEMEL ORGANİZASYON TÜRLERİ:

A. BİREYLER İTİBARIYLA ORGANİZASYON:

Önemli faaliyetlerin sayısı kilit işgörenlerin sayısını aşan küçük mağazalarda uzmanlaşma olanağı azdır. Bireyler organizasyon yapısının kilit unsurlarıdır ve herbirine çeşitli sorumluluklar verilir.

B. FONKSİYONEL ORGANİZASYON:

Bazen işler yerine getirilen fonksiyonlara göre temel bölümlere ayrılır. Aynı veya benzer faaliyetler biraraya getirilir. Planlama, yürütme, organizasyon, kontrol, karar verme gibi temel yönetim fonksiyonları burada ayrı ayrı uygulanır (99). Departman, bölüm ve birimler uzmanlaşmış fonksiyonlara dayanır. İşletme fonksiyonlarının faaliyetlerini koordine eden başkan yardımcısına bağlı çeşitli fonksiyonlardan meydana gelir. Fonksiyonların bir kısmı reklam, satış ve araştırmadır. Buna üretim, tüketici hizmetleri, satış analizi, pazar planlama ve yönetimi ilave edebiliriz.

İşletme ve planlama fonksiyonları vardır. Başkan yardımcısı planlama ve yapma fonksiyonlarını düşünür. Satış, reklam ve tüketici hizmetlerinin yerine getirilmesi, yeni ürün planlaması, satış tahmini, pazar araştırması gibi konularda planlamadan sorumludur (100).

Birbirine benzeyen fonksiyonların oluşmasından kaçınmak lazım. Çalışan personelin yetenekli ve performanslarının yüksek olması gerekmektedir.

Fonksiyonel dizaynın dezavantajlarını şu şekilde özetleyebiliriz:

1. Bütün fonksiyonlar, bir bütün halinde aynı perspektiften bakmayı bilmeli. Bazen koordinasyon güçlüğüyle karşılaşılmaktadır. Birimler arasında tam bir koordinasyona ulaşmak zor olmaktadır.

2. Üst yönetim fonksiyonel dizaynda bölümlere fazla yük yüklemeli. Fonksiyonel dizayn organizasyon üyelerinin organizasyon hedeflerine ulaşmak için belirlenen hedeflere dikkat etmelerini teşvik etmelidir (101).

99 Ricky W.Griffin, *Management*. Houghton Mifflin Company, Boston: 1984. s. 264.

100 Philip Kotler, *Marketing Management*. Prentice-Hall, Inc., Fourth Edition, New Jersey:1980, s. 583.

101 Robert A.Baron, *Behavior In Organizations*. Allyn and Bacon, Inc., Second Edition, USA: 1986, s. 440.

3. Fonksiyonlar arasında işbirliği yapma imkanını azaltır. Diğer kar sorumluluğu bütün yöneticiler üzerinde toplanacağına üst yönetimde toplanır (102).

Fonksiyonel departmanlaşma küçük organizasyonlarda geçerlidir. Organizasyon büyüdükçe bu yapı yetersiz kalır (103).

C. MAL TEMELİNE GÖRE ORGANİZASYON:

Bu tip organizasyona ürün, hizmet ve pazar organizasyonu adı da verilir. Başarılı işletmeler dinamik bir yapıya sahiptirler. Yeni pazarlar, yeni tüketiciler araştırır, yeni ürünler geliştirirler. Bu durum fonksiyonel dizaynı şiddetle zorlar. Bu durumda ürün dizaynı gündeme gelir. Ürün dizaynında oluşturulan birimler özel ürünler veya ürün grupları ile ilgilidir. Bu birimlerin herbirinde ürünle ilgili üretim, satış, araştırma, muhasebe bölümleri bulunur (104).

Ürün veya hizmet hattı boyunca departmanların geliştirilmesini ihtiva eder. Bu tip bir yapı özellikle çoğu farklı ürün hatlarına sahip daha büyük organizasyonlar için uygundur. Bu tip bir yapının klasik örneği General Motor'dur. Cherrolet, Buick, Cadillace, Oldismobile gibi birçok ürün çeşidine rastlanır. Herbir bölümde üretim birimi, araştırma- geliştirme, pazarlama birimi bulunur (105).

Bu konuda karşılaşılan önemli problem; her bir birimin maliyeti yüksektir. Her ürün için aynı birimler oluşturulur. Diğer, organizasyonun kabiliyetli olması ve hünarlı, kalifiye personeli bünyesinde tutmalı. Koordinasyon problemi vardır (106).

Mal temeline göre organizasyonun avantajlarını şu şekilde özetleyebiliriz;

1. Ürün veya ürün gruplarının tamamlanması ve koordinasyonu rahattır.

102 Michael A.Hitt, R.Dennis Middlemist and Robert L.Mathis, *Effective Management*. West Publishing Co.,Minnesota:1979, s. 204.

103 Ricky W.Griffin, Op. cit., s. 265.

104 Robert A.Baron, Op. cit., s. 442.

105 Michael A.Hitt, R. Dennis Middlemist, Robert L.Mathis, Op. cit., s. 205.

2. Karar mekanizmasının hızını ve etkinliğini artırır.
3. Ürün veya ürün gruplarının performansı daha kolay ve objektif olur.
4. Her bir ürün hattı bağımsızdır.

Dezavantajları ise;

1. Herbir departman yöneticisi organizasyon uyumunu hariç tutarak ürün veya ürün gruplarıyla ilgilenir.

2. Yönetim maliyetleri çok yüksektir. Her bir departman için pazarlama araştırması ve finansal analiz yapılır (107). Kalifiye işçiliğe gerek vardır. Buda işçilik maliyetlerini artırır.

3. Ayrı departmanların kontrolü ve merkezileştirilmesi zordur. Mesela, satış ve personel bölümlerinin.

4. Her bir birimin maliyeti yüksektir. Her ürün için aynı birimler oluşturulur.

D. COĞRAFİK TEMELE GÖRE ORGANİZASYON:

Bir şirketin satış yönetimi ulusal piyasada dikey olarak şu şekilde meydana gelir. Satış başkan yardımcısı, mütaka satış yöneticisi, bölge satış yöneticisi, mahalle ve satış personeli. Başkan yardımcısı, bölge satış yöneticilerini, bölge satış yöneticileri doğu, batı, kuzey, güney olarak 6 veya 14 satış elemanını denetleyen mahalli satış yöneticilerini denetler. Kontrol aralığı başkan yardımcısından başlayarak artar (108).

Coğrafik temele göre organizasyonun avantajı;

Tek tüketiciye veya çeşitli bölgelerdeki çevresel karakterlere organizasyon yapısı kolay bir şekilde cevap verebilir. Diğer taraftan iyi bir yönetim sistemine ihtiyaç vardır ve bölgesel olarak dağıtılan birimlerin kontrolüne dikkat edilir (109).

107 Ricky W. Griffin, Op. cit., s. 266.

108 Philip Kotler, Op. cit., s. 584.

109 Ricky W. Griffin, Op. cit., s. 267.

E. TÜKETİCİYE GÖRE ORGANİZASYON:

Bu tip departmanlaşmanın nedeni farklı tüketicilerin özel ihtiyaçlarını karşılamak içindir. IBM 1959 yılında satış departmanlarının yapısını bu şekilde organize etti. IBM ürünleri kompleks ve tüketicileri farklı ihtiyaçlara sahiptir. Satış departmanının finansal tesis, sigorta şirketi, perakende organizasyonu ve diğer tesisler için organize etti.

Özel tüketici veya tüketici grupları sözkonusudur. En önemli örneklerinden biri bankalardır. Kredi veren bankalar araba, tv gibi eşyaları almaları için tüketici kredileri sözkonusudur.

Tüketiciye göre organizasyonun avantajları ise;

1. Tüketicilere ihtiyaçları olan hizmetleri sağlar.

2. Tüketici veya tüketici gruplarının özel maharet gerektiren işleri kurmalarına yardımcı olmasıdır (110).

Dezavantajları ise; Koordinasyon zorluğu. Farklı tüketicilerin ihtiyaçlarını standart bir mal üzerinde toplama güçlüğü (111).

F. KARMA ORGANİZASYON:

Çoğu zaman işin önce gelen temel bölümleri bileşim halinde bulunurlar. Asıl önemin fonksiyonel bölümlerin üzerinde bulunduğu departmanlı mağazalarda mal alım-satım bölümünün işi bir ürün ya da mal yaklaşımını yansıtan mal departmanlarına göre düzenlenir. Coğrafik temele göre bölümlere ayırma sistemi uygulanan zincirleme mağazalarda ise her bir mağaza içinde mal departmanları temel bölümler olabilir.

Yukarıda sayılan örgüt tiplerinin yanında bir de bunların karması olan örgüt tipleri vardır. Örneğin;

1. Fonksiyonel ve Ürüne Göre

2. Fonksiyonel ve Müşteri Tipine Göre.

Örgüt çeşitleri vardır. Karma örgüt tiplerinin nedeni, işletmenin etkin-

110 Ricky W. Griffin, Op. cit., s. 268

111 Hitt, Middlemist, Mathis, Op. cit., s. 207.

liğini arttırmaktır (112).

IV. DEPARTMANLI MAĞAZALARIN ORGANİZASYON YAPILARI:

A. KÜÇÜK DEPARTMANLI MAĞAZALARIN ORGANİZASYON YAPILARI:

Küçük mağaza terimi gazete bayii, birkaç işgören istihdam eden benzin, servis istasyonu ve küçük komşu bakkal dükkanından oldukça fazla sayıda işgören istihdam eden karmaşık işletmelere kadar uzanan çeşitli kuruluşları kapsar. Küçüklükten kasıt ayrı departmanlara bölünmeyecek kadar küçük mağazaları ifade eder.

Küçük mağazaların iki temel özelliği vardır;

1. Faaliyetlerin sınırlı oluşu.
2. Uzmanlaşmanın sınırlı kalması.

Küçük departmanlı mağazalar organizasyon planlarında iki temel fonksiyon vardır. Bunlar;

1. Mal alım-satım faaliyeti ile
2. Mağaza faaliyetlerinde etkili olan fonksiyonlardır (113).

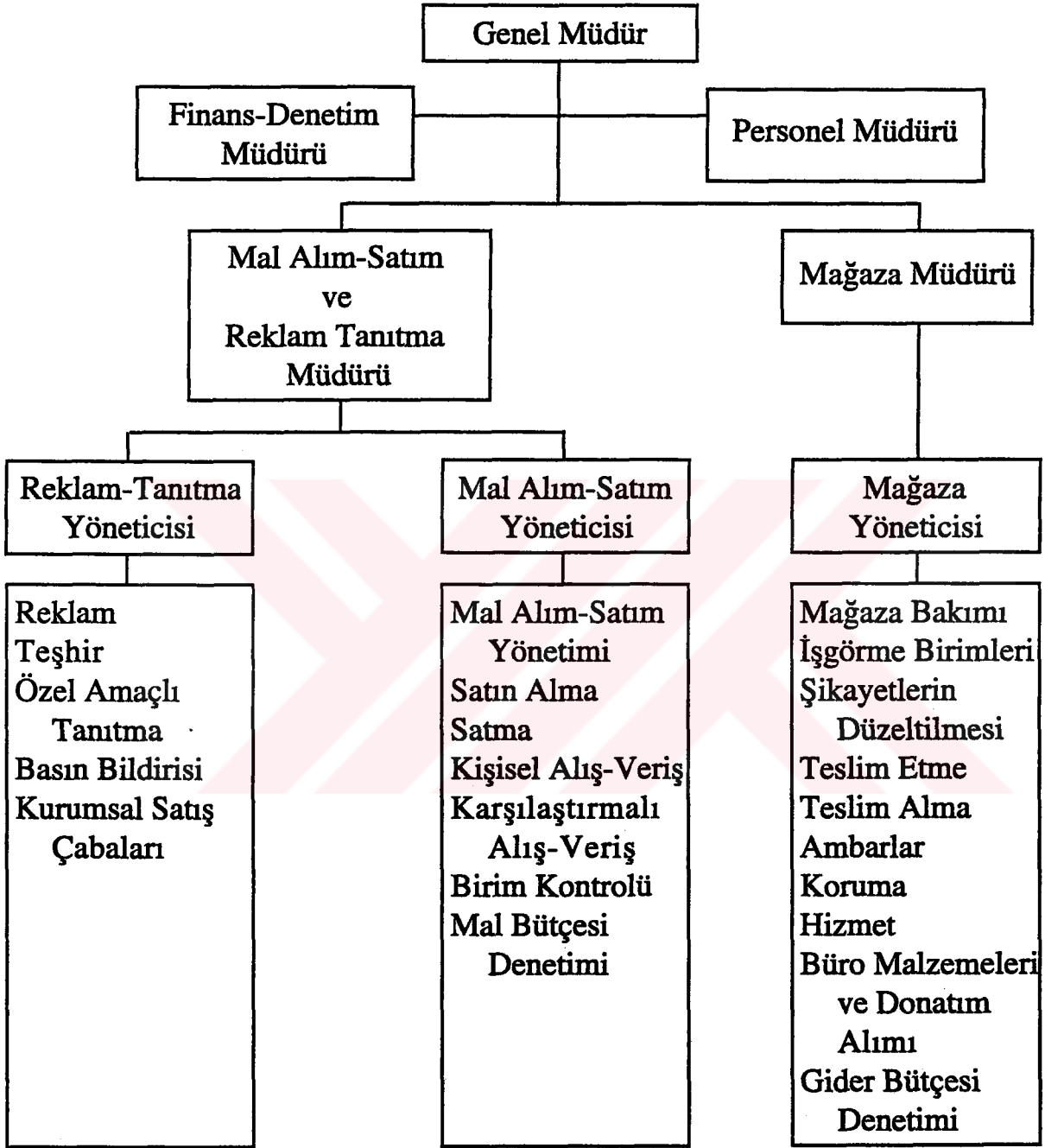
1- İki-Fonksiyonlu Sistem:

Küçük departmanlı mağazaların faaliyetlerinin bir kısmı mağaza bakımı, düzenlemeler, teslimler, stoklama, hizmet faaliyetlerinden meydana gelir. Mal alım-satım faaliyetinin bir kısmı fiyatlamayla ilgilidir, ayrıca bütçe denetimi, reklam, teşhir gibi promosyon faaliyetlerini de kapsar. Şekil-3 iki-fonksiyonlu organizasyon yapısını göstermektedir. İki-fonksiyonlu organizasyon sistemi aynı zamanda doğrudan genel müdüre ya da mağaza sahibine rapor veren iki kurmay görevli finans-denetim müdürü ile personel müdürü vardır. Bu iki kurmay yönetici mağaza çapında yaygın görevlere

112 Çevik Uraz, *Pazarlama Yönetimi*. Kalite Matbaası, Ankara: 1979, s. 59.

113 Joseph Barry Mason, Morris Lehman Mayer, Op. cit., s. 165.

sahiptir. Bu yöneticileri kurmay mevkilere yerleştirmek hat yöneticilerin-
günlük faaliyetlerine müdahale etmeksizin kendi faaliyetlerini yürütmelerine
izin verir.



Şekil-3: Küçük Departmanlı Mağazalarda İki-Fonksiyonlu Organizasyon Şeması

Kaynak: Delbert J. Duncan ve Charles F. Phillips, *Retailing Principles and Methods*. Richard D. Irwin, Inc., illinois:1965, s. 175.

2. İki-Fonksiyonlu Sistemin Yararları:

Şekil-3'de gösterilen organizasyon yapısı küçük departmanlı mağaza-ya tam anlamıyla uymaktadır. Küçük departmanlı mağazalarca kullanılan iki-fonksiyonlu organizasyon sisteminin yararlarını aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (114):

- Organizasyon yapısı basittir ve karmaşık değildir.
- Basit organizasyon yapısına karşın arzu edilen ölçüde uzmanlaşma sağlar.
- Personel müdürünün mağaza çapında yaygın faaliyet göstermesine olanak tanır.
- Denetim faaliyetleri sorumluluğunu finans-denetim müdürünün bünyesinde merkezleştirilir.
- Satın alma ve satma faaliyetlerini birleştirir.
- Reklam-tanıtma faaliyetlerinin tüm mal alım-satım faaliyeti ile bütünleşebilmesi için uzmanlaşmış reklam-tanıtma yöneticisi doğrudan mal alım-satım ve reklam-tanıtma müdürüne rapor verir.

B. BÜYÜK DEPARTMANLI MAĞAZALARIN ORGANİZASYON YAPILARI

Departmanlı mağazalar büyüdükçe bu iki fonksiyonlu yapı yetersiz kaldı. Üç fonksiyonlu yapı oluşturuldu ve neticede departmanlı mağazalar için yaygın olarak kullanılan dört- fonksiyonlu (Dört pramitli) yapı geliştirildi. Mazur Planı küçük departmanlı mağazalar için önerilen iki fonksiyonlu organizasyon yapısından daha karmaşıktır, fakat daha fazla uzmanlaşmaya ve daha geniş faaliyetler dizisine fırsat tanır.

1. Mazur Planı'nın Tanımı:

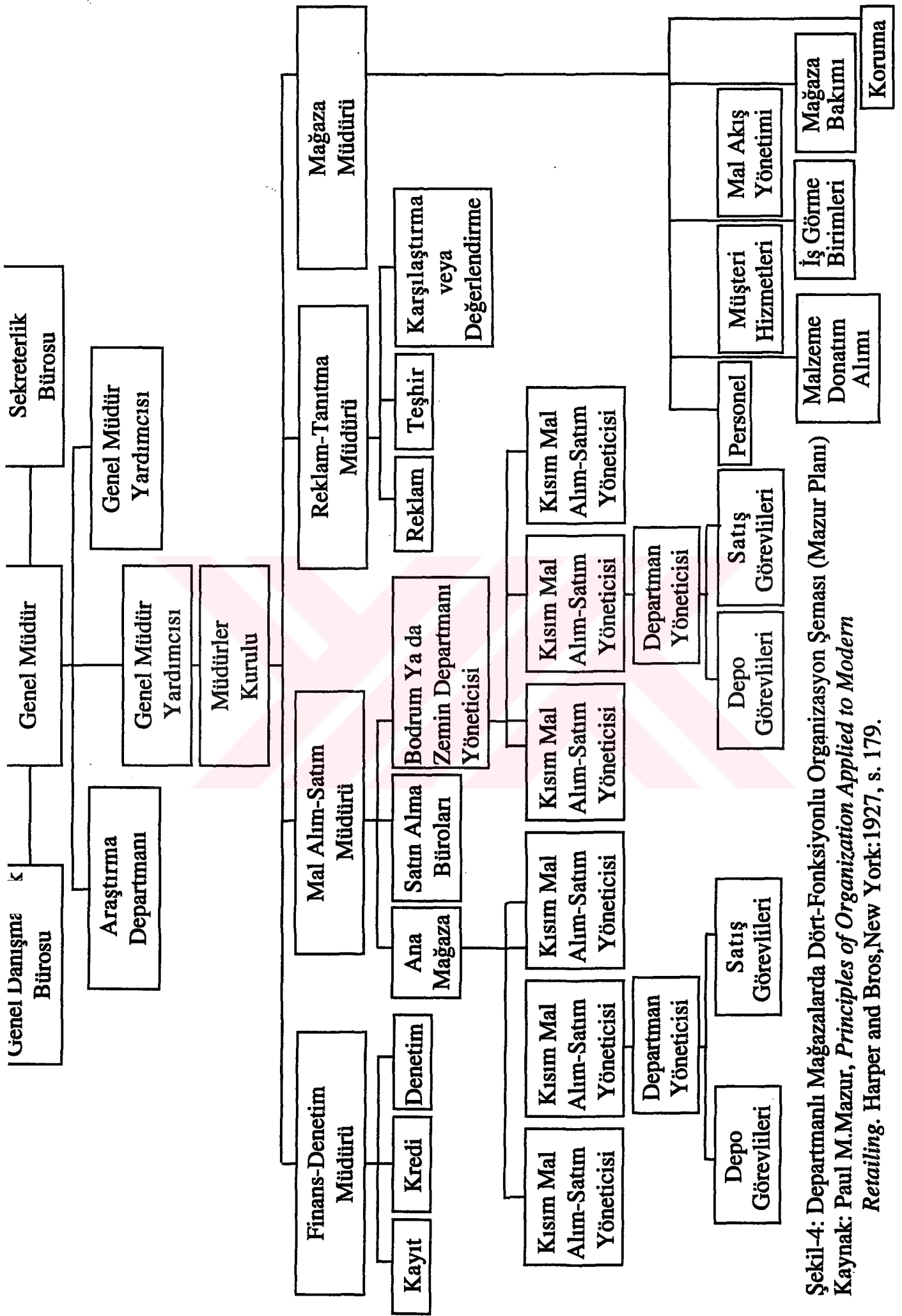
1920 yılında yatırım bankacısı Amerikan Ulusal Perakende Mensucat Birliği Mağaza Organizasyonu Özel Komite Başkanı Paul Mazur tarafından

114 Celil Koparal, *Departmanlı Mağazaların Organizasyon Yapısı Gima A.Ş.'deki Uygulaması*, Op. cit., s. 73.

önerilip geliştirildiği için bu yapıya Mazur Planı adı verilmektedir. Şimdi bu yapıyı açıklamaya çalışalım (115).

Büyük departmanlı mağazalar şekil-4'de tanımlanan ve mağazanın faaliyetlerini dört gruba ayıran dört-fonksiyonlu organizasyon planını kullanırlar. Bu organizasyon planının dört gruba ayırdığı faaliyetler mal alım-satım, reklam- tanıtma, mağaza yönetimi ve finans-denetimdir.





Şekil-4: Departmanlı Mağazalarda Dört-Fonksiyonlu Organizasyon Şeması (Mazur Planı)
 Kaynak: Paul M.Mazur, *Principles of Organization Applied to Modern Retailing*. Harper and Bros, New York: 1927, s. 179.

2. Mazur Planı'nın Fonksiyonları:

a. Mal Alım-Satım Bölümü:

Bu bölüm karın elde edilmesiyle yakın ilişkisi dolayısıyla tüm satın alma ve satma faaliyetlerinden sorumludur. Üst yönetim mal alım-satım bölümünü genellikle "İşletmenin Kalbi" olarak düşünür ve en çok bu bölüme dikkat eder. Satın alma, alış-veriş bölümlerinden meydana gelir. Bu bölünme işletmenin etkinliğini artırır (116).

aa. Mal Alım-Satım Yöneticileri:

Bu bölümden sorumlu olan genel mal alım-satım yöneticisi ana mağaza, bodrum ya da zemin departmanı ve satın alma bürosu da dahil olmak üzere her konumdaki mal alım-satım faaliyetlerine nezaret eder. Genel mal alım-satım yöneticisinden sonra gelen mal alım-satım yöneticileri ise kısım mal alım-satım yöneticileridir. İlgili ve bitişik mal departmanı gruplarına nezaret eden kısım mal alım-satım yöneticilerinin sayıları mağazanın büyüklüğüne ve departmanların sayısına bağlıdır. Departman yöneticilerine yakın olarak çalışan kısım mal alım-satım yöneticileri departmanları koordine ederler, departman yöneticilerinin mal alım-satım planlarına yol gösterirler ve şimdiki ve gelecekteki mal ve satış eğilimlerini değerlendirmede departman yöneticilerine yardım ederler.

Organizasyonun ihtiyacı olan malların alımıyla ilgilenir. Satılacak mallarla ilgilenir. Stok durumu ve yönetimin elde edeceği kazançlarla ilgilenir.

bb. Departman Yöneticileri:

Mazur Planı altında, departman yöneticileri departmanları içindeki satın alma ve satma faaliyetleri için temel sorumluluğa sahiptirler. Bu nedenle, departman yöneticileri mal alım-satım faaliyetlerindeki çok önemli bireylerdir.

b. Reklam-Tanıtma Bölümü:

Firmanın arzu edilen imajını yaratacak bölümdür. Firmanın satış artışını sağlayacak unsurlar bu departmanda yer alır (117).

Departmanlı mağazaların reklam tanıtma bölümü kişisel satış olarak sınıflandırılmayan tüm satış çabalarından sorumludur. Paul Mazur'un deyişyle " Bu bölüm halkı sürekli olarak mağazadan alış-veriş etmeye çekebilme amacıyla mağazayı ve mağazanın mallarını tanıtır."

Bu bölümün başında bulunan reklam-tanıtma yöneticisi yeterli sayıda reklam ve teşhir personeli bulmak, seçmek, eğitmek ve mağazada tutmak için personel bölümüyle işbirliği yapar. Reklam-tanıtma yöneticisi özel satış çabası türlerinde kullanılan yöntemlere nezaret eder ve rakip mağazalarından daha ilginç ve etkin özel olaylar tasarlamaya çalışır. Böyle bir çalışma genellikle mağazanın reklamlarında başrolü oynayacak mal çeşitlerini seçen mal alım-satım bölümü ile çok yakın işbirliği gerektirir.

c. Mağaza Yönetim Bölümü:

Mağazanın fiziki plan ve trafiğini (alım ve teslim etme) ve mağaza koruması ve elle çalışılan ve bütün personelin denetimini, satış, satış desteği ve personel yönetimini içerir (118).

Başında mağaza yöneticisi bulunan mağaza yönetimi bölümü diğer bölümlerden çok daha çeşitli faaliyetleri kapsar.

Mağaza yöneticisi genellikle aşağıdaki fonksiyonlardan sorumlu bulunmaktadır:

aa. Mağaza Bakımı:

-İnşaat,

-Onarım ve Yenileme,

-Mekanik Donatımın Bakımı,

117 Ibid., s. 112.

118 Ibid.

- Havalandırma,
- Isıtma, Aydınlatma ve Enerji,
- Odacı Hizmetleri.

bb. Müşteri Hizmetleri;

- Şikayet Dinleme ve Düzeltme Büroları,
- Hizmet Yöneticileri,
- Kat Hizmeti Nezaretçileri,
- Kişisel Hizmet Büroları.

cc. İşletme Faaliyetleri;

- Teslim Alma, Kontrol İşaretleri Koyma ve Etiketleme,
- Ambarlar,
- Depolar,
- Paketleme ve Sevkiyat Dairesi,
- Teslimler,
- Geri Dönen Mallar.

dd. Büro Malzemeleri, Donatım ve Diğer Malların Satın Alınması;

- Mağazanın Kullanmak İçin İhtiyaç Duyduğu Malzemeler,
- Demirbaşlar ve Her Türlü Donatım,
- Yakıt.

ee. Mağaza ve Malların Korunması:

Özel Hizmet Teknisyenleri,

-Gece Güvenlik Personeli,

-Hizmet Alış-Verişi,

-Mağaza Dışındaki Koruma Acenteleri,

-Sigorta (Finans-Denetim Bölümünün İşbirliği İle).

ff. Personel:

-İstihdam,

-Eğitim,

-Ücretlendirme,

-Sağlık ve refah,

-İş İstikrarı.

gg. İşgörme Birimleri:

-Lokantalar, büfeler, güzellik salonları ve kumaşla kaplama- döşeme işgörme birimleri gibi " Maliyet Departmanları". (Bu İşgörme Birimleri karların ve zararların belirlenmesinde genellikle perakende mal stoku yöntemin-den ziyade maliyet yöntemini kullanmaları nedeniyle maliyet departmanları olarak adlandırılırlar).

- Şekerleme ve dondurma çeşitleri imali ve fırını gibi imalat departmanları

- Çamaşırhane, kuru temizleme ve yalnızca işgörene hizmet veren kafeteryalar gibi masraf işgörme birimleri.

d. Finans-Denetim Bölümü:

Bu departmanda kredi uzatımı ve diğer finansal düzenlemeler yapılır. Bu bölüm firmanın yönetim fonksiyonlarını tanıtma, üretim işini yerine getiren staff (tavsiye niteliğinde) bir bölümdür. Firma bu departmanlara personel bölümünü ilave eder (119).

Bu bölümün başında finans-denetim yöneticisi bulunmaktadır. Finans-denetim yöneticisinin temel görevleri işletmenin varlıklarını korumak ve işletmenin ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli çalışma sermayesi bulmaktır. Bu dört bölümdeki yöneticiler genel yöneticiye rapor vermek zorundadır. Mağaza yöneticisinin işi, bölüm şeflerininkinden daha yorucudur. Yönetici işletme yöneticisi personel, trafik, alış-veriş, koruma, bakım gibi konulardan sorumludur.

Mazur planına göre herbir departman kar merkezi olarak ticaret yapan bölümlerdir. Çünkü, departman yöneticisi mal alım-satımında ve departmandaki fiyattan ve elde edilecek kardan (karın hesabından) sorumludur.

Mazur Planı altında, mağazanın bölümlere ayrılması ticari bir bölümdür. Genellikle, 100'ün üzerindeki çeşitli alış-veriş departmanlarında alış-veriş bölümleri çeşitli yönetim düzeylerini kapsar. Genel alım-satım yöneticisi bölümün başıdır. Mağaza alım-satım amaçlarını ve planlarını geliştiren, alıcıların yeni kaynakları keşfetmesine yardım eden, promosyon sorumluluğunu geliştirmeye yardım eder. Genel alım-satım yöneticisine çeşitli bölüm yöneticileri rapor verir. Bu yöneticilerin herbiri önemli alım-satım kategorilerinden sorumludurlar. Bu kategoriler mobilya, konfeksiyon, iç giyim, erkek ve bayan giyeceği gibi kategorilerdir. Onlar bölümlerin alım satım faaliyetlerinde başarılı olup olmadıklarını planlama, koordinasyon, faaliyetlerinin yerine getirilip getirilmediğini denetler.

Departmanın başı veya satın almıcısı Mazur organizasyonunun anahtar bir personelidir. Bu personel bir departmanın alım-satım fonksiyonlarından sorumludur. Çoğu organizasyonda alım-satım sorumluluğu birbirinden ayrılmıştır (120).

119 ibid.,

120 James R.Lowry, Op.cit.,s. 215.

3. Mazur Planı'nın Eleştirisi:

Herşeyden önce gereksiz sayıda bölüm veya müdürlük (şeflik v.s.) yarattığı için eleştirilmiştir. Ayrıca bu planda bazı görev çatışmaları söz konusu olmaktadır. Örneğin; Personel bölümü, ticaret bölümünün emrindeki satış elemanlarını denetlemektedir. Bu durum satış elemanları bakımından şaşırtıcı olduğu gibi emirlerin de dinlenilmemesine yol açabilir. Bu konuda genel müdür muavinini koordinasyonu da yeterli olmayabilir. Planın başka bir eleştirisi de satın alma ve satış fonksiyonlarının reyon şeflerinde (tek kişide) toplanmış olmasıdır (121).

4. Mazur Planı'ndan Sapmalar:

Departmanlı mağazalar kar amacı , teknolojik ve ekonomik değişimlere ayak uydurmak için zamanla büyüme eğilimine girerler. Büyümeleri neticesinde Mazur Planından sapmalar meydana gelmektedir. Her işletme kendisine uygun bir Mazur Planı oluşturmaya başlamaktadır. Temel esaslar aynı kalmak şartıyla. Bu şekilde meydana gelen çeşitli organizasyon örnekleri verebiliriz. Mesela;

Beş fonksiyonlu bölünme modeli ortaya çıkmaktadır. Bu bölünmede personel fonksiyonu işletmede beşinci bir temel fonksiyon olarak düşünülür (122). Bunun nedeni personel faaliyetlerinin ve sorumluluklarının artan karmaşıklığıdır.

Temel fonksiyonlar alım-satım, finans-denetim ve mağaza yönetimi olmak üzere üçe düşebilir. Reklam-tanıtma fonksiyonu ise mal alım-satım bölümüne bağlanır.

Temel fonksiyonlar reklam-tanıtma, mal alım-satım ve mağaza yönetimi olarak tanımlanabilir. Finans-denetim ve personel fonksiyonları mağaza yönetim bölümüne bağlanır.

Temel fonksiyonlar mal alım-satım, mağaza yönetimi ve personel olarak tanımlanabilir. Reklam-tanıtma fonksiyonu mal alım-satım bölümüne bağlanır.

121 Baybars Tek, Op. cit., s. 181.

122 James R. Lowry, Op. cit., s. 216.

C. TÜRKİYE'DE BÜYÜK DEPARTMANLI MAĞAZA ÖRGÜTÜ:

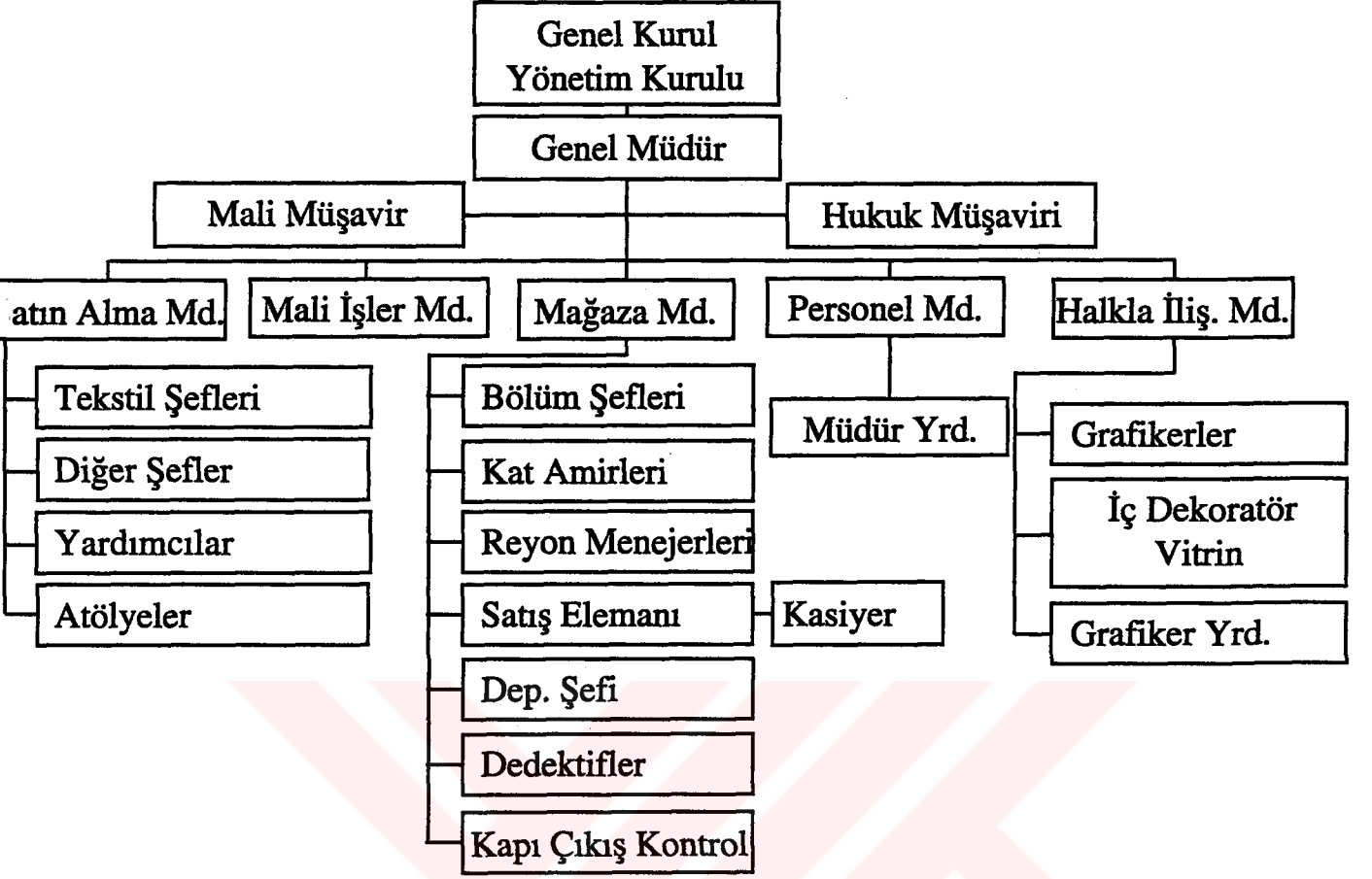
Türkiye'deki büyük departmanlı mağazaların bazılarında gerçekten Batılı anlamda " Örgüt " türlerine rastlanılmaktadır. Bazılarında ise, hala aile şirketi anlayışıyla tek adam (mağaza sahibi veya A.Ş.'te en büyük pay sahibi) her şeyi idare etmeye çalışmaktadır. Bu nedenle bazı işletmelerde ayrı bir mağaza müdürü bulunmamaktadır. Hatta bulunsa bile kendisine yeterli ve dengeli yetki ve sorumluluk verilmemektedir. Bu ise işletme sahibini kısa zamanda yorup, yıpratmış gibi, yetkisiz bırakılan müdürleri de yıpratmaktadır. Sonuçta işinden memnun olmayan yöneticiler işletme içinde sürtüşmelerin odak noktası olmakta, bu da verimliliği etkilemektedir. Bu sakıncaların giderilmesi aynı imalat endüstrisinde olduğu gibi, perakendecilik endüstrisinde de mağaza idaresinin profesyonel yöneticilere bırakılmasında düğümlenmektedir (123).

Türkiye'deki departmanlı mağazalardan birinin örgüt şeması şekil-5'te gösterilmiştir.

Türkiye'nin önde gelen çağdaş departmanlı mağazalarından birinde satın alma müdürü, alımlar, satıcılar, fiyatlar v.b. hakkında piyasa araştırması yapmaktadır. Satın alma işi yanında, atölyelerin kontrolü de satın alma müdürüne bağlıdır. Mağaza müdürü mağazadaki tüm idari sorunlardan sorumludur. Satış yöneticisi tüm personele doğrudan veya personel müdürü aracılığı ile emir vermektedir. Personel müdürünün görevleri, personelin işe alımı, sosyal işler (İş kanunu gerekleri v.b.), eğitim ve bordroların hazırlanmasıdır. Halkla İlişkiler Müdürü reklam, iç dekarasyon, tanıtma v.b. işlerini yürütmektedir. Gerektiğinde personel ve mağaza müdürlerine vekalet etmektedir. Hukuk ve mali müşavirler sürekli kadroda değildirler (124).

123 Baybars Tek, Op. cit., s. 181.

124 Ibid., s. 182.



Şekil-5

Kaynak: Baybars Tek, *Perakende Pazarlama Yönetimi*. Üçel Yayıncılık, Dağıtımçılık, İzmir:1984, s.182.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SEZON A.Ş.'NİN ORGANİZASYON YAPISINA İLİŞKİN BİR İNCELEME

I. GENEL AÇIKLAMA:

Departmanlı mağazalarla ilgili bu incelememizin birinci bölümünde, departmanlı mağazaların tanımı yapılmış, başarısını etkileyen temel faktörler belirtilmiş; ikinci bölümde ise departmanlı mağazaların yönetimi, işletme, yönetim fonksiyonları üzerinde durulmuş, perakendecilik yönetim stratejisi belirtilmiş; üçüncü bölümde ise departmanlı mağazaların organizasyon yapıları üzerinde durulmuş, mağazalara ilişkin temel organizasyon türleri, büyük mağaza organizasyonu ve özellikleri belirtilmiştir. Çalışmamızın son bölümünde ise, üçüncü bölümde ele aldığımız organizasyonla ilgili yapısal özellikler açısından sezon A.Ş.'nin organizasyon yapısı incelenmiştir. İnceleme konusu olarak Sezon A.Ş.'yi seçmemizin nedeni Sezon'un Kayseri'de departmanlı mağazanın ilk ve tek örneği olmasıdır.

Mağazada inceleme yapılırken Gözlem Tekniklerinden " Canlı Gözlem Tekniği" kullanılmıştır. Bu teknik sosyal realitenin örnekleme, anket ve görüşme gibi doğrudan doğruya gözlemlenmesini ifade eder.

İki çeşit görüşme tekniği vardır. Bunlar;

1. Kanaat veya kişilik görüşmesi
2. Belgesel görüşme tekniği.

Biz incelememizde Belgesel Görüşme Tekniğini kullandık. Yazılı dokümanlar üzerinde araştırmalar yapıldıktan ve bunların sonucu üzerinde düşünüldükten sonra görüşme gerçekleştirilmiştir.

Görüşme sırasında sorular genel hatlarıyla belirlenmiş, soru kağıdı tekniği kullanılmamıştır. Görüşmenin akışına göre yeni sorularda oluşturulmuştur.

Görüşme iki safhada meydana gelmiştir;

1. İlk görüşme yapılmıştır. Bu görüşmeler analiz edildikten sonra yeni sorular önemli noktalar belirlenmiş,

2. İkinci bir görüşme serisi hazırlanmıştır. Bu görüşmenin amacı, tamamlayıcı ve aydınlatıcı bilgiler sağlamaktır.

II. SEZON A.Ş.'NİN TANITIMI:

A. GENEL BİLGİLER:

Miraboğlu Giyim ve İhtiyaç Maddeleri Ticaret ve Sanayi Anonim Şirketi 25 Ocak 1990 tarihinde kurulmuş ve 8 Nisan 1990 tarihinde faaliyete geçmiştir. 800.000.000.-TL sermaye ile ve aile şirketi olarak kurulmuştur. Sermaye dağılımı baba, anne ve üç oğula eşit miktardadır.

Tescilli markası Sezondur.

Sezon A.Ş.'nin kuruluş tüzüğünde belirtilen temel amacı " Her türlü giyim ve ihtiyaç maddelerini, özellikle büyük mağaza işletmeciliği anlayışıyla tüketici eşitliği ve tüketici tatminini sağlamaktır".

1990 yılının dokuz aylık satış hasılatı 6.000.000.000.- TL'dir. 1992 yılında 15.000.000.000.-TL satış hasılatına ulaşmıştır. 1993 yılında hedeflenen satış hasılatı ise 27.000.000.000.-TL olarak belirlenmiştir.

B. SEZON A.Ş.'NİN FAALİYETLERİ:

1. Perakende Satış Faaliyetleri:

Tek mağaza direkt müşteriye satış.

2. Toplu Satış Faaliyetleri:

Toplu ihalelere girmek.

İlerki aşamada fason imalat. Mal yaptırıp piyasaya sürmek. Yeni şubeler açmak.

III. SEZON A.Ş. ORGANİZASYONUNUN TEMEL ÖZELLİKLERİ:

Sezon A.Ş. Departmanlı mağaza organizasyonunun taşıdığı iki temel özelliği taşımaktadır. Bu özelliklerden birincisi departmanlaşmanın mal temeline göre yapılmasıdır. İkinci özellik ise üst yöneticilerin gelecek için plan yapma ve günlük işleri yerine getiren yönetici ve işgörenleri koordine

etme ve denetleme konuları üzerinde artan ölçüde yoğunlaşmasıdır.

A. DEPARTMANLAŞMA:

Departman yöneticileri ile satış personelinin belirli mal türlerinde uzmanlaşmaları amacıyla Sezon mağazasında mallar departmanlara ayrılarak satışa sunulmaktadır.

Departmanlaşmanın mal temeline göre yapılması ile mağazanın faaliyetlerine ilişkin bilgi daha anlamlı hale gelmiş ve her departman o mal grubu üzerinde yoğunlaşan bir departman yöneticisinin sorumluluğuna verilmiştir.

Departman sayısı katlara ve satılan malların bütünselliğine göre belirlenmiştir.

Sezon mağazasında kiralanmış departman yok.

Sezon mağazasında yer alan departmanları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

1. Bayan Konfeksiyon Departmanı;

- Bayan tuhafiyeye ve iç giyim, parfümeri,
- Bayan deri mamülleri.

2. Erkek Konfeksiyon Departmanı;

- Erkek tuhafiyeye ve iç giyim,
- Erkek deri mamülleri.

3. Çocuk Konfeksiyon Departmanı;

- Çocuk tuhafiyeye,
- Çocuk deri.

4. Çocuk Eşyası Departmanı;

- Bisiklet,
- Oyuncak,
- Çocuk gereçleri.

5. Spor Departmanı.

6. Ev Tekstil Departmanı;

- Mefruşat,
- Halı,
- Çeyiz.

7. Züccaciye Departmanı.

8. Dayanıklı Tüketim Malları Departmanı.

Herbir departmanda reyonlar bulunmaktadır. Örneğin; konfeksiyon departmanlarında iç çamaşırı, kot, abiye gibi. Bu akışı şu şekilde özetleyebiliriz;

Mağaza → Departman → Reyon → Mal

Mağazada mal tanımı ve tasnifi konusunda departmanlaşmayla ilgili sorunlar bulunmaktadır. Mallar kullanım amacına göre tasnif edilir. Sünnet, düzen, kayak kıyafetleri gibi. Tanımlanamayan mallar bulunmaktadır. Malların hangi tasnife girdiği kesin olarak belirtilememektedir. Mal tanımı ve tasnifi fiziki alanla sınırlanmıştır.

Hitap ettiği pazar payı da sınırlayıcı bir faktördür. Mesela; züccaciye az satılmak isteniyor. Çünkü kar marjı yüksek değil, rekabet gücü düşüktür. Piyasada sırf bu işi yapan firmalar vardır.

Genel olarak bu sorunlardan bahsedilir. Bunlara ilave olarak da;

- Katlara fiziki yerleşim hataları yapılmıştır. Fiziki yerleşimle departmanlar ayrı olarak düşünülür. Bir katta birden fazla departman bulunabilir. Malların bütünselliği dikkate alınarak departmanlaşmaya gidilir.

- Katların yeri ve terekler, ışıklandırma hataları var.

İşletme önümüzdeki günlerde departman ve katları şu şekilde düzenlemeyi planlamaktadır:

5 İdare.

4 Depo, Kredi Servisi, Müşteri Dinlenme Bölümü.

3 Erkek Reyonu (Konfeksiyon, Ayakkabı).

2 Çocuk Reyonu (Konfeksiyon, Ayakkabı, Oyuncak).

1 Bayan Reyonu (Konfeksiyon, Ayakkabı, Çanta).

0 Zemin-Şov Katı (Spor, Bujiteri, Hediyelik Eşya, Doğa Ürünleri),
Paket Servisi, Kasa, Halkla İlişkiler.

-1 Bodrum (Züccaciye, Dayanıklı Tüketim, Mefruşat, Perde, Ev
Tekstil, Ev Aletleri).

-2 Terzihane.

Yeni departmanlaşma mantığı şu şekilde özetlenebilir:

Mağaza → Departman → Reyon (Ana Mal) → Marka

Departmanlı mağazalarda satış dışı faaliyetlerde bulunan bölümler genellikle en üst katta yer alır. Bu bölümler muhasebe ve finansman, pazarlama, bilgi işlem gibi bölümlerdir. Sezon A.Ş.'de de bu uygulama geçerlidir.

B. ÜST YÖNETİMİN ETKİNLİĞİ ve YÜKÜMLÜLÜKLERİ:

Departmanlı mağazada görev alan genç kişilerin birçoğu, ileride mağaza sahibi ya da bir mağazalar grubunun yöneticisi olmayı ümit ederler. Bu nedenle departmanlı mağazalarda üst yönetimin çok iyi olması lazımdır.

Sezon A.Ş.'de ilişkiler yatay olarak belirlenmiş, yetkiler sınırlı fakat sorumluluklar geniş tanımlanmış. Her biri mağazanın patronu gibi hareket

etmekte. Herşeyden sorumlular ikaz etme, konuşma, fikir üretme yetkileri var.

Üst yönetimde müdürlerden oluşan bir müdürler kurulu vardır. Bu kurul işletme politikalarını belirler ve oy birliği ile karar alır.

Sezon A.Ş.'nin üst yönetiminin yükümlülüklerini şu şekilde özetleyebiliriz;

1. Departmanlı mağazanın Kayseri şartlarında gelişmesini sağlamak için gerekli politika, strateji ve planları oluşturmak.

2. Tüketici tatmini, sosyal faydayı ve uzun vadeli karı elde etmek için işletme içinde yeni düzenlemelere gitmek ve koordinasyonu sağlamak.

3. Personel ve ücret politikalarıyla, fiyat ve satış politikalarını belirlemek. Personelin aylık değerlemesini yapmak.

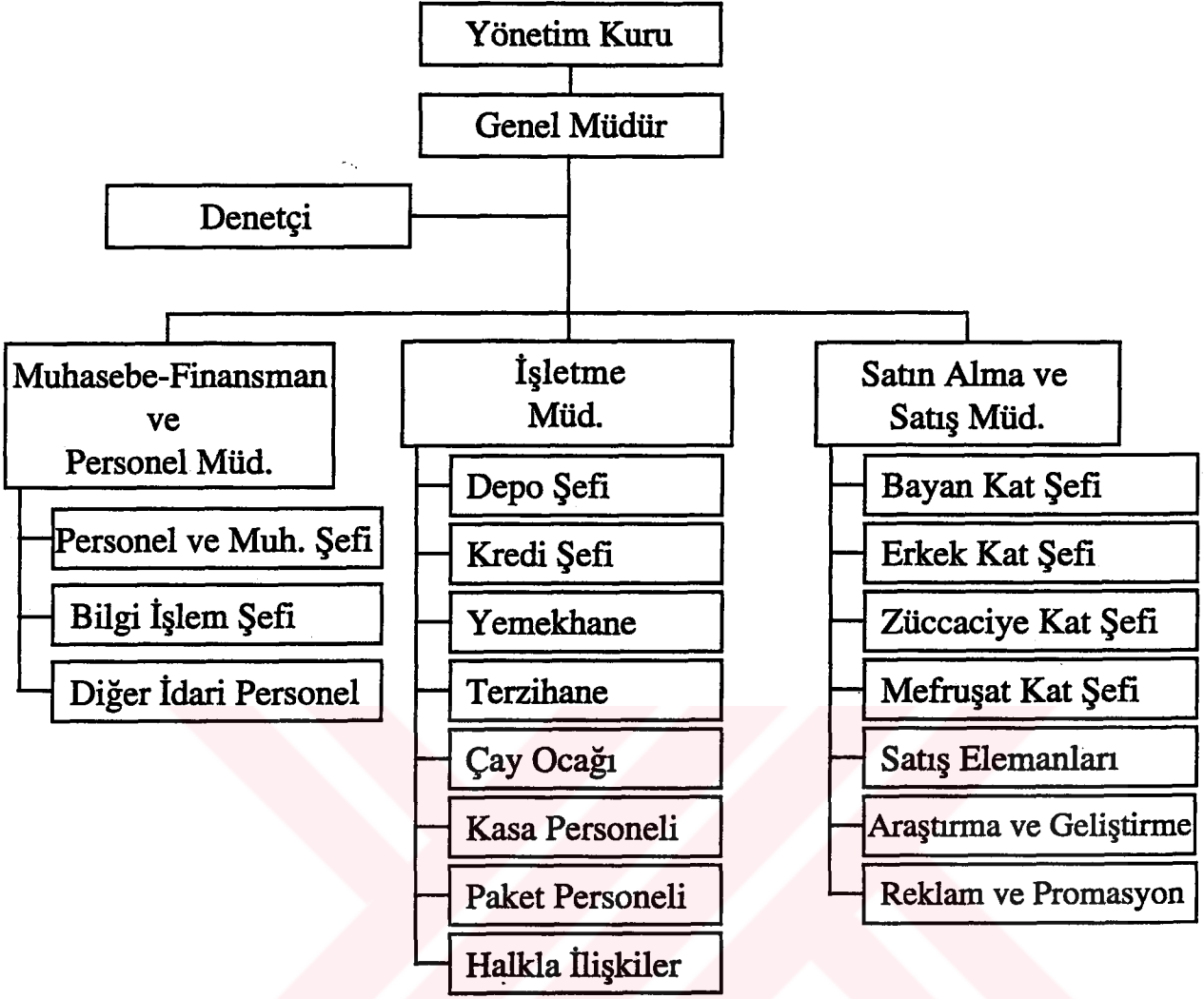
IV. SEZON A.Ş.'NİN ORGANİZASYON MODELİ:

Sezon A.Ş.'nin hedef kitlesi ücretli çalışan insanlardır. Hedef kitle gelir gruplarına göre, sosyal statülerine göre ve sosyal yapıya göre belirlenmiştir. Sabit gelirlili, ekonomik düşünen, sınırlı geliri olan, büyük şehirlili insan. Gelir ve eğitim düzeyine bakınca % 60'ı orta kesit.

Sezon A.Ş. organizasyonu Yönetim Kurulu tarafından belirlenen politika ve stratejiler çerçevesinde, Genel Müdür yönetimi ve gözetimi altında faaliyette bulunur.

Şekil 6'da görüleceği gibi organizasyon yapısının en üst düzeyinde 3 kişiden oluşan Yönetim Kurulu yer almaktadır. Yönetim Kurulunun altında bu kurul tarafından atanan Genel Müdür bulunmaktadır. Genel Müdür aynı zamanda yönetim kuruluna başkanlık etmektedir.

Doğrudan Genel Müdüre bağlı birim daha çok kurmay biçimde hizmet veren Denetçidir.



Şekil-6: Sezon A.Ş.'nin Organizasyon Modeli

A. MUHASEBE-FİNANSMAN ve PERSONEL MÜDÜRLÜĞÜ:

Bu müdürlüğün görevlerini şu şekilde özetleyebiliriz;

1. Muhasebe kayıtlarını tutmak,
2. Personel kayıtlarını düzenlemek,
3. İşlem kontrolü gerçekleştirme, günlük satış ve alışlarla ilgili raporlar ve kontrolleri yapmak.
4. Bilgi İşlem Merkezinin işlemlerini yerine getirmek. Bu işlemler ise; bar kod, stok takip, mallarla ilgili yönetime sunulacak raporlar hazırlanıyor, bütçe programlar üretiliyor, mevcut bilgi işlem sisteminin çalışması sağlanıyor.

B. İŞLETME MÜDÜRLÜĞÜ:

1. İşletme Müdürü'nün Görevleri:

- a. Mağaza açılış-kapanış,
 - b. Mağaza bakım, onarım, temizlik,
 - c. Yemekhane-çayocağı,
 - d. Satınalma ve tedarik
 - Kullanım;
 - Elektrik, su, telefon, yakıt,
 - Kırtasiye, mutfak, demirbaş, genel giderler,
 - Terzi, kuru temizleme,
 - Bakım onarım, tadilat,
 - Tutundurma.
 - e. Mağaza güvenlik,
 - f. Mağaza fiziki işletimi ve altyapısı, düzen tertip, trafik,
 - g. Satış esnasındaki hizmetler,
 - h. Satış işlemleri;
 - Müşteri satış işlem münasebetleri. Müşterinin satış işlemlerinin yapılması. Paket fişi nerede, nasıl yazılacak?
 - Mal hareketi-paket.
1. Satış sonrası hizmetler;
 - Teslim,

- Düzeltme, düzeltme fişi,

- Emanet, emanet fişi,

- Kapora fişi,

- Ambalaj, eve servis.

i. Satış öncesi işlemler;

- Depo-mal teslim-sayma- kontrol- muhasebeye intikal,

- Etiketleme, reyonu indirme.

j. Müşteri şikayetleri;

- Danışma,

- Tüketici köşesi.

k. Halkla İlişkiler,

l. Personel işe alma, yerleştirme.

2. İşletme Müdürüne Bağlı Olan Birimler :

a. Yemekhane, çayocağı,

b. Depo şefliği,

c. Kredi şefliği,

d. Paket; satışlardaki malın doğruluk kontrolü bu mal o mal mı?

e. Terzihane, tadilat, mefruşat dikimi,

C. SATIN ALMA ve SATIŞ MÜDÜRLÜĞÜ:

Sezon A.Ş.'de satınalma ve satışta üç müdür bulunmakta(satın almada bir; satışta iki müdür) ve bu müdürler birlikte bu iki fonksiyonu yerine

getirmektedir. Satın Alma va Satış Müdürlerinin görevleri aşağıdaki gibi tanımlanmıştır. Ayrıca bu müdürlere bağlı olan departmanlar da belirtilmiştir:

1. Satın Alma Müdürünün Görevleri:

- a. Alım yapılacak firmaları tanımak,
- b. Onlarla ticari münasebetler kurmak. Vade, fiyat, iskonta ayarlamak uygun malı uygun fiyat, uygun iskontayla almak ana hedeftir.
- c. Satın alma,
- d. Piyasa araştırması yapmak.

2. Satış Müdürlerinin Görevleri:

- a. Satacağı malları tesbit etmek,
- b. Kendi hedef kitlesine hitap eden malı seçmek. Bu seçimin müşteri üzerindeki etkisini gözlemek.
- c. Malların satış aşaması, yani uygulama aşaması,
- d. Müşteri taleplerini izlemek.
- e. Bir takım malların talebini yaratmak. Terlik satmak gibi.
- f. İnsanları satışa güdülemek. İkramlı alış-verişler çay, kahve gibi, belli bir ciroyu geçince alış-veriş çeki, hediyeli alış-veriş, indirimler, kampanyalı satışlar. Okozyumlar: İlginç şeyler yapma. Sezon'un ilginçlikleri. Uçakla Sezon ilginçliklerine ilgi çekme. Bunları satış geliştirme kavramı içinde düşünülmüştür.
- g. Satış aşamasında personelin müşteri ilişkilerini düzenleme,
- h. Tüketici şikayetleri konusunda maksatları, tüketicinin kandırılmaması. Teminat sözle " Beğenmezseniz geri alırız" gibi.
1. Müşteriye en iyi hizmetleri sağlamak. burada müşteri hizmetlerini ikiye ayırabiliriz;

- Satış öncesi hizmetler: Otopark, çevre düzenlemesi, kreş, çocuk oyun alanı, kafeterya.

- Satış sonrası hizmetler : Eve servis, garantiler, değişimler. Yerinde montaj ve duvardan duvara halı döşeme şu anda yok.

i. Mağazanın en iyi şekilde pazarlanmasını sağlamak.

Mağazanın pazarlanması aşağıdaki şekillerde olmaktadır;

aa. Mağazaya gelen kişilere pazarlama,

bb. Potansiyel pazara yönelme;

- Az-çok haberi olanlara

- Hiç haberi olmayanlara.

j. Reklam ve tanıtma,

k. Halkla İlişkiler,

l. Yeni ürün geliştirme.

3. Satış Müdürlerine Bağlı Olan Departmanlar:

a. Birinci Satış Müdürü'ne Bağlı Olan Departmanlar;

1. Erkek Konfeksiyon Departmanı.

2. Spor Departmanı.

3. Züccaciye ve Dayanıklı Tüketim Malları Departmanı.

4. Halı, Mobilya, Yatak.

b. İkinci Satış Müdürü'ne Bağlı Olan Departmanlar;

1. Bayan Konfeksiyon Departmanı.

2. Çocuk Konfeksiyon Departmanı.

3. Çocuk Gereçleri Departmanı.

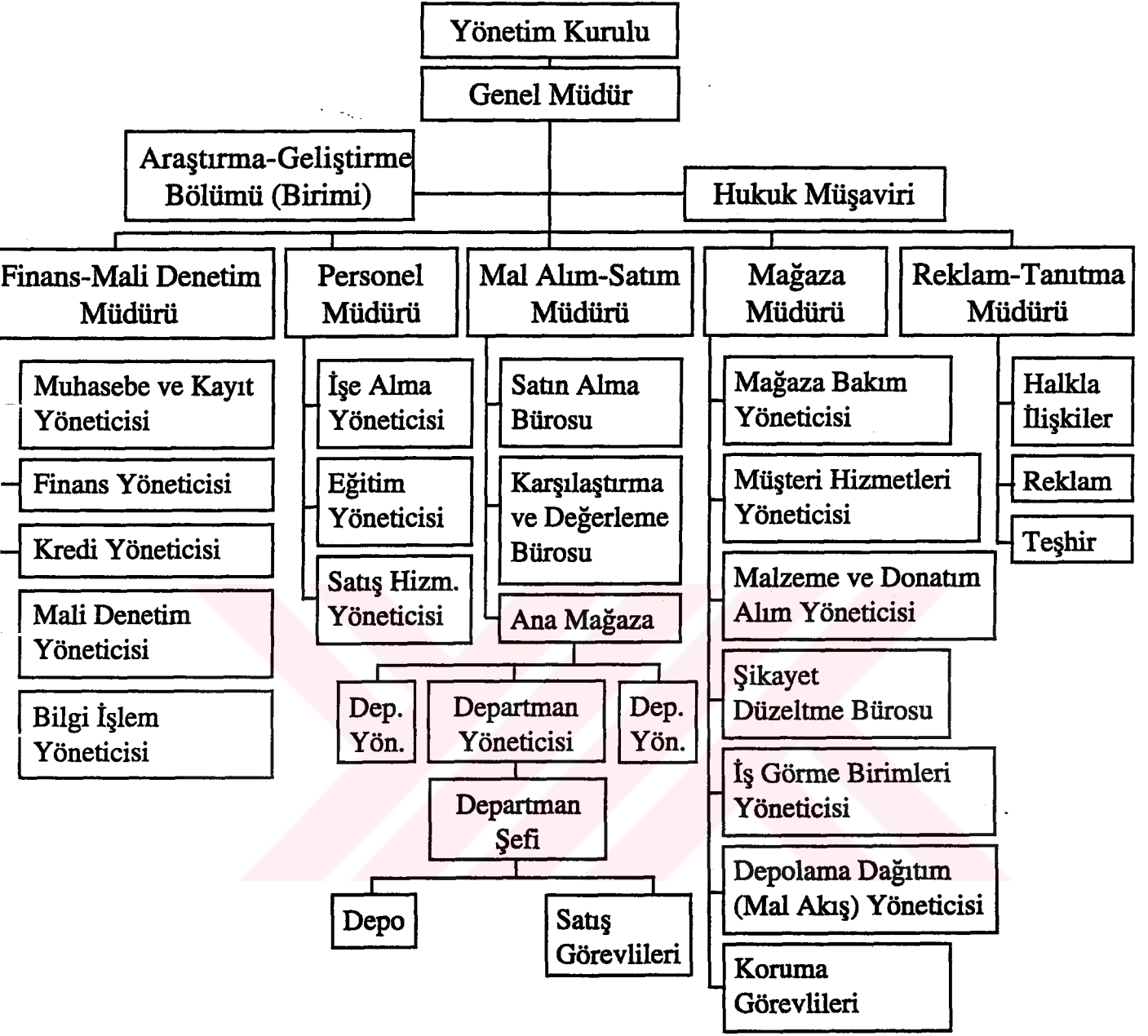
4. Çeyiz ve Mefruşat Departmanı.

V. ÖNERİLEN ORGANİZASYON MODELİ:

Yaptığımız inceleme neticesinde Sezon A.Ş. bölümlerin sayısını azaltarak üçe indirip sorumluluk yoğunlaştırmak suretiyle organizasyon yapılarını üst yönetim düzeyinde basitleştirmeye gitmişlerdir. Şu anda sahip oldukları organizasyon modeli mağazanın ihtiyaçlarına cevap vermektedir.

Bunun nedeni işletmenin şu anda şubesi yoktur. Ayrıca personel sayısı düşük, iş hacmi belli bir seviyededir. İş hacmi ve personeli arttıkça, şubeler açıldıkça bu organizasyon şeması yetersiz hale gelecektir. Ayrıca kısa bir zamanda şube açılması düşünülmektedir.

İleriye dönük olarak Sezon A.Ş.'ye şekil 7'de gösterilen bir organizasyon yapısı önerebiliriz.



Şekil-7: Sezon A.Ş'nin Mevcut Faaliyetlerine Uygun Olarak Önerilen Organizasyon Modeli

Merkezi denetim sistemini kolaylaştırdığı için "Eşit yönetim ağırlıklı mağaza planı" olarak adlandırılan organizasyon modeli önerilmiştir. Bu modele göre temel işletme ve yönetim fonksiyonları (Finans-mali denetim, personel, mal alım-satım, mağaza yönetim, reklam-tanıtma) tek bir yönetim merkezinde (Genel Müdürlükde) yoğunlaştırılmıştır. Bu model ileride şube

mağazaların açılacağı varsayımına dayanmaktadır. Ana Mağaza olarak bu durum belirtilmiştir.

En üst düzeyde Yönetim Kurulu ve bu kurula bağlı Genel Müdür bulunmaktadır. İşletme yine Yönetim Kurulunca belirlenen politikalar doğrultusunda Genel Müdürün gözetimi ve denetiminde faaliyetlerini sürdürecektir.

Genel Müdüre bağlı iki kurmay birim yer almaktadır. Bu kurmay birimler Araştırma-Geliştirme birimi ve Hukuk müşavirliğidir.

Araştırma-Geliştirme birimi mağazayla ilgili çeşitli piyasa araştırmalarının yapılmasını sağlar. Bu araştırmalar neticesinde mağazada bir takım değişiklikler yoluna gidilir. Rakip mağazalar incelenir, onlardan çeşitli bilgi akışları elde edilir, bunlar değerlendirilir.

Hukuk müşavirliği ise işletmenin hukukla ilgili işlerinde genel müdüre bilgi verir, yardımcı olur.

Genel Müdüre bağlı beş temel bölüm bulunmaktadır. Her bölüm Genel Müdüre bağlı bir bölüm müdürünün yönetimine bırakılmıştır. Bu temel bölümler şunlardır; finans-mali denetim, personel, mal alım-satım, mağaza, reklam-tanıtım'dır.

Finas-Denetim bölümü işletmenin bütün muhasebe işlemlerini yapacak, bilgi işlem sisteminin işletilmesini sağlamak, işletme sermayesi temini, stok kontrol, sermaye arttırımı, bütçenin hazırlanması, kredi, denetim konularından da sorumlu olacaktır. Bu bölüme bağlı olarak yer alan birimler ise; muhasebe ve kayıt yöneticisi, finans yöneticisi, kredi yöneticisi, mali denetim yöneticisi, bilgi işlem yöneticisidir. Personel bölümü işgücünün seçimi, eğitimi, ücretlendirilmesinden, motivasyonundan, refah ve mutluluktan da sorumlu olacaktır. Bu bölüme bağlı olan birimler ise; işe alma yöneticisi, eğitim yöneticisi, satış hizmetleri yöneticisidir.

Mal alım-satım bölümü mal alımlarından ve satışlarından sorumlu olacaklardır. Alım yaptıkları firmalarla sürekli diyalog içinde bulunacaklar, piyasadaki satıcıları yakinen takip edecekler yeni firmalar kurulup kurulmadığını araştırabilecekler, tüketici talebini izleyecekler. Bu bölüme bağlı olan birimler; satın alma bürosu, karşılaştırma ve değerlendirme bürosu, ana mağazadır. Ana mağazada ise departman yöneticileri ve bunlara bağlı departman şefleri bu şeflere bağlı depo ve satış görevlileri vardır. Rakiplerin sundukları

malların kıyaslanmasının etkin satın almaya temel teşkil ettiğinden karşılaştırma ve değerlendirme birimi satınalma ve satış bölümüne bağlanmıştır.

Mağaza yönetim bölümü mal alım-satım faaliyetlerinin en güzel şekilde yerine getirilmesi için gerekli olan düzeni ve tedariki sağlamaktan sorumlu olacaktır. Bu bölüme bağlı olan birimler ise; mağaza bakım yöneticisi, müşteri hizmetleri yöneticisi, malzeme ve donatım alım yöneticisi, şikayet düzeltme bürosu, iş görme birimleri yöneticisi, depolama- dağıtım (mal akış) yöneticisi, koruma görevlileridir.

Reklam-tanıtma bölümü personel müdürü ile işbirliğine giderek yeterli sayıda teşhir ve reklam personeli bulmaya çalışır. Özel satış çabaları gösterir. Çeşitli okazyumlar yaratmaya çalışır, özellikle mal çeşitlerini belirleyen mal alım-satım müdürü ile sıkı bir ilişki içinde bulunur. Bu bölüme bağlı olan birimler ise; Halkla İlişkiler, reklam (gazete reklamı, postların hazırlanması, panolara reklam verilmesi gibi faaliyetleri içerir), teşhir ise vitrin, iç vitrin ve tabela düzenlemesi ile ilgilenir. Kişisel satış dışında tüm satış faaliyetlerinden sorumlu bulunur.

Oluşturduğumuz organizasyon modeli departmanlaşmaya, uzmanlaşmaya, kurmay hizmetlerine genişçe yer vermektedir. Bu organizasyon modeli uygulandığı takdirde bütün fonksiyonlar, sorumluluklar, yetkiler belirlenmiş, işler tanımlanmış olacaktır. Buda işletmenin daha verimli çalışmasını sağlayacaktır. Hangi birimin hangi bölüme bağlı olduğu kolaylıkla belli olacaktır.

ÖZET ve SONUÇ:

Perakendecilik mal ve hizmetlerin doğrudan doğruya son tüketicilere pazarlanması ile ilgili faaliyetler bütünüdür. Perakendecilik, bir toplumdaki pazarlama, dağıtım ve hatta diğer ekonomik faaliyetlerin önemli bir bölümünün tüketiciler tarafından görünen yüzüdür. Perakendeci kuruluşlar ise mal ve hizmetlerin üretim ve imalat birimlerinden son tüketicilere kadar olan akışıyla ilgili faaliyetlerin son çıkış noktalarıdır. Perakende dağıtım noktalarındaki aksama ve tıkanıklıklar dağıtım kanalının önünde ve arkasında önemli sorunlar yaratabilir.

Perakendeciliğin temel fonksiyonu, mal ve hizmetlerin uygun miktarlarda, uygun zamanlarda, uygun fiyattan ve uygun yerlerde tüketicilere sunulmasıdır. perakendeci kuruluşlar, verimli bir şekilde gerçek fonksiyonlarını tam anlamıyla yerine getirebilirlerse, toplumdaki tüm kesimler için faydalı bir hizmet görmüş olurlar.

Perakendeci kuruluşlardan biri olan departmanlı mağazalar da, aynı şekilde fonksiyonlarını yerine getirebilirlerse, bu kuruluşlar da benzer şekilde hizmet yapmış olurlar.

Departmanlı mağazalar özellikle hizmet verdikleri tüketici pazarlarındaki değişimlerden etkilenirler. Tüketicilerin sayısı, yaş dağılımı, yerleşim yeri, refah düzeyi, tutumları ve isteklerindeki değişimler departmanlı mağazalardan bu değişmeye uygun karşılık beklerler. Departmanlı mağazaların, faaliyetleri aynı zamanda teknolojik yeniliklerden, yasalardan ve rekabetçi güçlerden kuvvetli bir şekilde etkilenir. Büyük departmanlı mağazalar bu gelişmelerin bazılarını gözlemek için özenli pazarlama araştırması yapmaktadırlar. Ancak tüm departmanlı mağaza sahip ve yöneticileri iş hayatıyla ilgili dergileri okuyara; hükümet raporlarını inceliyerek; kendi satış eğilimlerini analiz ederek; rekabeti izleyerek ve müşterileri, işgörenleri ve mal sunucuları ile konuşarak pazarlarında ne olduğunu ve muhtemelen ne olacağı konusunda bilgi edinmelidirler.

Sosyal, politik, ekonomik ve rekabetçi bir ortam içindeki değişen pazar ve iş şartlarında faaliyetlerini sürdüren departmanlı mağazaların başarısını etkileyen beş temel faktör vardır. Bu faktörler, uygun bir kuruluş yeri; gerekli binalar, fiziksel olanaklar ve mağaza iç düzeni; yeterli finansal yapı;

üst yönetimin niteliği ve mağaza personelinin bireysel yeterliliği.

Departmanlı mağazaların başarılı olabilmesi için iyi ve güçlü bir yönetim yapısına sahip olması gerekir. Şüphesiz mağaza yöneticilerinin yönetimin ne olduğunu, yönetim organlarını, yönetim sürecini, yönetim sürecinin özelliklerini, işletme fonksiyonlarının ve yönetim fonksiyonlarının ne olduğunu bilmeleri gerekir.

Yönetim organları; orta kademe yönetimi, alt kademe yönetimi ve üst kademe yönetimidir. Yönetim süreci; bir veya birden fazla amaca erişmek için bir insan grubunun işbirliği etmeleri ile ilgili olarak giriştikleri faaliyet ve düzenlemelerin toplamıdır. Yönetim sürecinde üç önemli öge vardır. Bunlar; fikirler, nesnelere ve insanlardır.

İşletme fonksiyonları; Yönetim, başkaları vasıtasıyla iş yapmaktır. Başkalarının yardımını isteme faaliyetidir. Üretim; insanların ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin meydana getirilmesidir. Pazarlama; tüketici ve kullanıcıları tatmin edebilmede ve işletmeleri amaçlarına ulaştırabilmek için mal ve hizmetlerin üreticilerinden, tüketici veya kullanıcılara aktarılmasını yönlendiren faaliyetlerin yerine getirilmesidir. Finans; işletmenin faaliyetlerini yürütebilmesi için gerekli fonları, gerekli miktarda, kompozisyonda ve zamanda elde edebilmeye ve bunların işletmenin karlılığını en yüksek seviyede tutacak biçimde kullanabilmeye yönelik planlama ve kontrolleri kapsayan işletme fonksiyonudur. Personel; örgütte çalışan tüm kişileri içine alır. Muhasebe; ekonomik olayları para cinsinden toplama, belgelendirme, kayıt etme ve bunların sonuçlarını ilgili kişilerin kullanabilecekleri bir bilgi haline getirmektir. halkla ilişkiler; halkın neyi sevdiğini öğrenip onu sıklıkla yapma, neyi sevmediğini öğrenip onu hiç yapmamaktır.

Yönetim fonksiyonları ise; Planlama; bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme için gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarının kararlaştırma sürecidir. Organizasyon; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yapıyı kurma, girdilerini, çıktılarını bütünleştirme sürecidir. Organizasyonun amaç birliği, kumanda birliği, yetki ve sorumluluk denkliği gibi bir takım ilkeleri vardır. Yöneltilme; planlara göre bir örgütü yürüten yönetsel faaliyettir. Denetim; yapılan planla elde edilen sonuçların karşılaştırılması ve ona göre yeni düzenlemelere gidilmesidir.

Perakendecilik yönetim stratejisi, bir işletmenin amaçlarını ve kaynaklarını dikkate alarak kendi kontrolü altında olan perakendecilik karışımı

elemanlarını kontrol edilmeyen dış çevre şartlarına uydurmak üzere planlamasıdır. Perakendecilik yönetim stratejisi iki aşamadan meydana gelir; bu aşamalar pazar bölümlenme ve hedef pazarın seçimidir. Perakendecilik karışımı; mal ve hizmet , iletişim ve fiziksel dağıtım alt karışımlarından meydana gelir. Perakendecilik yönetiminin beş temel ilkesi vardır. Bunlar; doğru veya uygun mal, doğru miktar, doğru fiyat, doğru zaman, doğru yerdir.

Faaliyetlerinin koordinasyonu hem önemli hem de zor olan departmanlı mağazaların organizasyon planı; büyüklük, satılan mal türleri, sunulan hizmetler ve üst yöneticilerin tercih ve istekleri gibi faktörlere göre değişir. Ancak küçük bir departmanlı mağaza isterse yüzlerce uzman istihdam eden dev bir departmanlı mağazalar zinciri olsun, organizasyon planı mağazanın bireysel amacını karşılamalıdır. Organizasyon yapısı her işletmede olduğu gibi, temel şartlardaki değişmelere uyarlanabilir olmalıdır.

Küçük departmanlı mağazalar organizasyon planlarında genellikle mal alım-satım faaliyetleri ile mağaza faaliyetlerini ayıran iki-fonksiyonlu sistemi uygulamaktadırlar. Orta büyüklükteki ve büyük departmanlı mağazalar ise mağazanın faaliyetlerini dört gruba ayıran Mazur Planı'nı (Dört-Fonksiyonlu Organizasyon Planı) kullanmaktadırlar. Mazur Planı'nın dört gruba ayırdığı faaliyetler; mal alım-satım, reklam-tanıtma, mağaza yönetimi ve finans-denetimdir. Mazur Planı küçük departmanlı mağazalardaki iki-fonksiyonlu organizasyon yapısından daha karmaşıktır, fakat daha fazla uzmanlaşmaya ve daha geniş faaliyetler dizisine fırsat tanımaktadır.

Büyük departmanlı mağazalar geniş ölçekli mağazacılık öğelerinden olan; işletmeleri yaygın faaliyetler dizisi, departmanlaşma, bir çok kurmay fonksiyonlar, uzmanlaşma ve genel müdürlük düzeyinin altına yerleştirilmiş tüm işletme sorumluluklarını taşır. Departmanlı mağazalar departmanlaşmaya giderken bir takım güçlüklerle karşılaşır. Bu güçlükler iki açıdandır; birincisi iki ya da daha fazla departmana uyan ve güçlükle ayırt edilebilen mallardır. İkincisi ise; belirli bir amaç için bir mal takımını bir araya getirmesi gereken bir müşterinin arzu ettiği malları almak için birçok farklı geleneksel departmanı ziyaret etmeye zorlanması nedeniyle ortaya çıkmaktadır.

Mazur Planı'nın bir takım eleştirileri yapılmaktadır. Bunların en önemlisi de gereksiz sayıda bölüm veya müdürlük yarattığıdır. Zaman içerisinde Mazur Planı'ndan bir takım sapmalar meydana gelmiştir. Mesela; beş fonksiyonlu bölünme modeli ortaya çıkarılmış, personel bölümü ilave edilmiştir

ve ya fonksiyon sayısı azaltılarak temel fonksiyonlar oluşturulmuştur.

Departmanlı mağazalar geniş ölçüde kurmay hizmetlerden faydalanma eğilimine girmişlerdir. Bilgi toplamak, analiz etmek, özetlemek ve üst yönetim ile kararlardan sorumlu bulunan diğer yöneticilere tavsiyelerde bulunmak amacıyla organizasyonları içinde araştırma birimleri oluşturma yoluna gitmişlerdir.

Ülkemizde ise gelişme aşamasında bulunan departmanlı mağazaların geniş ölçekli mağazacılık öğelerine tamamen sahip olduğunu bununla birlikte, dünyada olduğu gibi ülkemizde de departmanlı mağaza işletmeleri şube sayılarını hızla arttırmakta ve şubeleri birbiriyle uyumlu hale getirmek için eşit yönetim ağırlıklı mağaza yaklaşımına girmiş bulunmaktadır. Ülkemizde aynı zamanda çok az mağazada yeterli örgüt şeması vardır. Ayrıca departmanlı mağazalarda fiyatlar yeterince düşük değildir.

Çalışmamıza en yakın ve tek örnek olması nedeniyle inceleme konusu olarak ele aldığımız SEZON A.Ş.'nin organizasyon yapısına ilişkin elde ettiğimiz bulgular ise şunlardır:

- Mağazanın şubesi bulunmamaktadır. Fakat ilerde şubeleşmeye gidilecektir.

- Kurmay hizmetlerden yararlanılmakla birlikte yeterli sayıda kurmay birimleri yer almamakta ve bu hizmetler yetersiz kalmakta. Mesela; araştırma ve geliştirme bölümü ayrı bir birim halinde değildir. Fakat mağazanın yönetimi bu konuda çok titiz davranmakta çeşitli araştırmalar yapmakta veya yaptırmaktadır.

- Bölümlerin sayısını üçe indirmiştir. Bunlar muhasebe-finansman ve personel müdürlüğü, işletme müdürlüğü ve satın alma ve satış müdürlüğüdür. Böylece sorumluluk yoğunlaştırmak suretiyle organizasyon yapılarını üst yönetim düzeyinde basitleştirmiştir.

- Personel sayısı çok fazla olmadığı için ayrı bir personel bölümü oluşturmamıştır. Fakat ilerde şubeleşmeye gidince personeli ayrı bir bölüm halinde düşünebilirler. Özellikle, yeni iş yasaları, işçi sendikalarının büyümesi, yükselen ücretler, yeni eğitim tekniklerinin gelişmesi ve iş görenlerin verimliliği konusunun önem taşıması neticesinde işletmeler personel bölümüne ayrı bir önem vermek zorundakalılar.

- Reklam ve promasyon bölümü, bu faaliyetlerin sınırlı olması nedeniyle organizasyon yapısında temel bir bölüm olarak yer almamışlardır.

- Mağazanın büyüklüğü ve faaliyet biçimi faaliyet gösterdiği yere göre değişmektedir.

- Bağzı eksikliklerinin dışında geniş ölçekli mağazacılık öğelerine sahip bulunmaktadır.

- Satın alma ve satma sorumlulukları ayrılmamış bulunmaktadır. Fakat ilerde şubeleşmeye gidince bu sorumluluklar ayrılma eğilimine girecektir. Çünkü şube mağazaların büyümesi ve sayılarının artması departman yöneticileri pekçok yerdeki satış faaliyetlerine nezaret ve yine satın alma görevlerini yerine getirememektedirler.

Departmanlı mağazaların başarılı olması ve fonksiyonlarını en iyi şekilde yerine getirmesi için, departmanlı mağazaların ayrılmaz bir parçası olan müşterilerinin, sosyo-ekonomik özelliklerinin belirlenmesi ve bu kuruluş yöneticilerince gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir. Sezon A.Ş.' yöneticileri de bu konuyu erkenden keşfetmişler şu günlerde bu konu ile ilgili yoğun araştırmalar yapılmaktadır. Araştırma sonuçlarının; bilimsel çalışma yapacakların yanında, departmanlı mağaza yöneticileri ile, üretici ve imalatçılara alacakları kararlar için olumlu katkılarda bulunabileceği gibi, bunun sonucu ortaya çıkacak olumlu gelişmeler, tüketicilerin de yararına olacaktır. Bu gerçekleştiği takdirde perakendecilik sektörü ve ülke ekonomisine hizmet edilmiş olacaktır.

Bundan sonraki aşamada departmanlı mağazaların araştırma neticesinde yapısında meydana getireceği değişiklikleri ve bunları nasıl meydana getireceği inceleme konusu olabilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR:

- Aktepe, E. *İşletmecilik Bilgileri*. Pamuk Ofset, İstanbul: 1988.
- A.M.A. *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms* American Marketing Association, Chicago: 1960.
- Aydın, K. *Perakendecilik ve Departmanlı Mağaza Müşterilerinin Sosyo-Ekonomik Özellikleri*. Özgül Matbaası. İstanbul: 1992.
- Baron, R.B. *Behavior in Organizations*. Allyn and Bacon, Inc., Second Edition, USA: 1986.
- Başaran, E. *Yönetime Giriş*. Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara:1984.
- Boone, L.E. and D.L.Kurtz, *Contemporary Marketing*. USA :1980.
- Bucklin, L.P. *Competition and Evolution In The Distributive Trades*. Prentice-Hall, Inc., New Jersey:1972.
- Butcher, B.C. and J.R. McAnelly, *Fundamentals of Retailing*. The McMillan Company, USA: 1973.
- Cemalcılar, İ. *Pazarlama*. Beta Basım Yayım A.Ş. , İstanbul:1986.
- Davidson, W.R. ve Brown, P. *Retailing Management*. The Ronald Press Company, New York:1960.
- Dessler, G. *Organization and Management*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, USA:1976.
- Duncan, D.J. ve C.F. Phillips, *Retailing Principles and Methods*. Richard D. Irwin, Inc., illinois:1965.
- Enis, B.M *Marketing Principles*. Goodyear Publishing Company, Inc., Thrd Edition, California:1980.
- Eren, E. *Yönetim ve Organizasyon*. İşletme Fakültesi Yayın No: 236, İstanbul: 1991.
- Eren, Tunç *Yönetim Açısından Pazarlama*. Cem Ofset, İstanbul: 1980.
- Evans, J.R. and B. Berman. *Marketing*. Mc.Millan Publishing Co., USA: 1982.
- Gaedeke, R.M. and D.H.Tootelian, *Marketing Principles and Applications*. West Publishing Co., Minnesota:1983.

Galbraith, J.R. *Organization Design*. Addison-Wesley Publishing Company, USA: 1977.

Gıda ve İhtiyaç maddeleri T.A.Ş., *Modern Mağazacılık Sistemi Büyüme ve Gelişme Projesi*, Ankara:1976.

Gibson, J.L., J.M.Ivancevich and J.H. Donnelly, *Organizations*. Bussiness Publications, Inc., Fourth Edition, Texas:1982.

Griffin, R.W. *Management*. Houghton Mifflin Company, Boston: 1984

Gross, B.M. *Organizations and Their Managing*. A Division of Mc.Millan Publishing Co., Inc, New York:1968.

Haimann, T., W.G. Scott and P.E. Connar, *Management*. Houghton Mifflin Company, Boston:1982.

Hitt, M.A., R.D. Middlemist and R.L. Mathis, *Effective Management*. West Publishing Co.,Minnesota:1979.

Hicks, H.G. *Örgütlerin Yönetimi*. Çev. Osman Tekok, C:1, Turhan Kitabevi, Ankara: 1979.

Jones, F.M. *Retail Merchandising*. Richard D.Irwin. Inc., Illinois:1957.

Kanter, J. *Management Oriented Management Information Systems*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall. Inc., 1977.

Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul Üniversitesi Yayın No: 205.

Koçer, Melih. *İşletme Yönetimi ve Organizasyon Fonksiyonu*. Güven Matbaası, Ankara: 1970.

Koparal,C. *Departmanlı Mağazaların Organizasyon Yapıları Gima T.A.Ş.'deki İnceleme*. Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir: 1986.

_____. *Zincirleme Mağazaların Organizasyon yapıları ve Beymen Mağazalarındaki İnceleme*. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:268, Eskişehir: 1988.

Kotler, P. *Marketing Management*. Prentice-Hall, Inc., Fourth Edition, New Jersey:1980.

_____. *Principles of Marketing*. Prentice-Hall International Inc., New Jersey: 1980.

Lazer, W. *Marketing Managemant A Systems Perspektive*, John Wiley Sons, Inc., Canada: 1971.

Lowry, J.R. *Retail Management*. South-Westren Publishing Co., Cincinnati: 1983.

Markin, R.J. Jr., *Retail Management*. The Mc.Millan Company, New York: 1971.

Marshall, A. *Industry and Trade*. The Mc.Millan Co., London:1920.

Mason, J.B. and M.L. Mayer, *Modern Retailing*. Business Publications, Inc., USA:1981.

Mayer W.G., D.P. Kohns, E.E. Harris and J.R. Stone., *Retail Marketing for Employees, Manager and Enterpreneurs*. Mc.Graw-Hill Book Company, Eighth Edition, Singapore: 1988.

Mc Carthy, E.J. *Basic Marketing*. Sixth Edition

Modern Marketing Management, Revised Edition, Random House, New York:1980.

Mucuk, İ. *Modern İşletmecilik*. Der Yayınları, İstanbul: 1983.

Newman, W.H. *Sevk ve İdare*. Çev. K. Sürgit, TODAİE Yayınları, Sevinç Matbaası, Ankara:1970.

Oluç, M. *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*. İstanbul Üniversitesi Yayın No: 2430, İstanbul: 1978.

Özalp, İ. *Yönetim ve Organizasyon*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, C:1 (Eskişehir-1986).

Pasdermadjan, H. *The Department Store;It's Origins, Evolution and Economics*. Newman Books, London: 1954.

Pride, W.M. and O.C. Ferrell, *Marketing*. Second Edition, Houghton Mifflin Company. USA: 1980.

_____ *Marketing Concepts and Strategies*. Houghton Mifflin Company, Sixth Edition, USA:1989.

Sedillot, R. *Değiş Tokuştan Süpermarkete*. Çev. Esat-Nermi Erendor, Cep Kitapları A.Ş, İstanbul: 1983.

Stern, W.L. ve A.I. El. Ansary, *Marketing Channels*. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey:1977

Şireli, A.F. *Türkiye'de Departmanlı Mağazaların Müşterilerinin Sosyoekonomik Özellikleri*. İ.Ü.Pazarlama Enstitüsü Yayını, İstanbul:1973.

Tatar, T. *İşletmeciliğin Temel Kuralları*. Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Yayınları

Tek, B. *Perakende Pazarlama Yönetimi*. Üçel Yayımcılık Dağıtım, İzmir: 1984.

Tortop, N. ve E.G. İsbir, *Yönetim Bilimi*. Bilim Yayınları, Olgaç Matbaası,

Ankara: (t.y.)

Tosun, K. *İşletme Yönetimi*. İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3462

Uraz, Ç. *Pazarlama Yönetimi*. Kalite Matbaası, Ankara: 1979.

MAKALELER:

Akdoğan, Ş. " Pazarlama Yönetim Fonksiyonları Açısından Hizmet Pazarlaması," *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:5 (Aralık -1983).

Kaldırımçı, N. " Yönetim Açısından Davranışa Sistem Yaklaşımı ve Karmaşık İnsan Kavramının Yorumlanması," *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Sayı:6, (Kasım-1984).

Kaya, A. " Halkla İlişkilerin Yönetimde Yeri ve Önemi, " *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 3, (1989).

Koparal, C. " Büyük Mağaza Yönetiminin Başarı Faktörleri," *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:IX, Sayı:1-2, 1991.

_____. " Büyük Mağaza Organizasyonlarında Personel Faaliyetlerinin İnsan Faktörünün Önemi Açısından İncelenmesi," *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:VII, Sayı:1 (Haziran-1989).

Lazer, W. and E. Kelly, "Retailing Mix: Planning and Management," *Journal of Retailing* (Spring, 1961).

Maviş, F. "Yönetim Süreci," *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, No: 365.

Odabaşı, Y. " Pazar Bölümlenmesinde Kullanılan Sosyal Sınıf Kuramının Yapısı ve Gelişimi," *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:6 (Kasım-1984).

Oluç, Mehmet. "Perakendecilik", *Pazarlama Dünyası Dergisi*. İstanbul:1989, Yıl:3, Sayı:15

Ülgen, H. "Organizasyon El Kitaplarından Yararlanma," *Pazarlama Yönetim*, Yıl:1, Sayı:2 (Ekim-Aralık 1975).

ÖZET

Perakendecilik, mal ve hizmetlerin doğrudan doğruya son tüketicilere pazarlanmasıyla ilgili faaliyetler bütünüdür. Perakendeciliğin temel fonksiyonu, mal ve hizmetlerin uygun miktarlarda, uygun zamanlarda, uygun fiyattan ve uygun yerlerde tüketiciye sunulmasıdır. Perakendeci kuruluşlardan biri olan departmanlı mağazalar da bu fonksiyonları yerine getirmeye çalışmakta aynı zamanda çeşitli sosyal katkıları da bulunmaktadır.

Departmanlı mağazaların yönetim ve organizasyon yapılarını ortaya koymayı amaçlayan çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde departmanlı mağaza kavramı tanıtılmış, bu mağazaların özellikleri belirtildikten sonra dünyadaki ve ülkemizdeki tarihi gelişimi; avantajlı ve dezavantajlı yönleri incelenmiştir. Departmanlı mağazaların başarısını etkileyen temel faktörler üzerinde durulmuştur. Bu faktörler ise kuruluş yerinin seçimi; binalar; fiziksel olanaklar ve mağaza iç düzeni; finansal yapı; üst yönetimin niteliği ve personelin niteliğidir.

Çalışmamızın ikinci bölümü, departmanlı mağazaların yönetimi ve departmanlı mağazalarda perakendecilik yönetim stratejilerini kapsamaktadır. Yönetimin tanımı ve anlamı belirtilmiştir. Yönetim süreci, yönetim sürecinin özellikleri; işletme fonksiyonları, yönetim fonksiyonları üzerinde durulmuş ve departmanlı mağazalardaki uygulama biçimleri açıklanmıştır. Ayrıca departmanlı mağazalarda perakende yönetim stratejilerine dikkat çekilmiş, hedef pazarın seçimi; perakendecilik karışımının geliştirilmesi ; perakendecilik yönetimi ve temel ilkeleri de açıklanmıştır.

Çalışmamızın üçüncü bölümü, departmanlı mağaza organizasyonu ve bu mağazaların organizasyon yapıları ile uyguladıkları organizasyon modellerini kapsamaktadır. Bu bölümün girişinde mağaza organizasyonu üzerinde durulmuştur. Departmanlı mağazaların organizasyonu ve özellikleri; mağazalarda uygulanan temel organizasyon türleri açıklanarak, küçük departmanlı mağazalarda uygulanan iki-fonksiyonlu sistem ile büyük departmanlı mağazalarda uygulanan Mazur Planı'na yer verilmiştir. Bu planın eleştirisi yapılmış ve bu plandan meydana gelen sapmalar, son olarak da ülkemizdeki büyük departmanlı mağaza örgütü belirtilmiştir.

Çalışmamızın son bölümünü oluşturan dördüncü bölümde ise, çalışmamıza en yakın örnek olması nedeniyle SEZON A.Ş.'nin organizasyon yapısıyla ilgili bir inceleme yapılmıştır. Çalışmamızın sonunda incelemeden elde edilen sonuç ve yorumlarla incelemenin genel bir değerlendirmesi yer almaktadır.

ABSTRACT

Retailing is the activity of marketing the goods and services to the ultimate consumers. The basic functions of retailing are presentation of the right amount of goods and services, in the right time, price and place to the consumers. Department stores, that are one of these retailing institutions, are performing these functions and are also contributing various social activities.

This case study consists of four sections aiming to demonstrate the administrative and organizational structures of the department stores:

In the first section the concept of "Department Store" has been defined. After the characteristics of these department stores have been defined, the advantageous and disadvantageous sides, the historical background of these stores in our country and in the world have been studied. The major factors that affect the success of the department stores are examined in detail. These factors are; the selection of location, buildings, physical facilities and inner design of the building, financial structure, qualifications of top management and personnel.

The second section of this case study contains the administration of retailing stores and retailing administrative strategies in department stores. The meaning and definition of "Administration" has been pointed out clearly. The process of administration, the characteristics of the administration process, business functions, and administrative functions have been pointed out and styles of department stores have been explained. Also the retailing administrative strategies of department stores have been emphasized, and the selection of the target market, the development of the retailing mixture, the administration and basic principles of retailing have also been explained.

The third section of this case study contains department store organization, organizational structures of these stores, and organization models they use. First, store organization is emphasized. The organization and characteristics of department stores, the major organizational types applied in stores have been explained, the two-function plan being used in small department stores and the Mazur Plan being used in large department stores are also considered. A criticism of this plan and the deviations due to this plan have been made. Finally the big department store organizations have been pointed out.

In the fourth and final section, due to being a most close sample to our study, there is application which aims to put forward the organizational structure of SEZON A.Ş. and the organization plan it uses. Finally an evaluation of the paper with results and comments is provided.