

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Hatice Gökçen ÖCAL

İŞLETMELERDE PAZARLAMA İŞLEVİNİN ÖRGÜTLENMESİ

Danışman

Prof. Dr. Şafak AKSOY

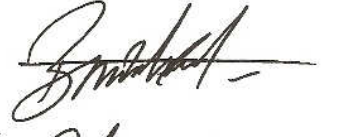
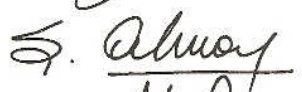
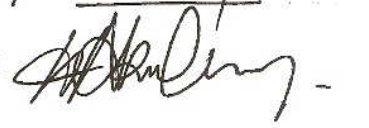
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2008

Akdeniz Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

H.Gökçen ÖCAL'ın bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Beykan ÇİZEL   
Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Şafak AKSOY   
Üye : Yrd. Doç. Dr. Serkan AKINCI 

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Tez Savunma Tarihi : 18/09/2008

Mezuniyet Tarihi : .../...../200

Prof. Dr. Burhan VARKIVANÇ  
Müdür

.....

## İÇİNDEKİLER

<b>ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ .....</b>	<b>iv</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>vii</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>viii</b>
<b>ÖNSÖZ .....</b>	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>2</b>
<b>ÖRGÜTLEME VE ÖRGÜTLEME TİPLERİ .....</b>	<b>2</b>
1.1. Örgütlemenin Tanımı, Önemi ve İlkeleri .....	2
1.2. Örgütlemenin Evreleri .....	4
1.3. Örgüt Yapısı ve Bölümlere Ayırma .....	5
1.3.1. Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma .....	5
1.3.2. Coğrafi Bölgeye Göre Bölümlere Ayırma .....	7
1.3.3. Üretilen Ürün ve Hizmet Temeline Göre Bölümlere Ayırma .....	7
1.3.4. Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma .....	9
1.3.5. Karma Bölümlere Ayırma (Matriks Örgüt) .....	10
1.3.6. Proje Temeline Göre Bölümlere Ayırma .....	13
1.3.7. Şebeke Türü Örgütler .....	16
<b>İKİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>19</b>
<b>İŞLETMELERDE PAZARLAMA FONKSİYONU VE ÖRGÜTLENMESİ .....</b>	<b>19</b>
2.1. Pazarlamanın Anlamı ve Önemi .....	19
2.2. Pazarlama Fonksiyonları ve Pazarlama Karması .....	20
2.2.1. Ürün ve Hizmet .....	21
2.2.2. Fiyat .....	26
2.2.3. Tutundurma .....	27
2.2.4. Dağıtım .....	28
2.3. Pazarlamada Örgütlenme .....	32
2.3.1. Pazarlamada Örgütlenme Konusunu Açıklayan Yaklaşımlar .....	32
2.3.2. Pazarlamanın Örgüt Yapısındaki Yeri .....	35
2.3.2.1. Birinci Aşama – Satış Gücü .....	36

2.3.2.2. İkinci Aşama-Satış Departmanı ile Yardımcı Pazarlama Fonksiyonları	36
2.3.2.3. Üçüncü Aşama - Ayrı bir Pazarlama Departmanı	37
2.3.2.4. Dördüncü Aşama - Modern Pazarlama Departmanı	39
2.3.2.5. Beşinci Aşama - Etkin bir Pazarlama Şirketi	39
2.3.2.6. Altıncı Aşama: Süreç ve Sonuç Temelli Şirket	40
2.3.3. İşletmelerin Pazarlama Faaliyetlerini Örgütlemesi	41
2.3.3.1. Örgütsel Dizaynın Prensipleri	41
2.3.3.2. Fonksiyonel Pazarlama Organizasyonu	44
2.3.3.3. Coğrafik Pazarlama Organizasyonu	45
2.3.3.4. Ürün-Marka Yönetimi Organizasyonu	46
2.3.3.5. Müşteri ve Pazar Yönetimi Organizasyonu	48
2.3.3.6. Karma Pazarlama Organizasyonları	49
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>	<b>50</b>
<b>VAKA İNCELEMELERİ</b>	<b>50</b>
3.1. UNILEVER	51
3.1.1. UNILEVER Hakkında Genel Bilgiler	51
3.1.1.1. Firmanın Tarihçesi ve Gelişimi	51
3.1.1.2. Firmanın Profili	52
3.1.1.3. Firmanın Misyon ve Amaçları	53
3.1.1.4. Firmanın Yönetim Anlayışı	54
3.1.1.5. Firmanın Organizasyon Yapısı	54
3.1.2. UNILEVER Türkiye	56
3.1.2.1. UNILEVER Türkiye'nin Örgütlenme ve Organizasyon Yapısı	58
3.1.3. UNILEVER 'de Pazarlama İşlevinin Örgütlenmesi	60
3.1.3.1. Gıda Pazarlama Direktörlüğü ( Food Marketing Director)	61
3.1.3.2. Müşteri Geliştirme Direktörlüğü (Customer Development Director)	64
3.2. MIGROS Türk T.A.Ş.	68
3.2.1. Migros Hakkında Genel Bilgiler	68
3.2.1.1. Firmanın Tarihçesi ve Gelişimi	68
3.2.1.2. Firmanın Vizyon ve Misyonu	69
3.2.1.3. Firmanın Yönetim Anlayışı	70
3.2.1.4. Firmanın Organizasyon Yapısı	70
3.2.2. MIGROS Türk T.A.Ş.'de Pazarlama İşlevinin Örgütlenmesi	73
3.2.2.1. Satış Departmanı	75
3.2.2.2. Kategori Yönetimi Departmanı	77

3.2.2.3. Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi Departmanı.....	79
<b>3.3. PFIZER .....</b>	<b>83</b>
3.3.1. PFIZER Hakkında Genel Bilgiler .....	83
3.3.1.1. Firmanın Tarihçesi ve Gelişimi.....	83
3.3.1.2. Firmanın Profili.....	84
3.3.2. PFIZER Türkiye .....	88
3.3.2.1. Firmanın Profili.....	88
3.3.2.2. Firmanın Organizasyon Yapısı.....	88
3.3.3. PFIZER’de Pazarlama İşlevinin Örgütlenmesi .....	91
<b>3.4. TEZ TOUR .....</b>	<b>96</b>
3.4.1. Tez Tour Hakkında Genel Bilgiler .....	96
3.4.1.1. Firmanın Tarihçesi ve Gelişimi.....	96
3.4.1.2. Firmanın Profili.....	97
3.4.1.3. Yönetim ve Organizasyon Yapısı.....	98
3.4.2. Tez Tour’da Pazarlama İşlevinin Örgütlenmesi .....	99
<b>SONUÇ .....</b>	<b>103</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>107</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>111</b>

## ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

Şekil 1.1 Yönetim Fonksiyonları .....	2
Şekil 1.2 Fonksiyonel Bölümlendirme .....	6
Şekil 1.3 Coğrafi Temelli Bölümlendirme .....	7
Şekil 1.4 Ürün Temelli Bölümlendirme .....	8
Şekil 1.5 Müşteri Temelli Bölümlendirme .....	9
Şekil 1.6 Proje Yöneticisinin Fonksiyonel Uzmanlarla İlişkileri .....	11
Şekil 1.7 Matriks Örgüt Yapısı.....	12
Şekil 1.8 Kurmay Proje Örgüt Yapısı .....	14
Şekil 1.9 Saf Proje Örgüt Yapısı .....	15
Şekil 1.10 Şebeke Tipi Örgüt Yapısı .....	16
Şekil 1.11 Şebeke Örgüt Türleri.....	17
Şekil 2.1 Pazarlama Karması Değişkenleri .....	21
Şekil 2.2 Ürün Düzeyleri .....	22
Şekil 2.3 Ürün Hayat Eğrisi .....	24
Şekil 2.4 Fiyatlandırma Aşamaları .....	27
Şekil 2.5 Tüketim Mallarında En Yaygın Kullanılan Kanallar .....	29
Şekil 2.6 Endüstriyel Mallarda En Yaygın Kullanılan Kanallar .....	31
Şekil 2.7 Aktivite Yapısı ve Performans Arasındaki İlişki.....	34
Şekil 2.8 Satış Gücü Örgütü .....	36
Şekil 2.9 Satış Departmanı ile Yardımcı Pazarlama Fonksiyonları.....	37
Şekil 2.10 Ayrı Bir Pazarlama Departmanı .....	38
Şekil 2.11 4. ve 5. Aşama Pazarlama Departmanlarının Yapısı .....	40
Şekil 2.12 Süreç ve Sonuç Temelli Şirket .....	41
Şekil 2.13 Örgütsel Yapının Unsurları .....	42
Şekil 2.14 Fonksiyonel Pazarlama Organizasyonu .....	44
Şekil 2.15 Coğrafik Pazarlama Organizasyonu .....	45
Şekil 2.16 Ürün Grubu Organizasyonu .....	46
Şekil 2.17 Ürün Takımı Modelleri .....	47
Şekil 2.18 Pazar Yönetimi Organizasyonu .....	48
Şekil 2.19 DuPont Firması Matriks Organizasyon Yapısı .....	49

Şekil 3.1 Unilever'in Üst Yönetim Takımı ve Organizasyon Şeması .....	55
Şekil 3.2 Unilever'in Kategori ve Bölge Yönetimleri .....	56
Şekil 3.3 Unilever'in Türkiye Yönetim ve Organizasyon Yapısı .....	59
Şekil 3.4 Unilever'in İki Boyutlu-Matriks Pazarlama Organizasyonu .....	60
Şekil 3.5 Gıda Pazarlama Direktörlüğünde Pozisyonlar .....	62
Şekil 3.6 Gıda Pazarlama Direktörlüğünün Örgütlenmesi .....	64
Şekil 3.7 Müşteri Geliştirme Direktörlüğünde Pozisyonlar .....	65
Şekil 3.8 Müşteri Geliştirme Direktörlüğünün Örgütlenmesi .....	66
Şekil 3.9 Zincir Marketler Direktörlüğünün Örgütlenmesi .....	67
Şekil 3.10 Migros Türk T.A.Ş. Organizasyon Şeması .....	71
Şekil 3.11 Migros Türk T.A.Ş. Pazarlama Örgüt Yapısı .....	74
Şekil 3.12 Migros Türk T.A.Ş Satış Departmanı Yapısı .....	75
Şekil 3.13 Migros Türk T.A.Ş'de Kategori Yönetimi .....	78
Şekil 3.14 Tedarik Zinciri ve Lojistik Departmanı Örgütlenmesi .....	80
Şekil 3.15 Migros Türk T.A.Ş. Tedarik Sistemi .....	82
Şekil 3.16 Pfizer Global'in İki Boyutlu-Matriks Yönetim Şeması .....	87
Şekil 3.17 Pfizer Türkiye Yönetiminin Global Örgüt Yapısındaki Yeri .....	89
Şekil 3.18 Pfizer Türkiye Yönetimi'nin Organizasyon Şeması .....	90
Şekil 3.19 Pfizer Türkiye'nin Pazarlama Yapısı .....	91
Şekil 3.20 Pfizer Türkiye'de Pazarlama Direktörlüğü Örgütlenme Yapısı .....	92
Şekil 3.21 Ürün Müdürü, Medikal Müdür ve Satış Uzmanından Oluşan Ürün Takımı .....	93
Şekil 3.22 Satış Direktörlüğünün Örgütlenmesi .....	93
Şekil 3.23 Gelişen Pazarlar Direktörlüğünün Örgütlenmesi .....	95
Şekil 3.24 Tez Tour'un Organizasyon Şeması .....	98
Şekil 3.25 Tez Tour'un Pazarlama Örgüt Yapısı .....	100
Tablo 2.1 Alan Yazınında Pazarlamada Örgütlenme Konusuna İlişkin Yaklaşımlar .....	33
Tablo 2.2 Küçük-Orta-Büyük Ölçekli Firmaların Pazarlama Örgüt Yapıları Dağılımı .....	39
Tablo 3.1 Unilever'in 2007 Yılı Ciro ve Bölgelerin Toplam Cirodaki Payları .....	53
Tablo 3.2 Unilever'in Türkiye Pazarına Sunduğu Markaları .....	57
Tablo 3.3 Pazarlama Direktörlüğü Faaliyetleri ve Müşteri Geliştirme Dir. Faaliyetleri .....	61
Tablo 3.4 Pfizer Beşeri İlaçları .....	84
Tablo 3.5 Pfizer Hayvan Sağlığı İlaçları .....	85
Tablo 3.6 Forbes Global 2000 Listesinde İlaç ve Biyoteknoloji Firmaları .....	86
Grafik 3.1 Unilever'in Ürün Kategori Portföyü ve Yüzdeler Dağılımları .....	52
Grafik 3.2 Organize Türk Gıda Perakendeciliğindeki Pazar Payları – 2006 .....	69

**KISALTMALAR LİSTESİ**

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Asist.	Asistan / Assistant
AVM	Alışveriş Merkezi
BBM	Brand Build Manager (Marka Oluşturma Müdürü)
BDM	Brand Development Manager (Marka Geliştirme Müdürü)
Bkz.	Bakınız
CMM	Customer Marketing Manager (Müşteri Pazarlama Müdürü)
COM	Customer Operations Manager (Müşteri Operasyonları Müdürü)
CRM	Customer Relations Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)
Dir.	Direktör / Director
Fonks.	Fonksiyonu
IT	Information Technologies (Bilgi Teknolojileri)
İ.K.	İnsan Kaynakları
Man.	Manager
Müd.	Müdür
Müş.	Müşteri
NAM	National Accounts Manager (Zincir Market Müdürü)
Paz.	Pazarlama
s.	Sayfa
T.A.Ş.	Ticaret Anonim Şirketi
Vb.	Ve bunun gibi
Yard.	Yardımcı
Yön.	Yönetici



## ÖZET

İşletmelerin başarısını sağlayan fonksiyonların en önemlilerinden birisi pazarlamadır. Günümüzde pazarlama artık diğer işletme fonksiyonlarına yön veren, işletmelerin itici gücü haline gelmiştir. Bununla birlikte pazarlamanın kapsamı, değişen çevre ve müşteri ihtiyaçları doğrultusunda gün geçtikçe genişlemektedir. Buna paralel olarak, işletmeler pazarlama faaliyetlerini çeşitlendirmekte ve genişletmektedirler. Ancak, bu faaliyetlerin etkin bir şekilde örgütlenmesi de başlı başına önem arz eden bir konudur.

Günümüzde müşteri beklentileri büyük önem kazanmış, işletmeler arasında müşterilere daha iyi ürün ve hizmet sunmanın yanında, onlarla nasıl daha iyi iletişime geçirim yarışı başlamıştır. Bunun sonucu olarak, işletmelerde pazarlama ağırlıklı bir döneme geçilmiştir. Bazı işletmelerde pazarlama departmanının ürünle ilgili birçok konunun patronu olduğu görülmektedir.

Çalışmamızın konusunu, işletmelerde pazarlama fonksiyonunun örgütlenmesi oluşturmaktadır. Konu üç bölüm halinde ele alınmıştır. İlk iki bölümde teorik açıklamalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde vaka incelemeleri olarak, Unilever, Migros Türk T.A.Ş., Pfizer ve Tez Tour gibi, her biri farklı sektörlerde faaliyet gösteren uluslararası firmalara yer verilmiştir. Firmaların yetkilileri ve çalışan ile yapılan görüşmeler sonucunda, pazarlama örgüt yapılarıyla ilgili edinilen bilgiler aktarılmıştır.

## SUMMARY

One of the most important factors influencing the success of enterprises is marketing. Nowadays, marketing has become a pushing power that shapes all other functions in an enterprise. In addition to this, the scope of marketing is expanding day by day in parallel with the changing environment and customer requirements. Correspondingly, enterprises are diversifying and expanding their marketing activities. However, the way in which these activities are organized effectively is an important issue all by itself.

Nowadays, the expectations of the customer has gained greater importance, and competition between enterprises regarding which can provide the best service and production, as well as how to communicate with the customer in best way has begun. As a result of this, enterprises have entered a period in which the emphasis has transferred to marketing and, in some enterprises, the marketing department is seen as being in the driving seat when it comes to dealing with the product.

The subject of our work is the organisation of the marketing process in enterprises. The subject is approached in three chapters. The theoretical explanations can be found in first two parts and, in third part, case studies are detailed, encompassing international companies active in different sectors such as Unilever, Migros Türk T. A. Ş. , Pfizer and Tez Tour. As a result of the discussions with the authorized representatives of the companies, information about the marketing organization structures were obtained and used.

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın temel amacı, işletmelerde pazarlama fonksiyonunun örgütlenmesinin incelenmesidir. Bu kapsamda her biri farklı sektörlerde faaliyet gösteren Unilever, Migros Türk T.A.Ş., Pfizer, Tez Tour firmaları incelenmiştir. Firmaların yetkilileri ve çalışanları ile yapılan görüşmelerden ortaya çıkan sonuçlar, şekil ve grafik haline getirilerek yorumlanmıştır.

Çalışmanın hazırlanmasında katkı ve desteklerini esirgemeyen, çalışmanın fikir hocası ve danışmanı olan Prof. Dr. Şafak AKSOY' a, çalışmaya yönlendirmeleri ile önemli katkı sağlayan Prof. Dr. Hayri ÜLGEN' e teşekkür etmek istiyorum. Yoğun iş tempolarına rağmen, görüşme taleplerime olumlu cevap veren ve verdikleri bilgilerle, çalışmamın uygulama kısmının temelini oluşturmasını sağlayan Unilever, Migros Türk T.A.Ş., Pfizer, Tez Tour yetkilileri ve çalışanlarına teşekkürü bir borç biliyorum.

Son olarak başta babam olmak üzere aileme ve sevdiklerime, her zaman olduğu gibi bu çalışmamda da bana inanıp destekledikleri için teşekkür ederim.

Çalışmamın, bu alanda araştırma yapanlara yararlı olmasını dilerim.

## GİRİŞ

Günümüzde yaşanan uluslar arasılaşma, ülkelerarası sınırların ortadan kalkması, bilgi toplumuna geçiş, teknolojik gelişmeler işletmeleri önemli derecede etkilemektedir. Global pazarda, belirli kaynaklarla sınırsız istek ve ihtiyaçları karşılamaya çalışan işletmeler, ancak işlevsel bir örgüt yapısıyla rekabette üstünlük sağlarlar. İşlevsel bir örgüt yapısına ulaşmak için her işletmenin yararlanacağı yöntem ve teknikler farklıdır.

Değişen müşteri ihtiyaçları doğrultusunda, son yıllarda pazarlamanın kapsamı oldukça genişlemiştir. Dört unsurdan oluşan pazarlama karmasının artık yedi, hatta sekiz unsurdan oluştuğu konusunda görüşler vardır. İşletmeler, pazarlama faaliyetlerini gün geçtikçe çeşitlendirmektedirler. Bu doğrultuda, başarının bir gereği olarak, bu faaliyetlerin düzenlenmesi ve işlevsel bir şekilde örgütlenmesi gerekmektedir.

İşletmelerde pazarlama fonksiyonunun örgütlenmesini incelemeyi hedefleyen bu çalışma, üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde; örgütlemenin tanımı, ilkeleri ve örgütsel yapıyı biçimlendirmede kullanılan yöntemler üzerinde durulmuştur.

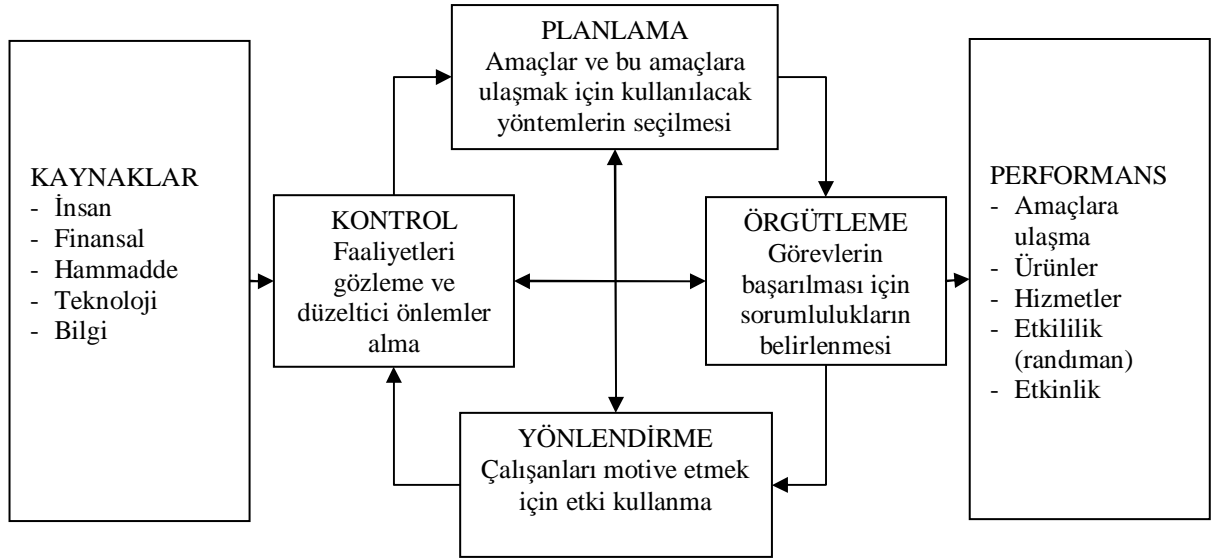
Çalışmanın ikinci bölümünde; pazarlama fonksiyonu ve örgütlenmesi, teorik olarak ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise; konuyla ilgili olarak vaka incelemeleri yapılmıştır. Unilever, Migros Türk T.A.Ş., Pfizer, Tez Tour firmalarının yetkili ve çalışanlarıyla yapılan görüşmelerde elde edilen veriler doğrultusunda, pazarlama örgütleriyle ilgili tespitler yapılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTLEME VE ÖRGÜTLEME TİPLERİ

Yönetim sürecini oluşturan fonksiyonlar olan planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim örgütün tüm basamaklarında ki yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadır. İşletmelerin gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerde, bu fonksiyonlar belli derecede yerine getirilir. Yönetim fonksiyonları arasında oldukça yakın ilişkiler vardır. Bu ilişkiler şekil 1.1'de gösterilmektedir. Yönetim fonksiyonlarından örgütleme, planlamadan sonra ikinci adımı oluşturur, işletme faaliyetlerinin çok ve çeşitli olduğu günümüzde, bu faaliyetlerin etkin bir şekilde örgütlenmesi bakımından oldukça önem gerektiren bir fonksiyondur (Efil, 1999, s.93).



**Şekil 1.1 Yönetim Fonksiyonları**

**Kaynak:** Efil, 1999, s.93

#### 1.1. Örgütlemenin Tanımı, Önemi ve İlkeleri

Organizasyon kelimesinin iki anlamı vardır. Birincisi bir faaliyet olarak örgütlemeyi, ikincisi bir varlık olarak örgütü ifade eder. Daha açık ifade etmek gerekirse, birincisi organize etme veya örgütleme (organizing) işlemi, ikincisi ise bu işlem sonucunda meydana gelen yapı, bina veya örgüttür (Özalp, 2001, s.241). Bu ayrım yapıldıktan sonra örgütlemenin ve örgütün ayrı ayrı tanımını vermek daha anlamlı olacaktır.

Örgütlenme (organize etme); “ bir amacı gerçekleştirmek üzere yapılacak işleri tanımlama, gruplama, yetki ve sorumlulukları tanımlayarak devretme ile faaliyetleri düzenleme çalışması olarak tanımlanabilir” (Örücü, 2003, s.79). Bu tanımdan hareketle, Mısır’da piramitlerin yapılışı iyi bir örgütlenme sonucudur (Özalp, 2001, s.240).

Örgüt (organizasyon); örgütlenme işlemi sonucunda ortaya çıkan bilimsel yapıdır. Örgütün biçimsel bir yönü vardır. Her örgütte olması gereken özellikler ise şunlardır (Örücü, 2003, s.79);

- Belirlenmiş amaçlar olması
- İnsanlardan meydana gelmesi
- Yapısında belli bir ölçüde biçimsellik olması

Bir organizasyonun yapısını belirleyen, karakterize eden başlıca unsurlar; amaç birliği, iş bölümü ve uzmanlaşma, kontrol alanı, hiyerarşi ve yetki devri ilkesidir (Özalp, 2001, s.244).

Amaç birliği ilkesi; bir bütün olarak organizasyonun veya organizasyondaki her birimin açık olarak belirlenmiş bir amacı olmalıdır. Bu ilke, organizasyonların varlık nedeni ile ilgilidir. Organizasyonlar, ancak belli bir amaç varsa mevcuttur. Öncelikle örgütün temel amacı belirlenmeli, daha sonra bölüm ve alt bölümlerinin amaçları birbirine bağımlı olarak düzenlenmelidir. Organizasyonlarda alt amaçlar genel amaçlara uyumlu olmalı, onlara ters düşmemelidir. Organizasyonun yapısının; işletmenin kısım, bölüm ve bağlantılı olarak genel amaçlarını gerçekleştirmeye müsait olması gerekmektedir (Ülgen, 1997, s.54).

İş bölümü ve uzlaşma ilkesi; işlerin parçalara bölünmesi ve bir kişinin işin bütünü yapmasındansa, uzmanlaştığı tek bir parçasını yapmasıdır. Eşit emekle daha iyi sonuç almayı ifade eder (Akat, Budak ve Budak, 2002, s.224). İşletmelerin, faaliyetlerini personelinin işbölümü ve uzmanlaşmasına olanak sağlayacak biçimde bölümlere ayrılması gerekir. Bunun yanı sıra, işletmede çalışan herkese yönetici olsun iş gören olsun bilgi, yetenek ve tecrübeleri doğrultusunda uygun görevler verilmeli ve bu görevleri devamlı yapmaları sağlanmalıdır ki, uzmanlaşma sağlansın ve çalışan işine hâkim olarak görevini sürdürsün.

Kontrol Alanı İlkesi (Span of Management); bir yönetici ne kadar deneyimli ve bilgili olursa olsun, etkin bir şekilde yönetebileceği astlarının sayısı sınırlıdır. Bir üste bağlı ast sayısını rakamsal olarak vermek doğru değildir. Bir yöneticinin etkin olarak denetleyebileceği

bireylerin sayısı, gerçekleştirilen iş ve görevin niteliğine, yönetici ve astların kişisel yeteneklerine, bulunulan hiyerarşik düzene göre değişiklik gösterir (Ülgen, 1997, s.55).

Hiyerarşi (Basamaklar- Sclar) İlkesi; organizasyonda görev ve sorumluluklar açık bir şekilde ifade edilmelidir. Organizasyonda yetki sistemi üst kademelerden alt kademelere doğru iner (Özalp, 2001, s.245).

Yetki Devri İlkesi (Delegation); organizasyonda tüm kararların üst yönetimden alınmasına imkân ve gerek yoktur. Karar verme yetkisi gerektiğinde astlara devredilmelidir. Yetki devri; yöneticinin sahip olduğu karar verme yetkisini astlarına devretmesidir. Yetki devri yetkiden vazgeçmek anlamına gelmez, temel yetkiler yine yöneticide kalır, astlara belirli sınırlar içerisinde özgür davranma imkânı tanınır (Efil, 1999, s.255). Bu ilke organizasyonun başarısını sağlayan önemli unsurlardandır. Karar verme yetkisinin bir merkezde toplanması oldukça zaman alıcı ve maliyetlidir. Bu durumun söz konusu olduğu örgütlerde, merkezci bir yönetim anlayışı, yetki devrinin söz konusu olduğu örgütlerde ise merkezkaç bir yönetim anlayışından bahsedilir (Ülgen, 1997, s.58).

## 1.2. Örgütlemenin Evreleri

Örgütlerin başarılı olmalarında önemli derecede etkili olan örgütlenme çeşitli evrelerden oluşur. Bu evreler sırasıyla aşağıdaki gibidir(Özalp, 2001, s.242–243);

- Yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplara ayrılması; işletmenin amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için yapılacak işler, yönetim fonksiyonlarının birincisi olan planlamada belirlenir. İşletmenin faaliyet alanına göre yapılacak işlerin belirlenmesini takiben hangi fonksiyonların yürütüleceğine karar vermek gerekmektedir. Bu yapıldıktan sonra fonksiyonlar organizasyon birimleri halinde toplanır. Her ana bölümün ikincil evreleri oluşturulur. Aynı ayrı tanımlanmış fonksiyonların hepsini “organizasyon şeması” adı verilen bir bütün içerisinde gruplama örgütlemenin ilk aşamasıdır.
- Personelin belirlenmesi ve atanması; bu aşama işlerin kimler tarafından görüleceğinin belirlenmesidir. Burada belirlenecek personelin, işin gerek ve niteliklerine uygun olup olmadığına dikkat etmek gerekir (Efil, 1999, s.112). Örgütlemde işler ve faaliyetler belirlenir, gruplandırılır, bunları yapacak kişilerin nitelikleri belirlenir ve kontrol edilir, bu kişilere iş görme yetkisi verilir, bu kişilerin kimlere bağlı olarak çalışacağı ve astlarına karşı ne ölçüde otorite sahibi olacağı belirlenir.

- Yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi; üçüncü aşama bireylerin mevkilerinin gerektirdiği işleri yapabilmesi için ihtiyaç duydukları fiziksel faktörleri sağlamaktır. Bu faktörler araç, gereç ve donatım olabilir.

### 1.3. Örgüt Yapısı ve Bölümlere Ayırma

İşletmelerde örgütsel yapıyı biçimlendirirken, organizasyonu çevreleyen ortam koşullarına ve işletmenin faaliyet alanına uygun, maliyet ve etkinlik açısından üstün bir örgüt yapısı oluşturmak amacıyla, çeşitli bölümlere ayırma biçimlerinden yararlanır. Alan yazınında birçok yazar, işletmelerin yapacakları faaliyetlerin ve işlerin gruplanmasında kullandıkları başlıca yöntemler olarak; fonksiyon, coğrafik bölge, ürün-hizmet, hedef müşteri ve karma (matriks) bölümlendirme yöntemlerini ele almaktadır (Doyle, 1979, s.324; Jones, 2001, s.92; Efil, 1999, s.276; Akat, Budak ve Budak, 2002, s.236). Bu bölümlere ayırma yöntemlerinin en eskisi ve basiti fonksiyonel bölümlere ayırmadır. Diğerleri, zaman içerisinde her biri bir öncekinin zayıf yönleri ve eksikliklerini tamamlayacak şekilde oluşmuştur.

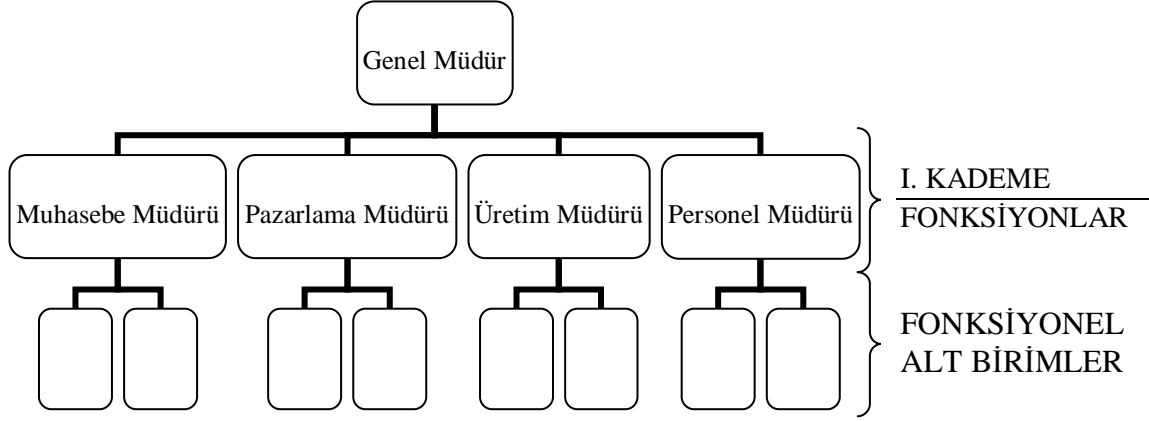
#### 1.3.1. Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma

Fonksiyonel bölümlere ayırma biçimi, en çok bilinen, uzun zamandan beri yaygın kullanılan ve halen de belli sektörlerde yaygınlığını yitirmemiş sınıflama türüdür. Fonksiyonel bölümlere ayırma yöntemiyle oluşturulabilecek organizasyon yapıları “mekanik” veya “kapalı sistem” şeklinde adlandırılabilir. Mekanik bir örgüt yapısında, örgüt üyelerinin fonksiyonları, yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde tanımlanmıştır (Koçel, 2003, s.203).

Fonksiyonel bölümlere ayırmada; departmanlaşma, işlerin ve görevlerin niteliklerine göre bir araya getirilmesiyle sağlanır. Aynı veya benzer türden işler gruplandırılarak, her biri bir bölüm veya departman haline getirilir (Ülgen ve Mirze, 2004, s.346). Bu gruplama 1. kademedeki; üretim, finansman, pazarlama, insan kaynakları, endüstri ilişkileri, araştırma - geliştirme gibi temel işlemlere dayanmakla birlikte, ayrıca, her işlevin kendi içerisinde ikinci dereceden alt birimlere ayrılması için başka kriterler kullanılabilir.

Örneklendirilecek olunursa; üretimle ilgili işler bir araya getirilerek üretim departmanı, pazarlamayla ilgili işler bir araya getirilerek pazarlama departmanı, muhasebeyle ilgili işler bir araya getirilerek muhasebe departmanı oluşturulur.





**Şekil 1.2 Fonksiyonel Bölümlendirme**

**Kaynak:** Koçel, 2003, s.205

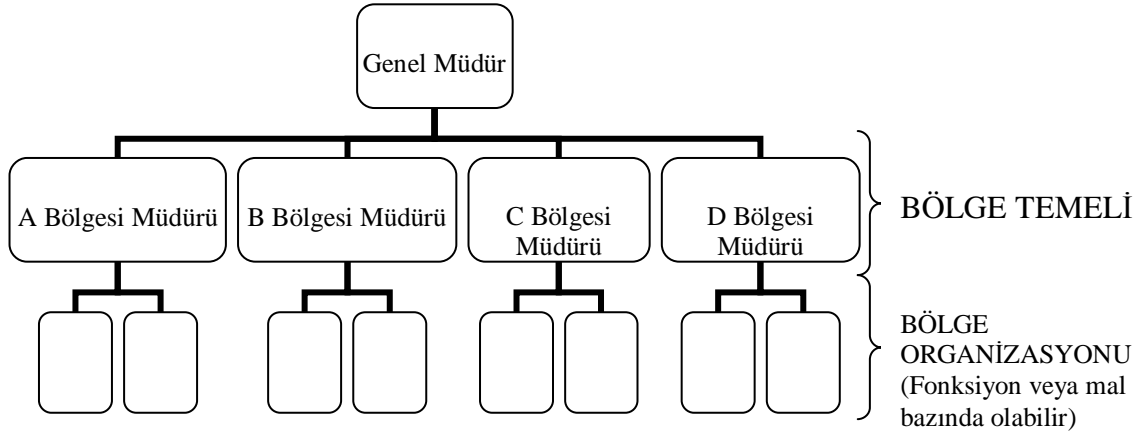
İşletmenin fonksiyonel esasa dayalı olarak departmanlara ayrıldığı organizasyon yapısında, her departman yöneticisi sadece ilgili faaliyetlerden sorumludur ve sorunlara sadece kendi faaliyetleri açısından bakmaktadır. Dolayısıyla böyle bir yapıda faaliyetlerin tamamını görme imkânı tepe yöneticisinde olduğu için şirketin genel sorumluluğunun büyük kısmı tepe yöneticisine aittir.

Uygulamada en çok karşılaşılan yöntem olan fonksiyonel bölümlere ayırma yönteminin avantajları olarak; mesleki uzmanlaşmaya olanak sağlaması, basit ve mantıklı olması, her fonksiyonun kendi içinde koordinasyonunun kolaylaşmış olması sayılabilir. Ayrıca, aynı uzmanlıklara sahip kişilerin gruplanması söz konusu olduğu için, çalışanlar yapılan faaliyetlerde birbirlerine destek olabilir veya işin doğruluğunu kontrol edebilir (Jones, 2001, s.94).

Bu organizasyon yapısının dezavantajları ise; yöneticilerin dikkatlerini belirli işlemlere yönelterek, işletmenin tümüne ilişkin amaçları gözden kaçırmalarına, haberleşme kanallarının iyi işlememesine, zaman zaman alınacak kararlarda gecikmelerin yaşanmasına sebep olmasıdır. Fonksiyonel yapı dış çevre koşullarının hızla değiştiği durumlarda etkin olamamaktadır (Koçel, 2003, s.206). Günümüzde büyük işletmeler; faaliyetlerinin çok ve çeşitli olması, tek hedef pazar yerine birden çok ve farklı özellikleri olan pazarlara hitap etmeleri, ürün gruplarının sayısının fazla olması gibi faktörler nedeniyle, fonksiyonel örgüt yapılarından uzaklaşmaktadırlar.

### 1.3.2. Coğrafi Bölgeye Göre Bölümlere Ayırma

Coğrafi bölge temeline göre bölümlere ayırma, özellikle büyük işletmeler ya da faaliyetleri fiziksel olarak farklı bölgelere yayılmış işletmelerde görülen yöntemdir (Eren, 2003, s.234). İşletmeler coğrafik olarak örgütlenmeyi, fonksiyonel örgütlenmenin direkt olarak zayıf yönleri nedeniyle tercih etmektedirler. Aşağıdaki şekilde organizasyon yapısı verilen bu örgüt yapısında, belirli bölgelerdeki faaliyetler o bölge yöneticisinin sorumluluğu altındadır. Bölgelerdeki planlama, koordinasyon ve karar verme yetkisi, üst yönetim tarafından bölge yöneticilerine devredilmiştir. Böylece üst yönetim işletmenin genel hedef ve stratejilerine odaklanabilir (Doyle, 1979, s.326).



**Şekil 1.3 Coğrafi Temelli Bölümlendirme**

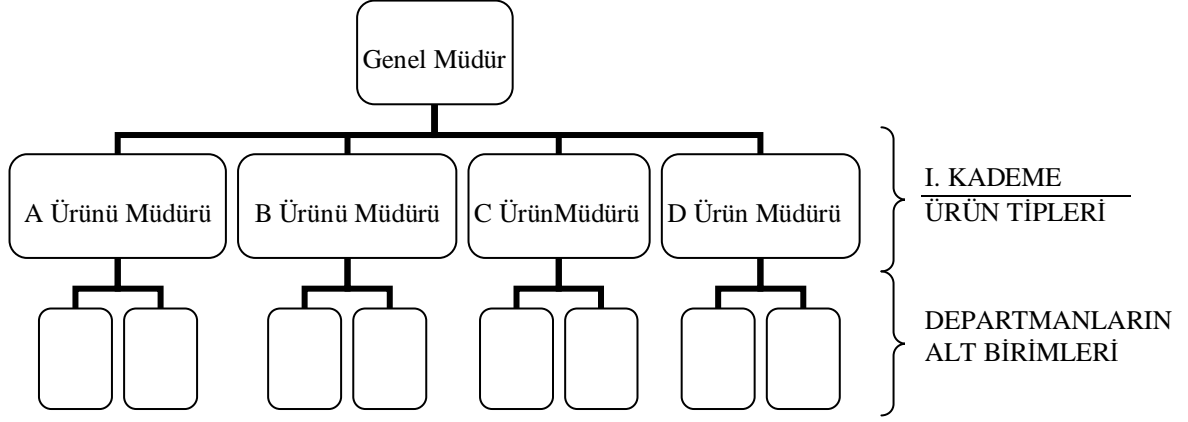
**Kaynak:** Koçel, 2003, s.209

Ucuz hammadde, işgücü, depolama olanakları gibi üstünlükler sağlanması açısından üretimi merkezileştirme yerine yöresel fabrikalarda gerçekleştirmek daha yararlı olmaktadır. Ayrıca; uluslararası firmalar için bölgelerde konumlandırılmış satış personeli kaçınılmazdır. Bu bölümlere ayırma yöntemi, bölge yöneticilerine, bölgelerindeki tüm işletme fonksiyonları ile ilgili yetki devri yapılması nedeniyle, yöneticilerin deneyim kazanmasını sağlar.

### 1.3.3. Üretilen Ürün ve Hizmet Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Bu bölümlere ayırma biçiminde önem, fonksiyondan ve bölgeden üretilen ürün veya hizmete kaymıştır. Üretilen ürün veya hizmet temeline göre bölümlere ayırma yönteminde,

departmanlaşma, herhangi bir ürün veya hizmet ile doğrudan doğruya ilgili faaliyetlerin bir araya getirilmesiyle sağlanır. Böyle bir yapıya ilişkin organizasyon yapısı şöyle olacaktır.



#### Şekil 1.4 Ürün Temelli Bölümlendirme

**Kaynak:** Koçel, 2003, s.207

Genellikle çok ürün üreten büyük işletmelerde uygulanan bu yöntemde, üretilen ürün veya hizmete göre faaliyetlerin gruplanması bütün işletmeyi kapsayabilir veya sadece bir bölüm içinde yapılabilir (Ülgen, 1997, s.70).

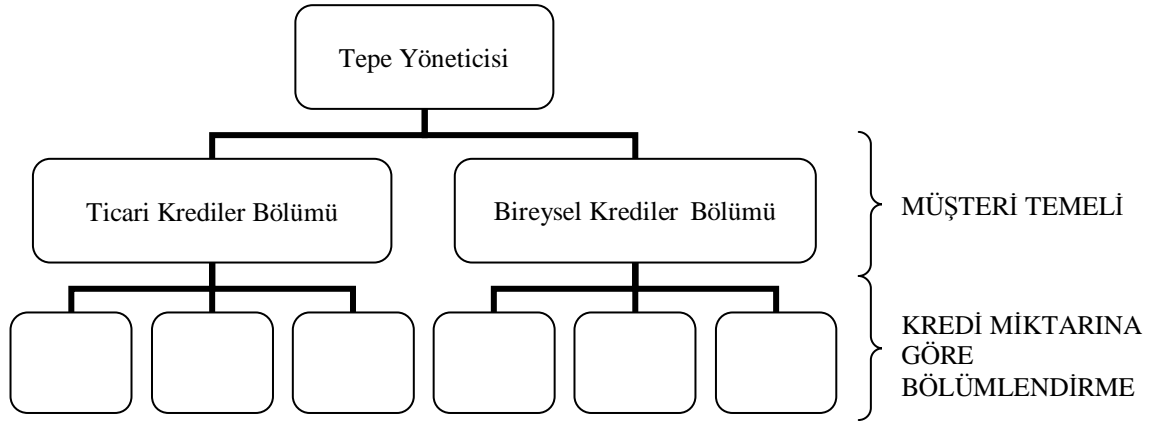
Bu tür organizasyon yapısının en önemli yararı, koordinasyonun kolay sağlanmasıdır. İletişim kanalları kısa olduğu için haberleşme daha hızlı, yalın ve basittir. Yöneticiler belli bir malda uzmanlaştıklarından dolayı hata oranları düşüktür. Ayrıca üretilen ürünlere ağırlık verildiği için çeşitlilik teşvik edilir (Akat, Budak ve Budak, 2002, s.237). Öte yandan, ürün esasına göre yapılandırılmış örgüt tipi pahalıdır. Mahiyet itibariyle benzer ilişkiler her ürün departmanında tekrarlandığı için kaynak israfı yaratılmış olmaktadır (Koçel, 2003, s.206–208). Örneğin; A ürünü departmanının satış personeli ve B ürünü departmanının satış personeli ayrı olacaktır. A ürünü ile ilgili her türlü iş (üretim, kalite, pazarlama, satış) A ürünü departmanında yürütülür ve departmanın yöneticisi A ürünü ile ilgili bütün fonksiyonlardan sorumludur. Bu durum yöneticilerin sadece sorumlu oldukları ürün veya hizmetle ilgili gelişim göstermelerine sebep olur.

Uygulamada ürün (mal) temeline göre bölümlendirme, endüstriyel ilişkiler ve finans dışında bütün fonksiyonel alanlarda başarılı olmuştur. Finans fonksiyonunun ürün

departmanlarında ayrı ayrı ele alınmasındansa, merkezileştirilmesi; finans departmanının, diğer departmanlara paralel olarak ayrı bir departman halinde örgütlenmesi daha yerinde olacaktır. Ayrıca, yöneticilerin kıt kaynakların kullanımında dikkatli ve ekonomik davranması, işletmeyi bir bütün olarak görmesi oldukça önemlidir (Eren, 2003, s.237).

#### 1.3.4. Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Bu tip bölümlere ayırma, ürettikleri mal veya hizmetleri farklı müşteri gruplarına daha iyi sunabilmeyi hedefleyen işletmelerin uyguladıkları modeldir. Bu tür işletmelerin faaliyetlerinin odak noktasında “müşteri” yer almaktadır. Müşteriler yaş, cinsiyet veya gelir grupları gibi çeşitli kriterlere göre sınıflandırılır. Örnek vermek gerekirse; bazı bankaların üst düzey örgütlenmelerinde ticari krediler bölümü, bireysel krediler bölümü gibi müşteri temeline göre bölümlendirme görülmektedir. Bu durumda organizasyon yapısı şekil 1.5’deki gibi olmaktadır.



**Şekil 1.5 Müşteri Temelli Bölümlendirme**

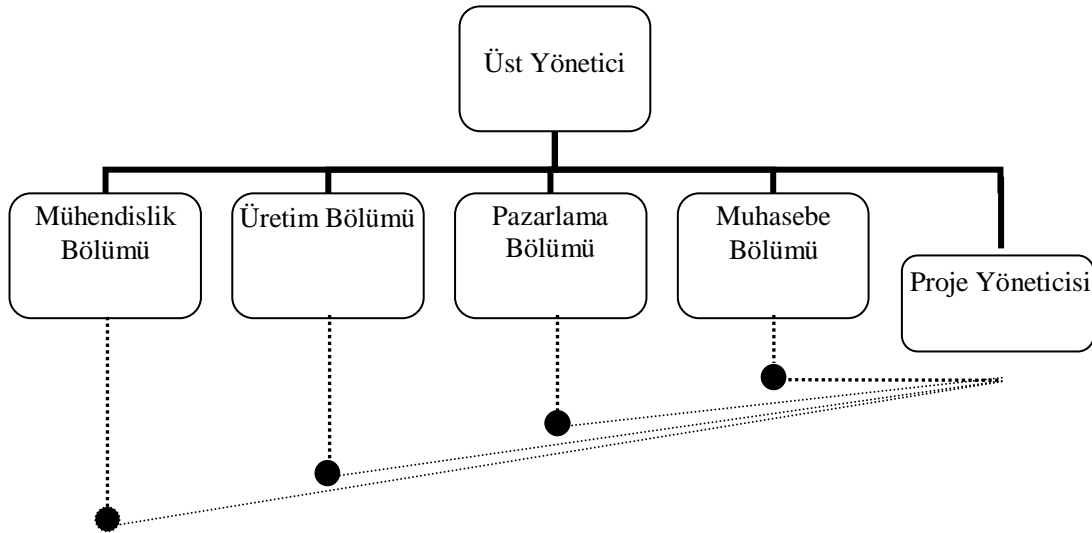
1950’li yıllar iş dünyasında birçok yenilik ve değişimin yaşandığı yıllar olmuştur. Açık sistem olarak bu değişimlerden işletmeler ve örgüt yapıları etkilenmiştir. İşletmeler farklı özelliklere sahip birçok pazarda, birçok ürün ve marka ile faaliyet gösterebilir hale gelmişlerdir. Bu nedenle, 1950’li yıllara kadar küçük, orta ve büyük ölçekli tüm firmalar tarafından fonksiyonel örgütlenme modeli yaygın olarak benimsenirken, takip eden yıllarda bu model yavaş yavaş yerini alternatif “modern” örgütlenme modellerine, bırakmıştır. 1950’li yıllardaki bu akımın aslında öncüsü General Motors’ un efsanevi başkanı Alfred Pritchard Sloan’dır. Sloan General Motors’da adım adım yükselmiştir ve çalıştığı elliyi aşkın yılda

kendisini şirketin yapılandırılmasına adanmıştır. Sloan, belirli operasyonların merkezi yönetimden uzaklaştırıldığı, ancak; merkezi politikalarla kontrol edildiği yeni bir form geliştirmiştir. 1920’lerde Sloan, şirketi beş araba bölümüne ve üç otomotiv parça bölümüne ayırmıştır. Bu bölümlerin her birinin, kendi ar-ge, üretim ve satış departmanları vardır ancak; genel politika ve finansman sorumlu merkez yöneticilerinin denetimi altındadırlar. Bu karma örgüt modeli iş birimlerine daha önce sahip olmadıkları sorumluluk ve yetkiyi vermiştir. Ayrıca, bu tip örgüt sayesinde üst yöneticiler şirketin genel strateji ve politikalarına odaklanabileceklerdir. Ghoshal ve Bartlett, karma örgüt modelinin şirketlerin büyümesinde ve faaliyetlerinin çeşitlenmesine yardımcı olan en önemli yönetsel yenilik olduğunu ifade etmektedirler. Ayrıca Chandler ve Drucker gibi yönetim alanında iki duayen de karma örgüt modelinin savunucuları arasındadır (Peters, 2001, s.29–30–31).

### **1.3.5. Karma Bölümlere Ayırma ( Matriks Örgüt )**

“İşletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için yerine getirdiği faaliyetlerin karmaşıklaşması, değişen çevre koşulları karşısında genellikle işlevlere, üretilen mal ve hizmete, bölgeye, müşteriye, işlem veya makineye ya da projeye göre oluşturulmuş tek boyutlu örgüt yapılarının esnekliği, ağır işlemesi veya yetersiz kalması çok boyutlu bir örgüt yapısına ihtiyaç göstermiştir. Matriks örgütünün temel özelliği, bir bölümün yapısal düzenlenmesinde en az iki bölümlere ayırma ölçütünün birlikte kullanılmasıdır. Bu bölümlere ayırma biçimlerinden biri işlevlere göre diğeri ise üretilen mal ya da hizmet, bölge, müşteri, makine, projeye göre olabilir” (Ülgen, 1997, s.81).

Matriks örgütler, çok çeşitli dallara mensup kişilerin birlikte çalışması ve bilgilerinin paylaşımı ile meydana gelir. Yukarıda tanımlandığı gibi, bu tip örgütler iki ayrı tür ilişki üzerine kurulmuştur; işlevsel uzmanlığa sahip kişilerin, proje ile ilgili işlevleri uygulaması ve matriks örgütte yer alması dikey ilişkileri, bu uygulamaların belli bir düzen ve zamanlama içinde, proje yöneticisi tarafından koordine edilmesi yatay ilişkileri göstermektedir (Koçel, 2003, s.323). Bu yapıda proje yöneticisi, proje ile ilgili tüm işlerin tek sorumlusudur. Proje yöneticisinin bu ilişkileri şekil 1.6’da gösterilmektedir.

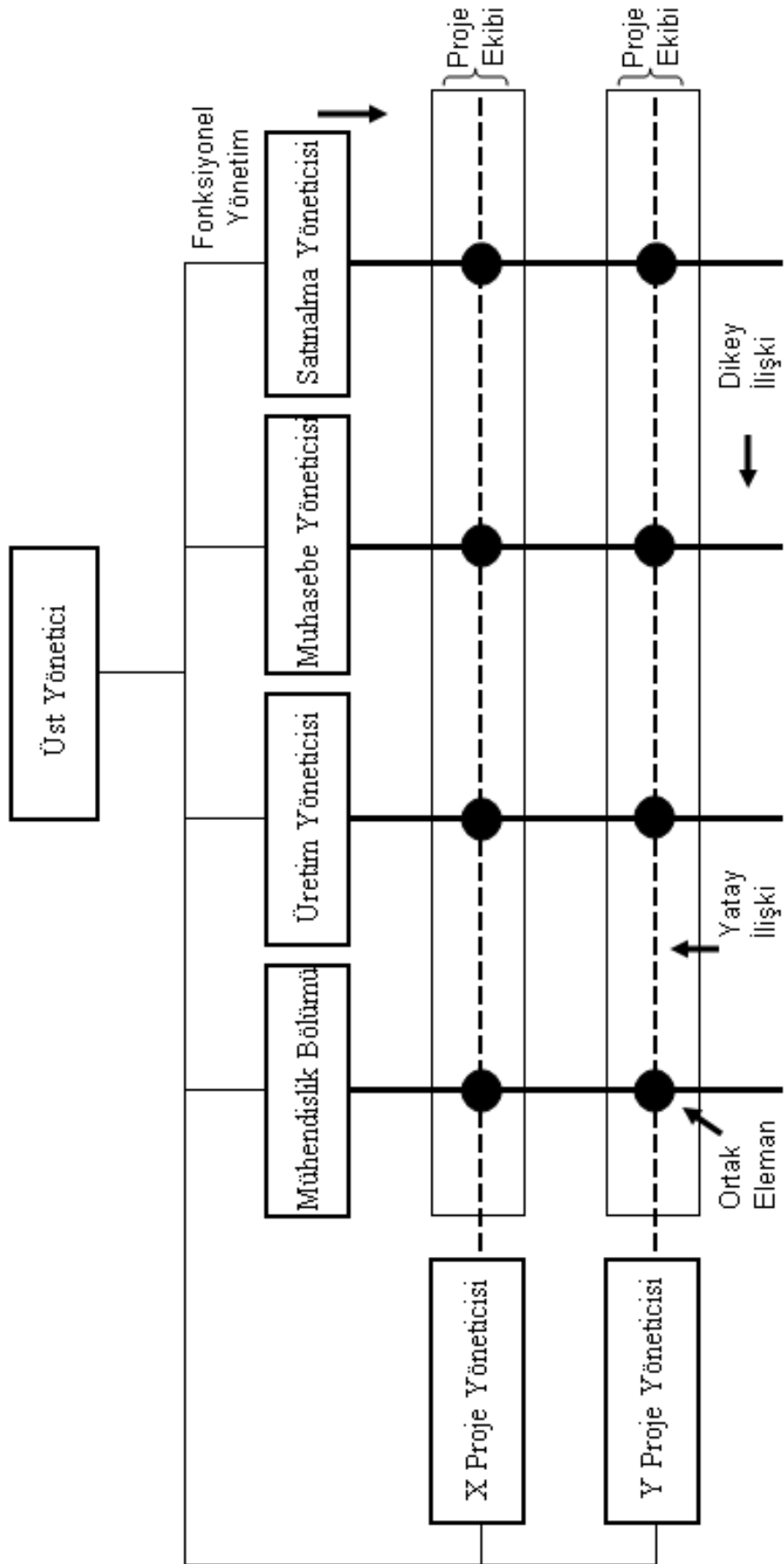


**Şekil 1.6 Proje Yöneticisinin Fonksiyonel Uzmanlarla İlişkileri**

**Kaynak :** Koçel, 2003, s.324

Şekil 1.6’da görüldüğü gibi; uzman personel asıl görevlerini kendi işlevsel alanlarında yürütürler. Proje yöneticisi yapılması gereken işleri programlar, işlevsel yöneticiler uzman oldukları konularda, projeye katkıda bulunurlar.

İkili komuta zincirinin var olması matriks örgüt yapısının en belirgin özelliğidir. Proje yöneticileri ve işlevsel bölüm yöneticileri problemler karşısında birlikte çözüm arayışına girerler. Şekil 1.7 tipik bir matriks örgüt yapısını göstermektedir.



Şekil 1.7 Matris Örgüt Yapısı

Kaynak: Koçel, 2003, s.325

Matriks örgüt yapısının avantajları; örgütteki tüm kademelerin karar verme sürecine dahil olması, birimler arası eşgüdümün hiyerarşik kademelerle değil de, yatay bir şekilde, birimlerin iç içe geçmesiyle sağlanması, esnek bir yapı ile değişen çevre koşullarına ve yeniliklere kolaylıkla uyum sağlanması olarak sıralanabilir (Eren, 2003, s.285).

Yazarlar, her örgüt yapısının olacağı gibi, matriks örgüt yapısının da bazı sorunları olduğu görüşünde birleşmektedirler (Jones, 2001, s.108; Eren, 2003, s.289; Ülgen, 1997, s.83; Mucuk, 2005, s.160). Bu sorunlar aşağıdaki gibi maddelendirilebilir;

- Karışıklık ve düzensizliğe açık oluşu
- Etkinlik mücadelesi
- Aşırı gruplaşma
- Genel idare masraflarının yüksek olması
- Karar düğümlemesi yaşanması

### 1.3.6. Proje Temeline Göre Bölümlere Ayırma

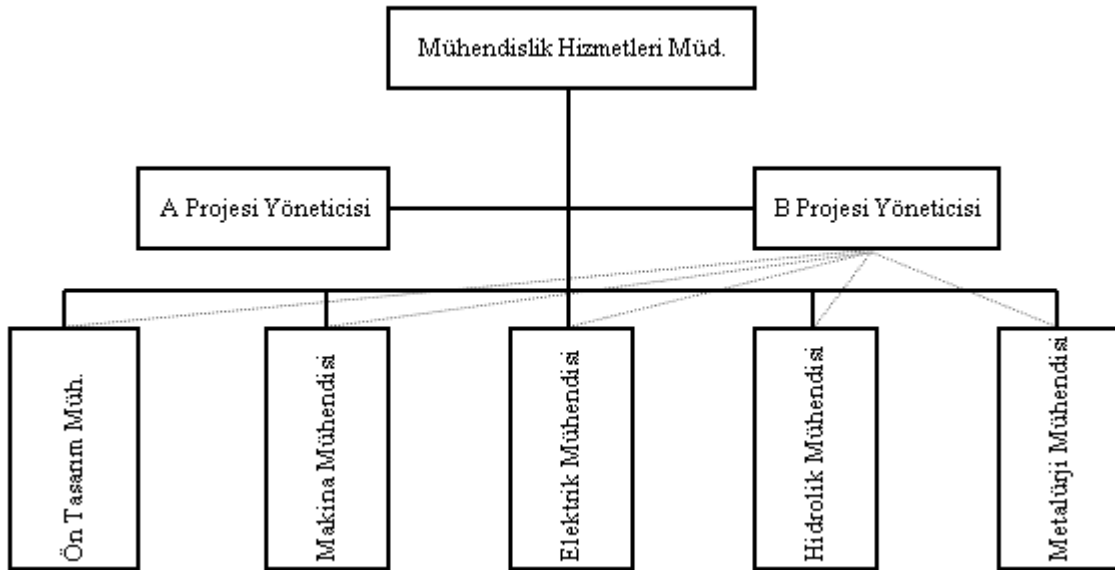
“Proje, kendisine has özellikleri olan işler grubu olarak tanımlanabilir”(Koçel, 2003, s.319). Bir iş grubunu “proje” haline getiren ana özellikler şunlardır;

- İş grubu içinde yer alan faaliyetlerin belirli başlangıç ve bitiş noktalarının olması
- İş grubunun ve bunun içindeki faaliyetlerin çoğu kez bir defaya mahsus olmak üzere yapılması, yani geçici olması
- İş grubu içindeki bu faaliyetlerin tüm yönleri itibariyle her zaman tam olarak bilinmemesi, belirsizliklerin olması
- İşletmelerin ele aldıkları iş projelerinin yapı ve iş grupları bakımından çoğu kez birbirinden farklı olması
- İşlerin ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sırasında, işlerle ve standartlarla ilgili sürekli değişikliklerin olması ve her işin bitiş zamanı, maliyeti ve kalitesi açısından belirli standartların olması



Uygulamada proje türü işlerin, klasik organizasyon yapıları içinde gerçekleştirilmelerinde karşılaşılan güçlükler, etkinliği artırma ve koordinasyonu sağlama çabaları “proje organizasyonu” yapısını ortaya çıkarmıştır. Proje organizasyonu, farklı, tekdüze olmayan, sık sık değişen ve farklı disiplinlerde uzmanlıkları olan personeli bir araya getiren bir organizasyon yapısıdır (Koçel, 2003, s.319). Genel olarak proje faaliyetleri ile ilgili üç tür organizasyon yapısı görülmektedir. Bunlar; kurmay proje organizasyonu, saf proje organizasyonu ve matriks organizasyondur (Eren, 2003, s.281–282).

Kurmay proje organizasyonunda; proje yöneticisi, bir kurmay ya da danışman olarak, proje ile ilgili tüm işlerin -araştırma, inceleme, çözümlenme ve tasarım vb.- gerekli yerlere koordinasyonunun sağlanması, problemlerinin çözülmesi, yeni önerilerin getirilmesi konularından sorumludur (Eren, 2003, s.281). Bu organizasyon yapısında proje yöneticisinin görevi danışmanlık olup, emir kumanda yetkisi yoktur. Emir kumanda yetkisi fonksiyonel bölüm yöneticisindedir. Proje faaliyetlerini yürütenler hem proje yöneticisine hem de bölüm yöneticisine bağlı olarak çalışırlar. Şekil 1.8 kurmay proje organizasyon yapısını göstermektedir.

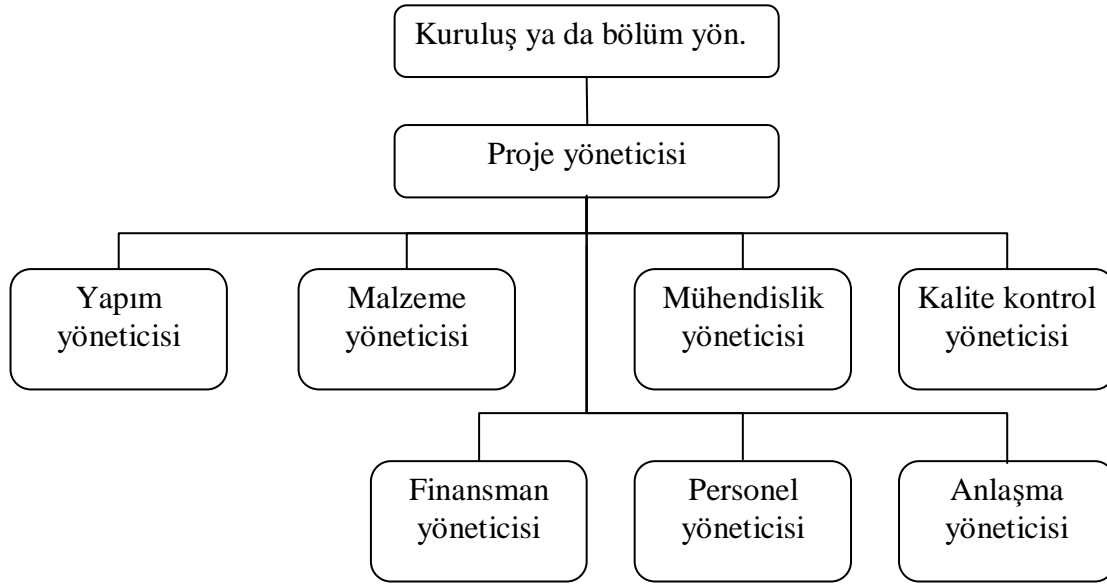


**Şekil 1.8 Kurmay Proje Örgüt Yapısı**

**Kaynak:** Ülgen, 1997, s.78

“Saf (Pure) proje organizasyonu olarak adlandırılan yapının en önemli özelliği, proje türü işlerin gerçekleştirilmesi sorumluluğunun, gerekli kaynakların ve birimlerin bir ‘proje

yöneticisi'nin emir komutasına verilmiş olmasıdır" (Koçel, 2003, s.321-322). Kaynaklar ve söz konusu projede çalışan personel, organizasyonun diğer birimlerinden, bu proje süresince çalışmak için alınmışlardır. Dolayısıyla oluşturulan bu yapı 'geçici'dir. Saf proje örgüt yapısı şekil 1.9'da gösterilmektedir.



### Şekil 1.9 Saf Proje Örgüt Yapısı

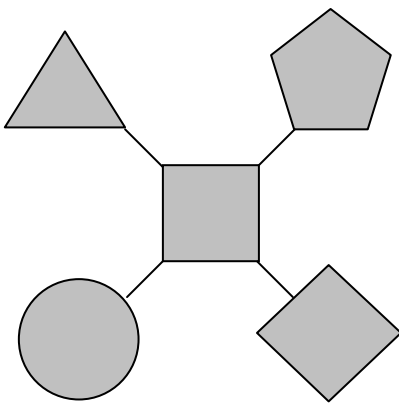
**Kaynak:** Efil, 1999, s.311

Saf proje organizasyonu yapısında örgütlenmiş işletmelerin birden fazla projeyi birlikte yürütmesi durumunda, bazı işlevler her proje için ayrı ayrı tekrarlanmakta ve bu nedenle maliyetler yükselebilmektedir (Ülgen, 1997, s.76).

Günümüzde ülke içinde rekabet yanında, gitgide dünyayı bir bakıma tek bir pazar haline getiren küreselleşme doğrultusunda, uluslararası pazarlardaki rekabet, işletmeler -hatta dünyaca ünlü dev rakip işletmeler- arasında yakın ilişkileri gündeme getirmiştir (Mucuk, 2005, s.160). Klasik organizasyon yapılarına sahip işletmelerin, kendi iç imkanlarıyla iletişim ve bilgi teknolojisindeki gelişmeler, globalleşme ve genel olarak insanların eğitim ve yaşam düzeyinin yükselmesi gibi faktörlerin uluslararası iş piyasasına yansımaları olan rekabet ortamında, ayakta kalması oldukça zordur. İşte bu nedenle, işletmeler günümüzde başka işletmelerle "stratejik işbirlikleri" ne yönelmektedirler. Bu çalışmada söz konusu işbirliği modellerinden şebeke tipi üzerinde durulacaktır.

### 1.3.7. Şebeke Tipi Örgütler

Şebeke örgüt yapısı; dış kaynaklardan yararlanma, temel yetenek, yalın yönetim gibi uygulamalarla birlikte gelişmektedir. Temel özelliği; çeşitli işletme faaliyetlerinin ana işletmeden ayrılarak farklı işletmelere dağıtılmasıdır (Akat, Budak ve Budak, 2002, s.247). Şebeke örgütlenme, organizasyon teorisinde bölümlere ayırma yaklaşımları arasında yeni bir uygulama olarak değerlendirilebilir. Bu yapılanmada işletme; bir mal ya da hizmeti üretmek için, iş ve faaliyetlerin tümünü kendi yapmayıp, bazıları için dış kaynaklardan yararlanır ve farklı işletmelerle işbirliği yapar . Şekil 1.10 şebeke esaslı örgütlenme yapısını göstermektedir.



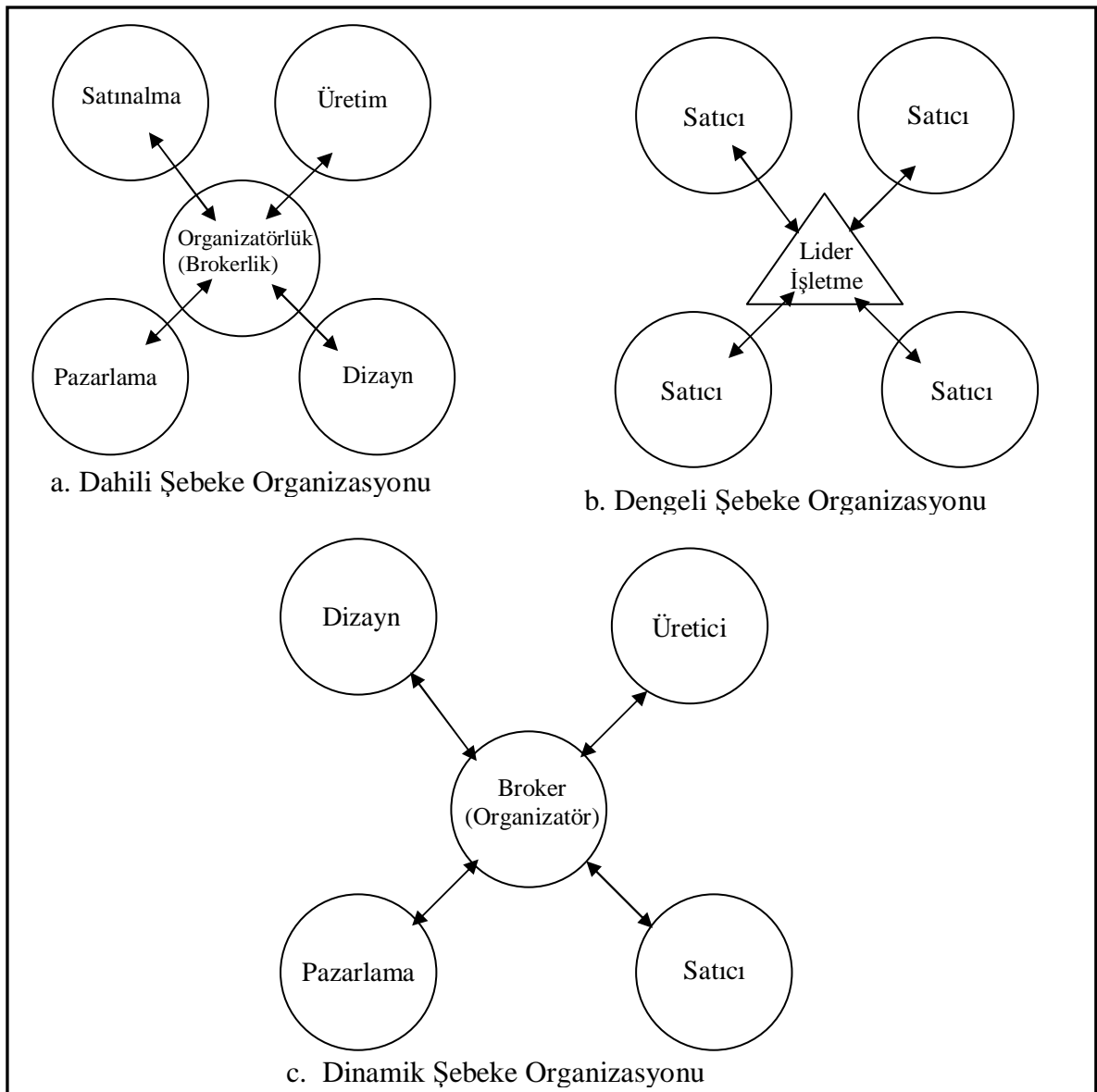
**Şekil 1.10 Şebeke Tipi Örgüt Yapısı**

**Kaynak:** Ülgen ve Mirze, 2004, s.348

Şebeke tipi örgütlerde; üretim yapılması için gerekli iş, faaliyet ve kaynakların tek bir işletmenin veya yönetimin altında toplanması yerine, ayrı ayrı işletmeler bünyesinde toplandığı görülmektedir (Mucuk, 2005 , s.161). Şebeke örgütünü bir uygulama örneği ile açıklamak gerekirse; Hewlett Packard şirketi, rekabet üstünlüğünü geliştirmiş yazılımlar ve üstün donanım teknolojisi alanlarına dayandırmaktadır. HP üretiminin temelini oluşturan insan ve malzeme yönetimine dayanan tüm faaliyetlerini taşeron kuruluşlara bırakmıştır. Bu kuruluşlara gereken eğitim desteğini sağlamak ve işleyiş kurallarını belirlemekle birlikte onları kendi organizasyonu dışında tutmaktadır. HP'nin bu örgütlenme yapısında koordinasyon bilgisayar ağı ile olmaktadır ( Efil, 2005, 131 ).

Üç tür şebeke örgüt yapısı vardır. Bunlar; dahili şebeke örgütü , dengeli şebeke örgütü, dinamik şebeke örgütüdür (Akat, Budak ve Budak, 2002, s.247).

Dahili-içsel şebeke örgütleri; bir işletmenin kendi içinde büyüyerek, fonksiyonel bölümlendirmenin aşırı merkezkaçlaşarak, fonksiyonel departmanların her birinin bağımsız bir işletme meydana getirmesi sonucunda oluşmaktadır (Eren, 2003, s.298). Bu işletmeler büyük bir işletmenin bünyesinde ve yönetiminde (holding gibi) yer alan bir çeşit küçük işletmeler de olabilir (Mucuk, 2005, s.161). Şebekedeki diğer şirketlerin faaliyetlerini koordine eden ana şirket, her alt işletmenin finansal hedeflerini belirler ve kaynak yönetimi onun sorumluluğundadır. (Koçel, 2003, s.397). Dolayısıyla faaliyetler farklı işletmelerin konusu olmakta, ancak kaynakların tümü yine aynı bünyede kalmaktadır.



**Şekil 1.11 Şebeke Örgüt Türleri**

**Kaynak :** Koçel, 2003, s.397, 398, 400

Dengeli şebeke örgütlerinde, işbirliği halinde olan işletmeler yönetim, sahiplik ve kaynaklar açısından birbirinden tamamen bağımsız, sadece belli bir mal veya hizmet üretimi için birbirleriyle alışveriş halindedirler. Bu şebeke örgütlenmesinde yukarıdaki Şekil 1.11 - b'de görüldüğü gibi farklı işletmelerin birbirleriyle çalışmalarını koordine eden lider konumunda olan bir işletme vardır. Dengeli şebeke örgüt tipine örnek olarak otomotiv sanayindeki uygulamalar verilebilir. Şöyle ki; lider işletme olan otomotiv firması, tedarikçi yan sanayi kuruluşları tarafından üretilen malları birleştirir ve müşteriye nihai ürünü sunar (Koçel, 2003, s.398).

Dinamik şebeke örgütlerinde ise, diğer iki türden farklı olarak tüm şebeke içinde lider işletme bulunmaz. Burada, bağımsız işletmeler, “herhangi” bir işletmenin –organizatör işletme- koordinasyonu ile şebekeyi meydana getirirler (Akat, Budak ve Budak, 2002, s.247). Daha iyi anlaşılması açısından bir önceki örnekte olduğu gibi otomotiv sanayini ele alırsa, dinamik şebeke türünde, bir yan sanayi kuruluşunun sadece belli bir otomotiv firmasına mal tedarik etmesi söz konusu olmadığı gibi, otomotiv firması da başka tedarikçilerle çalışabilir (Koçel, 2003, s.399). Dinamik şebeke organizasyonu Şekil 1.11-c 'deki gibidir.

Genel olarak şebeke örgüt yapılarının avantajları aşağıdaki gibidir (Jones, 2001, s. 121);

- İşletmenin çevresel değişimlere en çabuk cevap verebilecek bir yapıda olması
- İşletmelerin belli işlerde uzmanlaşmaları, böylece yaptıkları işi iyi yapıp, diğer işleri piyasadaki diğer işletmelere devretmeleri
- İşletmelerin daha az sermaye ile kurdukları işbirlikleri sayesinde sağladıkları rekabet avantajları ile başarı elde etmeleri
- Genel yönetim giderlerinin azalması

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE PAZARLAMA FONKSİYONU VE ÖRGÜTLENMESİ

#### 2.1. Pazarlamanın Anlamı ve Önemi

İşletmeler tüketici ihtiyaç ve isteklerini karşılayarak amaçlarına ulaşmak için, alan yazınında, “İşletme Fonksiyonları” olarak nitelendirilen; üretim, pazarlama, insan kaynakları yönetimi ve finansman gibi faaliyetleri gerçekleştirirler. Bu bölümde ele alacağımız “pazarlama” fonksiyonu işletmelerin başarısını sağlayan fonksiyonların en önemlilerinden biridir.

Pazarlama'nın önemi, tüketicilerin tüketim alışkanlıklarında ki değişmelere paralel olarak özellikle son 40 yılda artmıştır. Dolayısıyla işletmeler açısından bakıldığı zaman, pazarlama günümüzde artık üretime yön verip, rehberlik eden, işletmelerin itici gücü olarak görülmektedir (Mucuk, 2005, s.227). Pazarlama ile ilgili alan yazını incelendiğinde, birçok yazar tarafından pazarlamanın farklı yönlerinin vurgulandığı, çeşitli tanımlarının yapıldığı görülebilmektedir.

Dağıtım yönlü pazarlama tanımı; pazarlama, ürün ve hizmetlerin üreticilerden son kullanıcı ve / veya tüketicilere doğru akışını sağlayan işletme faaliyetleridir. (American Marketing Association, 1960, s.15).

Mülkiyet yönlü pazarlama tanımı; pazarlama, insanların ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik mübadele işlemi sonucunda ürünlerin mülkiyetlerinin değişimini sağlayan etkinliklerdir (Tek, 1999, s.5).

Yönetimsel pazarlama tanımı ise şöyledir; pazarlama, işletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak hedef pazarda değişimi sağlamak üzere ihtiyaç karşılayacak malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir (Mucuk, 2001, s.5).

Pazarlama alanında duayen olarak kabul edilen Philip Kotler'in ise pazarlama tanımı şöyledir; “ pazarlama, kişi ve grupların istek ve ihtiyaçlarını, ürün ve değer yaratarak ve bunları birbirleriyle değiştirerek, karşıladıkları yönetsel ve sosyal bir süreçtir ”(Kotler ve Armstrong, 2004, s.5)

Bu tanımların ortak noktaları ele alındığı zaman şu sonuçlar göze çarpar;

- Pazarlama, insan ihtiyaçlarının ve isteklerinin tatminine yöneliktir.
- Pazarlama, değişimi kolaylaştıran ve gerçekleştiren çeşitli faaliyetlerden oluşur.
- Pazarlama faaliyetleri değişken çevre koşullarında yapılır.
- Pazarlama faaliyetleri planlanmalı ve kontrol edilmelidir.
- Pazarlama faaliyetleri insanlar ve örgütler tarafından yapılabilmektedir.
- Pazarlama, bir malın sadece satış işlemi olmayıp, üretim öncesindeki fikir planlamasından başlar.

## **2.2. Pazarlama Fonksiyonları ve Pazarlama Karması**

Pazarlama fonksiyonları; pazarlama sistemi ve pazarlama yönetimi fonksiyonları olarak iki ana grupta toplanabilir (Mucuk, 2005, s.233).

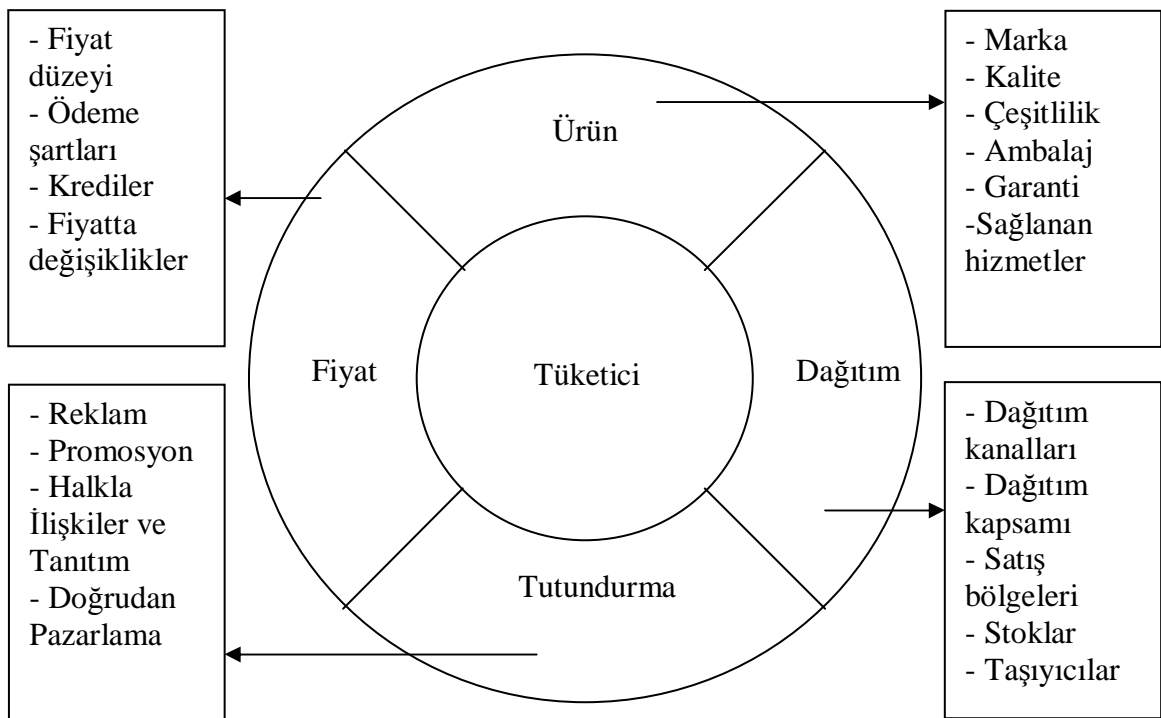
Pazarlama sistemi fonksiyonları; malını tüketiciye ulaştırmak isteyen her işletme için gerekli ve oldukça önemlidir. Pazarlama sisteminin hangi fonksiyonlardan oluştuğuna dair bütün yazarlar hem fikir olmamakla birlikte, çoğunlukla kabul gören bir sınıflama vardır;

- Değişim Fonksiyonları: Satınalma ve satma
- Fiziksel Fonksiyonlar: Ulaştırma ve depolama
- Kolaylaştırıcı Fonksiyonlar: Standartlaşma ve dereceleme, finanslama, risk taşıma ve pazar bilgisi sağlama

Pazarlama yönetimi fonksiyonları (Pazarlama karmasının unsurları); “ bir işletmenin hedef aldığı pazardan istediği tepkiyi görebilmek için bir araya getirdiği kontrol edilebilir pazarlama değişkenleridir ”(Tek, 1999, s.66).

Bu değişkenleri ilk olarak sınıflayarak, ‘‘pazarlama karması’’ kavramını 1953 yılında geliştiren, Profesör Neil H.Borden’dır. Daha sonra McCarthy günümüzde ‘‘4P’’ olarak genel kabul görmüş 4’lü ayırımı yapmıştır. ‘‘4P’’ İngilizce product (ürün ya da hizmet), place(yer), promotion (tutundurma), price(fiyat) sözcüklerinin sembolleştirilmesidir. (Mucuk, 2001, s.25).

Pazarlama Karması temel olarak 4 değişkenden oluşsa da, her bir değişkeni oluşturan birçok eleman vardır. Pazarlama karması değişkenleri ve değişkenleri oluşturan unsurlar, şekil 13’de verilmektedir.



**Şekil 2.1 Pazarlama Karması Değişkenleri**

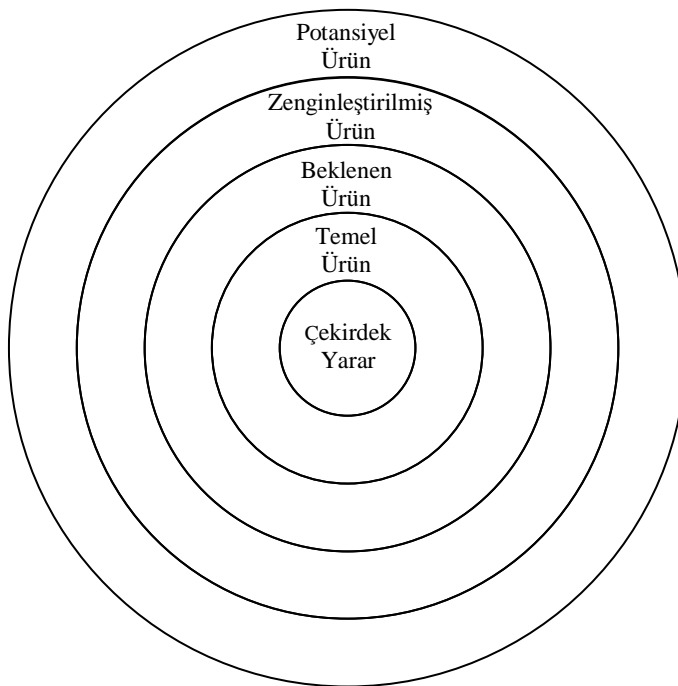
### 2.2.1. Ürün ve Hizmet

Satışa konu olan ürün ve hizmetler bir işletmeye para akışı sağlayarak işletmenin varlığını sürdürmesinde baş rolü oynar (İslamoğlu, 2000, s.276). Pazarlama planlamasına, pazarlama karmasının en önemli elemanı olan ürün ve hizmet planlamasıyla başlanır. Ürün ve hizmet işletmenin tüm pazarlama faaliyetlerinin temelini oluşturarak fiyat, tutundurma ve dağıtım stratejilerinin belirlenmesinde oldukça etkilidir.



Ürün, farklı kimselere farklı anlamlar ifade eder. Üreticiler için “ürün” çeşitli fiziksel ve kimyasal maddelerin birleştirilerek oluşturduğu bir nesnedir. Diğer taraftan tüketici ürüne gördüğü işle ilgili olarak daha farklı bakar. Tüketici ürünü tatmin ve ihtiyacı karşılama aracı olarak görmektedir(Yükselen, 2007, s.217).

Kotler’e göre pazarlamacılar tüketicilere ürün sunarken 5 ürün düzeyini dikkate almalıdırlar.



### Şekil 2.2 Ürün Düzeyleri

**Kaynak:** Kotler, 2003, s.408

Birinci ve en önemli düzey olan çekirdek yarar (core benefit) tüketicinin gerçekten satın aldığı yarardır. Örneğin bir otel müşterisi “dinlenme ve uyku” satın alır. İkinci düzeyde pazarlamacılar çekirdek yararı temel ürüne (basic product) dönüştürmelidir. Müşterinin dinlenmesi için otel odasında yatak ve masa bulundurmaktır. Üçüncü düzey, beklenen ürün (mamuldür) (expected product). Bu düzey müşterilerin bir malı satın aldıkları zaman beledikleri ürün özellikleridir. Otel müşterileri dinlenebilecekleri sessiz bir ortam, temiz bir yatak, temiz bir banyo beklentisi içerisindedirler. Dördüncü ürün düzeyi, zenginleştirilmiş üründür (augmented product). Bu düzeyde ürün veya hizmetler, müşterilerin beklentilerini

aşmalıdır. Bir otel sunduğu hizmete oldukça zengin bir yiyecek-içecek menüsü, ekstra turistik turlar ilave ederse müşterilerini beklentilerinin üzerinde tatmin etmiş olur (Kotler, 2003, s.407).

Birçok pazarlama yazarı, günümüzde artık rekabetin üretilen ürün olmayıp ürüne ilave olarak sunulan servisler, garanti şartları, teslimat düzenlemeleri gibi uygulamalar da yaşandığına değinmektedir. Bu nedenle pazarlamacılar ürünün, zenginleştirilmesi düzeyine oldukça önem vermelilerdir.

Beşinci ürün düzeyi, potansiyel ürün'dür (potential product). Bu seviyede şirketler müşterilerini sadece tatmin etmek değil, onları çeşitli yöntemlerle memnun etmeye çalışırlar. Yine otel örneği ele alınırsa, otel sürekli müşterilerinin tercihlerini kayıt altına alıp onlara bir dahaki kalışlarında zevk ve tercihlerine uygun oda hazırlayabilir (Kotler, 2003, s.409).

Pazarlamada sunulan mallar ve hizmetler çeşitlilik gösterir. Her bir mal ve hizmetin kendisine özgü özellikleri olmakla birlikte her birinin ayrı ayrı nasıl pazarlanması gerektiğini ortaya koymak olanaksızdır. Bu nedenle pazarlama bakış açısıyla malları ve hizmetleri sınıflamak gerekir. Sınıflandırmanın diğer bir gereği de, belirli mal veya hizmet gruplarının belirli hedef pazarlara sunulmasıdır (Cemalcılar, 1999, s.82). En uygun sınıflama, malların alıcının satın alma veya kullanım amacına göre yapılan “tüketim malları” ve “endüstriyel mallar” ayrımıdır. Bir başka şekilde mallar dayanıklılık esasına göre, “dayanıklı mallar”, “dayanıksız mallar” ve “hizmetler” (soyut mal) olarak sınıflandırılabilir.

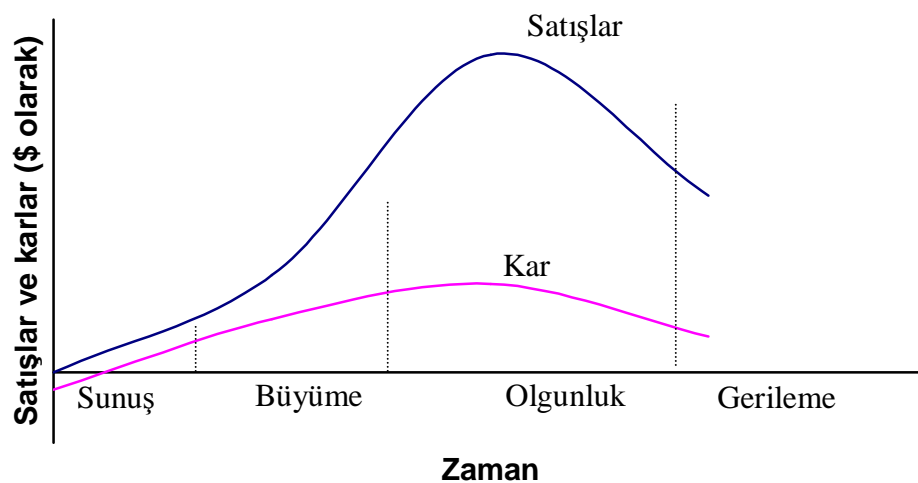
Bir işletmenin satışa sunduğu tüm ürün-mallara “mal karması” denir. Mal karması genişlik, derinlik ve uyum olmak üzere üç boyutludur; mal karmasının genişliği (eni), bir işletmenin ürettiği mal grubunun sayısını ifade eder. Örneğin; konfeksiyon üreticisi bir işletme kadın, erkek ve çocuk giyim ürünleri üretiyor ise, mal karmasının genişliği 3 giyim grubudur. Mal karmasının derinliği (boyu) ise, her bir mal grubunda bulunan fiyat, renk, kalite olarak birbirinden ayrılan çeşitlerdir. Mal karmasının üçüncü boyutu uyumluluk; karmadaki malların uyumu, mal gruplarının üretim, dağıtım ve tüketimlerindeki uyumla ilgilidir. Örneğin; Arçelik firmasının mal gruplarını oluşturan malların hepsi elektrikle çalışıyorsa, mal grupları uyumludur. İşletmelerin çeşitli faktörlerin etkisiyle zaman zaman mal karmalarında değişiklik yapmaları gerekebilmektedir (Yükselen, 2007, s.225-226). Bu faktörler aşağıda maddelendirilmektedir.

- Talepteki Değişmeler
- Rekabet
- Üretim Olanakları ve Hacmi
- Pazarlama Olanakları
- Finansal Olanaklar
- İşletmenin Büyüme Hedefi
- İşletmenin İmaj Değiştirme Planları

Pazarlamada, ürünlerin de tüm canlılar gibi bir yaşam çizgilerinin olduğunu, doğup, büyüyüp, olgunlaşıp öldüklerini ifade eden, ürün yaşam süreci (hayat eğrisi) kavramı benimsenmektedir. Bu kavram 4 şey ifade eder;

- 1) Ürünlerin ömürleri sınırlıdır.
- 2) Ürün satışı, belirli aşamalardan geçer, bu aşamaların her birinde, pazarlamacıların değerlendirmeleri gereken fırsatlar, başa çıkmaları gereken tehditler vardır.
- 3) Ürünün hayat eğrisi aşamalarında kâr yükselir ve düşer.
- 4) Ürünlerin farklı aşamalarda farklı pazarlama faaliyet ve stratejilerine ihtiyaçları vardır.

Ürün hayat eğrileri genellikle dört safhaya bölünmüştür ve çan şeklinde gösterilir.



**Şekil 2.3 Ürün Hayat Eğrisi**

**Kaynak:** Kotler ve Armstrong, 2004, s.330

Giriş (Tanıtma) Aşaması; ürünün pazara yeni sunulduğu aşamadır. Pazara ilk giriş olduğundan ürün henüz tanınmamaktadır. Satışlar oldukça düşüktür, yavaş yavaş artmaktadır. Maliyetin oldukça yüksek, satışların çok az olması nedeniyle kâr yoktur. Giriş aşamasında işletmeler ya “pazarın kaymağını alma” stratejisi olarak ifade edilen, ürünlerin fiyatını yüksek tutarak, yapılan yatırımın kısa sürede dönmesini sağlamaya çalışır ya da “pazara nüfuz etme” stratejisi olarak ifade edilen, çok sayıda tüketicinin ürünü alması ve denemesi amacıyla ürünün fiyatını düşük tutarlar. Giriş aşamasında, işletmeler pazara sundukları ürünlerin eksiklikleri veya kusurları olması durumunda hemen gerekli önlemleri alır. Ayrıca yeni malın tüketici tarafından tanınması ve denemesi için tutundurma çabaları yoğun olarak sürdürülür (Yükselen, 2007, s.240).

Gelişme (Büyüme) Aşamasında; bir önceki giriş aşamasındaki yapılan tutundurma çabalarının etkisiyle gelişme aşamasında talepte önemli derecede artış gözlenir. Bu durum işletmenin kârlılığını artırdığı gibi büyük kârların çekiciliğine kapılan rakipler de malın aynısını ya da benzerini piyasaya sürerler. Fiyatlar ya öyle kalır ya da birim maliyetlerini düşüren işletme bu avantajla fiyatları düşürür ve pazar payını artırır. Tutundurma çabaları ise ya aynı düzeyde kalır ya da müşterilere yönelik marka bağlılığı yaratmak için çalışılır (Tek, 1999, s.421).

Olgunluk Aşamasına gelindiğinde piyasa doyuma ulaşmakta ve ürün olgunluk aşamasına girmektedir. Bu aşamada satışlardaki artış oranı düşmeye başlar. Bu aşama diğerlerine göre daha uzun süren problemlili bir aşamadır. Satışlarda ve kârlarda azalma gözlenir. Bu durumda şirket pazarlama karmasında (4P) değişiklik yapmalıdır. Bu değişiklik için üç alternatif vardır (Tek, 1999, s.421).

- Pazarda Değişiklik (Yeni pazarlara nüfus veya rakip müşterilere yönelme)
- Üründe Değişiklik (Kalite artırma, malın özelliğini ve stilini değiştirme çabaları)
- Pazarlama Karmasında Değişiklik (Fiyat indirimleri, daha farklı reklam stratejileri)

Gerileme Aşaması'nda (Düşüş); ürün hayat eğrisi pek çok ürün için, bir süre sonra gerilemeye başlar. Satışların ve kârların hızla düştüğü bu aşamada bazı işletmeler pazarı terk eder. İşletmeler gerileme aşamasındaki ürünleri için üç temel strateji belirleyebilirler.

- Ürünü olduğu gibi tutma
- Ürünün çeşitli üretim ve pazarlama maliyetlerini kısma
- Ürün, ürün karmasından çıkarma (Ürünlerin geri çekilmesi veya başka bir firmaya satılması)

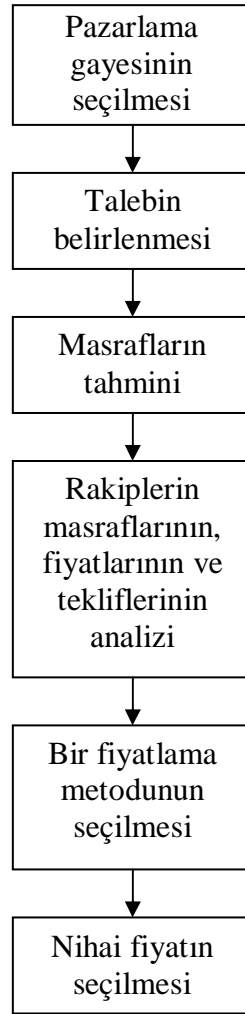
### 2.2.2. Fiyat

Pazarlama açısından bakılırsa fiyat gelir yaratan bir pazarlama karması elemanıdır, diğer elemanlar ürün, dağıtım ve tutundurma ise maliyet doğururlar. Bu nedenle, malları doğru biçimde fiyatlandırma ve fiyatların yönetimi işletmeler açısından oldukça önemlidir (Cemalcılar, 1999, s.211). Belirlenecek fiyatın işletmenin karlılığını sağlaması ve aynı zamanda tüketici tarafından kabul görmesi gereklidir.

İşletmelerin fiyatlandırma sürecinde kararını etkileyen faktörler aşağıdaki gibidir.

1. Maliyetler
2. Mamule olan talep
3. Rakipler
4. Hedeflenen pazarın yapısı
5. Araçlar
6. Tüketicinin davranışları
7. Yasal düzenlemeler
8. Malın özellikleri

İşletmeler, ürünlerin fiyatlarını belirlemek için yukarıda belirtilen çeşitli faktörleri dikkate almalıdırlar. Bununla birlikte nihai fiyat kararı bir süreç sonunda verilir. Fiyatlamada şekil 2.4'de görülen aşamalardan geçilir ( Kotler, 2003, s. 472-473 ).



**Şekil 2.4 Fiyatlama Aşamaları**

**Kaynak :** Kotler, 2003, s. 473

### 2.2.3. Tutundurma

Pazarlama karmasının son elemanı tutundurmadır. İşletmelerin, tüketici arzına ve ihtiyaçlarına uygun malı üretmesi, uygun fiyatlandırma yapması ve uygun dağıtım olanakları ile tüketicinin istediğinde satın alabileceği şekilde hazır bulundurması, pazarlama programının başarılı olabilmesi için yeterli değildir. İşletmenin mal kararları, fiyat kararları ve dağıtım kararlarına ek olarak, tüketicilere mallarını tanıtmaları, sunduğu yarardan haberdar etmesi ve sonuç olarak da mallarını satın almaya ikna etmesi için çalışmalar yapması gerekmektedir (Yükselen, 2007, s.365). Bu çalışmalar stratejik bir biçimde düzenlenerek tutundurma kararlarını oluşturur.

Bu tanımdan hareketle söylenebilir ki, alıcı ve satıcı arasında değişimin bir diğer ifadeyle satışın olabilmesi için tarafların aralarında iletişim kurmaları gerekmektedir. İşletmelerin tüketicilerle iletişim kurmak, onları satın almaya ikna etmek ve etkilemek için kullandıkları araçlar aşağıdaki gibidir; (Yükselen, 2007, s.368). Bu 4 tutundurma aracına, pazarlama iletişim karışımı (Marketing Communication Mix) da denilmektedir.

- Reklam
- Kişisel Satış
- Satış geliştirme
- Halkla ilişkiler

Tutundurmanın önemi; günümüzde işletmelerle tüketiciler arasındaki mesafenin artması, nüfusun çoğalması, pazarların genişlemesi, ikame malların çoğalması nedeniyle rekabetin artması, dağıtım kanallarının genişlemesi, tüketicinin çeşitlilik, farklılık, üstün kalite ve nitelikler araması gibi faktörler nedeniyle oldukça artmıştır (Mucuk, 2001, s.169). Birçok işletme bunun farkındadır ancak tüketicilerle iletişim kurmak her zaman çok kolay olmamaktadır.

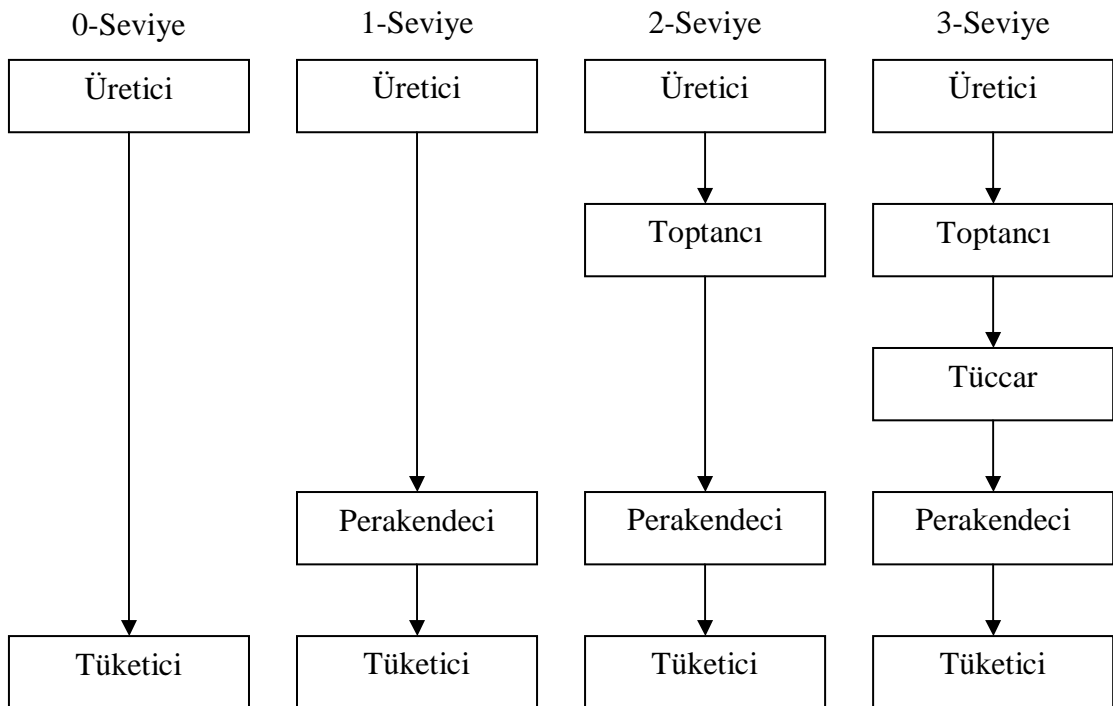
#### **2.2.4. Dağıtım**

İşletmelerin ürünlerini tüketici beklentilerini karşılayacak şekilde üretmesi ve doğru fiyatlaması ne kadar önemli ise, onları doğru zaman ve yerde, tüketicinin istediğinde alabileceği şekilde hazır bulunması da o kadar önemlidir. Konunun önemini bir örnekle açıklamak gerekirse; Türkiye'nin geçmişte yetiştirdiği iyi laleler herkes tarafından bilinmektedir hatta tarihimizde bir dönem "Lale Devri" olarak anılmaktadır. Ancak bugün bu süs bitkisini tüm dünyaya ihraç eden Hollanda'dır. Hollanda'nın bu başarısı, yetiştirilen lalenin kalitesinden değil, ürünün dağıtım sisteminin iyi örgütlenmiş olmasındandır (İslamoğlu, 2000, s. 378).

"Dağıtım, üretilen malların tüketicilere dağıtılmasıyla ilgili tüm çabaları kapsar ve bu nedenle üretimle tüketim arasındaki açığı kapatır"(Mucuk, 2001, s.249). Genel alan yazınında, üreticilerin dağıtımla ilgili kararları iki başlık altında incelenmiştir. Birincisi dağıtım kanallarının belirlenmesi ve kullanımı, ikincisi ise malların en az maliyetle alıcıya ulaştırılmasını sağlayacak taşıma, depolama, sipariş alma gibi faaliyetleri kapsayan fiziksel dağıtımdır. Dağıtım kanalı (zaman zaman pazarlama kanalı olarak adlandırılır) ürünlerin,

üreticilerden müşterilere ulaşmasını sağlayan organizasyonlardır. Bu organizasyonlara aracı pazarlama işletmeleri (marketing intermediaries) adı verilmektedir. Aracı pazarlama işletmeleri üreticiden bağımsız, kar amacı güden işletmeler olup, ürünlerin üreticiden nihai tüketiciye veya endüstriyel kullanıcıya akışını sağlarlar. Pazarlamada tüccar ve komisyoncu(merchants and middlemen) olmak üzere 2 tür aracı işletme vardır. Tüccarlar, satılmasında aracı oldukları malın mülkiyetini üzerlerine alır ve daha sonra malı tekrar satarlar. Toptancılar ve perakendeciler, bu aracı türünün tipik örnekleridir. Komisyoncular ise mülkiyeti devralmayıp, malın ulaştırılmasında görev alırlar. Bu gruba örnek olarak acenteler verilebilir (Dibb, Simkin, Pride ve Ferrel, 2001, s.352).

Üretici işletmelerin, farklı hedef pazarlar, farklı ülkeler veya farklı ürün grupları için yararlanacağı dağıtım kanalları çeşitlilik gösterebilir. Tüketim mallarında en yaygın kullanılan kanallar şekil 2.5’de gösterilmektedir;



**Şekil 2.5 Tüketim Mallarında En Yaygın Kullanılan Kanallar**

**Kaynak:** Kotler, 2003, s.508



- Üretici – Tüketici (Sıfır Seviye Kanalı)

Aracıya yer verilmeyen en kısa dağıtım kanalıdır. “Direkt pazarlama kanalı” olarak da adlandırılmaktadır. En tipik örnekleri; kişisel satış, internette satış, tele-pazarlama ve imalatçıların kendi dükkanlarında yaptıkları satışlardır.

- Üretici – Perakendeci – Tüketici (Bir Seviyeli Kanal)

Üreticiler geniş bir coğrafik alana ürün dağıtımını yapacakları zaman, perakendecilerden yararlanırlar. Günümüzde tüketicilerin alışveriş için departmanlı mağaza veya diğer marketleri tercih etmeleri nedeniyle mal üreticisi işletmeler bu tür dağıtım kanalına daha çok önem vermektedirler. Otomobil satışında da bu tür dağıtım sisteminden yararlanılmaktadır (Dibb, Simkin, Pride ve Ferrel, 2001, s. 358).

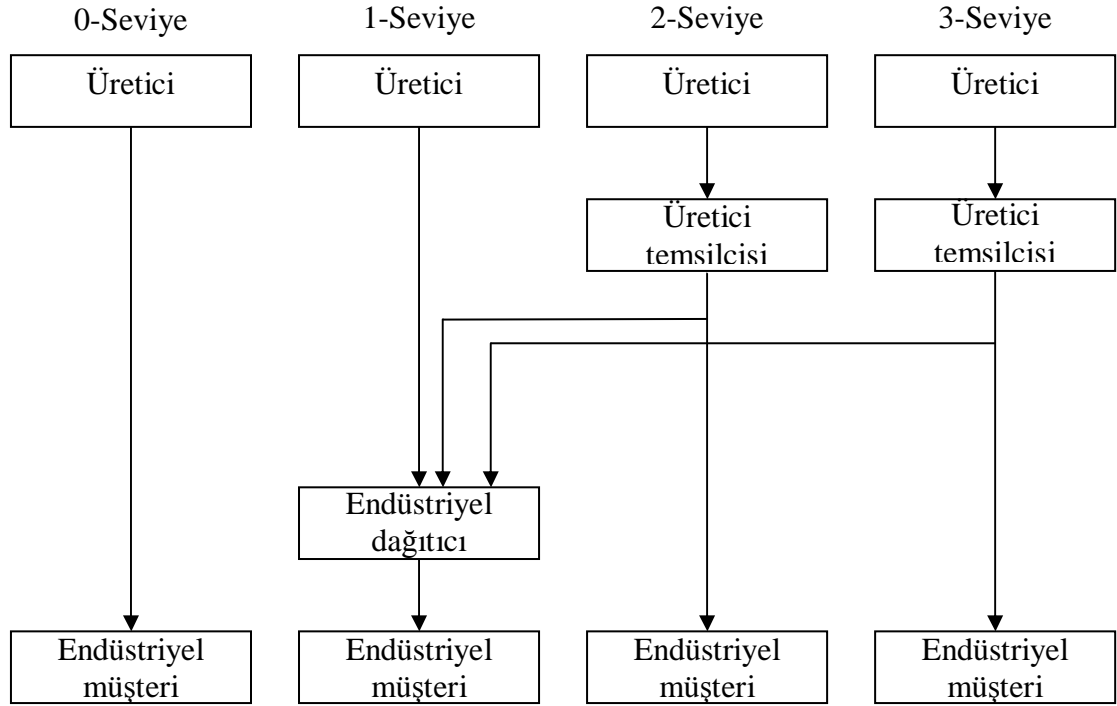
- Üretici – Toptancı – Perakendeci – Tüketici (İki Seviyeli Kanal)

Tüketim mallarının dağıtımında en çok kullanılan bu tür kanalda iki aracı söz konusudur. Üretici işletmelerin tüm perakendecilere ulaşması zordur. Bu nedenle kendilerinden daha fazla miktarda mal alıp perakendecilere bölüştüren toptancılara ihtiyaçları olabilmektedir.

- Üretici – Toptancı – Tüccar – Perakendeci – Tüketici (Üç Seviyeli Kanal)

Bu kanal türünde üç aracı söz konusudur. Örneklendirilecek olunursa et sanayinde toptancılar tüccarlara satar, tüccarlar da küçük perakendecilere satarlar. (Kotler, 2003, s.508).

Endüstriyel malların dağıtım kanalları şekil 2.6’da görüldüğü gibi olmaktadır.



**Şekil 2.6 Endüstriyel Mallarda En Yaygın Kullanılan Kanallar**

**Kaynak:** Kotler, 2003, s.508

- Üretici – Endüstriyel Müşteri (Sıfır Seviyeli Kanal)

Endüstriyel malların dağıtımında en yaygın olan kanal türüdür. Aracıya yer verilmeyen en kısa dağıtım kanalıdır.

- Üretici – Endüstriyel Dağıtıcı – Endüstriyel Müşteri (Bir Seviyeli Kanal )

Bu kanal türü genellikle inşaat malzemeleri, yardımcı teçhizat ve araç gereç dağıtımında kullanılır.

- Üretici – Acenta – Endüstriyel Müşteri

Bu tür dağıtım kanalı kendi pazarlama bölümü olmayan işletmelerce veya yeni bir pazara girerken kullanılır.

- Üretici – Acenta – Endüstriyel Dağıtıcı – Endüstriyel Müşteri

Bu tür dağıtım kanalı büyük pazarlarda ve mal stokları gerekli olduğu zaman kullanılır.

### 2.3. Pazarlamada Örgütlenme

“Pazarlamada örgütlenme ; pazarlamaya ilişkin görevlerin belirlenmesi, tanımlanması, gruplanması ve bu görevlerin görülmesi için, yetki ve sorumlulukların dağıtımı ile hem pazarlama bölümü içindeki faaliyetlerin, hem de bu bölümün işletmenin çeşitli birimleriyle olan ilişkilerinin eşgüdümünün sağlanması anlamına gelir” (Tek, 1999, s.844). Tanımda vurgulandığı gibi pazarlamada örgütlenme temel olarak aktivitelerinin gruplara ayrılması ile ilgilidir. Bununla birlikte pazarlamada örgütlenme iki ayrı perspektifte ele alınmalıdır. İlki fonksiyonel grup perspektifi, organizasyonun bütünü içerisinde pazarlamanın ayrı bir örgütsel varlık olarak ele alınmasıdır. İkincisi, aktivite-temelli perspektif ise pazarlamanın; reklam, ürün yönetimi, pazar araştırması, satış gibi aktiviteler takımı olarak ele alınmasıdır (Workman , Homburg ve Gruner, 1998, s.21) .

#### 2.3.1. Pazarlamada Örgütlenme Konusunu Açıklayan Yaklaşımlar

Pazarlamanın örgütsel olarak ele alınması, gün geçtikçe oldukça önemli, konular arasına girecektir. Ancak, pazarlama alanında bu güne kadar yapılan kavramsal ya da görgül araştırma makalelerinin oran olarak çok azı, örgütsel konu veya çıkarımları ele almaktadır (Ruekert, Walker ve Roering, 1985, s.13 ). Tablo 2.1 pazarlamanın örgütsel olarak ele alındığı makalelerde çeşitli yazarların konuya yaklaşımlarını içermektedir. Ayrıca tablo, yazarların pazarlamayı hangi perspektif doğrultusunda değerlendirdiklerini de göstermektedir. 1980’li yılların başlarında pazarlama fonksiyonel grup perspektifiyle, sonlarında aktivite temelli perspektifle, 1990’lı yıllarda ise hem fonksiyonel hem aktivite temelli olarak bütünleşik perspektifle ele alınmıştır (Workman, Homburg ve Gruner, 1998, s.22 ).

**Tablo 2.1 Alan yazınında pazarlamada örgütlenme konusuna ilişkin yaklaşımlar**

Yazar	Ele alınan konu - Perspektif
Wind (1981)	Pazarlama ve diğer departmanların ilişkisi - fonksiyonel grup
Weitz ve Anderson (1981)	Pazarlama departmanının koşul teorisi - fonksiyonel grup
Anderson (1982)	Stratejik planlamada pazarlamanın önemi ve yeri-fonksiyonel gr
Ruekert, Walker ve Roering (1985)	Farklı pazarlama örgüt modellerinin performansla olan etkisi - bütünleşik perspektif
Achrol (1991)	Pazarlama fonksiyonunu örgütlenme yöntemleri - aktivite temelli
Webster (1992)	İşbirliklerinde pazarlamanın değişen rolü - aktivite temelli
Day (1994)	Pazarlama odaklı firmaların stratejik kapasitesi - aktivite temelli

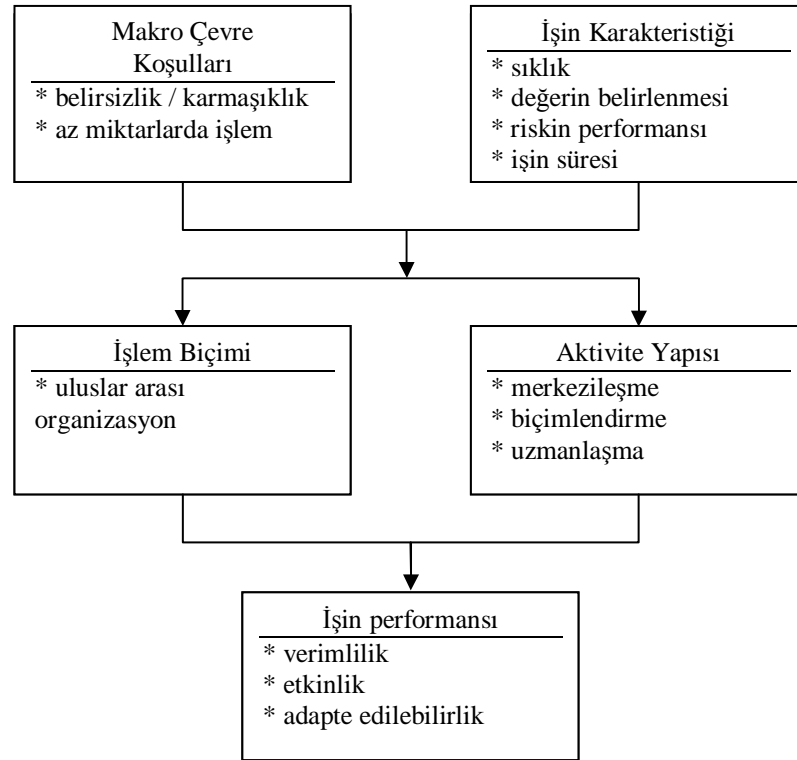
**Kaynak:** Workman, Homburg ve Gruner, 1998, s.23

Alan yazınında pazarlamada örgütlenme konusu, farklı boyutlarıyla ele alınmaktadır. Çoğu yazar gibi Weitz ve Anderson da 1981 yılında yayınladıkları araştırmalarında konuyu örgütsel yapı boyutuyla değerlendirmişler, fonksiyonel, ürün temelli, pazar temelli ve karma (matriks) örgütler üzerinde durmuşlardır (Ruekert, Walker ve Roering, 1985, s.14).

Ruekert, Walker ve Roering (1985) konuyu, pazarlamanın genel örgütsel yapısı açısından ele almayı yetersiz görmüş, spesifik pazarlama aktivite veya işlerinin yapısının da önem arz eden bir konu olduğunu vurgulamışlardır. Bununla birlikte bu üç yazara göre pazarlama aktivitelerinin örgütlenme yapısı ve performansı arasında yakın bir ilişki vardır. Pazarlama aktivitelerinin performansı ve başarısı, aktivitelerin çeşidine, yapısına, nasıl organize edildiğine ve çevresel faktörlere bağlıdır (contingency theory of structure and performance) (Ruekert, Walker ve Roering, 1985, s.17). Ruekert ve Walker 1987 yılındaki çalışmalarında organizasyon veya departman performanslarının şekillenmesinde rol oynayan üç kavramdan söz etmektedirler. Bunlar biçimlendirme (formalization), merkezileşme (centralization) ve uzmanlaşmadır (specialization) (Olson, Slater ve Hult, 2005, s. 51).

- **Biçimlendirme;** formal kural ve prosedürlerin, kararları ve iş ilişkileri düzenlemesi anlamına gelmektedir. Kurallar, çalışanlara kendi yararları ve organizasyonun yararına olacak şekilde aktivitelerini organize etme olanağı sağlar. Biçimlendirme derecesinin yüksek olduğu firmalar “mekanik”, biçimlendirmenin çok az olduğu esnek firmalar ise “organik” firmalar olarak ele alınmaktadır.

- **Merkezileşme;** firmalarda karar verme yetkisinin, üst yönetim kademelerinde toplanması ya da organizasyon yapısına bağlı olarak daha alt kademelere devredilmesi ile ilgilidir.
- **Uzmanlaşma;** firmaların amaçlarına etkin ve verimli bir biçimde ulaşabilmesi için faaliyetlerini personelinin işbölümü ve uzmanlaşmasına olanak sağlayacak biçimde bölümlere ayrılması ile ilgilidir.



### Şekil 2.7 Aktivite Yapısı ve Performans Arasındaki İlişki

**Kaynak:** Ruekert, Walker ve Roering, 1985, s.17

Pazarlamada örgütlenme konusunu başka bir bakış açısı ile Achrol ( 1991 ) ele almıştır. Achrol çalışmasında pazarlamanın firma içerisindeki yeri ve rolünden çok, pazarlama alanında firma dışı ortaklarla olan ilişki ve işbirliklerinin yönetimi üzerinde durmuştur. Yazara göre günümüzde çevresel çeşitlilik ve düzensizlik, bilgi temelli toplum gibi faktörlerin etkisiyle oluşan rekabet ve belirsizlik ortamına en uygun organizasyonlar, spesifik pazarlama değişim şirketi ( marketing exchange company ) ve pazarlama koalisyon şirketi ( marketing coalition company ) yapılarıdır ( Achrol, 1991, s. 82-83 ).

- **Pazarlama değişim şirketi ( marketing exchange company );** bir pazarlama bilgi sistemi, aracılık sistemi veya ihtiyaçlar ve ürünlerle ilgili takas kurumu olarak

değerlendirilebilir. Bu tip şirket müşteri ve pazara adapte olacak şekilde yapılandırılır ve bünyesinde ar-ge ve üretim fonksiyonlarını bulundurmaz. Şirketin gücü müşterilerle iletişim ve koordinasyondan gelir ve ana stratejisi dünya çapında bilgi merkezleri ve pazarlama ofisleri ile bilgisayar temelli bilgi ağı sistemidir. Bu doğrultuda pazarlama bilgi ağı şirketi olarak da adlandırılabilir. Pazarlama değişim şirketi global bir şirket olmalıdır ( Achrol, 1991, s. 83 ).

- **Pazarlama koalisyon şirketi ( marketing coalition company )**; stratejik işbirlikleri doğrultusunda, fonksiyonel olarak uzmanlaşmış farklı pazarlama firmalarının ve koordinasyonu üstlenmiş bir firmanın oluşturduğu sistemdir. Sistemde yer alan firmalar bir sanayi dalında herhangi bir ürün konusunda uzman olduklarından kaynak olarak ta değerlendirilebilirler. Koordinasyonu üstlenmiş firma diğer firmalarla güçlü ilişkiler kurmalıdır. Bu sistem stratejik bir ittifak değil fonksiyonel bir ittifaktır ( Achrol, 1991, s. 85-86 ).

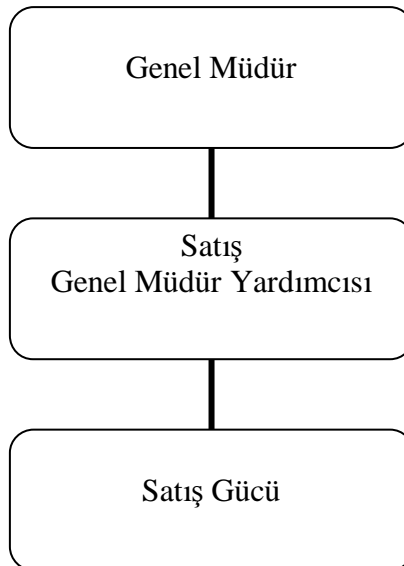
Pazarlamada örgütlenme konusuna ilişkin yaklaşımları genel olarak ele aldıktan sonra, çalışmanın bu bölümünün bundan sonraki kısmında yapısal olarak pazarlamanın işletmelerin geneli içindeki rolü ve yeri , bir sonraki kısmında ise işletmelerin pazarlama örgütlerini hangi temele göre yapılandıkları ele alınacaktır.

### 2.3.2. Pazarlamanın Örgüt Yapısındaki Yeri

Pazarlama fonksiyonunun öneminin işletmeler açısından günden güne artmasına paralel olarak, işletmeler içerisinde pazarlama örgütünün yapılandırılması da evrimsel bir süreç izlemiştir. Bu süreç kimi yazarlara göre dört, kimi yazarlara göre beş, kimilerine göre ise altı aşamalıdır. Weigand 1963 yılındaki araştırmasında işletmelerin büyüklükleri ile bağlantılı olarak gelişen dört pazarlama örgüt yapısından bahsetmektedir (Weigand, 1963, s. 229 ) . İlerleyen yıllarda yapılan çalışmalarda yazarların, pazarlamanın işletmedeki yerine ilişkin bu dört temel aşamaya ilave olarak yeni aşamalar ele aldıkları görülmektedir (Workman , Homburg ve Gruner, 1998, s.28-29-30; Kotler, 2003, s.668). Çalışmada söz konusu bu aşamalar evrimsel olarak daha iyi anlaşılması açısından organizasyon şemaları ile birlikte açıklanacaktır.

### 2.3.2.1. Birinci Aşama – Satış Gücü

Bu yapıya daha çok yeni kurulmuş küçük işletmelerde rastlanmaktadır. Satış genel müdür yardımcısı konumunda bir satış yöneticisi ve ona bağlı satış ekibinin olduğu bir örgüt yapısı söz konusudur. Bu yapıya sahip işletmelerde pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere personel istihdam edilmez. Pazarlama araştırması veya reklam gibi pazarlama faaliyetleri dış kaynaklardan yararlanılarak gerçekleştirilir. Satış genel müdürü sadece satışlardan sorumludur, bunun haricinde yan faaliyetleri gerçekleştirmek için talep edeceği personel desteği genel müdür tarafından kendisine sağlanmaz (Weigand, 1963, s. 229).

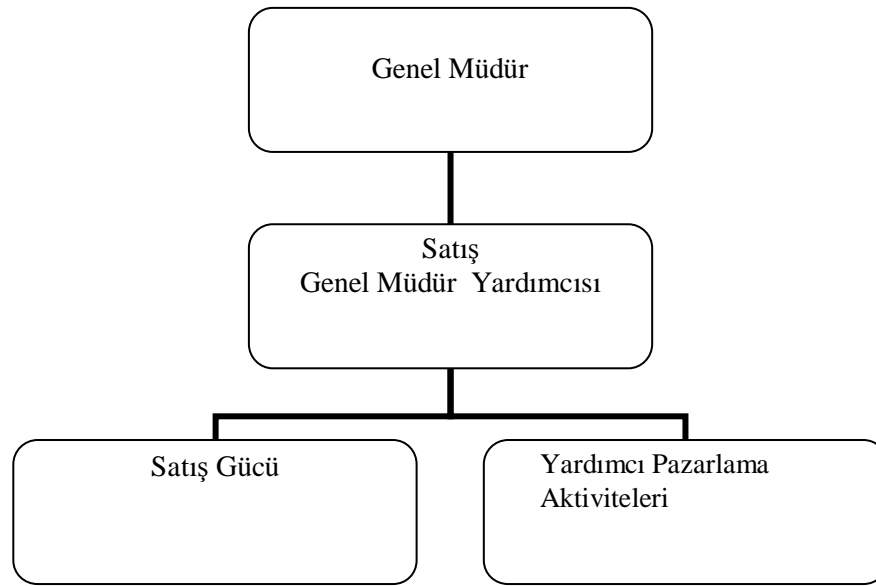


**Şekil 2.8 Satış Gücü Örgütü**

Kaynak: Weigand, 1963, s. 230

### 2.3.2.2. İkinci Aşama - Satış Departmanı ile Yardımcı Pazarlama Fonksiyonları

Şirket büyüdükçe, satış dışındaki pazarlama faaliyetleri de gerekli olmaya başlar ve ilave edilmesi gerekir. Böylece Şekil 2.9'da görülebileceği gibi satış örgütünde satış genel müdür yardımcısına bağlı satış gücü ve pazarlama araştırmaları, reklam gibi pazarlama faaliyetlerinden sorumlu bir pazarlama direktörü görev alır.



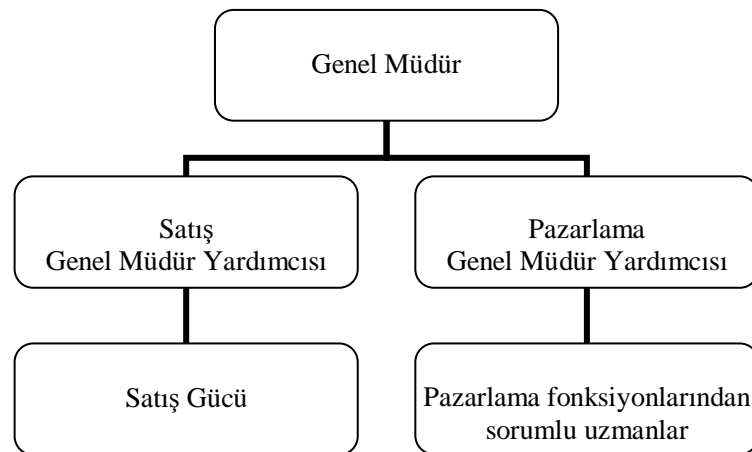
**Şekil 2.9 Satış Departmanı ile Yardımcı Pazarlama Fonksiyonları**

**Kaynak:** Weigand, 1963, s. 230

### 2.3.2.3. Üçüncü Aşama - Ayrı Bir Pazarlama Departmanı

İşletmenin büyümesine paralel olarak, pazar araştırmasına, yeni ürün geliştirilmesine, tutundurmaya ilave yatırımlar yapılması gerekecektir. Ancak bunların zaman ve kaynak açısından satış genel müdür yardımcısı yönetiminde yapılması zordur. Bu nedenle işletmenin genel müdürü ayrı bir pazarlama departmanı kurmaya karar verir. Bu aşamada satıştan ve pazarlamadan sorumlu iki ayrı yönetici vardır. Bu yöneticiler çoğu zaman pazarlama genel müdür yardımcısı ve satış genel müdür yardımcısı olmakla birlikte, her birinin ayrı ekipleri vardır, ancak işletmenin ortak amaçları ve başarısı için yakın bir işbirliği halinde çalışacaklardır. Şekil 2.10'da görülen bu tip yapıda; satış genel müdür yardımcısına bağlı olarak çalışan satış gücü, pazarlama genel müdür yardımcısına bağlı olarak çalışan uzmanlar vardır.





**Şekil 2.10** Ayrı Bir Pazarlama Departmanı

**Kaynak:** Kotler, 2003, s.668

Pazarlama örgütünün bu evrensel gelişimi işletmelerin büyüklükleri ile yakından ilişkilidir. Bu konuda Weigand'ın 1963 yılında 220 firma üzerinde yaptığı ampirik çalışmanın sonuçları Tablo 2.2 'de verilmektedir. Toplamda sayısı 80 olan küçük ölçekli firmaların; 24'ü 1.aşama örgüt yapısına sahip ve bünyesinde sadece satış ekibi bulundurmakta, 52'si 2.aşama yardımcı pazarlama aktiviteleri destekli satış departmanına sahip, 2'si 3.aşama ayrı bir pazarlama departmanına sahip ve 2'si ise pazarlamayla birlikte üretim veya finans gibi ikinci bir fonksiyondan sorumlu pazarlama departmanına sahiptir. Toplamda sayısı 73 olan orta ölçekli firmaların; 4'ü 1. aşama sadece bir satış yöneticisine bağlı satış ekibine sahip, 58'i 2. aşama yardımcı pazarlama aktiviteleri destekli satış departmanına sahip, 10'u 3.aşama ayrı bir pazarlama departmanına sahip ve 1'i örgütlenme dahi sayılamayacak bir yapıya sahiptir. Sayısı 17 olan büyük ölçekli firmaların ise; 1'i 1. aşama örgüt yapısına sahip ve bünyesinde sadece satış ekibi bulundurmakta, 8'i 2.aşama yardımcı pazarlama aktiviteleri destekli satış departmanına sahip ve 8'i 3. aşama pazarlama departmanına sahiptir. Özet olarak denilebilir ki, küçük ölçekli firmalar genellikle satış gücünden oluşan bir pazarlama örgütü ya da satış gücü ve diğer yardımcı pazarlama aktivitelerinden oluşan pazarlama örgütü kurmaktadır. Orta ölçekli firmaların çoğunluğu yardımcı pazarlama aktiviteleriyle desteklenmiş satış gücü örgütü oluşturmaktadır. Büyük ölçekli firmaların bazılarında satış gücü ve diğer yardımcı pazarlama aktivitelerinden oluşan pazarlama örgütü, bazılarında ise satış gücünden ayrı olarak yapılanmış, ürün, tutundurma ve dağıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinden sorumlu olan pazarlama departmanı oluşturulmaktadır (Weigand, 1963, s. 232-233-234 ).

**Tablo 2.2 Küçük-Orta-Büyük Ölçekli Firmaların Pazarlama Örgüt Yapıları Dağılımı**

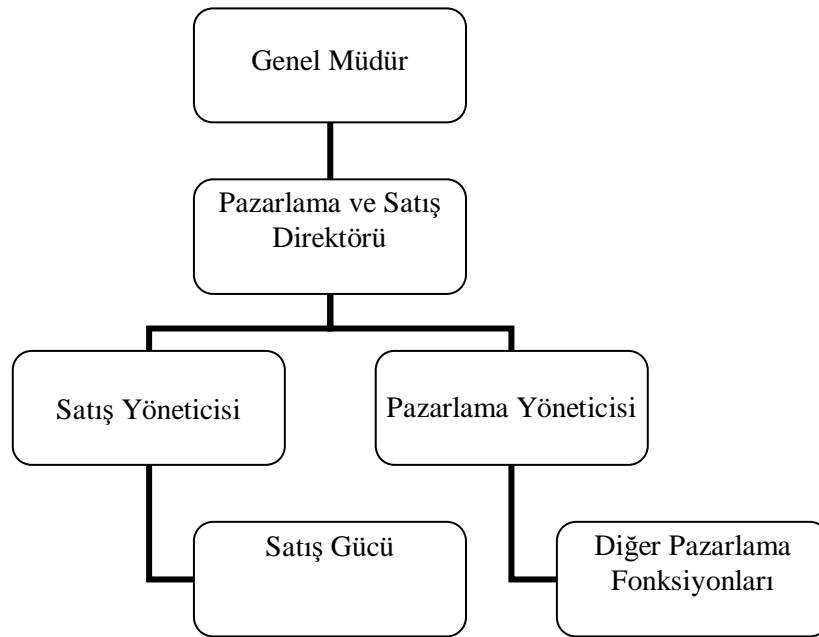
	Satış gücü	Satış departmanı ile yrd.paz.fonks.	Ayrı pazarlama departmanı	Pazarlama ve ikincil fonksiyon	Diğer	Toplam
<b>Küçük ölçekli firma</b>	24	52	2	2	-	80
<b>Orta ölçekli firma</b>	4	58	10	-	1	73
<b>Büyük ölçekli firma</b>	1	8	8	-	-	17

#### 2.3.2.4. Dördüncü Aşama - Modern Pazarlama Departmanı

Pazarlama genel müdür yardımcısı ile satış genel müdür yardımcısı zaman zaman üstünlük çatışmasına düşebilmektedirler. Ancak birçok işletmede zaman içinde pazarlama departmanının, satış faaliyetlerini de bünyesine kattığı görülmektedir. Böylece, modern pazarlama departmanı oluşmaktadır.

#### 2.3.2.5. Beşinci Aşama - Etkin bir Pazarlama Şirketi

Bir işletme, başarılı bir pazarlama departmanına sahip olmasına rağmen pazarlaması iyi olmayabilir. Eğer bir işletmede ürünlerin pazarlanmasındaki başarı artık sadece pazarlama departmanının sorumluluğunda olmayıp tüm departmanların sorumluluğunda ise ve tüm departmanlar müşteri ve pazarlama yönelimli çalışır hale gelmişse, “etkin pazarlama firması”ndan söz edilebilir.

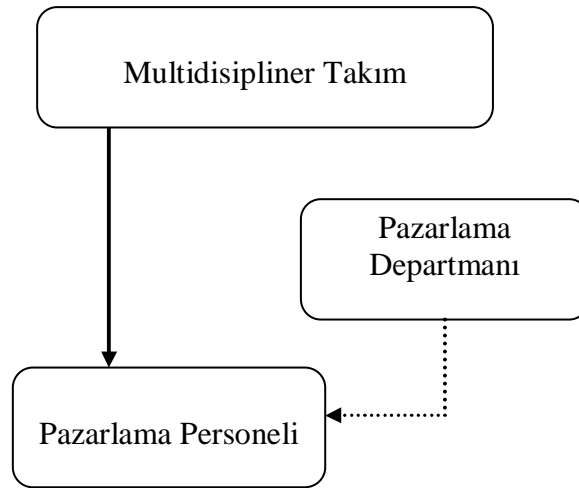


**Şekil 2.11 4. ve 5. Aşama Pazarlama Departmanlarının Yapısı**

**Kaynak:** Kotler, 2003, s. 669

### 2.3.2.6. Altıncı Aşama: Süreç ve Sonuç Temelli Şirket

Günümüzde bir çok şirket departmanlardan ziyade anahtar işlemler üzerinde durmaktadır. Departmanlara dayalı bir organizasyon, yeni ürün geliştirilmesi, müşterinin kazanılması ve sadakatinin sağlanması, siparişlerin yerine getirilmesi ve müşteri servisi gibi temel ve gerekli işlerin yerine getirilmesine bir engel olarak görülmektedir. Müşteri bağlantılı işlemlerin sonuçlandırılması için şirketler farklı disiplinlerde uzmanlardan oluşan takımlar oluşturmaktadırlar. Takımları oluşturan farklı işletme fonksiyon veya faaliyetlerinde uzman kişiler, ortak amaç için çalılıp ortak çaba sarf ederler. Takımlarda iletişim doğrudan ve açıktır. Şirketler bu takımları yöneten işlem liderleri görevlendirirler (Efil, 2005, s. 158).



**Şekil 2.12 Süreç ve Sonuç Temelli Şirket**

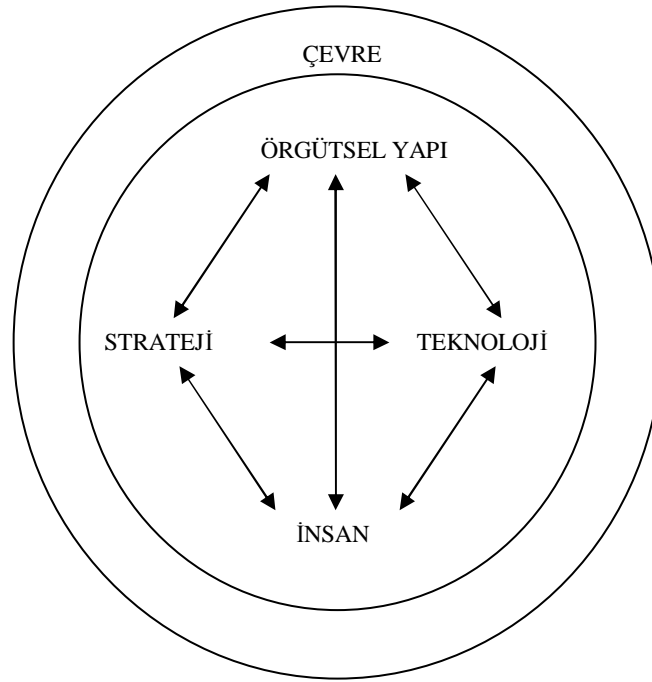
**Kaynak:** Kotler, 2003, s.669

### 2.3.3. İşletmelerin Pazarlama Faaliyetlerini Örgütlemesi

Günümüzde, globalleşme, ilerlemiş teknoloji olanakları, hayat standartlarının yükselmesine paralel olarak müşteri profilinin değişmesi neticesinde pazarlamanın kapsamını oldukça genişlemiştir. Müşterileri veya potansiyel müşterileriyle sağlam ilişkiler kurabilmek için bir çok işletme pazarlama faaliyetlerini geliştirip çeşitlendirmektedir. Faaliyetlerin çeşitli ve çok olduğu durumlarda ise maliyetlerin artması kaçınılmazdır. Bu nedenle işletmeler için pazarlama faaliyetlerinin herhangi bir kaynak israfına yol açmayacak şekilde düzenlenmesinin, tanımlanmasının ve gruplanmasının, kısaca örgütlenmesinin önemi büyüktür. Alan yazınında organizasyonlarda örgütlemenin “örgütsel dizayn” olarak da ele alındığı görülmektedir (Doyle, 1979, s.321).

#### 2.3.3.1. Örgütsel Dizaynın Prensipleri

Her işletmenin kendisine uygun örgüt yapısına ulaşmak için örgütsel dizayn sürecinde dikkate alması gereken bazı prensipler vardır (Doyle, 1979, s.321).



**Şekil 2.13 Örgütsel Yapının Unsurları**

**Kaynak:** Doyle, 1979, s.320

- **Örgütsel Yapı ve Strateji**

Klasik organizasyon teorisyenlerine göre örgütsel dizaynın anahtar elementi işlerin spesifik hale getirilmesidir. Ancak değişen çevre koşullarında bu element etkisini kaybeder. Bir işletmeye uygun etkin örgütsel yapı ancak işletmenin öncelikleri belirlendikten, ürün ve pazar kararları verildikten sonra, özetle stratejik planı yapıldıktan sonra oluşturulabilir. Örgütlenme aslında belirli bir stratejiyi etkin hale getirmektir.

- **Örgütsel Yapı ve İnsan ( Çalışanlar ve Yöneticiler )**

Örgütsel yapılar dizayn edilirken en önemli işletme kaynağı olan insan unsuru dikkate alınmalıdır. Günümüzde işletmeler için önde gelen sorunlardan bir tanesi, yöneticiler ve daha alt kademelerde çalışanlar arasında varolan kopukluktur. Bu kopukluk ayrı iş kültürlerine sahip olunmasından kaynaklanmaktadır. Ancak işletmeler tüm yönetici ve çalışanların paylaşacağı bir örgüt kültürü oluşturmalıdır. Örgütsel yapı ise bu kültürü destekleyici şekilde dizayn edilmelidir.

- **Örgütsel Yapı ve Teknolojik Gelişmeler**

İşletmelerde örgütsel yapı ve teknolojisi arasında diğer prensiplerden farklı olan karşılıklı bir ilişki vardır. Şöyle ki; bir işletmenin dış çevresinde meydana gelen teknolojik gelişmeleri ve yenilikleri kullanabilmesi ve bu gelişmelerden yararlanabilmesi örgütsel yapısının buna müsait olmasına bağlıdır. Diğer taraftan özellikle pazarlama departmanlarında olduğu gibi, son yıllarda teknolojik yeniliklerin ve bunların iş dünyasına kazandırdığı yöntemlerin örgütsel dizayn sürecinde temel unsurlar haline geldikleri görülmektedir. Teknolojinin işletmelere nüfus etmesi ile üst yöneticilerin, orta yönetim kademelerinde çalışan, bilgi ve teknolojik uzmanlıkları zengin yöneticilere daha fazla yetki devrettikleri görülmektedir. Ancak diğer taraftan üst yöneticiler yönetim becerisi gerektirmeyen işlerde özellikle bilgisayar teknolojileri sayesinde astlarına daha az bağlı duruma gelmişlerdir. Günümüzde bilgisayar programları ile üst yöneticiler istedikleri bilgi ve kontrolü sağlamaktadırlar.

- **Yapısal Çeşitlilik ve İntegrasyon**

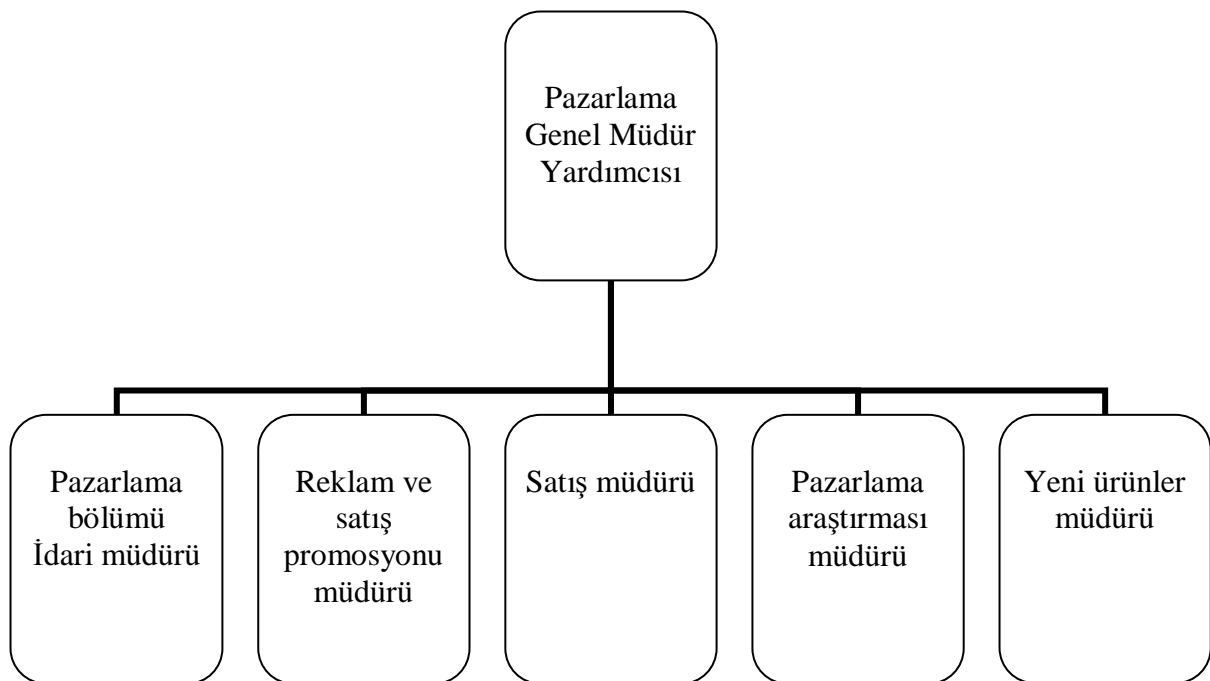
İşletmeler büyüdükçe ve faaliyet alanları genişledikçe örgütsel yapıları kompleks hale gelmektedir. Dizayn ettikleri organizasyon yapıları ile, hem devam eden faaliyetlerinde yüksek performans elde etmeyi, hem yeni pazarlar ve teknolojik olanaklara adapte olmayı, hem de sosyal ve psikolojik olarak bütün paydaşlarının isteklerini etkin olarak karşılama amacındadırlar. Bütün bu hedefler ve operasyonlar birbiriyle koordine bir şekilde yapılmalıdır (Doyle, 1979, s.323).

Yukarıda açıklanan prensipler doğrultusunda işletmeler, içinde buldukları koşullara göre, pazarlama bölümünü değişik biçimde örgütleyebilirler. Alan yazınında bir çok yazar, pazarlama bölümünün örgütsel dizaynında kullanılan başlıca yöntemler olarak; fonksiyon, coğrafik bölge, ürün-marka ve hedef müşteri esaslı yöntemlerini ele almaktadır (Doyle, 1979, s.324; Ruekert, Walker ve Roering, 1985, s.14; Kotler, 2003, s.668; Chimhundu ve Hamlin, 2007). İşletmeler, uygulamada bu dört yöntemin bazılarını değişik biçimlerde birlikte de kullanabilmektedirler. Bu nedenle pazarlama bölümünü örgütlemeye kullanılan yöntemlere “karma örgütleme” de ilave edilebilir (Cemalcılar, 1999, s.326). Böylece kullanılan yöntemler şu şekilde açıklanabilir.

- Fonksiyonlara göre örgütlenme
- Coğrafik bölgelere göre örgütlenme
- Ürün-markalara yönelik örgütlenme
- Pazara göre örgütlenme (hedef müşteri)
- Karma örgütlenme (Matriks)

### 2.3.3.2. Fonksiyonel Pazarlama Organizasyonu

Fonksiyonel pazarlama organizasyonu, pazarlama araştırması, ürün geliştirme, satış, reklam, müşteri ilişkileri, dağıtım gibi pazarlama fonksiyonlarına göre bölümlendirilmiş olarak örgütlenmiştir ve fonksiyonel uzmanlardan oluşur. Bu uzmanlar, kendilerinin faaliyetlerini koordine eden bir tepe yöneticisine –ki çoğu işletmede genel müdür yardımcısıdır- bağlıdır (Kotler, 2003,s.668-669). Fonksiyonel pazarlama organizasyonunun en önemli avantajı, idari basitlik sağlamasıdır. Bu tip organizasyon yapısı, ürün ve müşteri çeşitliliği olmayan, merkezleşme derecesinin yüksek olduğu işletmelerde başarılı olur. Ürün ve müşteri çeşitliliği artıp, farklı coğrafik bölgelerde faaliyet gösterilmeye başlanınca, fonksiyonel pazarlama organizasyonu etkisini kaybeder.



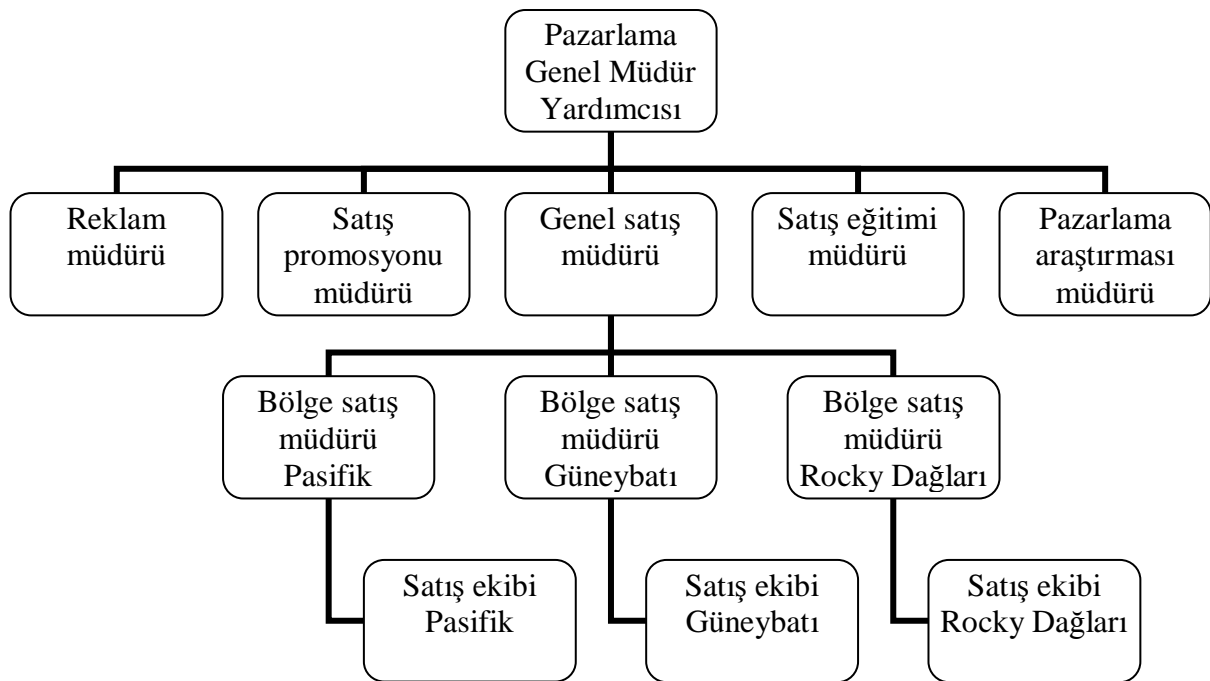
**Şekil 2.14 Fonksiyonel Pazarlama Organizasyonu**

**Kaynak:** Kotler, 2003, s.669

### 2.3.3.3. Coğrafi Pazarlama Organizasyonu

Orta büyüklükte veya büyük işletmeler, tüm ulusal pazara veya uluslararası pazarlara hitap ettikleri zaman, pazarlama örgütlerini coğrafi temele göre dizayn ederler. Bu durumda, ya pazarlama genel müdür yardımcısına bağlı bölge yöneticileri, ya da satış genel müdür yardımcısına bağlı satış yöneticileri görev alır.

Coğrafi pazarlama organizasyonu, tüketici özelliklerinin ve ihtiyaçlarının bir bölgeden bir bölgeye çok değişiklik gösterdiği durumlarda, bölgesel tüketicilere daha etkin ve hızlı hitap edilmesi, satış personelinin rakiplerin uygulamaları ile daha iyi rekabet edebilmesi açısından avantajlı bir örgüt yapısıdır (Etzel, Walker, Stanton, 2001, s.605).



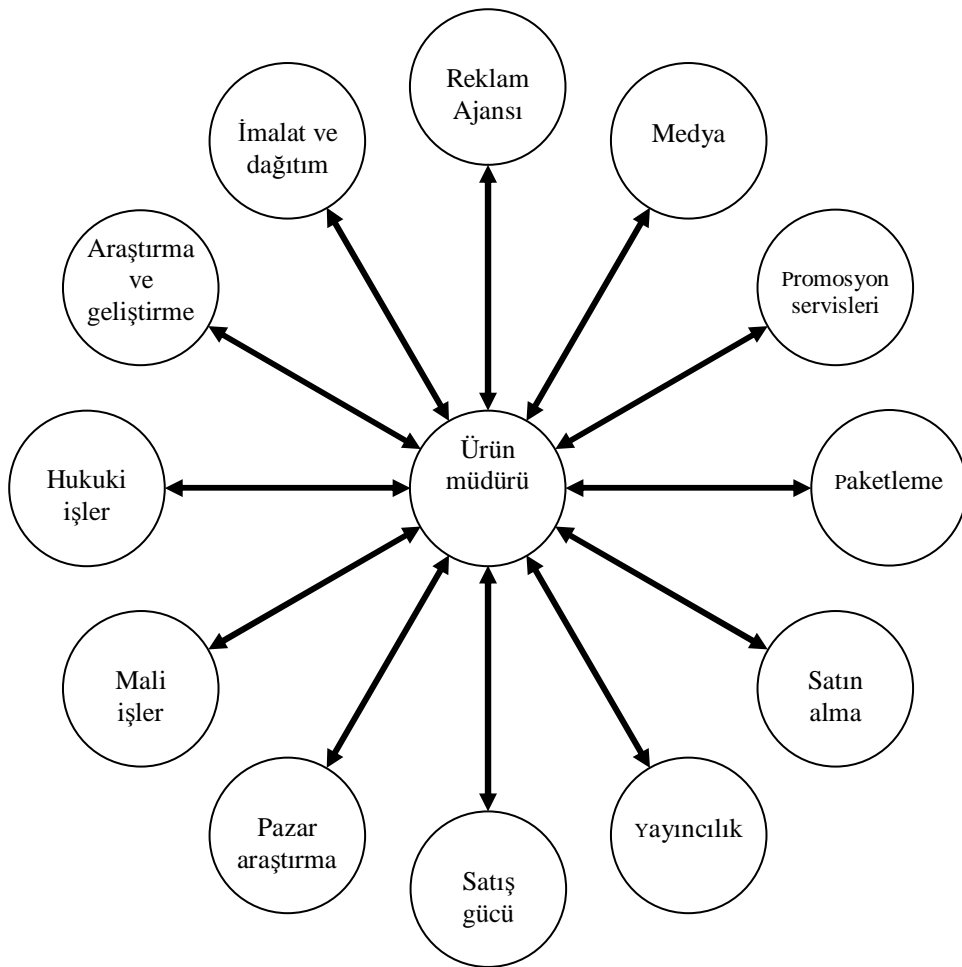
**Şekil 2.15 Coğrafi Pazarlama Organizasyonu**

**Kaynak:** Etzel, Walker ve Stanton, 2001, s.606



### 2.3.3.4. Ürün-Marka Yönetimi Organizasyonu

İşletmeler genellikle hedef bir pazara, çeşitli veya değişik markalı ürünler pazarlıyorsa pazarlama örgütlerini veya departmanlarını ürün yönelimli olarak dizayn ederler. Ancak şunu da ifade etmek gerekir ki, ürün bir diğer yönetim tabakası olarak görev yapar. Bir başka ifadeyle, ürün yönetimi organizasyonunda diğer fonksiyonel pazarlama bölümlerinin yanında ürün grubu yöneticilikleri yer alır (Ruekert, Walker ve Roering, 1985, s.14; Kotler, 2003, s.671).



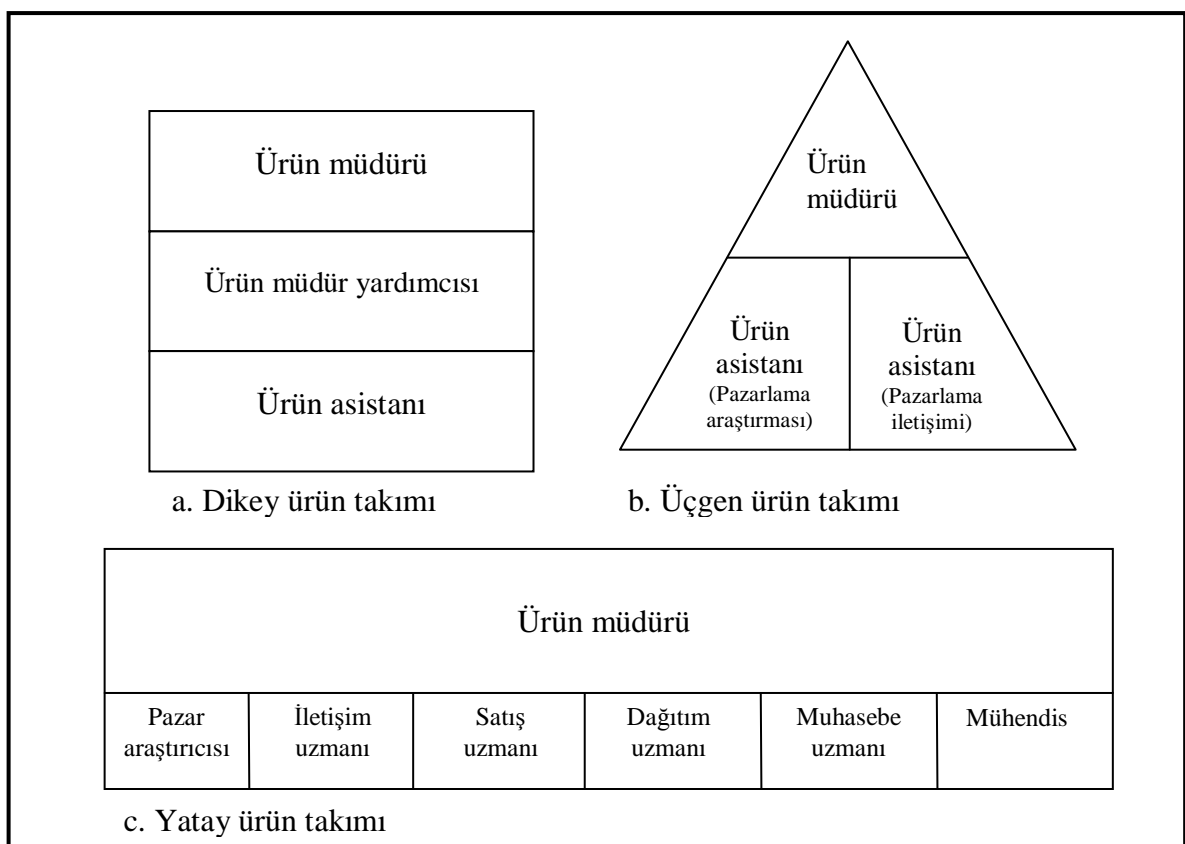
**Şekil 2.16 Ürün Grubu Organizasyonu**

**Kaynak:** Kotler, 2003, s.672

Bu organizasyon yapısının birçok avantajı vardır. Ürün yönetimi, ürünle ilgili müşterilerden gelen olumlu veya olumsuz tepkilere, fonksiyonel uzmanlardan oluşmuş bir gruptan daha çabuk reaksiyon gösterebilir. Ayrıca ürün yönetimi, ürün için en az masraflı

pazarlama yapılması üzerinde durabilir. Ancak her organizasyon yapısının olduğu gibi bu yapının da dezavantajları vardır. Her ürün grubu için ürün yönetimi oluşturulması işletmeler için hem maliyetli olabilir, hem de zaman kaybına yol açar.

Ürün yönetiminde üç çeşit ürün takımı yapısından bahsetmekte fayda vardır. Bunlar; dikey ürün takımı, üçgen ürün takımı ve yatay ürün takımıdır (Kotler, 2003, s.672-673). Dikey ürün takımı, ürün müdürü (product manager), ürün müdür yardımcısı (associate product manager) ve ürün asistanından oluşur. Takımın yapısı şekil 2.17-a'daki gibidir.



### Şekil 2.17 Ürün Takımı Modelleri

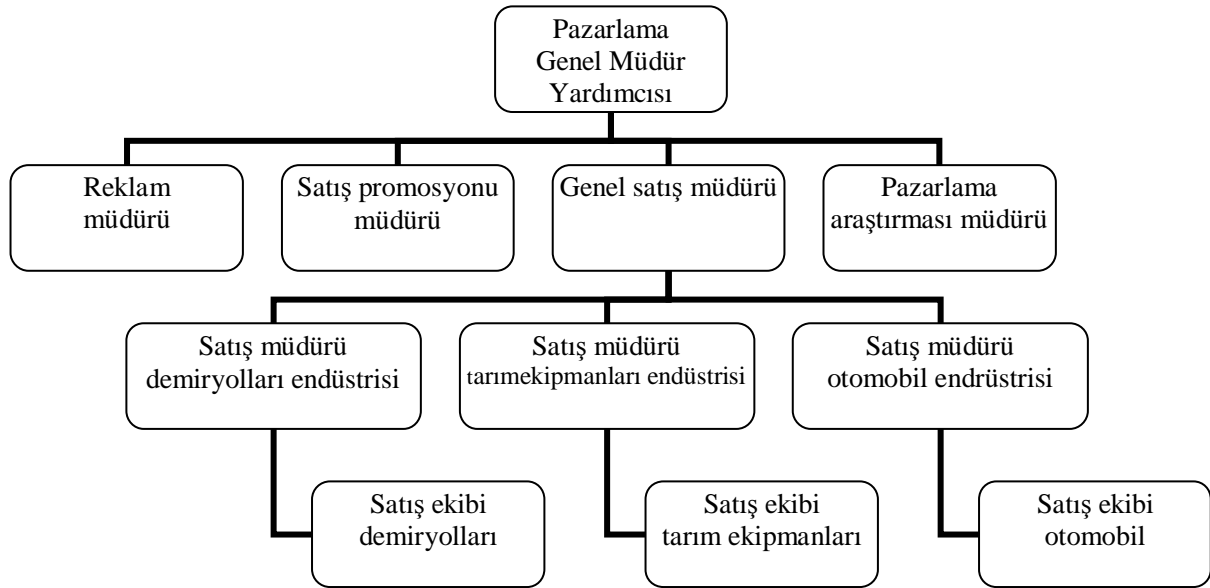
**Kaynak:** Kotler, 2003, s.673

Üçgen ürün takımında; ürün müdürü ve biri ürünle ilgili pazarlama araştırmasından sorumlu, biri pazarlama iletişiminden sorumlu iki ürün asistanı görev yapar. Üçgen ürün takımının yapısı Şekil 2.17-b'deki gibidir.

Yatay Ürün Takımında; ürün müdürü ve pazarlama ile birlikte diğer işletme fonksiyonlarından uzmanlar görev yapar. Yatay ürün takımının yapısı Şekil 2.17-c'deki gibidir.

### 2.3.3.5. Müşteri ve Pazar Yönetimi Organizasyonu

Büyük işletmelerin çoğu ürünlerini, farklı müşteri özellikleri ve ihtiyaçlarına sahip, bir den çok pazara sunar. İşletmeler bu gibi durumlarda pazarlama örgütlerini, pazar yönelimli olarak dizayn ederler. Bu tip örgüt yapısında, ürün yönetimindeki ürün yöneticilerinin yerini, pazar yöneticileri alır (Ruekert, Walker ve Roering, 1985, s.14). Pazar yöneticileri sorumlu oldukları bölgenin pazarlama aktiviteleri, satışları ve karlılığı ile ilgili planlar yaparlar. Pazar yöneticileri genel satış yöneticisine bağlı olarak çalışırlar.



**Şekil 2.18 Pazar Yönetimi Organizasyonu**

**Kaynak :**Etzel, Walker, Stanton, 2001, s. 606

### 2.3.3.6. Karma Pazarlama Organizasyonları

İşletmeler için çok çeşitli ve birbirinden farklı ürünleri pazarlıyor olmaları, ürün temeline göre örgütlenmeyi; farklı müşteri ve pazarlara hitap etmeleri ise, pazar temeline göre örgütlenmeyi gerekli kılabilir. Bu gereklilikten hareketle büyük işletmelerin genellikle pazarlama bölümlerini karma bir şekilde, fonksiyonel, ürün, coğrafi ve pazar temellerinden birkaçını birden göz önünde tutarak örgütledikleri görülmektedir( Mucuk, 2001, s.277).

Genel alan yazınında bu tür karma organizasyonlardan, iki boyutlu olanları, matriks organizasyon olarak da ifade edilmektedir. Matriks pazarlama organizasyonları, uygulamada çoğu kez ürün yönetimi ve pazar yönetiminin aynı anda benimsendiği işletmelerde görülmektedir. Bu işletmeler çok sayıda pazar için çok sayıda ürün üretirler (Kotler, 2003, s. 674). Şekil 2.18'de görülen DuPont şirketinin pazarlama yapısı tipik bir matriks organizasyondur. Organizasyonda şirketin tekstil iplikleri ürün grupları, rayon, asetat, naylon, orlon ve dakron için ürün müdürleri; erkek giyim, bayan giyim, ev döşemesi ve endüstriyel pazar için pazar müdürleri görev yapar.

		Pazar müdürleri			
		Erkekler için giyim eşyası	Kadınlar için giyim eşyası	Ev döşemesi	Endüstriyel pazarlar
Ürün müdürleri	Rayon				
	Asetat				
	Naylon				
	Orlon				
	Dakron				

**Şekil 2.19 DuPont Firması Matriks Organizasyon Yapısı**

**Kaynak:** Kotler, 2003, s. 675

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### VAKA İNCELEMELERİ

#### 3. VAKA İNCELEMELERİ: Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu araştırmanın ana amacını globalleşme, çevre, teknoloji ve sosyal değişimlerin etkisiyle işletmelerin pazarlama faaliyetlerini ne şekilde örgütlediğini saptamak oluşturmaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın kapsamına Unilever, Migros Türk T.A.Ş., Pfizer, ve Tez Tour firmaları, vaka incelemeleri olarak alınmıştır.

Firmalarla ilgili veriler doğrudan ve yüz yüze yapılan görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Görüşmeler sırasında firmaların yetkili ve çalışanlarının belirli soruları cevaplamaları sağlanmıştır.

*Vakaların seçimi*; bu çalışmada Unilever, Migros Türk T.A.Ş., Pfizer, ve Tez Tour firmalarının ele alınma sebepleri aşağıda sıralanmıştır.

- Uluslararası ölçekte firmalar olmaları
- Pazarlama faaliyetlerine oldukça önem veren firmalar olmaları
- Her birinin farklı sektörlerde faaliyet gösteriyor olması
- Sektörlerinin önde gelen firmaları olmaları

Çalışmada vakalar; Unilever, Migros Türk T.A.Ş., Pfizer ve Tez Tour sırasıyla incelenmiştir. Firmaların öncelikle genel olarak tarihçe ve gelişim, vizyon, misyon, strateji, yönetim anlayışı ve organizasyon yapıları hakkında bilgi verilmiştir. Bu temel açıklamalar yapıldıktan sonra, firmaların pazarlama faaliyetlerini nasıl örgütlediklerine odaklanılmıştır. Pazarlama faaliyetlerinin hangi birim, bölüm veya departmanlarda yürütüldüğü ve bu departmanlaşmanın hangi temelde yapıldığı üzerinde durulmuştur. Daha sonra söz konusu bu birim veya departmanların kendi içlerindeki örgütlenmeleri incelenmiştir. Bu kapsamda ortaya çıkan iş ve pozisyon tanımları yapılmıştır.

### 3.1. UNILEVER

#### 3.1.1. UNILEVER Hakkında Genel Bilgiler

##### 3.1.1.1. Firmanın Tarihçesi ve Gelişimi

Unilever, 1930 yılında Hollandalı margarin üreticisi Margarine Unie ile İngiliz sabun üreticisi Lever Brothers'ın birleşmesiyle oluşmuştur. Dünya genelinde ekonomide yaşanan büyük buhran ve ikinci dünya savaşının etkileriyle 1930'lı yıllarda Unilever için gelişim kolay olmamıştır. Ancak yine de şirket o yıllarda iş dünyasında yaşanan rasyonelleşme ve çeşitlendirme akımlarından etkilenmiştir. 1940'lı yıllarla birlikte Unilever'in operasyonları bölümlere ayrılmaya başlamış, şirket araştırma ve gelişme yatırımlarını arttırmakla birlikte, gıda sektöründe büyümeye devam etmiştir.

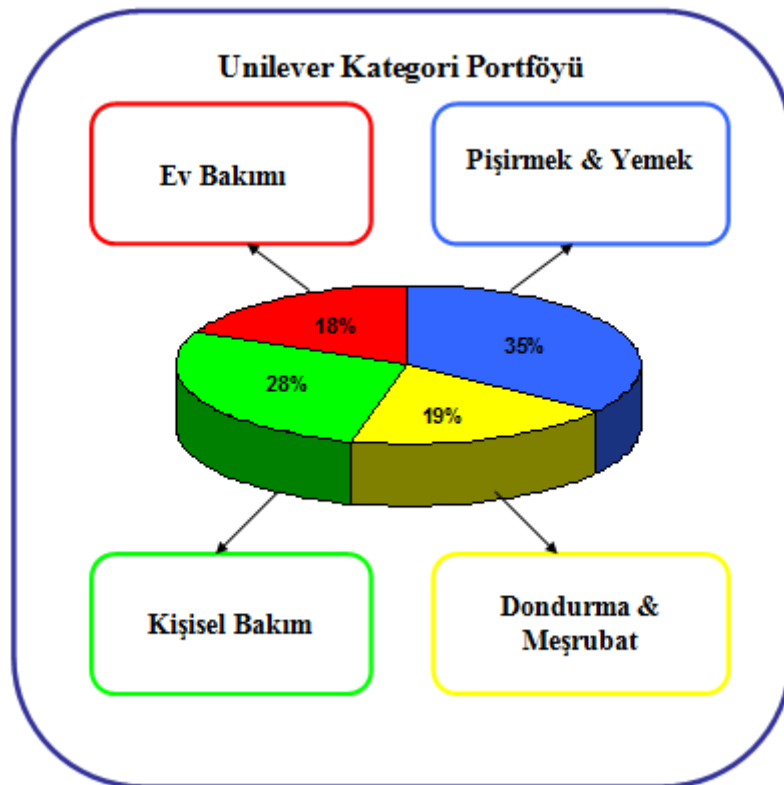
1950'lerde teknoloji ve Avrupa Ekonomik Topluluğu'nun iş dünyasında yarattığı canlanmayla batı dünyasında hayat standartları yükselmiştir. Aynı yıllarda, tüm dünyada gelişen ekonomilerle iş dünyası için yeni pazarlar ortaya çıkmıştır. 1952 yılında Unilever, sektörde önemli bir Pazar olan Türkiye'ye ilk yatırımını gerçekleştirmiştir. 1960'lı yıllarda dünya ekonomisi geliştikçe, hayat standartlarının yükselip, tüketim ürünlerine talebin artması, Unilever'in büyümesi için uygun ortamı sağlamıştır. Şirket bir taraftan yeni ürün gelişimi konusunda yatırımlarını arttırırken diğer taraftan küresel anlamda yeni pazarlara girmiştir. 1970'li yıllarda yaşanan olumsuz ekonomik koşullar ve yüksek enflasyon tüm iş dünyasını etkilemiştir. Tüketicilerin taleplerinde meydana gelen düşüşten, tüketici ürünleri tedarikçisi olan Unilever de oldukça etkilenmiştir. Unilever, yıllardır yaptığı yatırım atağı, ürün çeşitlendirmesi ve iddialı programının sonucu olarak artık, 1980'lerde dünyanın en büyük şirketleri arasına girmiştir. Aynı yıllarda aldığı kararla stratejisini; müşteri portföyüne odaklanmak ve faaliyetlerini esas ürün (core product) ve markalara odaklanarak, rasyonelleştirmek olarak belirlemiştir. 1990'lı yıllarda Unilever faaliyetlerini Merkez ve Doğu Avrupa'da daha da geliştirmiştir. Şirket daha keskin çizgilerle daha az sayıda ürün kategorilerine odaklanarak, ürünlerinin üçte ikisini piyasadan çekmiş ya da indirim uygulamıştır. 2000'li yıllarda şirket, tüm dünyada geliştirdiği stratejiler, projeler ve sistemlerle büyümeye devam etmektedir. Bugün Unilever; tüketicilerine, çalışanlarına ve hissedarlarına, ticari ortaklarına ve dünyaya önem veren bir şirket olarak, dünya devlerinin arasında yer almaktadır (<http://www.unilever.com/ourcompany/aboutunilever/history/>, 11.03.2008).

### 3.1.1.2. Firmanın Profili

Dünyanın en önde gelen, hızlı tüketim ürünleri tedarikçisi kuruluşları arasında yer alan Unilever'in, tüketicilerinin yaşam kalitelerini artırmayı amaçlayan ve insanların gündelik ihtiyaçlarını karşılayan ürünleri, 150'nin üzerinde ülkede satılmaktadır.

Unilever üretim yaptığı kategorilerde her zaman yenilikçi bir çizgi izlemektedir. Unilever; gıda, dondurma, ev bakımı, kişisel bakım ve profesyonel gıda sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Grafik 3.1 Unilever'in ürün kategori portföyünü ve yüzdeleri dağılımlarını vermektedir.

**Grafik 3.1: Unilever'in Ürün Kategori Portföyü ve Yüzdeleri Dağılımları**



**Kaynak:** Introduction to Unilever, May 2008

Unilever günümüzde 100'den fazla ülkede faaliyet göstermekte ve 284.000 kişiye iş olanağı sağlamaktadır. Unilever faaliyette bulunduğu ülkelerin manevi ve kültürel değerlerine saygılı bir şirket olarak, kendisini "çok-yerelli çok-uluslu ( multi-local multinational )" bir şirket olarak tanımlamaktadır. Unilever'in dünyanın farklı bölgelerinde faaliyet

gösterebilmesi ve farklı müşteri yelpazesine hitap edebilmesinde ki en önemli etken; yerel pazarlardaki güçlü kökleridir. Şirket yerel kültür hakkında sağladığı birinci el bilgiyi uluslararası uzmanlıkla birleştirip tüketicileriyle marka arasında güçlü bağlar kurmaktadır. Şöyle ki; Unilever Avrupa kökenli bir şirket olmasına rağmen, en az Avrupa bölgesinde olduğu kadar Amerika bölgesinde, hatta Asya ve Afrika Bölgesinde de oldukça başarılıdır ( Unilever fact sheet ). Her bölgede ( region ) elde edilen bu başarı Tablo 3.1’de görüldüğü gibi, şirketin cirosuna da yansımaktadır.

**Tablo 3.1 Unilever’in 2007 Yılı Ciroosu ve Bölgelerin Toplam Cirodaki Payları**

BÖLGE	%	Milyar €
Avrupa	38	15
Amerika	33	13
Türkiye/Asya/Afrika	29	12
TOPLAM	100	40 Milyar €

**Kaynak:** Unilever fact sheet, 2008

### 3.1.1.3. Firmanın Misyon ve Amaçları

Unilever misyonunu “hayata canlılık kazandırmak, insanların iyi hissetmelerine, iyi görünmelerine ve hayattan daha fazla keyif almalarına yardımcı olan markalarla günlük hijyen, beslenme ve kişisel bakım ihtiyaçlarını karşılamak” olarak ifade etmektedir. (<http://www.unilever.com/ourcompany/default.asp>, 11.03.2008)

Şirket sürekli bilimsel yenilik yapma amacını şöyle açıklamaktadır; “ İnsanların yaşamları hızla değişiyor. Yaşama ve çalışma şekillerimiz değiştikçe, ihtiyaçlarımız ve zevklerimiz de değişiyor. Unilever olarak, insanların günlük yaşantılarında yardımcı olmayı amaçlıyoruz. Dolayısıyla yeni ürünler geliştirmeyi sürdürüyor, denenmiş ve test edilmiş markaları iyileştiriyor, daha iyi ve daha verimli çalışma yollarını tanıtıyoruz.” (<http://www.unilever.com/ourcompany/default.asp>, 11.03.2008).



### 3.1.1.4. Firmanın Yönetim Anlayışı

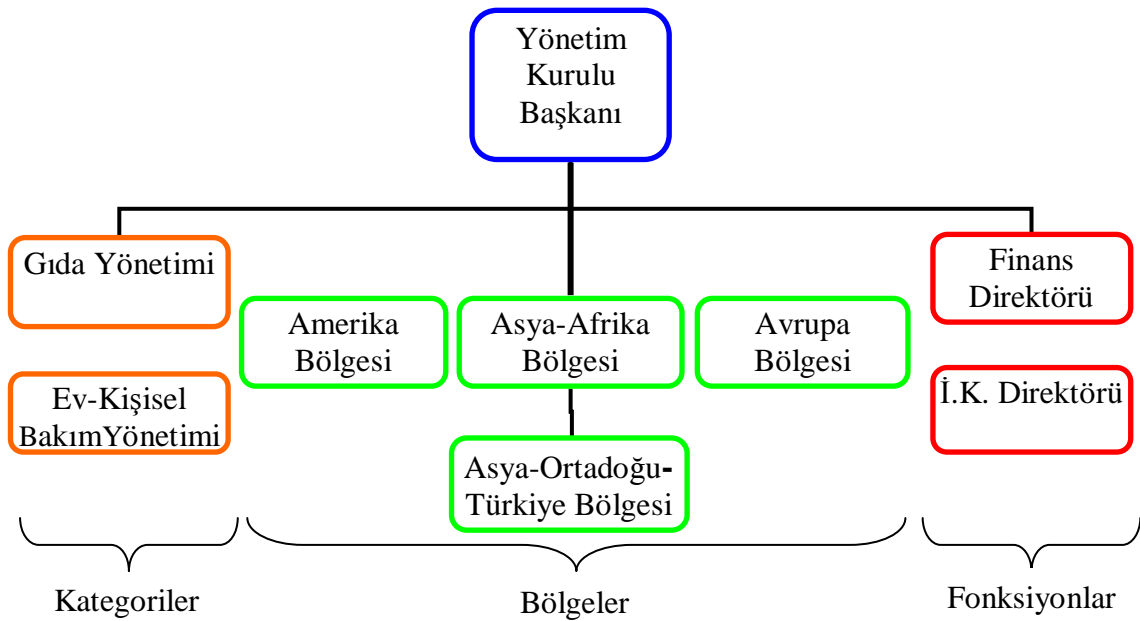
Unilever, misyonu ve değerleri ile bağlantılı olarak çalışanlarına oldukça önem veren bir şirkettir. Üst yönetim, şirketi bir organizasyondan çok topluluk olarak görmektedir. Bu doğrultuda Unilever katılımcı, yaratıcı ve şeffaf bir yönetim anlayışıyla yönetilmektedir.

Üst yönetim çalışanlarına verdiği önemi şöyle ifade etmektedir;“ İş yapma şeklimizin temelini oluşturmaları nedeniyle insanlarımız yaptığımız her şeyin merkezinde yer alıyor. Onların meslekî açıdan tatminleri, iş yaşantıları ile özel yaşamları arasındaki denge, çeşitlendirilmiş bir işgücünün bir parçası olarak katkıda bulunma yetenekleri bütün bunlar öncelik verdiğimiz konular. Şirket olarak büyümemiz, insanlarımızın büyümesi ile mümkün. İnsanlarımızın tatmin duymasını ve bağlılıklarını sağlamaya yönelik tüm çabalarımızın ardında bu anlayış var. Yine bu nedenden dolayı dünyanın dört bir yanındaki çalışanlarımız ile bağlantı kuruyoruz - ve birbirimize bağlanıyoruz, anketler yapıyoruz, 'nabız yokluyoruz' ve bütün bunları işimizin geleceğine yönelik olarak kullanıyoruz” (<http://www.unilever.com.tr/ourvalues/people/default.asp>, 15.03.2008)

### 3.1.1.5. Firmanın Organizasyon Yapısı

Çok sayıda pazar için çok sayıda ürün üreten işletmelerin çoğu kez birden fazla boyutlu-karma organizasyon yapısında örgütlendiklerine, ikinci bölümde değinilmişti. Bu kapsamda Unilever, 100 ülkede bir çok farklı ürün kategorisinde faaliyet gösteren bir şirket olarak birden fazla boyutlu-karma bir organizasyon yapısına sahiptir. Şirket organizasyon yapısı oluşturulurken, Amerika, Asya/Afrika ve Avrupa olmak üzere bölge bazında, ev-kişisel bakım ve gıda olmak üzere ürün kategorileri bazında, finans ve insan kaynakları olmak üzere fonksiyon bazında bölümlere ayrılmış ve söz konusu bölümlere ayırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır.

Unilever'in Üst Yönetim Takımında; Yönetim Kurulu Başkanı (Group Chief Executive), Bölge Başkanları ( Regional Presidents ), Kategori Başkanları ( Category Presidents ), Finans Direktörü ( Chief Financial Officer ) ve İnsan Kaynakları Direktörü ( Chief Human Resources Officer ) yer almaktadır.



**Şekil 3.1 Unilever'in Üst Yönetim Takımı ve Organizasyon Şeması**

**Kaynak:** Unileverfact sheet, 25.03.2008

*Bölge Yönetimleri;* Unilever Amerika, Avrupa ve Asya/Afrika olmak üzere üç bölge yönetimine ayrılmıştır (Bkz. Şekil 3.1). Bölgeler özerk iş birimleri olarak kabul edilmektedir. Bölge yöneticileri, bölgedeki her türlü işletme fonksiyonunun yönetiminden sorumludur. Bölge yönetimleri Unilever için oldukça önemlidir. Çünkü, tüketici özellikleri ve ihtiyaçları bir bölgeden bir bölgeye değişiklik göstermektedir. Bu durumda her bir bölge yönetimi kendi bölgesindeki tüketicileri daha iyi tanımakta, ihtiyaçlarına daha etkin ve hızlı reaksiyon gösterebilmektedir. Örneklendirilecek olunursa; dünya çapında duyulan markaların bölgeye adapte edilip, yerel çeşitlerinin geliştirilmesinden ve yerel müşteri kazanımından bölge yönetimleri sorumludur.

*Kategori Yönetimleri;* Unilever birden çok ve farklı kategorilerde tüketim malları üretip pazara sunan bir şirkettir. Bir ürün kategorisinin özellikleri diğerinden farklıdır ve farklı işletme fonksiyonları veya kararları gerektirir. Bu nedenle, örgüt yapısında kategori yönetimine yer vermektedir. Unilever'de Gıda ve Ev-kişisel bakım olmak üzere iki kategori yönetimi bölümü söz konusudur (Bkz. Şekil 3.2). Kategori yöneticileri, kategorilerin stratejilerinin belirlenmesi, marka gelişimleri ve inovasyondan sorumludurlar.



**Şekil 3.2 Unilever'in Kategori ve Bölge Yönetimleri**

**Kaynak:** Introduction to Unilever, May 2008

*Fonksiyonel Yönetimler;* Unilever'in organizasyon yapısında iki fonksiyonel direktörlük yer almaktadır. (Bkz. Şekil 3.1) Bunlar finans ve insan kaynaklarıdır. Finans direktörlüğü, şirketin genel finansal durumundan sorumludur. İnsan Kaynakları Direktörlüğü ise şirketin insan kaynakları politikalarını yapar ve yönetir.

### 3.1.2. UNILEVER Türkiye

Tüm dünyada sürdürdüğü yatırım atağıyla, küresel pazardaki etkinliğini ve payını sürekli arttırmayı başaran Unilever, Türkiye'deki ilk yatırımını 1952 yılında gerçekleştirmiştir. Üretim yaptığı kategorilerde her zaman yenilikçi bir çizgi izleyen Unilever, Türkiye'de gıda, dondurma, ev bakım, kişisel bakım ve profesyonel gıda sektörlerinde faaliyet göstermektedir (<http://www.unilever.com.tr/ourcompany/aboutunilever/unileverataglance/>, 15.03.2008).

Unilever'in 56 yıldır Türkiye'de faaliyette bulunduğu sektörlerde lider konumunda olmasında ki temel etkenler, geniş ürün portföyü ve ürünlerinin kalitesidir. Şirket Türkiye'de Tablo 3.2'de yer alan markalarıyla margarinden hazır çorbaya, zeytinyağından çaya ve dondurmaya kadar çok geniş bir ürün portföyüne sahiptir.

**Tablo 3.2- Unilever'in Türkiye Pazarına Sunduğu Markaları**

Marka adı	Kategori	
Sana	Gıda	Unilever Türkiye'nin başı çeken ürünü; margarin kategorisinin genel adı ve Türkiye'deki ilk margarin.
Becel	Gıda	Tüketicilerin daha sağlıklı bir kalbe ve daha sağlıklı bir yaşama sahip olmasına yardım eden bir dizi ürün sunmak konusunda kararlı.
Komili	Gıda	Yüksek kaliteli zeytinyağı ve 126 yıldır pazar payı açısından lider; Akdeniz mutfağı kültürünün sağlık ve lezzetinin temsilcisi.
Lipton	Gıda	Rize'de üretilen ve en iyi Türk ve uluslararası çayların karışımından oluşan Lipton markasıyla Unilever'in çay pazarına girişi.
Knorr	Gıda	Birçok çorba, etsuyu, çeşni ve yemek harcı çeşidi ile mutfak pazarının güçlü lider markası; son derece yenilikçi; hanımları daha yaratıcı olmaya ve günlük yaşantılarından daha fazla keyif almaya yönlendirir.
ALGIDA	Dondurma	Dondurma kategorisine birçok yeni kavram getiren marka olarak bilinir; yenilik, hijyen, yüksek kalite standartları, yıl boyu bulunabilirlik, eğlence ve tüketici eğitiminin yanı sıra kurumsal sosyal sorumluluk. Ana alt markalar: Cornetto, Magnum, Max ve Carte d'Or.
CLEAR	Kişisel Bakım	1986 yılında ilk kepek şampuanı olarak kişisel bakım pazarına girdi.
Dove	Kişisel Bakım	Türkiye'nin ilk nemlendirici krem sabunu.
ELİDOR	Kişisel Bakım	Yeni piyasaya sürülen 7/24 de dahil olmak üzere yenilikçi yaklaşımı sayesinde Türkiye'de saç bakımı denince akla ilk gelen marka.
LUX	Kişisel Bakım	Ürünlerin ve ambalajın görünümü ile dokunuşundan, kokulara kadar Lux ile ilgili herşey duyulara zevk verir.
Rexona	Kişisel Bakım	Türkiye'de pazarın lideri; hanımların ve son zamanlarda erkeklerin de günlük ihtiyaçlarına cevap veren etkili deodorantlar sunar.
Signal	Kişisel Bakım	40 yılı aşkın bir süredir Signal, milyonlarca insana, ağız sağlığını günün 24 saati koruduğu ve güçlendirdiği klinik olarak kanıtlanan ürünler sağlayarak, hayatın tadına daha iyi varmalarını sağlıyor.
Cif	Ev Bakımı	Tüketicilerin geleneksel temizlik ürünlerinin ötesindeki ihtiyaçlarına cevap vermek üzere güçlü ev temizliği ürünlerinin piyasaya girişi.
Domestos	Ev Bakımı	Ev temizliğinde tüketicilerin hijyen ihtiyaçlarına eklenen yeni bir kavram.
OMO	Ev Bakımı	Türkiye'de milyonların seçimi; 41 yıldır sürekli yenilik.
Rinso	Ev Bakımı	1994 yılında ekonomik deterjanlar arasında en tatmin edici olan deterjan olarak piyasaya sürüldü.
Yumoş	Ev Bakımı	Çamaşır yıkama portföyünün en hızlı büyüyen ve yüksek potansiyele sahip markası; kârlı ve çift haneli bir büyüme. Yumoş pazardaki baskın lider haline geldi.
AXE	Kişisel Bakım	Kışkırtıcı kokuları ve ambalajı sayesinde dünyanın en iyi erkek bakım markası konumuna gelmiştir. Örneğin, her yıl piyasaya yeni bir deodorant kokusu sürmektedir..

**Kaynak:** <http://www.unilever.com.tr/ourbrands/default.asp>, 16.03.2008

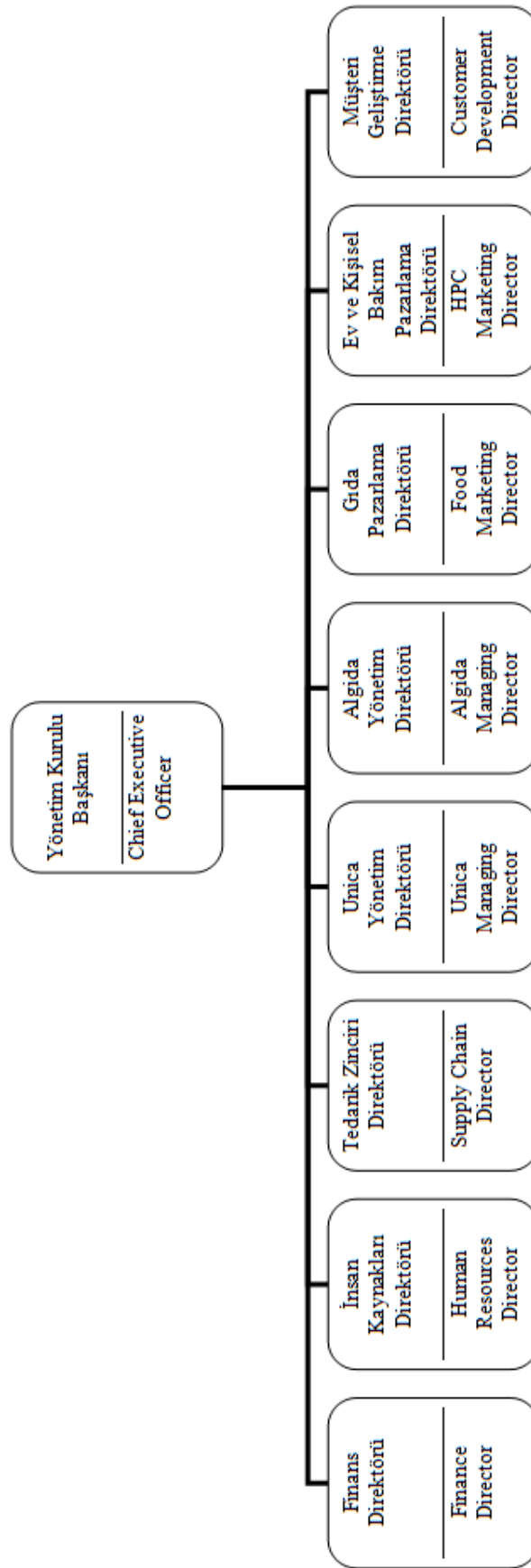
### 3.1.2.1. UNILEVER Türkiye'nin Örgütlenme ve Organizasyon Yapısı

Unilever, Amerika, Avrupa ve Asya/Afrika olmak üzere üç bölge yönetimine ayrılmıştır (Bkz. Şekil 3.1). Bölgeler özerk iş birimleri olarak kabul edilmektedir. Şirketin oldukça önem verdiği Türkiye yönetimi Asya/Afrika bölge yönetimine bağlıdır. Ancak Unilever'in Türkiye pazarına yönelik tüm işletme faaliyetleri, Türkiye yönetiminin sorumluluğundadır. Şekil 3.3 'de görülen Unilever Türkiye organizasyon yapısı, şirket tarafından karar verme sürecinin hızlandırılması için basitleştirilmiştir. Şirkette, işlerin ve görevlerin niteliklerine göre bölümlendirildiği fonksiyonel örgüt yapısı görülmektedir. Aynı veya benzer türden işler gruplandırılmış, Genel Müdüre ( CEO ) direkt olarak bağlı Finans, İnsan Kaynakları, Unica, Algida, Gıda Pazarlama, Ev-Kişisel Bakım Pazarlama ve Müşteri Geliştirme Direktörlükleri oluşturulmuştur (Bkz. Şekil 3.3).

*Finans Direktörlüğü;* şirketin mali ve finansal işleriyle ilgili faaliyetlerinin gerçekleştirildiği departmandır. Genel olarak şirketin kısa, orta ve uzun vadeli nakit yönetimi, hazine işlemleri, bütçe takibi ve planlamasını yapar.

*İnsan Kaynakları Direktörlüğü;* yeni personel işe alma ve işe aldıktan sonra personelle ilişkileri yönetmek departmanın ana görevidir. Şirkette çalışanlarla ilgili kanun, yönetmelik ve mevzuatların eksiksiz uygulanmasının sağlanması, çalışanların yasal ve sözleşme gereği edinilmiş haklarının takibi ve uygulanması, çalışma barışının korunmasını sağlayacak yasal yükümlülükleri yerine getirecek şekilde özlük haklarının yönetilmesi departmanın sorumluluğudur.

*Gıda Pazarlama, Ev-Kişisel Bakım Pazarlama ve Müşteri Geliştirme Direktörlükleri ise;* şirketin pazarlama faaliyetlerinin yürütüldüğü departmanlardır. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında bu departmanlar ayrıntılı olarak ele alınacaklardır.

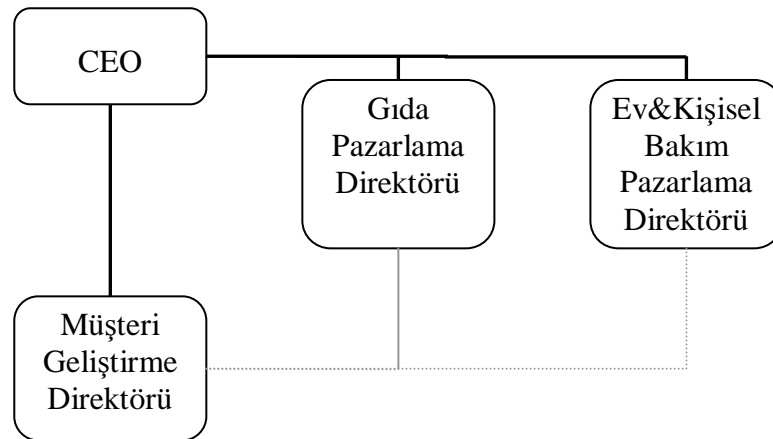


Şekil 3.3 Unilever'in Türkiye Yönetim ve Organizasyon Yapısı

### 3.1.3. UNILEVER 'de Pazarlama İşlevinin Örgütlenmesi

Hızlı tüketim malları sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin pazarlama faaliyetlerini çok iyi örgütlemesi gerekmektedir. Unilever bu sektörde örgütlenme problemini çözmüş, başarılı şirketlerden birisidir.

Unilever'de pazarlama faaliyetleri, organizasyon yapısında genel müdüre direkt bağlı olarak konumlandırılmış, gıda pazarlama, ev&kişisel bakım pazarlama ve müşteri geliştirme direktörlüklerinde gerçekleştirilmektedir. Şekil 3.4'de görüldüğü gibi Unilever şirketinde pazarlama faaliyetleri, genel anlamda, iki boyutlu-matriks yapıda örgütlendirilmiştir. Şöyle ki; gıda ve ev- kişisel bakım olarak bölümlendirilmiş kategori boyutu ( 1. boyut ), pazarlama ve müşteri geliştirme olarak bölümlendirilmiş fonksiyon boyutu ( 2. boyut ) vardır.



**Şekil 3.4 Unilever'in İki Boyutlu-Matriks Pazarlama Organizasyonu**

Çalışmanın bu noktasında, pazarlama direktörlüğü faaliyetleri ile müşteri geliştirme direktörlüğü faaliyetlerini karşılaştırmak, neden böyle bir bölümlendirmeye gidildiğinin ve bu biçimde bir örgüt yapısının benimsendiğinin anlaşılması açısından yerinde olacaktır. Karşılaştırma aşağıda tablo halinde yapılmaktadır.

**Tablo 3.3 Pazarlama Direktörlüğü Faaliyetleri ve Müşteri Geliştirme Dir. Faaliyetleri**

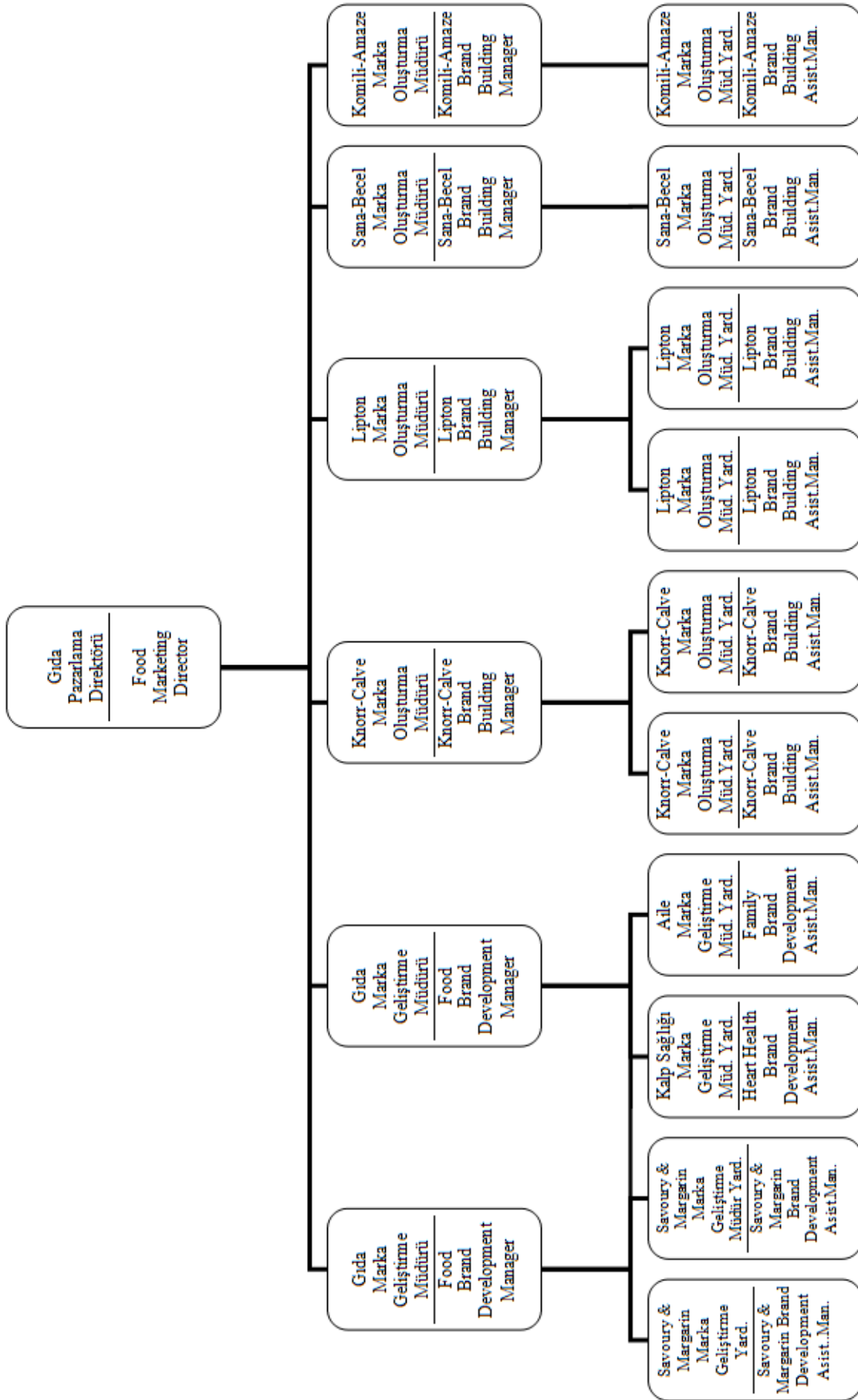
Pazarlama Direktörlüğü Faaliyetleri	Müşteri Geliştirme Direktörlüğü Faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marka Yönelimli çalışma</li> <li>• Pazarlama Planlaması</li> <li>• Globalde başarılı olmuş ürünün Türkiye pazarına uygun hale getirilmesi - yerel bölgeye adaptasyonu – içerik geliştirme- ambalaj geliştirme– kalite artırımı</li> <li>• Fiyatlama – Müşteriye fiyat verilmesi ( mağazanın ürünü rafında satması için alt ve üst fiyat sınırı verilir.)</li> <li>• Mağaza dışı aktiviteler ( outdoor ) - marka imajı yaratma çalışmaları</li> <li>• Müşteriye(nihai) yönelik konumlandırma çalışmaları</li> <li>• Marka Teması çağrıştırma – reklam faaliyetleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müşteri yönelimli çalışma</li> <li>• Müşterinin satışını arttırma çabaları.</li> <li>• CRM Uygulamaları – Zincir marketlerin müşteri ( nihai tüketici) özellikleri ve tüketici davranışları üzerinde çalışmalar ve analizler yapılması.</li> <li>• Müşteriye ( Zincir marketler ) özel mağaza içi aktivite ( instore ) planlama</li> <li>• Ürün satışlarını arttırmak için mağazalarda satış özendirme; kupon verme, fiyat indirimleri, satış noktası etkinlikleri gibi promosyon faaliyetleri planlama ve sonucun satışta yaptığı artışı ölçme - analiz etme</li> </ul>

Unilever'in pazarlama örgütünde; bir tane müşteri geliştirme direktörlüğü, gıda ve ev & kişisel bakım olmak üzere iki tane ayrı pazarlama direktörlüğü vardır. Her iki pazarlama direktörlüğünde de, pozisyon tanımları ve gerçekleştirdikleri faaliyetler aynıdır, farklılık sadece sorumlu oldukları kategorilerdeki markalardır. Bu nedenle çalışmada sadece gıda pazarlama direktörlüğü açıklanacaktır, ancak ev& kişisel bakım pazarlama direktörlüğünün de aynı örgüt yapısında olduğu bilinmelidir.

### 3.1.3.1. Gıda Pazarlama Direktörlüğü ( Food Marketing Director)

Gıda pazarlama direktörlüğü; Unilever'in gıda kategorisindeki markalı ürünleri için ürün tasarımı, fiyatlandırma işlevi, reklam ve promosyon faaliyetlerinin, marka yönelimli olarak yürütüldüğü departmandır. Gıda pazarlama direktörlüğünde; görevlerin niteliklerine göre örgütlenmiş; iki tane marka geliştirme müdürü ( brand development manager ) ve dört tane marka oluşturma müdürü ( brand building manager ) görev yapar. (Bkz. Şekil 3.5)





Şekil 3.5: Gıda Pazarlama Direktörlüğü'nde Pozisyonlar

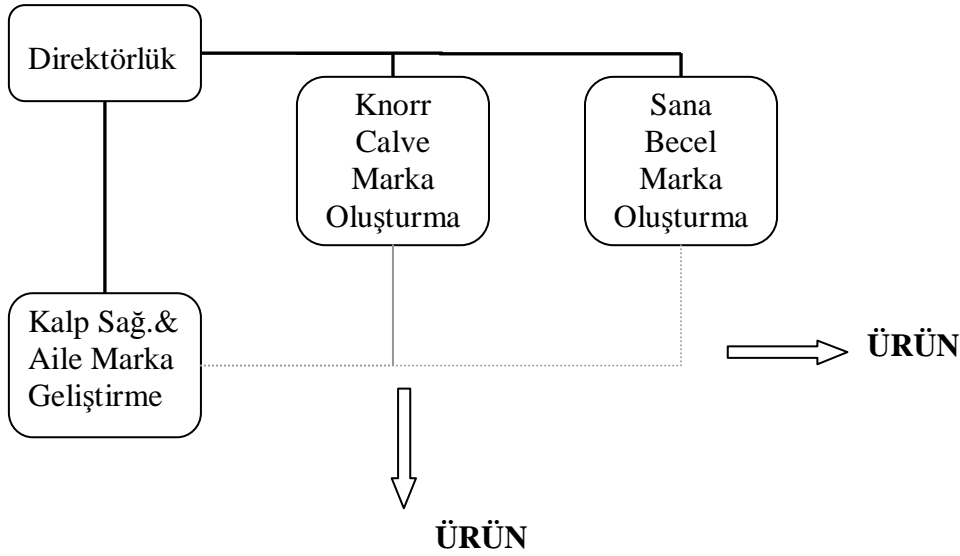
*Marka Geliştirme Müdürleri* (Çalışmada, Unilever'deki adlandırılma şekli olan Brand Development Manager'ın kısaltması BDM'ler olarak ifade edileceklerdir); Gıda pazarlama direktörlüğüne bağlı olarak çalışan, iki tane BDM vardır. BDM'ler sorumlu oldukları markalı ürünlerin; Türkiye pazarına adapte edilmesi için ürün çeşitlendirilmesi, ambalaj geliştirme, kalite artırılması, fiyatlama gibi faaliyetleri yürütürler. Örnek vermek gerekirse; Knorr Unilever'in mutfak pazarındaki güçlü küresel bir markasıdır. Knorr'un Türkiye pazarına "Knorr İşkembe Çorbası" gibi bir yerel çeşitleme yapılarak sunulması BDM'lerin başarısı, nihayetinde de Unilever'in, pazarlama başarısıdır.

*Marka Oluşturma Müdürleri* (Çalışmada, Unilever'deki adlandırılma şekli olan Brand Building Manager'ın kısaltması BBM'lar olarak ifade edileceklerdir) ; Gıda pazarlama direktörlüğüne bağlı olarak çalışan, görev yetki ve sorumlulukları markalara göre belirlenmiş; Knorr-Calve, Lipton, Sana- Becel ve Komili-Amaze olmak üzere dört tane BBM vardır.

BBM'ler, nihai tüketici veya shopper'lara (mağazadan ürünü alan kişi) yönelik marka konumlandırma ve mağaza dışı aktivite (outdoor) çalışmaları yaparlar. BDM'lerle birlikte marka imajı yaratmak için reklam planlaması yaparlar. BBM ve BDM'lerin kendilerine bağlı olarak çalışan yardımcıları vardır. Örnek vermek gerekirse; BBM'ler, yeni piyasaya çıkan bir ürünün küçük deneme boylarının numune olarak, marka temasına uygun giyinen bir görevli tarafından caddelerde dağıtılması gibi tüketicilere yönelik ürün hakkında bilgilendirme faaliyetleri planlarlar (Kaşıkçı, 2007, s.73).

Unilever'in pazarlama örgütünde; BDM ve BBM'lere bağlı olarak çalışan Asist. BDM ve Asist. BBM'ler vardır. Her bir Asist. BDM veya Asist. BBM kategorideki iki markadan sorumlu olarak çalışır. Belirli dönemlerde yönetim tarafından sorumlu oldukları markalar değiştirilerek farklı markalarla çalışmaları ve deneyim kazanmaları sağlanır.

Yukarıda yer alan şekil 3.5, gıda pazarlama direktörlüğünde çalışan; marka geliştirme müdürleri, marka oluşturma müdürleri ve onlara bağlı yardımcılarının pozisyon tanımlarının yapılması ve hangi markalardan sorumlu olduklarının anlaşılabilmesi için verilmiştir. Gerçekte bu direktörlük, şekil 3.6'da gösterildiği şekliyle matriks biçimde örgütlenmiştir. Gıda pazarlama direktörlüğünde her hangi bir ürününün pazarlama ve satış performansından, hem marka geliştirme( BDM ) hem de marka oluşturma ( BBM ) müdürleri sorumludur.

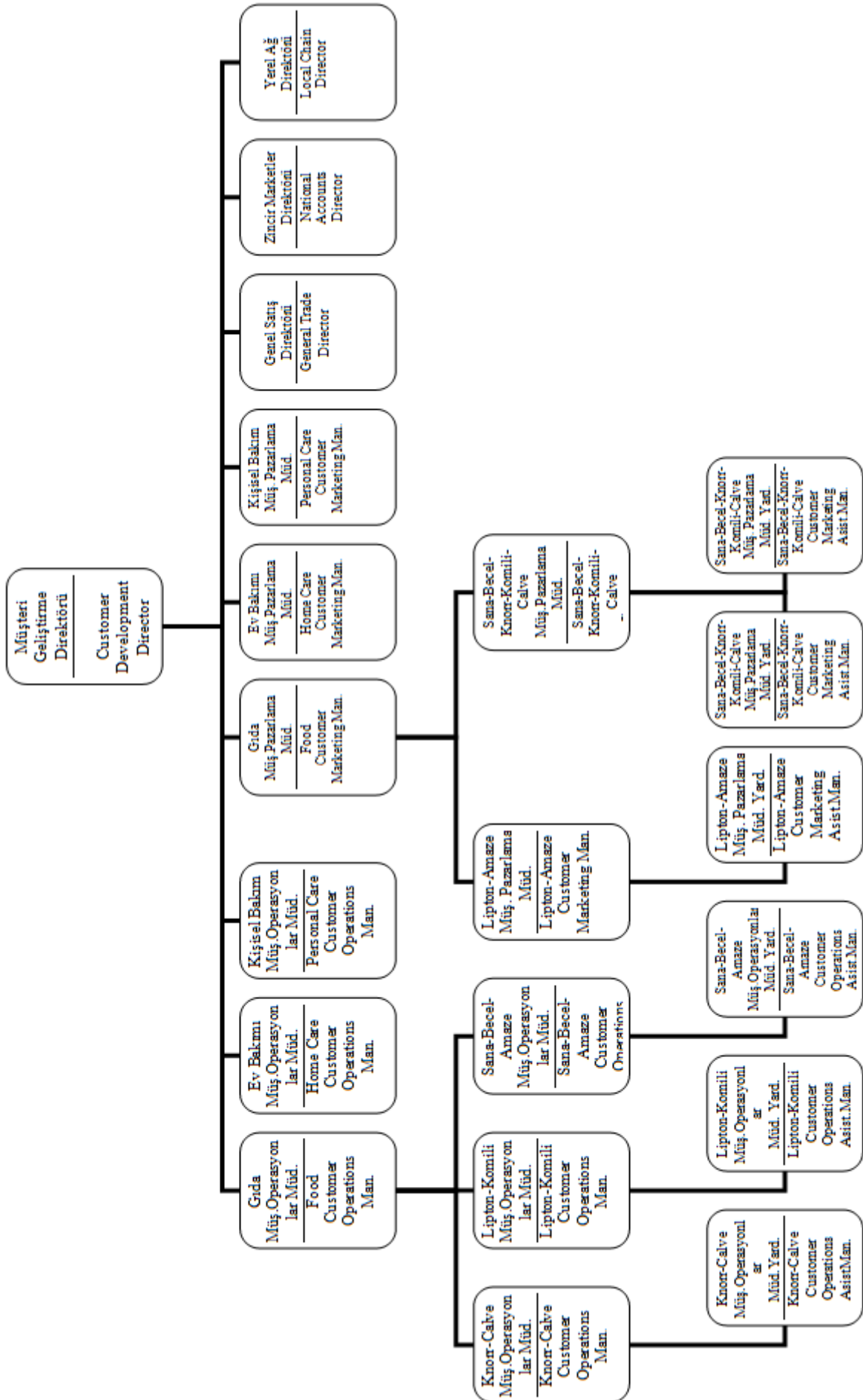


**Şekil 3.6: Gıda Pazarlama Direktörlüğünün Örgütlenmesi**

### 3.1.3.2. Müşteri Geliştirme Direktörlüğü (Customer Development Director)

Unilever’de, pazarlama direktörlüklerinin iki tane olmasına karşın, müşteri geliştirme direktörlüğü tüm kategorilerdeki ürünleri kapsayacak şekilde bir tane oluşturulmuştur (Bkz. şekil 3.4). Ayrıca, pazarlama direktörlükleri marka yönelimli çalışır, müşteri direktörlüğü ise müşteri yönelimli çalışır. Çalışmanın bu bölümünde değinilmesinde yarar vardır ki, Unilever’in *müşterisi*; ürünlerini şirketten doğrudan ve ilk alan zincir market, perakendeci veya toptancıdır. Bunun yanı sıra *tüketici*, ürünü tüketen, *shopper* ise mağazadan satın alandır. Örnek vermek gerekirse; Tesco, Unilever için bir müşteridir. Bebeğine bir bebek bezi alan anne shopper, bebek ise tüketicidir. Buradan hareketle, genel olarak ifade etmek gerekirse, müşteri geliştirme direktörlüğü; Unilever ürünlerini, mağazalarının raflarında bulundurmaları ve satışını yapabilmeleri için, zincir market veya mağazalara, destek faaliyetlerinin planlandığı ve bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için çalışmaların yapıldığı departmandır (Bkz. Tablo 3.3).

Unilever’in pazarlama örgütünde, müşteri geliştirme direktörlüğüne bağlı olarak yapılandırılmış; görevlerin niteliklerine göre pozisyon tanımları yapılmış, müşteri operasyonları müdürleri (customer operations managers), müşteri pazarlama müdürleri (customer marketing managers), genel satış direktörü (general trade director), yerel ağ direktörü (local chain director) ve zincir marketler direktörü (national accounts director) görev yapmaktadır (Bkz. şekil 3.7).



Şekil 3.7 Müşteri Geliştirme Direktörlüğünün'de Pozisyonlar

*Müşteri Operasyonları Müdürleri* ( Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde, Unilever de kullanılan şekli ile Customer Operations Manager'ın kısaltması COM'lar olarak ifade edileceklerdir.); müşteri geliştirme direktörlüğüne bağlı olarak çalışan; görev, yetki ve sorumluluk alanları kategorilere göre belirlenmiş; gıda, ev bakımı ve kişisel bakım olmak üzere 3 COM vardır (Bkz. Şekil 3.7). COM'lar sorumlu oldukları kategorilerdeki ürün satışlarını artırmak için perakende mağazalarda kupon verme, paket üstü promosyon, fiyat indirimleri gibi satış özendirme faaliyetleri planlamaktadırlar. COM'lar planladıkları bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinden sonra söz konusu satış özendirme tekniklerinin ürün, müşteri, zaman bazlı çıktılarını analiz ederek, hangi tekniklerin, ne tür müşteri profili üzerinde başarılı olduğunu tespit etmeye çalışırlar.

*Müşteri Pazarlama Müdürleri* ( Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde, Unilever örgütünde kullanılan şekli ile Customer Marketing Manager'ın kısaltması CMM'lar olarak ifade edileceklerdir.); müşteri geliştirme direktörlüğüne bağlı olarak çalışan, görev ve sorumluluk alanları kategorilere göre belirlenmiş; gıda, ev bakımı ve kişisel bakım olmak üzere 3 CMM vardır (Bkz. Şekil 3.7).CMM'ler müşteri yönelimli çalışırlar. Unilever'in asıl müşterisi ürünü firmadan doğrudan alan, zincir marketler ve toptancılarıdır. Bu doğrultuda CMM'ler, zincir market müdürleri ile birlikte, zincir marketlerde müşteri özellikleri ve tüketici davranışlarını ölçmeye yönelik CRM uygulamaları gibi çalışmalar yaparlar. COM ve CMM' lere bağlı olarak çalışan Asist.COM ve Asist.CMM' ler vardır. Yukarıdaki şekil 3.7, müşteri geliştirme direktörlüğünde var olan pozisyonları gösterebilmek amacıyla verilmiştir. Gerçekte bu direktörlük, fonksiyonel bir yapıda değil, iki boyutlu matriks bir yapıdadır. Direktörlükte yürütülen faaliyetlerin, müşteri pazarlama ve müşteri operasyon olarak fonksiyonel boyutu ve farklı zincir marketlere hitap edilmesinin gerekliliği olarak, zincir market boyutu vardır. Bu nedenle, örgüt yapısını aşağıdaki şekilde vermek daha doğru olacaktır( Bkz şekil 3.8 ).

		<b>Zincir Marketler Boyutu</b>			
		Migros	Tesco	Carrefour	Kiler
<b>Fonksiyon Boyutu</b>	Müşteri Operasyon				
	Müşteri Pazarlama				

**Şekil 3.8: Müşteri Geliştirme Direktörlüğünün Örgütlenmesi**

*Genel Satış Direktörlüğü*; müşteri geliştirme direktörlüğüne bağlıdır. Departmanın temel görevi, Unilever ürünleri satan zincir market, perakende, toptancı gibi satıcıların satışlarını arttırmaktır. Bu kapsamda departman personeli, COM'lar, CMM'lar ve zincir market müdürleri ile birlikte satış özendirme faaliyetleri planlar ve yönetir.

*Zincir Marketler Direktörlüğü*; Unilever şirketinde müşteri geliştirme direktörlüğünün bünyesinde örgütlenmiş, bu departmanda her büyük müşteri için ( Migros, Tesco, Carrefour, Kiler vb.), gıda ve ev&kişisel bakım kategorilerinden ayrı ayrı sorumlu olan, iki tane zincir market müdürü (national accounts manager) görev yapar (Bkz. Şekil 3.9). Zincir market müdürleri, çalışmanın bundan sonraki kısımlarında NAM olarak ifade edileceklerdir.

Unilever bünyesindeki her bir zincir market müdürü, sorumlu olduğu kategorideki ürün dizisinin, zincir market (müşteri) tarafından mağaza raflarında bulundurulması ve bu ürünlerin satışlarının artırması için mağaza içi (instore) aktiviteler ve destek faaliyetler planlar ve yürütür. Örneklendirmek gerekirse; Kiler mağazasının, et satışlarını arttırmak için, Kiler zincir market müdürü (Kiler NAM), Knorr 'dan sorumlu CMM ve genel satış direktörlüğü birlikte çalışarak, Kiler firması yetkililerinin onayıyla Kiler mağazasında “Knorr köfte harcı” stand aktivitesi yapar.

### Kategoriler

		Gıda	Ev ve Kişisel Bakım
Zincir marketler	Migros	Migros Zincirleri Gıda Müdürü	Migros Zincirleri Ev&Kişisel Bakım Müd.
	Tesco	Tesco Zincirleri Gıda Müdürü	Tesco Zincirleri Ev&Kişisel Bakım Müd.
	Carrefour		
	Kiler		

**Şekil 3.9 Zincir Marketler Direktörlüğünün Örgütlenmesi**

*Yerel Ağ Direktörlüğü*; müşteri geliştirme departmanın alt bir birimidir ve kendi içerisinde bölgesel olarak örgütlenmiştir. Bölgelerin kategori bazlı satış hedeflerinin belirlenmesi, satışların gerçekleşme oranlarının hesaplanması ve analiz edilmesi gibi faaliyetler yerel ağ direktörlüğünde gerçekleştirilir.

## 3.2. MİGROS Türk T.A.Ş.

### 3.2.1. Migros Hakkında Genel Bilgiler

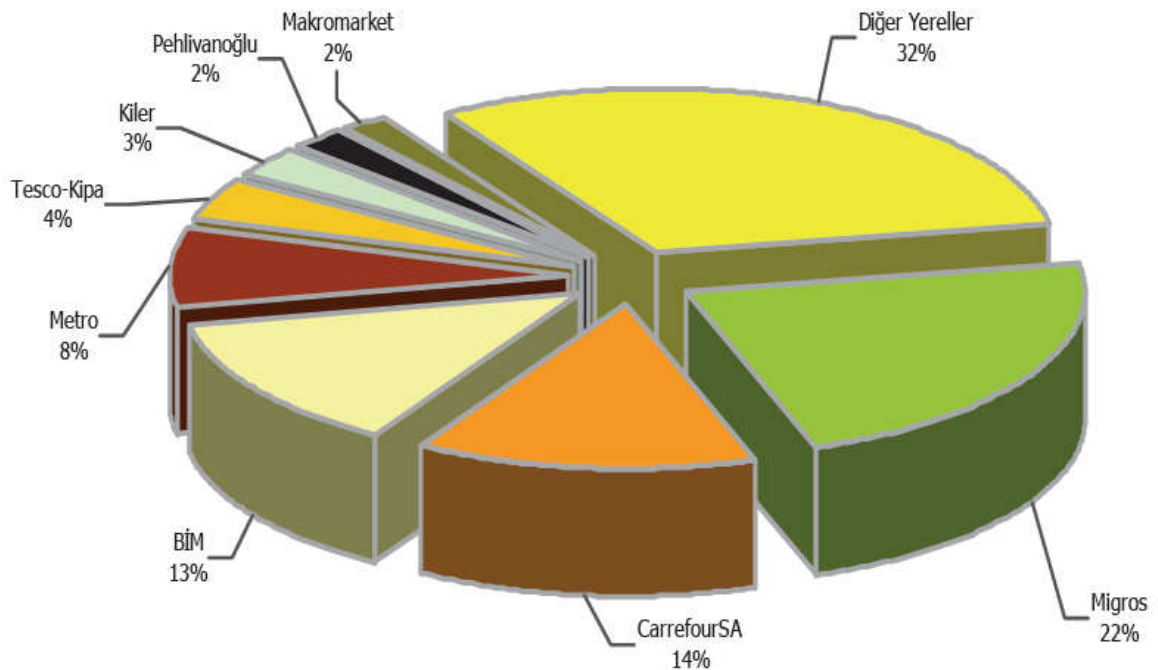
#### 3.2.1.1. Firmanın Tarihçesi ve Gelişimi

Migros Türk T.A.Ş., 1954 yılında İsviçre Migros Kooperatifler Birliği ve İstanbul Belediyesi'nin girişimleri ile İstanbul'da kurulmuştur. Migros 45 satış arabası ile tüketim maddelerini tüketicilere ulaştırmakla işe başlamış, daha sonra İstanbul'da çeşitli semtlerde mağazalar açmıştır. 1975 yılında çoğunluk hisseleri Koç Grubu tarafından devir alınan Migros Türk T.A.Ş.'nin, bu tarihten itibaren yeni bir anlayışla çalışmaya başladığı gözlemlenmiştir. Şirket İstanbul dışında ilk mağazasını 1988 yılında İzmir'de açmıştır. Migros artık 90'lı yılların başında Türkiye'de dünya standartlarında, tüketiciye çok daha fazla seçenek sunan, büyük mağazacılıkta öncü konuma gelmiştir. Şöyle ki; Migros, 1990 yılının sonlarında ve 1991 yılında, Türk tüketicisinin alışkanlıklarındaki değişimi de göz önüne alarak, İstanbul ve İzmir'de yeni semt mağazaları yanında, yeni yerleşim bölgelerinde ve şehir dışındaki ulaşım noktalarında MM ve MMM mağazaları açmış, altyapı yatırımlarını hayata geçirmiş ve tüm ülkeye yayılan mağazalarının sayısını hızla arttırmıştır. Şirketin 90'lı yıllardaki en önemli kararlarından birisi olarak, müşteri portföyünü genişletmek amacıyla Şok ucuzluk marketlerini devreye sokması sayılabilir. Türk perakende sektöründe zamanında yapılmış bir hamle olan Şok mağazaları, tüketicilerin ilgisi ile karşılaşmıştır. Migros ilk uluslararası yatırımını, 1996 yılında, Azerbaycan'ın başkenti Bakü'de Ramstore mağazasını açarak yapmıştır (<http://www.migros.com.tr/tarihce.asp> , 12.11.2007).

Yatırım ağını neredeyse tüm Türkiye geneline yayan Migros, 2000'li yıllara doğru müşteri odaklı bir strateji belirlemiştir. Bu kapsamda şirket, Türk perakende sektöründe ilk kez 1998 yılında müşterisini daha iyi tanımak ve farklılaşan hizmetler sunmak için, "Migros Club" sistemini kurmuştur. Migros Club, müşteri verilerini analiz ederek yapılan "müşteri ilişkileri" yönetimi (CRM) uygulamaları ve çalışanların davranışlarının geliştirilmesine yönelik yapılan "gizli müşteri araştırması" uygulamalarıyla, kendisini sürekli geliştirmiştir. 2000 yılında sektörde yine öncü bir hamle yapan Migros, Türkiye'nin ilk Sanal Alışveriş Merkezi olan "Kangurum"u hayata geçirmiştir (<http://www.migros.com.tr/tarihce.asp> , 12.11.2007)

2006 yılında perakende zinciri Tansaş'ın Migros bünyesine katılması sonrasında, müşterilere farklı formatlarda, farklılaşan markalarla hizmet sunulmaya başlanmıştır. Geniş kullanım alanına sahip mağazalarında, gıda ve ihtiyaç maddelerinin yanı sıra kırtasiye, züccaciye, beyaz eşya, kitap, kaset ve konfeksiyon gibi bölümleriyle hemen hemen tüm müşteri gereksinimlerini karşılar hale gelen Migros Türk T.A.Ş., 2006 yılında Organize Türk Gıda Perakendeciliğinde % 22 pazar payı ile en önde gelen firma olmuştur.

**Grafik 3.2 Organize Türk Gıda Perakendeciliğindeki Pazar Payları – 2006**



Kaynak: Migros Tahminleri ve Retailing Institute Chain Insight Raporu, 2006

### 3.2.1.2. Firmanın Vizyon ve Misyonu

*Migros Türk T.A.Ş.' nin Vizyonu;* “Modern perakendecilikte Türkiye ve çevre ülkelerde yaygınlığı ve tüketici beklentilerinin hep önünde olma stratejisiyle, farklı formatlarda hizmet vererek tüketiciye en yakın olmak” olarak ifade edilmektedir (Migros Türk Yatırımcı Sunumu, Haziran2007).

*Şirketin Misyonu ise;* “ Türkiye perakende sektöründe lider konumunu güçlendirmek ve faaliyet gösterdiği ülkelerde lider ya da ikinci konuma yükselerek, sektörde örnek gösterilen, güçlü bir bölgesel zincir olmak” tır. Şirket misyonu doğrultusunda, stratejilerini; faaliyet gösterdiği ülkelerin perakendecilik standartlarını yukarı çekecek müşteri memnuniyeti



anlayışı ile, sürdürülebilir kalite, saygınlık ve sektörel liderliği sağlamak üzerine yapılandırmaktadır (Migros Türk Yatırımcı Sunumu, Haziran 2007 ).

### 3.2.1.3. Firmanın Yönetim Anlayışı

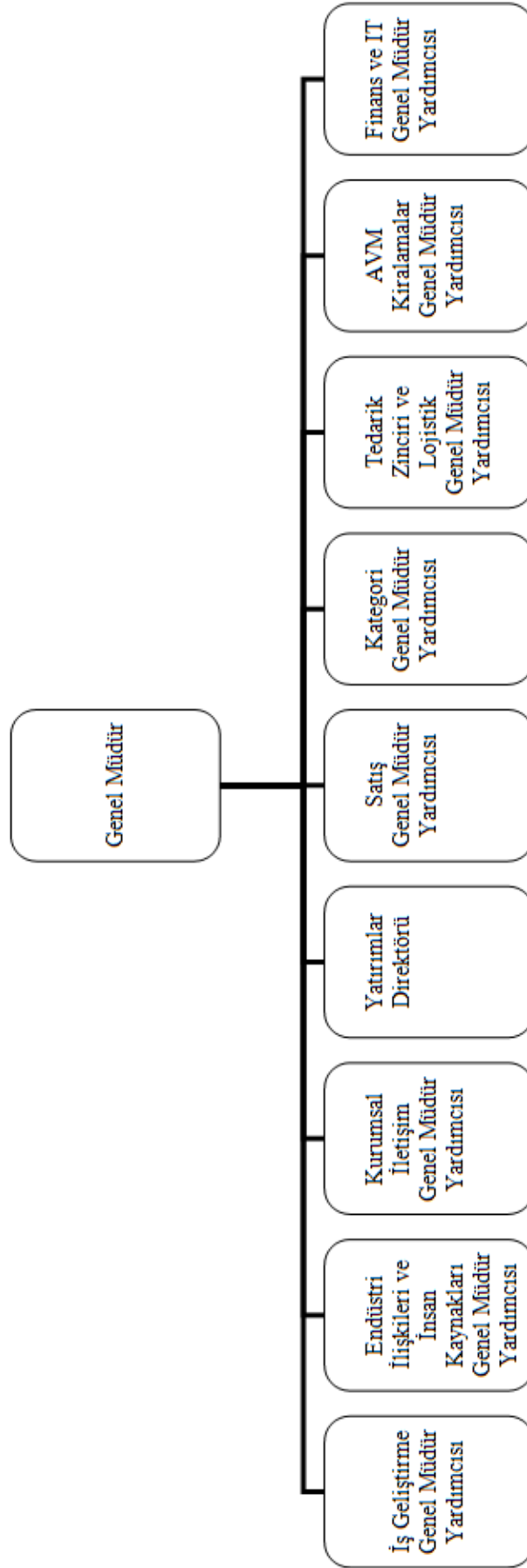
Migros Türk T.A.Ş., insan kaynağının günümüzde önemli bir rekabet unsuru olduğunun bilincine varmış bir şirket olarak; insan kaynağının, sürekli gelişimini, motive edilmesini, yönetimini sağlayacak sistemleri geliştirmeyi ve kurumsal ilkeler doğrultusunda uygulamayı hedeflemektedir. Şirketin kurucusu Vehbi KOÇ' un sözleri şirketin insan kaynakları politikasını en iyi şekilde özetlemektedir; “ En önemli sermayemiz insan kaynağımızdır. Ürün ve hizmetlerimizin kalitesi çalışanlarımızın kalitesi ile başlar. En iyi personeli ve yetişkin insan gücünü kurumumuza çekmek, istihdam etmek, insanımızın yeteneklerinden, gücünden ve yaratıcılığından azami fayda sağlamak; verimliliklerini arttırmak, gelişmelerine imkân tanımak, işbirliği ve dayanışmanın yeşerdiği bir çalışma ortamı yaratmak, kurumumuzun kuşaklar boyu devamlılığını sağlamak için seçtiğimiz önemli yoldur.” (http://www.migros.com.tr/ik\_politikamiz.asp, 13.11.2007)

Migros'ta benimsenen yönetim ilkeleri şöyledir;

- İnsan kaynağının stratejik önemde değerlendirilmesi
- Katılımcılık ve şeffaflık
- Şirket kültürünün temeli olan; güvenirlilik, liderlik, duyarlılık, müşteri odaklılık, verimlilik, yenilikçilik gibi ortak değerlere bağlılık.
- Üstün iş ahlakı ve dürüstlük
- Fırsat eşitliği ve objektif değerlendirme

### 3.2.1.4. Organizasyon Yapısı

Migros Türk T.A.Ş. yönetim takımında fonksiyonel bir bölümlendirmeye gidilmiş, departmanlar işlerin ve görevlerin niteliklerine göre bir araya getirilmesi ile oluşturulmuştur. Şekil 3.10 Migros Türk organizasyon şemasında görüldüğü gibi; departman yöneticileri, genel müdüre bağlı olarak görev yapan iş geliştirme, endüstri ilişkileri ve insan kaynakları, kurumsal iletişim, yatırımlar, satış, kategori, tedarik zinciri ve lojistik, alışveriş merkezi kiralamarlar ( AVM ) ve finans-IT genel müdür yardımcılarıdır.



Şekil 3.10 Migros Türk T.A.Ş. Organizasyon Şeması

Migros Türk T.A.Ş.'de işlerin ve görevlerin niteliklerine göre (fonksiyonel) örgütlendirilmiş, genel müdür yardımcılarının sorumluluğunda olan departmanlar şöyledir;

*İş Geliştirme Departmanı;*

İş geliştirme departmanı bünyesinde bulunan eğitim müdürlüğü ve kasap yetiştirme merkezi müdürlüğü tarafından, işe yeni başlayan ve mevcut çalışan, mağaza personeli ve idari personele yönelik eğitimler düzenlenmektedir.

*Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Departmanı;*

Departmanın temel görevi, yeni personel işe alma ve işe aldıktan sonra onlarla ilişkileri yönetmektir. Şirkette çalışanlarla ilgili kanun, yönetmelik ve mevzuatların eksiksiz uygulanmasının sağlanması, çalışanların yasal ve sözleşme gereği edinilmiş haklarının takibi ve uygulanması, çalışma barışının korunmasını sağlayacak yasal yükümlülükleri yerine getirecek şekilde özlük haklarının yönetilmesi, endüstri ilişkileri ve insan kaynakları departmanının bünyesinde yürütülür.

*Kurumsal İletişim Departmanı;*

Kamuoyunda pozitif bir şirket imajını yaratmak için, medya ile ilişkilerin koordine edildiği sosyal sorumluluk kampanyalarının planlanıp yönetildiği departmandır.

*Yatırımlar Direktörlüğü;*

Gerek yurtiçi gerekse yurtdışı, şirket yatırımlarının, orta ve kısa vadede planlandığı departmandır.

*Alışveriş Merkezi ( AVM ) Kiralamalar Departmanı;*

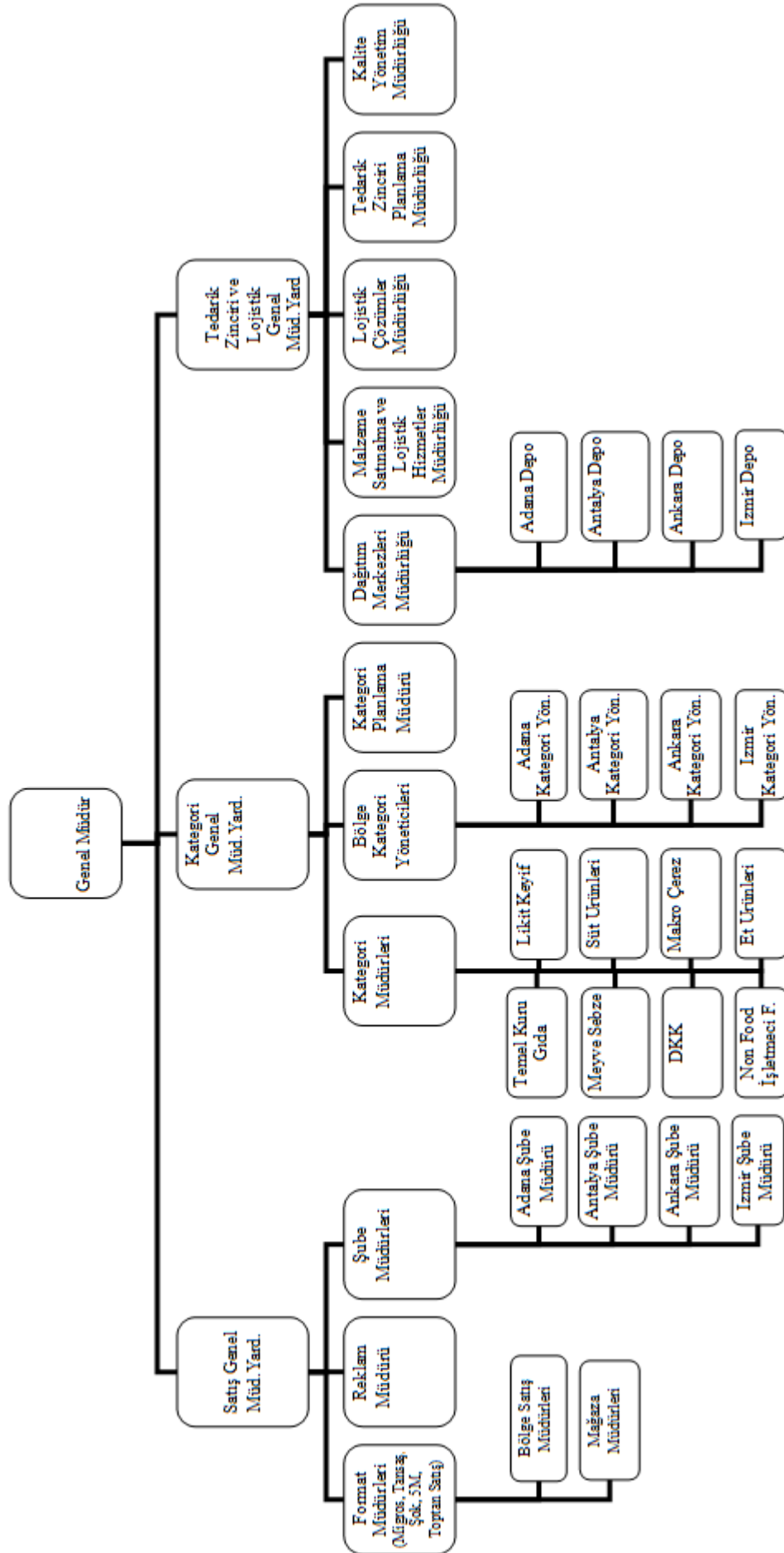
Migros Türk T.A.Ş.'ye ait alışveriş merkezlerindeki mağazaların kiralanması ve sözleşmelerin yapılması departmanın temel faaliyet alanıdır. Ayrıca AVM kiralamalar departmanı, alışveriş merkezlerinin yönetimini üstlenen; Ece Türkiye, MLM ve Alkaş Danışmanlık gibi firmalarla ilişkileri yürütür.

*Finans ve IT Departmanı;*

Şirketin mali ve finansal işleriyle ilgili faaliyetlerinin gerçekleştirildiği departmandır. Genel olarak ifade etmek gerekirse; şirketin kısa, orta ve uzun vadeli nakit yönetimi, hazine işlemleri, bütçe takibi ve planlaması ve şirketin bilgi işlem alt yapısının oluşturulması departmanın görevidir.

### **3.2.2. MIGROS Türk T.A.Ş.'de Pazarlama İşlevinin Örgütlenmesi**

Migros Türk T.A.Ş.'de pazarlama faaliyetleri; satış departmanı, kategori yönetimi departmanı ve tedarik zinciri - lojistik yönetimi departmanları bünyesinde yürütülmektedir. Her biri ayrı bir genel müdür yardımcısının sorumluluğunda olan bu departmanlar oluşturulurken, fonksiyonel temelli bölümlendirmeye gidilmiştir. Ancak her departmanın kendi içerisinde bölgesel veya kategori temelli örgütlendiği görülmektedir. Buradan hareketle Migros Türk T.A.Ş.'nin pazarlama örgütünü, birden fazla faktörü göz önüne alarak, çok boyutlu bir yapıda oluşturduğunu söylemek yerinde olacaktır (Bkz. şekil 3.11). Çalışmada söz konusu departmanlar sırasıyla ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

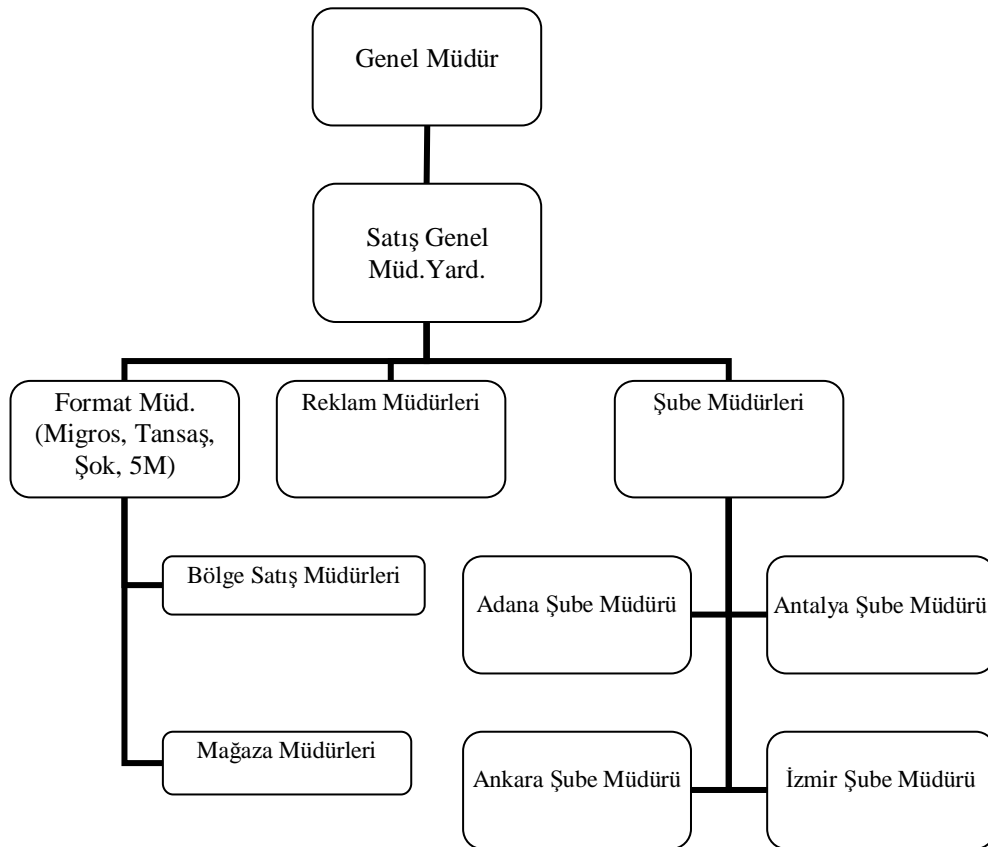


Şekil 3.11 Migros Türk T.A.Ş. Pazarlama Örgüt Yapısı

### 3.2.2.1. Satış Departmanı

Satış Departmanı, coğrafi olarak dörde ayrılmış bölgelerde (Adana, Ankara, Antalya ve İzmir) ve Türkiye genelinde, toplamda sayısı 1.014'e ulaşan mağazalardaki genel idari işlerden, satış personeli politikasından ve satış bütçesinin planlanmasından sorumludur.

Departmanın en üst kademesinde genel müdüre direkt bağlı olarak çalışan satış genel müdür yardımcısı vardır. Migros'un satış örgütünde satış genel müdür yardımcısına bağlı; format müdürleri, bölge satış müdürleri, mağaza müdürleri, bölge şube müdürleri ve reklam müdürleri görev yapar (Bkz. Şekil 3.12).



**Şekil 3.12 Migros Türk T.A.Ş. Satış Departmanı Yapısı**

#### *Format Müdürleri*

Migros Türk T.A.Ş. müşterilerine; Migros, Tansaş, Şok, MakroCenter, 5M, Toptan Satış, Kangurum, Ramstore gibi farklı formatlarda hizmet vermektedir. Şirketin pazarlama örgütünde her bir format için, ayrı bir format müdürü görev yapmaktadır. Bunlar; Migros Format Müdürü, Tansaş Format Müdürü, ŞOK Format Müdürü, 5M Format Müdürü, Kangurum Format Müdürü, Migros Toptan Satış Format Müdürü' dür.

Format Müdürleri; sorumlu oldukları mağaza formatının, satış hedeflerini belirlemek için çalışmalar yapmak, satış bütçesini planlamak, personel politikasını belirlemek ve formatın rakiplere göre satışlarının analiz edilmesi faaliyetlerini yürütürler.

Format Müdürlerine bağlı olarak çalışan bölge satış müdürleri vardır;

#### *Bölge Satış Müdürleri*

Migros bünyesinde yer alan toplam 1.014 mağaza, birbirlerine yakın bölgelerde ve yönetim kolaylığı sağlayacak biçimde bölgelere ayrılmıştır. Her bir bölgedeki, tüm mağaza formatlarından bölge satış müdürü sorumludur ( Migros, Tansaş, Şok, 5M ).

Migros Türk T.A.Ş.'nin üst yönetimi; bölge satış müdürlüklerine oldukça önem vermektedir. Çünkü bölge satış müdürlükleri; kendi bölgelerindeki yerel ve satış sahasıyla ilgili bilgileri genel merkeze aktarır, bölgeye yatırım yapılıp yapılmayacağı, yatırımın çeşitliliği veya zamanı konusunda karar sürecinde önemli rol oynarlar.

Konuya örnek vermek gerekirse; herhangi bir bölge satış müdürlüğünün, şehirde yeni bir mahallenin yavaş yavaş canlanması, mahalleye yatırımların artması veya mahalleye yeni bir okul açılması gibi, yerel bilgileri merkeze iletmesi, mahalleye firmanın yeni bir mağaza açıp açmama kararında belirleyici olur.

Bölge satış müdürlüklerine bağlı olarak çalışan mağaza müdürleri vardır.

#### *Mağaza Müdürleri:*

Migros Türk T.A.Ş. bünyesinde; 7 coğrafi bölgede 49 ilde toplam 226 Migros mağazası, 5 coğrafi bölgede 29 ilde toplam 254 Tansaş mağazası, 5 coğrafi bölgede 41 ilde toplam 507 ŞOK mağazası, 8 Makro Center, Azerbaycan, Kırgızistan, Kazakistan ve Makedonya'da 16 Ramstore Mağazası bulunmaktadır.

Toplamda sayısı 1.014'e ulaşan mağazaların, yönetiminin bir merkezden yapılmasının getireceği yönetsel zorlukların bilincinde olan şirket, mağaza yönetimini her bir mağazadan sorumlu bir mağaza müdürü görevlendirerek sağlamaktadır. Mağaza müdürleri; mağazalardaki idari işler, satış, insan kaynağı, mal sevkiyatı gibi genel veya özel işlerden sorumludurlar.

### *Şube Müdürleri*

Satış genel müdür yardımcısına bağlı olarak çalışan, Adana, Ankara, Antalya, İzmir bölgelerinden sorumlu şube müdürleri vardır. Şube müdürleri bölgelerde ikamet eder ve çalışırlar. Bu sayede bölgenin diğer bölgelerden farklı spesifik özellikleri hakkında bilgi ve tecrübe edinip, pazarlama - satış plan ve stratejileri belirlenirken ve yatırım kararları verilirken merkez yönetime yönlendirme de bulunurlar.

### *Reklam Müdürü*

Migros Türk T.A.Ş.'de reklam faaliyetleri için dış kaynaklardan yararlanılır. Reklam müdürü ajanslarla anlaşmaları yapar. Yapılacak reklamın bütçesine göre hangi ajansla çalışılacağına karar verir.

### **3.2.2.2. Kategori Yönetimi Departmanı**

Mağazalarında kırtasiyeden şarküteriye, elektrikli ev aletlerinden unlu mamuller fırınına, kitap ve kırtasiyeden itriyata, bahçe ve spor malzemelerinden, elektronik ve beyaz eşyaya kadar çok geniş bir ürün yelpazesine sahip olan Migros Türk T.A.Ş.'nin başarısındaki en büyük unsurlardan bir tanesi “ Kategori Yönetimi ”dir.

Ürünler; tüketim alışkanlıkları birbirine benzer olmaları ve müşterinin sepetinde aynı anda yer alabilmeleri gibi kriterler göz önüne alınarak kategorilere ayrılmışlardır. Ürünlerin kategorilere göre gruplandırılması şöyledir;

- Kuru Gıda Temel Kategorisi
- Likit Keyif Kategorisi
- Süt ve Süt Ürünleri Kategorisi
- DKK ( Deterjan-Kâğıt-Kozmetik ) Kategorisi
- Meyve / Sebze Kategorisi
- Et Kategorisi
- Makro Çerez Kategorisi
- Non-food Kategorisi
- İşletici Firmalar Kategorisi



Kategori yönetimi departmanın en üst düzey yöneticisi, tüm kategorilerden sorumlu olan, kategori genel müdür yardımcısıdır. Departmanda, kategori genel müdür yardımcısına bağlı olarak kategori müdürleri, bölge kategori yöneticileri ve bir tane kategori planlama müdürü görev yapar.

Kategori yönetimi departmanı kendi içerisinde iki boyutlu-matriks olarak örgütlenmiştir. Şöyle ki; Migros, yukarıda maddelendirilen birbirinden farklı kategoriler için kategori temelli bir örgütlenme yapmış, her bir kategori için kategori yöneticisi tayin etmiştir. Ayrıca farklı bölge müşterilerine hitap eden bir şirket olarak, bölgesel temelli de örgütlenerek Adana, Ankara, Antalya ve İzmir’de, bölge kategori yöneticileri görevlendirmiştir (Bkz Şekil 3.13).

		<b>Bölge Kategori Yöneticileri</b>			
		Adana	Ankara	Antalya	İzmir
<b>Kategori Müdürleri</b>	Kuru Gıda				
	Likit Keyif				
	Süt ve Süt Ürünleri				
	DKK				
	Meyve / Sebze				
	Et				
	Makro Çerez				
	Non-food				
	İşletmeci Firmalar				

**Şekil 3.13 Migros Türk T.A.Ş’de Kategori Yönetimi**

#### *Kategori Müdürleri*

Kategori Müdürleri; sorumlu oldukları kategori grubu içerisinde yer alan ürünlerin üretici firmaları ile “ürün anlaşması” yapılması, kendilerine bağlı uzmanlarla birlikte ürünün fiyatlandırılması, ürün için mağaza içi tanıtım aktivite planlamaları veya kategoriye yeni ürün dahil edilmesi gibi bir çok faaliyeti planlar ve koordine ederler.

Kategori müdürlerine bağlı uzmanlar, yeni ürünlerde fiyatlama yapabilmek için çeşitli araştırma ve analizler yaparlar. Örneğin; Migros raflarında bulunan X markalı çayın fiyatı, rakip firma rafındaki Y markalı çayın fiyatından çok yüksekse; uzmanlar fiyat analizleri yaparak, müşteri kaybetmemek için üretici firmayla görüşüp X markalı çayın raftaki fiyatını yeniden değerlendirip düşürmeye çalışırlar.

#### *Bölge Kategori Yöneticileri*

Migros Türk T.A.Ş.'nin örgüt yapısında kategori genel müdür yardımcısına bağlı, Adana, Ankara, Antalya, İzmir bölgelerinde çalışan bölge kategori yöneticileri vardır. Bölge kategori yöneticileri; sorumlu oldukları kategorilerde yer alan ürünlerin, sorumlu oldukları bölgelerdeki, tüm mağaza raf düzeninden sorumludurlar.

Şirket, mağazalarındaki balık, kuruyemiş, unlu mamul gibi reyonların işletmesini, anlaşma yaparak, “*işletici firmalara*” vermektedir. İşletici firmalar her mağazaya göre değişkenlik gösterebilir. Bölge kategori yöneticileri; işletici firmaların mağaza standartlarına uygun mal ve hizmet sunup sunmadıklarını kontrol ederler ve yaşanan aksaklıkları ilgili departmanlara iletirler.

#### *Kategori Planlama Müdürü*

Kategori planlama müdürü; kategori ve ürün gruplarının çeşitli aktivite ve indirim performanslarını analiz eder ve kategori müdürlerine raporlar. Kategori planlama müdürü bütün kategorilerden sorumlu olarak çalışır.

Örneğin; X malının fiyat indirimi başlangıç ve bitiş tarihleri arasındaki karlılığı, müşteri sayısı veya Y malının sabah 9.00 – 12.00 arası satışı gibi verileri analiz etmek ve raporlamak kategori planlama bölümünün görevidir.

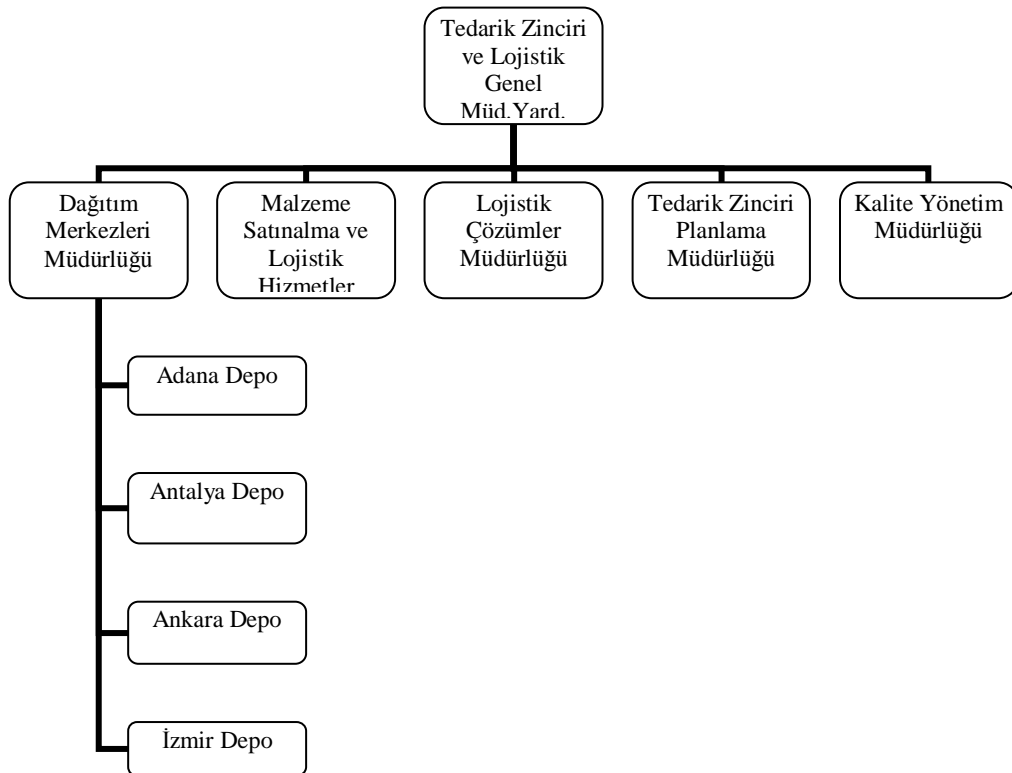
### **3.2.2.3. Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi Departmanı**

Perakendeciliğin en zorlu tarafı, değer zincirinin yönetimidir. Perakendeci şirketler yüzlerce farklı tedarikçi ile çalışırlar. Bu tedarikçilerle farklı farklı konumda olan ilişkilerini yönetmek için tam bir entegrasyon gerçekleştirmek zorundadırlar. Bunun yanı sıra artan rekabetle birlikte, hız ve etkinlik tedarik yönetiminin en önemli ihtiyaçları haline gelmiştir.

Perakende sektöründe diğer önemli bir konu da stokların etkin yönetilmesidir. Pazar şartlarının değişkenliği göz önüne alındığında stok yönetimi aslında, bir risk yönetimi yaklaşımından farksızdır. Ayrıca bu süreç yeterince başarılı yönetilmezse önemli bir zaman kaybına neden olur.

Migros Türk T.A.Ş.; tedarikçileri ile arasında şeffaf bir yapı oluşturmak, onlarla etkin biçimde bilgi paylaşımı gerçekleştirmeyi ve birbirlerinin iş süreçlerini desteklemeyi sağlayabilmek için “*tedarik zinciri yönetimine*”, diğer yandan dağıtım merkezlerine optimum zamanda daha az maliyetle sevkiyat sağlayabilmek için ise “*lojistik yönetimine*” oldukça önem vermektedir.

Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi Departmanı fonksiyon esaslı olarak beş bölüm halinde örgütlenmiştir. Bunlar; tedarik zinciri planlama, dağıtım merkezleri ve depolar, malzeme satın alma ve lojistik hizmetler, lojistik çözümler ve kalite bölümleridir. (Bkz Şekil 3.14).



**Şekil 3.14 Tedarik Zinciri ve Lojistik Departmanının Örgütlenmesi**

### *Tedarik Zinciri Planlama*

Tedarik Zinciri ve Planlama; ürünlerin tedarikçi firmalardan dağıtım merkezlerine veya depolara tedarik sürecinin; miktar, zaman, destinasyon gibi parametrelere göre planlandığı bölümdür.

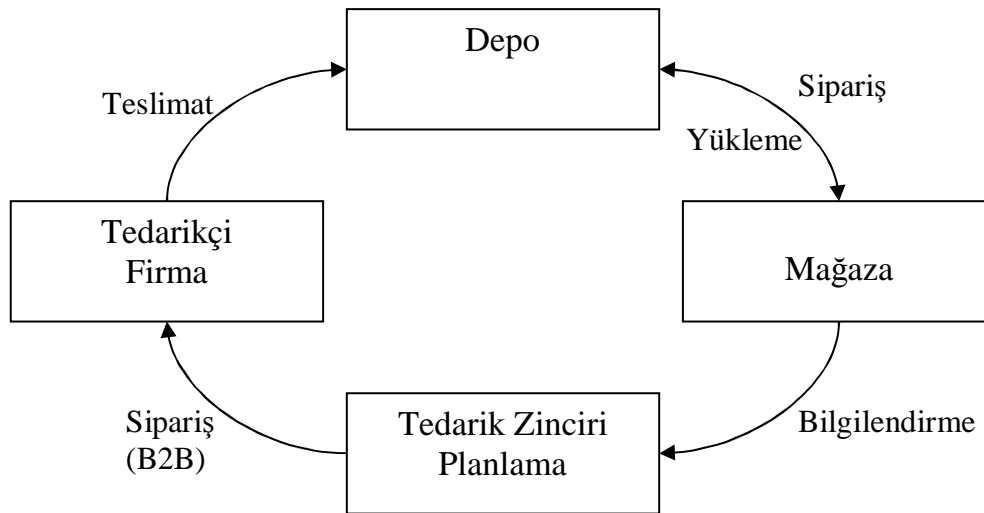
Migros Türk T.A.Ş.; Business to Business (B2B) adlı, oluşturulan bir e-iş platformu yoluyla tedarikçilerine siparişlerinin % 90'ını internet üzerinden vermektedir. Bu sistem sayesinde, Migros, tedarikçilerine şirketin satışlarını izleme ve analizler yaparak kapasitelerini bunlara göre ayarlama imkânı vermektedir. Bu sistemle; tedarikçiler, Migros'un stok durumunu görerek, gerekli hacimde alım için yeterli ürünleri olmadığı durumlarda başka tedarikçilerden de destek alımlar yapma ve malı, Migros'a, zamanında tedarik etme şansına sahiptirler. Böylece, bu sistem sayesinde, Migros Türk T.A.Ş. ürün eksikliği yaşamamaktadır.

Sezonluk değişiklikler ve bölgesel farklılıklar tedarik zinciri planlama departmanının önemli göstergeleridir. Örnek vermek gerekirse; Antalya gibi yaz aylarında sıcaklığın çok yüksek olduğu yazlık kıyı bölgelerde; deniz malzemesi, deniz kozmetiği, klima, içecek veya dondurma satışları yoğun olacağı için, bu bölgelere söz konusu ürünlerin tedariki sağlanmalıdır.

Ramazan ayı, bayramlar, aşure ayı, yılbaşı, okula dönüş, anneler günü, sevgililer günü gibi özel ay ve günlerde satışlar artar ve mağaza raflarındaki ürünler çabuk tükenir. Böyle durumlarda mağazalara, zamanında ürün tedariki sağlayabilmek oldukça önemlidir. Bu dönemlerde planlama ve öngörülerini, tedarik zinciri planlama ve kategori yönetimleri birlikte yaparlar. Kategori yönetimi, belirli zamanlarda satışları artırmak için marka sahibi firma (Unilever, P&G vb.) ile aktivite planlar. Tedarik zinciri planlama departmanı ise, önceki aktivitelerin satışlarda yaptığı artış göstergeleri doğrultusunda, bir sonraki planlanan aktivite için tedarik sürecini başlatır.

### *Dağıtım Merkezleri ve Depolar*

Dağıtım merkezleri ve depolar; ürünün tedarikçi firmalardan teslim alınması, özelliklerine göre uygun koşullar altında depolanması ve alınan siparişler doğrultusunda, mağazalara yüklemenin yapılmasını sağlayan departmandır. Şirketin İzmir, Ankara, Antalya ve Adana'da depoları vardır. Şekil 3.15 Migros Türk T.A.Ş.'nin genel olarak tedarik sistemini göstermektedir.



**Şekil 3.15 Migros Türk T.A.Ş. Tedarik Sistemi**

#### *Malzeme Satın Alma ve Lojistik Hizmetler*

Malzeme satın alma ve lojistik hizmetler yönetimi; ürünlerin depolardan mağazalara teslimatı için araç sevkiyatının planlanması ve organize edilmesinden sorumludur. Ayrıca şirketin, genel yönetim ve ofis ihtiyaçları ayrıca, mağazalarda satış sırasında kullanılan, müşteri sepeti gibi, malzemelerin tedarik edilmesi sağlanmaktadır.

#### *Lojistik Çözümler*

Lojistik çözümler; lojistik sisteminin; araç doluluk, güzergâh(route), zamanlama gibi faktörlere göre optimizasyonunun sağlanması için çalışmaların yapıldığı departmandır.

Migros Türk T.A.Ş. tarafından maliyetleri en aza indirecek, kaliteli ve uygun bir yöntemle sevkiyat yapabilmek için, route optimizasyonu, araç takip sistemi gibi yöntemler kullanılmaktadır.

#### *Kalite Yönetimi*

Kalite yönetimi; genel olarak “Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi”, “Kalite Yönetim Sistemi ISO 9001-2000” şartlarına uygunluk, ürünlerin satışa uygunluklarının tespit edilmesi ve satış izinlerinin alınması gibi faaliyetleri yürütür. Kalite yönetimi tarafından yapılan çalışmalar şöyle örneklendirilebilir; Migros Türk T.A.Ş., belirli periyotlarla tedarikçi firmalarını denetlenmekte ve ürünlere periyodik olarak kalite kontrol analizleri yapmaktadır. Mağaza raflarında satışa sunulacak her yeni ürün, ön bir kalite kontrol sürecine tabii tutulmaktadır. Şirketin mağaza, depo ve raflarındaki ürünler veteriner hekimler tarafından düzenli olarak kontrol edilmekte ve ürünlerin gıda güvenliği sağlanmaktadır.

### 3.3. PFIZER

#### 3.3.1. PFIZER Hakkında Genel Bilgiler

##### 3.3.1.1. Firmanın Tarihçesi ve Gelişimi

Pfizer, 1849 yılında **Charles Pfizer** ve **Charles Erhart** tarafından Brooklyn New York'ta bir kimya şirketi olarak kurulmuştur. Şirketin kuruluş yıllarından günümüze kadar süregelen yükselişinde rol oynayan olay ve faktörler şöyle sıralanabilir;

- Dr. James Curie'nin Pfizer'de yürüttüğü çalışmalar sonucu 1929 yılında, Pfizer sitrik-asit'i narenciyeye gerek kalmadan, büyük miktarlarda üretebilir hale gelmiştir.
- Sitrik-asit'in üretim sürecinde kullanılan fermantasyon tekniği, dünyanın mucizevi ilacı olarak anılan Penisilin'in de yüksek miktarda üretilmesinde kullanılmaya başlanmıştır.
- 1942 yılında Pfizer halka açılmıştır.
- 1950'li yıllarda Terramycin piyasaya bir Pfizer ilacı olarak çıkmıştır. Ve artık Pfizer ürünlerini hekimlere tanıtmak, onlara bilgi sunmak ve toptan satış noktalarında yeterli ürün bulunmasını sağlamak için, bünyesinde satış elemanı çalıştırmaya başlamıştır.
- 1951 yılında Pfizer, global dev bir şirket olma yolunda ilk adımlarını atmış, dünyaya açılarak İngiltere, Küba, Meksika ve Hindistan gibi ülkelerde ilk işletmelerini kurmuştur.
- 1952 yılında Pfizer bünyesinde, Ziraat İlaçları Bölümü kurulmuştur. (İsmi sonradan Hayvan Sağlığı Bölümü olarak değiştirilmiştir.)
- 1957 yılında Pfizer Türkiye'de faaliyete geçmiştir.
- 1950'li yıllardan 2000'li yıllara kadar geçen sürede Pfizer farklı tedavi alanlarında lider olan birçok ürün piyasaya çıkarmıştır.
- 2000 yılında, Pfizer Warner-Lampert birleşmesi ile dünyanın en hızlı büyüyen ilaç şirketi yaratılmıştır.
- Pfizer 2003 yılında, Pharmacia ile yaptığı birleşme ile dünyanın en büyük araştırma-geliştirmeye dayalı şirketi olmuştur.
- 2005 yılında, araştırma ve geliştirmeye (Ar-Ge) 7.4 milyar dolar harcayarak dünya ilaç endüstrisinde en büyük yatırımı gerçekleştiren ilaç şirketi olmuştur.
- 2006 yılında Türkiye, Pfizer'de, *gelişmekte olan pazarlar(emerging growth markets)* grubuna dahil edilmiştir.

### 3.3.1.2. Firmanın Profili

Bugün tüm dünyada 150'den fazla ülkede 122 bin çalışanı ile dünyanın en büyük ilaç şirketi konumunda olan Pfizer'in merkezi New York'tadır. Pfizer, dört temel iş alanında faaliyet göstermektedir (www.pfizer.com/products/, 25.03.2008).

#### *Pfizer Beşeri İlaçlar Grubu*

Pfizer Beşeri İlaçlar Grubu, Kardiyovasküler ve Metabolik Hastalıklar, Psikiyatri ve Nöroloji, Solunum Yolu Hastalıkları, Alerji ve Enfeksiyon Hastalıkları, Artrit ve Ağrı, Genitoüriner Hastalıklar, Oftalmoloji, Onkoloji ve Endokrin Bozukluklar gibi, dünyadaki belli başlı hastalık kategorilerinin ihtiyaçlarına cevap veren ilaçlardan oluşan geniş ürün portföyüyle, insanların daha mutlu, daha sağlıklı ve daha iyi bir yaşam sürmesine yardımcı olma misyonunu başarıyla sürdürmektedir (Review2007-Pfizer). Tablo 3,4 firmanın beşeri ilaç kategorisindeki ilaçlarını göstermektedir;

**Tablo 3.4 Pfizer Beşeri İlaçları**

Beşeri Ürünler
<u>Aricept</u>
<u>Aromasin</u>
<u>Caduet</u>
<u>Camptosar</u>
<u>Celebrex</u>
<u>Chantix</u>
<u>Detrol/Detrol LA</u>
<u>Eraxis</u>
<u>Genotropin</u>
<u>Geodon/Zeldox</u>
<u>Lipitor</u>
<u>Lyrica</u>
<u>Norvasc</u>
<u>Rebif</u>
<u>Relpax</u>
<u>Revatio</u>
<u>Spiriva</u>
<u>Sutent</u>
<u>Vfend</u>
<u>Viagra</u>
<u>Xalatan/Xalacom</u>
<u>Zmax</u>
<u>Zoloft</u>
<u>Zyvox</u>

**Kaynak:** www.pfizer.com.tr

### *Pfizer Araştırma ve Geliştirme Grubu*

Pfizer araştırma ve geliştirme grubu, insanlığın karşı karşıya olduğu hastalıklara yönelik, güvenli ve etkili ilaçlar geliştirmeyi hedeflemektedir. 11 tedavi alanında ve henüz çare bulunmamış hastalıklara odaklanan araştırma ve geliştirme grubu sayesinde, Pfizer ilaç sektöründe en yenilikçi firmadır. Pfizer, ilaç sektöründeki diğer şirketlere kıyasla çok daha fazla sayıda tedavi alanında, yeni ürünlerin araştırılması ve geliştirilmesi çalışmaları yapmaktadır. 2007 yılında Pfizer ar-ge faaliyetlerine 8.1 milyar Dolar'lık yatırım yapmıştır (Pfizer Company Fact Sheet).

### *Pfizer Üretim Grubu*

Pfizer Global Üretim Grubu, 40'ı aşkın ülkede 93'ten fazla üretim tesisi ve 54 lojistik merkezi ile üstün kaliteli Pfizer ürünlerini, imal etmekle görevlidir. Grubun en önemli hedefleri; ürün kalitesini artırmak, çevre, sağlık ve güvenlik alanlarındaki üstün performansını en iyi şekilde devam ettirmektir.

### *Pfizer Hayvan Sağlığı Ürünleri Grubu*

Pfizer Hayvan Sağlığı Grubu, güvenli, kaliteli ve verimli besin temini ile ev ve çiftlik hayvanlarının daha uzun ve daha sağlıklı bir yaşama ulaştırılmasını sağlamak amacıyla çalışmaktadır. Bu grup, ayrıca, ev hayvanlarında görülen yumuşak doku enfeksiyonları ve artrit ilaçlarının yanı sıra, ağırlıklı pire ve kalp kurduna karşı kullanılan parazit ilaçlarını da üretmektedir. Tablo 3.5 firmanın hayvan sağlığı ürünlerini göstermektedir.

**Tablo 3.5 Pfizer Hayvan Sağlığı İlaçları**

Hayvan Sağlığı Ürünleri
Draxxin
Excede
Naxcel/Excenel
RespiSure/Stellamune
Dectomax
Rimadyl
Revolution/Stronghold
Clavamox/Synulox
BoviShield
Lutalyse
Slentrol
Cerenia
Convenia
Improvac



Pfizer, ilaç sektöründe dünyadaki en büyük firmalardan birisidir. 2007 yılında 48.37 milyar Dolar'lık geliri ile pazar değeri açısından dünya genelindeki en büyük şirketler arasındadır ve ilaç şirketleri arasında ilk sırada yer almıştır. (Bkz. Tablo 3.6)

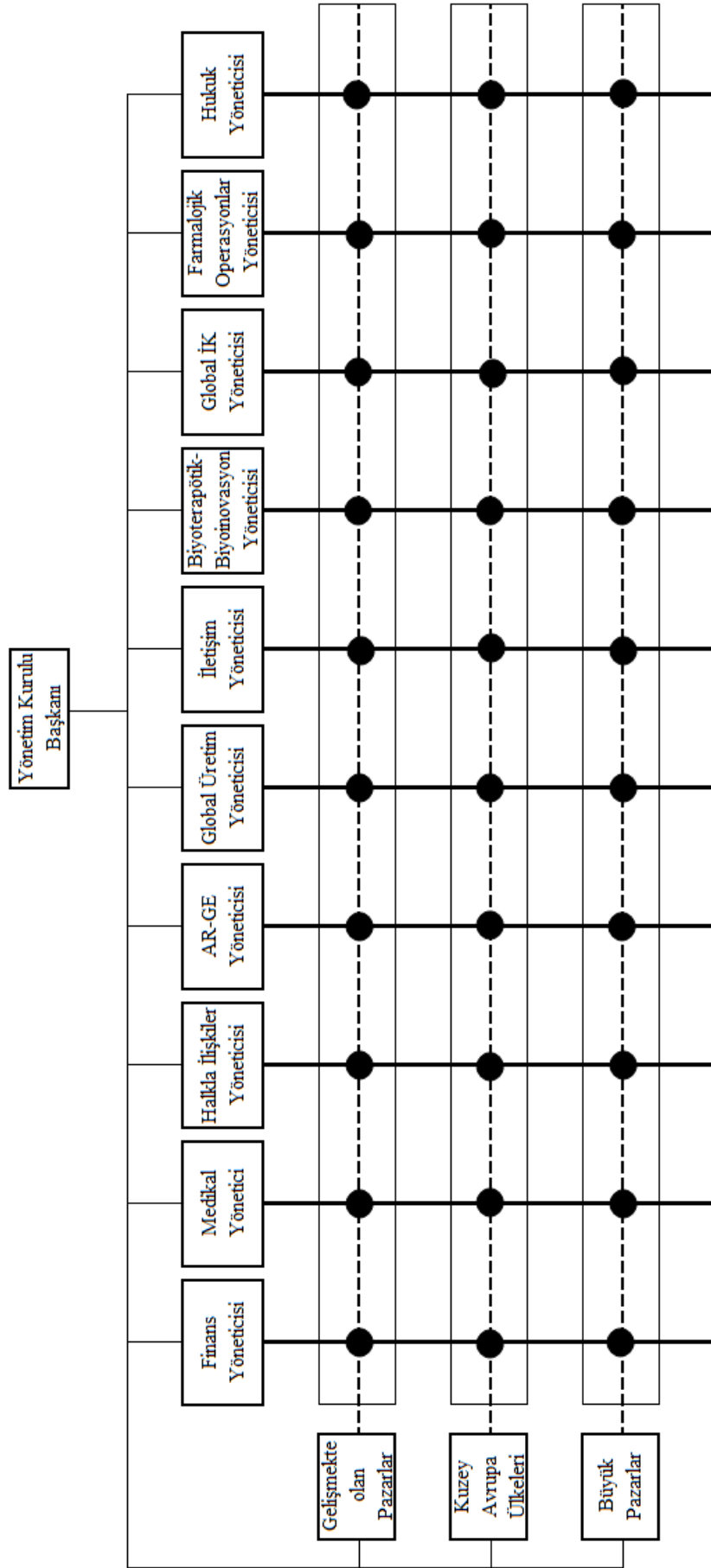
**Tablo 3.6 Forbes Global 2000 Listesinde İlaç ve Biyoteknoloji Firmaları**

Sıra	Şirket	Ülke	Satış (Milyar\$)	Kar (Milyar \$)	Varlıklar (Milyar\$)	Piyasa Değeri (Milyar \$)
57	<u>Pfizer</u>	ABD	48,42	8,14	115,27	152,17
58	<u>Johnson &amp; Johnson</u>	ABD	61,10	10,58	80,95	175,51
67	<u>Sanofi-aventis</u>	Fransa	40,95	7,68	104,98	101,17
72	<u>Novartis</u>	İsviçre	40,22	12,62	71,89	111,62
74	<u>Roche Holding</u>	İsviçre	40,65	8,60	67,72	169,32
79	<u>GlaxoSmithKline</u>	İngiltere	45,07	10,35	57,16	120,05
148	<u>AstraZeneca</u>	İngiltere	29,21	5,53	46,91	54,86
162	<u>Merck &amp; Co</u>	ABD	24,20	3,28	48,35	95,92
167	<u>Abbott Laboratories</u>	ABD	25,91	3,61	39,71	82,77
171	<u>Wyeth</u>	ABD	22,40	4,62	42,72	58,36
228	<u>Amgen</u>	ABD	14,77	3,17	34,64	49,51

**Kaynak:** Forbes, Special Report, The Global 2000

#### *Yönetim*

Pfizer, global olarak bir yönetim takımı tarafından yönetilmektedir. Bu yönetim takımı fonksiyonel yöneticilerden oluşmaktadır. Fonksiyonel yöneticilerin görev alanı, sorumlu oldukları fonksiyonla ilgili Pfizer'in faaliyette bulunduğu tüm ülkelerdeki çalışmalardır. Sözü edilen fonksiyonel yöneticilerin yanı sıra, Pfizer üst yönetim kadrosunda pazar yöneticileri de yer almaktadır. Pfizer faaliyet gösterdiği pazarları özelliklerine göre gruplamıştır. Bu gruplamada, Türkiye “*gelişmekte olan pazarlar (emerging growth markets)*” grubuna dahil edilmiştir. Bunun nedeni Türkiye pazarının büyüme oranının (% 10), grupta bulunan İspanya, Yunanistan, Portekiz, Rusya gibi ülke pazarlarının büyüme oranları ile yakın olmasıdır. Bu açıklamalardan hareketle fonksiyonel yöneticiler ve bölge yöneticilerinin oluşturduğu Pfizer'in üst yönetim şeması iki boyutlu olarak matris yapıda olacaktır (Bkz. Şekil 3.16).



Şekil 3.16 Pfizer Global'in İki Boyutlu - Matriks Yönetim Şeması

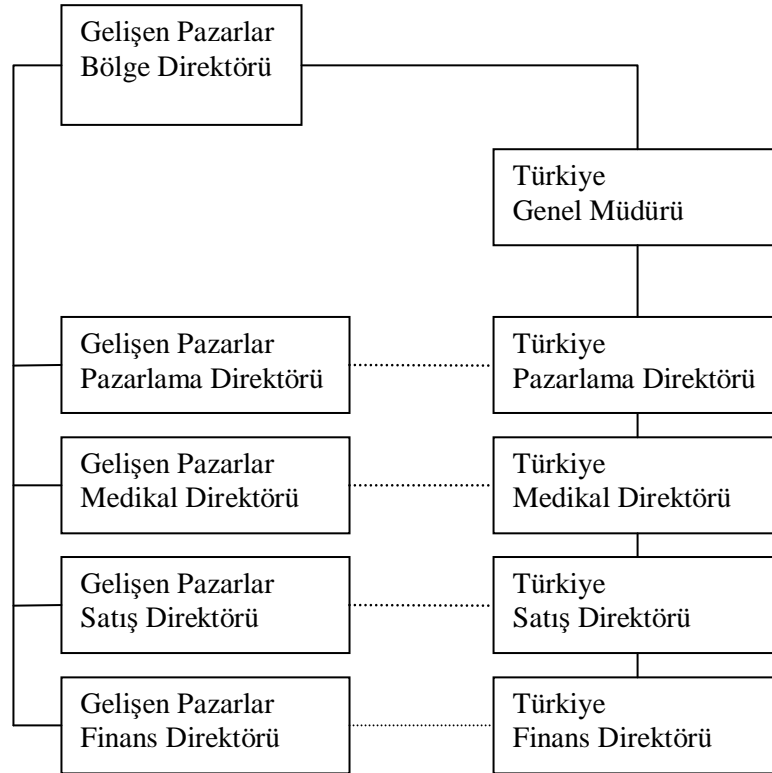
### 3.3.2. PFIZER Türkiye

#### 3.3.2.1. Firmanın Profili

Pfizer, Türkiye’de ilaç sektöründe, 1957 yılından beri, faaliyet göstermektedir. %100 yabancı sermayeli Pfizer Türkiye, 1.100’ün üzerinde çalışanı ile Türk tıbbına sunduğu ürünlerin %83’ünü Türkiye’de üretmektedir. Firma Türkiye üretiminin %16’sını, Orta ve Doğu Avrupa, Orta Doğu ve Uzak Doğu’daki toplam 22 ülkeye ihraç etmektedir. Türk ilaç endüstrisinde ise Aralık 2006 IMS verilerine göre 472,9 milyon YTL cirosu ile Pfizer 5.sırada yer almaktadır. Bununla yetinmeyen firma, Türkiye’ye yıllık 3 milyon Dolar’lık ar-ge yatırımı yapmaktadır. Merkezi sinir sistemi’nden enfeksiyon hastalıklarına, kardiyolojiden onkolojiye, ürolojiden oftalmolojiye birçok önemli tedavi alanına- *therapeutic area*- hitap eden ürünleri Türkiye pazarına sunmaktadır. Ayrıca Pfizer, akademik ve bilimsel çevreler ile işbirliği yaparak, eğitim programları geliştirmekte, bilimsel sempozyumlar düzenlemekte, klinik araştırmaları desteklemektedir.( <http://www.pfizer.com.tr/pfizer/tr/default.aspx>, 20.11.2007)

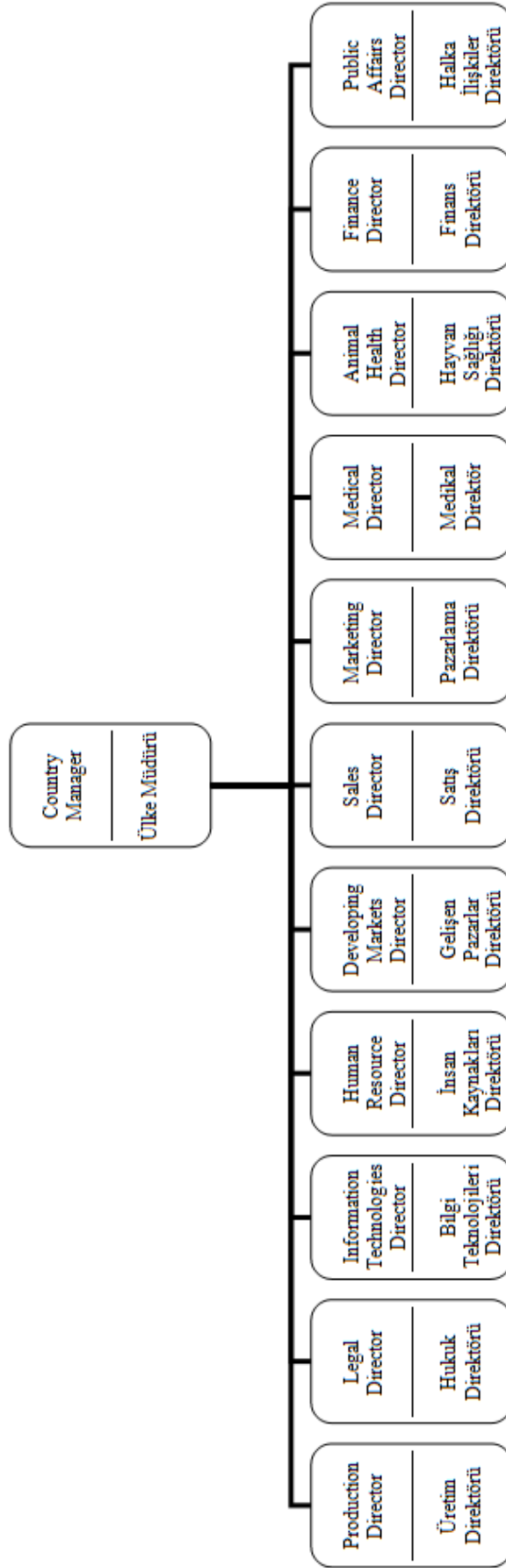
#### 3.3.2.2. Örgütlenme ve Organizasyon Yapısı

Pfizer, faaliyet gösterdiği pazarları özelliklerine göre gruplandırmıştır. Bu gruplandırma kapsamında, firmanın Türkiye yönetimi 2006 yılında “*gelişen pazarlar (emerging growth markets)*” grubuna dahil edilmiştir. Bunun nedeni Türkiye pazarının büyüme oranının (% 10), grupta bulunan İspanya, Yunanistan, Portekiz, Rusya gibi ülke pazarlarının büyüme oranları ile yakın olmasıdır. Bu durumda, Türkiye yönetimi genel müdürü (country manager), gelişmekte olan pazarlar üst yöneticisine bağlı olarak çalışmaktadır. Ayrıca şekil 3.17’de görüldüğü gibi firmanın Türkiye yönetimindeki fonksiyonel yöneticiler, hem Türkiye’de ki genel müdüre, hem de gelişen pazarlar grubu fonksiyonel yöneticilerine bağlı olarak çalışırlar. Örnek vermek gerekirse; Türkiye yönetiminde ki pazarlama direktörü, hem Türkiye genel müdürüne, hem de gelişen pazarlar grubu pazarlama direktörüne karşı sorumludur.



**Şekil 3.17 Pfizer Türkiye Yönetiminin Global Örgüt Yapısındaki Yeri**

Pfizer firmasının Türkiye yönetimi, kendi içerisinde genel anlamda fonksiyonel bazda örgütlenmiştir. Örgüt yapısında, genel müdüre bağlı; üretim direktörü, hukuk direktörü, bilgi teknolojileri direktörü, insan kaynakları direktörü, gelişen pazarlar direktörü, satış direktörü, pazarlama direktörü, medikal direktör, hayvan sağlığı direktörü, finans direktörü, halkla ilişkiler direktörü yer almaktadır. Bunlardan satış, pazarlama ve gelişen pazarlar direktörlüklerinde, firmanın pazarlama-satış faaliyetleri planlanır ve yürütülür. Şekil 3.18 Pfizer Türkiye yönetim ve organizasyon şemasını göstermektedir.

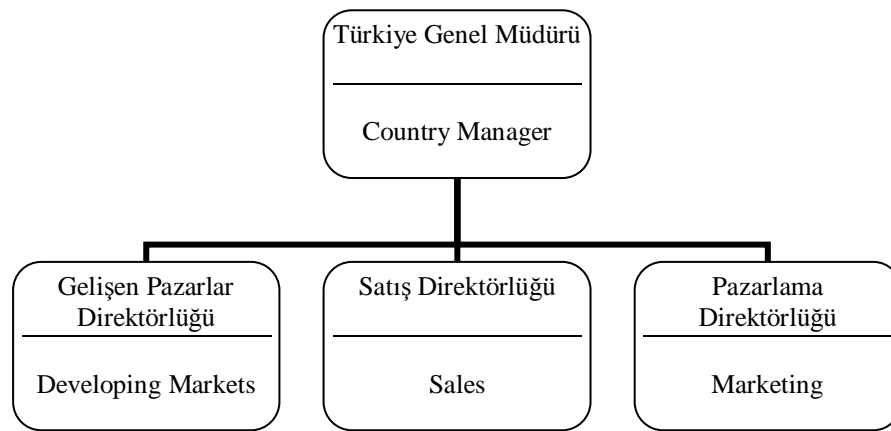


Şekil 3.18 Pfizer Türkiye Yönetimi'nin Organizasyon Şeması

### 3.3.3. PFIZER’de Pazarlama İşlevinin Örgütlenmesi

İlaç, rekabetin oldukça fazla olduğu bir sektördür. Pfizer, iyi örgütlenmiş pazarlama faaliyetleri sayesinde bu durumu avantaja çevirebilen, başarılı firmalar arasındadır.

Pfizer firmasında, pazarlama faaliyetleri genel müdüre doğrudan bağlı olarak örgütlenmiş; gelişen pazarlar direktörlüğü, satış direktörlüğü ve pazarlama direktörlüğü tarafından yürütülmektedir (Bkz. Şekil 3.19).

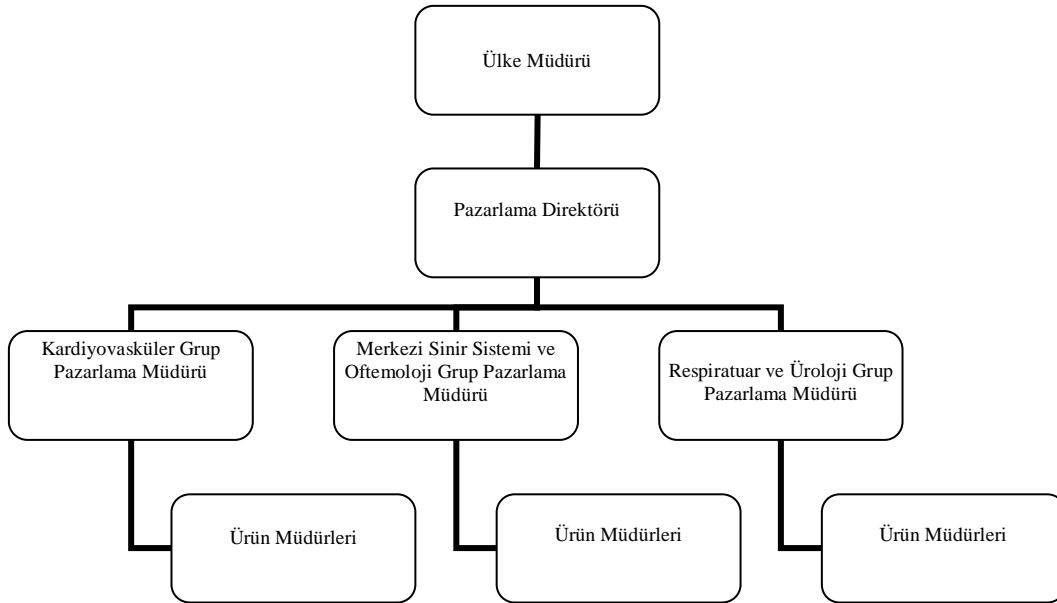


**Şekil 3.19 Pfizer Türkiye'nin Pazarlama Yapısı**

#### *Pazarlama Direktörlüğü:*

Pfizer’de pazarlama direktörlüğü yönetsel kolaylığı sağlaması açısından üç gruba ayrılmıştır. Her bir gruptaki ürünler aynı tedavi alanına (therapeutic area) yöneliktir. Örneğin; şekil 3.20’de görülen, üç ürün grubundan bir tanesi olan kardiyovasküler grubunda ki tüm ürünler, bu tedavi alanında kullanılmaktadır.

Pfizer’in pazarlama direktörlüğünde, tedavi alanı gruplarından sorumlu, üç tane grup pazarlama müdürü ve onlara bağlı ürün müdürleri görev yapmaktadır. Şekil 3.20 pazarlama direktörlüğünün, kendi içerisinde nasıl örgütlendiğini göstermektedir. Bu tedavi alanı ve ürün temelli örgüt yapısı sayesinde, her tedavi alanı için ayrı ayrı planlama yapılabilmekte ve rekabet stratejileri belirlenebilmektedir.



**Şekil 3.20 Pfizer Türkiye’de Pazarlama Direktörlüğü Örgütlenme Yapısı**

*Grup Pazarlama Müdürleri:*

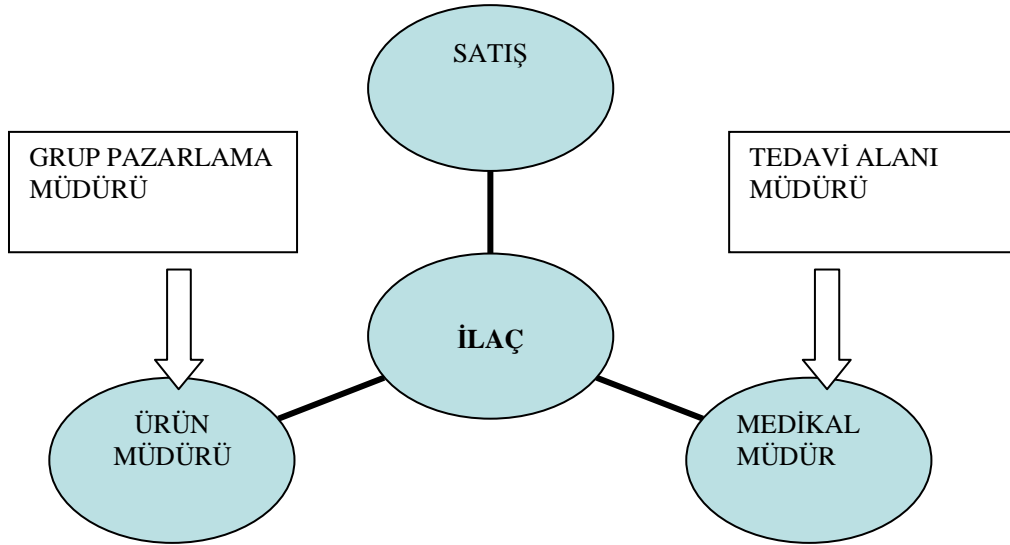
Pfizer firmasında her tedavi alanı için bir, toplamda ise üç tane grup pazarlama müdürü vardır. Ayrıca örgütte, grup pazarlama müdürlerine bağlı ürün müdürleri görev yapar.

*Ürün Müdürleri:*

Pfizer, ürün odaklı bir pazarlama stratejisi belirlemiştir. Pfizer’de her ilaç için, ilacın piyasaya çıkmasından iki yıl önce “*ürün takımı*” oluşturulur. Ürün takımında, üründen sorumlu ürün müdürü, medikal müdür ve satış direktörlüğünden bir uzman yer alır. Bu takımında yer alanlar, ilaç pazarda olduğu sürece görevlerini sürdürürler.

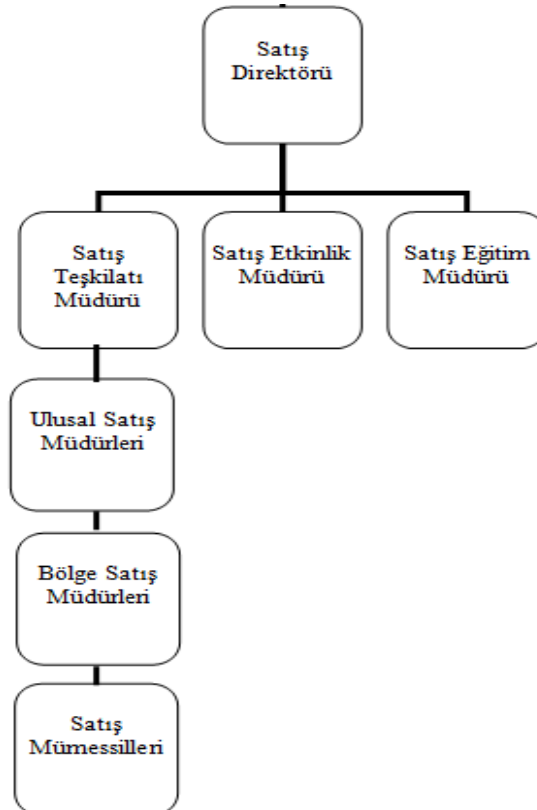
Ürün müdürlerinin görev ve sorumlulukları şöyledir;

- Ürün için yıllık bir pazarlama planı ve satış tahmini hazırlamak
- Ürün için uzun vadeli rekabet stratejisi belirlemek
- Satış ve dağıtıcıların ürünü desteklemelerini teşvik etmek
- Ürün için SWOT analizi yapmak



**Şekil 3.21 Ürün Müdürü, Medikal Müdür ve Satış Uzmanından Oluşan Ürün Takımı**

*Satış Direktörlüğü:* Satış, her ilaç firması için olduğu gibi Pfizer için de önemli bir işletme fonksiyonudur. Firma satış faaliyetlerini örgütlerken, aynı anda hem fonksiyonel hem de bölgesel bölümlendirmeye gitmiştir. Satış direktörlüğünün örgütsel yapısı şekil 3.22'deki gibidir.



**Şekil 3.22 - Satış Direktörlüğünün Örgütlenmesi**



### *Satış Teşkilatı:*

Satış teşkilatında; satış teşkilatı müdürüne bağlı olarak çalışan ulusal satış müdürleri (8 tane), bir alt yönetim kademesinde bölge müdürleri (75 tane), ve bölge müdürlerine bağlı çalışan mümessiller (750 tane) görev yapar.

### *Satış Etkinlik:*

Departmanın gerçekleştirdiği faaliyetler aşağıdaki gibidir;

- Satış teşkilatının yapısı, boyutları, takım sayısını belirlemek üzere planlamalar yapmak,
- Satış ekibinin kullandığı, müşteri bilgi sistemi, performans ölçüm sistemi, aktivite takip sistemi, personel prim sistemi gibi bilgisayar tabanlı sistemler üzerinde çalışmalar yapmak,
- Satış dünyasındaki değişikliklerin ve yeni trendlerin izlenmesi ve satış teşkilatına aktarılması,
- Hangi ilaçlar birlikte satılabilir, hangi hekime hangi ilaç tanıtılmalıdır, gibi konularda analiz yapmak.

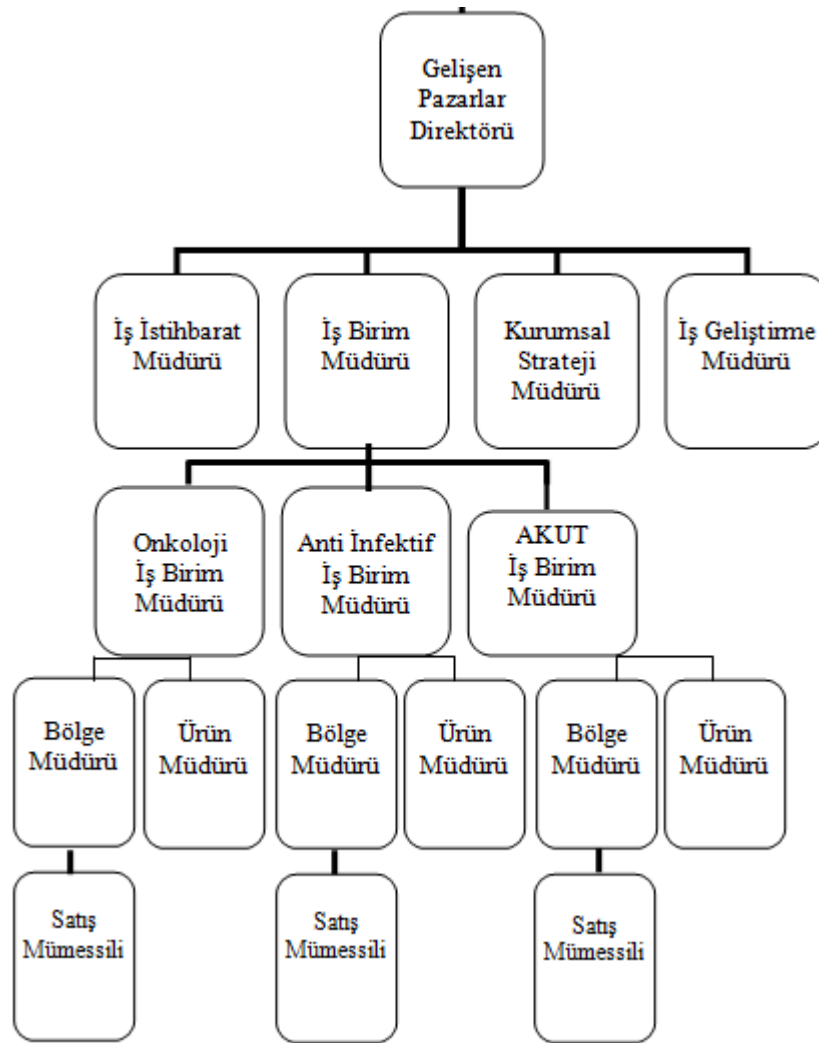
### *Satış Eğitim:*

Pfizer’de, yeni işe başlayan çalışanlara sıfırdan yetiştirme eğitimi; ve mevcut çalışan satış ekibine düzenli olarak eğitim verilir. Satış eğitim departmanı, verilen bu eğitimlerin organizasyonundan sorumludur.

### *Gelişen Pazarlar Direktörlüğü:*

Firmanın gelişen pazarlar direktörlüğünün sorumluluk alanı, ilaç sektöründe gelişmekte olan pazarlar veya yeni bulunan tedavi ilaçlarının pazarlama ve satış faaliyetleridir. Gelişen pazarlar direktörlüğüne firma oldukça önem vermektedir.

Gelişen Pazarlar Direktörlüğü bünyesinde, iş istihbarat, iş birim, kurumsal strateji ve iş geliştirme bölümleri bulunmaktadır. Bu bölümlere yönetici olarak müdürler tayin edilmiştir ( Bkz şekil 3.23).



**Şekil 3.23 Gelişen Pazarlar Direktörlüğünün Örgütlenmesi**

*İş İstihbarat Bölümü (Business Intelligence):*

İş istihbarat bölümünün görevi; ilaç sektöründe, Pfizer ilaçlarının konumunu tespit etmek için pazar araştırmaları ve rakip ürünlerle ilgili rekabet analizleri yapmaktır.

*İş Birim Bölümü (Business Unit):*

İş birimi bölümünde; pazarı gelişen ilaçlarla ilgili pazarlama faaliyetlerini yürüten ürün müdürleri ve yine bu ürünlerin satış faaliyetlerini yürüten bölge müdürleri birlikte çalışmaktadır. Kısaca ifade etmek gerekirse pazarlama ve satış faaliyetleri aynı bölüm altında örgütlenmiştir. Bölümde ayrıca, bölge müdürlerine bağlı satış mümressilleri görev yapar.

### **3.4. TEZ TOUR**

#### **3.4.1. Tez Tour Hakkında Genel Bilgiler**

##### **3.4.1.1. Firmanın Tarihçesi ve Gelişimi**

Tez Tour, 1994 yılında Rus-Türk ortaklığıyla bir tur operatörü şirketi olarak Antalya'da kurulmuştur. Şirket kurucularının önceliği; daha kuruluş aşamasında, rasyonel düşünceye, araştırma - geliştirme faaliyetlerine ve teknolojiye yatırım yapılması olmuştur. Şirket kuruluş yıllarında faaliyetlerini turistlerin en çok tercih ettikleri ülke olan Türkiye'ye odaklanmıştır. Tez Tour Antalya'dan sonra 1995 yılında İstanbul, 1997 yılında Marmaris ofislerini açmış ve hizmet ağını daha kuruluşunun ilk yıllarında geliştirmeye başlamıştır. ([http://www.teztour.com.tr/tez\\_tour.htm](http://www.teztour.com.tr/tez_tour.htm), 06.06.2008)

Tez Tour, ilk yurtdışı yatırımını 1999 yılında yaparak, Mısır pazarına girmiştir. Türkiye'de kullanılan yöntem ve geliştirilen teknoloji, Mısır operasyonunda da uygulanmıştır. Hedef pazar büyümesi ve gelen yolcu yapısındaki gelişmelere paralel olarak, Tez Tour markası ile 2001'de Saint Petersburg, 2002'de Riga, 2003'de Kiev ve Vilnius, 2004'de Ekaterinburg, Cheliabinsk ve Harkov ofisleri açılmıştır. 2004 yılı sonlarında ise şirketin, Küba ve Dominik Cumhuriyeti ofisleri ve 2005 yılında Kazakistan, Bulgaristan ve Norveç ofisleri faaliyetlerine başlamıştır. ([http://www.teztour.com.tr/tez\\_tour.htm](http://www.teztour.com.tr/tez_tour.htm), 06.06.2008)

Tez Tour turizm sektöründe tur operatörlüğünün yanı sıra, 2004 yılında Antalya'da açtığı "Amara Beach Resort " oteliyle hizmet vermeye başlamıştır. 2005 ve 2006 yıllarında ardına açılan, yeni " Amara " otelleriyle, firma turizm sektöründe otelci olarak da hak ettiği yeri almıştır (Alkan Group, Presentation Book, 2007).

Kuruluş yıllarından bu güne hızla büyüyen Tez Tour, 2007 yılında 1.200.000 müşteriye hizmet vermiştir. 2008 yılında bu rakamın 2.000.000 olacağı tahmin edilmektedir.

### 3.4.1.2. Firmanın Profili

Hizmet ağı çok geniş uluslararası bir turizm firması olarak Tez Tour'un faaliyetleri, "incoming" ve "outgoing" ofisleri tarafından yürütülmektedir. Şirketin 15 ülkede toplamda sayısı 38'e varan ofisleri bulunmaktadır( Alkan Group, Presentation Book, 2007 )

Tez Tour'un destinasyon (varış) ülkelerdeki ofisleri "incoming" ofis olarak ifade edilmektedir. Incoming ofisleri, buldukları ülkeye gelen müşteri operasyonları ile ilgili faaliyetleri yürütürler. Bu ofislerin buldukları ülkeler şöyledir;

- Türkiye - Antalya, İstanbul, Marmaris, Bodrum, Fethiye
- Mısır – Hurghada, Sharm el Sheik
- Tayland – Pattaya, Bangkok
- İspanya – Barcelona, Costa Brava, Costa Dorado, Mallorca
- Küba – Havana, Varadero
- Dominik Cumhuriyeti – Punta Kana
- Maldivler - Male

Tez Tour'un "outgoing" ofisleri ise, buldukları ülkelerden incoming ofislerinin bulunduğu ülkelere yönelik olarak seyahat paketi satar ve müşteri akışı sağlarlar. Outgoing ofislerinin bulunduğu ülkeler şöyledir;

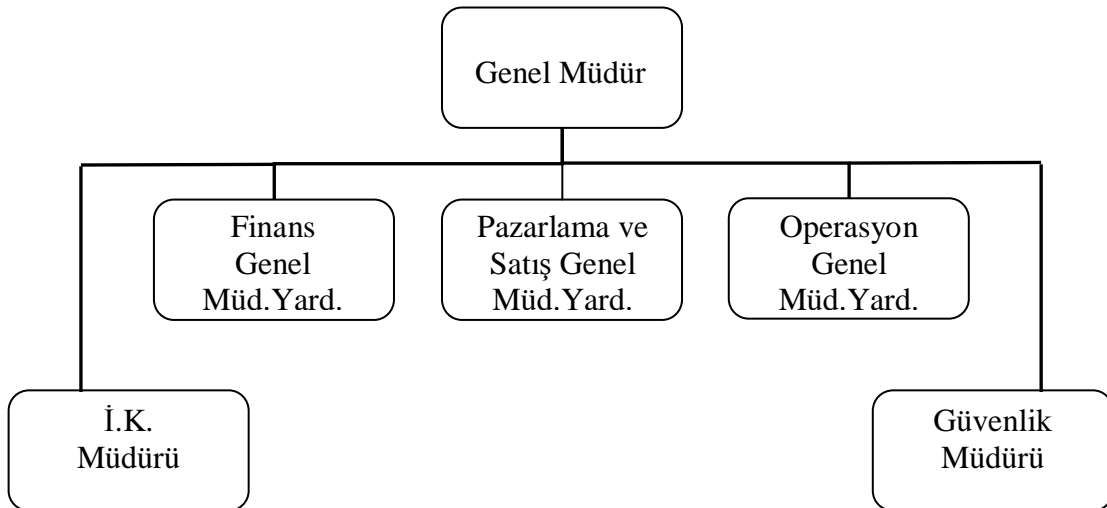
- Rusya – Moscow, St.Petersburg, Ekateringburg, Ufa, Tyumen, Chelyabinks, Samara, Omsk, Nijni Novgorod
- Ukrayna – Kiev, Harkov, L'viv, Zaparojye, Dbepetrovsk,
- Litvanya – Vilnus
- Letonya – Riga
- Kazakistan – Atsana, Almaata
- Belarus – Minsk
- Bulgaristan – Sofya
- Romanya – Bükreş

Rusya'daki, outgoing ofis sayısından anlaşılacağı gibi; Tez Tour, Rus pazarındaki yıllık % 30 oranında gerçekleşen büyüme fırsatını değerlendirmek için, kuruluş yıllarından bugüne kadar Rus pazarına odaklanmıştır. Odaklanma stratejisinin bir sonucu olarak Tez Tour'un müşterilerinin önemli bir bölümünü Ruslar oluşturmaktadır. Buna ek olarak yapılan çeşitli araştırmalara göre; Tez Tour, turizm sektöründe Rus pazarında birinci sırada yer almaktadır.

### 3.4.1.3. Yönetim ve Organizasyon Yapısı

Tez Tour globalleşen bir marka olma özelliğini taşımaktadır, ancak Türkiye merkezli olarak yönetilmektedir. Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde; merkez yönetim üzerinde durulacak, firmanın tur operatör kimliği ve yapısı anlatılacaktır.

Tez Tour, genel olarak fonksiyonel bölümlere ayırma esasına göre örgütlenmiş bir organizasyondur. Şirket tarafından bu yapı idari basitlik sağlaması nedeniyle tercih edilmektedir. Şirketin en üst yönetim kademesinde genel müdür bulunmaktadır. Genel müdüre bağlı departman yöneticileri ise; finans, pazarlama-satış ve operasyon genel müdür yardımcıları ile birlikte insan kaynakları müdürü ve güvenlik müdürüdür. Şekil 3.24 Tez Tour' un organizasyon yapısını göstermektedir.



Şekil 3.24 Tez Tour Organizasyon Şeması

### *İnsan Kaynakları Departmanı:*

Tez Tour' da insan kaynakları departmanı, şirketin ihtiyaçları doğrultusunda personel planlaması yapılması, personel işe alım sürecinin yönetimi, dönemsel olarak performans değerlendirmelerinin yapılması gibi faaliyetleri yürütür.

### *Finans Departmanı:*

Tez Tour'un finans departmanı, şirketin finansal kaynaklarını planlar ve yönetir. Bu kapsamda, şirketin nakit yönetimi, kısa-orta-uzun vadeli bütçe planlaması gibi faaliyetlerin yeri getirildiği departmandır.

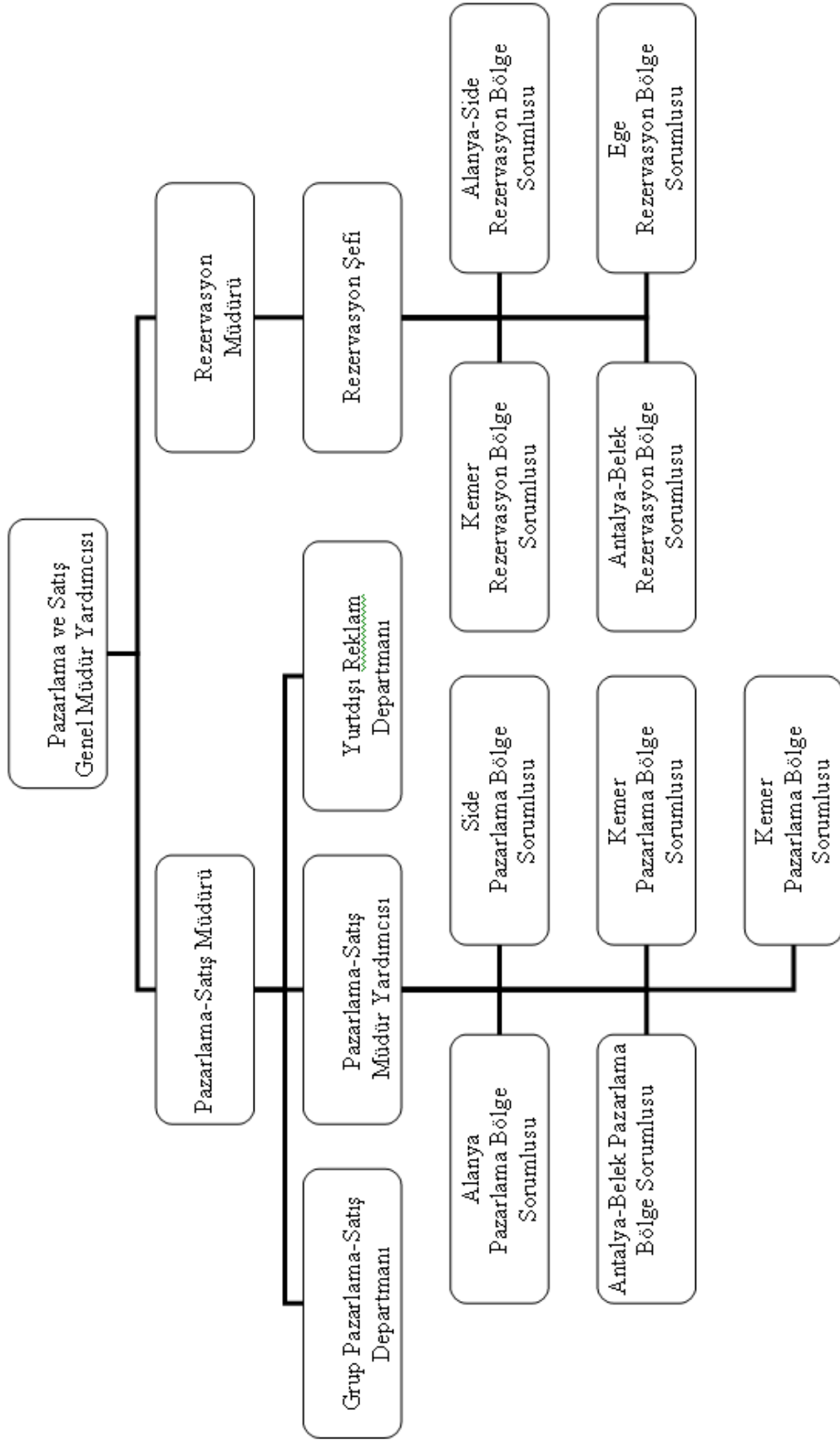
### *Operasyon Departmanı:*

Departman bünyesinde, müşteri ilişkileri şefi ve rehberler görev yapar. Sahada çalışan rehberler tarafından, Türkiye'ye gelen müşterilerin, havaalanı - otel transferlerinin yapılması, müşteri memnuniyet anketlerinin yapılması, şikâyetlerin merkez yönetime bildirilmesi sağlanır. Rehberler yönetime her hafta görevli oldukları operasyonlarla ilgili rapor sunarlar. Bu raporlar operasyon departmanı yöneticisi tarafından değerlendirilir.

### **3.4.2. Tez Tour'da Pazarlama İşlevinin Örgütlenmesi**

Tez Tour'un pazarlama faaliyetleri, pazarlama ve satış departmanı tarafından yürütülür. Pazarlama ve satış genel müdür yardımcısının sorumluluğunda olan departmanın, kendi içerisinde örgütlenmesi, her düzeyde farklı bir bölümlendirme esasına göre yapılmıştır.

Şekil 3.25 incelendiğinde görülebileceği gibi; şirketin pazarlama örgüt yapısında fonksiyon esasına göre konumlandırılmış, pazarlama-satış müdürü ve rezervasyon müdürü pozisyonları vardır. Bir alt düzeyde pazarlama-satış müdürlüğüne bağlı; grup pazarlama-satış müdürü, pazarlama-satış müdür yardımcısı ve yurtdışı reklam müdürü pozisyonları da aynı şekilde fonksiyonel esaslı örgütlenmişlerdir. Organizasyon şemasında, bir ileri alt düzeye bakıldığında ise; şirketin farklı bölgelerde tatil pazarlamasının bir gerekliliği olarak, bölge sorumluları pozisyonları görülmekte ve bölümlendirmenin bölgesel esaslı olarak yapıldığı anlaşılmaktadır.



Şekil 3.25 Tez Tour'un Pazarlama Örgüt Yapısı

Şekil 3.25 'deki Tez Tour'un pazarlama örgütünde yer alan departman veya pozisyonların görev ve sorumluluk alanları şöyledir;

*Grup Pazarlama-Satış Departmanı:*

Grup pazarlama-satış departmanı; yurt içi veya yurtdışı ofisler aracılığıyla gelen talepler doğrultusunda, 15 kişi ve üzeri gruplara yönelik, toplantı ve kongre organizasyonları düzenlemektedir

*Yurtdışı Reklam Departmanı;*

Tez Tour'un yurtdışı reklâm departmanı genç ve dinamik bir personel kadrosuna sahiptir. Bu ekibin genel amacı; tanıtım yapmak ve gerek acentelerde, gerekse müşterilerde Tez Tour'a karşı olumlu bir eğilim oluşturmayı sağlamaktır. Bu kapsamda yürütülen pazarlama faaliyetleri aşağıdaki gibidir;

- Yurtdışı reklâm departmanı, anlaşmalı olduğu oteller ve reklâm ajansları ile birlikte sezon başlarında, sezon boyunca hangi reklâm araçları ile tanıtım yapılacağını belirler. Bu Tez Tour'da medya planı hazırlamak olarak ifade edilmektedir. Medya planında; TV reklâmları, radyo reklâmları, broşür ve katalog basım planları yer alır.
- Road show organizasyonları; Tez Tour, anlaşmalı olduğu otel yetkilileri ve hedef müşterilerin olduğu bölgelerdeki acenteleri bir araya getirmek amacıyla yurtdışında road show organizasyonları düzenlemektedir. Road Show organizasyonlarında, otel yöneticileri, acentelere otellerinin tanıtımını yaparlar ve dolaylı yoldan onları Tez Tour tatil paketi satmaları için ikna etmeye çalışırlar.
- Fuar organizasyonlarına katılım; Tez Tour, her yıl belli aylarda düzenlenen turizm fuarlarına katılır. Fuar stantlarında anlaşmalı olduğu otellere yer verip, otellerin katalog ve broşürlerini dağıtır.
- Info.grup organizasyonları; Tez Tour her yıl, özellikle yurtdışı hedef pazarlardan; turizm sektörünün önde gelenleri, gazeteciler ve reklamcılardan oluşan info.grupları Türkiye'ye davet eder ve onları anlaşmalı olduğu otellerde ağırlar. Bu faaliyetle info. gruplara tanıtım yapılmış olur ve Tez Tour'a karşı olumlu bir eğilim oluşturulur.
- Dış mekan reklamları; Yurtdışı reklam departmanı tarafından, reklam panoları (billboard) ve otobüs reklamları yapılması konusunda çalışmalar yapılır ve ajanslarla anlaşmalar yapılır.



*Pazarlama Bölge Sorumluları:*

Tez Tour'un pazarlama örgütünde; Alanya, Antalya-Belek, Side ve iki tane de Kemer bölgesinden sorumlu olmak üzere toplamda beş tane pazarlama bölge sorumlusu görev yapmaktadır. Pazarlama bölge sorumluları; bölgelerinde yer alan otellerle anlaşma(kontrat) yapmak üzere teklif götürme, kontratın detayları konusunda otel yetkilileri ile müzakere etme, anlaşmaya varılması durumunda, pazarlama-satış müdürünü bilgilendirip kontrat yapılmasını sağlamakla sorumludurlar.

*Bölge Rezervasyon Sorumluları:*

Tez Tour'da Kemer, Alanya-Side, Antalya-Belek ve Ege olmak üzere dört tane bölge rezervasyon sorumlusu görev yapar. Bölge rezervasyon sorumlularının genel olarak gerçekleştirdikleri faaliyetler şöyledir; sorumlu oldukları bölgelerdeki otellerin rezervasyon takibini yapmak, otellerin doluluk oranlarını analiz etmek, yurtdışından gelen info. grupların otellere yerleşimini koordine etmek, bölgelerinde yer alan otellerin düzenlemelerini yapmak.

## SONUÇ

Yaşadığımız çağda verimlilik, bilgi teknolojilerine yapılan yatırımın geri dönüşü ile elde edilmektedir. Bu dönüşümün sağlanması ve teknolojilerin etkin olarak kullanılması ise uygun örgüt yapılarının oluşturulmasıyla mümkündür. Giderek karmaşıklaşan işletme yönetimi, çağın gereklerine ayak uydurabilmek için durmadan gelişmeler yapmaktadır. Özellikle, pazarlama alanında yeni kavram ve teknikler günden güne ortaya çıkmaktadır. Müşteri profiline; araştıran, inceleyen, sorgulayan ve değer arayışında olan bir hal alması, pazarlamanın kapsamını oldukça genişletmiştir. Birçok işletme pazarlama faaliyetlerini geliştirip, çeşitlendirerek müşteriyle daha iyi iletişim kurmak için çaba sarf etmektedir. Ancak çeşitlenen ve gelişen söz konusu pazarlama faaliyetlerinin herhangi bir kaynak israfına yol açmayacak şekilde düzenlenmesi, tanımlanması ve gruplanması kısacası örgütlenmesi, belirli faktörler dikkate alınarak yapılması gereken ve önem arz eden bir konudur. İşletmelerin son yıllarda, özellikle de global olanlarının, pazarlama yapı ve örgütlerini öncelikli amaçlarına göre şekillendirdikleri görülmektedir. Bu konu çeşitli araştırmalarda yerini pazarlamada örgütlenme olarak almaktadır.

Bu konuda işletme yönetimi ve pazarlama alan yazınlarında yapılan çalışmalarda, genellikle, pazarlamanın işletmelerin geneli içerisindeki evrimsel yeri veya işletmelerin pazarlama örgütlerini hangi temele göre örgütledikleri üzerinde durulmuştur.

*Bu çalışmada ele alınan vaka incelemelerinden konuyla ilgili elde edilen sonuçlar ise aşağıda ki gibidir;*

- *Unilever*

Dünyanın önde gelen hızlı tüketim malları üreticisi şirketlerinden olan Unilever, pazarlamanın şirketlerin patronu haline geldiği günümüzde, pazarlama örgütünü çok iyi yapılandırmış durumdadır. Unilever'in en büyük özelliği, rekabetin yoğun olduğu bir sektörde, farklı kategorilerdeki ürünleriyle, birbirinden farklı özelliği olan pazarlarda faaliyet göstermesidir. Bu durumda şirketin sadece bölge temelli, ya da sadece ürün kategorileri temelinde örgütlenmesi, yönetimde ve bağlantılı olarak operasyonlarda eksikliklere yol açacaktır.

Bölüm 3,1'de açıklandığı üzere; Unilever pazarlama örgütünü iki boyutlu olarak yapılandırmıştır. Bu boyutlardan bir tanesi şirketin ürünlerinin kategorisidir. Hızlı tüketim malları sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin çoğu, artık ürün yönetimi yerine kategori yönetimini benimsemektedir ( Chimhundu ve Hamlin, 2007, s.236 ). Söz konusu iki boyutlu pazarlama örgütünün bir diğer boyutunu ise, fonksiyonel iş birimleri oluşturmaktadır. Unilever'in temel iki pazarlama stratejisi vardır. Marka yönelimli faaliyetlerle, markanın pazardaki konumunu güçlendirmek ve müşteri yönelimli operasyonlarla, müşterilerin (zincir marketler) Unilever ürünlerini satmasını sağlamak. İşte bu iki ana strateji paralelinde işler, pazarlama direktörlüğü (marka yönelimli) ve müşteri geliştirme direktörlüğü ( müşteri yönelimli ) altında fonksiyonel olarak gruplandırılmıştır.

Bu tür pazarlama örgütü, Unilever'in büyüklük ölçeğine ve faaliyet gösterdiği sektörün özelliklerine uygun, şirketin araştırma ve yeniliğe açık iş anlayışına müsaade eden bir yapıdadır. Bu yapının tek dezavantajı olarak, klasik örgüt yapılarına göre maliyetlerin yüksek olması sayılabilir.

- *Migros Türk T.A.Ş.*

Türk perakende sektörünün lideri konumunda olan Migros Türk T.A.Ş. farklı formatlarda (mağaza) ve farklılaşan markalarla hizmet sunmaktadır. Açtığı mağazalarla hizmet ağı tüm Türkiye'ye yayılmış olan şirket, kaçınılmaz olarak yönetimde bölgesel bölümlendirmeye gitmiştir. Ayrıca şirketin, Migros, Tansaş, Şok, MakroCenter, 5M, Kangrum gibi farklı mağaza formatlarında hizmet vermesi format temelinde bölümlendirme ve format yönetimini de gerekli kılmaktadır.

Migros Türk T.A.Ş., mağazalarında, sayısı 10'u bulan farklı kategoride ki ürünleri müşterilerine hazır etmektedir. Her bir kategorideki ürünler farklı özelliklere sahiptir ve farklı profillerdeki müşteriler tarafından tüketilirler. Bu nedendir ki; şirket, kategori temelli bir bölümlendirmeye gitmiştir. Bütün bu açıklamalardan yola çıkarak; Migros Türk T.A.Ş.'nin de Unilever'in olduğu gibi pazarlama faaliyetlerini örgütlerken, birden fazla bölümlere ayırma modelini birlikte kullanıp, karma yapıda bir pazarlama örgütüne sahip olduğu söylenebilir.

Migros Türk T.A.Ş.'nin bu şekilde bir örgüt yapısına sahip olmasının şirkete bir çok olumlu getirileri vardır. Bölge yönetimleri sayesinde; her bir bölgeye gereken önem verilebilmekte ve üst yönetim her bir bölgede ayrı stratejiler izleyebilmektedir. Şirket, format yönetimleri sayesinde; perakende sektöründe başarının anahtarı sayılan farklı müşteri profillerine odaklanabilmekte ve pazarlama planları yapabilmektedir. Ve son olarak kategori

yönetimleri, kategorilerdeki ürünlerin satışlarını arttırmak için yapılan pazarlama planları doğrultusunda, mağaza içi veya dışı pazarlama aktiviteleri organize edebilmektedirler. Bu gibi önemli avantajların yanında, bu tip örgüt yapısında, ayrı ayrı bölge, format ve kategori yönetici ve çalışanları istihdam etmek şirket için maliyetlidir. Ayrıca yönetimler arasında uyum sağlanamaz ise şirket genelinde başarısızlık yaşanır.

- *Pfizer*

Dünyada ilaç sektörünün devleri arasında ilk sıralarda yer alan Pfizer'in, başarısındaki en önemli etkenler; her ilaç için bünyesinde ürün takımı oluşturması ve sahip olduğu güçlü satış ekibidir. Şirketin oluşturduğu her ürün takımında üründen sorumlu ürün müdürü, medikal müdür ve satış direktörlüğünden bir uzman yer alır. Ürün takımları biçiminde yapılan örgütlenme sayesinde, pazardan alınan geri dönüşler doğrultusunda daha hızlı reaksiyon gösterilebilmektedir. Ayrıca, genellikle ilaç sektöründe giriş aşamasını geçebilen ürünlerin ürün yaşam süreleri uzun olduğu için, farklı uzmanlık alanlarından kişilerin bir araya gelip uzun süreli olarak belirli bir ilaç üzerinde çalışması, o ilaç üzerinde uzmanlığı artırır ve riski azaltır.

İlaç firmalarında çoğunlukla olduğu gibi, Pfizer'in satış ekibi bölge temelinde örgütlenmiştir. Satış ekibi, satış etkinlik ve satış eğitim birimlerinin desteği ile faaliyetlerini sürdürür.

Şirket'in gelişen pazarlar direktörlüğünü ise geliştirmekte olan pazarlar ve yeni bulunan tedavi ilaçlarına odaklanmak üzere örgütlenmiştir. Tedavi alanlarına göre ürünleri gruplandırarak yapılan örgütlenme, sektörel olarak uygun bir yöntemdir.

- *Tez Tour*

Kısa sürede pazar payını önemli bir boyutta arttıran turizm şirketi Tez Tour, Rus pazarı odaklı faaliyet göstermektedir. Şirket bünyesinde bulunan çeşitli ülkelerde ki "incoming" ofisleri ile pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Öncelikle, incoming ofisleri, buna Antalya'daki şirketin merkezi de dâhil olmak üzere, otellere yönelik olarak çalışıp onlarla kontrat anlaşmaları yaparlar. Antalya merkez yönetime bağlı olarak pazarlama bölge sorumluları bölgelerindeki otel yöneticileri ile birebir görüşerek anlaşma sağlamaya çalışırlar. Outgoing ofisleri ise, incoming bölgelerine müşteri yerleştirmek için buldukları ülke veya bölgelerde çeşitli pazarlama faaliyetleri gerçekleştirirler. Ayrıca şirket bünyesinde bulunan

yurtdışı reklâm departmanı tarafından hem müşterilere yönelik, hem de potansiyel Tez Tour tatil paketi satıcısı acentelere yönelik olarak pazarlama faaliyetleri yürütülür.

Vaka incelemelerinden elde edilen sonuçların ışığında genel bir değerlendirme yapılacak olunursa; şirketlerin pazarlama faaliyetlerini ve örgütlerini öncelikli olarak, belirledikleri stratejilerle doğrultusunda yapılandırdıklarını söylemek yerinde olacaktır. Şirketlerin stratejileri kısaca aşağıda verilmektedir;

Unilever —→ “Yerel kökler ve global ölçek ( Local roots and global scale )”

Migros —→ “Farklı formatlarda farklılaştırılmış markalarla tüketiciye en yakın olmak”

Pfizer —→ “Mevcut ürünler için yeni fırsatlar yaratma ve gelişen pazarlarda büyüme  
(Find new opportunities for established products and grow in emerging markets)”

Tez Tour —→ “Rus pazarına odaklanma”

Bu anlamda ele alınan dört şirket de çağın gereklerine ayak uydurabilecek şekilde, faaliyette buldukları sektör, pazar büyüklüğü ve yapısı, ürün çeşitliliği gibi faktörleri göz önüne alarak, yönetsel basitlik sağlayacak şekilde, belirli yöntemler kullanarak pazarlama faaliyetlerini örgütlemektedirler. Dört şirketin de pazarlama örgütlerinin değişik kademelerinde farklı temelde örgütlenmeler görülebilmektedir.

## KAYNAKÇA

Achrol, R.S., “ Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environment ”, Journal of Marketing, vol.55, ( October 1991), 77-93

Akat İ., Budak G., Budak G., İşletme Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2002

Alkan Group, Presentation Book, 2007

Cemalcılar İ., Pazarlama, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1999

Chimhundu R., Hamlin R., “ Future of the brand management structure in FMCG ”, Journal of Brand Management, vol.14, ( 2007 ), 232 - 239.

Dibb S., Simkin L., Pride W.M., Ferrell O.C., Marketing- Concepts and Strategies, Houghton Mifflin Company, ABD, 2001

Doyle P., “ Management Structures and Marketing Strategies in UK Industry ”, European Journal of Marketing, vol.13, (1979), 319-331

Efil İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Yayınları, 6.Baskı, İstanbul, 1999

Efil İ., İşletme Organizasyonu ve Ekip Çalışması, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2005

Eren E., Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2003

Etzel M.J.,Walker B.J.,Stanton W.J., Marketing, 12th Edition, McGraw-Hill, ABD, 2001

İslamoğlu A.H., Pazarlama Yönetimi-Stratejik ve Global Yaklaşım, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000

Jones G.R., Organizational Theory ( Text and Cases ), Prentice Hall International Inc, USA, 2001

Kaşıkcı E., Müşteri Odaklı Promosyon Stratejileri, Resital Yayıncılık, İstanbul, 2007

Koçel T., İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2003

Kotler P., Marketing Management, Eleventh Edition, Prentice Hall Inc., ABD, 2003

Kotler P., Armstrong G., Principles of Marketing, Tenth Edition, Pearson Prentice Hall, ABD, 2004

Mucuk İ., Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2005

Mucuk İ., Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001

Olson E.M., Slater S.F., Hult G.T.M., “ The Performance Implication of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior ”, Journal of Marketing, vol.69, (July 2005), 49-65

Örücü E., Modern İşletmecilik, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003

Özalp İ., İşletme Yönetimi, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 2001

Peters G., “ Creating the Modern Organization”, Financial Times-Handbook of Management, FT Prentice Hall, 2001, 23-45

Ruekert R.W., Walker O.C., Roering K.J., “The Organization of Marketing Activities:A Contingency Theory of Structure and Performance”, Journal of Marketing, vol.49, (winter1985), 13-25

Tek Ö.B., Pazarlama İlkeleri-Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999

Ülgen H., İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:258, İstanbul, 1997

Ülgen H.-Mirze S.K., İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004

Weigand R.E., “ The Marketing Organization, Channels and Firme Size ”, The Journal of Business, vol.36, No.2, (April 1963), 228-236

Workman J.P. , Homburg C., Gruner K., “ Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants ”, Journal of Marketing, vol.62, (July 1998), 21-41

Yükselen C., Pazarlama-İlkeler-Yönetim-Örnek Olaylar, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007

<http://www.migros.com.tr/tarihce.asp> , 12.11.2007

[http://www.pfizer.com/investors/financial\\_reports/financial\\_reports\\_annualreview\\_2007.jsp](http://www.pfizer.com/investors/financial_reports/financial_reports_annualreview_2007.jsp), 18.03.2008

<http://www.pfizer.com/products>, 25.03.2008

<http://www.pfizer.com/>, 25.03.2008

<http://www.pfizer.com.tr/pfizer/tr/default.aspx>, 20.11.2007

<http://www.unilever.com/ourcompany/default.asp>, 11.03.2008

<http://www.unilever.com/ourcompany/aboutunilever/history/> , 11.03.2008

[http://www.unilever.com/Images/ir\\_Unilever%20fact%20sheet\\_post%20AGM\\_210708\\_tcm13-70889.pdf](http://www.unilever.com/Images/ir_Unilever%20fact%20sheet_post%20AGM_210708_tcm13-70889.pdf) , 12.03.2008

[http://www.unilever.com/Images/ir\\_Introduction\\_to\\_Unilever\\_%20July08%20FINAL\\_\(NXPowerLite\)%20\(NXPowerLite\)\\_tcm13-15184.pdf](http://www.unilever.com/Images/ir_Introduction_to_Unilever_%20July08%20FINAL_(NXPowerLite)%20(NXPowerLite)_tcm13-15184.pdf), 10.06.2008

<http://www.unilever.com.tr/ourvalues/people/default.asp>, 15.03.2008

<http://www.unilever.com.tr/ourcompany/aboutunilever/unileverataglance/>, 15.03.2008

<http://www.unilever.com.tr/ourbrands/default.asp>, 16.03.2008



[http://www.teztour.com.tr/tez\\_tour.htm](http://www.teztour.com.tr/tez_tour.htm), 06.06.2008

**ÖZGEÇMİŞ**

**Adı ve SOYADI** : Hatice Gökçen ÖCAL

**Doğum Tarihi ve Yeri** : 08.02.1982, Antalya

**Medeni Durumu** : Bekâr

**Eğitim Durumu**

**Mezun Olduğu Lise** : Metin Nuran Çakallıklı Anadolu Lisesi, Antalya

**Lisans Diploması** : Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,  
İşletme Bölümü

**Yükseklisans Diploması** : -

**Tez Konusu** : İşletmelerde Pazarlama İşlevinin Örgütlenmesi

**Yabancı Dil / Diller** : İngilizce

**Bilimsel Faaliyetler****İş Denevimi**

**Stajlar** : -

**Projeler** : AB Eğitim ve Gençlik Projeleri Yürütücülüğü

**Çalıştığı Kurumlar** : Akdeniz Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Şube  
Müdürlüğü

**Adres** : Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü - Uluslararası İlişkiler Şube  
Müdürlüğü

**Tel. No** : 0242 229 63 32 - 0242 310 21 95