

8700

T. C.  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DEPARTMANLI MAĞAZACILIK VE  
TÜRKİYE' DEKİ UYGULAMALARI

MASTER TEZİ

Sanem ALKIBAY

T-8700

Danışman : Prof. Dr. Tunçdan BALTACIOĞLU

ANKARA - 1989

T. C.  
Yükseköğretim Kurulu  
Dokümantasyon Merkezi

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
GİRİŞ.....	1
I. BÖLÜM	
1. DAĞITIM KANALLARININ PAZARLAMA İÇİNDEKİ YERİ.....	3
1.1. Pazarlama Kavramı.....	3
1.2. Pazarlama Karması.....	5
1.3. Dağıtım Kanalları.....	8
1.3.1. Dağıtım Kanalının Tanımı, Yapısı ve Önemi.....	8
1.3.2. Dağıtım Kanalının Seçimini Etkileyen Faktörler.....	11
1.3.2.1. Mamulle İlgili Faktörler.....	11
1.3.2.2. Pazarın Yapısıyla İlgili Faktörler..	12
1.3.2.3. İşletmeyle İlgili Faktörler.....	13
1.3.2.4. Aracılarla İlgili Faktörler.....	13
1.3.3. Temel Aracı İşletmeler.....	14
1.3.3.1. Acentalık, Tellallık, Komisyonculuk.	14
1.3.3.2. Toptancılık.....	15
1.3.3.3. Perakendecilik.....	16
II. BÖLÜM	
2. DEPARTMANLI MAĞAZACILIK.....	23
2.1. Departmanlı Mağazacılığın Tanımı.....	23
2.2. Departmanlı Mağazacılığın Tarihi Gelişimi...	23
2.3. Departmanlı Mağazacılığın Özellikleri.....	28
2.4. Departmanlı Mağazacılığın Faaliyetlerini Etkileyen Çevresel Faktörler.....	30

Sayfa

2.4.1. Pazar Faktörü.....	30
2.4.1.1. Demografik Faktörler.....	31
2.4.1.2. Ekonomik Faktörler.....	32
2.4.1.3. Psikolojik Faktörler.....	33
2.4.2. Mağaza Yönetiminde Kullanılan Araç Gereçler ve Bunlardaki Gelişmeler.....	36
2.4.3. Uygulanmakta Olan Yasalar.....	37
2.4.4. Rekabetçi Gelişmeler.....	38
2.5. Departmanlı Mağazaların Başarısını Etkileyen Temel Faktörler.....	38
2.5.1. Mağaza Politikaları.....	38
2.5.2. Kuruluş Yeri Seçimi.....	39
2.5.2.1. Genel Alan Analizi.....	40
2.5.2.2. Özel Yerleşim Analizi.....	41
2.5.3. Fiziksel Olanaklar, İç Düzen.....	43
2.5.3.1. Mağaza İç Düzenleme.....	45
2.5.3.2. Mağaza Dizaynı.....	49
2.5.4. Departmanlaşma ve Organizasyon Yapısı..	57
2.5.5. Yönetimin Nitelikleri.....	64
2.5.6. İşgücünün Bireysel Yeterliliği ve Mağaza- zayı Benimsemesi.....	66
2.5.7. Satış Artırma Çabaları.....	68
2.5.8. Mağaza Güvenliği.....	72

III.BÖLÜM

3. TÜRKİYE'DEKİ DEPARTMANLI MAĞAZACILIK UYGULAMALARI.	76
---	----

3.1. Departmanlı Mağazacılığın Türkiye'deki Gelişimi.....	76
3.2. Örnek Altı Departmanlı Mağazanın İncelenmesi	78
3.2.1. Gıda ve İhtiyaç Maddeleri (GİMA) T.A.Ş..	79
3.2.2. Yeni Karamürsel Giyim ve İhtiyaç Mad. San. ve Tic. A.Ş.....	89
3.2.3. Ordu Pazarları Ordu Yardımlaşma Kurumu (OYAK).....	99
3.2.4. Yeni Konak Ev İhtiyaç Mad. Tic. ve Paz. A.Ş.....	112
3.2.5. Kaufhof Çakıroğlu Gıda San. İth. İhr. ve Paz. A.Ş.....	120
3.2.6. Printemps Büyük Mağazacılık Ticaret A.Ş.	129
SONUÇ.....	140
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	145

- İKTİSADİ KALKINMA VAKFI. Modern Mağazacılık. İstanbul.  
İKV Yayınları: 69, 1974.
- JAMES, L.Don., WALKER, J.Bruce., ETZEL, J.Michael,  
Retailing Today, Harcourt Brace Jovanovich, Inc.  
1975.
- KARABULUT, Muhittin. "Satışçılığın Davranışsal Yönü,"  
Pazarlama Dergisi, Sayı 1, (Mart 1972).
- KARALAR, Rıdvan. "Mamullerin Dağıtımında Kanallar ve  
Politikalar," Eskişehir İ.T.İ.A. Dergisi, Cilt 7,  
sayı:1.
- KOPARAL, Celil. Departmanlı Mağazaların Organizasyon Yapı-  
ları ve GİMA T.A.Ş.'deki İnceleme. Eskişehir.  
Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1986.
- KOPARAL, Celil. Zincir Mağazaların Organizasyon Yapıları  
ve Beymen Mağazaları'ndaki İnceleme. Eskişehir.  
Anadolu Üniversitesi Yayınları: 268, 1988.
- KOTLER, Philip. Pazarlama Yönetimi. Çev.Yelman Erdal.  
"C.1".2. Basım. Ankara. Ayyıldız Matbaası, 1975.
- LİPPERT, Dick. "Flexible Fixturing," Visual Merchandising,  
New York, National Retail Merchants Association,  
1976.
- MAZLUM, Mustafa. Pazarlamada Dağıtım Kanallarının Önemi  
ve İşletmelerin Kârlılığı Açısından Seçim Sorunu.  
Adana. Kemal Matbaası, 1974.
- MUCUK, İsmet. Pazarlama İlkeleri. İstanbul.Der Yayınları,  
1986.

- OKSAY, Kazım. "Büyük İşletmelerin Sağladığı Avantajlar," Türkiye İktisat Gazetesi, 26 Nisan 1979.
- OKSAY, Kazım. "Perakende Ticarete Müstakbel Gelişmeler," Standart Dergisi (Ağustos 1978).
- OVA, Timuçin. "Dağıtım Sistemlerinin Problemleri, Dağıtıcılar Açısından Uygulamalar, Gelişmeler ve Problemler," Yeni İş Dünyası, 9.1985.
- PASDERMADJIAN, H(rant). The Department Store. New York. Arno Press Inc. A New York Times Company, 1976.
- PINAR, Cengiz. Pazarlama Politikaları ve Stratejileri. Bornova. Ege Üniversitesi Matbaası, 1970.
- PINTEL, Gerald., DIAMOND, Jay. Retailing. New Jersey. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, 1983.
- PRIDE, M.William., FERRELL O.C , Marketing. 3. Basım. Boston, Houghton Mifflin Company, 1983.
- REDINBAUGH, O.Larry., Retailing Managment A Plannig Approach. "C.10," New York. Mc Grow Hill Inc., 1976.
- RİCHERT, Henry. Retailing. New York. Mc Graw-Hill Book Company Inc., 1954.
- SOLAKOĞLU, Cengiz. "Dağıtım Sistemlerinde Etkinlik ve Türkiye," Yeni İş Dünyası , 9.1985.
- STERN, W.Louis., EL-ANSARY, I.Adel. Marketing Channels. New Jersey. Prentice-Hall. Inc., 1977.

- ŞİRELİ, F.Aykt. "Departmanlı Mağazalarda Mal Bileşiminin Genişliği," Pazarlama Dergisi, Sayı 4, (Haziran 1976).
- ŞİRELİ, F.Aykt. Türkiye'de Departmanlı Mağazaların Müşterilerinin Sosyo-Ekonomik Özellikleri. İstanbul. İsmet Şedele Matbaası, 1973.
- TAPAN, Sema. "Satınalma Kararlarında Arkadaş Gruplarının Etkinliği Üzerine Bir Araştırma," Pazarlama Dergisi, Sayı 2, (Haziran 1979).
- TOKOL, Tuncer. "Tüketicinin Satınalma Davranışının Analizi," Akademi Bursa İ.T.İ.A. Dergisi, Cilt 6, no.1-2, (Temmuz-Kasım 1977).
- TUNCER, Doğan. Turizmde Dağıtım Sistemi ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi. Ankara. H.Ü.İ.İ.B.F. Yayınları no:14, 1986.
- TÜSİAD, "Türkiye'de Modernleşme Sanayileşme ve Gelişme Göstergeleri," İstanbul, Yayın no. TÜSİAD-T/88.3. 112., 17 3 1988.
- URAZ, Çevik. Temel Pazarlama Bilgileri. Ankara. Kalite Matbaası, 1978.
- ZİLLER, J. Satıştan Sonra Servis. Çev.Taner Çelensü. İstanbul Reklam Ofset Yayınları:3, 1971.

## GİRİŞ

Sanayi devriminin sağladığı ürün çeşitlemesi ile tüketicilerin günlük çalışma koşulları içinde alışverişlerine, mümkün olan, en kısa süreyi ayırma istekleri perakende işletmelerin gelişiminde önemli rol oynamıştır.

Çeşitli mallar arasında değişik açılardan karşılaştırmalar yaparak satınalma kararının verilmesi, ancak bu malların aynı zamanda ve mekanda sergilenmesi ile mümkündür. Tüketicilere bu olanağın sağlanmasında, diğer bir deyişle üreticinin hakim olduğu pazardan tüketicinin hakim olduğu pazara geçilmesinde, a'dan z'ye diye tanımlanabilen, bütün malları uygun koşullar ve belli prensipler altında sunan departmanlı mağazalar önemli bir rol üstlenmiştir.

Departmanlı mağazaların ilk örnekleri 1850'li yıllarda Fransa'da görülmüş ve bu öncüleri A.B.D.'de departmanlı mağazacılık alanındaki hızlı gelişmeler izlemiştir.

Batıdaki örneklerinden sonra ancak, 1960'lı yıllarda Türkiye'de benzerleri görülen departmanlı mağazaların bugün, halen gelişim süreci içinde oldukları görülmektedir. Türkiye'de yavaş bir gelişim gösteren departmanlı mağazacılık sektörünün incelenmesi bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde, dağıtım kanallarının pazarlama içindeki yeri incelenmiş



ve dükkanlı perakendecilik türlerinden biri olan departmanlı mağazaların bu yapı içindeki konumu belirlenmiştir.

İkinci bölümde, departmanlı mağazacılığın tanımı, dünyadaki gelişim süreci, özellikleri ve departmanlı mağazacılık faaliyetlerini etkileyen çeşitli faktörler ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, Türkiye'deki departmanlı mağazacılığın tarihi gelişimine yer verilip, örnek seçilen altı departmanlı mağaza faaliyetleri çok yönlü olarak incelenmiş ve eleştireci bir yaklaşımla değerlendirilmiştir.

Çalışmanın sonuç bölümünde ise, örnek mağazaların genel bir değerlendirilmesi yapılmıştır.

## I.BÖLÜM

### 1. DAĞITIM KANALLARININ PAZARLAMA İÇİNDEKİ YERİ

#### 1.1. Pazarlama Kavramı

Pazarlama, günümüz ekonomisinde, üreticiden tüketiciye toplumun her kesiminde sıkça kullanılan bir sözcüktür. Ancak pazarlama sözcüğü her kesimce aynı anlamda kullanılmaz. Hatta bilim adamları bile bu konuda tam bir anlayış birliği sağlayamamıştır. Çünkü diğer alanlarda olduğu gibi pazarlama alanında da gelişim süreci içinde kavram farklılıkları ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni de ekonomik gelişmeye paralel olarak pazarlama anlayışındaki gelişme ve değişimdir.

Gelişim süreci içerisinde, bakış açılarına ve ağırlık verdikleri unsurlara göre, farklı pazarlama tanımlarına ulaşılmıştır. Bu unsurlar şöyle sıralanabilir; yönetim bakış açısı, tüketici bakış açısı, örgütsel amaçlar, mevcut ve potansiyel tüketiciler, talebi belirlemek ve uyarmak, mal ve hizmet akımı.

Pazarlama tanımı yapılırken bu unsurlar önceliklerine göre karşımıza çıkmaktadır. Değişik yazarların farklı unsurları vurgulayarak verdikleri tanımlardan bazıları şöyledir:

"Pazarlama, mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye veya kullanıcıya doğru akışını yönlüten işletme faaliyetlerinin tümüdür " (1).

(1) William M.PRİDE, O.C. FERRELL, Marketing, Boston, Houghton Mifflin Company, 1983, s.9.

Bu görüş Amerikan Pazarlama Birliği'nce de kabul edilmiştir (2).

Bu tanımda, pazarlama salt bir mal ve hizmet akışı olarak görülmektedir. Ancak, günümüz pazarlama anlayışına göre eksik bir tanımdır.

Mc.Carthy'nin daha geliştirilmiş bir tanımına göre pazarlama; "tüketicileri tatmin etmek ve işletme amaçlarına ulaşmak için mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye veya kullanıcıya doğru akışını yöneltten, işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesidir" (3).

Mc.Carthy'nin bu tanımı, pazarlamayı daha geliştirmiş ve pazarlamanın üretimden önce başladığını, hangi malların üretilebileceğinin belirlenmesinin de pazarlamaya dahil olduğunu vurgulamaktadır.

Kotler'e göre ise pazarlamayı anlayabilmek için şu üç kavramın bilinmesi gerekir. "Pazarlama, değişimleri kolaylaştırmaya ve tanımlamaya yönelik bir takım insan faaliyetleridir. Pazarlama Yönetimi; karşılıklı yada kişisel kazanç sağlamak amacıyla, hedef müşteriler ile arzulanan değişimleri yapmaya yönelik programların çözümlenmesi, planlanması, uygulanması ve denetimidir. Pazarlama anlayışı ise kuruluş amaçlarının gerçekleştirilmesinde temel olan, müşteri tatmininin ve uzun dönemdeki tüketici gönencinin yaratılmasını amaçlayan, bütünleşmiş pazarlama tarafından desteklenen müşteriye dönük bir tutumdur" (4).

(2) İlhan CEMALCILAR, Pazarlama, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1986, s.10.

(3) İsmet MUCUK, Pazarlama İlkeleri, İstanbul, Der Yayınları, 1986, s.3.

(4) Philip KOTLER, Pazarlama Yönetimi, "C.1." 2.B., Çev.Yelman Erdal, Ankara, Ayyıldız Matbaası, 1975, s.35.

Modern anlamda yapılmış bir pazarlama tanımı ise şu şekildedir: "Mevcut ya da yaratılacak tüketici ihtiyaçlarından hareketle, üretilecek mal ve hizmetleri belirlemek, belirlenen bu mal ve hizmetlerin üretiminden en son tüketici veya kullanıcının eline geçmesini ve kesin olarak yok edilmesini sağlayacak tüm hizmet ve tekniklerin, tüketicileri tatmin ederek kâr sağlamak amacıyla kullanılmasıdır" (5).

Yukarıda yapılan tanımlarda da görüldüğü gibi pazarlama faaliyetleri çok çeşitli olup, bunları daha genel bir yapı içinde "pazarlama karması" deyimi ile ifade etmekteyiz.

#### 1.2. Pazarlama Karması

Tüketicie yönelik olan ve işletmenin pazarlama sistemini ortaya çıkaran pazarlama karması, "işletmenin, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini doyurarak, belli bir amaca (kâr, satış, saygınlık, yatırım dönüş oranı v.b.) ulaşmak üzere mamul, fiyatlama, dağıtım kanalı, satış artırma çabaları gibi pazarlama elemanlarını bir araya getirmesidir" (6).

Pazarlama yöneticisinin başarılı ve etkin olabilmesi için, çok sayıda elemandan oluşan pazarlama karmasını planlı ve sistemli bir biçimde düzenleyerek tüketici ihtiyaçlarını karşılaması gerekir.

(5) Halil CAN, Doğan TUNCER, Doğan Yaşar AYHAN, Genel İşletmecilik Bilgileri, Ankara, Aslımlar Ofset-Tipo Matbaacılık, 1986, s.230.

(6) CEMALCILAR, a.g.e., s.206.

Pazarlama karmasını oluşturan dört elemanı kısaca şu şekilde açıklayabiliriz:

Mamul; Pazarlama programının yapılmasında mamul planlaması ilk aşamadır. İşletme, ulaşmak istediği hedef pazar bölümünü belirledikten sonra pazarın ihtiyaçlarına uygun özellik ve nitelikte mamül geliştirme durumundadır. "Geliştirilecek olan mamülün stratejik bir karar değişkeni olarak önemi, işletmenin tüm pazarlama faaliyetlerinin esasını oluşturması; fiyat, satış artırma çabaları ve dağıtım kararlarını şekillendirmesi nedenine dayanır" (7). Bundan dolayı tüketici ihtiyaçlarına uygun olmayan bir mamülün, pazarlama karmasının diğer öğeleri üzerindeki etkisinin olumsuz olacağı bir gerçektir.

Fiyat; "fiyat alıcı ve satıcı arasında el değiştirmiş her ünite mal veya hizmetin karşılığı olarak bir miktar paranın, kredi aracının veya başka bir ödeme biçiminin şimdiki değeri olarak tanımlanabilir" (8).

Pazarlama yöneticisi başarılı olabilmek için, tüketici kitlesini de göz önüne alarak mal ve hizmetler için uygun fiyat belirlemeli, ileride olabilecek fiyat değişiklikleri, ödeme koşulları, indirimler ve krediler hakkında politika ve stratejiler saptamalıdır. Aslında fiyat, pazarın nabzını yoklamak için bir öneridir. Eğer bu öneri tüketicilerce benimsenirse amaca ulaşılmış demektir (9).

(7) Cengiz PINAR, Pazarlama Politikaları ve Stratejileri, Bornova, Ege Üniversitesi Matbaası, 1970, s.49.

(8) Çevik URAZ, Temel Pazarlama Bilgileri, Ankara, Kalite Matbaası, 1978, s.119.

(9) CEMALCILAR, a.g.e., s.315.

Satış artırma çabaları; "işletmelerin tüketicilerle kurmak zorunda oldukları iletişim sürecidir" (10).

Pazar ancak bilgi akımıyla uyarılabilir. Bunun için işletmeler, üretip satmakta oldukları veya üretecekleri mallar hakkında tüketicilere bilgi vermek, daha açıkçası satış artırıcı çabalarda bulunmak zorundadır. Bu amaçla, reklam, kişisel satış, tanıtma, halkla ilişkiler ve satış geliştirme gibi araçlarla ulaşılmak istenen pazar, bilgili kılınarak, satın almaları yönünde teşvik edilmelidir.

Satış artırma çabalarının temel amacı; işletmenin kendisi ve işletmenin pazarlama karması hakkında hedef müşterilere bilgi vermek, onları ikna etmek ve hatırlatmada bulunarak alım yapmaları yönünde harekete geçmelerini sağlamaktır (11).

Dağıtım kanalı; Bir malın üreticiden tüketiciye doğru hareket ederken izlediği yola dağıtım kanalı denir. Dağıtım kanalları ve bu kanallarda yer alan aracı kuruluşlar, üreticinin malını en son tüketiciye aktaracak, taşıma, depolama, mülkiyetin el değiştirmesi gibi fonksiyonları yerine getirmektedir. Bu yapı içerisinde pazarlama yöneticisinin görevi; mamüllerini uygun yer ve zamanda, uygun koşullar altında tüketiciye ulaştırabilecek akılcı bir dağıtım kanalı seçmektir.

(10) Tunçdan BALTAGIOĞLU, İşletmelerde Satış Artırma Çabaları, Ankara, A.İ.T.İ.A. Muğla İşletmecilik Y.O. Yayınları:5,1980, s.55.

(11) URAZ, a.g.e., s.167.

Bu tezin konusu departmanlı mağazacılık olduğu için dağıtım kanalları konusuna daha ayrıntılı olarak girmek istiyoruz.

### 1.3. Dağıtım Kanalları

#### 1.3.1. Dağıtım Kanalının Tanımı, Yapısı ve Önemi

"Dağıtım kanalı, malları ve hizmetleri mülkiyetleriyle birlikte üretimden tüketici veya kullanıcıya ulaştırmak üzere girilen çabaları, aralarında toplumsal ve ekonomik ilişkiler kurarak sağlayan, işletme içi örgütsel birimlerin ve işletme dışı pazarlama kurumlarının oluşturduğu bir yapıdır" (12).

Burada çeşitli pazarlama kurumları, değişik pazarlama işlevlerini yerine getirerek malların ve hizmetlerin hareketini sağlar. Dağıtım kanalı kavramı içine, üretici ile tüketici arasında yer alan bir dizi pazarlama kurumu girmektedir. Bu kurumlar farklı fonksiyonları yerine getirmektedir. Amaç en kısa yoldan, minimum maliyetle tüketici ihtiyaçlarını gidermek üzere mal ve hizmetleri en son tüketiciye veya endüstriyel kullanıcıya ulaştırılmasıdır.

Günümüzde, üreticilerin tüketicilerle doğrudan ilişki kurması güçtür. Çünkü rekabet ortamının gereği olarak işletmeler, içinde buldukları coğrafi bölgenin dışındaki tüketicilere de ulaşmak isterler. Tüketicilerin geniş coğrafi bölgelere yayılması doğrudan ilişkiyi engelleyen en önemli etkidir.

(12) Doğan TUNCER, Turizmde Dağıtım Sistemi ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi, Ankara, H.Ü.İ.İ.B.F. Yayınları:14, 1986, s.16.

Bunun yanında, işletmelerin sayıca artması, uzmanlaşmaya gidilmesi, gelirlerdeki artış nedeni ile tüketici zevk ve isteklerinin daha kompleks bir şekilde dönüşmesi, üretici ile tüketicilerin doğrudan ilişkisini engelleyen diğer etkenlerdir.

Üreticilerin malları doğrudan pazarladıkları varsayılırsa, binlerce üretici ile milyonlarca tüketici arasındaki ilişkilerin ne denli grift, zaman alıcı ve pahalı olacağı açıkça ortaya çıkar.

Bu koşullar altında, pazarlama süreci içinde, üretici ile tüketici arasında köprü görevini üstlenen farklı niteliklere sahip aracı işletmeler devreye girer.

Tüketim malları, malların fiziksel özelliklerine, pazarın yapısına, tüketicilerin davranış biçimlerine bağlı olarak farklı biçimlerde oluşan kanallardan tüketiciye aktarılır. Bu aktarımlar için genel kabul gören dört ana kanal şekil (I-1)'de verilmiştir (13).

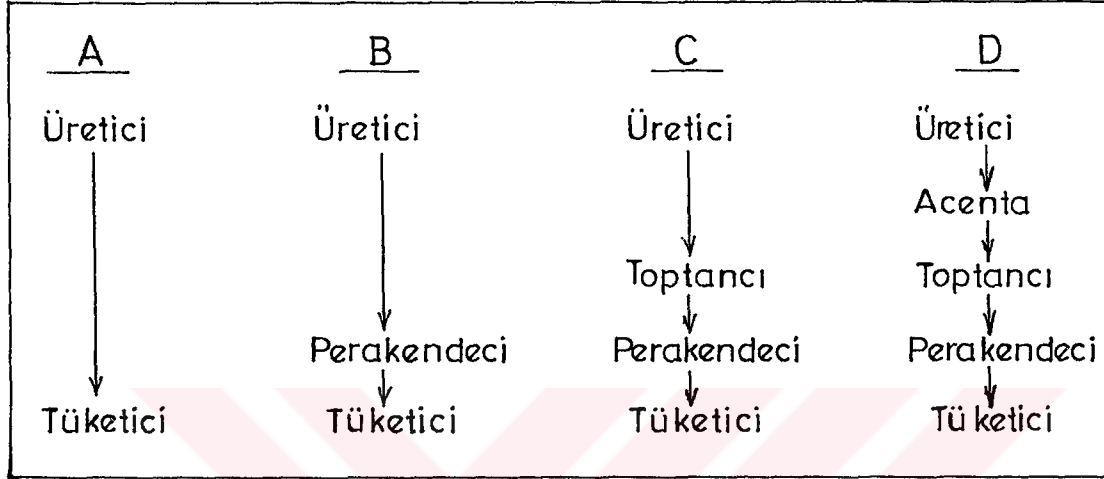
A kanalı; ürünün, üreticiden tüketiciye direkt hareketini göstermektedir. Bu durumda aracı yoktur. Tüketicilere ürettikleri küçük miktardaki sebze yi satan çiftçiler, bu kanal için tipik örnektir. Benzer olarak, fabrikadan tüketiciye direkt satış yapan üreticilerde, diğer bir direkt satış kanalı örneğini oluşturur.

---

(13) PRİDE, FERRELL, a.g.e., s.210.



Şekil ( I-1 )  
Tüketim Malları İçin Tipik Dağıtım Kanalları  
Alternatifleri



B kanalında; üretici ile tüketici arasına perakendeci girmektedir. Bu çok kullanılan bir pazarlama kanalıdır. Ordu Pazarları ve Gima gibi departmanlı mağazacılıkta önde gelen firmalar, bir takım malları direkt üreticiden alarak tüketiciye satarlar.

C kanalı; tüketim mallarında geleneksel dağıtım kanalıdır. En ekonomik ve en uygun kanal olması nedeniyle küçük perakendeciler tarafından sıkça kullanılır (14).

Üretici ile tüketici arasında üç tür aracının yer açtığı D kanalı; küçük perakendecilere ulaşmak için kullanılır. Genellikle tarım ürünleri ve tüketim mallarının pazarlanmasında çok tercih edilen bir kanaldır.

(14) MUCUK, a.g.e., s.228.

Bir işletme bu kanal alternatiflerinden bir veya birkaçını temel model olarak benimsedikten sonra, bireysel araçlarını seçmek, onları güdülendirmek ve çalışmalarını dönemsel olarak değerlendirmek zorundadır (15).

### 1.3.2. Dağıtım Kanalı Seçimini Etkileyen Faktörler

Bütün pazarlamacılar ürettikleri mal ve hizmetleri potansiyel tüketicilerin ihtiyaçlarını giderecek şekilde pazara sürmek isterler. Dağıtım kanallarının belirlenmesinde aşağıdaki farklı konular dikkate alınır.

#### 1.3.2.1. Mamulle İlgili Faktörler

Dağıtım kanalı seçimini etkileyen mamul nitelikleri arasında malın dayanıklılığı, standard olup olmaması, malın birim değeri, ağırlığı, teknik yapısı, moda ile ilişkisi, malın yaşam süreci ve mala bağlı hizmetleri gerektirip gerektirmemesi gibi unsurlar önemli rol oynar. Çabuk bozulan malların dağıtımda genellikle kısa kanallar kullanılır. Böylece az depolama, yükleme, boşaltma ile taşıma hızlı gerçekleştirilmiş olur.

Standard malların tüketiciye dağıtımında direkt ilişkiye gerek görülmez. Çünkü malın kalitesi, markası bellidir.

Eğer bir malın birim değeri yüksekse, aracı işletmelerce katlanılacak birim satış işlemlerinin maliyeti yükseleceğinden aracı sayısı az tutulur.

(15) KOTLER, a.g.e., s.213.

Genellikle bir malın satınalma kararında teknik özellikler önemliyse, bu malın dağıtım kanalı kısa tutulur.

Bu daha çok endüstriyel mamul pazarında görülen bir durumdur.

Diğer bir faktör de malın yaşam sürecindeki yeridir. Bir mal pazar için henüz yeniyse, üretici işletmenin malı tüketicilere tanıtmada özel çaba göstermesi gerekir. Bunun için de dağıtım kanalında yeni acentalıkları devreye sokabilir (16).

#### 13.2.2. Pazarın Yapısıyla İlgili Faktörler

Üretici firma dağıtım kanalını seçerken pazardaki potansiyel tüketici sayısına, tüketicilerin bölgesel dağılımına, satınalma alışkanlıklarına ve siparişlerin büyüklüğüne dikkat etmek zorundadır. "Potansiyel tüketici sayısı az ise, işletme kendi satış gücünü kullanarak direkt satışa yönelebilir ; ama, alıcı sayısı fazla ise aracı kullanması zorunludur" (17).

Tüketiciler belirli bölgelerde kümelenmişse aracıya fazla gerek duyulmaz. Ancak tüketiciler pazarı, genelde, yaygın olduğu için aracı işletmelerden yararlanmak gerekir.

Dağıtım kanalı seçiminde en önemli pazar etkenlerinden biri de tüketici davranışlarıdır. Tüketici davranışları, ciddi bir pazarlama araştırmasıyla belirlenebilir.

(16) URAZ, a.g.e., s.74

(17) MUCUK, a.g.e., s.230.

Tüketiciler, belirli mal çeşitlerini büyük mağazalardan (departmanlı mağaza) satınalmak istiyorlarsa, bu tür pazarlama kurumlarına dağıtım kanalında yer verilmezdir.

Pazar araştırması sonucu tüketicilerin malı sık sık, küçük miktarlarda ve en uygun yerlerden aldıkları saptanırsa bu taktirde üreticinin malını her yerde satabilecek şekilde pazarlaması gerekir.

Üretici firma, büyük miktarlarda sipariş veren süpermarkete, direkt satış yapmayı ekonomik bulurken, küçük bakkaliye ve diğer perakendecilere ulaşmak için toptancıları kullanmayı yeğleyecektir.

#### 1.3.2.3. İşletmeyle İlgili Faktörler

Üreticiler dağıtım kanalını seçmeden önce, kendi işletmesinin özelliklerini ve yönetim organlarının yeteneklerini incelemek zorundadır. Finansal gücü yeterli olan işletmeler, kendi satış gücünü kurabilir, mamullerini kendi depolayıp, alıcılara ödeme kolaylığı sağlayabilir. Aksi halde, finansal yönden güçlü aracılardan kullanılması gündeme gelecektir. Bu durumda da firmanın saygınlığı, diğer işletmelerle olan iyi ilişkileri ön plana çıkararak, daha akılcı ve verimli kanal oluşturulmasına yardımcı olacaktır.

#### 1.3.2.4. Aracılarla İlgili Faktörler

Dağıtım kanalı seçimini etkileyen diğer bir faktörde malları dağıtan aracı işletmelerdir. Üretici, kendisinin

yapamadığı veya yapmayı ekonomik bulmadığı pazarlama hizmetlerini yapacak aracıları seçer. Aracılardan oluşacak bu kanalı belirlerken, firmaların aracılardan sağlayacağı hizmetleri, aracılardan elverişlilik derecesini, satış hacminin ulaşabileceği düzeyi ve aracılardan işletme politikalarına ne ölçüde uyum sağlayabileceklerini araştırması gerekir. Bu aşamada, istekli aracıları bulmak da önemlidir. Çünkü aracılar, rakip firmaların mallarını da sattıklarından, mevcut mamul hattına bir yenisini eklemek istemiyebilirler veya üretici firma politikaları kendi çalışma sistemlerine ters düştüğü için, üreticilerden gelebilecek önerileri red edebilirler (18).

### 1.3.3. Temel Aracı İşletmeler

Aracılar, pazarlama süreci içinde üretici ile tüketiciler ve örgütler arasında iş gören kişi ya da işletmelerdir. •

Bu aracılar ya malların mülkiyetini devir alarak kendi adlarına satarlar veya malların mülkiyetini devir almaksızın yalnızca mülkiyetin devredilmesi fonksiyonunu yerine getirirler (19). Bu açıdan temel aracı işletmeler 3 gruba ayrılır.

#### 1.3.3.1. Acentalık, Tellallık, Komisyonculuk

Acentalar, malların mülkiyetini devralmayıp sadece onun el değiştirmesine yardımcı olurlar. Hiçbir zaman

(18) MUCUK, a.g.e., s.231.

(19) Rıdvan KARALAR, "Mamüllerin Dağıtımında Kanallar ve Politikaları," Eskişehir İ.T.İ.A. Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, s.72.

mallar üzerinde mülkiyet hakları yoktur. Ancak acentalar bir sözleşmeye dayanarak sürekli olarak acentalıkları altında yaptıkları satışlardan ücret ya da komisyon alırlar(20).

Tellallar, bağımsız aracı durumunda olup, acentalardan en belirgin farkı bir ticari işletmeyi ilgilendiren sözleşmelerde sürekli olarak aracılık etmemelerine karşın bunları o işletme adına yapmalarıdır.

"Komisyoncu ise bir ücret karşılığında kendi adına ve aynı zamanda müvekkili hesabına mal alım ve satım işlerini üzerine alan kimsedir"(21).

#### 1.3.3.2. Toptancılık

Üretici ile perakendeci arasında yer alan toptancılar, büyük miktarlarda satınaldıkları malları, çok sayıda perakendeciye satarak dağıtım sisteminde bir yandan üreticiye öte yandan perakendecilere hizmet götürürler.

Bu işlevlerini düzenli ve çekici mağazalar yerine genellikle kent dışında ulaşımın kolay yapılabileceği demiryolu, karayolu ve deniz yoluna yakın yerlerde kurulmuş depolarda gerçekleştirirler.

Toptancıların üretici ve perakendecilere sağladıkları çeşitli yararlar vardır (22).

(20) URAZ, a.g.e., s.62.

(21) a.g.e., s.62.

(22) Mustafa MAZLUM, Pazarlamada Dağıtım Kanallarının Önemi ve İşletmelerin, Kârlılığı Açısından Seçimi Sorunu, Adana, Kemal Matbaası, 1974, s.21.

a) Üreticilere sağladıkları yararlar: Toptancılar, üreticiden büyük miktarlarda mal alımları yapmak suretiyle stoklama işlevini üstlenirler. Böylece üreticinin stok maliyetini azaltır, üretim olanaklarını genişletirler. Ulaşımın zor ve perakendecilerinde çok küçük boyutta oldukları en ucra köşelere mal dağıtımını gerçekleştirip, aynı zamanda pazarı inceleyerek, talep değişiklikleri hakkında üreticilere bilgi verirler.

b) Perakendecilere sağladıkları yararlar: Stoklama nedeni ile kısa sürede mal teslimi yaparak ve bir defada farklı üreticilerin çok çeşitli mallarını perakendecilere sunarak, onların satınalma işlemlerini basitleştirirler. Pazar hakkında perakendeciye bilgi verdikleri gibi iskontolu ve kredili satış yaparak da onları finanse ederler.

#### 1.3.3.3. Perakendecilik

Dağıtım kanalında tüketiciye en yakın kurum olan perakendeciler, mal ve hizmetleri en son tüketicilere satan aracı işletmelerdir.

Öncelikle perakendeciler üretici veya toptancıdan satmak üzere mal alımı yaparlar ve aldıkları bu malları taşıyıp, depolayarak yer ve zaman faydası yaratırlar. Tüketici ile üretici ve toptancı arasında bilgi akımı sağlayarak, iletişim işlevini gerçekleştirirler. Bunun yanında geniş bir mal bileşimi bulundurmak, belli bir satış ve satış sonrası hizmeti yerine getirmek, kredili satışlar

yoluyla tüketicuyu finanse etmek gibi çeşitli görevler de perakendeci kurumların hizmetleri arasındadır.

Üreticilerin varlıklarını sürdürebilmelerinde, perakendicilerin başarısının büyük rolü vardır. Perakendecinin başarısızlığından etkilenecek olan üretici, perakendicileri destekleme gereğini duyarak ulusal düzeyde reklam yaparken, perakendeci de kendisi için olduğu kadar üretici ve toptancılar adına da reklam, sergileme ve kişisel satış çabaları yaparak malların üretiminden tüketicilere doğru akmasına yardımcı olur.

Perakendeci işletmeler çeşitli yöntemlere göre sınıflandırılabilir. Biz tezimizin konusu gereği perakendeciliği dükkansız ve dükkanlı perakendecilik olmak üzere ikili sınıfta ele alacağız.

#### a- Dükkansız Perakendecilik

##### Posta ile Satış:

Bu satış sisteminde perakendeci malların fiyatını, niteliğini ve özelliklerini belirten kataloglar hazırlar ve bunları potansiyel tüketicilere ulaştırır. Satın almak isteyen tüketici de isteklerini sipariş formu doldurarak firmaya gönderir.

Malları alırken inceleyememe, gelmesi için uzun süre bekleme, riske katlanma, iletişim ağlarındaki beklenmedik aksaklıklar bu tür perakendeciliğin önemli sıkıntılarıdır (23).

(23) Richard T.Hise, Peter L.GILLET, John K.RYANS, Basic Marketing, Massachusetts, Wintthrop Publishers, Inc., 1979, s.342.



### Doğrudan Satış:

En eski perakende satış yöntemlerinden biri olup aktif pazarlama olarak adlandırılan doğrudan satış yönteminde, üretici firmaların satış elemanları, tüketicilerin evlerini dolaşarak ürünlerini tanıtır ve sipariş olarak malların dağıtımını bundan sonra gerçekleştirirler (24).

Malı evde göstererek denemesine olanak sağlayan satıcı, tüketicinin ilgisini ürün üzerinde yoğunlaştırabilir. Bu nedenle, satış elemanlarının yetenekli olması bu sistemde önemli bir faktördür.

### Makinada Satış:

Tüketicieye mallar, parayla çalışan otomatik makinelerde satılır. ABD ve Avrupa'da oldukça gelişme göstermiş olan bu perakendecilik türü, Türkiye'de henüz kullanılmamaktadır.

Fazla yer işgal etmemesi ve insan gücüne gereksinim duymadan 24 saat satış yapabilmesi gibi yararları yanında, sınırlı çeşitte standard mallar satabilme zorunluluğu bu tür perakendeciliğin en önemli sakıncalarıdır. Çok sık ve kaliteli bakım onarım istemesi, kasıtlı olarak zarar verilmesi gibi olumsuz yönler bu tür perakendeciliğin diğer sakıncalarıdır.

---

(24) Cengiz SOLAKOĞLU, "Dağıtım Sistemlerinde Etkinlik ve Türkiye," Yeni İş Dünyası, 9.85, s.33.

b- Dükkanlı Perakendecilik

Departmanlı Mağazacılık:

Bu tür mağazacılıktan amaç faaliyet gösterdikleri bölge tüketicilerinin çok değişik isteklerine cevap verecek kadar sayı ve çeşitte malları uygun fiyatla bulundurmaktır. Genellikle bu tür mağazalar, şehir merkezlerinde çok katlı binalarda, ya da şehir dışlarındaki tek katlı binalarda "a"dan "z"ye kadar diyebileceğimiz her türlü dayanıklı ve dayanıksız tüketim mallarını satarlar (25).

Bu perakendecilik türü tezimizin özünü oluşturduğu için II. bölümde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

İndirimli Satış Mağazaları:

Bu tür perakendecilerin özelliği, genellikle markalı malları, liste fiyatının altında satmaktır.

II.Dünya Savaşından sonra düşük fiyat arayışına cevap vermek için ortaya çıkan indirimli satış mağazaları, düşük fiyatları koruyabilmek için ucuza temin ettikleri binalara yerleşmiş, ucuz demirbaşla, az sayıda personel çalıştırarak kısıtlı hizmet sunmuşlardır.

Ancak son yıllarda indirimli satış mağazalarının, çehrelerini değiştirerek, daha merkezi yerlerde, iç dekorasyonlarını güzelleştirip, kredili satış yaparak ve nakliye gibi hizmetleri de üstlenerek faaliyetlerini sürdürdükleri gözlenmektedir (26).

(25) MAZLUM, a.g.e, s.18.

(26) HİSE, GILLET, RYANS, a.g.e., s.348.

### Üreticinin Satış Mağazası :

Üreticinin ürününü doğrudan doğruya tüketiciye sunduğu satış mağazalarıdır. Tüketicilere en ucuz mal sunumu bu yolla gerçekleştirilebilir.

Tüketicilerin ucuza alım yapabildikleri bu tür mağazacılıkta, üreticiler de yeni mamullerini denemiş ve dağıtım kanallarını kontrol altına almış olurlar.

### Süpermarketler:

Süpermarketler kuru gıda maddeleri, donmuş yiyecekler, et, taze sebze, meyva ve temizlik malzemelerinin sattıkları geniş mağazalardır. Tipik süpermarket genellikle çok geniş alana yayılmış, binlerle ifade edilen stok kalemine sahip perakendecilerdir.

Son yıllarda süpermarketler satış kalemlerine oyuncak, ev eşyası, çiçek ve bitkiyle, giyim eşyaları gibi malları da eklemişlerdir.

Süpermarketler kendi kendine hizmet anlayışından hareketle daha az personel çalıştırmakta ve böylelikle maliyetleri düşürmektedirler (27).

### Özellikli Mağazalar:

Tek tür malın pek çok çeşidini bir arada satan mağazalara özellikli mağazalar denir. Mobilya, ayakkabı, kadın ve erkek giysisi satan mağazalar bu tür mağazacılığın en yaygın örnekleridir (28).

(27) a.g.e., s.349.

(28) Larry O. REDINBAUGH, Retailing Managment A Plannig Approach, "C.10", New York, Mc Graw Hill Inc., 1976, s.36.

Tüketiciler özellikli mağazalarda aradıkları malın çok çeşitli örneklerini bir arada görerek alternatifler arasından seçme şansına sahiptir. Bunun yanında mağaza sahipleri ilgilerini tek tür malın pek çok çeşiti üzerine yoğunlaştırdıkları için pazarı iyi tanır ve tüketicinin arzu ve isteklerini günü gününe takip ederler. Bunun sonucu olarak pazarda daha etkili olabilirler.

Ani moda değişiklikleri, tüketici zevklerindeki farklılaşmalar ve pazar şartlarının değişmesi bu tür perakendeciliğin riskli yanını oluşturur.

#### Zincir Mağazalar :

Zincir mağazalar, merkezi sahiplik ya da kontrol altında, merkezi yönetime sahip bulunan, iki ya da daha fazla, benzer mal türleri satan mağazadan oluşan büyük perakendeci kuruluşlardır (29). Ancak günümüzde bir işletmenin zincir mağaza statüsünü kazanabilmesi için 11 veya daha fazla mağazasının bulunması gerektiği görüşü ağırlık kazanmaktadır (30).

Zincir mağazacılığın en önemli özelliği aynı veya farklı şehirlerde faaliyetlerini sürdürürlerken merkezi şube bağlantısıyla birbirlerine bağlı olarak çalışmalarıdır.

(29) Louis W. STERN, Adel I. EL-ANSARY, Marketing Channels, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1977, s.32.

(30) Celil KOPARAL, Zincir Mağazaların Organizasyon Yapıları ve Beymen Mağazalarındaki İnceleme, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları: 268, 1988, s.1.

Zincirdeki şubelerin küçük çapta bireysel özerkliklerinin olması yanında, fiyatlandırma, reklam, direkt olarak üreticiden büyük miktarlarda toptan alımların yapılması gibi faaliyetler merkez tarafından gerçekleştirilir (31). Toplu alımlar fiyat indirimi sağladığı için bunun işletme tarafından tüketiciye olumlu yönde yansıtılması bu tür mağazacılığın üstünlüğüdür. Ayrıca saygınlık kazanmış bir zincir işletmenin, açacağı yeni şube derhal pazarı ele geçireceği gibi, riski diğer şubelere yayma şansına da sahip olacaktır.

Zincir mağazaları, yukarıda sözünü ettiğimiz mağaza türlerinin hepsine konu olabileceği gibi, günümüzde en çok zincir işletmecilik departmanlı mağazalarda görülmektedir.

(31) RENDINBAUGH, a.g.e., s.33.

## II.BÖLÜM

### 2. DEPARTMANLI MAĞAZACILIK

#### 2.1. Departmanlı Mağazacılığın Tanımı

Modern perakendeci kuruluşlardan olan ve son tüketicilere uygun tüketim mallarını, uygun fiyatla, uygun zamanda ve uygun yerde sağlamayı amaçlayan departmanlı mağazalar (D.M.); giyim eşyası, mefruşat, mobilya gibi geniş bir mal karışımını pazarlayan; daha çok hanımlara hitap eden, departmanlar itibariyle örgütlenen, büyük satış hacmine sahip, şehir merkezinde veya yeni alışveriş merkezlerinde kurulan, sık sık yeni şubeler devreye sokan ve tüketiciye çok miktarda parasız hizmet veren perakendeci kuruluşlardır (32).

Departmanlı mağazalarda bulunan çok çeşitli mal bileşimi aynı bina içinde birbirlerinden bağımsız departmanlarda gruplandırılarak, genellikle satış elemanları yardımı olmaksızın, aynı zamanda satışa sunulurken kontrolü de tek bir merkezden yapılır.

#### 2.2. Departmanlı Mağazacılığın Tarihi Gelişimi

Departmanlı mağazacılığın ilk örneği Avrupa'da 1852'de görülmüştür. Aristide Boucicaut Paris'de "Bon Marché" adı altında açtığı küçük perakendeci mağazasını kısa sürede geliştirerek mal çeşidini zenginleştirmiş ve

( 32) STERN, EL-ANSARY, a.g.e., s.32.

koyduğu yeni prensiplerin katkısıyla da mağazacılığa yeni boyutlar kazandırmıştır (33).

Boucicaud'un perakendeciliğe getirdiği yenilikler şu şekilde sıralanabilir:

- Birim kâr marjını düşürerek stok devir hızının yükseltilmesi ve bu yolla toplam karın arttırılması,
- Müşterilerin pazarlık etmesini engellemek amacıyla malların üzerine fiyatların yazılması,
- Reyon düzenlenmesiyle, mağazaya giren müşterilerin rahatça hareket edebilmelerinin sağlanması.
- Gerektiğinde satılan malların değiştirilmesi veya bedelinin iade edilmesi.

Bu yenilikler başlamakta olan yeni çağın isteklerine cevap verecek nitelikte olduğu için, Bon Marché'nin satışları hızlı bir şekilde artmıştır. Satışların artmasına paralel olarak Boucicaud mal bileşimine erkek ve kadın giysisi, ayakkabı, kadın şapkası, iç çamaşır gibi çeşitleri de ekleyerek tek çatı altında çok çeşitli malları, benzer satış usul ve araçlarını gerektiren gruplar halinde sınıflandırmak suretiyle ayrı departmanlarda satışa sunmuştur.

Boucicaud'dan sonra Chauchard ve Hériot 1855'de Paris'de ikinci departmanlı mağaza örneğini "Louvre" ismiyle hizmete sokulmuştur. Louvre mağazası Boucicaud'un prensip-

---

(33) H(rant) PASDERMADJIAN, The Department Store, New York, Arno Press Inc. A New York Times Company, 1976, s.3.

leriyle daha yüksek gelirli müşteri kitlesine hizmet vermeyi amaçlamıştır.

Bu iki öncü departmanlı mağaza'yı 1865'de Jaluzot tarafından açılan "Printemps" ve 1869'da Cognac ve eşinin kurduğu "Samaritaine" izlemiştir.

Fransa'daki anlamda departmanlı mağazacılık örneği, görülen ilk ülke A.B.D.'dir. 1870'lerde Paris'dekine benzeyen ilk departmanlı mağazalar New York'da "Stewart", Philadelphia'da "Wanamaker", Chicago'da "Marshall Field" olmuştur.

A.B.D.'deki öncüler arasındaki Marshall Field, mağazaya çok çeşitli departmanlar ilave ederek ve bunları satış arttırma çabalarıyla destekleyerek kısa sürede ön plana çıkmıştır. Departmanlı mağazacılığın İngiltere'deki gelişimi 1870'lerde başlamış, ancak Fransa'daki ve A.B.D.-deki örneklerine 1890'larda ulaşmıştır. Harrods, Lewis's ve Whiteley İngiltere'deki ilk departmanlı mağaza örnekleridir.

Almanya'da 1880'de görülen bu tür mağazacılık örneğine İskandinavya, İsviçre ve Kanada'da 1890'larda rastlanmıştır.

Avusturalya'da ise 20. yüzyılın ilk on yılında departmanlı mağazalar kurulmaya başlanmıştır.

Batı ülkelerinde görülen hızlı gelişmeye karşın, Akdeniz ve Doğu ülkelerinde perakendeciliğe küçük mağazalar aracılığı ile devam edilmiştir.



Rusya bu genellemenin dışında kalarak "Univermag" isimli mağazayı geliştirmiş ancak bu gelişme yavaş gerçekleşmiştir (34).

Departmanlı mağazaların tarihi gelişimi içerisinde farklı şekillerde kurulduğu gözlenmektedir. Bunlardan bir kısmı özellikle mağazaların gelişerek büyümesiyle olmuştur. Genellikle kuru mallar satan perakendeciler mal çeşitlerini arttırarak departmanlara ayrılırken, Londra'daki ünlü Harrods mağazası bakkal dükkanından departmanlı mağazacılığa dönüşmüştür.

Aynı şekilde Lewis's Limited ilk kurulduğunda çocuk ve genç giyim mağazası, Wanamaker ise erkek giyim mağazası olarak başladığı ticaret hayatına, departmanlı mağaza olarak devam etmiştir.

Birçok departmanlı mağaza ise iki mağazanın birleşerek büyümesi ve daha sonra departmanlara ayrılması ile ortaya çıkmıştır. Buna örnek olarak Stokholm'deki "Nordiska Kompaniet" verilebilir. Bir diğer gelişme biçimi de Helsingforstaki "Stockmann" mağazası gibi başka mağazaların satın alınarak bünyeye katılması ile olmuştur. Son oluşum biçimide firmaların daha işin başından departmanlı mağaza olarak faaliyete başlamalarıdır. Paris'teki "Galeries Lafayette" ve Londra'daki "Selfridges" mağazaları bu tür kuruluş biçiminin örnekleri olarak verilebilir.

---

(34) a.g.e., s.7.

Görüldüğü gibi departmanlı mağazaların 19.yüzyılda ortaya çıkması, sanayi devrimiyle teknolojik ve endüstriyel gelişmenin bu dönemde olmasındandır.

Şehirlerin nüfusunun hızla artması, toplu taşımacılığın bu dönemde gelişmesi, elektrikli tranvaylarla birlikte asansörün kullanıma girmesi çok katlı departmanlı mağazacılığın gelişmesine katkıda bulunmuştur.

Banliyölerde oturan tüketicilerin, taşımacılığın gelişmesi ile şehirlerdeki alışveriş merkezlerine gelmesi kolaylaşmış ve böylece departmanlı mağazalarda doğan yoğun talebi karşılama çabasına girmiştir.

Departmanlı mağazalar, gelişim süreci içerisinde bir takım gelişmeler göstermiştir. Bunları üç noktada toplayabiliriz:

Bunlardan birincisi, departmanlı mağazaların birçoğu mal bileşimlerini geliştirirken, özel uzmanlaşmayı gerektiren bazı mal türlerinin yönetiminde yetersiz kaldıklarını hissederek, bu malın satışının yapıldığı departmanları bu dalda uzmanlaşmış üçüncü şahıslara kiralama yoluna gitmişlerdir.

Burada önemli nokta kiracının departmanlı mağazanın pazarlama politika ve stratejisine uygun bir yönetimi taahhüt etmesi ve departmanlı mağazanın müşterilerine sunduğu genel hizmetlerden yararlanabilmek için belli bir ilave ücreti ödemeyi üstlenmesidir (35).

(35) Aykut F.ŞİRELİ. Türkiye'de Departmanlı Mağazaların Müşterilerinin Sosyo-Ekonomik Özellikleri, İstanbul, İsmet Şedele Matbaası, 1973, s.8.

İkinci gelişme ise, mağazaların bodrum veya zemin katında kurulan özel satış departmanlarıdır. Bu departmanlarda, zemin katın çekiciliğinden yararlanılarak çeşitli nedenlerle diğer departmanlarda satışı güçlükle yapılabilen malların daha ucuza satılması amaçlanmıştır.

Zaman içinde, bu özel satış departmanları her tür müşteri grubuna hitap eden ve aranılan departmanlar olmuştur.

Departmanlı mağazacılıkta görülen üçüncü gelişme ise, nüfusun artmasıyla yeniyerleşim merkezlerinin doğması ve buna bağlı olarak şube mağazaların açılmasıdır.

Şehir dışında oturan tüketicilere hizmet vermek isteyen, geniş mal bileşimine sahip ünlü departmanlı mağazalar merkeze bağlı şubeler açarak tüketicinin ayağına hizmet götürmeyi arzu etmişlerdir.

### 2.3. Departmanlı Mağazaların Özellikleri

Departmanlı mağazaları diğer perakendecilerden ayıran çeşitli özellikleri vardır. Bunlar:

a- Departmanlı mağazalar, geniş satış alanlarında gıda, giyim, kolayda mallar, spor malzemeleri, mefruşat dayanıklı tüketim malları gibi a'dan z'ye diyebileceğimiz mal çeşitlerinin, her kalitesinin renk, desen ve boy olarak farklı varyantlarını, aynı yapı içinde ayrı ayrı departmanlarda satışa sunabilen mağazalardır (36).

b- Departmanlı mağazaların iş hacminin büyüklüğü ve

finansal kaynaklarının yeterliliği; dikey ve yatay bütünleşmeye  
(36) Aykut F.ŞİRELİ, "Departmanlı Mağazalarda Mal Bileşiminin Genişliği,"  
Pazarlama Dergisi, Sayı 4, (Haziran 1976), s.15.

kolay gidilmesine (37), yüksek ücretli uzman personel ve yönetici istihdamına, satış arttırıcı çabaların daha fazla kullanılmasına ve direk üreticiden kütle alımlar yapılabilmesine olanak sağlamaktadır.

Kütle alımlar sonucu elde edilecek kazancın tüketiciye uygun fiyat olarak yansımaları, malların devir süresini arttırmakta ve departmanlı mağazaların düşük kar marjıyla çalışabilmelerine ortam yaratmaktadır (38).

c- Departmanlı mağazaların çok çeşitli malları, geniş satış alanlarında bir sistem içinde, düzenli olarak sergilemesi tüketicinin benzer ürünler arasında seçim yapmasını kolaylaştırır ve göz hapsinde olmadıkları duygusunu verir (39). Ayrıca iyi gruplandırma ve sergileme yapılması sonucu tüketicinin ihtiyacını farketmesi sağlar ve planlanmayan alışverişlerin yapılmasına yardımcı olunur.

Ancak departmanlı mağazalara özgü bu özelliklerin işletmeye fayda sağlayabilmesi, aşağıda belirteceğimiz olumsuz uygulamaların giderilmesine bağlı olacaktır.

Bu uygulamaların başında, finansal kaynakların yeterli görülüp iyi planlanmadan yapılacak olan aşırı ve gereksiz satış arttırma çabaları ve yüksek maaşlı personel alımları gelmektedir. Bu tür harcamalar genel faaliyet giderlerinin satış hasılatı içindeki payını yükseltecektir.

(37) Kazım OKSAY, "Büyük İşletmelerin Sağladığı Avantajlar," Türkiye İktisat Gazetesi, 26 Nisan 1979, s.4.

(38) Kazım OKSAY, "Perakende Ticarete Müstakbel Gelişmeler," Standart Dergisi, (Ağustos 1978), s.48.

(39) İktisadi Kalkınma Vakfı, Modern Mağazacılık, İstanbul, İ.K.V. Yayınları: 69, 1974, s.52.

Mal sergilemenin çok katlı ve geniş alanlara sahip mağazalarda beceriksizce yapılması, tüketicinin istediği malı bulamamasına dolayısıyla gelecekte müşteri kaybına neden olacaktır.

Ayrıca malların gruplandırılarak departmanlara ayrılmasında; hangi ürünün hangi departmanda sergilenmesinin verim daha arttıracacağı, bir ürünün bir kaç departmanda birden sergilenmesi gerektiğinde bunun mağazaya getireceği maliyet yükünün ne olacağı gibi konulara yöneticinin getireceği çözümler departmanlı mağazanın başarısını etkileyecektir.

#### 2.4. Departmanlı Mağaza Faaliyetlerini Etkileyen Çevresel Faktörler

Departmanlı mağazalar, gerek varlıklarını sürdürebilmek, gerekse gelişimlerini sağlayabilmek amacıyla müşterilerinin sosyo-ekonomik özelliklerini ve davranışlarını bilmeleri gerekir. Çünkü bu tür mağazalar, çevre koşullarına uyum gösterdikleri ölçüde varlıklarını sürdürebilirler. Bunun için yöneticilerin literatür takiplerinin yanı sıra pazar araştırması da yapması gerekir.

Çevresel faktörleri; pazar faktörü, mağaza yönetiminde kullanılan araç-gereçler, uygulanmakta olan yasalar ve rekabetçi gelişmeler olarak inceleyebiliriz.

##### 2.4.1. Pazar Faktörü

Pazar faktörünü oluşturan demografik, ekonomik, ve psikolojik özellikler departmanlı mağazaların stratejilerinin belirlenmesinde gün geçtikçe önem kazanmaktadır.

#### 2.4.1.1. Demografik Faktörler

Departmanlı mağaza yöneticisi kuruluş yeri olarak seçeceği bölgenin nüfusunu, yaş gruplarının nüfus içindeki dağılımını, nüfusun hareketliliğini ve cinsiyet bakımından oranını bilmek zorundadır (40).

Nüfus artışı, tüketici malları pazarını büyük ölçüde genişletir. Nüfusun yaş gruplarına göre dağılımı çeşitli malların pazarlama olanaklarının bilinmesi yönünden önem taşır. Genç nüfusun önemli ölçülerde fazla olduğu bir yörede, gençler tarafından tüketilecek, özellikle moda-ya bağlı mallar önemli mal grubunu oluştururken, yaşlıların yoğun olduğu bölgelerde onların gereksinimlerini karşılayacak sağlıklarıyla ilgili gıda maddeleri ön plana çıkmaktadır (41).

Nüfus hareketleri de departmanlı mağazaların kuruluş yeri seçimini büyük ölçüde etkiler. Nüfusun artması sonucu doğal olarak banliyölere kayma başlayacağından uydu kentler kurulacak, departmanlı mağazalarda bu yörelere şube açmak ve o yöre halkının istekleri doğrultusunda mal çeşidini belirlemek zorunda kalacaklardır.

Demografik özelliklerden bir diğeri de nüfusun cinsiyete göre dağılımıdır. Genellikle departmanlı mağazacılığın bayanlara hitap eden bir perakendecilik türü olduğu söylendiğinden (42) bu faktörde önem kazanmaktadır.

(40) Özer Oktay ARAR, Pazarlama, Ankara, Güryılmaz Matbaası, 1978, s.14.

(41) Celil KOPARAL, Departmanlı Mağazaların Organizasyon Yapıları ve GİMA T.A.Ş.'deki İnceleme, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1986, s.14.

(42) C.W. BARKER, I.D. ANDERSON, J.D. BUTTERWORTH, Principles of Retailing, New York, Mc Graw Hill-Book Company, Inc., 1956, s.67.

1973 de İstanbul'un 7 ayrı bölgesindeki 10 departmanlı mağazada gerçekleştirilen anket sonucuna göre bu departmanlı mağazaların müşterilerinin %51'inin erkek, %49'unun kadın olduğu saptanmıştır (43). Araştırmacı bu sonuca İstanbul nüfusunun cinsiyete göre dağılımı verileriyle birlikte bakarak, nisbi olarak departmanlı mağazaların kadınların ilgisini daha çok çektiği sonucuna varmıştır (44).

Ancak bu sonuca dayanılarak yapılan genellemede bir zorlama olduğu görüşündeyiz. Çünkü bir ülkede satınalma işlevini yerine getirecek kişiler, o ülkenin sosyo-ekonomik yapısına bağlı olarak belirlenmektedir. Ülkemizdeki kadınların çoğunun çalışmaması ve bunun sonucu olarak ekonomik bağımsızlıklarını elde edememiş olmaları, erkeklerin satınalma görevini sürdürmelerine neden olmaktadır.

#### 2.4.1.2. Ekonomik Faktörler

"Pazarlama açısından belirli bir pazardaki tüketicilerin gelir düzeylerinin bilinmesi o pazardaki satınalma potansiyelinin bilinmesi demek"(45) olduğu için, mevcut ve potansiyel müşterilerin gelir düzeyi departmanlı mağaza yöneticileri için önemli bir veri olmaktadır.

1973 yılında İstanbul da yapılan bir anket sonucunda departmanlı mağazaların orta sınıftan aileleri cezbetmekle birlikte, fiili müşterilerin genellikle gelir düzeyi yüksek ailelerden olduğu belirlenmiştir (46).

(43) ŞİRELİ, Türkiye'de Departmanlı Mağazaların Müşterilerinin Sosyo-Ekonomik Özellikleri, s.68.

(44) 25 Ekim 1970 genel nüfus sayımı sonuçlarına göre İstanbul nüfusunun %54'ü erkek %46'sıda kadındır. D.İ.E., 25 Ekim 1970 Genel Nüfus sayımı Örneklem Sonuçları, DİE yayın no:959, Kesim:2, Tablo:1

(45) URAZ, a.g.e. s.33.

(46) ŞİRELİ, Türkiye'de Departmanlı Mağazaların Müşterilerinin Sosyo-Ekonomik Özellikleri, s.88.



Gelirin tüm nüfusa dengeli bir biçimde dağılımı, departmanlı mağazacılık faaliyetlerini arttıracacağı gibi, tüketici kredilerindeki artışlar da piyasayı canlandıracak ve tüketicilerin alışveriş için bu tür mağazalara yönelmelerine neden olacaktır.

Ülkenin veya bölgenin sosyo-ekonomik yapısı hakkında doğru kanaat verebilecek verilerden biride şüphesiz hane halkı gelir kaynaklarıdır. Departmanlı mağazalar bu veriler sayesinde yörenin satın alma gücünü öğrenirken aynı zamanda gelirin elde edilmiş zamanı hakkında da bilgi sahibi olacaklar ve satışların zaman içinde hangi günlerde artacağı veya azalacağını öğrenebileceklerdir.

Departmanlı mağazaların faaliyetlerine katkısı olacak diğer bir veride hane halkı tüketim harcamalarının hangi kalemlerde yoğunlaştığıdır.

TÜSİAD 1986 raporuna göre Türkiye genelinde hane halkları gelirlerinin, %58.3'ünü gıda ve giyim için harcamaktadır (47).

Bu bilgi departmanlı mağazalarda ağırlıklı reyonların gıda ve giyim reyonları olması gerektiğini göstermektedir.

#### 2.4.1.3. Psikolojik Faktörler

Tüketicinin nasıl satın almada bulunacağı, nasıl tüketeceğini, tüketim sonrası tutumunun nasıl olacağını

(47) TÜSİAD, "Türkiye'de Modernleşme, Sanayileşme ve Gelişme Göstergeleri", İstanbul, Yayın no:TÜSİAD-T/88.3.112, 17 Mart 1988.



Örtaya koyan psikolojik faktörler pazarlamacılar için çok önemlidir. Burada, departmanlı mağaza yöneticisine düşen görev, psikolojideki öğrenme, güdüleme, algılama, sembolizm, kişilik, alışkanlık gibi teorik kavramlardan yararlanarak tüketici davranışlarını açıklamak ve buna uygun bir politika izlemektir.

Sürekli yapılan reklamlar zihinlerde bir imaj yaratacağı için, departmanlı mağaza yöneticisi çeşitli uyarıcı faktörler yardımı ile mağazaları hakkındaki imajı kuvvetlendirebilir. Bu faktörlerden birincisi sembollerdir. "Tüketiciler malları ve mağazaları sembollerleriyle algırlarlar. Örneğin, renk, şekil, ses, fiyat ve malın diğer özellikleri gibi mala ilişkin semboller malın tüketici için uygun olup olmadığını, mağazanın yeri ve mağazanın sattığı mal markaları gibi semboller ise, mağazanın özelliği hakkında belirleyici bir rol oynar" (48).

Üstün olma, liderlik gücü, kendine güven, sosyalleşme ve sorumluluk yüklenme gibi kişilik özellikleri kişilik-tüketim ilişkisini pazarlamacı için çok önemli bir plana çıkarmaktadır. Kişiliğin tüketim sürecindeki rolünü araştıran Pierre Martineau insanların kendi kişiliklerine uygun mağazalardan alışveriş yapma eğilimlerinde olduklarını ortaya koymuştur. (49).

(48) Tuncer TOKOL "Tüketicinin Satınalma Davranışının Analizi," Akademi, Bursa İ.T.İ.A. Dergisi, Cilt 6, No.1-2, (Temmuz-Kasım 1977) s.159.

(49) a.g.e.,s.161.

Satınalma sürecini etkileyen alışkanlıklar ise genellikle bireye üyesi bulunduğu sosyal sınıftan kazandırıldığından aynı sosyal sınıfa ait üyeler arasında giyiniş biçimi, mülkiyet durumu, değer yargıları, yaşam ve tüketim biçimi bakımından büyük bir benzerlik bulunmaktadır. Benzer malları almaya, benzer mağazalardan alışveriş yapmaya eğilim göstermektedirler. Şüphesiz bu daha çok aile üyeleri arasında benzerlik göstermektedir.

Kişilerin satın alma süreci içinde davranışlarını etkileyen diğer yakın çevre ise arkadaş gruplarıdır. Satınalma kararlarında arkadaş gruplarının etkinliğini araştıran bir çalışma Boğaziçi Üniversitesi, ön lisans programında yapılmış ve şu sonuçlar alınmıştır (50):

Gençler, belli bir modayı yansıtan bir giyim eşyasını almak istediklerinde; satınalma karar sürecinin ihtiyacın farkedilmesi aşamasında arkadaş grubunun etkili faktör olduğunu düşünmektedirler. İkinci derecede etkili unsur reklamlardır. Yine gençlere göre, gençlerin bu tür bir giyim eşyası ihtiyacını gidermek için en sık başvurdukları bilgi kaynağı çarşı ve ikinci derecede başvurdukları bilgi kaynağı ise arkadaşları olmaktadır. Bu aşamada en çok etkilenilen bilgi kaynağı ise arkadaş grubu olmaktadır. Satınalma aşamasında ise en çok etkilenilen unsur mağaza özellikleri, ikinci derecede ise arkadaş tercihleridir.

(50) Sema TAPAN, "Satınalma Kararlarında Arkadaş Gruplarının Etkinliği Üzerine Bir Araştırma," Pazarlama Dergisi, sayı 2, (Haziran 1979), s.38.

Departmanlı mağaza yöneticisinin dikkat etmesi gereken bir diğer konu da, tüketicinin satınalma kararını verirken rasyonel mi, yoksa duygusal mı davrandıklarıdır.

Rasyonellik kavramında tüketici alternatifleri değerlendirir ve kendisine optimum faydayı sağlayacak olanı tercih eder (51).

"Duygusal satınalma motivleri ise, tüketiciyi, iç güdüsü ve heyecanlarına, duygularına dayanarak, içtepi ile veya inceden inceye düşünmeye gerek görmeden satınalmaya sürükleyen motivlerdir" (52).

Departmanlı mağazacılık faaliyetlerini etkileyen bir psikolojik faktör de bayanların ev dışındaki işlerde çalışmaları sonucu alışverişe daha az zaman ayırmaları, ve belirli mağazadan, günün geç saatlerinde, daha uygun mallar satın almak istemeleridir. A'dan z'ye diyebileceğimiz bütün mal bileşimini bir arada ancak departmanlı mağazada bulabilen çalışan kadınlar son yıllarda bu tür mağazalara ilgi göstermektedir (53).

#### 2.4.2. Mağaza Yönetiminde Kullanılan Araç

##### Gereçler ve Bunlardaki Gelişmeler

Günümüzde, departmanlı mağaza yöneticileri de teknolojik gelişmelere uyum göstererek mağaza yönetiminde bilgisayarlar ve diğer teknik aletlere yer vermektedirler. Bu aletlerin kullanılması ile personel hizmetleri, müşteri kayıtları, kredi hesapları, stok kontrolü kolay ve kısa sürede yapılabilmektedir.

(51) H. Can EMİRÇAĞ, "Tüketici Davranışlarında Rasyonel ve Duygusal Motivler," Pazarlama Dergisi, sayı 4, (Aralık 1979), s.22.

(52) a.g.e.,s.23.

(53) KOPARAL, Departmanlı Mağazaların Organizasyon Yapıları ve GİMA T.A.Ş.'deki İnceleme, s.18.

Mağaza zincirleri oluşturan firmaların teknolojik yenilikleri daha hızlı takip ettikleri ve terminal sistemi ile koordinasyonu daha iyi sağladıkları gözlenmektedir.

#### 2.4.3. Uygulanmakta Olan Yasalar

Günümüzde mağazacılık faaliyetleri yasalarla belirli konularda sınırlandırılmıştır. Bu yasaların amacı "serbest rekabet ortamını sağlamak ve tüketiciyi tekelsel uygulamalardan korumaktır" (54).

Aynı şekilde tüketicilerin korunması amacıyla fiyatlandırma, etiketleme, ambalaj, kredi uygulamaları çeşitli yasalarla düzenlenmiş olup, yanıltıcı reklamlara ceza uygulaması getirilmiştir.

Mağazaların personel alımı, ücretlendirme, çalışma saatleri ve koşulları, emekli aylığı uygulamalarını da içeren personel yönetimi artan ölçüde denetim altına alınmıştır.

Bunun yanında devlet yol, otopark, halk sağlığını koruma, alt yapı gibi hizmetlerle departmanlı mağazacılık alanında faaliyet gösterenlere katkıda bulunurken, teşvik için kredi vermektedir. Belediyelerce uygun yerlerde kurulan alışveriş merkezlerinde departmanlı mağazalara kiralanın binalar hem tüketicie hem de girişimciye çeşitli avantajlar sağlamaktadır.

(54) Tunç EREM, "Dağıtıma İlişkin Yasal Düzenlemeler: Haksız Rekabetin Önlenmesi ve Tüketicinin Korunması," Yeni İş Dünyası (Kasım 1985), s.40.

#### 2.4.4. Rekabetçi Gelişmeler

Departmanlı mağazalar dinamik yapıları gereği, rekabet ortamında başarılı oldukları ölçüde pazarda kalabilirler. Bunun için aktif bir politika izlemek zorunda olan departmanlı mağaza yöneticileri, kurmay birimlerinden rakip firma faaliyetlerini yakından izlemesini ve öneriler getirerek yönetime yardımcı olmalarını isterler.

Günümüzde diğer ticari firmalar gibi departmanlı mağazalar da, temel işlerindeki bir aksaklıktan doğabilecek zararları dengelemesi açısından, kârlı gördükleri turistik tesisler, lokantalar, benzin istasyonları, sigorta şirketleri gibi yeni iş alanlarına yatırım yapmaktadır (55). Bu şekilde, hem genişlemeyi hem de riskleri belli alanlara yayarak kendilerini güvence altına almayı amaçlamaktadırlar.

Bunun yanında başarılı ve finansal açıdan güçlü departmanlı mağazalar, bazı mallarda kendi markalarını kullanarak müşterilerinin daha fazla güven duygusunu kazanma eğilimine girerken, yurtdışına şubeler açarak genişleme politikası da izlemektedirler.

#### 2.5. Departmanlı Mağazaların Başarısını Etkileyen Temel Faktörler

##### 2.5.1. Mağaza Politikaları

İşletmenin karmaşık faaliyetlerinin bütünleşmesinde ve eşgüdümün sağlanmasında öncelikle amaçların seçimi, (55) KOPARAL, Departmanlı Mağazaların Organizasyon Yapıları ve GİMA T.A.Ş.'deki İnceleme, s. 24.

tanımı, teşhisi ve yorumu önemlidir (56). Departmanlı mağazalar da yapıları gereği büyük ve güçlü bir organizasyonu gerektirdiğinden öncelikle amaçlarını belirlemeli ve bu amaçları gerçekleştirmeyi hedefleyen, kendilerine özgü, gerektiğinde değişimlere kolay uyum sağlayabilecek bir politika oluşturmalıdır. Üst yönetim tarafından belirlenecek kararlı ve sağlam politikalar yardımıyla herhangi bir yönetim değişikliğinde, mağaza faaliyetleri aksamayacak ayrıca, müşteriye, işgörene ve mal tedarik kaynaklarına karşı işletme davranışları tutarlı olacaktır.

#### 2.5.2. Kuruluş Yeri Seçimi

Herhangibir firmanın başarısında veya başarısızlığındaki temel etkenlerden biri de kuruluş yeri seçimidir. Çok başarılı bir organizasyon ve yönetim kadrosu başarısız bir kuruluş yeri seçimi sonunda etkisini yitirebilir.

Kuruluş yeri seçiminde ilk aşama şehrin ve bölgenin belirlenmesi, ikinci aşama ise belirlenen bu bölge içinde uygun bir kuruluş yerinin seçilmesidir.

Genel olarak kuruluş yerinin ideal sayılabilmesi için:

- Çok sayıda müşterinin ulaşabileceği bir yer olması,
- Yeterli satış ve kâr için gerekli potansiyeli sağlayacak düzeyde olması,

(56) Birol BUMİN, İşletmelerde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi Yoluyla Örgütsel Gelişim, Ankara, A.İ.T.İ.A. Yayınları no:82,1974, s.27.

- Faaliyetler için gerekli masrafları en aza indirecek olması,
- Özel pazar veya tüketici kitlesine cevap verecek özellikte olması,

gerekmektedir.

Kuruluş yeri belirlenip, bir alan seçildikten sonraki aşama genel olan analizi ve özel konum değerlendirmesidir (57).

#### 2.5.2.1. Genel Alan Analizi

##### a- Ekonomik durum:

Bölgedeki tüketicilerin gelir düzeyleri dolayısıyla alım güçleri, gelir kaynaklarının türleri ve tüketici yaşam standartları yer seçimi için önemli ekonomik faktörlerdir.

##### b- Nüfus:

Bölgede yaşayanların yaş, cinsiyet, kültür ve medeni durumları, tüketim alışkanlıkları önemlidir. Bunların istatistiksel değerlendirmesi bölgedeki kişilerin eğitlimlerini ortaya koymaktadır.

##### c- Rekabet Potansiyeli:

Rakip olabilecek firmaların bölgedeki yerleri, büyüklükleri, güçleri ve pazar payları da kuruluş yeri seçimi için önde gelen faktörlerdendir.

(57) Don L.JAMES, Bruce J. WALKER, Micheal J.ETZEL, Retailing Today, Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1975, s.83.

d- Büyüme:

Firmaların amacı bir yere yerleştikten sonra, zaman içinde gelişip büyüme. Bölgedeki nüfus artışı, endüstriyel gelişme, toptan ve perakende satışların azalması, çoğalmasa, binanın fiziki konumu, büyüme olanaklarının mevcut olup olmadığını ortaya koyan göstergelerdir.

2.5.2.2. Özel Yerleşim Analizi

Bu analizde daha çok faktör, daha detaylı olarak ele alınmaktadır (58).

a- Ticaret alanı:

Ticaret alanı potansiyel tüketicilerin alışverişe en uzak noktadan gelebilecekleri yeride içine alan bir daire anlamında kullanılır. Bu daire içinde kalan alan departmanlı mağazalar için diğer ufak perakendeci firmalara göre daha geniş ve km.'lerle ifade edilir.

Bir ticaret alanının dairesel özelliğini bozabilecek doğal ve yapay engeller olabilir. Bunlara örnek olarak oto yolları, nehirler ve hava alanları verilebilir. Bu tip engeller, müşterilerin mağazaya ulaşımını engelleyeceğinden kuruluş yeri seçilirken bu tür engellemelere dikkat edilir. Ayrıca ticaret alanı içine giren rakip firmalarda istenmeyen bir durumdur.

b- Oto ve yaya trafiği:

Yaya trafiğinin yoğun olduğu noktalar departmanlı mağazalar için uygun yerlerdir. Buna karşılık oto trafiğinin (58) a.g.e., s.84.



yoğunluğu yanında özelliği de bir departmanlı mağaza için önemlidir. Oto yol gibi karşıdan karşıya geçmeyi engelleyen kısıtlayıcı bir faktör ve zaman kaybına neden olacak trafik sıkışıklıkları, tüketicilerin departmanlı mağazalara gelmelerini engelleyeceğinden bu tür alanlar uygun kuruluş yeri olarak görülmemektedir.

c- Çevre:

Seçilen bölgenin çevre şartları da önemli faktördür. Gürültü, kirlilik, ağır vasıta trafiği, endüstriyel alanlar uygunsuz çevre şartları olarak görülür.

d- Otopark:

İdeal bir yerleşim yeri, yeterli sayıda aracın park edebileceği otopark alanına sahip olmalıdır. Çünkü günümüzde alışverişe giden tüketiciler arabadan indikten sonra en az yürünen ve kolay park yeri bulunan mağazaları tercih etmektedir.

Teoride mağazaya en uzak park yerinin 201 m.'yi geçmemesi ideal olarak kabul edilmektedir (59).

e- Yerleşim alanı değişiklikleri:

Eğer kuruluş yeri olarak seçilen alan yakın zaman içinde temel değişikliklere uğramışsa bunlar gelecekte oluşacak ve seçilen alanın karakterini değiştirecek yeni değişikliklerin belirtisi olabilir. Örneğin kuruluş yeri olarak düşünülen alana, endüstriyel kuruluşların yerleşmiş olması, gelecekte departmanlı mağaza faaliyetlerinin (59) Nadine BEDDINGTON, Design For Shopping Centres, Cambridge Butterworth Scientific, 1982, s.28.

ne şekilde etkileneceğinin değerlendirilmesini gündeme getirecektir.

f- Maliyet:

Olabildiğince düşük masrafla, en yakın zamanda, "kuruluş yerine yatırılan sermayenin geri dönmesini sağlayacak bir kuruluş yerinin seçilmesi gerekir. Bu yatırımı, kullanılacak donatım ve demirbaş maliyeti, mal stokunun büyüklüğü ve devir hızı, ödenecek kira ya da yer ve binanın maliyeti belirler. Yatırımdan beklenen gelir ise elde edilmesi mümkün satış hacmi ve kâr marjı eksi faaliyet giderleri tarafından belirlenir" (60).

### 2.5.3. Binalar, Fiziksel Olanaklar, İç Düzen

Bina seçimi ve planlaması departmanlı mağazacılığın faaliyetlerini etkileyen önemli bir faktördür. Hedeflenen kapasiteye cevap veremeyecek bir binanın seçilmesi, ayrı özellikteki departmanların birbirlerinden ayrılmasını zorlaştıracak gibi müşterilerin mağaza içindeki hareket serbestisini de kısıtlayacaktır.

Teoride ideal bir departmanlı mağazanın minimum 10.000 m<sup>2</sup>, maksimum 20.000 m<sup>2</sup> civarında kullanım alanına sahip olması istenmektedir (61).

Günümüzde genellikle merkezi alışveriş bölgelerinde kurulan departmanlı mağazalar, fiyatların pahalı

(60) KOPARAL, Departmanlı Mağazaların Organizasyon Yapıları ve GİMA T.A.Ş.'deki Bir İnceleme, s. 31.

(61) Nadine BEDDINGTON, a.g.e., s.54.

olması yanında bina ve arazi bulunamaması nedeniyle çok katlı yapılarda faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalırken, banliyölerdeki departmanlı mağazalar kolay, ucuz bina ve arazi bulabilmenin avantajını değerlendirerek tek kat üzerine inşa edilmiş yapıları faaliyet alanı olarak seçmektedirler.

Departmanlı mağaza yöneticileri modern büyük mağazacılığın gereklerine uyum göstermek ve rakip kuruluşlara kıyasla müşteriler üzerinde olumlu izler bırakmak amacıyla binanın dış görünüşüne ve mimarı yapısına özen gösterirler. Ayrıca mağazanın büyüklüğünün, mağazaya gelen müşterilerin bütün reyonlara kolaylıkla ulaşmasını sağlayabilecek, mal seçiminde ve mağaza çıkışında kasadan geçerken aşırı tıkanmalara yer vermeyecek (62) ölçülerde olmasına da dikkat ederler.

Bir yerleşim yeri ve binası seçildikten sonra, departmanlı mağaza yöneticileri malları müşterilere nasıl sunacakları sorusuyla karşı karşıya kalırlar. Bu da yerleşimin nasıl planlanacağı ve dizayn edileceği sorunu gündeme getirir.

Yerleşimin nasıl planlanması gerektiği konusuna, satış alanlarıyla, satış dışı alanların düzenlenmesi, kasaların, sergi dolap ve raflarının konumlarının saptanması, ana ve ara yolların belirlenmesi konuları girmektedir.

(62) Erinc BÖGE, Tunçdan BALTACIOĞLU, Oyak Ordu Pazarları Reorganizasyon Projesi, Rapor 2, Ankara, Aralık 1978, s.17.

Dizayn konusunu ise, bina iç ve dış görünüşü, ışıklandırma, pencereler demirbaşlar ve işaretlendirme konuları oluşturmaktadır.

#### 2.5.3.1. Mağaza İçi Düzenleme

Bir mağaza yerleşimi, müşteri hareketlerini kolaylaştırdığı gibi, malları açık-seçik sergileyebilirliktir.

##### a- Mağaza Yerleşim Planı

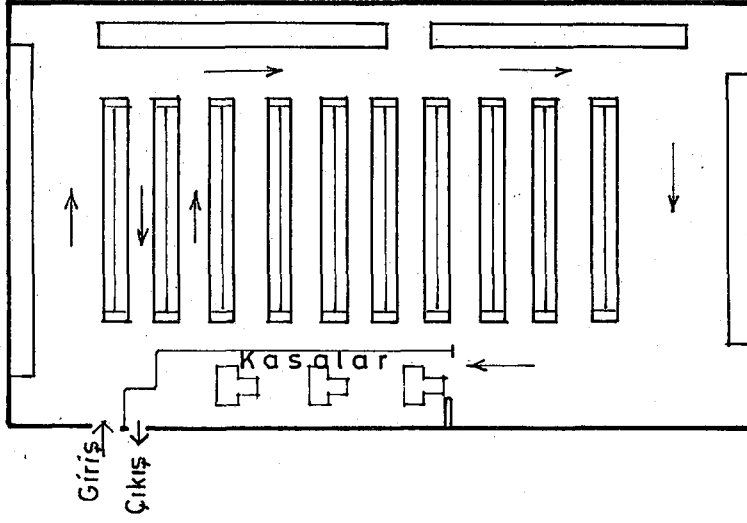
Departmanlı mağazalarda en çok kullanılan belli başlı üç tür yerleşim planı vardır (63).

##### Izgara biçimi yerleşim planı:

Geleneksel yerleşim biçimi olan bu tip yerleşimde şekil (II-1), sergi masa ve rafları dik açı oluşturacak şekilde yerleştirilir ve müşteri akımında bu fiziksel bariyerler yardımıyla yönlendirilir. Bu tip bir yerleştirmenin 3 avantajı vardır. Bunlar; ölü boşlukları azaltırken, satış alanını büyütme, temizlik işlemlerini kolaylaştırmak ve güvenliği kolay sağlayacak bir ortam yaratmaktır.

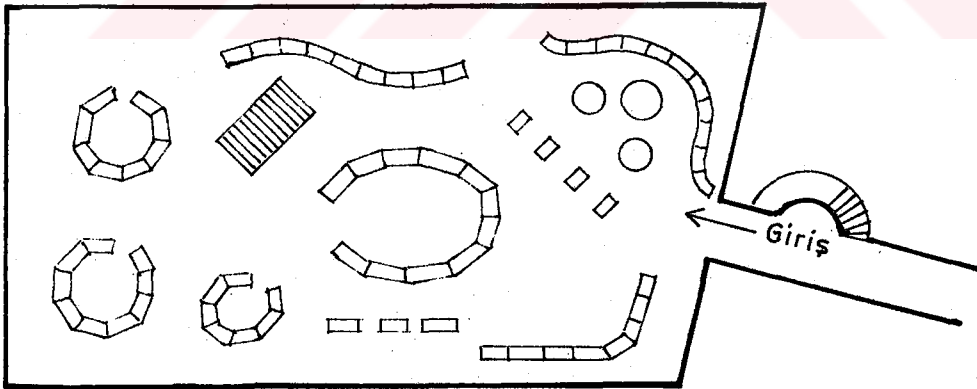
Bu tip yerleşim biçimi müşteri trafiğini ana yollara çektiğinden duvar kenarındaki malların gözden kaçma olasılığı yüksektir. Bu amaçla bu tip yerleşimi benimseyen departmanlı mağaza yöneticilerinin çok aranan malları ana yoldan uzak yerlere koymaları, bunun yanında (63) JAMES, WALKER, ETZEL, a.g.e., s.94.

Izgara Biçimi Yerleşim Plânı



Şekil. ( II-2)

Serbest Akım Yerleşim Planı



Kaynak : Don L. JAMES, Bruce J.WALKER, Michael J. ETZEL,  
Retailing Today , New York, 1975, S. 94-96

satılmasını istediği ve planlanmamış alışverişin gerçekleşmesini sağlayacak malları da ana yollara koyması beklenir.

Bu sistem müşterinin rahat alışveriş yapmasını sağlamaktan çok mağaza amaçlarını ön planda tutan bir sergileme sistemidir.

#### Serbest akım yerleşim planı:

Bu sistemin özelliği, müşterinin rahatlığının düşünülmesidir. Şekil (II-2). Serbest akım yerleşim planını müşterileri belli yönlerde kanallandırmakla rahat bir biçimde istedikleri yönlerde uzun alışveriş ziyaretlerinde bulunmalarına olanak tanımaktadır.

Bu sistemin dezavantajları ise ölü boşlukların çok olması, sergileme için kullanılan dolap, raf ve diğer demirbaşların düzensiz yerleştirilmesi nedeniyle pahalı olması ve güvenlik önlemlerinin zorlaşmasıdır.

#### Butik biçimi yerleşim planı:

Bu tip yerleşimde departmanlar özel olarak hazırlanır. Örneğin; erkek giyim departmanı adı altında ceket, elbise, gömlek, ayakkabı ve bunları tamamlayan aksesuarlar birlikte sergilenerek müşterilerin alacakları malları bir arada görmeleri sağlanır. Ayrıca seçkin personelle desteklenen butikler satışların artmasında yardımcı olur.

### b-Mağaza İçi Alan Dağılımı

Mağaza alanı satış alanı ve satış dışı olanlar olmak üzere ikiye ayrılır.

Satış alanı tüm alım satımların yapıldığı satış katlarıdır. Bütün diğer alanlar ise satış dışı alanlar olarak adlandırılır.

Departmanlı mağaza yöneticisinin düşüneceği konulardan biri, satış dışı alanda hangi aktivitelerin yürütüleceği ve bu aktivitelerin etkin bir biçimde uygulanması için ne kadar satış dışı alanın gerektiğidir. Bazı ülkelerde çalışanların dinlenmesi ve zorunlu ihtiyaçlarını karşılamaları amacıyla ayrılacak satış dışı alan ölçüleri yasalarla belirtilmiş olup uygulanması zorunlu hale getirilmiştir.

Satış alanının mallara göre dağılımının iyi olması satışları belirgin ölçüde arttıracığından özenle düzenleme yapılmalı ve müşterinin malları rahatça inceleyerek, karşılaştırmasını yapabileceği bir ortam yaratılmalıdır.

### c- Mal Yerleşimi:

Bir malın sergilendiği alan kadar onun mağaza içindeki yerleşim noktası da satış açısından önemlidir. Örneğin; trafiğin yoğun olduğu noktalar satış potansiyeli'nin yüksek olduğu noktalardır. Buradan hareket edilerek temel genellemeler yapılabilir (64).

---

(64) a.g.e., s.100.

- Mağazanın ön kısmındaki alanlar arka kısma göre daha değerlidir.

- Giriş katındaki alanlar alt ve üst katlardan daha değerlidir. Kat yükseldikçe alanın değeri düşmektedir.

- Ana geçişler yanındaki alanlar, köşelerde bulunan alanlardan daha değerlidir.

- Ana yollar ve merkezdeki yollar, yandaki ve kenardaki yollardan daha değerlidir.

Bir malın nereye yerleştirileceği hakkındaki nihai karar 2 faktöre bağlıdır. Bunlardan birincisi malın kendisidir.

Örneğin; kolayda mallar müşterilerin rahatlıkla görebileceği yerlerde olması gerekirken, özellikli mallar, ikincil yerleşim alanlarında olabilir. Çünkü müşterileri bunlara karşı ilgili olduğundan mağaza içinde arayacaktır.

İkinci faktör, mağazanın müşterileridir. Acele mi yoksa yavaş yavaş mı alışveriş etmek istiyorlar, ilk katlardan alışveriş yapmak isteyen yaşlı müşteri grubunun tüm müşterilere oranı nedir ve bunların mağazayı ziyaret sıklıkları ne ölçüdedir gibi soruların karşılıkları bulunduğu ölçüde daha akılcı mal yerleşim planı yapılabilir.

#### 2.5.3.2. Mağaza Dizaynı

İyi bir mağaza dizaynı, arzulanan bir mağaza imajı yaratmalı, müşteriye alışverişte rahatlık sağlarken aynı zamanda esneklik ve bakım kolaylığıda getirmelidir.



Arzulanan bir mağaza imajı; Rakip kuruluşlara kıyasla bir üstünlük sağlamak için mağaza binasının dış ve iç görünüşü yeterli çekiciliğe sahip, çarpıcı ve davet edici olmalıdır. Binanın mimari özelliği, ışıklı ve çarpıcı panolar, iyi düzenlenmiş ve çeşitli ışıklandırma teknikleriyle donatılmış güzel bir vitrin dış çekiciliği arttıracığı gibi aynı zamanda içeride satılan malların kalitesi, cinsi ve özellikleri hakkında da tüketiciler üzerinde olumlu imajlar bırakacak şekilde düzenlenmelidir.

Alışverişte kolaylık sağlama; Dizaynın bir amacı da pratik alışveriş ortamı yaratarak müşterilerin zaman kaybetmesini önlemektir. Bunu gerçekleştirmek için mağaza içindeki stratejik bölgelerde reyonların yönlerinin gösterildiği işaretlerin bulunduğu geniş meydanlar oluşturmak ve bu noktalardan müşteri trafiğini mağaza içine yaymak gerekmektedir. Bu yayma işlemi yürüyen merdivenler, asansörler gibi çeşitli mağaza donatım sistemleriyle yapılırken bunların mağazanın iç görünümünü bozacak fiziksel engeller şeklinde olmamasına da özen gösterilmelidir.

Esneklik ve bakım kolaylığı; son yıllarda departmanlı mağazalarda kullanılan demirbaşların esnek olması eğilimi artmış. ahşap malzemelerden yapılmış büyük, ağır, sabit sergileme vitrinleri yerini, kolay hareket ettirilip yeri değiştirilebilen, fazla büyük olmayan, gerektiğinde yeni parçalar eklenen veya eksiltelen esnek demirbaşlara

bırakmıştır (65). İdeal, esnek bir demirbaştan beklenen, malı gösterirken mümkün olduğunca kendini göstermemesi, ucuz ve kaliteli olması, aynı zamanda da temizlik ve bakımın kolay yapılabilmesidir.

a- Dizaynın ana öğeleri

Mağaza dizaynı gerçekleştirilirken çekiciliği arttıracak çeşitli unsurlardan yararlanılır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz.

Vitrin:

Mağazaya girmeden önce müşterilerin mağazada satılan mallar ve bunların kalitesi hakkında ilk bilgi edinecekleri yer vitrinlerdir.

Başarılı bir vitrin düzenlemenin şu özelliklere sahip olması gerekir (66),

- Sergilenen mala karşı seyredende ilgi uyandırması,
- Seyreden kişinin dikkatini istenilen malın üstüne kolaylıkla odaklayabilmesi,
- Seyredende mal hakkında iyi bir imaj bırakabilmesi,
- Seyreden kişide mal almaya yönelik dürtü uyandırması,
- Kişiyi mağazaya girip alışveriş etmeye zorlaması.

Bu özelliklerden en az üç tanesinin gerçekleşmesi

aydınlatmaya bağlıdır.

(65) Dick LİPPERT, "Flexible Fixturing," Visual Merchandising, New York, National Retail Merchants Association, 1976, s.84.

(66) Marvin GELMAN, "Display Lighting: Windows and Interiors," Visual Merchandising, s.96.

Bir departmanlı mağazada büyük, iyi aydınlatılmış bir vitrin, geçenlerin dikkatini çeker ve malların çabuk ve detaylı olarak görülmesini sağlar. Özel alanlar ve özelliği olan bazı mallar daha güçlü aydınlatılarak ön plana da çıkartılabilir. Ayrıca gün ışığını yansıtarak aydınlatma tekniği, genişlik sağlayacak aynalar, karanlık ve aydınlık kontrastları, iyi bir modelcilik, heyecan verici renk ve ışık tonlarının karışımı özenli vitrin düzenlemede kullanılan yöntemlerdir.

#### Işıklandırma:

İyi bir ışıklandırma sistemi rahat görmeyi gerektirecek, malın ayırt edilip seçilmesini sağlayacak, satış personelinin gözünü yormayacak ve rahat çalışılabilecek bir ortamı oluşturacak şekilde olmalıdır.

Bu şekilde düzenlenmiş mağazalarda mutlu ve tatmin edici bir atmosfer yaratılacağından müşterinin tekrar mağazaya gelmesi sağlanacaktır. (67).

Işıklandırma yöntemleri vitrinlerde ve iç yerleşim alanlarında farklılık gösterdiği gibi, sergilemeden beklenen farklı amaçlar içinde değişik tekniklerin uygulanmasını gerektirir (68).

Genel olarak bir vitrin üç amaç için düzenlenir.

- Sergilenen bir malın satılması,
- Bir reyonun mallarının satılması,
- Mağazada sergilenen bütün malların satılması.

(67) Henry RİCHERT, Retailing, New York, McGraw-Hill Book Company. Inc., 1954, s.96.

(68) GELMAN, a.g.m., s.104.

Bu üç amaç için değişik aydınlatma teknikleri kullanılır.

İstenilen özel bir malın satılmasıysa, o zaman üst düzeyde gerçekçi bir aydınlatma gerekir. Böylece mal öyle aydınlatılırki malın biçimi, rengi, dokuması, tam olarak farkedilebilir.

Eğer bir reyon hakkında uyarıda bulunmak isteniyorsa, bu taktirde sergilenen eşyanın ince detayı üzerinde aydınlatılmaya gidilmeden, bir imaj yaratmak üzere ilgi çekici görüntü verilmeye çalışılır.

Vitrin düzenlemeden beklenen amaç, tüm mağazanın mallarını satmak ise, çok özel bir ışıklandırma ile çarpıcı renkler, semboller ve aynalar kullanılarak özel vitrin görüntüsü sağlanır. Burada mallar geri plandadır. Amaç özel görüntüyü algılayan kişinin tekrar aynı görüntüyle karşılaştığında mağazayı hatırlamasıdır.

Günümüzde mağaza içi ve vitrin aydınlatmasında oldukça büyük değişimler gözlenmekte, klasik incandesan ve florasan ampullerle yapılan sabit aydınlatma yerini, gittikçe esnek ve hareketli spot ışıklarına bırakmaktadır. Bu tür güçlü ışıklarla yapılan aydınlatmada en çok kullanılan yöntemlerden biri, tavana monte edilmiş, raylar üzerinde hareket eden, yeri ve yönü değiştirilerek istenildiğinde yeni atmosferler yaratılabilen güçlü spot ışık kaynaklarıdır (69).

(69) a.g.m., s.105.

### Demirbaş ve Donatılar:

Departmanlı mağaza yöneticileri mağaza içi dizaynını gerçekleştirirken arzu edilen, doyurucu ve çabuk hizmeti verebilecek düşük maliyetli demirbaş ve donatım sistemleri kullanmak isterler.

Klasik mağaza demirbaşları olarak bilinenler; camlı sergileme dolapları, esnek raflar ve askılar, satışa yardımcı olacak tezgahlar, masalar, soğutucular ve kasalardır. Ayrıca hırsızlığı önlemede kullanılan kapalı devre TV sistemleri, idari işlerde kullanılan iletişim araçları, bilgisayarlar ve ses düzeniyle ilgili cihazlar da demirbaşlar arasında sayılabilir.

Mağaza donatımı ise yürüyen merdivenler, yük ve insan taşıyan asansörler, konveyör bantlar, havalandırma sistemleri ve taşıma kamyonları gibi yardımcı araçlardır.

Bunların mağaza dizaynı sırasında görünümü bozmayacak ve en büyük fayda elde edilecek şekilde yerleştirilmesi gerekmektedir. Departmanlı mağazaların çok katlı binalarda faaliyet göstermeleri doğal olarak yürüyen merdiven ve asansör kullanımını gündeme getirmektedir. Departmanlı mağaza yöneticileri daha hızlı nakliye sağlaması, az yer tutması ve daha ucuza mal olması nedeniyle asansörleri, yürüyen merdivenlere tercih etmektedirler (70).

(70) JAMES, WALKER, ETZEL, a.g.e., s.106.

Ancak müşteri trafik akışını hiç beklemeden belli bir tempoda sağladığı için yürüyen merdivenler müşteriler tarafından daha çok tercih edilmektedir.

Bunun yanında müşteriye davet edici, şeffaf malzemenin yapılmış, etrafı açık, duvarda hızla giden ve bu arada mağazanın içini ve dışını izleme olanağı yaratan asansörler de pratik ve cazip taşıma araçları olarak kullanılmaktadır.

Günümüzde bir başka taşıma işlevini yerine getiren donatım sistemi konveyör bantlardır. Bu sistemin özelliği hem çalışanların mağaza içinde kullandıkları el arabalarını, hem de müşterilerin el arabalarını katlar arasında taşımalarını sağlamasıdır. Ancak eğiminin 12 derece olması ve her 15 m. de bir, alttan desteklenmesi gerektiğinden departmanlı mağaza yöneticileri tarafından ekonomik görülmemektedir (71).

#### İşaretler:

Tüketicilerin mağaza içinde, aradıkları yerleri bulmaları amacıyla stratejik noktalara yerleştirilen işaretler, bazı ışıklandırma ve renklendirme teknikleri kullanılarak çarpıcı hale getirilip, müşterilerin belli malları almalarını özendirilen birer satış aracı olarak da kullanılmaktadır.

#### Mağaza Bölücüleri:

Departmanlı mağaza yöneticileri, müşterilerin ilgisini sürekli üzerlerinde tutabilmek amacıyla, mağaza (71) BEDDINGTON, a.g.e., s.76.

içinde sık sık dekorasyon değişikliği yapmak durumundadırlar. Bunu da hafif, prefabrik malzemelerden yapılmış, kolay monte edilip, sökülebilen, taşınabilir esnek paravanlar kullanarak gerçekleştirebilirler. Esnek ve maliyeti düşük olması nedeniyle, çağdaş mağazacılıkta bu tür esnek bölücü duvarların kullanımı yaygınlaşmaktadır (72).

#### Otopark Düzenlemesi:

Otoparklar departmanlı mağazaların faaliyetlerini etkileyen önemli faktörlerden biri olduğu için düzenlenmesi de özellikli olmalıdır. Özen gösterilerek yapılan bu düzenlemede park yeri alışveriş merkezinin bir bölümü gibi görüntü uyandırmalı, davet edici olmalı ve çevre yollardan kolayca farkedilen girişleri bulunmalıdır.

Parkyeri çıplak ve zevksiz bir boş alan şeklinde değil yeşillendirilmiş, trafik işaretleri ve yer çizgileriyle donatılmış, emniyetli yaya yolları içeren ve toplu taşıma araçlarının indirme bindirme yapabileceği alanlara da sahip olmalıdır.

Ayrıca arabasını veya toplu taşıma aracını terkeden kişinin doğal şartlardan etkilenmeden, mağazaya ulaşabileceği üstü kapalı yaya yollarının bulunması modern mağazacılık anlayışından ideal olarak görülmektedir (73).

(72) JAMES, WALKER, ETZEL, a.g.e., s.107.

(73) BEDDINGTON, a.g.e., s.28.

Mağazadan alışveriş el arabalarıyla çıkanların satınaldıkları malları arabalarına aktardıktan sonra el arabasını otopark içinde bırakabilecekleri çok sayıda ceplerin yapılması da otopark dizaynı içinde gerekli görülmektedir.

#### 2.5.4. Departmanlaşma ve Organizasyon Yapısı

İşletmelerin faaliyetlerini amaçlarına uygun bir şekilde başarılı olarak yürütebilmeleri için bir organizasyona sahip olmaları gerekir. Ancak bu şekilde çeşitli bölümler arasında sistematik ilişkiler kurulur ve bireylerin yetki ve sorumluluklarının sınırları çizilir.

Departmanlı mağazaların organizasyonu, büyüklük, satılan mal türü, sunulan hizmetler, üst yöneticilerin nitelikleri ve personelin başarısı gibi kısıtlayıcı faktörler çerçevesinde belirlenir.

İyi bir mağaza organizasyonu kurabilmek için öncelikle yerine getirilmek istenilen mağaza fonksiyonları detaylı olarak bilinmeli ve gruplandırılmalıdır. Bunlar bütün mağazalar için hemen hemen aynı olan satın alma, satış, satış artırma çabaları, personel, muhasebe-finansman ve kontrol fonksiyonu gibi faaliyetlerdir.

Departmanlı mağaza yöneticileri, mağaza büyüdükçe ve mal türü arttıkça malın herbirini aşağı-yukarı ayrı birim olarak faaliyet gösteren bir kısım gruplara ya da



departmanlara ayırırlar. Bu gruplar da kendi içinde alt gruplara ayrılır. Departmanlaşma mal temeline göre yapıldığında mağazanın faaliyetleri daha belirginleşir ve her departman o mal grubu içinde yoğunlaşan bir orta basamak yöneticisinin (departman yöneticisi) altında yerleştirilebilir. Bu departmanlara mağaza içinde müşterinin satınalma alışkanlıklarına, malın özelliğine ve binanın yapısına göre yer verildikten sonra kayıtlar ve departmanların faaliyet sonuçları bu departmanlaşma sistemine göre tutulur.

Departmanlı mağazalar küçük departmanlı mağazalar ve büyük departmanlı mağazalar olarak 2 gruba ayrıldığında, bunların farklı organizasyon yapılarına sahip oldukları görülür.

Küçük departmanlı mağazalarda genellikle organizasyon yapısı olarak iki fonksiyonlu sistem uygulanmaktadır.

Bu sistemin özelliği, mağaza bakımı, düzenlemeler ve teslimler gibi mağaza faaliyetlerinin mal alım-satım faaliyetlerinden ayrılmasıdır. Bu sistemde ayrıca doğrudan mağaza sahibine veya genel müdüre rapor veren iki kurmay görevli, finans-denetim müdürü ve personel müdürü vardır (74). Bunlar kat yöneticilerinin günlük faaliyetlerine müdahale etmeksizin kendi faaliyetlerini yürütürler.

(74) KOPARAL, Departmanlı Mağazaların Organizasyon Yapılam ve GİMA T.A.Ş.'deki İnceleme, s.74

Şekil (II-3) de iki fonksiyonlu bir organizasyon şeması görülmektedir.

Büyük departmanlı mağazalarda ise yaygın şekilde kabul gören ve Mazur Planı diye anılan 4 fonksiyonlu organizasyon planı uygulanmaktadır.

A.B.D.'deki Ulusal Perakende Mensucat Birliği 1921-1923 yılları arasında süren iş krizi döneminde, başarılı olabilen mağazaların organizasyon yapılarını incelemek üzere bir komite oluşturmuş ve komitenin başına bu konuda uzman olan Paul M.Mazur'u getirmiştir.

Araştırmacının ismi verilerek, Mazur Planı diye anılan bu plan 18 ay içinde, 13 mağazanın incelenmesi sonucu hazırlanmış ve o günden bu güne çeşitli değişikliklerle tüm departmanlı mağaza organizasyon sisteminin temelini oluşturmuştur (75).

Mazur Planı'nda faaliyetler mal alım-satım, reklam-tanıtma, mağaza yönetimi ve finans denetim olarak 4 temel fonksiyona ayrılmaktadır.

Şekil (II-4) 4 fonksiyonlu Mazur Planının göstermektedir.

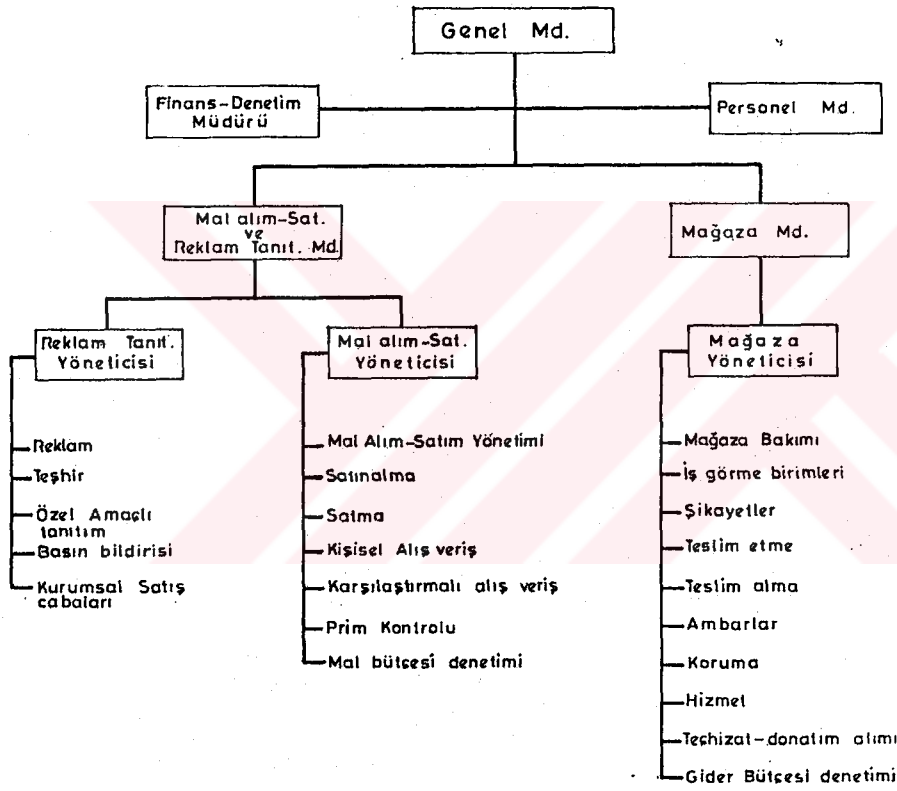
Bu fonksiyonlardan biri olan, mal alım-satım bölümü tüm satın alma ve satma faaliyetlerinden sorumludur.

Genel mal alım-satım yöneticisinden sonra gelen

(75) Gerald PINTEL, Jay DIAMOND, Retailing, N.J., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1983, s.77.

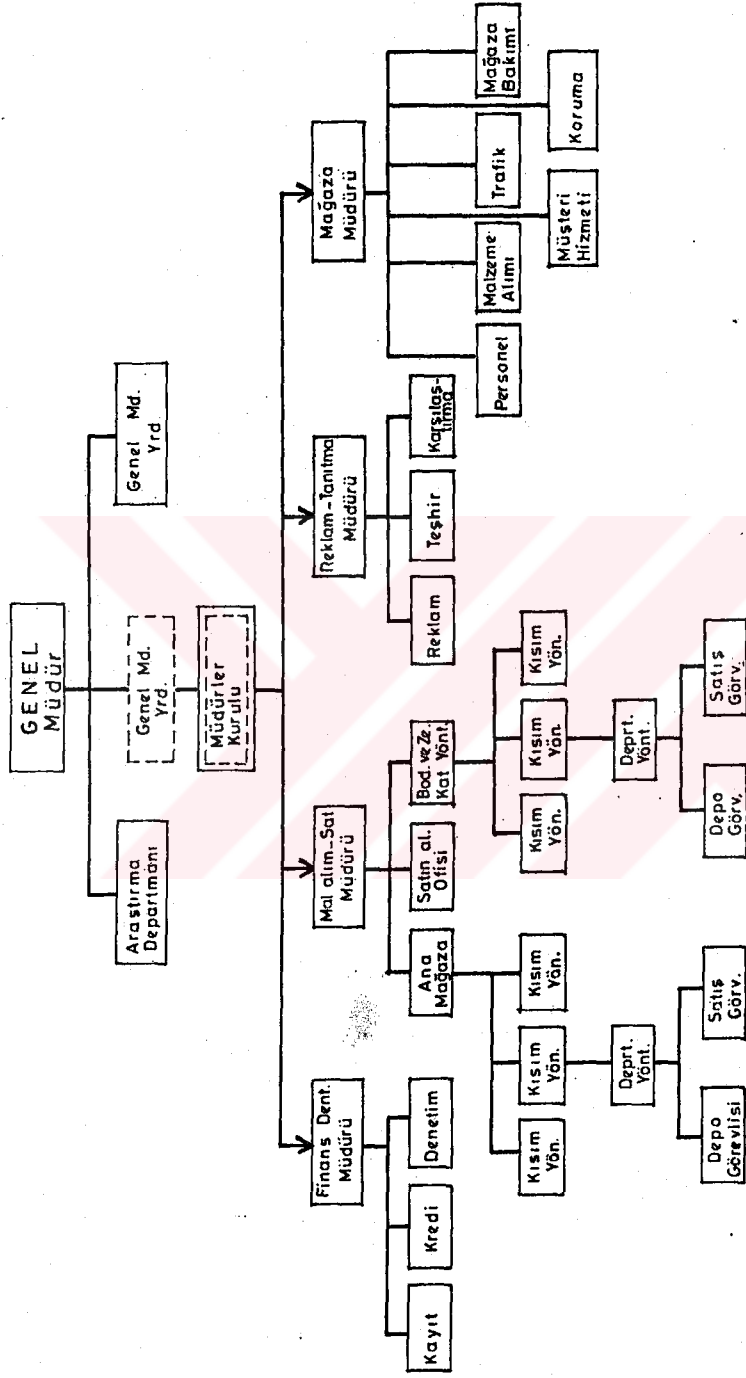
Sekil. (II-3)

Küçük Departmanlı Mağazalarda Uygulanan  
İki Fonksiyonlu Organizasyon Şem.



Kaynak: Delbert J. Duncan, Charles F. Phillips, Retailing Principles and Methods (İlincis: Richard D. Irwin, Inc., 1965) say: 175

Şekil(II-4) Departmanlı Mağazalarda 4 Fonksiyonlu Mazur Planı



Kaynak : Gerald Pintel , Jay Diamond, Retailing, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, A.B.D, 1983, S.78.

kişi, kısım mal alım-satım yöneticisidir. Onun da altında departman yöneticileri vardır. Kısım mal alım-satım yöneticileri departman yöneticilerine şimdiki ve gelecekteki mal ve satış eğilimlerini değerlendirmede yol gösterirler ve departmanları koordine ederler. Departman yöneticileride satınalma ve satma faaliyetlerinde temel sorumluluğa sahiptirler.

Müşteri zevk ve isteklerini belirleyerek, direk mal tedarik kaynaklarıyla ilişki kurarlar. Ayrıca satış görevlilerini belirlemek ve onları kontrol etmek görevleri arasındadır.

Reklam-tanıtma bölümü, kişisel satış hariç tüm satış artırıcı çabalardan sorumludur. Bu bölümün başındaki kişi, oluşturacağı dinamik bir ekiple birlikte tüketiciyi etkileyecek reklam, vitrin düzenlemesi, moda defileleri gibi sanatsal faaliyetleri planlamak ve yürütmekle görevlidir.

Mağaza yönetimi bölümü, mağazanın bakım-onarım işlerini, müşteri şikayetlerini, ambar ve depo faaliyetlerini, teçizat ve donatım işlerini, mağazanın korunmasını, kafeterya, büfe, çocuk odası gibi iş görme birimlerinin idaresini ve personel alımı, eğitimi, ücretlendirilmesi gibi çok önemli bir fonksiyonu da yerine getiren dolayısıyla departmanlı mağazacılığın can damarı olarak adlandırılan bir birimdir.

Dördüncü fonksiyon olan finans-denetim bölümünün başındaki yöneticinin görevi ise, işletmenin varlıklarını korumak ve işletmenin çalışmasını devam ettirecek finansal kaynaklar bulmaktır. Muhasebe kayıtlarının tutulması, mal alım-satım bölümleriyle işbirliği sonunda mal bütçesinin hazırlanması ve denetimi, yeni çıkan yasaların izlenmesi görevleri arasındadır.

Zaman içinde birçok departmanlı mağaza yöneticisi şube mağazaların sayısının artmasıyla satın alma ve satma sorumluluklarının aynı birimde toplanmasının doğurduğu aksaklıkları gidermek amacıyla Mazur Plan ında değişiklikler yapma yoluna gitmiş ve organizasyon şemasına yeni boyutlar getirmiştir. Bu değişikliklerin birinde, personel fonksiyonunun departmanlı mağazacılıkta beşinci temel bölüm statüsüne getirilerek doğrudan genel müdüre bağlanmasıdır (76).

Zincir mağazalarına sahip departmanlı mağazalar, şubelerinin büyüklüğünü ve sayısını, ana mağazaya olan uzaklığını, mal bileşimlerini, ana mağaza organizasyonunun yönetim felsefesini ve amaçlarını gözönünde bulundurarak bir organizasyon modeli kurmaya çalışırlar. Bu eşit yönetim ağırlıklı mağaza yaklaşımı veya özerk mağaza yaklaşımı şeklinde olmaktadır.

Eşit yönetim ağırlıklı mağaza yaklaşımında, "satın alma sorumluluğu dahil bütün temel yönetim sorumlulukları (76) KOPARAL, Departmanlı Mağazaların Organizasyon Yapılar ve GİMA T.A.Ş.'deki İncelem, s.131.

genel müdürlükte merkezileştirilmekte ve ana mağaza dahil bütün mağazalar eşit organizasyon statüsündeki satış birimleri durumuna getirilmektedir" (77).

Özerk mağaza yaklaşımında ise, zincirdeki her bir şube mağaza kendi yönetim ve satın alma personeli bulunan ayrı bir mağaza olarak düzenlenmektedir (78).

Ancak yapılan araştırmalar, departmanlı mağaza zincirleri arasında özerk mağaza uygulamasının azalma eğiliminde olduğunu, eşit yönetim ağırlıklı mağaza yapısının tercih edildiğini göstermektedir (79).

Günümüzde gelişme gösteren büyük departmanlı mağazalar sağlam karar almaya ve verimi artırmaya yardımcı olacak araştırma, stratejik planlama ve geliştirme, planlama ve politika saptama komiteleri gibi birçok kurmay birimler kurma yoluna gittikleride gözlenmektedir.

#### 2.5.5. Yönetimin Nitelikleri

Oldukça dinamik ve değişken bir ortamda faaliyetlerini yürütmek zorunda olan departmanlı mağazalar başarılarını sürdürebilmek için üstün niteliklere sahip yöneticilerden oluşan bir yönetim kadrosuna gereksinim duyarlar.

Departmanlı mağazacılık yönetim yapısı içinde, her kademedeki yöneticinin önemi büyüktür. Zincire sahip bir departmanlı mağazada yerel yöneticiler firmanın

(77) a.g.e., s.133.

(78) a.g.e., s.97.

(79) KOPARAL, Zincir Mağazaların Organizasyon Yapıları ve Beymen Mağazalarındaki İnceleme, s.172.

en üst kademesindeki yöneticiler kadar sistemin işleminde büyük rol oynarken departman şefleride tüketicilere en yakın kişiler olarak mağaza yönetiminde etkin bir yere sahiptir.

Her sektörde olduğu gibi departmanlı mağazacılıkta da etkin ve başarılı bir yönetimin olması, başarı için yeterli değildir. Bunun güçlü bir finansal yapı, uygun bir yer seçimi ve modern pazarlama yöntemleriyle desteklenmesi gerekmektedir.

Departmanlı mağazacılık alanında iyi bir yöneticinin ne tür özelliklere sahip olması gerektiği hakkında ciddi tartışmalar vardır. Ancak çoğu iş alanında olduğu gibi, sağlam bir yönetim için gereksinim duyulan aynı bireysel nitelikler bu sektör içinde geçerli olup; uyumluluk, dinleme yeteneği, gözlem yapabilme ve yönetebilme yeteneği gibi özellikler önde gelen nitelikler olarak değerlendirilmektedir (80).

Ayrıca departmanlı mağazacılıktaki hızlı değişime ayak uydurmada esnek davranabilme, tüketici isteklerindeki değişiklikleri zamanında farkederek yeni eğilimleri saptamak ve bunlara uyum sağlayacak kararları rakiplerinden önce alarak uygulamak, yöneticilerden beklenen davranışlar olmaktadır.

---

(80) B.BLUESTONE, P.HANNA, S. KUHN, L.MOORE, The Retail Revolution, Boston, Auburn House Publishing Company, 1981, s.134.



Departmanlı mağaza zincirlerinde yöneticilerin inisiyatif kullanmaları açısından şimdiye kadar iki tür yapı gözlenmiştir (81). Bunlardan birincisi aşırı merkeziyetçi yapıdır. Kararlar sürekli en üst makamdan aşağıya doğru alınır. Bunun sonucu olarak yerel yöneticiler merkeze bağlı olarak davranmak zorunda kalırlar. Genellikle departmanlı mağazalar tarafından tercih edilen bu tür yapıdır. İkinci yapı ise; yerel mağaza yöneticilerine kendi pazar koşullarına ve pazar paylarına uygun olarak karar almalarına fırsat veren özerk yönetim sistemidir. Buradaki yaklaşım her bölgenin kendine özgü özelliği olduğu düşüncesidir. Daha fazla ücret ödenerek, daha iyi eğitim görmüş, deneyimli yöneticilerle özerk yapının kullanıldığı mağazalarda güçlük, denetimin ve koordinasyonun merkez tarafından zor sağlanmasıdır.

#### 2.5.6. İşgücünün Bireysel Yeterliliği ve Mağazayı Benimsemesi

Herhangi bir mağazanın etkin olabilmesi ya da amaçlarını gerçekleştirebilmesi geniş ölçüde o örgütü meydana getiren satış elemanlarının çalışma eğilimine bağlıdır.

Bu eğilim her ne kadar işgörenden kaynaklansa da departmanlı mağaza yöneticilerinin personele hakettiği ücreti ödemesi, çalışma ve dinlenme ortamlarının rahat olmasını sağlaması, personeli daha verimli hale getirecek, çalışma isteğini ve mağazaya olan bağlılığını arttıracaktır.

işgörenlerin güvenini kazanmak ve sistemli bir çalışma ortamı yaratabilmek amacıyla mağaza yöneticileri bir iş gücü politikası benimsemeli, işgörenden beklenen görev, yetki, sorumlulukları ve yükselme kanallarıyla koşullarını gösterir prosedürler hazırlanmalıdır.

Ayrıca mağaza faaliyetlerindeki verimi arttırmak amacıyla sürekli olarak hizmet içi eğitim ve işbaşında eğitim programları uygulanmasıyla personelin yapmakta olduğu işi daha iyi yapması, gerekli bilgi ve yeteneği kazanarak üst görevlere geçebilecek duruma gelmesi (82), "firmasını, firmasının amaç, politika ve stratejisini, pazarlama bileşenlerini (mal, fiyat, tutundurma, dağıtım) rakiplerini ve bunların pazarlama programlarını, hedef müşterilerin özellikleriyle, pazar koşullarını öğrenmesi sağlanmalıdır" (83).

Bu tür eğitim programlarının diğer bir amacında müşterilere karşı ne şekilde davranılması gerektiğinin işgörenlere öğretilmesidir.

İyibir satışçıdan beklenen özellikler şunlardır:

- Yetki ve sorumlulukları bilerek ve denetçileriyle uyum içinde olması.
- Satışçının kendisine ve pazarlama programına inanması ve güvenmesi, günün modasına ve müşteri özelliklerine göre giyimine özen gösterip, uyumlu aksesuarlar kullanması, temizliğine, uyku düzenine, konuşurken seçtiği

(82) Melih AYRAÇMAN, "Personel Bilgi Sistemi," A.İ.T.İ.A. Muğla İşletmecilik Y.O. Dergisi, Sayı 1, (Mart 1978), s.85.

(83) Muhittin KARABULUT, "Satışçılığın Davranışsal Yönü," Pazarlama Dergisi, sayı 1, (Mart 1972), s.25.

kelimelere, ses tonuna ve uslubuna dikkat etmesi, kısacası başarılı olabilmek için görünüm ve davranışını kişiliğinin bir parçası haline getirmesi (84).

- Satışçı müşterilerinin mağazaya bağlılıklarını arttırmaya ve kaybetmemeye, bu arada yeni müşteriler edinmeye çaba sarfetmelidir.

- Bir satışçı herşeyden önce satışın tesadüf eseri olmadığını, müşterisinin can alıcı noktasını bularak onun en çok arzuladığı ve önem verdiği konularda ilgisini çekerek almaya özendirebileceğini (85), bunu yaparkende soru sordurmayı, itirazları ölçülü ve etkin bir biçimde karşılamayı da bilmelidir.

Mağazanın satışlarının artmasını sağlamak amacıyla personelin çeşitli işlemlerini daha iyi gerçekleştirmesini sağlayacak ödüller önermek ve prim sistemi getirmek ya da belli bir düzeyin altına düşmesini önlemek için cezalar koymak modern mağazacılık anlayışı içinde yapılması gereken yöntemlerdir.

#### 2.5.7. Satış Artırma Çabaları

Departmanlı mağazalarda uygulanan satış artırma çabalarının temel amacı, mağazada satılmakta olan herhangi bir malın veya mal grubunun tanıtılması değil, mağazanın kendisi hakkında tüketiciler üzerinde olumlu bir imajın yaratılmasıdır (86).

(84) a.g.m., s.25.

(85) Timuçin OVA, "Dağıtım Sistemlerinin Problemleri, Dağıtıcılar Açısından Uygulamalar, Gelişmeler ve Problemler," Yeni İş Dünyası, (Eylül 1985), s.37.

(86) James F.ENGEL, Martin R.WARSHAW, Thomas C.KINNEAR, Promotional Strategy, Illinois, Richard D.Irwin, Inc., 1979, s.547.

Bunu gerçekleştirmek için mağazalar reklam, tanıtma, kişisel satış gibi genel satış arttırıcı çabaların yanında departmanlı mağazacılığa özgü diğer satış arttırıcı faaliyetlerde bulunarak başarılı olmaya çalışırlar.

Bu faaliyetleri şu şekilde sıralayabiliriz.

Toplantı Salonları: Mağazanın veya alışveriş merkezinin içindeki bir alanın toplantı salonu olarak ayrılması ve burada çeşitli amaçlı toplantı ve seminerler düzenlenmesi yoluyla tüketicilerin ilgisinin mağaza üzerine çekilmesi istenmektedir.

Sergi ve Gösteri Salonları: Çeşitli sergilerle (resim, heykel, takı, çiçek vb.), moda defileleri gibi sanatsal ve kültürel etkinliklerin sunulacağı salonlara mağaza içinde yer verilmesi, dolaylı olarak mağazaya olan ziyaretleri arttıracığından bu tür faaliyetler departmanlı mağaza yöneticileri tarafından etkin birer satış arttırıcı çaba olarak değerlendirilmektedir.

Yıldönümü Satışları: Mağazanın açılış yıldönümlerinde uygulayacağı özel hediyeli ve indirimli satışlar ya da çocuklar için düzenleyeceği doğum günü partileri, satışları arttırıcı ve olumlu imaj yaratıcı etkinlikler olarak kullanılmaktadır (87).

Sportif Faaliyetler: Heryaştaki sporseverlerin ilgisini çekmek amacıyla çeşitli dallarda düzenlenen kurs

(87) William W. CALLAHAN, Shopping Center Promotions, Branch-Smith, Inc., 1974, s.117.

ve yarışmalarla, müşterinin düzenli bir şekilde mağazaya gelmeleri sağlanırken spor departmanı başta olmak üzere satışların artacağı planlanmaktadır.

Özel Gün Satışları: Yılbaşı, bayramlar, anne ve babalar günü gibi özelliği olan günlerde satışları destekleyici özel hediyelerin, kuponların, hediye çeklerinin verilmesi veya o günün şanslı müşterilerinin çeşitli yöntemlerle seçilmesi gibi uygulamalar çok kullanılan satış artırma çabalarıdır.

İndirimli Satışlar: Diğer perakendeci firmalarda olduğu gibi departmanlı mağazalarda da sıkça kullanılan bu yöntem genellikle sezon sonlarında kullanılmaktadır.

Piyangolar: Mağaza ihtiyaçlarına bağlı olarak gündeme gelen bu yöntem, genellikle satışların yavaşladığı dönemlerde devreye sokulmaktadır.

Gece Satışları: Çalışanların uzun süreli alışveriş yapabilmelerini sağlamak amacıyla hergün veya haftanın belli günlerinde uygulanan gece satışları normal satışları destekleyici olarak uygulanmaktadır.

Çocuk Kulüpleri ve Oyun Odaları: Çocuklu müşterileri mağazaya çekmek ve onlara rahat bir alışveriş ortamı yaratmak amacıyla, mağaza içinde çocukların oynayacağı cazip oyuncaklarla donatılmış, uzman kişilerin gözetiminde, güvenilir olan oyun odalarının hazırlanması departmanlı mağazalarda sıkça görülen ve istenilen bir uygulama olmaktadır.

Lokanta ve Kafeteryalar: Uzun süreli alışverişlerde müşterilerin çeşitli gereksinimlerini karşılamak amacıyla düzenlenen bu tür servisler, aynı zamanda mağaza müşterisi olmayan kişilere hizmet vermeyi de amaçlamaktadır.

Satış Yerinde Reklam: Departmanlı mağaza yöneticilerinin üretici firmalara, satış yerinde reklam yapabilmelerine yardımcı olacak her türlü kolaylığı sağlaması satışları arttırıcı diğer bir uygulamadır.

Satış Sonrası Servis: "Satışların devamlılığını sağlamak amacıyla alıcıya satıcının elinden geldiğince yardımcı olma isteğinde bulunması" (88) şeklinde tanımlanan satış sonrası servis departmanlı mağaza yöneticileri tarafından etkin bir program çerçevesinde kullanılmak istenilir. Genellikle satış sonrası servis sözü, bakım ve onarım hizmetlerini çağrıştırıyorsa da malın eve teslimi, monte edilip çalıştırılması, malın defolu çıkması halinde tamirinin yapılması veya değiştirilmesi, en son çare olarak da bedelinin iadesi konularını içermektedir.

Günümüzde departmanlı mağazaların bu gibi hizmetleri kendilerinin üstlendiği, bazı durumlarda da, bu hizmetleri özel anlaşmalarla uzman firmalara devrettikleri gözlenmektedir.

(88) J.ZİLLER, Satıştan Sonra Servis, Çev.Taner Çelensü, İstanbul, İstanbul Reklam Ofset Yayınları:3, 1971, s.18.

(89) ZİLLER, a.g.e., s.25.

### 2.5.8. Mağaza Güvenliği

Departmanlı mağazaların başarısını etkileyen bir faktörde mağaza güvenlik sistemlerinin gerektiği yerlerde ve yeterli ölçülerde alınabilmesidir.

Yöneticiler güvenlik önlemlerini, yangına karşı ve mağaza hırsızlığına karşı olmak üzere ikiye ayırarak ele alırlar.

Bilindiği gibi büyük mağazalar bir yandan önemli sayıda insanı, diğer yandan değeri çok yüksek olan büyük miktarda tüketim mallarını bünyesinde bir arada bulunduran çok hareketli iş ortamlarıdır. Bu ortamda acil koşullar altında problem, hem, insanları hem de, malları korumak olduğundan olay iki boyutludur (90).

Mağaza içinde yangın ihbarını anında değerlendirerek emniyet görevlilerinin bulunması, yangın merdivenlerini gösterir çarpıcı sembollerin ana yol ayrımlarına yerleştirilmesi, yangın söndürme aletlerinin yeterli ölçüde mağaza içine konulması, sigortalama işlemlerinin yaptırılması gibi önlemler mağaza yöneticileri tarafından özenle gerçekleştirilmelidir. Bunun yanında yeni binaların ateşe dayanıklı duvar sistemleriyle inşa edilmesi de departmanlı mağaza yöneticileri tarafından aranılan bir özellik olmaktadır.

Departmanlı mağazacılıktaki açık sergileme sistemi dükkan hırsızları için uygun bir ortamdır. Buna alışveriş

(90) İ.K.V., a.g.e., s.67.

yapmak için dolaşan kalabalıkta eklenince bu gibi hırsızların işleri kolaylaşırken mağazalarda önemli zararlara uğramaktadır.

Yapılan araştırmalar bu tip mağazalardan hırsızlık yapan kişilerin, çok değişik sosyo-ekonomik düzeylerden, farklı eğitim ve işlere sahip kişiler olduklarını, ayrıca bunların içinde, uyuşturucu alışkanlıkları olanlarla, okul çocukları, ekonomik sıkıntı içinde olan bireyler ve kleptomaların ön sıralarda yer aldıkları ortaya koymuştur (91).

Mağaza hırsızlığıyla ilgili olarak yapılan bir araştırmada şu sonuçlar elde edilmiştir (92):

- Batı ülkelerinde süpermarket dışındaki mağazaların en çok soyuldukları ay, yılbaşı alışverişlerinin olduğu aralık ayıdır.

- Genellikle cumartesi günleri en çok firenin verildiği gündür.

- A.B.D.'de genellikle 15 <sup>00</sup> - 18 <sup>00</sup> arası ve akşam saatleri en çok hırsızlığın yoğunlaştığı saatlerdir.

- Mağaza hırsızları için tipik bir yaş grubu yoktur. ancak araştırma sonucuna göre %70'i 30 yaşın altında, %10'uda 12 yaşın altındadır.

- Cinsiyet açısından incelendiğinde hırsız kadın, erkek oranı eşittir.

- Her onbeş müşteriden biri çalmaktadır.

(91) PINTEL, DIAMOND, a.g.e., s.175.

(92) A.g.e., s.175.



Günümüzde mağaza hırsızlığı önemli boyutlara ulaşırken departmanlı mağaza yöneticileride hırsızlığı engelleyici bazı önlemler almaktadır. Bu önlemleri şu şekilde sıralayabiliriz (93):

#### Gözetleme Sistemleri:

Pekçok mağaza kapalı devre televizyon ve kamera sistemleri kullanarak mağaza kontrolü yapmaktadır. Bu şekilde hem hırsızlık olayı belgelenenilmekte hem de hırsızlığa karşı psikolojik olarak ürkütücü bir etki yaratılmaktadır.

Güvenlik uzmanlarının çoğunun birleştiği nokta en etkin koruma yönteminin gözetleme kameraları olduğudur.

#### Mallar Üzerindeki Fiyat Etiketleri:

Departmanlı mağaza hırsızlığında en çok kullanılan yöntemlerden biride fiyat etiketlerinin sökülerek daha ucuz fiyatlı etiketlerin yerleştirilmesidir. Böylece fiyat yasal olmayan yollardan düşürülerek hırsızlık yapılmaktadır. Bu tür hırsızlığı önlemek için, maldan kolayca sökülemeyen fiyat etiketleri kullanılmaktadır.

#### Plastik Manyetik Diskler:

Bu yöntemle malın üzerine özel bir araçla plastik diskler yerleştirilmekte ve malın bedeli kasaya ödendikten sonra bu diskler yine özel bir araçla maldan çıkarılmaktadır. Eğer disk çıkartılmadan mal mağaza dışına

(93) a.g.e., s.178.

çıkartılmak istenirse, dış kapı çerçevesine yerleştirilmiş olan dedektörler tarafından saptanarak alarm çalacaktır.

#### Soyunma Kabinlerinin Kontrolü :

Bu yöntemde giysiyi denemek isteyen müşteriye deneyeceği mal sayısını belirten renk kodlu disk verilmekte ve deneme bittiğinde renk kodu sayısına göre mal geri alınmaktadır.

Örnek: Yeşil disk, iki adet giyim eşyasını sembolize eder.

#### Büyülten Aynalar:

Bu yöntemde az masrafla hırsızlık oranını düşürmekte kullanılır. Stratejik bölgelere yerleştirme sayesinde personelin müşterileri gözlemesine yardımcı olur. Ayrıca hırsız üzerinde psikolojik baskıya da neden olmaktadır.

#### Kilitlenebilen Sergileme Sistemi:

Kıymetli mallar için uygulanan bu sistemde, malların müşteri tarafından incelenebilme olanağı vardır. Ancak denenmesi veya alıp götürülebilmesi için kilitlenerek rafa veya askıya tutturulan kilidin, görevli tarafından açılması gerekmektedir.

#### Dedektifler:

Diğer koruyucu önlemlerle birlikte, her zaman uygulanabilen bu yöntem firmaya aşırı maliyet yükü getirdiğinden eleştirilmektedir.

### III. BÖLÜM

#### 3. TÜRKİYE'DEKİ DEPARTMANLI MAĞAZACILIK UYGULAMALARI

##### 3.1. Departmanlı Mağazacılığın Türkiye'deki Gelişimi

Departmanlı mağazaların Türkiye'deki gelişim sürecine bakıldığında bu tür perakendeciliğin 1960 lı yıllardan sonra ticaret hayatına girdiği ve zaman içinde gelişerek bugünkü şeklini aldığı görülmektedir.

Dünyadaki örneklerinde de olduğu gibi Türkiye'deki departmanlı mağaza firmalarını gelişim sürecine göre gruplara ayırmak olasıdır.

Bunlardan ilk gruba girenler, kuruluş yıllarında toptancı ve imalatçı olarak çalışıp sonradan büyüyüp gelişerek perakendeciliğe atılan firmalardır. Bu gruba örnek olarak, günümüzde başarılı bir departmanlı mağaza örneği veren Yeni Karamürsel mağazaları verilebilir. 1890 yılında Karamürsel'de Karamürsel Mensucat Sanayii adı altında imalatçı firma ortağı olarak işe başlayan firma sahibi, daha sonra fabrikanın ürünlerinin pazarlandığı İstanbul Sultanhamam'daki perakende mağazasını devralarak Yeni Karamürsel (YKM) ismi altında, yeni bir anlayışla hizmete sokmuş ve zaman içinde mal bileşimini geliştirerek kumaşa ilave olarak giyim eşyasına da yer vermiş,

1961' de Ankara Ulus'da açtığı mağaza ile tam anlamıyla departmanlı mağaza örneği oluşturmuştur. Ancak süpermarketi olmayan YKM Ulus mağazasının bu eksiğini 1969'da açtığı Kızılay mağazasıyla giderdiği görülmektedir.

Bu gruba verilebilecek diğer bir örnekte Yeni Konağın mağazalarıdır. 1960 lı yılların başında İzmir Kemeraltı'nda konfeksiyonculuk yaparak ticarete başlayan firma, 1965 den sonra departmanlı mağazacılığa yönelmiştir.

İkinci gruba girenler ise, ticaret hayatına doğrudan perakendecilikle başlamış olup önceleri belli malları pazarlarken zaman içinde mal bileşimlerini çeşitlendirip departmanlı mağaza olma aşamasına gelen mağazalardır.

1944 yılında kumaş, tuhafiye, konfeksiyon gibi ürünleri pazarlayarak perakendeciliğe başlayan Atalar firmasıyla, 1873 de Avrupadan ithal ettiği çeşitli malları satışa sunan Lion mağazası bu gruba örnek olarak verilebilir(94).

Üçüncü gruba girenler ise, departmanlı mağazacılığa doğrudan başlayan firmalardır. Dünyada ki departmanlı mağaza örneklerinden esinlenerek kurulan Gima ve 19 Mayıs mağazaları bu grubun öncüleri olarak sayılabilir.

(94) ŞİRELİ, Türkiye'de Departmanlı Mağazaların Müşterilerinin Sosyo-Ekonomik Özellikleri, s. 28.

Her ne kadar Atalar ve Lion Mağazaları burada örnek olarak verilmişse de, bu mağazalar tam anlamıyla departmanlı mağaza örneği oluşturmamıştır. O günün koşullarında birden fazla reyona sahip mağazaların azlığı, bu firmaların departmanlı mağaza olarak görülmesine neden olmuştur. Günümüzde bu mağazaların konfeksiyon, giyim eşyası ve benzeri ürünlerle sınırlı kaldığı görülmektedir.

Dördüncü ve son grubu oluşturan departmanlı mağaza örneği ise, Ekim 1988'de İstanbul Ataköy'de açılan Printemps mağazasıdır. Ünlü Fransız grubu olan Printemps, dünyada oluşturduğu mağaza zincirine İstanbul şubesini de katarak Türk departmanlı mağazacılığına yeni boyutlar kazandırmış, aynı zamanda da modern bir departmanlı mağaza örneği vermiştir.

### 3.2. Örnek Altı Departmanlı Mağazanın İncelenmesi

Türkiye genelinde yapmış olduğumuz araştırmada, departmanlı mağaza tanımına uygun düştüğüne inandığımız altı örnek mağaza seçilmiş ve seçilen bu örnek mağazalar teker teker incelenerek eleştirici bir yaklaşımla değerlendirilmiştir.

### 3.2.1. Gıda ve İhtiyaç Maddeleri (GİMA) T.A.Ş.

KURULUŞU : 1956'da Ankara'da kurulmuştur.

SERMAYESİ: 2 Milyar TL. sermayeli %50'si devletin, %50'sini özel sektörün oluşturduğu bir A.Ş.'dir.

ŞUBELERİ : 58 mağaza.

ÖRNEK MAĞAZA YERLEŞİM YERİ: Kızılay-ANKARA

YÜZ ÖLÇÜMÜ: 7.500 m<sup>2</sup>, 5 katlı.

PERSONEL SAYISI : 149 kişi.

REYONLARI : - Gıda

- Temizlik Malzemeleri

- Kundura

- Cici bebe

- Konfeksiyon

- Parfümeri

- Gömlek

- Hediyelik eşya

- Oyuncak

- Mefruşat

- Mutfak eşyası

- Züccaciye

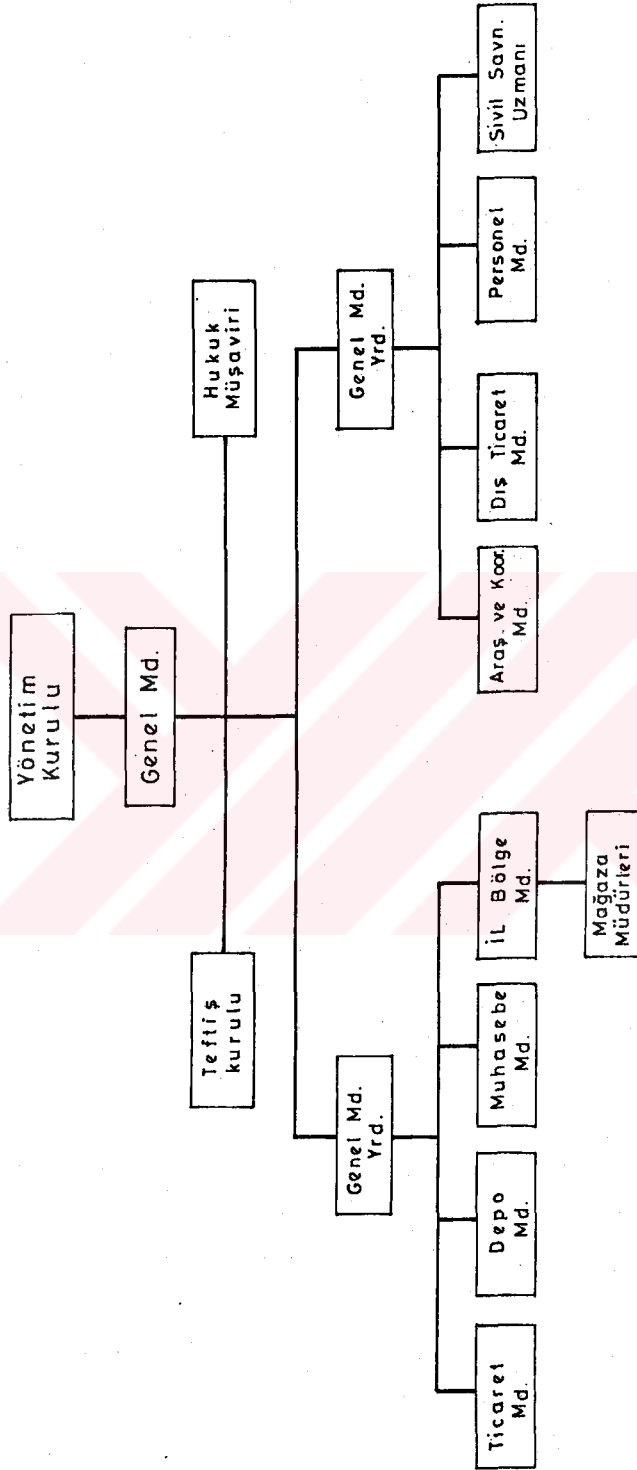
- Büyük Ev Aparatları

- Mobilya

ÇALIŞMA SAATLERİ : Pazar hariç 900 - 1900

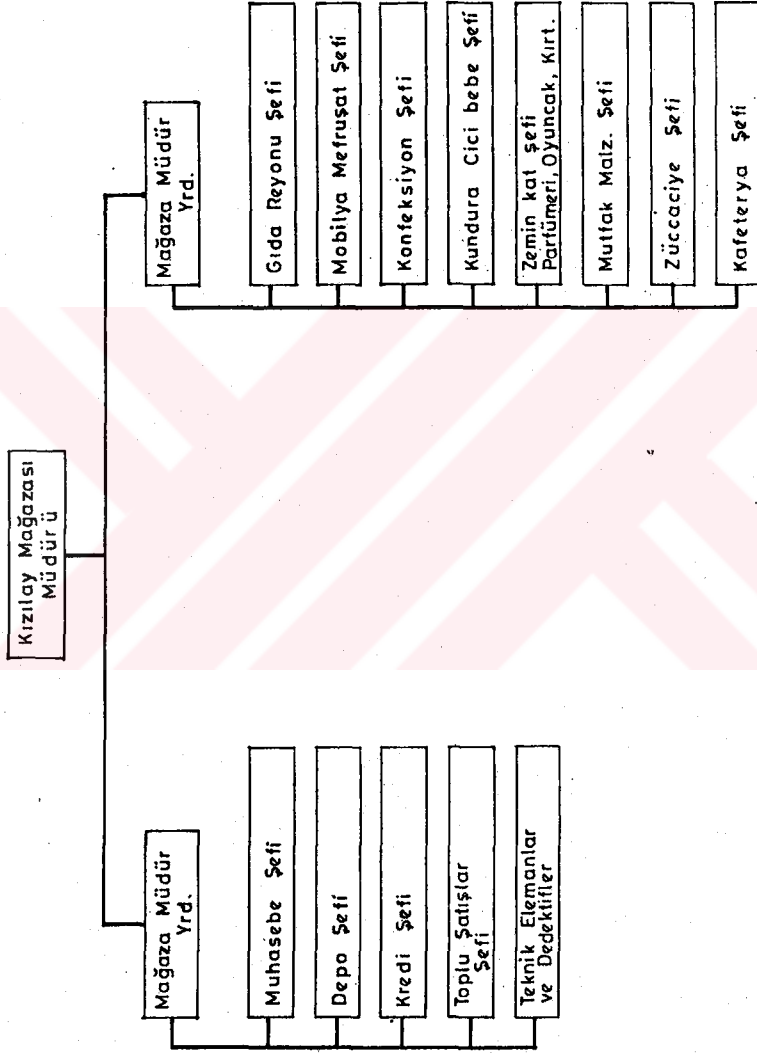
Şekil .(III-1)

Gima T.A.Ş. Organizasyon Şeması



Şekil . (III-2)

Gima T.A.Ş. Kızılay Mağazası Organizasyon Şeması





1956 yılında Ankara'da kurulan Gima T.A.Ş. zaman içinde büyüyen ve bugün Türkiye genelinde 58 satış mağazasına sahip, büyük bir departmanlı mağazalar zinciridir. 58 mağazanın hepsi departmanlı mağazacılığın gerektirdiği bütün reyonlara sahip olmamakla birlikte, tezimize konu olan Gima Kızılay mağazası bu sektörde öncü olarak hizmet veren ve departmanlı mağazalarda olması gereken bütün reyonlara sahip örnek bir mağazadır.

Gima T.A.Ş.'nin (Şekil III-1) organizasyon yapısında en üst kademeyi yönetim kurulu, onun altında da genel müdür oluşturmaktadır. Genel müdür'e doğrudan bağlı olan hukuk müşavirliği ile teftiş kurulu kurmay hizmeti vermektedir. Örgütün tüm faaliyetlerinden, genel müdür'e doğrudan sorumlu olan iki genel müdür yardımcısından birine ticaret, muhasebe, depo ve il bölge müdürü, diğer genel müdür yardımcısına ise araştırma ve koordinasyon, dış ticaret ve personel müdürü ile sivil savunma uzmanı bağlıdır.

Ticaret müdürlüğü; bütün mal alımlarından, muhasebe müdürlüğü; zincirdeki mağazaların muhasebe kayıtlarını merkezileştirmekten, depo müdürlüğü; malların depolanıp sevkinin yapılmasından, il bölge müdürlükleri de kendilerine bağlı mağaza ve depoların eşgüdüm içinde çalışmalarından sorumludur. Bunun yanında araştırma ve koordinasyon müdürlüğü; bütün mağazaların denetiminden ve yazışmalarından, dış ticaret müdürlüğü; ithal malların alımın-

dan, personel müdürlüğü; zincirdeki bütün mağazaların personel gereksinimini sağlamak ve ilişkilerini düzenlemeden, sivil savunma uzmanı ise korumayla ilgili görevlerden sorumludur.

Gima Kızılay şubesi organizasyon şemasında ise (Şekil III-2) en üst yönetici olarak görülen mağaza müdürü Ankara il bölge müdürlüğü kanalıyla üst yönetime bağlıdır. Mağaza müdürüne de mağaza faaliyetlerinde yardımcı olan iki müdür yardımcısı bulunmaktadır. Bu müdür yardımcılarında biri mağazadaki departmanların faaliyetlerinden sorumlu olurken, diğerine de muhasebe kredisi, toplu satışlar ve depo sefleri bağlıdır. Ayrıca mağazada çalışan teknik elemanlar ile korumada görevli dedektiflerde mağaza müdürü yardımcısına bağlı olarak çalışmaktadır.

Gima T.A.Ş.'nin organizasyon yapısına genel olarak baktığımızda, sadece satış fonksiyonunun mağazaların sorumluluğunda olduğunu, bunun dışında kalan satınalma başta olmak üzere muhasebe, depolama, personel, araştırma koordinasyon gibi temel yönetim fonksiyonlarının genel müdürlük tarafından yürütüldüğü, merkezi denetim sistemini kolaylaştıran, eşit yönetim ağırlıklı mağaza organizasyonu modelinin uygulanmakta olduğunu görmekteyiz. Satınalma ve satış fonksiyonlarının ayrı olduğu ve satış dışındaki bütün fonksiyonların merkezileştirildiği bu organizasyon yapısının, fazla satış mağazasına sahip Gima için

uygun olduğu söylenebilir. Ancak satınalma, personel, muhasebe ve diğerleri gibi birbirinden çok farklı fonksiyonların sadece iki genel müdür yardımcısının sorumluluğuna verilmesinin işleri zorlaştırdığı ve ağırlaştırdığı görüşündeyiz. Bunun yanında bu derece büyük bir zincire sahip firmanın, satış artırma çabaları gibi fonksiyonel bir birime sahip olmadığınıda görmekteyiz.

Önerimiz; satış artırma çabalarının merkezileştirildiği, mağazaların bölge müdürlükleri olmaksızın doğrudan genel müdüre bağlandığı ve personel, muhasebe-finance, reklam, satınalma ve mağaza yönetimi gibi temel yönetim fonksiyonlarının birer genel müdür yardımcısına bağlı olarak genel müdüre karşı sorumlu olduğu bir organizasyon yapısıdır.

Tezimize örnek mağaza olarak alınan Gima Kızılay mağazası, Kızılay meydanındaki gökdelenin, Emekli Sandığından kiralanılan ilk beş katında faaliyetlerini sürdürmektedir. Bunlardan en altkat depo ve teknik hizmetler için, diğer 4 kat ise satış alanı olarak kullanılmaktadır. Binanın departmanlı mağazacılığa uygun bir yapıda olması ile alışveriş merkezinin ortasında bulunmasının kuruluş yeri seçiminde önde gelen faktörler olarak değerlendirildiğini belirten firma yetkilisi, mağazanın özel otopark alanı olmadığı için, toplu taşıma aracı duraklarına yakın oluşunu da ikincil faktör olarak değerlendirdiklerini belirtmiştir.

Aslında departmanlı mağazacılık için uygun görülen bu yapının , otoparkının bulunmamasının, modern mağaza-

cılık anlayışı açısından büyük bir dezavantaj olduğu görüşündeyiz.

Gima'nın %90 orta düzey gelire sahip tüketici kitlesini hedef kitle olarak seçtiğini, bunun yanında özel ve kamu kuruluşlarına yapılan toplu satışlarında hedeflendiğini belirten firma yetkilisi, bu özellikler gözönünde tutularak mal seçimine gidildiğini, kaliteli malı, ilk elden alarak ucuzu satmayı ilke olarak benimsediklerini açıklamışlardır.

Satışlarda gıda ve temizlik reyonu hariç kredili satış uygulamasının yapıldığını ve satışların yaklaşık %40'ının kredili olarak gerçekleştiğini açıklayan mağaza müdür yardımcısı, bu oranın düşük olmasını; müşterilerin gıda reyonuna ağırlık vermesine bağlamıştır. Firmanın kredili satış limiti; brüt ücretin dört katı olup, yeni evliler için beş katıdır. Geri ödeme süresi; dayanıklı tüketim mallarında 10 ay, diğerlerinde ise 5 aydır ve sadece büyük ev eşyalarından %3 vade farkı istenildiği edinilen bilgiler arasındadır.

Mağazaların şarküteri ürünlerini mağaza bazında satınaldıkları, bunun dışındakilerin ise 20 firma elemanının sürekli gerçekleştirdiği tüketici araştırması sonuçları göz önüne alınarak yapıldığı öğrenilmiştir. Konfeksiyon ile ayakkabı-çanta gibi moda ve yöre özelliklerine bağlı giysilerin seçiminde ise bütün mağaza müdürlerinin katıldıkları defilelerde karar alındığı bildirilmiştir.

Her türlü personel alımının ve işlemlerinin genel müdürlükçe yapıldığı, işe ilk olarak girenlerin öncelikle eski mağazalarda eğitime alındığı, ardından yeni mağazalarda görevlendirildiği, belli dönemlerde verilen seminerlerle hizmet içi eğitim uygulandığı, günlük çalışma mesayisinin iki saatinin fazla mesai olarak değerlendirildiği ve satışlar üzerinden prim verilmesi yanında, verimsiz çalışanların ücretlerinin kesildiği öğrenilmiştir.

Kızılay Gima mağazasının dış cephesine bakıldığında ilk göze çarpan ışıklı GİMA tabelasıdır. Mağazanın iki yanında bulunan vitrinlerin ise çekicilikten uzak oldukları görülmektedir.

İç düzenlemede kullanılan demirbaşların ağır ve zevksiz oldukları, malları göstermekten çok kendilerini gösterdikleri, genellikle malların raflarda sergilendiği ve satış personelinin yardımıyla incelenebildiği dikkati çekmiştir.

Mağaza içi aydınlatmanın floresan lambalarla ve pencereden gelen doğal ışıkla yapıldığı, ancak bunların mağazayı canlı göstermeye yetmediği görülmüştür. Malları ve mağazayı cazip hale getirecek canlı bir ışıklandırma sisteminin yapılmasının yararlı olacağı görüşündeyiz.

Zemin döşemesinin girişte mermer, diğer katlarda ise marley kaplı olduğu mağazada, klasik merdivenlere ek olarak alt kat hariç diğer katlara yürüyen merdiven çalışmaktadır. Ayrıca trafik akışında rahatlık olması

ve mal naklinde kullanılmak üzere dörder kişilik iki a-sansör de hizmet vermektedir.

Havalandırma sisteminin olduğu mağazada sivil-savunma sekreterliğinin mal ve can güvenliğinin korunmasında hizmet verdiği, bunun yanında herşeyin sigortalandığı gibi personelin de hayat sigortası kapsamına alındığı bilgi olarak verilmiştir.

Mağaza hırsızlığına karşı önlem olarak aynalardan yararlandıklarını, buna ek olarak 6'sı kadrolu 13 dedektif çalıştırdıklarını belirten mağaza müdür yardımcısı, her satış personelinin reyonundan sorumlu olduğunu, %0,5 oranındaki kayıpları şirketin üstlendiğini, bunun üstündeki tutarların ise reyondaki görevlilerden tahsil edildiğini, ayrıca personel çıkışlarının kontrol altına alınmasıyla, personelden gelebilecek hırsızlıkların önlendiğini belirtmiştir.

Satış arttırıcı faaliyetlerin merkezde ticaret müdürü tarafından yönlendirildiği Gima'da, başlıca satış arttırıcı çabalar olarak; İstanbul'da Migros'a rakip oldukları imajını vermek amacıyla toplu taşıma araçlarına verdikleri afiş türü reklamları ve yeni açılacak bir mağazanın tanıtımı için verilen yöresel radyo reklamlarını görmekteyiz. Ayrıca dönemsel olarak, mefruşat reyonunda, tül ve perdelik kumaş alanlara ücretsiz perde dikimi yapıldığı da öğrenilmiştir. 1986 yılında müşterilerin dinlenmesi amacıyla açılan kafeteryanın da başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürdüğü görülmektedir.

Genel olarak Kızılay Gima mağazasını değerlendirdiğimizde, Gima'nın bu sektörde öncü bir kuruluş olduğunu, hedeflediği tüketici kitlesine a'dan z'ye diyebileceğimiz bütün mal çeşidini, uygun fiyatla satmayı amaçladığını söyleyebiliriz. Ancak mağazanın açıldığı tarihten beri mağaza içi düzenlemesini, ufak tefek değişikliklerin dışında yenilemediğini görüyoruz. Oysa bu ölçülerdeki bir departmanlı mağazanın, günümüz modern mağazacılık anlayışına uygun görüntüsel değişiklikleri bugüne kadar yapması gerektiği görüşündeyiz.

3.2.2. YENİ KARAMÜRSEL Giyim ve İhtiyaç Mad.San.  
ve Tic. A.Ş.

KURULUŞU : 1961'de Ankara Ulus Mağazası, 1969'da Kızılay  
Mağazası Açılmıştır.

SERMAYESİ: 320 Milyon TL. sermayeli bir A.Ş.'dir.

ŞUBELERİ : 4 Mağaza ve 22 bayii.

ÖRNEK MAĞAZA YERLEŞİM YERİ: Kızılay-ANKARA

YÜZ ÖLÇÜMÜ : 5.000 m<sup>2</sup>, 11 Katlı.

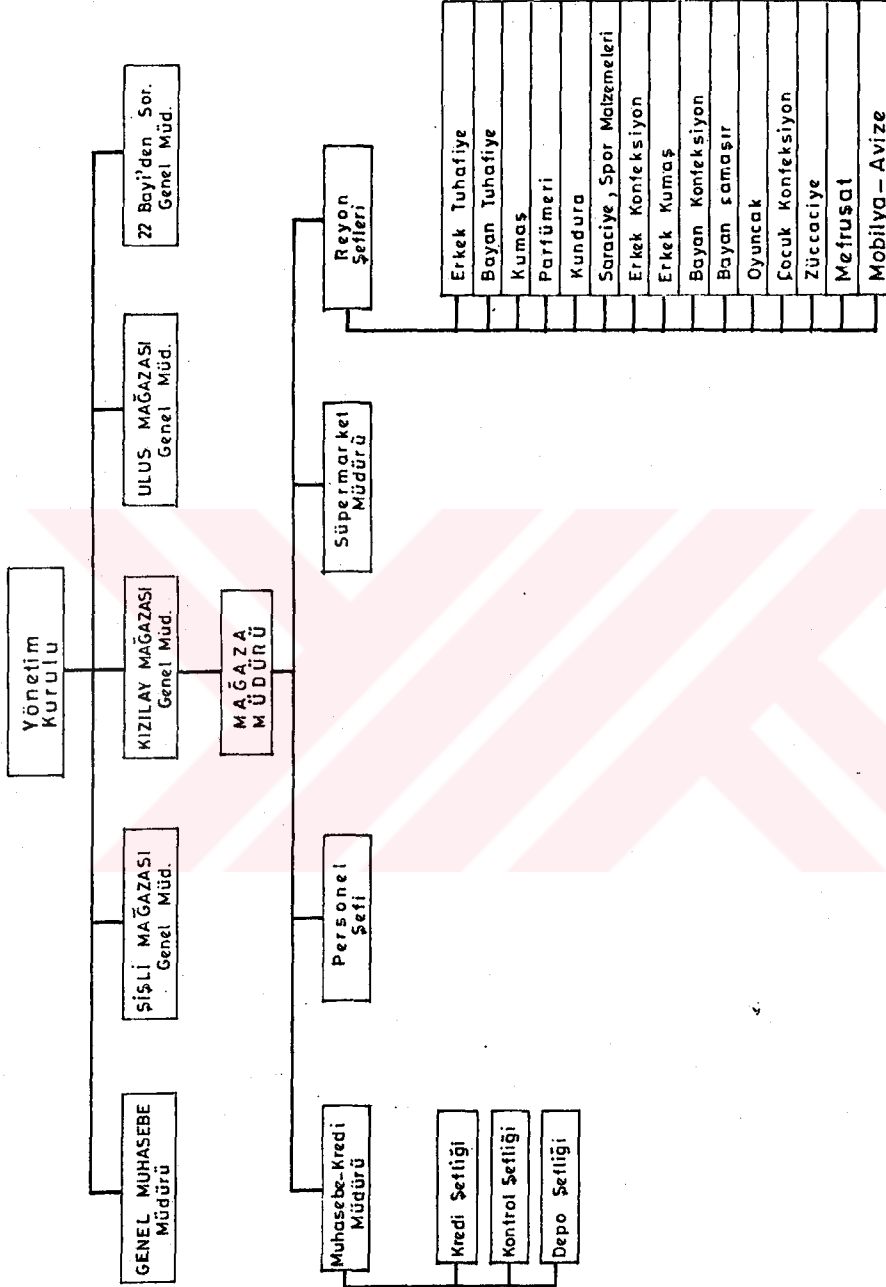
PERSONEL SAYISI : 160 kişi.

REYONLAR : - Gıda , Temizlik Malzemeleri  
- Parfümeri  
- Kundura, Saraciye  
- Kumaş, Tuhafiye  
- Erkek Konfeksiyon  
- Kadın Konfeksiyon  
- İç Çamaşır.  
- Spor Malzemesi  
- Oyuncak  
- Çocuk giyim.  
- Züccaciye  
- Elektrik ev aletleri  
- Mefruşat  
- Mobilya  
- Beyaz Eşya.

ÇALIŞMA SAATLERİ : Pazar hariç 9 30 -19 00



Şekil (III-3)  
Yeni Karamürsel Mağazası Organizasyon Şeması



Yeni Karamürsel mağazaları (YKM) departmanlı mağazacılıktan beklenen bütün departmanları bünyesinde toplayarak bu sektörde hizmet veren ve pazar payı yüksek olan büyük departmanlı mağaza zinciridir.

Türkiye genelinde 4 mağazası, 22'de bayiisi bulunan YKM'nin, mağazalarından ikisi Ankara'da Kızılay ve Ulus şubeleri olarak, diğerleri ise İzmir Konak ve İstanbul Şişli'de faaliyetlerini sürdürmektedir.

YKM mağazalarının organizasyon şeması'nda (Şekil III-3) en üstte yönetim kurulu ve ona bağlı olarak mağazalardan ve genel muhasebeden sorumlu, aynı zamanda yönetim kurulu üyeleri olan genel müdürler bulunmaktadır. Tezimize konu olan YKM Kızılay mağazası'nda ise, mağaza genel müdürü altında, mağaza müdürü ve ona bağlı olarakta muhasebe ve kredi müdürü, personel şefi, süpermarket müdürü ve reyon şefleri bulunmaktadır.

YKM mağazaları satınalma işlemlerini, tüm hisseleri kendilerine ait olan bir pazarlama A.Ş.'i aracılığıyla yapmaktadır. Pazarlama şirketinin görevi mağazaların ve bayiiilerin %90 oranındaki mal gereksinimlerini, mal bedeli üzerinden belli oranda komisyon alarak karşılamaktır.

Bunun yanında, mağazalara ve bayiiilere bazı zorunlu yöresel alımlar dışında bütün siparişlerini pazarlama şirketine verme zorunluluğu getirilmiştir. Gıda maddeleri

hariç diğ er kalemlerde yapılan yöresel alımlarda firmalar faturalarını yine pazarlama şirketine kesmekte, mağaza veya bayilerde bunun üzerinden pazarlama şirketine komisyon ödemektedir.

Pazarlama şirk eti mal tedarikine giderken pazarlama araştırması yapmakta, sonuçları iki ortaktan birine getirmekte, bunun sonucunda ise alımlar bizzat ortaklar tarafından gerçekleştirilmektedir. Firmalarla yapılan anlaşmalar ise mağaza ve bayiiilere fax'la iletilmektedir.

Yönetim kuruluna doğrudan bağlı olan, gehel muhasebe ve finans biriminin görevi, rutin muhasebe işlemleriyle birlikte mağazaların muhasebe servislerince gönderilen, mağaza ve departmanlar bazındaki evrakları bir bütün olarak ele alarak işleme koymaktır. Bunun yanında, mağaza müdürleri tarafından reyonlar bazında günlük olarak tutulan kredili ve peşin satışların gösterildiği özel tablolar da her 10 günde bir genel muhasebe ve finans birimine gönderilmekte ve bu yolla mağaza ve reyonların satışları hakkında düzenli bilgilerin, üst yönetime ulaştırılması sağlanmaktadır.

Türkiye genelinde 22 bayiye belli hukuki düzen içinde, satacağı mal bileşiminin büyük bir çoğunluğunu YKM pazarlama şirketinden almak ve YKM'nin malını satmak koşuluyla isim hakkı verilmiştir. Buna karşın YKM'de satışlar üzerinden belli bir oranda pay almaktadır.

YKM Kızılay mağazasının da personel alımları ve ilişkileri personel şefliği tarafından düzenlenirken, muhasebe ve kredi müdürlüğü de, mağazayla ilgili muhasebe kayıtlarını genel muhasebeye gidecek şekilde tutmaktadır. Ayrıca muhasebe ve kredi müdürlüğü kendi içinde kredi şefliği, kontrol şefi ve depo şefliği olarak ayrılmaktadır.

Mağaza müdürüne bağlı 15 ana reyon altında 25 tali reyon bulunurken, bu reyonların ayrı ayrı icmalleri de her katta 1 tane bulunan 10 yazar kasadan alınmaktadır.

Firmanın organizasyon şemasında, süpermarket ayrı bir müdürlük olarak görülmektedir. Taksitli satışların süpermarket ürünlerine uygulanmaması, mal alımlarının çoğunlukla yerel yapılması, sürekli denetime gelen zabıta gibi yetkili makamlarla muhatap olacak, konusunda uzman bir yöneticinin bulunması gibi özelliklerinden dolayı süpermarketin ayrı bir birim olarak çalışmasının zorunlu olduğunu söyleyen mağaza müdürü, bu reyonun da muhasebe evraklarını mağaza muhasebe müdürlüğüne verdiğini bildirmiştir.

Bu açıklamalar ışığında, Yeni Karamürsel mağazaları organizasyon yapısını değerlendirdiğimizde, bazı zorunlu yöresel alımlar ile personel alımı dışında merkezi yönetimin olduğunu görmekteyiz. Ancak yapılaşmada bir takım hatalar vardır. Organizasyon şemasında birimler direk yönetim kuruluna bağlanmıştır. Halbuki bu birimlerin bir genel müdür aracılığıyla yönetim kuruluna bağlanması

hem koordinasyonun sağlanması hem de kurumlaşma açısından daha yararlı olacağı görüşündeyiz. Ayrıca Kızılay mağazasında mağaza müdürüne aynı kademedeki bağlı hem müdürlük hem de şeflik olduğunu görmekteyiz. Bunun yanında süpermarketin departman şefliklerinden ayrı bir müdürlük olarak ele alınmasına da yanlış bir yapılaşma olarak yorumlamakta, bu departmanın faaliyetlerini departman şeflikleri altında yürütmesi gerektiğini düşünmekteyiz. Çünkü bu sektörde, gıda reyonu departmanlardan biri olarak ele alınmakta ve diğerleriyle eşit statüde görülmektedir.

Mağaza içinden edindiğimiz bilgiye göre, organizasyon şeması olmasına rağmen işleyişte yönetim kurulu üyelerinin mağaza faaliyetlerinin her kademesine doğrudan müdahalede buldukları, her fırsatta kendileri bireysel kararlar verip sonradan birim sorumlularını bilgilendirdikleri öğrenilmiştir. Bu yanlış uygulamanın yanında bu kişilerin sürekli faaliyetleri denetledikleri, alımları bizzat kendileri yaparak riski ortadan kaldırdıkları da edinilen bilgiler arasındadır.

YKM dikey bütünleşmeye giderek konfeksiyon sanayii kurmuştur. Kendi markası altında ürettiği malları mağazalarında ve bayilerinde uygun fiyatla pazarlamayı amaçladıklarını belirten firma yetkilisi bu yolla konfeksiyon ürünlerinde dışarıya bağımlılıklarını çok aza indirdiklerini açıklamıştır.

Mağaza müdürünün verdiği bilgiye göre YKM'nin hedeflediği tüketici kitlesini, kuruluş yıllarında düşük

gelir düzeyli tüketiciler oluştururken, günümüzde, hizmetler, orta ve ortanın üstünde gelire sahip tüketicilere yöneltilmiştir.

Gıda hariç bütün reyonlarda kredili satış uygulaması yapan firma, satışlarının %73'ünün kredili olduğunu, kredi uygulamasının peşin fiyatına taksitle ve 5 ay vadeli düzenlendiğini belirtmiştir.

Firma yetkilisi bu tür kredi uygulamasının tüketiciyi cezbediğini ve mağazaya olan bağımlılığını arttırdığını, aynı zamanda her ay taksit ödemek için mağazaya gelme zorunluluğunun, yeni alışverişlerin yapılmasına zemin hazırladığı görüşünü öne sürmüştür.

Marka seçiminde, hedefledikleri tüketici kitlesinin istekleri doğrultusunda karar vermeye çalıştıklarını, bu konuda bilgi edinmek için ilk etapta reyon şeflerinin sorumlu olduğunu, bazı gıda ürünleriyle, ayakkabı ve konfeksiyon gibi mallarda öncelikle kendi markalarını kullanmayı tercih ettiklerini ve standardı olan kaliteli malları da mağazalarında sergilemeyi amaç edindiklerini bildirmişlerdir.

Hizmet içi eğitim programının uygulanmadığı YKM'de, satış elemanlarının davranışları, giyim, kuşam ve müşteri ilişkileri öncelikle reyon şefleri tarafından denetlenmektedir. Ancak görüştüğümüz mağaza müdürü, kendisinin disiplinli bir kişi olmasından dolayı satış elemanlarına direk müdahalede bulunduğunu, sirküler yayınlayarak

kuralları uygulama zorunluluğu getirdiğini ve "affetmek yok" ilkesinden hareketle disiplini sağlama yolunu tercih ettiğini belirtmiştir. Bunun yanında, bu tür davranmasının nedenini de; çalıştırdıkları iş gücünün sosyo-kültürel yönden zayıf olması yanında, iş tecrübesi ile iş disiplini anlayışının kişilerde bulunmaması şeklinde açıklamıştır.

Satış elemanlarını satışlarda daha istekli ve aktif kılmak amacıyla departmanların verimine göre satış üzerinden prim vererek motive etmeye çalıştıklarını belirten mağaza müdürü, bu tür uygulamanın hem satış personeli üstünde, hem de satışların artması yönünde etkili sonuçlar doğurduğunu belirtmiştir.

YKM Kızılay Şubesi, ilk olarak açıldığı 1969 yılında binanın ilk 3 katında işe başlamış, 1982 yılında ise diğer katların mülkiyetini ele geçirerek faaliyetlerini 11 kata yaymıştır. Binanın departmanlı mağazacılık için özel olarak inşa edilmemiş olması, ve yeni katların sonradan ilavesi mağazanın bir bütün olarak görünümünü olumsuz yönde etkilemiştir. Çünkü ilk üç kat birbirine mağazanın ortasından klasik merdivenlerle bağlanırken, 3. kattan yukarısı için satış alanı dışındaki yan merdivenler kullanılmaktadır. Hem müşteri, hem de mal naklinde kullanılan bu klasik merdivenlere ek olarak, 3 tane 4'er kişilik asansörde çalışmaktadır. Ancak konumu gereği müşteri potansiyelinin her an çok yoğun olduğu YKM mağazasındaki katlar arasında ulaşım sorununun tüketiciler

açısından büyük olduğu görülmektedir. Çalışmalarımız sırasında, 3 asansörün önünde uzun kuyrukların olduğu, mül naklinin de aynı anda bu 3 asansörle yapıldığı, katları birbirine bağlayan merdivenlerin çekicilikten uzak, bakımsız ve itici oldukları gözlenmiştir.

Satışların %73'ünün kredili yapıldığı bir mağazada, kredi servisinin 10. katta olması ve katlar arası ulaşımında bu denli kötü koşullarda sağlanmasının departmanlı mağazacılık ilkelerinden biri olan müşteriye rahat ve kolay alışveriş ortamı sağlaması anlayışına ters düştüğü görüşündeyiz.

Binanın ilk 9 katını satış alanı olarak kullanan firma katlarda 3 tür değişik zemin kaplaması kullanmıştır. Bunlar gıda reyonunda marley, giriş katında karo mozaik taşı, üst katlarda halıflüks'dir. Ayrıca bütün katların ve merdiven boşluğunun aydınlatılmasında floresan lambaları kullanıldığı gözlenmiştir.

Mal bileşiminin çok olması yanında kullanım alanının darlığı, gelişmiş güzel yerleştirme yapıldığını ve ızgara biçimi yerleştirme düzeninin sıkça kullanılmak istendiğini göstermektedir.

Bu mağazadaki genel izlenimimiz iç düzenlemeye ve çekiciliğe önem verilmediği yönündedir. Ayrıca mağazanın havalandırma sisteminin olmayışı da diğer bir dezavantaj olarak görülmektedir.



YKM'nin otoparkı da yoktur. Ancak stratejik konumu açısından toplu taşıma araçlarına çok yakın olması ve hedeflediği tüketici kitlesinin sosyo-ekonomik özellikleri düşünüldüğünde bunun çok büyük bir sorun olmadığı düşünülebilir.

Mağaza hırsızlığına karşı sadece gıda reyonunda ayna sistemi kullandıklarını, diğer reyonlarda personelin bizzat bu görevi üstlendiği, ayrıca müşterilerin oto kontrol sistemiyle kendilerine sürekli yardımcı olduklarını belirten mağaza müdürü, mağaza hırsızlığı konusunda önemli bir şikayetleri olmadığını, bu açıdan pahalı önlemler almayı düşünmediklerini belirtmiştir.

YKM'ile ilgili reklam ve tanıtma faaliyetlerinin genel müdür tarafından yürütüldüğü, genellikle TV ve Radyo reklamları şeklinde olan bu faaliyetlere mağazaların yıllık ciroları oranında katıldıkları, ayrıca mağazanın 11.katında faaliyet gösteren kafeterya ile büyük parça alımlarda evlere ücretsiz nakliye yaparak müşterilere yardımcı hizmetler verdikleri öğrenilmiştir.

3.2.3. ORDU PAZARLARI (O.P.) Ordu Yardımlaşma  
Kurumu (OYAK)

KURULUŞU : 1963'de Ankara Tandoğan'da açılmıştır.

SERMAYESİ : 205 sayılı OYAK, kuruluş yasasının 33. mad-  
gereğince Türk Silahlı Kuvvetleri mensup-  
larının maaşlarının %10'u oranında kesilen,  
OYAK aidatlarından, O.P.'nin ihtiyaç duy-  
duğu ve bütün içinden tahsil edilen miktar.

ŞUBELERİ : 22 mağaza

ÖRNEK MAĞAZA YERLEŞİM YERİ: Tandoğan-ANKARA

Yüz ÖLÇÜMÜ : 4.000 m<sup>2</sup>, 3 katlı

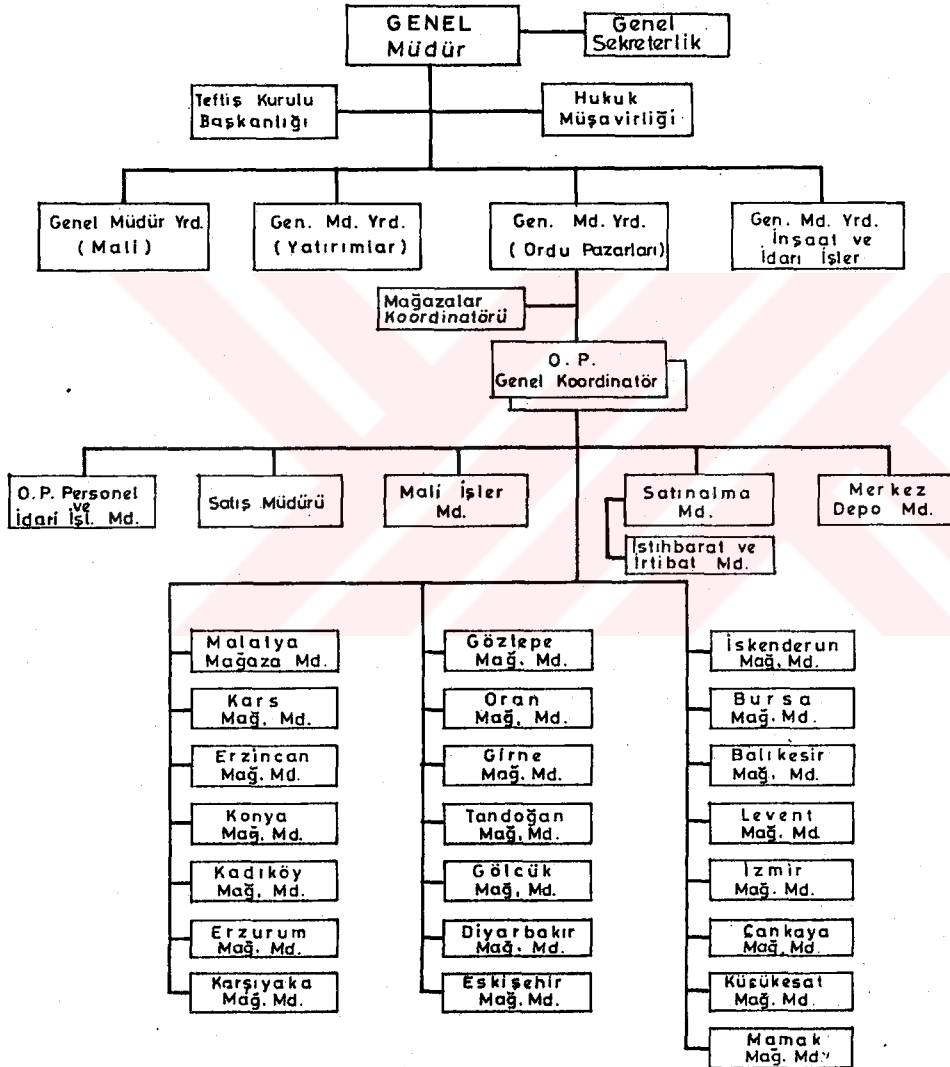
PERSONEL SAYISI: 79 Kişi

REYONLARI : -Gıda - Tuhafiye  
-Temizlik malz. - Konfeksiyon  
-Pastane - Ayakkabı  
-Kuruyemiş - Çocuk  
-Züccaciye, kristal -Beyaz Eşya  
-Et - Mobilya  
-Sağra mamulleri - Oto Yedek parça  
-Parfümeri, kırt. - Spor Malzemesi  
-Çiçek - Seri sonu malları

ÇALIŞMA SAATLERİ: Pazartesi 14<sup>00</sup> -19<sup>00</sup> ,  
Cumartesi 9<sup>00</sup> -19<sup>00</sup> ,  
Diğer günler 9<sup>00</sup> -12<sup>00</sup> , 14<sup>00</sup> -19<sup>00</sup> ,  
Pazar 10<sup>00</sup> -18<sup>00</sup> (sadece her ayın 15'  
inden sonraki ilk pazar'a özel).

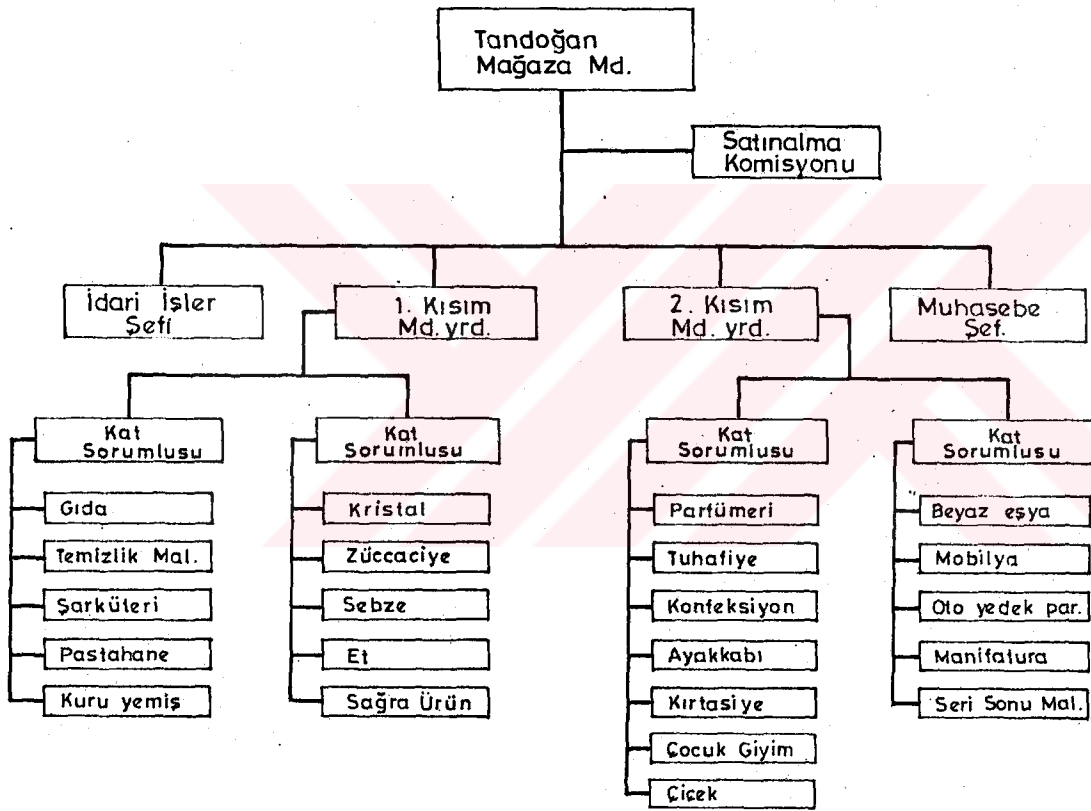
Sekil (III-4)

Ordu Yardımlaşma Kurumu  
Genel Müdürlüğü Organizasyon Seması



Şekil. (III-5)

Ordu Pazarları Tandoğan Mağazası  
Organizasyon Şeması



Ordu pazarları (O.P.), 205 sayılı Ordu Yardımlaşma kurumu (OYAK) kuruluş yasasının 33. maddesi uyarınca, Türk silahlı kuvvetleri mensuplarından oluşan üyelerinin, tüketim malları ile ilgili gereksinimlerini en uygun fiyat ve kalitede sağlamak amacıyla kurulan, Ordu yardımlaşma kurumuna bağlı bir sosyal hizmet örgütüdür.

İlk satış mağazasını 1963'de Ankara'da açmış olan O.P.'ları bugün Kıbrıs ve Türkiye genelinde 22 mağaza ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

Mağazaların kuruluş yeri seçiminde en etkin faktörün, üye ve talep yoğunluğu olduğunu belirten O.P. yetkilisi, şehir içindeki alan seçiminde ise üyelerin rahat ulaşabilecekleri yer, lojman alanları ve bina mülkiyetinin kendilerine ait olması gibi faktörlerin ön planda geldiği belirtmiştir.

O.P.'nın 22. mağazasında departmanlı mağaza özelliğinde olmamakla birlikte, tezimize konu olan Ankara Tandoğan mağazası modern anlamda, sadece üyelerine hizmet veren çağdaş bir departmanlı mağazadır.

Şekil (III-4) de görüldüğü gibi O.P. organizasyon yapısında merkezleşme vardır ve zincirdeki mağazalarda eşit yönetim ağırlıklı mağaza yaklaşım modeli uygulanmaktadır.

O.P. en üst yönetim kademesinde, dört OYAK genel müdür yardımcısından biri bulunmaktadır. Ona bağlı 2 genel koordinatör çalışmakta olup, genel koordinatörlerden

biri sadece satınalma biriminden sorumluyken diğeri de personel ve idari işler, satış, mali işler ve merkez depo müdürlüklerinden sorumludur. Ayrıca O.P. genel müdür yardımcısına bağlı mağazalar koordinatörü de, 22 mağazanın koordinasyonu ve eşgüdümüyle ilgilenmektedir.

22 mağazadan biri olan Ankara Tandoğan mağazasında ise (şekil III-5) mağaza müdürüne bağlı 2 müdür yardımcısı ile idari işler şefi ve muhasebe şefi bulunmaktadır. İki müdür yardımcısından biri 1. kısım Md. Yrd. olarak üçüncü kattaki faaliyetlerden, diğeri ise 2. kısım Md. Yrd. olarak birinci ve ikinci kattaki faaliyetlerden sorumludur. Ayrıca müdür yardımcılara da bağlı ikişer kat sorumlusuda bulunmaktadır.

%80 oranındaki mal alımlarının merkez satınalma müdürlüğünce gerçekleştirildiği O.P.'nda, sadece zorunlu günlük kolayda malların yöreden sağlanmasında mağazalara yetki verilmiştir. Mağazalarda ise bu alımlar için yetkili olan birim, mağaza bazında kurulan yöresel alım komisyonudur. Merkezden mal tedariki kuralı dışında kalan Girne mağazasının ise ancak %20 oranındaki mal gereksinimi merkez tarafından karşılanabilmektedir.

Merkezi alımlarda, zincirdeki mağazaların talepleri doğrultusunda uzmanlarca piyasa araştırması sonucu mal seçimi yapılmakta, belirlenen mallarla ilgili öneriler merkezdeki satınalma komisyonuna sunulmaktadır. Komisyonca alınan kararlar ise, zincir mağazalara sirküle edilmektedir.

Mağazalar kota'ya tabi dayanıklı tüketim malları ile sezonluk toplu alımlar dışında, anlaşma yapılan firmadan mağaza gereksinimi ölçüsünde mal alımında serbest olmaktadır. Ancak firmalar faturayı merkeze kesmekte ve tahsilatıda yine merkezden yapmaktadır.

Kotaya tabi dayanıklı tüketim mallarının alımları ve sevkiyatı ise, merkez tarafından koordine edilmekte olup İzmir, İstanbul ve Ankara'daki merkez depoları bu iş için kullanılmaktadır.

Personel alımlarının ve ilişkilerinin yürütüldüğü merkez personel müdürlüğü , mağaza müdürleriyle ortak çalışma yoluyla faaliyetlerini yürütmektedir. Satıcı firmalara ödeme yapmak, zincirdeki mağazalardan gelen muhasebe kayıtlarını birleştirmek gibi tüm O.P.'nin mali işlerini yürütmekle görevli olan mali işler müdürlüğü yanında, satış müdürlüğü de tüm satış işleriyle uğraşmaktadır.

O.P.'nin organizasyon şemasına bakıldığında satın alma ve satış birimlerinin ayrı olduğu, personel alımlarının tek bir merkezden yürütüldüğü, istihbarat ve irtibat müdürlüğünün satınalma müdürlüğüne bağlı olarak çalıştığı, zincirdeki mağazalara %50 mal sevkiyatını yapan merkez depo müdürlüğünde merkezden yönetildiği ciddi bir organizasyon yapısı görülmektedir. Her ne kadar kurumun doğası gereği bu tür çalışmanın zorunlu olduğu söylenmektese de

biz O.P.'nin bu sektörde GİMA T.A.Ş. ile birlikte bilimsel anlamda çalışan bir örgüt olduğunu vurgulamak istiyoruz .

Ancak bu denli programlı ve planlı çalışan bir örgütün organizasyon şeması, gerçek işleyiş biçimini iyi yansıtmamaktadır. Şema çizilirken; O.P. genel müdür yardımcısına bağlı 3 koordinatör yer almalı, birinin sorumluluğuna satınalma müdürlüğü verilip ona bağlı olarakta istihbarat ve irtibat şefliği bulunmalıdır. İkinci koordinatörün altında ise, personel ve idari işler müdürlüğü, satış müdürlüğü, mali işler müdürlüğü, merkez depo müdürlüğü yer almalı, üçüncü koordinatörün sorumluluğunda ise, yirmiiki mağaza müdürü olmalıdır. .

Tandoğan mağazası organizasyon şemasında da mağaza müdürüne aynı kademede bağlı iki müdür yardımcısı ile iki şef görülmektedir. Aynı kademede, farklı statüde kişilerin bulunması yanlış olacağından dördünde şef ya da müdür yardımcısı olması gerekmektedir.

Satışların yaklaşık %25'inin kredili olduğunu belirten O.P. yetkilisi üç tür kredili satış uygulaması yapıldığını, bunlardan birincisinin gıda ve parfümeri hariç her çeşit mal için verilen 480.000 TL.kredi, ikincisinin, tek kalemlik dayanaklı tüketim malları için verilen 1.008.000 TL'lik 12 ay vadeli kredi, üçüncüsünün ise 1.440.000 TL'lik 24 ay vadeli olabilen evlenme kredisi şeklinde olduğunu belirtmiştir. Kredili satışların aylık %1, yıllık %12 faiz uygulanarak tahsil edildiğinde bilgi olarak verilmiştir.



Mal çeşidini ve markasını üye tercihleri doğrultusunda, yöresel özellikler dikkate alınarak, her gelir düzeyine uygun olması koşuluyla seçtiklerini belirten firma yetkilisi, bu amaçla 1987 yılında geniş çaplı bir tüketici araştırması yaptıklarını, bunun yanında mağazalarda sürekli bulunan üye istek ve şikayet kutuları yardımıyla tüketicilerle iletişim kanalı kurduklarını söylemiştir.

Kuruluş yasası gereği, hizmet ağırlıklı bir kurum olduklarını, bu açıdan piyasanın altında belirlenen fiyatla ürünleri pazarladıklarını, kendilerinin üretici firmalar için büyük bir pazar olmaları avantajından hareketle, üretici firmalarla yapılan anlaşma da O.P.'larındaki mal satış fiyatının üretici firma satış mağazası fiyatından altında olması koşulu getirildiğini belirten O.P. yetkilisi, fiyatların piyasanın altında tutulması amacıyla her 10-15 günde bir rakip mağazaların fiyat açısından kontrol edildiğini, bu sürenin üyelere gelen "pahalı satıyorsunuz" uyarısı üzerine derhal kısaltılıp anında gerekli ayarlamaların yapıldığını belirtmiştir.

O.P. markasını sadece toplu bakliyat alımlarının ambalajlanmasında kullanan kurum, ayrıca mağazada kurumun ortak olduğu Tukaş salça ve konserveleriyle, Renault yedek parçalarını da satmaktadır.

Departmanlı mağazacılığın gerektirdiği bütün reyonlara sahip olan Tandoğan mağazası, bunlara ek olarak mağazasının alt katında ayırdığı küçük bir reyonda da seri sonu malları indirimli olarak pazarlamaktadır.

Araştırmamıza konu olan O.P. Ankara Tandoğan mağazasında 79 kadrolu personel çalışmaktadır. Hizmet içi eğitimin her kademe için bilimsel düzeyde yapılması amacıyla üniversitelerle işbirliği içinde olduklarını, akademisyenlerce verilen seminerlerle personellerinin en iyi şekilde eğitmeyi amaçladıklarını belirten O.P. yetkilisi bu tür eğitimin yayınlar ve slaytlarla da yıl boyunca desteklendiğini belirtmiştir. Çalışanları motive edici uygulamalarla, cezalandırmaların genel müdürlükçe, mağaza müdürlerinin görüşleri doğrultusunda yapıldığı O.P.'nda, reyonların verimine ve satış elemanlarının davranışlarına göre 3 veya 6 ayda bir satış elemanlarına parasal ödül verildiği, ancak bu ödüllerin mevzuat gereği çok sınırlı kaldığı da verilen bilgiler arasındadır.

Tandoğan mağazasının departmanlı mağazacılık faaliyetleri için özel olarak yapılmış olması, işgörenlerin rahat ve huzur içinde çalışabilmelerine yardımcı olacak koşulların sağlanmasına ortam yaratmıştır. Her personele ait kilitli dolapların bulunduğu temiz ve modern soyunma odaları, çay ve yemek molalarının verildiği rahat ve iyi dekore edilmiş bir kafeterya, hem personele, hemde müşterilere hizmet veren iki adet jetonlu telefonun varlığı, çalışanlara sağlanan hizmetler olarak çalışmamız sırasında dikkatimizi çeken başlıca konular olmuştur. Ayrıca bütün satış elemanlarının, kasiyerlerin ve kat görevlilerinin spor giysi ile bir örnek giyindikleri de dikkat çeken diğer bir uygulama olmuştur(95). Örneklerimiz

(95) Bayanlar, kırmızı kazak ve fular, beyaz gömlek, gri etek.  
Erkekler, kırmızı kazak ve kravat, beyaz üzerine siyah çizgili gömlek, gri pantolon.

arasındaki iki mağazada rastlanan bu tür uygulamanın müşterilere kolaylık sağlaması yanında mağaza görünümüne de olumlu katkı verdiği görüşündeyiz.

Üye istekleri doğrultusunda Tandoğan mağazasında çok çeşitli malların satılmasının istenmesi gereği olarak, uzmanlık gerektiren reyonların kurum dışındaki kişilere satışlar üzerinden %10-11 komisyon alınarak kiralandığını belirten mağaza müdürü, mağaza disiplininin sağlanması amacıyla bu reyonlarda çalışanlara müdahale edilmesi dışında kiracıların herhangi bir faaliyetine karışmadıklarını, bu tür reyonlarda kiracıların kendi personeli çalıştırıp, mal naklini kendilerinin gerçekleştirdiği ve kasalarının da ayrı olduğunu belirtmiştir. Bugün için Tandoğan mağazasında kiracı olarak bulunanlar; pastane, kuruyemiş reyonu, et reyonu, sağra mamulleri reyonu ile çiçek reyonudur.

Mağazanın departmanlı mağazacılık faaliyetleri için özel olarak inşa edilmiş olması bu sektörden beklenen kolaylıklarında beraberinde getirmiştir. Bunlara örnek olarak binanın iki yanındaki alanın 80 oto kapasiteli otopark olarak dizayn edilmiş olması, cephesinde çok geniş bir vitrinin bulunması, 3 katlı yapının her katının geniş ve yüksek tavanlı oluşu, yürüyen merdivenlerle mağaza içi trafiğin büyük ölçüde sağlanması, yangına karşı etkin önlemlerin alınması, modern mağazacılığın gerektirdiği havalandırma, klima gibi donatım sistemlerinin bulunması gibi örnekler verilebilir. Ayrıca mağaza deposuna giriş-

lerinin ana girişten bağımsız arka depo kapısından yapılmasında bu örneklere eklenebilir.

Alt kat, zemin kat ve üst kat olarak 3 kattan oluşan mağazanın trafik akışında klasik merdivenlere ek olarak zemin ve üst kat bağlantısında yürüyen merdivenler kullanılmaktadır. Özellikle satış personeli yardımı olmaksızın müşterilerin kendi başlarına alış veriş yaptıkları üst kattaki süpermarket ve züccaciye reyonlarında ızgara biçimi yerleştirme planının tercih edildiği, diğer reyonlarda ise karışık yerleştirme planının uygulandığı gözlenmektedir.

Yer zemininin suni mermer kaplı olduğu O.P.'da aydınlatmanın her katta florasanlarla yapıldığı, yan küçük camlardan gelen doğal aydınlığın ise mağaza içinde etkili olmadığı gözlenmiştir. Üst katta bir alanın manav reyonu olarak planlanarak, tavanın bu bölümünün camla kaplandığı ancak, bu alanın mağaza ortasında kalması nedeniyle zaman içinde görünümü ve trafik akışını bozduğu gerekçesiyle yan tarafa alındığı yetkililerce bilgi olarak verilmiştir.

Mal sergilenmesinde sabit demirbaşlarla, estetik görünümü olmayan sabit askılıkların kullanıldığı, soyunma kabinlerinin de taşınabilir nitelikte büyük kutular şeklinde oldukları gözlenmiştir. Bu modern yapıdaki mağaza için bu tür göze hitap etmeyen mal sergileme sisteminin en yakın zamanda hafif, kaliteli, esnek demirbaşlarla değiştirilmesi gerektiği görüşündeyiz.

Hedefledikleri tüketici kitlesinin belirli olması nedeniyle, hırsızlık olaylarının önemli boyutlarda olmayacağı düşüncesiyle yoğun günlerde 2 , normalde 1 gözlemci görevlendirdiklerini, bunun yanında karakolla aralarında direk alarm hattı bulunduğunu belirten mağaza müdürü, yangına karşıda klasik önlemlere ek olarak, her 8 metrede bir tavana yerleştirilen, dumana duyarlı hassas dedektörler kullandıklarını da belirtmiştir.

İncelemelerimiz sırasında dedektör kontrol odasının mağaza müdürünün odasına çok yakın olduğunu ve sürekli bakımla dedektörlerin duyarlılıklarının korunmasına çalışıldığı görülmüştür. Ayrıca acil durumlarda öncelikle kurtarılması gerekli demirbaşların gösterildiği sembollerin (96) duvarlara asılı olduğu ve demirbaşların üstünde öncelik sırasını gösterir işaretlerin bulunduğu da dikkatimizi çekmiştir.

Hedefledikleri tüketici kitlesinin her an hazır olması nedeniyle reklam yapmaya gerek görmediklerini, ancak mağazada yeni pazarlanan bir malın marka ve fiyat açısından tanıtılması veya stokta kalan bir malın eritilmesi amacıyla, mağaza girişinde dijital akar yazı kullandıklarını belirten mağaza müdürü, büyük kalem malların belli günlerde evlere ücretsiz nakledildiğini, ayrıca üyelerin alışveriş sırasında dinlenmeleri amacıyla pasta-

---

(96) Kırmızı semboller 1. öncelikli, maviler 2. öncelikli, yeşiller 3. öncelikli kurtarılacak demirbaşları göstermektedir.

hanenin hizmet verdiğini, çocukların ilgisini çekmek amacıyla oluşturulan TV ve video köşesinin istenilen işlevi yerine getirdiğini sözlerine eklemiştir.

Ordu pazarları Tandoğan mağazası ile ilgili genel bir değerlendirme yaptığımızda mağazanın, çağdaş bir departmanlı mağaza örneğini, uygun fiyatlarla, sınırlı bir hedef kitleye verdiğini görmekteyiz. Ancak başarılı ve etkin bir yapılaşmaya karşın Tandoğan mağazasının, katlar arası reyon dağılımında hatalı davranıldığı görüşünderiz. Özellikle gıda ve temizlik malzemeleri reyonlarının üyeler tarafından daha fazla ilgi gördüğü ve toplu alımların bu reyonlarda hergün çok yoğun olduğu araştırmamız sırasında belirlenmiştir. Bu derece trafiği yoğun olan ve alımların toplu yapıldığı bu reyonların, departmanlı mağazacılık faaliyetleri için özel olarak yapılmış mağazada üst katta olması tüketicilere kolaylık sağlanmasını amaçlayan departmanlı mağazacılık anlayışına ters düşmektedir.

Bu konuda önerimiz, bu derece hareketli reyonların giriş katına yerleştirilmesi ve müşterilerin mağaza içinde kendilerine taşımada yardımcı olan servis arabalarıyla kasadan geçerek otoparka kadar gelebilmelerine olanak sağlayacak sistemin kurulmasıdır. Bu sistemde müşteriler iş biten servis aracını otopark alanı içindeki "servis araçları cebine" bırakacak ve bunlarda görevli personellerce mağazaya geri getirilecektir.

3.2.4. YENİ KONAK (Y.K.) Ev İhtiyaç Mad. Tic.  
ve Paz. A.Ş.

KURULUŞU: 1965'de İzmir'de , 1978'de Ankara'da açılmış-  
tır.

SERMAYESİ : 10 Milyon TL. Ankara, 180 milyon TL.İzmir  
mağazasının sermayesidir. Y.K. bir holding-  
tir. Özboyacı holding adı altındaki kuru-  
luşlar; İzmir ve Ankara mağazası (A.Ş.), Rozet  
Konf.San. ve Tic. A.Ş., Arı Tekstil San.ve  
Tic. A.Ş.

ŞUBELERİ : 3 Mağaza.

ÖRNEK MAĞAZA YERLEŞİM YERİ: Bakanlıklar-ANKARA

YÜZÖLÇÜMÜ : 4.000 m<sup>2</sup>, 11 Katlı.

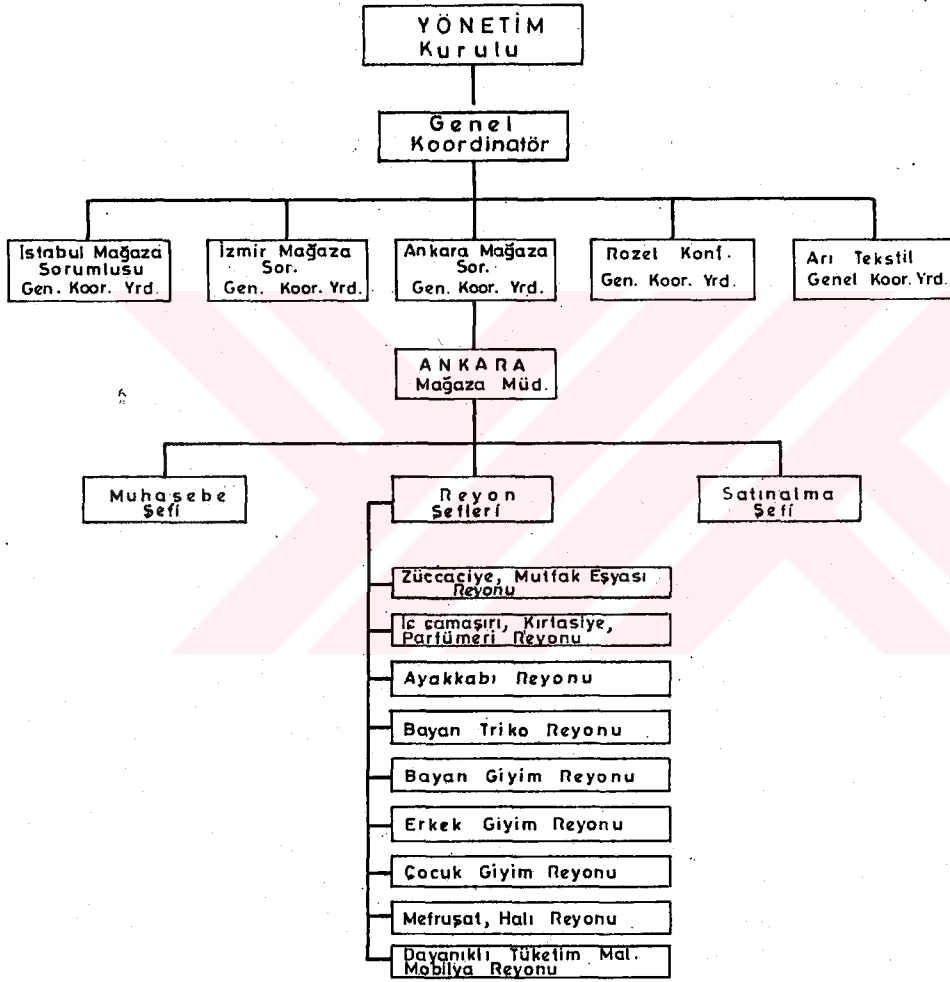
PERSONEL SAYISI : 60 kişi.

REYONLARI: - Züccaciye  
- Mutfak Eşyası  
- Ayakkabı  
- İç çamaşır, Parfümeri  
- Bayan giyim  
- Erkek giyim  
- Çocuk  
- Mefruşat, Halı  
- Beyaz Eşya  
- Mobilya

ÇALIŞMA SAATLERİ : Pazar hariç 9<sup>00</sup> - 19<sup>00</sup>

## Sekil .(III-6)

## Yeni Konak Mağazası Organizasyon Şeması





Yeni Konak (Y.K.) Ankara mağazası gıda reyonu hariç departmanlı mağazacılığın gerektirdiği diğer bütün reyonlara sahip üç halkalı mağaza zincirinden biridir. Halkadaki diğer mağazalardan İzmir mağazası departmanlı mağaza özelliğini taşıırken, İstanbul mağazası İzmir'in şubesi durumunda olup, sadece konfeksiyon ürünleri pazarlamaktadır.

Zaman içinde Yeni Konak mağazalarının gelişim sürecine bakıldığında, 1960'lı yılların başında İzmir kemeraltı'nda konfeksiyonculuk yaparak ticarete başladıkları, 1965'den sonra da departmanlı mağazacılığa yöneldikleri görülmektedir.

1978'de İzmir örneğinden deneyim kazanılarak açılan Ankara Bakanlıklar mağazasının mülkü kendilerine ait olmamakla birlikte, bölgenin alışveriş merkezi olması ve binanın departmanlı mağazacılığa uygun yapıda bulunması gibi özelliklerin kuruluş yeri seçiminde etkin faktörler olarak değerlendirildiği öğrenilmiştir.

Şekil (III-6) da görüldüğü gibi, Y.K. mağazaları üst yönetim kadrosunu, yönetim kurulu ve onun altında da yönetim kurulu üyesi olan genel koordinatör oluşturmaktadır. Genel koordinatöre bağlı olarak da her bir mağazadan ve şirketten sorumlu yönetim kurulu üyeleri olan genel koordinatör yardımcıları bulunmaktadır. Bunların, sorumlu oldukları mağazalar Ankara, İstanbul ve İzmir, şirketler ise Rozet Konfeksiyon ve Arı Tekstildir.

Hukuki statüleri açısından İstanbul mağazası hariç diğerleri tüzel kişiliğe sahiptir. Mal tedariki açısından ise, İstanbul mağazası İzmir mağazasının uydusu durumunda çalışırken , diğerleri özerk mağaza statüsündedir.

Organizasyonda yer alan genel koordinatörün görevi bu beş birimi koordine ederek uyumlu çalışmalarını sağlamaktır.

Tezimizin bir örneği olan Y.K.Ankara mağazasının, üst yönetiminde 5 kardeşten biri olan genel koordinatör yardımcısı, onun altında da mağaza müdürü bulunmaktadır. Özerk mağaza yaklaşımı sonucu, Ankara mağazası bir kaç ortak alım dışında çoğunlukla mal tedarikini, personel alımını, ve satış arttırma çabalarını kendi yönlendirmektedir. Ancak bunu gerçekleştirirken Y.K. imajını zedelemeyecek ölçülerde yerel koşullara uygun faaliyetlerde bulunmaya özen göstermektedir.Mağaza müdürüne bağlı olarak muhasebe, satınalma ve reyon şefleri bulunmaktadır.

Mağaza müdürünün görevi, bu üç şeflik altında tüm mağazanın faaliyetlerini yürütmek ve denetlemektir. Mağaza müdürüne reyon şeflikleri olarak bağlı olan reyonlarda 10 yazar kasa bulunmakta olup, müşteriye kolaylık sağlamak amacıyla da 1., 4. ve 6. katlarda 3 ayrı kredi servisi hizmet vermektedir. Bilgisayar sistemiyle yürütülen kredili satışların toplam satışlar içindeki payının

%90 civarında olduğu ve 5 eşit taksitle tahsil edildiği ise öğrenilen bilgiler arasındadır.

%95 orta ve ortanın altı, %5 de üst düzey gelire sahip tüketicileri hedef kitle olarak seçtiklerini belirten mağaza müdürü, büyük çaplı özel ve kamu sektörüne ait toplu alımlarında kendileri için önemli bir pazar olduğunu, bu talepleri yerine getirmek için hedef kitle istekleri doğrultusunda karar verdiklerini, mal bileşimlerini oluştururken gözlem metodunu kullandıklarını, çok kaliteli mal yerine hedef tüketici kitlesine uygun fiyatta, standardı olan ve markası belli malları piyasa araştırması sonucu seçerek mağazada sergilediklerini belirtmiştir.

Kumaşlarını kendi kuruluşu Arı Tekstil A.Ş.'den karşılayan firma, dikim işlemlerini yine kendi kuruluşu olan Rozet Konfeksiyon A.Ş.'ye yaptırmaktadır.

Bu sektörde Y.K. mağazalarının başarılı bir dikey bütünleşme örneği verdiğini ve bu yolla konfeksiyon ürünlerinde müşterilerine kaliteli ve piyasaya göre ucuz mal sundukları gözlenmektedir.

Reyon şefleri hariç diğer personelin asgari ücretle çalıştırıldığı, çalışanların sosyo-kültürel yönden düşük düzeyde olduğu, ancak bu sektörde daha fazla ücretli ve iyi eğitim görmüş satış personeli çalıştırmanın firmaya ekonomik yönden çok yük getireceği düşüncesinde

olduklarını açıklayan firma yetkilisi, bu seviyenin kısa sürede yükseltilmesini planladıklarını belirtmiştir.

Hizmet içi eğitimin belli programlar çerçevesinde profesyonelce gerçekleştirilmediği, ancak reyonlar bazında yeni işe girenlere ön bilgiler olarak verildiğini belirten mağaza müdürü, iş görenleri motive edici hiçbir uygulamanın olmadığını, ödüllendirmenin ise sadece mağaza üst yöneticileriyle sınırlı kaldığını açıklamıştır.

Günümüzde verimliliğin artması yönünde işgörenlerin çeşitli yönlerden motive edildiği bir dönemde, çalışanlarına herhangi bir motive edici yöntemi uygulamayan firmanın, bu tür zayıf personel politikası ile ücretlendirme sistemini uyguluyor olmasının, gelecekte mağaza faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyeceği görüşündeyiz.

Y.K. mağazasını iç ve dış dizayn açısından incelediğimizde de karşımıza şu sonuçlar çıkmaktadır.

Mağazanın konumu gereği tek cephesi bulunmaktadır. Cephe boyunca düzenlenen vitrinin mağazada sergilenen mal bileşimi hakkında fikir vermek amacıyla dekore edildiği ve etkileyici bir görünüme sahip olmadığı görülmüştür. Mağazanın Ankara'nın en işlek bulvarında olduğu ve aynı bulvar üzerinde sayısız kaliteli ve özenle düzenlenmiş vitrin zincirlerinin bulunduğu düşünüldüğünde Y.K. mağazasının bu konuya daha fazla önem vermesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

11 katlı binanın ilk 9 katı satış alanı, diğer 2 katı ise muhasebe ve müdüriyet olarak kullanılmaktadır. Ayrıca bina içinde ayrılan küçük bir alan depo olarak hizmet vermektedir. Katlar arası bağlantıların klasik merdivenlerle ve 4'er kişilik 2 asansörle yapıldığı Y.K. mağazasında, zemin halıfleks ile kaplıdır. Işıklandırma sisteminin katların özelliğine göre yapıldığı mağazada 6. ve 7. katlardaki mefruşat ve ev eşyası reyonlarıyla zemin kat florasanla, 8. kattaki mobilya departmanı ise avizeler kullanılarak aydınlatılmıştır. Doğal aydınlatmanın olmadığı mağazada, diğer katların ışıklandırılmasında esnek spot ışıklar kullanılmış ve bu yolla mağazaya canlı ve aktif görünüm kazandırılmak istenmiştir.

Mal sergilenmesinde ise hem açığa konan esnek demirbaşlardan, hem de tezgah gerisinde duvar boyu uzanan raflardan yararlanılmıştır.

Tüketicilere rahat bir alışveriş ortamı sağlamak amacıyla havalandırma, klima, jeneratör gibi modern departmanlı mağazacılığın gerektirdiği donatım sistemlerine de sahip olan Y.K. mağazasının yangına karşı etkili önlemler aldığı çevredeki uyarıcı levhalardan anlaşılmaktadır.

Genel olarak Y.K., mağazasına bakıldığında mağazanın temiz ve bakımlı olduğu imajı kişide oluşmaktadır. Bu imajın oluşmasında etkili olan diğer faktörlerde, fonda

verilen hafif müzik, çekici ışıklandırma düzeni, müşterilerin mağaza içinde rahatça dolaşacakları ve aradıklarını kolayca bulacakları bir yerleşim düzeni ile katlar arasındaki merdivenlerin rahat ve çekici olmasıdır.

Bu olumlu görünüm yanında Türkiye'deki çoğu departmanlı mağaza örneklerinde olduğu gibi, özel otopark alınının olmayışı yine karşımıza büyük bir dezavantaj olarak çıkmaktadır.

Mağaza hırsızlığına karşı önemli sayılacak önlemler alamadıklarını belirten mağaza müdürü, hırsızlıkları önleyici manyetik diskleri kullanmayı amaçladıklarını, ancak bunların maliyetlerinin çok yüksek olması nedeniyle bunu gerçekleştiremediklerini, bunun yerine belli kişilere dedektiflik görevi vererek güvenliği sağlamaya çalıştıklarını, ellerinde torbalarla dolaşanları öncelikle izlediklerini belirtmiştir.

Özerk mağaza yaklaşımı gereği reklam ve tanıtma faaliyetlerinin de mağazalar bazında yapıldığı Y.K.'de etkin satış artırıcı çabalarda gözlenmemektedir.

Günümüzde bu sektör için en etkin reklam aracının TV. olduğu görüşünü savunan mağaza müdürü, bu yolunda mali güçlükler nedeniyle kullanılmadığını, kendileri için şu aşamada en büyük reklamın güler yüzle, kaliteyi ucuza ve taksitle satmak olduğunu belirtmiştir.

3.2.5. KAUFHOF akıroğlu Gıda San. İth. İhr. ve  
Paz. A.Ş.

KURULUŞU : 1987'de Ankara'da faaliyete başlamıştır.

SERMAYESİ: 100 milyon TL.

ŞUBELERİ : Yok

ÖRNEK MAĞAZA YERLEŞİM YERİ: Kavaklıdere-ANKARA

YÜZ ÖLÇÜMÜ: 1850 m<sup>2</sup>, 3 katlı.

PERSONEL SAYISI : 49 kişi.

REYONLARI : - Erkek Konfeksiyon

- Bayan Konfeksiyon

- İç çamaşır

- Çorap, çeyiz

- Spor giyim

- Ayakkabı - çanta

- Parfümeri

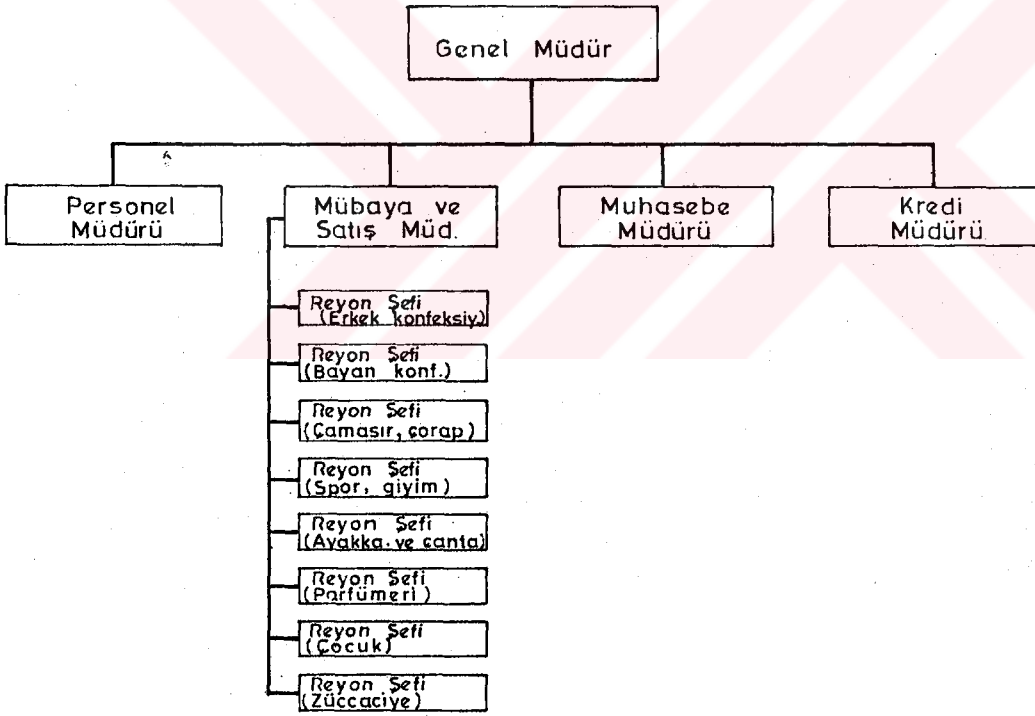
- Çocuk giyim

- Oyuncak

- Züccaciye, hediyelik

ÇALIŞMA SAATLERİ : Pazar hariç 9<sup>30</sup> - 19<sup>00</sup>

Sekil . (III-7)  
Kaufhof Mağazası Organizasyon Şeması





Kaufhof mağazası Tunalı Hilmi caddesi üzerindeki bir işhanının ilk üç katında faaliyet göstermektedir. Mağaza yetkilisi, kuruluş yeri seçiminde etkili olan faktörleri; semtin Ankara'nın üç büyük alışveriş merkezin-den biri olması ve bu nedenle müşteri potansiyelinin yüksek olacağı düşüncesi, ikinci olarakta, mağaza mülkiyetinin kendilerine ait olması şeklinde özetlemiştir.

Kaufhof'un başka şubesinin bulunmaması, tüm faaliyetlerin bir çatı altında basit bir organizasyon yapısıyla yürütülmesine olanak tanımaktadır.

Firmanın organizasyon yapısında (Şekil III-7) en üst yönetici şirketin sahibi olan genel müdürdür. Firmada yalnız genel müdürün imza yetkisine sahip olması ve genel denetim görevini üstlenmesi, genel müdürün mağazada sürekli bulunarak aktif olmasını gerektirmektedir.

Genel Müdüre doğrudan bağlı olan fonksiyonel birimler, personel, mübaya ve satış, muhasebe kredi müdürlükleridir. Mübaya ve satış müdürlüğünün altında da 8 ana reyon şefliğinden oluşan 17 tali reyon bulunmaktadır.

Mübaya ve satış müdürlüğü satın alma ve satış fonksiyonlarını birlikte üstlenen bir bölümdür. Tüketici isteklerinin reyon şeflerininde yardımıyla belirlenmesi ve bu doğrultuda üretici veya aracı firmalara ulaşılarak uygun koşullarda mal alımında bulunulması bu birimin görevidir. Firma yetkilileri bu iki fonksiyonun bir birim tarafından yürütülmesinin nedenini; Türkiye'de üretilen

malların standardının olmaması, dolayısıyla kalite sorununun varlığı ve fiyatların sürekli değişme eğiliminde olması şeklinde açıklayarak, satın alanla, satanın aynı birim içinde olmasının firma açısından daha yararlı olacağı düşüncesinde olduklarını belirtmişlerdir.

Ancak bize göre bu tür bir uygulama, satma ve satın alma faaliyetlerini yürüteceklerin farklı iş görme yeteneğine ve bilgisine sahip kişiler olmasını gerektirdiği için yanlıştır. Kendi dalında uzman kişilerden oluşan satınalma ve satış bölümünün kurulması, bunlar arasında müdürler ve şefler düzeyinde ortak toplantıların düzenlenmesi, koordineli çalışma sisteminin yerleştirilmesi gibi yöntemlerle bu gibi sorunlara daha başarılı çözümler getirilebileceği kanısındayız.

Firmada mubaya ve satış müdürlüğüne doğrudan bağlı olan 8 ana reyon şefinin görevleride yönetimce şu şekilde belirlenmiştir.

- Emrinde çalışan personelin ilk amiri durumunda olması,
- Kendi reyonlarının düzenlenmesi, organizasyonu ve sunumundan sorumlu olması,
- Satış elemanlarının müşteriyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi,
- Mal alımlarında tüketici istekleri hakkında mubaya ve satış müdürlüğüne doğru bilgi aktarılması.

Personel müdürlüğü personel alımı, terfisi, ödüllendirilmesi ve cezalandırılması ile personel ilişkileri gibi konulardan sorumludur. Bu görevi yerine getirirken 8 ana reyon şefi ile ortaklaşa çalışarak sorunlara çözüm yolları aramaktadır.

Muhasebe müdürlüğü 8 ana reyon bazında toplanan satışlarla ilgili kayıtları tutarken, kredi müdürlüğü de kredili alışveriş yapan müşterilerin işlemlerini yürütmektedir.

Normal dönemde satışların %70'ini, indirim döneminde ise %50'sini kredili olarak yaptıklarını belirten firma yetkilisi, kredili satışlardaki ödeme sisteminin; peşinatsız, alımı takip eden aydan başlamak üzere 4 eşit taksitle yapıldığını belirtmiştir.

Ayrıca tüketiciye kullanım kolaylığı getirmesi, vaktinden tasarruf sağlaması ve 3. şahıslara hediye çeki olarak verilebilmesi düşüncesiyle taksitli satışlar 50.000 TL.ve 100.000 TL. lik Kaufhof kredi çekleriyle yapılmaktadır. Kişi, taksitli alışverişlerinde bu çekleri direk reyon kasalarına vererek borçlanmakta ve alışverişini kısa sürede tamamlayabilmektedir.

Müşterilerin net kazançlarının iki katı limitinde verilen Kaufhof kredi çeklerinin aynı zamanda satış artırıcı bir özellik taşıdığı ve bu yüzden kendileri açısından da yararlı olduğu görüşü firma yetkililerince vurgulanmıştır.

Tüketici araştırmasını gözlem yoluyla yapan Kaufhof mağazası, %80 orta ve ortanın üstü, %20 de üst düzey gelire sahip tüketicileri hedef kitle olarak belirlemiştir. Bu tür bir hedef kitleye hitap edebilecek kalitede, standardı belli ve markası özenle seçilen malların mağazada sergilenmesine titizlik gösterildiği, yine firma yetkililerince üzerinde durulan diğer bir konu olmuştur.

Bizimde bu konuda edindiğimiz izlenim mağaza yetkililerinin görüşü doğrultusundadır. Firma, mağazaya daha ilk girişte hangi tür tüketici kitlesini hedeflediği imajını müşterilere başarılı bir şekilde hissettirmektedir.

Fiyatlandırma da kâr marjlarını malın cinsine ve kalitesine göre belirleyen firma, malların çoğunlukla aracı kullanmaksızın üreticiden almayı amaçlamakta ve kendi markalarını taşıyan konfeksiyon ürünlerini özel olarak diktirmektedir.

Satışların arttırılmasına yönelik hizmet içi eğitim uygulamasının, altı ayda bir düzenlendiğini belirten firma yetkilisi, bu yolla yeni işe girenlerin eğitildiğini, ücret ayarlamalarının yılda iki kez yapıldığını, ayarlamalarda veri olarak, reyon şeflerinin iş görenlere çalışmalarına göre verdikleri artı-eksi puanların kullanıldığını belirtmiştir.

Gözlemimize göre firma, mağazada çalıştırdığı satış elemanları seçiminde sosyo-kültürel yönden başarılı olmuştur. Satış elemanlarının nazik ve bakımlı oldukları, müş-

terileri rahatsız edici davranışlar içinde bulunmadıkları gözlenmiştir. Bunun da bir mağaza için çok olumlu bir imaj yaratacağı görüşündeyiz.

İç ve dış görünümüne özen gösterilmeye çalışılmış olan mağazanın, iki cephesi bulunmaktadır. İki cephede de vitrin olmasına karşın, fiziki koşulların yetersiz olması nedeniyle bir cephedeki vitrinlerin satılan mal çeşidi hakkında yetersiz ve gelişmiş güzel bir imaj verebildiği gözlenmiştir. Diğer cephedeki vitrinler ise iyi aydınlatılmış ve her amaç için kullanılabilecek düzeyde yapılmıştır.

Mağazanın 3 katında da trafik akışı, klasik merdivenler yardımıyla yapılmaktadır. Birinci katta direk satış alanı, ikinci katta satış alanının yanında çocuk oyun odası, üçüncü katta ise, hem satış alanı hem de idari bölüm bulunmaktadır. Ayrıca güzel dizayn edilmiş bir çay salonu da bu katta müşterilere hizmet vermektedir.

Esnek spot ışıklar ve florasan lambalar kullanılarak aydınlatılan mağazanın zemini halıfleks kaplı olup, bazı yerlerde görünümüne canlılık veren karolar kullanılmıştır. Ayrıca duvarlara yerleştirilmiş olan ışıklı panolar da, hem göze hitap etmekte, hem de mağazayı çekici göstermektedir.

Malların sergilendiği reyonlar birbirinden tamamen bağımsız olarak düzenlenmiş olup, sabit bölücülerin kullanıldığı görülmüştür. Ancak sergilenen mal çeşidine göre reyonların küçük kaldığı, dolayısıyla sıkışıklığın olduğu gözlenmiştir.

Mağazanın fiziki yapısına baktığımızda bu soruna çözüm getirecek genişlemenin aynı yapı içinde zor olacağı görüşündeyiz. Çünkü sadece dikine genişleme şansı bulunan mağazada, üst katları ele geçirmenin çok zayıf bir olasılık olduğu firma yetkililerince belirtilmiştir. Bu dezavantajın yanında, mağazanın önemli eksikleride bulunduğu gözlenmektedir. Öncelikle havalandırma, klima gibi modern donatım sistemlerinin bulunmayışı, tavanı alçak olan mağazada, trafiğin yoğun olduğu günlerde sorun yaratmaktadır. Ayrıca otopark alanının olmayışıda diğer önemli bir eksik olarak karşımıza çıkmaktadır. Ciro sunun %2 sini hırsızlık payı olarak gören firma, hırsızlığa karşı koruma önlemi olarak dedektifler kullanmaktadır. Ayrıca her malın güvenliğinin öncelikle ait olduğu reyonca sağlanması amacıyla, mallar reyon şeflerine zimmetlenmektedir. Günümüzde hızlı artış gösteren mağaza hırsızlığına karşı bu tür bir koruma önleminin, reyon şeflerine haddinden fazla mali yük getireceği görüşündeyiz.

Satış artırma çabaları gibi, fonksiyonel bir birimin bulunmadığı Kaufhof'da, bu görevi genel müdür, kendisine danışmanlık yapan anlaşmalı bir reklam firmasıyla birlikte yürütmektedir.

Ankara'da ilk defa satış alanı içinde bir pedagoğ'un denetiminde çocuk oyun odası düzenleyen mağazanın kendileri olduğunu belirten yetkililer, bu yöntemin çocuklu aileleri mağazaya çektiğini, onlara rahat bir alışveriş

ortamı yaratırken aynı zamanda satışları artırıcı rol oynadığını açıklamışlardır. Ayrıca, belirli dönemlerde verilen gazete ilanları, ücretsiz eve mal nakli, konfeksiyonda ücretsiz düzeltme işlemlerinin yapılması gibi uzun süreli faaliyetlerle, peşin satışlara %10 indirim uygulaması gibi kısa vadeli satış artırıcı çabalarında uygulandığı öğrenilmiştir.

Genel olarak baktığımızda Kaufhof'un departmanlı mağaza görünümü verdiğini, ancak mefruşat, mobilya, dayanıklı tüketim malları ve gıda gibi departmanlarının eksik olmasından dolayı gelişmekte olan bir departmanlı mağaza olarak isimlendirilmesinin yerinde olacağı görüşündeyiz.

Türkiye'de büyük mağazacılık sektöründeki boşluğu gidermede saydığımız eksik departmanlarla faaliyetlerini yürütmesi ve eksik departmanlarını yakın bir gelecekte gidermeyi amaçlaması Kaufhof mağazasının departmanlı mağaza örneklerinden biri olarak tezimizde yer almasına neden olmuştur.

### 3.2.6. PRINTEMPS Büyük Mağazacılık Ticaret A.Ş.

**KURULUŞU** : Türkiye'deki ilk mağazasını 1988'de İstanbul'-  
da açmıştır.

**SERMAYESİ**: 10 milyar TL.Bayraktar Grubunun, Vakıflar  
Bankasının ve Printemps'in belli oranlardaki  
hisseleriyle kurulmuştur.

**ŞUBELERİ** : Türkiye'de yok, dünya genelinde 87 mağaza.

**ÖRNEK MAĞAZA YERLEŞİM YERİ** : Ataköy-İSTANBUL

**YÜZ ÖLÇÜMÜ**:7.800 m<sup>2</sup>, 5 katlı.

**PERSONEL SAYISI** : 357 kişi.

**REYONLARI** : - Kadın Aksesuarı, Kozmetik

- Erkek Aksesuarı, Giyim

- Kadın giyim

- Çocuk giyim

- Oyuncak

- Ayakkabı

- Mutfak eşyası

- Mefruşat

- Ev dekorasyon

- Beyaz eşya

- Elektrikli ev aletleri

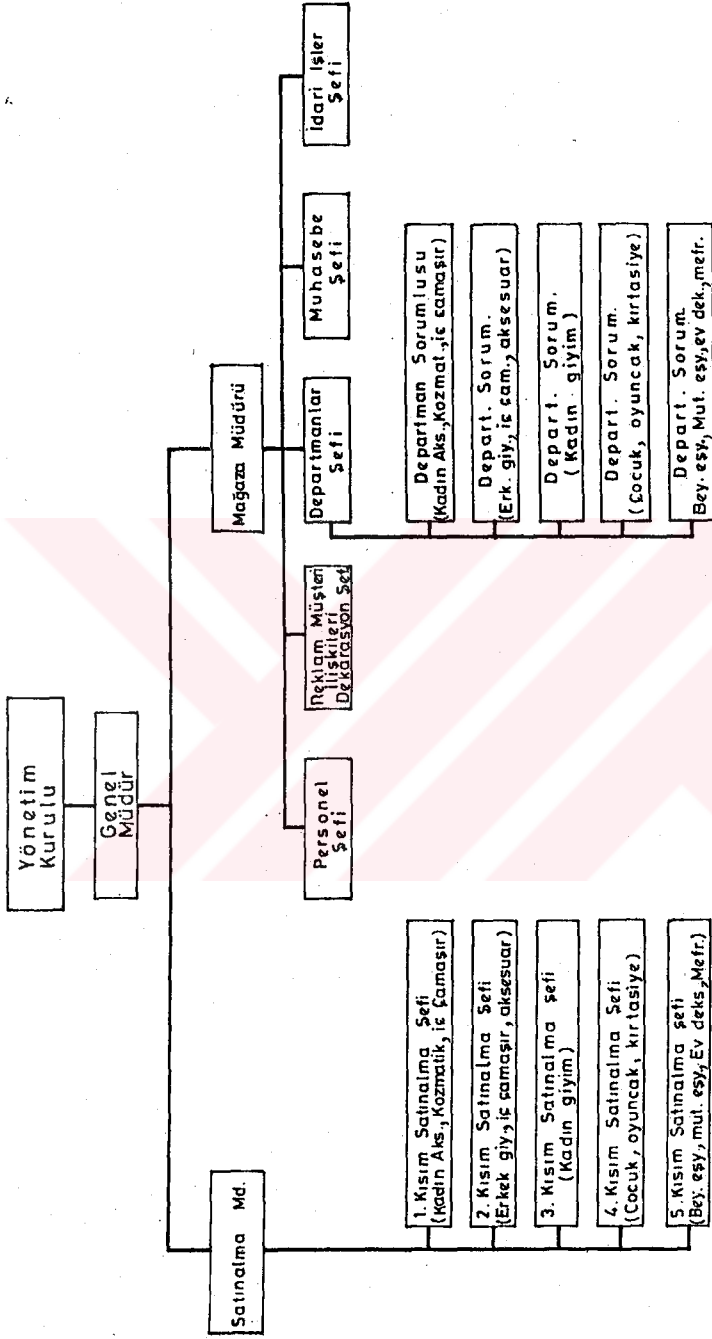
- Mobilya

**ÇALIŞMA SAATLERİ**: Her gün 10<sup>00</sup> - 22<sup>00</sup>



Şekil - (III-8)

Printemps Mağazası Organizasyon Şeması



Türk-Fransız ortak girişimiyle Ekim 1988'de açılan Printemps departmanlı mağazası, 359 bin m<sup>2</sup> lik Ataköy Turizm Merkezindeki, 77 bin m<sup>2</sup> kapalı alana kurulan Galleria alışveriş merkezinin 125 satış biriminden biridir(97).

Çağdaş bir hizmet verme yaklaşımıyla faaliyet göstermesi yanında Türkiye'de ilk kez kurulan modern bir kapalı alışveriş merkezinin içinde yer alması, Printemps'in bu sektörde hemen tanınıp ön plana çıkmasına neden olmuştur.

Galleria alışveriş merkezi içindeki 7800 m<sup>2</sup> alanda en alt katı depo, ikinci, üçüncü ve dördüncü katı satış alanı, son katıda sosyal etkinlikler ve müdüriyet olarak kullanan Printemps'in, Galleria ile ortak 2000 oto kapasiteli iki katlı otoparkı bulunmaktadır.

Printemps mağaza müdürünün verdiği bilgiye göre mağaza kuruluş yeri seçiminde etkin olan başlıca faktörler, Galleria alışveriş merkezi içinde departmanlı mağazacılığa uygun bir alanın bulunması, Ataköyde seçkin bir tüketici kitlesinin varlığı ve yakında bitecek olan Ataköy Turizm Merkezinin'de içinde yer almasıdır. Doğal olarak bir alışveriş merkezinin sunacağı olanaklardan yararlanma düşünceside bu faktörler arasında yer almaktadır. Bu olanakları sıralamak istersek, başta 2000 oto kapasiteli otopark alanı, buz pateni sahası, kafeterya, pastahane ile, toplantı ve sergi salonu gelmektedir. Bunlardan başka ha-

---

(97) Başmakale, "Ataköy açılırken," Dünya, 1 Ekim 88, s. 1.

va koşullarından etkilenmeden dolaşılabilirlik eğlenceli bir yer olması ve toplu olarak bütün seçkin mağazaların bir arada bulunması nedeniyle, tüketici potansiyelinin yüksek olacağı düşüncesi de diğer faktörler olarak değerlendirilmektedir.

Printemps'ın organizasyon yapısına (şekil III-8) baktığımızda, yönetim kurulu ve genel müdürü üst yönetim kadrosu olarak görmekteyiz. Genel müdüre doğrudan bağlı kişilerde, satınalma müdürü ve mağaza müdürüdür. Fransız uyruklu olan satınalma müdürünün altında 5 şeflik yer almaktadır. Bunlar mağaza içinde satılan malların alımından sorumlu, kendi alanlarında uzman kişilerdir. Birinci kısım satınalma şefi kadın aksesuarı, kozmetik ve iç çamaşırı, ikinci kısım satınalma şefi erkek giyimi, aksesuarı ve iç çamaşırı, üçüncü kısım satınalma şefi kadın giyimi, dördüncü kısım satınalma şefi çocuk konfeksiyonu, oyuncak ve kırtasiye, beşinci kısım satınalma şefi ise ev dekorasyonu ve dayanıklı tüketim malları alımından sorumludur. Bunlar, piyasa araştırması yanında, mağaza müdürü aracılığıyla departman sorumlularından gelen bilgileride değerlendirerek alımları gerçekleştirilmektedir. Genel müdüre doğrudan bağlı olan diğer bir müdürde Türk uyruklu olan mağaza müdürüdür. Mağaza müdürü satınalma dışındaki tüm işletme faaliyetlerini yürüten kişidir. Mağaza müdürüne doğrudan bağlı olan şefler ise; personel, reklam-müşteri ilişkileri-dekorasyon, muhasebe, departmanlar ve idari işler şefidir.

Personel Şefi, maĝazada çalışan 357 kadŗolu iŐĝe-  
renin personel işleriyle ilgilenmektedir.

Reklam-muŐteri ilişkileri ve dekorasyon Şefi ise,  
bütün halkla ilişkiler, satış arttırma çabaları ve bina  
içi dekorasyon çalışmalarını yurutmektedir.

Muhasebe Őefliĝi, rutin muhasebe kayıtlarını tutar-  
ken idari işler Şefi de, maĝaza temizliĝi, guvenliĝi, yar-  
dımci birimlerin ve deponun yonetiyle ilgilenmektedir.

Departmanlar Şefi ise beş ana departman altında bu-  
lunan toplam 30 reyonun satıŐlarından ve koordinasyonun-  
dan sorumludur. Her ana departmanında başında birer depart-  
man sorumlusu bulunmaktadır. Departman sorumluları alıŐ-  
tırılan iş gucunun ilk amiri olma ozelliĝi ile personelin  
odullendirilmesinde veya cezalandırılmasında departmanlar  
Şefi aracılıĝıyla personel Őefine bilgi aktarımında bulun-  
maktadır. Ayrıca muŐteriyle yuz yuze olma nedeniyle mal  
eŐidinin ve kalitesinin belirlenmesinde ustleri aracılı-  
ĝıyla satın almaya bilgi vermekte gurevleri arasındadır.

Genel olarak Printemps departmanlı maĝazası orga-  
nizasyon yapısına baktıĝımızda satınalmanın ayrı birim  
olduĝunu, ancak diĝer bütün işletme fonksiyonlarının maĝa-  
za muduru sorumluluĝuna verildiĝini gormekteyiz. Boyle  
bir yapılaşmanın, ancak kuuk çaplı bir departmanlı maĝa-  
za için olumlu sonuçlar getirebileceĝini, Printemps gibi  
buyuk departmanlı maĝazacılık orneĝi veren bir maĝazada  
ise bu tur iki fonksiyonlu yapılaşmanın yetersiz olacaĝı  
goruŐundeyiz.

Görüştiğimiz mağaza müdürü de, bu tür yapılaşmanın yetersiz olduğunu farkettilerini, ancak yeni kuruldukları ve kadrolaşmaya yeni gittikleri için bir süre bu organizasyon yapısıyla çalışmayı uygun gördüklerini, gelişmelere bağlı olarak, en yakın zamanda büyük mağazacılığa uygun bir örgüt yapısı oluşturacaklarını belirtmiştir.

Düşüncemize göre, satış arttırma çabaları ve finansal yönetimin birer müdürlük olarak yapılaşmasında ve bunlara bağlı olarakda şefliklerin bulunmasında mağazanın boyutları gereği yarar vardır. Ayrıca, kurmay hizmetlerde bulunacak plan ve proje Md. ile hukuk danışmanlarının da organizasyon yapısı içinde yer almasının verimli olacağı görüşündeyiz.

Printemps'da beş ana departman altında bulunan reyonlarda gıda hariç departmanlı mağazacılığın gerektirdiği bütün mal çeşitleri bulunmaktadır. Beyaz eşya ve çocuk giyimi reyonlarından bazılarının, yapılan sözleşme gereği, satış üzerinden belli oranda komisyon alınmak kaydıyla 3. şahıslara kiralandığını belirten mağaza müdürü, bunlarla beraber, çeşitli reyonlarda malları satılan firmaların, kendi markalı mallarının satışlarını arttırmak amacıyla görevlendirdikleri 100 firma temsilcisinin mağazada çalıştığını belirtmiştir.

İthal mal çeşitlerinin yoğun olduğu Printemps'ın hedef tüketici kitlesini, %20 orta, %65 ortanın üstü ve %15 de üst düzey gelire sahip tüketiciler oluşturmaktadır.

Marka seçiminde hedefledikleri tüketici kitlesi nedeniyle çok titiz davrandıklarını, kaliteli, modern ve herkez tarafından beğeni görmüş seçkin markaların yanında, kendi markalarını %40 civarındaki üründe kullandıklarını ve bu ürünlerin fiyatlarını da piyasa koşulları altında belirlediklerini belirten mağaza müdürü, henüz yeni faaliyete başladıkları için geniş bir tüketici araştırmasına gidemediklerini, ancak 1989'da bu tür bir çalışmayı planladıklarını, reyon sorumluları bazında ve müşteri ilişkileri servisi yardımıyla edinilen bilgilerle şimdilik yetindiklerini bilgi olarak vermiştir.

Yeni bir anlayışla, Ataköy Galleria'daki bütün mağazalarla birlikte haftanın yedi günü 10<sup>00</sup> -22<sup>00</sup> saatleri arasında açık olan Printemps, tüketicilere akşam alışveriş yapabilme olanağı da sağlamaktadır. Günlük cirolarının %10'unu akşam yemeğinden sonra yapılan satışlardan elde ettiklerini belirten yetkili, Ataköy Turizm Merkezinin Otel ve yat limanı gibi ünitelerinin devreye girmesiyle de bu oranın daha da artacağı görüşündedir.

Çalıştırdıkları işgücünün sosyo-kültürel ve ekonomik yönden yüksek, çoğunlukla yabancı dil bilen üniversiteli ve üniversite mezunu gençler olduğunu, bunların seçiminde fiziki görünüm ile konuşmanın önemli faktörler olarak değerlendirildiğini, mağaza faaliyete başlamadan bir ay önce her kademedeki personele hizmet öncesi eğitim verildiğini ve bunun hizmet içi eğitimle sürekli destek-

lendiğini belirten mağaza müdürü, uyumlu ve düzenli olmanın temelini bu tür bir seçimin sağladığını söylemiştir.

Bizim de mağazada çalışan personele ilişkin izlenimlerimiz, hem görünüm, hemde davranış yönünden eğitilmiş kişiler olduğu, aynı zamanda müşterileri rahatsız edici ve satın almaya zorlayıcı gereksiz davranışlar içinde bulunmadıkları yönündedir.

Çalışanları motive etmek amacıyla satış üzerinden prim sistemi uygulanan mağazada, ayrıca günlük çalışma saatlerinin uzun ve hafta boyunca olması nedeniyle, personelin çalışma saatlerini ve günlerini gösterir vardiya listeside bilgisayar yardımıyla tutulmaktadır.

Mağaza yönetimi tarafından personele sağlanan çeşitli olanakların da çağdaş bir anlayış içinde yerine getirildiği, ayrıca satış elemanlarının modern bir görünüm içinde bir örnek giyindikleri(98) ve bütün personelin kimlik kartlarını yakalarında taşıyarak disiplinli bir çalışma örneği verdiğide gözlemlerimiz arasındadır.

Galleria alışveriş merkezinden mağazaya girişin birinci ve ikinci kattan sağlandığı, ayrıca müşterilere yardımcı olmak amacıyla birinci kattan çokkatlı otoparka doğrudan giriş verildiği, mağaza içindeki katlar arası

---

(98) Bayanlar; lacivert etek ve hırka, lacivert-yeşil çizgili gömlek,  
Erkekler; lacivert pantolon ve hırka, lacivert-yeşil çizgili gömlek.

trafik akışının ise yürüyen merdivenlerle birlikte 10 kişi kapasiteli bir asansörle sağlandığı görülmektedir. Mağaza görünümünü bozmıyacak şekilde yerleştirilen birer iniş-çıkışlı şeffaf yürüyen merdivenlerin hemen hemen bütün mağaza müşteri trafik yükünü kaldırdığı görülmektedir. Mağaza içinden görülmeyen bir yerde bulunan klasik merdivenlerin ise, sadece personele hizmet vermek amacıyla kullanıldığı da bilgi olarak verilmiştir.

Mağaza iç düzeni ve dekorasyonu açısından Printemps'a bakıldığında, zeminin halı ve yer yerde İtalyan seramikle kaplı olduğu, tavadaki camlı kubbeden doğal aydınlatma aldığı, buna ek olarak florasan ve raylı sisteme oturtulmuş esnek spot ışıklarla mağazaya canlı görünüm verildiği saptanmıştır. Mal sergileme de ise, esnek ve hafif demirbaşlar ile camekanlı modern dolapların kullanıldığı, bunların başarılı ışıklandırmanın da etkisiyle satılması istenilen malları daha güzel gösterdiği ve cazip hale getirdiği gözlenmiştir.

Mağazanın hem ünlü Fransız mağaza zincirinin bir halkası olması, hem de Türkiye'de ilk kez modern anlamda açılan bir alışveriş merkezinde bulunması Printemps'ın farklı ve yoğun bir satış arttırma çabası içine girmesine neden olmuştur. Printemps hem kendi özel olarak reklam yaparken, hem de Galleria alışveriş merkezi olarak ortak, satış arttırma kampanyasına girmiştir. Bu iki kampanyayı ortak amaçlar doğrultusunda yürütmek, müşterilerden gelecek yansımayı kontrol altında tutmak ve cevap vermek



Printemps'ın hedeflerinden biri olmuştur. Bu amaçla hazırlanan bireysel ve ortak afişler, TV, radyo, gazete ve dergi reklamları ile basından gelen aşırı destek, firmasının bu amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır. Mağaza içinde satış arttırıcı çabalar olarak müşteriye verilen hizmetler ise, çocuk oyun odası, cafe, restoran, antika sergisi, müşteri hizmetleri servisi ve yakında hizmete girecek olan güzellik salonudur. Ayrıca müşterilere kolaylık getirmek amacıyla dayanıklı tüketim mallarının nakliyeside üretici firmalarca gerçekleştirilmektedir.

Merkezi ısıtma sistemi yanında klima ve havalandırma sistemleride bulunan mağazada, güvenlik önlemleri hem mağaza bazında hem de Galleria çapında alınmaktadır.

Hırsızlığa karşı önlem olarak sivil koruma polislerinin çalıştığı mağazada, satış görevlileri de bu konuda sivil korumalara yardımcı olmaktadır.

Galleria bazında, hırsızlığa ve yangına karşı alınan önlemler ise, İsveç firması olan Electrolox'e yaptırılmıştır. Elli güvenlik personelinin hizmet verdiği Galleria'da vardiyalı çalışan sekizer kişilik ekipler, kapalı devre televizyon ekranından yangın ve gözetleme alarımını kontrol etmektedir. Bu kişiler aynı zamanda komut vererek, 15 saniye içinde olaya müdahalede bulunabil-

bektedir. Ayrıca itfaiye ve Bakırköy polis karakoluyla da doğrudan bağlantı hatları bulunmaktadır(99).

Genel olarak Printemps departmanlı mağazasını değerlendirdiğimizde, otoparkından yardımcı tesislerine, personelinin mağaza içi düzenlemesine kadar çağdaş anlamda bir alışveriş ortamı yarattığı ve bu yönüyle Türk departmanlı mağazacılığın yeni boyutlar kazandırdığını söyleyebiliriz. Ancak günümüz ekonomik koşullarında hedeflediği tüketici kitlesi düşünülürse, mağazanın çoğu İstanbul'lu için seyirsel özellik taşıdığı görüşündeyiz.

---

(99) Cem HAMULOĞLU, "Galleria'da Süper Gezinti" Cumhuriyet, 30 Ekim 88. s. 16.

## SONUÇ

Dünyadaki teknolojik gelişmelere paralel olarak üretilen malların dağıtımında da yenilenmeye gereksinim duyulmuş ve bu amaçla perakende ticaret de çeşitli atılımlar gerçekleştirilmiştir.

Bu atılımlardan biri de, tüketicilere a'dan z'ye diyebileceğimiz mal çeşidini, günün gerektirdiği çağdaş işletmecilik anlayışı içinde, bir yapı altında, istenilen yer ve zamanda sunabilen departmanlı mağazalardır.

Departmanlı mağazaların bu geniş içerikli faaliyetler dizisini sunarken, kontrol edebildiği ve kontrol edemediği çeşitli faktörlerden etkilendiği görülmektedir.

Araştırmaya örnek olarak alınan altı departmanlı mağazanın bu faktörler ışığında, çok yönlü incelenmesinden elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Firmaların kuruluş yeri seçiminde dikkate aldıkları en önemli faktör, pazara yakınlıktır. Bu nedenle, incelenen firmaların kuruluş yeri olarak, buldukları kentlerin birincil alışveriş merkezlerini seçtikleri görülmüştür.

- İncelenen mağazalardan ikisi hariç (100) diğerleri departmanlı mağazacılık için özel olarak inşa edilmiş binalarda faaliyetlerini sürdürmektedir. Departmanlı mağazacılığa uygun olmayan bu binalarda çalışan firmalar, zaman içerisinde binalara yaptıkları ilaveler ve düzeltmelerle bir ölçüde çalışma mekanlarını faaliyetlerine uyumlu hale getirebilmişlerdir.

- Organizasyon yapıları açısından firmalara bakıldığında, zincir mağaza oluşturan firmaların merkezi yönetim sistemini benimsedikleri ve bu amaçla, satış sorumlulukları mağazalara ait olan eşit yönetim ağırlıklı mağaza yaklaşım modeli uyguladıkları görülmüştür. Örnek alınan iki firma (101) dışında kalan departmanlı mağazaların belirgin bir organizasyon şemaları olmadığı, zorlamayla oluşturulan şemaların ise gerçeği yansıtmadığı, her kademedeki en etkili ve öncelikli söz sahibi olan kişinin, şirket sahibi veya sahipleri olduğu görülmüştür.

- Departmanlı mağazacılığın gerektirdiği bütün reyonlara örneklerdeki üç mağaza (102) sahiptir. Diğerlerinde ise gıda reyonu yoktur. Gelişim süreci içinde görülen bir mağazada ise (103), buna ek olarak dayanıklı tüketim malları ve mefruşat reyonlarında bulunmamaktadır.

---

(100) Ordu Pazarları Mağazası ve Printemps Mağazası.

(101) Ordu Pazarları ve Gima Mağazası.

(102) Ordu Pazarları Mağazası, Gima Mağazası, Yeni Karamürsel Mağazası.

(103) Kaufhof Mağazası.

- Bir mağaza hariç(104), diğerlerinde gıda , temizlik malzemesi ve giyim reyonlarının küçük bir kısmında kendi kendine hizmet sisteminin uygulanmakta olduğu, diğer reyonlarda ise satış elemanlarının yardımı gerektiği gözlenmiştir.

- İncelenen mağazalardan biri hariç(105), diğerlerinin hedef tüketici kitlesi, orta düzey gelire sahip tüketicilerden oluşmaktadır.

- Mağazalar mal çeşidi belirlerken, esas olarak müşteriyi doğrudan ilişki içinde bulunan reyon sorumlularının görüşleriyle hareket etmektedir. İncelemeye alınan mağazaların genellikle daha geniş çaplı tüketici araştırmalarına gitmedikleri görülmüştür.

- Mağazaların yüzölçümü arttıkça, personel sayısında arttığı belirlenmiştir. İki mağaza hariç(106), bu sektörde çalışan satış personelinin sosyo-kültürel ve ekonomik yönden düşük düzeyde olduğu, bu konuda iş deneyimi olmayanların işe talip çıktıkları ve hizmet içi eğitimle işlerini öğrendikleri görülmüştür. Bu konuda firma yöneticilerinin ortak görüşü; daha kaliteli eleman çalıştırma isteğinde oldukları, ancak finansal kaynak yetersizliklerinden dolayı bunu gerçekleştiremedikleri şeklindedir..

---

(104) Printemps Mağazası .

(105) Printemps Mağazası .

(106) Printemps Mağazası ve Kaufhof Mağazası .

- Genellikle kullanılan motivasyon yöntemi, reyolların verimine göre satışlar üzerinden satış elemanlarına prim verilmesidir.

- Örnek olarak alınan altı mağazanın da ortak özelliği, çok katlı yapılarda faaliyet göstermeleridir. Ancak, bu yapı içinde trafik akışını, tüketici rahatlığını düşünerek kolay bir şekilde sağlayabilen tek bir mağaza bulunmaktadır(107).

- Departmanlı mağazacılık için özel olarak yapılan iki bina hariç(108), diğerlerinin otopark alanı yoktur. Aynı şekilde klima, havalandırma gibi modern mağazacılık donatımı da ya yoktur, ya da yetersizdir.

- Mağaza içi düzenlemesinde, mağaza alanının yeterli olmaması nedeniyle, çekici ve göze hoş görünecek sergilemelerin bir mağaza dışında(109) yapılamadığı görülmektedir.

- Satış artırıcı çabaların sürekli olmadığı, genellikle mağaza açılış dönemlerinde yoğunluk kazandığı ve bunun dönemsel kampanyalarla desteklendiği görülmektedir. Bir mağaza hariç(110), diğerlerinde hizmet veren kafeteryaların başarılı oldukları ve müşteriler tarafından da arandığı bir hizmet olduğu hissedilmektedir. Satış sonrası servisin ise, evlere ücretli veya ücretsiz nakliyeden

(107) Printemps Mağazası.

(108) Ordu Pazarları Mağazası ve Printemps Mağazası.

(109) Printemps mağazası

(110) Yeni Konak Mağazası.

öteye gitmediği araştırmamızın sonucu ortaya çıkan diğer bir sonuçtur.

Belirlemiş olduğumuz bu bulgulardan da anlaşılacağı gibi, ülkemizdeki departmanlı mağazacılık sektörü henüz istenilen düzeye ulaşamamıştır.

Batılı anlamda hizmet verebilmek için, bu sektördeki firmaların, öncelikle yapılarına uygun çağdaş bir yönetim anlayışını benimsemeleri gerekir. Bununla beraber, batıdaki uygulamaları ülkemize taşıyabilecek profesyonel yöneticilerden yararlanılmasını da hem firmalar, hem de ülkemiz perakende ticaretinin gelişmesi açısından yararlı bulmaktayız.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ARAR, O.Özer. Pazarlama. Ankara. Güryılmaz Matbaası, 1978.
- AYRAÇMAN, Melih. "Personel Bilgi Sistemleri," A.İ.T.İ.A. Muğla İşletmecilik Y.O. Dergisi, Sayı 1, (Ankara 1978).
- BAKER, C.W., ANDERSON, I.D., BUTTERWORTH, J.D. Principles Of Retailing. New York. McGraw-Hill Book Company Inc., 1956.
- BALTACIOĞLU, Tunçdan. İşletmelerde Satış Artırma Çabaları. Ankara. A.İ.T.İ.A. Muğla İşletmecilik Y.O. Yayınları:5, 1980.
- BEDDINGTON, Nadine. Design For Shopping Center. Cambridge. Butterworth Scientific, 1982.
- BLUESTON, B., HANNA, P., KUHN, S., MOORE, L. The Retail Revolution. Boston. Auburn House Publishing Company, 1981.
- BÖGE Erinç, BALTACIOĞLU Tunçdan. OYAK Ordu Pazarları Reorganizasyon Projesi. Rapor 2. Ankara. Aralık 1978.
- BUMİN, Birol. İşletmelerde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi Yoluyla Örgütsel Gelişim. Ankara, A.İ.T.İ.A. Yayınları no:82, 1974.
- CALLAHAN, W. William. Shopping Center Promotions. Branch-Smith. Inc., 1974.



- CAN, Halil., TUNCER, Doğan., AYHAN, Y.Doğan. Genel İşletmecilik Bilgileri. Ankara. Aslımlar Ofset-Tipo Matbaacılık, 1986.
- CEMALCILAR, İlhan. Pazarlama. İstanbul. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1986.
- D.İ.E. "25 Ekim 1970 Genel Nüfus Sayımı Örneklem Sonuçları," D.İ.E. Yayın no:959. Kesim 2, Tablo 1.
- DUNCAN, Delbert., PHILLIPS, F.Charles. Retailing Principles and Methods. Illincis Richard D.Irwin Inc.,1965.
- DÜNYA GAZETESİ. "Ataköy Açılırken," 1 Ekim 1988.
- EMİRÇAĞ, H.Can."Tüketici Davranışlarında Rasyonel ve Duygusal Motivler," Pazarlama Dergisi, sayı 4, (Aralık 1979).
- ENGEL, F.James., WARSHAW, R. Martin., KINNEAR, C.Thomas. Promotional Strategy.Illinois. Richard D.Irwin, Inc., 1979.
- EREM, Tunç, "Dağıtıma İlişkin Yasal Düzenlemeler: Haksız Rekabetin Önlenmesi ve Tüketicinin Korunması," Yeni İş Dünyası, (Kasım 1985)
- GELMAN, Marvin. "Display Lighting: Windows and Interiors," Visual Merchandising, New York, National Retail Merchants Association, 1976.
- HAMULOĞLU, Cem. "Galleria'da Süper Gezinti," Cumhuriyet, 30 Ekim 1988.
- HISE, T.Richard., GILLET, L.Peter., RYANS, K.John. Basic Marketing. Massachusetts. Wintthrop Publishers. Inc., 1979.