



T. C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DEPARTMANLI MAĞAZALARIN ORGANİZASYON YAPILARI VE GİMA T.A.Ş.'DEKİ İNCELEME

(DOKTORA TEZİ)

CELİL KOPARAL

Eskişehir, 1985

GİRİŞ

İşletmelerin büyümesi ve çağdaş işletmecilik ilkelerinin uygulanması bugünün ekonomisinde temel bir faktör olmuştur. Teknolojinin gelişmesi, ekonomik ihtiyaçların özellik ve miktar açısından değişmesi işletmelerin ekonomik değişmeye ayak uydurması zorunluluğunu yaratmıştır. Fabrika sisteminde (üretim işletmeleri) olduğu kadar ticari işletmeler de çeşitli değişmelerin etkisi altında kalmıştır. Üretilmiş malların el değiştirmesini sağlayan ticari işletmeler büyüme faaliyetine girmiş ve çok küçük ticari işletme örneğini temsil eden bakkal sistemi yerine mağaza sistemi ortaya çıkmıştır. Bu sistemin en gelişmiş hali ise departmanlı mağazacılık olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle gıda, giysi ve mefruşat konusunda tüketicinin ağırlığının çok fazla duyulduğu sektörlerde tüketiciye daha iyi hizmet vermek ihtiyacı mağazacılık konusunda büyük gelişmeleri kaçınılmaz yapmaktadır.

Tüketici elindeki gelirden en yüksek faydayı sağlamak isteyen kişi olarak departmanlı mağaza sistemine geçişi hızlandırmıştır. Küçük mağazalar artık yalnızca kuruluş yeri faktöründen yararlanarak büyük mağazaların eksiklerini kapatmak için belli bir kâr marjıyla çalışan işletmeler olarak kalmıştır. Tüketiciler ucuza tüketim malları satın almak ve toptan alış-veriş yapmak suretiyle zaman tasarrufu sağlamak için departmanlı mağazaları tercih etmektedirler.

Departmanlı mağazalar ileride tanımının yapılacağı gibi çeşitli mal departmanları yoluyla tüketicinin hemen hemen bütün ihtiyaçlarını karşılamayı hedef alır. Gıda, giysi, mefruşat, oyuncak vb. çeşitli departmanlar tüketicinin hizmetindedir. Bu sistemin en büyük yararı tüketicinin satın almak istediği malların belli bir departmanda bulunması, ayrıca her departmanda çalışan personelin belli konuda uzmanlaşması ve tüketicinin sorunlarına daha iyi bir yaklaşımda bulunabilmesidir.

Tüketici mallarını son tüketicilere satma faaliyeti olan perakendecilik sürekli değişmektedir. Tek-birimli mağaza türünün en büyüğü olan ve son tüketicilere uygun tüketim mallarını, uygun fiyatla, uygun zamanda ve uygun yerde

sağlamayı amaçlayan departmanlı mağazalar perakendecilik faaliyetlerini en iyi biçimde yerine getiren kuruluşlardır. Departmanlı mağazalar özellikle hizmet verdikleri tüketici pazarlarındaki değişimlerden etkilenmektedirler. Tüketicilerin sayısı, yaş dağılımı, yerleşim yeri, refahı, tutumları ve isteklerindeki değişimler departmanlı mağazalardan bu değişmeye uygun karşılıklar beklerler. Teknolojik yenilikler, yasalar ve rekabetçi güçler de departmanlı mağazaların faaliyetlerini büyük ölçüde etkilemektedir.

Departmanlı mağazalar sosyal, politik, ekonomik ve rekabetçi bir ortam içindeki değişen pazar ve iş koşullarında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Böylesine dinamik bir ortamda faaliyet gösteren departmanlı mağazaların başarısı bazı temel faktörlere bağlıdır. Uygun bir kuruluş yeri; gerekli fiziksel olanaklar; yeterli bir finansal yapı; üst yöneticilerin bireysel nitelikleri; mağaza politikalarının etkinliği; ve satış personeli ile satışları destekleyici personelin mağazaya bağlılığı departmanlı mağazaların başarı faktörlerini oluşturmaktadır. Başarılı bir faaliyet için bu faktörlerin etkin ve uyumlu bir bileşimi zorunlu olmaktadır.

Departmanlı mağazaların sosyal katkısı başarılı faaliyetlerden kaynaklanmaktadır. Departmanlı mağazalar kendi işgörenlerine doğrudan, mal tedarik kaynaklarının işgörenlerine ise dolaylı olarak bir geçim kaynağı sağlamaktadırlar. İyi yönetilen departmanlı mağazalar yaşamın ihtiyaçlarının ve konforlu yönlerinin arz kaynağı olarak hayati role sahip bulunmaktadır. Pazarlama sisteminin can damarında yer alan departmanlı mağazalar, hem müşterileri ile hem de mal tedarik kaynakları ile yakın ilişkiler içinde dirler; ve imalatçıların ürün geliştirme, ticaret ve satışları arttırıcı çabaları ile tüketici pazarının ihtiyaç ve istekleri arasında birer koordinatör olarak faaliyet göstermektedirler. Uygun, güvenilir ve çekici departmanlı mağazalar, tüketicilerin satın almalarını kolaylaştırmakta; ekonomik büyümeyi teşvik etmekte; ve yaşam standartımızın yükselmesinde önemli rol oynamaktadırlar. Dahası, değişen zamanımızın gerektirdiği yenilikleri sunmak ve ayrıca sosyal refahı geliştirmek için planlanan yerel ve ulusal programlara işbirliği ve destek sağlamak suretiyle, departmanlı mağazalar toplumun gelişmesine birçok yönden katkıda bulunmaktadır.

Departmanlı mağazalar yukarıda sıralanan görevleri başarıyla yerine getirmek için güçlü bir organizasyona ihtiyaç duyarlar. Belirlenen amaçlara ulaşmak ve bireysel ve toplumsal görevlerini başarıyla yerine getirmek için departmanlı mağazalar farklı organizasyon modelleri uygulamaktadırlar. Son derece dinamik bir ortam içinde faaliyet gösteren departmanlı mağazalar, organizasyonları içinde geniş ölçekli mağazacılık öğelerinin tamamına yer vermeli ve temel koşullardaki değişmelere uyarlanaabilir bir organizasyon yapısına sahip olmalıdırlar. Ülkemizde departmanlı mağazaların henüz gelişme aşamasında bulunmaları nedeniyle, departmanlı mağazaların organizasyon yapılarını ortaya koymanın ve uyguladıkları çeşitli organizasyon modellerini açıklığa kavuşturmanın, büyük mağazacılık alanındaki çabalara ve ulusal ekonomiye yararlı olacağı düşüncesiyle "Departmanlı Mağazaların Organizasyon Yapıları ve GİMA T.A.Ş.'deki İnceleme" konulu bu çalışma tarafımızdan incelemeye tabi tutulmuştur.

ÖZET

Sahip olduğu gelirden en yüksek faydayı elde etmek isteyen tüketiciye uygun tüketim mallarını, uygun fiyatla, uygun zamanda ve uygun yerde- sağlamayı amaçlayan ve sayısız sosyal katkılarda bulunan departmanlı mağazalar perakendecilik faaliyetlerini en iyi biçimde yerine getiren ve tek-birimli mağaza türünün en büyüğü olan kuruluşlardır. Sosyal, politik, ekonomik ve rekabetçi bir ortam içindeki değişen pazar ve iş koşullarında faaliyetlerini yürüten departmanlı mağazalar amaçlarına ulaşmak için geniş ölçekli mağazacılık ögelerine sahip ve güçlü bir organizasyona ihtiyaç duyarlar ve farklı organizasyon modelleri uygulurlar.

Departmanlı mağazaların organizasyon yapılarını ve uyguladıkları organizasyon modellerini ortaya koymayı amaçlayan çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde departmanlı mağaza kavramı tanıtılmış, bu mağazaların özellikleri belirtildikten sonra tarihi gelişimi incelenmiştir. Departmanlı mağazaların faaliyetlerini etkileyen temel faktörler bu bölümün önemli ayrımlarından birini oluşturmuştur. Bu faktörlerden en önemlisi olan pazar faktörleri; demografik, ekonomik ve psikolojik açıdan incelendikten sonra diğer çevresel faktörler olan teknolojik yenilikler, yasalar ve rekabetçi gelişmelere de geniş biçimde yer verilmiştir. Bundan sonraki ayırmada ise departmanlı mağazaların başarısını etkileyen temel faktörler üzerinde durulmuş ve bu faktörlerden kuruluş yerinin seçimi; fiziksel olanaklar; finansal yapı; üst yönetimin nitelikleri; mağaza politikalarının etkinliği; ve satış personeli ile diğer personelin mağazaya bağlılığı ayrıntılı biçimde incelenmiştir.

Çalışmamızın ikinci bölümü, departmanlı mağaza organizasyonu ve bu mağazaların organizasyon yapıları ile uyguladıkları organizasyon modellerini kapsamaktadır. Bu bölümün girişinde mağaza organizasyonuna geniş yer verilerek, mağaza organizasyonuna duyulan ihtiyaç açıklanmıştır. Bu bölümün ikinci ayırımında küçük ve büyük departmanlı mağazaların organizasyon yapıları ayrıntılı biçimde incelen-

nerek, küçük departmanlı mağazalarda uygulanan iki-fonksiyonlu sistem ile büyük departmanlı mağazalarda uygulanan Mazur Planı'na yer verilmiştir. Bu bölümün son ayrımında ise, departmanlı mağazaların büyüme ve gelişme stratejileri ve bunun sonucunda organizasyon yapılarında meydana gelen önemli değişimler ortaya konmuştur. Şube mağazaların organizasyonunda uygulanan çeşitli yaklaşımlar, satın alma ve satma sorumluluklarının ayrılması, bölümlerin nitelik ve nicelik yönünden değişmesi ve genişletilen kurmay hizmetlerinin yerine getirilmesinde rol oynayan birimler ayrıntılı biçimde açıklanmıştır.

Çalışmamızın son bölümünü oluşturan üçüncü bölümde ise, çalışmamıza en yakın örnek olması nedeniyle GİMA T.A.Ş.'nin organizasyon yapısını ve uyguladığı organizasyon modelini ortaya koymayı amaçlayan bir incelemeye yer verilmiştir. Çalışmamızın sonunda incelemeden elde edilen sonuç ve yorumlarla incelemenin genel bir değerlendirmesi yer almaktadır.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
GİRİŞ.....	ii
ÖZET	vii
İÇİNDEKİLER.....	x
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
DEPARTMANLI MAĞAZALAR.....	2
I. KAPSAMI	2
A. TANIMI.....	2
B. ÖZELLİKLERİ.....	4
1. Büyüklük.....	4
2. Mal Bileşimi.....	5
3. Departman Yönetimi.....	6
C. TARİHİ GELİŞİMİ.....	7
II. DEPARTMANLI MAĞAZALARIN FAALİYETLERİNİ ETKİLEYEN ÇEVRESEL FAKTÖRLER.....	21
A. PAZAR FAKTÖRLERİ.....	22
1. Demografik Faktörler.....	22
a. Nüfus Artışı.....	22
b. Yaş Dağılımı.....	23
c. Nüfusun Hareketliliği.....	24
d. Dış Mahallelerin Oluşumu.....	25

2. Ekonomik Faktörler.....	27
a. Kişisel Gelir.....	28
b. Gelir Dağılımı.....	29
c. Tüketici Kredisi.....	29
3. Psikolojik Faktörler.....	30
a. Kadının Değişen Rolü.....	30
b. Daha Az Formalite-Daha Çok Boş Zaman.....	31
c. Mağaza Müşterisi Olma Güdülleri.....	34
d. Tüketicinin Korunması ve Çevre Çıkarları.....	36
e. Artan Suçlar.....	36
B. MAĞAZACILIKTAKİ TEKNOLOJİK GELİŞMELER.....	37
C. MAĞAZA FAALİYETLERİNİ ETKİLEYEN YASALAR...	38
1. Tekellerin Oluşumuna Karşı Rekabet Politikası.....	38
2. Tüketicinin Korunmasına ve Çevreye Yönelik Denetimler.....	39
3. Enflasyonu Önleyici Denetimler.....	39
4. Diğer Yasalar.....	39
5. Devlet Yardımı.....	40
D. REKABETÇİ GELİŞMELER.....	40
1. Büyük Departmanlı Mağazaların Gelişmesi	41
2. Farklı İş Alanlarına Girme.....	41
3. Dış Ülkelere Açılma.....	42
4. Ulusal Markalara Karşı Özel Markalar...	42

III. DEPARTMANLI MAĞAZALARIN BAŞARISINI ETKİLEYEN	
TEMEL FAKTÖRLER.....	43
A. KURULUŞ YERİNİN SEÇİMİ.....	43
1. Kuruluş Yerinin Seçimini Etkileyen	
Faktörler.....	44
a. İş Hacminin Tahmini.....	44
b. Müşterilerin Satın Alma	
Alışkanlıkları.....	45
c. Yaya Trafiği.....	45
d. Mağazaya Ulaşabilme Olanağı.....	46
e. Çekiciliği Azaltan Faktörler.....	48
f. Sermaye Yatırımının Geri Dönmesi.....	48
B. BİNALAR, FİZİKSEL OLANAKLAR VE MAĞAZA	
İÇ DÜZENİ.....	49
1. Binalar.....	49
2. Demirbaşlar ve Donatım.....	51
3. Mağaza İç Düzeni.....	52
C. FİNANSAL YAPI.....	53
D. ÜST YÖNETİMİN NİTELİKLERİ.....	54
1. Üst Yöneticinin Fonksiyonları.....	55
2. Üst Yöneticinin Bireysel Nitelikleri....	57
a. Pazar Uyumu.....	57
aa. Müşteri Haklıdır.....	57
bb. Pazarlama Kavramı.....	59
b. Bilgi.....	59
c. Tecrübe.....	60

d. Azim.....	61
e. Dostluk.....	61
f. Önderlik.....	62
g. Hüküm.....	63
h. Kararlılık.....	63
i. Önsezi.....	64
j. İfade Gücü.....	65
k. Yöneticinin Karakteri.....	65
l. Yönetmel Yetenek.....	65
3. Üst Yöneticinin Sosyal Katkısı.....	66
E. MAĞAZA POLİTİKALARININ ETKİNLİĞİ.....	67
1. Etkin Politikalara Duyulan İhtiyaç.....	68
2. Politika Belirlemede Basamaklar.....	69
a. Politikaların Seçimini Etkileyen Faktörler.....	70
b. Politika Belirleme Sorumluluğu.....	70
3. Politika Karar Alanları.....	71
a. Toplum Faaliyetlerine Katılma.....	72
b. Ticaret Birliklerine Üye Olma.....	72
4. Politikaların Uygulanması ve Gözden Geçirilmesi.....	73
a. Politikalar ve Yöntemler.....	73
b. Politikaların Uygulanması.....	73
c. Politikaların Koordinasyonu.....	74
d. Politikaların Uygulanmasında Değişen Koşullara Uyuma.....	75
F. PERSONELİN BİREYSEL YETERLİLİĞİ VE MAĞAZAYA BAĞLİLİĞİ.....	76

İKİNCİ BÖLÜM.....	77
DEPARTMANLI MAĞAZA ORGANİZASYONU VE BU MAĞAZALARIN ORGANİZASYON YAPILARININ İNCELENMESİ.....	78
I. MAĞAZA ORGANİZASYONU.....	78
A. ORGANİZASYONUN TANIMI VE ANLAMI.....	79
B. MAĞAZA ORGANİZASYONUNA DUYULAN İHTİYAÇ.....	81
C. MAĞAZANIN ORGANİZASYONU SONUCUNDA ORTAYA ÇIKAN DURUMLAR.....	82
D. MAĞAZA ORGANİZASYONUNUN TEMEL İLKELERİ.....	83
1. Yapılacak İşin ve İş Gruplarının Analizi.	83
2. Yürütülecek Farklı Faaliyetlerin Gruplandırılması.....	84
3. Belirli Faaliyetleri Yürütecek Bireylerin Nitelik ve Nicelik Yönünden Belirlenmesi.	84
4. Bireylerin İşlerini Yerine Getirmeleri İçin Yeterli Eğitimin Sağlanması.....	85
5. Belirli Bireylere Verilen Görevlerin Uygun Zamanda Yapılmasını Sağlamak Amacıyla Nezaret Sisteminin Getirilmesi..	85
E. MAĞAZA ORGANİZASYONUNUN TEMELİ OLARAK MAĞAZACILIK FONKSİYONLARI.....	86
1. Satılacak Mallar ve Bu Malları Satın Alacak Müşteriler ve Müşteri Gruplarının Belirlenmesi.....	86
2. İçinde Malların Satılacağı Uygun Bir Yerin Sağlanması.....	87
3. Bireysel Yeteneklere Sahip ve İşini Bilen İşgörenlerin Belirlenmesi.....	87

4. Finansal Olanakların Belirlenmesi ve Mağaza Kayıtlarının Zamanında ve Doğru Olarak Tutulması.....	87
F. MAĞAZALARDA ORGANİZASYON ŞEMALARI VE EL KİTAPLARININ HAZIRLANMASI.....	88
1. Şemalar.....	88
2. El Kitapları.....	89
G. ORGANİZASYON PLANLARININ HAZIRLANMASI VE BU PLANLARA ESNEKLİK SAĞLANMASI.....	91
H. MAĞAZA ORGANİZASYONUNDA DİNAMİZİM SAĞLANMASI VE ORGANİZASYON DEĞİŞMELERİNE NEDEN OLAN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ.....	92
İ. MAĞAZALARA İLİŞKİN TEMEL ORGANİZASYON TÜRLERİ.....	93
1. Bireyler İtibariyle Organizasyon.....	93
2. Fonksiyonel Organizasyon.....	94
3. Mal Temeline Göre Organizasyon.....	94
4. Coğrafik Temele Göre Organizasyon.....	94
5. Karma Organizasyon.....	94
J. KÜÇÜK MAĞAZALARIN ORGANİZASYON YAPILARI VE ÖZELLİKLERİ.....	95
1. Faaliyetlerin Sınırlı Oluşu.....	95
2. Uzmanlaşmanın Sınırlı Kalması.....	96
K. BÜYÜK MAĞAZALARIN ORGANİZASYON YAPILARI VE ÖZELLİKLERİ.....	98
1. Departmanlaşmanın Mal Temeline Göre Yapılması.....	99
a. Departmanlaşmanın Yararları.....	99

b. Departmanlaşmada Basamaklar.....	100
aa. Malların İyi Tanımlanmış ve İlgili Gruplara Bölünmesi.....	100
bb. Departmanların Sayısı ve Her Departmana Ayrılan Mal Gruplarının Kararlaştırılması.....	101
cc. Her Departmana Mağaza İçinde Bir Yer Belirlenmesi.....	101
dd. Departman Sistemine Göre Kayıt Tutulması ve Departmanların Faali- yet Sonuçlarının Analizi.....	101
c. Departmanlaşmada Ortaya Çıkan Sorunlar	103
2. Büyük Mağaza Organizasyonunda Üst Yönetimin Etkinliği ve Yükümlülükleri....	106
II. DEPARTMANLI MAĞAZALARIN ORGANİZASYON YAPILARI..	107
A. KÜÇÜK DEPARTMANLI MAĞAZALARIN ORGANİZASYON YAPILARI.....	108
1. İki-Fonksiyonlu Sistem.....	108
2. İki-Fonksiyonlu Sistemin Yararları.....	110
B. BÜYÜK DEPARTMANLI MAĞAZALARIN ORGANİZASYON YAPILARI VE MAZUR PLANI'NIN UYGULANMASI.....	110
1. Mazur Planı'nın Tanımı.....	111
2. Mazur Planı'nın Fonksiyonları.....	111
a. Mal Alım-Satım Bölümü.....	113
aa. Mal Alım-satım Yöneticileri.....	113
bb. Departman Yöneticileri.....	116
b. Reklam-Tanıtma Bölümü.....	118

c. Mağaza Yönetimi Bölümü.....	122
aa. Mağaza Bakımı.....	125
bb. Müşteri Hizmetleri.....	125
cc. İşletme Faaliyetleri.....	125
dd. Büro Malzemesi, Donatım ve Diğer Malların Satın Alınması.....	126
ee. Mağaza ve Malların Korunması.....	126
ff. Personel.....	126
gg. İşgörme Birimleri.....	126
d. Finans-Denetim Bölümü.....	130
III. DEPARTMANLI MAĞAZALARIN BÜYÜME VE GELİŞME STRATEJİLERİ VE BUNUN SONUCUNDA ORGANİZASYON YAPILARINDA MEYDANA GELEN ÖNEMLİ DEĞİŞMELER.....	134
A. ŞUBE MAĞAZALARIN ORGANİZASYONU.....	134
1. Merkezleşme Uygulaması.....	135
a. Uydu Mağaza Yaklaşımı.....	136
b. Eşit Yönetim Ağırlıklı Mağaza Yaklaşımı.....	137
2. Merkezleşmeme Uygulaması (Özerk Mağaza Yaklaşımı).....	140
B. DEPARTMANLI MAĞAZALARIN BÜYÜME STRATEJİLERİ SONUCUNDA MAZUR PLANI'NDAN SAPMALARI.....	141
1. Satın Alma ve Satma Sorumluluklarının Ayrılması.....	141
a. Ayırma Nedenleri.....	142
b. Ayırma Sistemine Giderken Gerekli Olan Organizasyon Değişimleri.....	144

2. Bölümlerin Nitelik ve Nicelik Yönünden Değişmesi.....	144
C. KURMAY HİZMETLERİNİN GENİŞLETİLMESİ VE BU HİZMETLERİN YERİNE GETİRİLMESİNDE ROL OYNAYAN BİRİMLER.....	150
1. Araştırma Birimleri.....	150
a. Mağazacılık Araştırması ve Temel Aşamaları.....	151
b. Araştırma Müdürünün Nitelikleri.....	152
c. Mağazacılık Araştırmasının Faaliyet Alanı.....	153
2. Stratejik Planlama ve Geliştirme Birimleri.....	154
3. Planlama ve Politika Saptama Komiteleri.....	154
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	156
GİMA T.A.Ş. ORGANİZASYON YAPISINA İLİŞKİN BİR İNCELEME.....	157
I. GENEL AÇIKLAMA.....	157
II. GİMA T.A.Ş.'NİN TANITIMI.....	159
A. GENEL BİLGİLER.....	160
B. GİMA T.A.Ş.'NİN FAALİYETLERİ.....	163
1. Ticari Faaliyetler.....	163
2. Toplu Satış Faaliyetleri.....	163
3. Dış Ticaret Faaliyetleri.....	164
III. GİMA T.A.Ş. ORGANİZASYONUNUN TEMEL ÖZELLİKLERİ...	164
A. DEPARTMANLAŞMA.....	165

B. ÜST YÖNETİMİN ETKİNLİĞİ VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ...	168
IV. GİMA T.A.Ş.'NİN ORGANİZASYON MODELİ.....	169
V. ÖNERİLEN ORGANİZASYON MODELİ.....	179
SONUÇ.....	187
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	198

BİRİNCİ BÖLÜM

DEPARTMANLI MAĞAZALAR

I. KAPSAMI

Departmanlı mağaza, tek-birimli mağaza türünün en büyüğüdür. Bununla birlikte, departmanlı mağaza işletmeleri her zaman tek birim olarak faaliyet göstermezler. Bazı departmanlı mağaza işletmeleri şube mağazalara sahipken, diğerleri de departmanlı mağazalar zinciri halinde faaliyette bulunurlar. Bazı durumlarda bir holding işletme yerel departmanlı mağaza işletmelerinin denetimini ele geçirir, ancak bu mağazalar yerel adlarını korurlar ve birçok yönden bağımsız birimler olarak faaliyetlerini sürdürürler.

A. TANIMI

Departmanlı mağazalar geniş anlamda şöyle tanımlanırlar: "Departmanlı mağazalar giyim eşyası, mefruşat ve mobilyayı da içeren geniş bir mal karışımını pazarlayan; departmanlar itibariyle örgütlenen; büyük satış hacmine sahip olan; daha çok hanımlara hitabeden; şehir merkezindeki alış-veriş bölgelerinde ya da yeni alış-veriş merkezlerinde kurulmuş; sık sık şube faaliyetlerinde bulunan; ve çoğunlukla geniş miktarda parasız hizmet sunan perakendeci

kuruluşlardır(1)".

Birbirleriyle ilişkisi olmayan birçok tür ve çeşit malı satan departmanlı mağazalarda ev eşyası, giysi, madeni eşya, yiyecek vb. mallar ayrı departmanlarda satılır. Genellikle her departmanın gelir ve giderleri ayrı saptanır, kâr ve zarar durumları departmanlara göre ortaya çıkarılır. Ayrıca, her tür malın satış biçimi ayrı olduğundan bu yola gidilir. Her departman, sınırlı türde mal satan bir mağaza ya da özel bir mağaza gibidir(2).

Bir tek tür kolayda ya da beğenmeli malın pekçok çeşidi yanında tamamlayıcı mallar da satan bazı özel büyük mağazalarda da mal çeşitli departmanlara ayrılarak satışa sunulur. Bu mağazalara departmanlı özel mağazalar denir. Departmanlı mağazaların organizasyon yapıları ile büyük benzerlik taşıyan özel departmanlı mağazalar da büyük mağazacılık alanında önemli bir yere sahiptirler.

(1) Louis W. Stern ve Adel I. El-Ansary, Marketing Channels (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1977), s.32. Ayrıca bkz. James M. Carman ve Kenneth P. Uhl, Philips and Duncan's Marketing: Principles and Methods (Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1973), ss. 175-225.

(2) İlhan Cemalcılar, Pazarlama (Eskişehir: İ.T.İ.A. Yayını, 1979), s.179.

B. ÖZELLİKLERİ

Departmanlı mağazaları diğer mağazalardan ayıran önemli bazı özellikleri yukarıda verdiğimiz tanıma uygun olarak aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

1. Büyüklük

Departmanlı mağazaları ayırt etmekte kullanılan özelliklerden biri büyüklüktür. Mağazalarda büyüklük ölçüsü olarak yıllık satış hacmi ya da çalıştırdığı personel sayısı esas alınabilir. Amerikan Sayım Bürosu bir zamanlar 100.000 dolarlık yıllık satış hacmini ayırt edici büyüklük özelliği olarak kullanmış, ancak daha sonra, çalışan personel sayısının 25 olmasını büyüklük özelliği olarak benimsemiştir(3). Yönetim açısından anlamlı bir ölçü sayılması nedeniyle, gerek İngiltere'de gerekse A.B.D.'de çalıştırılan personel sayısı esas alınarak, diğer iki özelliğe sahip bulunan ve en az 25 kişi çalıştıran perakendeci kuruluşlar departmanlı mağaza olarak kabul edilmiştir(4). Departmanlı mağazaların diğer iki özelliği aşağıda açıklayacağımız gibi mal bileşiminin genişliği ve departman yönetimidir.

(3) Fred M. Jones, Retail Merchandising (Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1957), s.38.

(4) Rayburn D. Tousley, Eugene Clark ve Fred E. Clark, Principles of Marketing (New York: The Macmillan Co., 1962), s.206.

2. Mal Bileşimi

Departmanlı mağazalarda çok çeşitli, özelliği olan mallar ile beğenmeli mallar aynı zamanda satışa sunulurlar. Bu özelliği nedeniyle departmanlı mağazaların, benzer nitelikte olmakla beraber, özellikle gıda maddeleri satan süpermarketlerden ayırt edilmesi mümkün olabilmektedir. Departmanlı mağazaların bu özelliğine ek olarak denilebilir ki, hemen her çeşit beğenmeli ve özelliği olan malın satışını yapmalarına karşın, bu mağazaların mal bileşiminde giyim eşyasının ve bunlar içinde de özellikle kadın giyim eşyasının oranı daha fazla olmaktadır(5).

Departmanlı mağaza tarafından satışa sunulan mal bileşimi çok geniştir; ve bu mal bileşimi mefruşat, giyim eşyası ve diğer malları da içerir. Mallarını departmanlara göre sınıflandırmadıkça, ne mefruşat ne de giyim eşyası mağaza tarafından satışa sunulamaz(6). Böylesine bir durumda, ya satışa sunulan mal bileşiminin dar olması ya da departmanlı mağazayı ayırt eden diğer özelliklerden yoksun bulunması nedeniyle, bir özel mağaza, bir tuhafiyeye mağazası ya da bir genel mağaza söz konusu olur.

(5) Aykut F. Şireli, Türkiye'de Departmanlı Mağazaların Müşterilerinin Sosyo-Ekonomik Özellikleri (İstanbul: İ.Ü. Pazarlama Enstitüsü Yayını, 1973), ss.3-4.

(6) Jones, s.38.

3. Departman Yönetimi

Departmanlı mağazaların bir diğer özelliği de mal departmanlarının departman yöneticileri tarafından yönetilmesidir. Departman yöneticileri genellikle malın satın alınmasından, fiyatının belirlenmesinden, satışından ve brüt kârın elde edilmesinden sorumludurlar. Departman yöneticileri aynı zamanda departmanın faaliyeti için gerekli personelin nezaretinden de sorumludurlar(7). Oysa, bir tuhafiyе mağazasında, departman yöneticileri ne satın alma ne de fiyat belirleme sorumlulukları bulunmayan satış görevlileridir. Genellikle aynı durum genel mağazalar için de geçerlidir.

Departman sistemine destek sağlamak amacıyla, muhasebe ve denetim fonksiyonları mal departmanları tarafından yürütülür. Muhasebe sorumluluğu finans-denetim yöneticisinin bünyesinde merkezleştirilir ve departmanlarını daha iyi yönetebilsinler diye departman yöneticilerine faaliyetlere ilişkin istatistikler sağlanır. Geniş ölçekli faaliyetler nedeniyle ve her departmanı aynı derecede ilgilendirdiği için, personel, kredi, reklâm, teslim ve mağaza bakımı gibi fonksiyonlar merkezleştirilir. Etkin ve yeterli bir uygulamanın gerçekleştirilmesi için, bu fonksiyonların her birinden uzman bir yönetici sorumludur(8).

(7) Jones, s.38.

(8) Jones, ss.38-39.

C. TARİHİ GELİŞİMİ

Departmanlı mağazaların tarihsel başlangıcı kesin olarak belirlenememekle birlikte, bu mağazaların önce Avrupa kıtasında kurulduğu, ancak gelişimini A.B.D.'de tamamladığı ve bugünkü hali ile tekrar Avrupa kıtasında benimsendiği görüşü genellikle kabul edilmektedir. Nitekim Alfred Marshall ilk departmanlı mağazaların Fransa'da 1852 yılında İngiltere'deki kooperatifçilik tecrübelerinden yararlanılarak kurulmuş bulunan Bon Marche ve Louvre olduğunu söylemektedir(9).

A.B.D.'de ise, 1700 yıllarında ve 1800 yılları başlangıcında perakendecilikteki egemen güç tümüyle genel mağazalardı. Bununla birlikte, Amerikan şehirlerinin büyümesi bunu çarpıcı bir şekilde değiştirmiştir. Şehirler büyüdükçe, şehir merkezindeki yaya trafiği artmış ve sonuç olarak, yerel mağazalar tatmin edilmesi gereken yüksek düzeyde bir taleple karşı karşıya kalmışlardır. Sahiplik ve yöneticilik henüz birbirinden ayrılmadığı için, işletme sahipleri aynı zamanda işletmelerini kontrol edebilecekleri ölçüde küçük tutmak amacıyla mal bileşimlerini daraltırken, iş hacimlerini de arttırmak suretiyle genişleyen talebe cevap vermeye çalışmışlardır. Bununla birlikte, bu mağazalar satışa sundukları mal bileşimlerini daraltmakla, toplam mutlak satışlarını ve kârlarını da sınırlandırıyorlardı. Sonunda, bir

(9) Alfred Marshall, Industry and Trade (London: The Macmillan Co., 1920), ss.295-296.

çözüm olarak, bazı girişimciler mal bileşimlerine yeni mallar eklemeye başlamışlardır. Bunun sonucunda ise, 1800 yıllarının ilk yarısında, mal grupları için yönetsel sorumluluğun devredilmesi fikri gelişmiş, bu yönetsel gelişmeye ek olarak, departmanlı mağazanın doğuşu aşamasını hazırlayan belirli kültürel, sosyal ve teknolojik güçler faaliyet göstermeye yönelmişlerdir(10). Kadınlar, hem para açısından hem de aile harcamasının bir yüzdesi olarak daha fazla harcamada bulunmaya başlamışlardır. Dikiş makinasının icadı, hazır-giyim endüstrisinin hızlı gelişimine olanak sağlamıştır. Mağazalar özendirici bir araç olarak fiyata daha fazla dikkat harcamaya başlamış ve artan okur yazarlık ile genişleyen gazete dolaşımı geniş çapta reklamcılığı mümkün kılmıştır. Yine buna ek olarak, insanları şehir merkezindeki alanlara getirmeyi amaçlayan kamu taşımacılığı da gelişmiştir(11).

İlk departmanlı mağazalar çoğunlukla toptancılıkla bağlantılı olarak faaliyete başladıklarından, departmanlı mağaza ile imalatçı arasında doğrudan bir ilişki oluşmamıştır. Bu tür bütünleşme ilk departmanlı mağazalara alternatif stratejiler arasında tercih yapma fırsatı tanımıştır. Bu

(10) Louis P. Bucklin, Competition and Evolution in the Distributive Trades (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1972), s.55.

(11) Bucklin, ss.56-57.

mağazalar daha iyi hizmetler sağlamak için ya yüksek fiyatları koruyacak ve birim başına yüksek kâr oranı ile çalışacaklar ya da fiyatları düşürmeyi tercih edecek ve tasarruflarının bir kısmını tüketiciye aktaracaklardı. Her iki alternatifini izleyen departmanlı mağazalar başarılarını kanıtlamışlardır. Bütün bu gelişmelerin sonucunda, mal bileşimi gelişip birbirinden farklı satış usullerini gerektiren mal çeşitleri çoğalmış ve bunların birarada satışa sunulması zorlaşmaya başlamıştır. Dolayısıyla ile mallar benzer satış usul ve araçlarına ihtiyaç gösteren gruplar halinde sınıflandırılarak, ayrı departmanlarda satışa sunulmuştur(12). Böylece kurulmuş bulunan departmanlı mağazalar, daha sonraları manifatura ve konfeksiyon dışındaki beğenmeli ve özelliği olan malları da mal bileşimlerine katarak, bugünkü büyük perakendeci kuruluşlar haline gelmişlerdir.

Departmanlı mağazalarda gözlenen ilk önemli gelişmeyi şu şekilde açıklamak mümkündür: Departmanlı mağazaların birçoğu mal bileşimlerini geliştirirken, özel uzmanlaşmayı gerektiren bazı mal türlerinin yönetiminde yetersiz kaldıklarını hissetmişler, kendi bünyeleri içinde bu malların satışını sağlayacak departmanları bu dalda uzmanlaşmış üçüncü kişilere ya da firmalara kiralamışlardır. Böylece kiralanmış departmanlar (leased departments) ortaya çıkmıştır. Kiralanmış departmanların, departmanı kiralayan kişi ya da firmaların

(12) Şireli, s.7.

yönetimi altında oldukları genellikle fark edilmez ve müşteriler, asıl mağazadan mı yoksa kiralanmış departmanlardan mı alış-veriş ettiklerini çoğu zaman anlamazlar.

Bu departmanların kira sözleşmeleri büyük ölçüde değişiklik gösterir. Mağaza genellikle kiralanmış departmana satış alanı, demirbaşlar, ısıtma ve aydınlatma, defter tutma gibi hizmetleri sağlar. Diğer departmanlar tarafından düzenli kredi ve teslim hizmetleri sunuluyorsa, mağaza kiralanmış departmana çoğu kez bu hizmetleri de sağlar. Departmanı kiralayan ise, satılacak mal ya da mal gruplarını ve bu işte çalışacak satış personelini belirler. Kiracı ayrıca mağazaya aylık kira tutarını ya da satışlarının belirli bir yüzdesini yahut da her ikisinin bir bileşimini öder.

A.B.D.'de geleneksel departmanlı mağazaların 1974 yılı toplam satışlarının % 6'sının kiralanmış departmanlardan elde edildiği görülmüştür(13). İndirimli satış yapan departmanlı mağazaların ise 1974 yılı satışlarının % 10'u ile 1969-70 yılları satışlarının yaklaşık % 20'si yine benzer departmanlardan sağlanmıştır(14). Farklı kuruluşlar

-
- (13) Jay Scher, Financial and Operating Results of Department Stores in 1974 (New York: Financial Executives Division, National Retail Merchants Association, 1975), s.vi.
- (14) Wendell Earle ve Willard Hunt, Operating Results of Self-Service Discount Department Stores 1973-74 (Ithaca: Cornell University, 1974), s.3.

içinde çok çeşitli departmanlar kiralanmasına karşın, en sık kiralanananlar ayakkabı, kadın şapkaları, mücevher, fotoğrafçılık, güzellik salonları ile otomobil lastiği, akümülatör ve otomobil aksesuarı departmanlarıdır(15).

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

Bununla birlikte, mağaza ile kiracı arasında anlaşmazlık ortaya çıkabilir. Departman kirası, koordinasyon sorunlarını arttırır ve başarısız bir şekilde işletilen tek bir kiralanmış departman bir bütün olarak mağazanın ismine zarar verebilir(16). Mağaza diğer departmanlara müşteri çekmek

(15) U.S. 1972 Census of Retail Trade, Miscellaneous Subjects RC 72-S-3 (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1975), ss.3-126 ve 3-127.

(16) Burton Elliott, "The Licensor/Licensee Relationship-A Critical Elements for Success," Retail Control, (Nisan-Mayıs 1976), ss.19-27.

ÖZGEÇMİŞ

1956 yılında İstanbul'da doğdum. İlk öğrenimi Eskişehir Dumlupınar İlk Okulu, orta öğrenimi Eskişehir Marif Koleji'nde tamamladım. 1974 yılında girdiğim Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi'ni iyi derece ile bitirdim. 1978-79 yılları arasında DİE Eskişehir Bölge Müdürlüğü'nde çalıştım. Mayıs 1979'da Eskişehir DMMA'ya asistan olarak girdim. Halen A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde araştırma görevlisi olarak görev yapmaktayım.

için kiralanmış departmandaki fiyatları düşüremeyeceğinden, fiyatlama esnekliği azalır. Ayrıca kira sözleşmesi departmandan elde edilebilecek geliri sınırlandırır. Bunların yanı sıra, departmanı kiralayan için de bazı sakıncalar söz konusudur. Departman kiracıdan ziyade mağazaya saygınlık kazandırır. Bazı durumlarda kira tutarı oldukça yüksek olabilir. Bir de en önemlisi, iyi bir iş geliştirdikten sonra, mağaza sahibi departmanı kendisi işletmeye ya da bir başkasına kiralamaya karar verebileceğinden, kiracı iş yerini kaybedebilir.

Mağaza yerini sağlamlaştırıp, sermayesini arttırarak kendi yeterli yöneticilerini yetiştirdikçe, departman kiraya vermenin önemi azalır. Mağaza büyüdükçe, çoğunlukla daha önce kiraya verilmiş departmanları kendisi işletmeye karar verir. Sonuç olarak, bazı gözlemciler, gelecekte departmanların kiraya verilmesi eğiliminde bir düşme olacağını söylemekte, fakat ayakkabı gibi karmaşık stok sorunları bulunan; saat tamiri, fotoğraf makineleri ve malzemeleri gibi önemli teknik bilgi gerektiren; ve lokantalar ile barlar gibi hizmet ve işletme sorunları bulunan departmanlar için bu eğilimin bir dereceye kadar süreceğini haber vermektedirler(17).

(17) Robert Drew-Bear, Mass Merchandising: Revolution and Evolution (New York: Fairchild Publications, Inc., 1970), ss. 272-275.

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

Bodrum ya da zemindeki departmanlarda satış faaliyetleri üç türdür: Birincisi, daha önce başka bir katta bulunan departmanların üst kattaki diğer departmanlara yer açmak için zemin ya da bodruma aktarılıp, basit bir sistemde yerleştirilmesidir. Bazı durumlarda bodrum ya da zeminde satışa sunulan mallar daha önce mağaza tarafından satışı yapılmamış, fakat büyüme programı sırasında eklenmiş yeni türleri içerir. Örneğin, bayan giysileri satan bir mağaza bodrum ya da zemine mefruşat yerleştirir ve, diğer niteliklerle birlikte, bir hazır giyim mağazası yerine bir departmanlı mağaza haline gelir(18). Satış faaliyetleri diğer katlarda yer alan departmanlardaki aynı gelir grubuna mensup müşterilere yöneltilir. Bu tür faaliyetlere küçük departmanlı mağazalarda rastlanır.

(18) Jones, s.43.

Düşük fiyat ve pazarlık ortamı çoğu bodrum ya da zemin faaliyetlerinin bir özelliğidir ve satışlar tipik üst kat müşterisine yönelik değildir. Bodrum ya da zemin departmanları üst kat departmanlarındaki aynı tür malları satarlar, fakat mallar nispeten düşük fiyatlıdır. Bununla birlikte, bodrum ya da zeminde bütün üst kat departmanlarının düşük fiyatlı karşılıkları bulunmayabilir yahut da bodrum ya da zemindeki mal türleri üst katlarda tümü mevcut bulunan birçok çeşitten yoksun olabilir. Bu durum genellikle mefruşat türleri için söz konusudur(19). Öte yandan, dokuma ve giyim eşyası, çoğu zaman düşük fiyatlı mal türleri içinde tüm çeşitleriyle yer alır. Bu ikinci tür bodrum ya da zemin faaliyeti büyük departmanlı mağazalarda görülür.

Bazı durumlarda ise, bodrum ya da zemin, imalatçının indirimli malları ve üst kat departmanlarının hatalı malları gibi çeşitli malların satışa sunulduğu yerdir. Ancak bu tür bodrum ya da zemin faaliyetlerinde mal çeşitleri tesadüfen tam olur ve satışa sunulan mal türleri değişkendir(20). Düşük fiyat ve malların özellikleri özendirici reklâmlarda baş rolü oynar. Bu da, bodrum ya da zemindeki özel satış departmanlarının üçüncü türüdür.

A.B.D.'de, 1920'lerde ve 1930'larda olduğu gibi, ekonomik durgunluk zamanlarında bu gibi özel satış departmanları

(19) Jones, s.43.

(20) Jones, s.43.

hız kazanmıştır. Daha önceleri yüksek gelir grubuna çekici gelen mağazalar, pazarlığa açık bodrum ya da zemin departmanları ile müşteri bütçesine uygun katlar açmışlar, yahut da bodrum ya da zemin departmanlarındaki faaliyetlerini genişletmişlerdir. Ekonomik refah dönemlerinde, üst katlardaki departmanlarda görülen artış ölçüsünde olmamakla birlikte, bodrum ya da zemin departmanlarının da satışları artmıştır (21). Ancak refah dönemlerinde müşteriler daha çok üst katlardaki departmanların müşterisi olma eğilimini korumuşlardır. İş durgunluğu görüldüğü zamanlarda ise, müşteriler daha çok bodrum ya da zemin departmanlarının müşterisi olmuşlardır.

Departmanlı mağazaların en büyükleri, bodrum ya da zemindeki departmanlarında, küçük departmanlı mağazaların toplam satışlarından daha büyük bir iş yüzdesi elde ederler. Bazı durumlarda bodrum ya da zemin departmanları, büyük mağazanın toplam satışlarının beşte birini ya da daha fazlasını gerçekleştirebilir(22). Bunun nedeni ise, büyük mağazaların, bodrum ya da zemin departmanlarına daha fazla müşteri çekebilecekleri büyük şehirlerde bulunmalarıdır. Büyük şehirdeki departmanlı mağazanın bodrum ya da zemin departmanlarının müşterisi olabilen bir kişi, küçük şehirdeki departmanlı

(21) M.P. McNair, Operating Results of Department and Specialty Stores in 1954 (Boston: Harvard University Press, 1955), s.6.

(22) McNair, s.32.

mağazanın daha çok üst katlarının müşteri'sidir. Buna ek olarak büyük şehirlerdeki departmanlı mağazalar, satış hacmi bakımından olduğu gibi, fiziksel bakımdan da daha büyüktür ve bodrum ya da zeminde daha fazla elverişli alana sahiptir. Bu nedenle, bodrum ya da zeminde daha fazla mal türlerini satışa sunabilirler.

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

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

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

Bu durumu karşılamak için, şehir merkezindeki departmanlı mağazalar yeni yerleşme alanlarında şube mağazalar açmak suretiyle, bu alanlara hizmet etmeye başlamışlardır. Bazı şube mağazalar, şehir merkezindeki mağaza ile aynı mal gruplarını satışa sunarken, diğerleri mobilya ve mefruşatı satışa sunmamışlar ve bayan hazır giyim mallarının önem kazanmasıyla, önce konfeksiyon mağazaları durumuna gelmişlerdir. Çoğu kez şube mağazalar, sonradan gelişen ve gelişmesi muhtemel işi yönetemeyecek kadar küçük kurulmuşlardır(23). Katlarda yeterli satış alanı sağlanmamış ve bazı durumlarda otopark alanları yetersiz kalmıştır.

(23) D.A. Saunders, "Race for the Suburbs," Fortune, (Aralık 1951), s.101.

Bununla birlikte, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra şube mağazaların sayısı önemli hale gelmiştir; çünkü gelişen departmanlı mağazalar bundan böyle müşterilerinin evleri yakınında mağazalara sahip olma gereğini kavramışlardır. Bugün, uygulamada tüm geleneksel departmanlı mağazalar bir ya da daha çok şube mağazalara sahiptirler. Şube mağaza küçük olmasına ve şehir merkezindeki ana mağazadan daha az satış hacmi yaratmasına karşın, sayılarının çok olması nedeniyle, bir grup olarak, şube mağazalar toplam işletme satışlarının daha büyük kısmını sağlarlar(24). 1965'de A.B.D.'de yıllık satışları 1.000.000 dolar ve daha fazla olan departmanlı mağazalar işlerinin yarısını şube mağazalardan elde ederken, 1974'de bu rakam yaklaşık olarak % 72'ye ulaşmıştır(25).

Şube mağazaların çeşitli yararları vardır. Bu yararları şöyle özetleyebiliriz: Şehir merkezindeki mağazalar, yeni yerleşme merkezlerindeki müşterilerini şube mağazalar aracılığıyla izlerler. Şube mağazalar, şehir merkezindeki mağazanın saygınlığı nedeniyle iş çekerler ve aynı zamanda insanları firmadan haberdar ederler, hatta bazen ana mağaza bile yeni müşteriler kazanır. Ana mağazanın satış işiyle

(24) National Retail Merchants Association, Financial Executives Division, Financial and Operating Results of Department and Speciality Stores (New York: NRMA, 1975), s.v.

(25) Scher, s.iv.

uğraşmayan departmanları, toplam genel giderlerde önemli bir artışa neden olmaksızın, muhasebe ve reklâm gibi ek işleri yerine getirebilirler. Net sonuç şudur ki, şube mağaza işletmenin toplam kârına önemli katkılarda bulunur.

Yukarıda açıklanan yararları yanında şube mağazaların yarattığı bazı sorunlar da vardır. Şube mağazalar bazen ana mağazanın satışlarını önemli ölçüde düşürürler. Bazı şube mağazalar ise, öylesine elverişsiz yerlerde kurulmuşlardır ki, ek kârlar sağlamak yerine zarar ederler. Şube mağazalarda ortaya çıkan bir başka sorun da etkin yönetimdir. Bazı departmanlı mağaza işletmeleri, bu sorunu, ana mağazaya satışlar için şube sorumlusu görevlendirerek çözüme girişiminde bulunmaktadırlar. Yine bir kısım departmanlı mağazalar, şube mağazaya ana mağazanın stoklarından mal seçme izni verirken; diğerleri, doğrudan toptancı pazarlarından mal satın almaları konusunda şube mağazalara yetki vermektedir. Ancak, artan ölçüde, zincirleme mağazaların organizasyon ilkeleri benimsenmektedir(26). Yine de bu çözümlerin hiçbirisi, şube mağaza ile ana mağaza arasındaki anlaşmazlıkları ve sorumlulukların üst üste gelmesini ortadan kaldırmamaktadır.

Departmanlı mağazalarda gözlenen dördüncü ve son gelişme ise, indirimli satış yapan departmanlı mağazaların

(26) Delbert J. Duncan ve Stanley C. Hollander, Modern Retailing Management Basic Concepts and Practices (Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1977), s.109.

(discount department stores) kurulmasıdır. Tanımlanması oldukça zor olan bu mağazalar için "özendirici departmanlı mağazalar" (promotional department stores) terimi de kullanılmaktadır. Fakat, indirimli satış kurumları, aslında, markalı elektrikli aletler, saatler, fotoğraf makineleri, yolcu eşyası, mücevher ve benzer malları indirimli fiyatlarla satan küçük mağazalardır. Dayanıklı mallardan daha çok giyim eşyasına önem veren, indirimli satış yapan departmanlı mağazalar ise, 1950'lerin başlarında İngiltere'de görünmeye başlamış ve çok sayıda fiyat bilincine sahip müşterileri çabukça mağazalarına çekmeyi başarmışlardır. Bugün, indirimli satış yapan departmanlı mağazalar olarak tanımlanan kuruluşlar aşağıdaki özellikleri taşımaktadırlar(27):

- Dayanıklı mallar, dokuma malları ve çoğu zaman gıda maddelerini de içeren geniş mal çeşitleri.
- Her mal grubunda en popüler kalemler, renkler ve büyüklüklerle sınırlı mal çeşitleri.
- Satışların temel çekiciliği olarak fiyatların vurgulanması. Fiyat dizilerinin orta ve düşük gelirli aileleri amaçlaması.
- Optik gereçler gibi uzmanlık gerektiren mallar dışında, self-service faaliyetlerinin uygulanması.

(27) Duncan ve Hollander, s.22.

- Kısıtlı müşteri hizmetleri ya da kredi ve teslim gibi hizmetler için ek ücretler.
- Çoğu zaman Pazar günü dahil, uzun çalışma saatleri (10.00-22.00).
- Geniş bir ücretsiz otopark alanı.
- Nispeten basit, gösterişsiz binalar ve demirbaşlar.
- Kullanım alanlarının 15.000 m² ile 60.000 m² arasında değişmesi. Discount Merchandiser Dergisi 3.000 m²'yi en az büyüklük olarak belirlemiştir, fakat 1975 yılındaki ortalama büyüklük 21.474 m²'dir(28).

II. DEPARTMANLI MAĞAZALARIN FAALİYETLERİNİ ETKİLEYEN ÇEVRESEL FAKTÖRLER

Son tüketicilere uygun tüketim mallarını, uygun fiyatla, uygun zamanda ve yerde sağlamayı amaçlayan departmanlı mağazalar özellikle hizmet verdikleri tüketici pazarlarındaki değişmelerden etkilenirler. Tüketicilerin sayısı, yaş dağılımı, yerleşim yeri, refahı, tutumları ve isteklerindeki değişmeler departmanlı mağazalardan uygun cevaplar talep eder. Mağaza faaliyetleri, aynı zamanda teknolojik

(28) "The True Look of the Discount Industry," The Discount Merchandiser, (Mayıs 1976), s.30.

yeniliklerden, yasalardan ve rekabetçi güçlerden kuvvetli bir şekilde etkilenir. Büyük departmanlı mağazalar bu gelişmelerin bir kısmını gözlemek için, özenli pazarlama araştırması yaparlar. Fakat tüm departmanlı mağaza sahip ve yöneticileri iş hayatıyla ilgili dergileri okuyarak, hükümet raporlarını inceleyerek, kendi satış eğilimlerini analiz ederek, rekabeti izleyerek ve müşterileri, işgörenleri ve mal sunucuları ile konuşarak, pazarlarında ne olduğu ve muhtemelen ne olacağı konusunda bilgi edinirler.

A. PAZAR FAKTÖRLERİ

Departmanlı mağazaların faaliyetlerini etkileyen çevresel faktörlerden birincisi pazar faktörleridir. Departmanlı mağazaların faaliyetlerine ilişkin olanak ve fırsatları belirleyen pazar özelliklerinden en önemli olanlarını demografik, ekonomik ve psikolojik faktörler olmak üzere üç başlık altında gruplandırabiliriz.

1. Demografik Faktörler

Nüfus artışı, yaş dağılımı, nüfusun hareketliliği ve dış mahallelerin oluşması gibi demografik faktörler, departmanlı mağazaların faaliyetlerini önemli ölçüde etkiler ve yönlerdir.

a. Nüfus Artışı

Nüfus arttıkça, tüketici mallarının pazarı da büyük ölçüde genişler. Pazarları insanlar oluşturduğu için, bazı

mağazalar, özellikle küçüklere ve çocuklara yönelik mallar satan departmanlar, doğum oranındaki azalmanın aleyhlerine bir durum yaratacağını düşünürler. Fakat diğerleri, doğum oranındaki azalmanın, gelir sahiplerine boş zamanlarda kullanılan mallar için daha fazla ihtiyari harcama gücü vereceğine ve hatta tüketici mallarına yönelik harcamaların ve çocuk başına hediyelerin artacağına inanırlar(29). Pekçok mallar için önemli satın alma birimleri olmaları nedeniyle, mağazacılık görüş açısından belki de en önemli kısa dönemli eğilim, ev halkı ve ailelerin sayısındaki artış olmuştur.

b. Yaş Dağılımı

Gençlerin yüzdesindeki bir azalma ile, çeşitli yaş gruplarının nispi önemindeki değişme düşük doğum oranının doğal bir sonucudur. Oysa nüfusun artış eğilimleri gözönünde bulundurulursa, gençlik pazarı her zaman için önemini korur

(29) "The Burgeoning Benefits of a Lower Birth Rate," Business Week, (Aralık 1973), s.41. Ayrıca bkz. Canada Yearbook 1974 (Ottawa: Information Canada, 1974), s. 339. Bazı sosyal bilimciler doğum oranındaki azalmanın tersine dönebileceğini savunurlar. Bu görüşü geliştirenler için bkz. June Sklar ve Beth Berkovin, "The American Birth Rate: Evidence of a Coming Rise," Science, C. CLXXXIX, (Ağustos 1975), ss.693-700. Bu görüşün tersini savunan birçok sosyal bilimci için bkz. "The Birth Rate Is Declining Again," Business Week, (Mart 1976), s.20.

ve özellikle modaya bağı mallarda önemli bir tüketici grubunu oluşturur. Yaşlılar ise, gençlerden daha sık alış-veriş ederler, fakat daha küçük miktarlar satın alırlar; özellikle sağlıkları ile ilgili gıda maddeleri isterler ve çoğu zaman daha fazla hizmet ile kişisel özenden hoşlanırlar(30). Departmanlı mağazalar, gençlerin ötesinde orta yaşlı ve yaşlılara da çekici gelecek ürünlere, tarzlara ve mağaza atmosferine önem vermeye başlamışlardır.

c. Nüfusun Hareketliliği

Tüketicilerin yerleşim yerlerinin değişmesi, departmanlı mağazaların faaliyetlerini üç yönde etkiler: Birincisi, departmanlı mağazaların müşterilerin bulunduğu yerlere gitmeleri gerekir. Dış mahalle yaşamına doğru eğilim, dış mahalle alış-veriş merkezi hareketini yaratmıştır. İkincisi, dış mahallelerde oturanlar farklı yaşam tarzlarına sahiptirler ve şehirlerde oturanlardan farklı mallar kullanırlar. Apartmanların çok yoğun olduğu kentsel alanlar, örneğin açık havada kullanılan ızgara takımları ve garaj kapılarına takılan basketbol çemberleri için zayıf pazarlar sağlar. Üçüncüsü yer değiştiren müşteriler, yeni yerleşim yerinde tanınan mağazaların müşterisi olma eğilimine sahiptirler. Bu eğilim,

{30} "What Senior Citizens in Supermarkets," Chain Store Age, (Mart 1972), ss.52-60. Ayrıca bkz. "Independent Stresses Service in Retirement Community," Supermarket News, (Haziran 1975), s.33.

ünlü mağazaların şubelerine yeni müşteriler çekme üstünlüğü sağlar(31).

d. Dış Mahallelerin Oluşumu

Nüfus hareketleri, departmanlı mağazaların kuruluş yerlerinin seçimini büyük ölçüde etkiler. Nüfusun artış eğilimleri dış mahallelerin oluşumunu önemli ölçüde hızlandırmaktadır. Çoğu eski şehir merkezlerindeki alış-veriş bölgelerinde perakende satışların azalmasına karşın, bu alanlardaki toplam perakende satışlar artmaktadır(32). O halde, şurası açıktır ki, perakendecilik faaliyeti önemli ölçüde dış mahallelere kaymaktadır. Departmanlı mağazaları dış mahallelerde faaliyet göstermeye iten bu eğilim aşağıdaki faktörlere bağlıdır:

- Nüfus belirgin bir şekilde dış mahallelere kaymıştır.
- Dış mahallelerde artan endüstriyel ve ticari istihdam ile dış mahalleye ilişkin sosyal, kültürel,

(31) James E. Bell, "Mobiles: Neglected Market Segment," Journal of Marketing, C. XXXIII, (Nisan 1969), s.43. Ayrıca bkz. James M. Carman, "Selection of Retailing Services by New Arrivals," Journal of Retailing, C.I, (Yaz 1974), s.21.

(32) P.S. Carusone, "A Shift in the Point of Patronage," MSU Business Topics, (Sonbahar 1970), ss.61-69.

sportif ve eğlence ile ilgili olanakların gelişmesi, buralarda oturanların şehir merkezine olan bağımlılığını büyük ölçüde azaltmıştır. Eskiden şehir merkezlerine sık yapılan seyahatler azalmaktadır, çünkü ihtiyaçların büyük bir çoğunluğu artık dış mahallelerde tatmin edilmektedir(33).

- Yaklaşık olarak son yirmi yıldır tüketicilerin alış-veriş etme alışkanlıklarında değişimler meydana gelmiştir. Birden fazla mağazada mal ve fiyatları karşılaştırma arzusu eski yaygınlığını korumamakta ve tek-durak alış-veriş eğilimi giderek artmaktadır. Kadınlar sürekli olarak evlerinin dışındaki çıkarlarını genişletmekte ve alış-veriş için daha az zamana sahip olmaktadırlar. Dahası, modadan bağımsız olma duygularının artması ya da televizyon, dergiler, gazeteler ve sinemalar aracılığıyla edinilen moda bilgisine olan güven, bazı tüketicilerin modaya ilişkin hükümlerinde kendilerini daha emin hissetmelerini sağlamıştır. Bu tüketiciler artık moda bilgisi için alış-veriş etme zorunluluğunu duymamakta, bunun yerine giysi ve benzer malları için doğrudan elverişli bir yerde kurulmuş gözde bir mağazaya gitmektedirler.

(33) Louis H. Masotti ve Jeffrey K. Hadden, Suburbia in Transition (New York: New Viewpoints, 1974), ss.7-10.

- Otomobil kullanımı artmıştır. Artan petrol fiyatları ve ülke düzeyinde petrol üretimindeki yetersizlik bu durumu tersine çevirebilir; fakat son yirmi yıl boyunca artan otomobil sahipliği ve kullanımı, tüketicileri dış mahalle alış-veriş merkezlerine gitmeye ve yol kenarındaki mağazaların müşterisi olmaya teşvik etmiştir. Elverişli karayolları da dış mahallelerde kurulan mağazaların çeşitli yörelerden müşteri çekmelerine katkıda bulunmuştur(34).
- Şehir merkezi ile dış mahalleler arasında çalışan yolcu taşıma araçlarının taşıma ücretlerindeki artış hızlanmıştır. Bunun yanı sıra, şehir merkezinde trafik tıkanıklığı ve otopark alanı bulma güçlüğü ortaya çıkmaktadır.

2. Ekonomik Faktörler

Ekonomik görüş açısından, departmanlı mağazalar tüketicilerin gelirleri, fiyat düzeyindeki değişmelerin etkileri ve gelir dağılımı ile ilgilenirler.

(34) Eli P. Cox, "SMSA's Revisited," Michigan State Economic Record, C. XVII, S.2, (Nisan 1975), ss. 1-2 ve 5.

a. Kisisel Gelir

Tüm tüketici davranışının belirleyicisi olarak gösterilebilen herhangi bir tüketici özelliği varsa, bu özellik tüketicinin geliridir. Geliri olmayan bir kişi, kuşkusuz, müşteri olamaz. Bununla birlikte, çoğu kişiler için gelirlerinin olup olmaması değil, gelirin miktarı önemlidir. Geniş sınırlar içinde, satılan malın nitelik ve miktarını gelir miktarı belirler. Kuşkusuz, enflasyon özelliikle her fiyat değişmesinden sonraki kısa dönemde alış-veriş modellerini etkiler ve bazı tüketicilerin daha dikkatli ve değer bilincine sahip olmalarına neden olur(35). Enflasyon aynı zamanda tüketicinin korunmasını uyarır. Fakat enflasyon çok ciddi olmadıkça, insanların alış-veriş etme biçimini zannettikleri kadar değiştirmez(36). Bazı tüketiciler kötümserlik duygularını yenmek için lüks mallar kullanırlar, fakat konfor ve zevk için harcamalar önemini korur. Diğerleri ise, başlıca kredili mal alışlarını azaltırlar, biraz tasarrufta bulunurlar, düşünmeden satın almaktan kaçınmak için alış-veriş süresini azaltırlar ya da daha iyi satın alma kararları vermeye çalışırlar(37).

(35) "The Food Shopper 1975," Chain Store Age, (Nisan 1975), ss. 27-29.

(36) "Study Sees Only Small Shift in Long-Turn Consumer Buying," Advertising Age, (Mayıs 1975), s.60. Ayrıca bkz. "Shopping Smart," Progressive Grocer, (Nisan 1975), s.50.

(37) Satenig S. St. Marie, "New Consumer Spending Patterns," Penney News, (Kasım-Aralık 1975), s.12.

b. Gelir Dağılımı

Gelirin büyük bir kısmı az sayıda kişiye de gitse, eşit olarak da dağılsa, kişisel gelirin dağılma biçimi tüketicinin satın alma davranışını etkiler. Gelir dağılımını incelemenin çeşitli yolları vardır ve farklı sonuçlara götürür(38). Ancak gelir artışlarının dengeli bir biçimde tüm nüfusa yaygınlığı ölçüsünde departmanlı mağazaların satışları ve sayıları artar.

c. Tüketici Kredisi

Yaklaşık olarak son yirmi yıldır kredili mal satın alımında gözlenen büyük artış, perakendecilikte yeni fırsatlar ve sorunlar yaratmıştır. Tüketiciler kredili mal satın almaya istekli ve yeterli olmasalardı, örneğin dayanıklı tüketim malları satan departmanlı mağazalar elde ettikleri satış hacminden asla tatmin olmayacaklardı. Uygun krediler birçok departmanlı mağazanın müşterileri için satın almayı daha kolay ve elverişli hale getirmiştir. Fakat departmanlı mağazalar aynı zamanda kredi yönetiminin zor yönlerine ilişkin sorunları da çözmek durumundadırlar. Bu fırsatlar ve sorunlar departmanlı mağazaların satış faaliyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir.

(38) Sanford Rose, "The Truth About Income Inequality in the U.S.," Fortune, (Aralık 1972), s.90. Ayrıca bkz. "Study Finds Income More Unequal," New York Times, (Aralık 1972), s.1.

3. Psikolojik Faktörler

Psikolojik faktörler içinde departmanlı mağazaların müşterilerinin yaşam tarzları, tutumları ve mağaza müşterisi olma güdülerini önem taşımaktadır.

a. Kadının Değişen Rolü

Kadınların değişen yaşam tarzları, departmanlı mağazaların faaliyetlerine büyük canlılık kazandırmıştır. Örneğin, Amerikan Basın İlân Bürosu'nun yapmış olduğu bir araştırmaya göre, 1971 yılında çalışan kadınlar perakende satış yapan mağazaların bir numaralı müşterisi haline gelmişlerdi ve aynı yıl 18-64 yaşlarındaki kadınlardan çalışanların sayısı çalışmayıp ev işleriyle uğraşan kadınların sayısından daha fazlaydı(39). İstihdamda bu yönde meydana gelen değişme aile gelirleri ile kişisel gelirleri arttırmış ve yeni satın alma gücü yaratmıştır. Ev dışındaki işlerde çalışan kadınlar, ev dışında istihdam edilmeyen kadınlara kıyasla, daha az mağazadan ve gün içinde geç saatlerde alış-veriş ederler ve daha uygun mallar satın alırlar. Aile içinde ücret ya da maaş kazanan bireylerin artması eğilimi evde daha az kişinin kalmasına, satın alma

(39) "The Changing Role of Women Today," New Views of a \$ 100 Billion Industry (New York: Newspaper Advertising Bureau, 1973), s.47. Ayrıca bkz. Howard Hayghe, "Families and the Rise of Working Wives-An Overview," Monthly Labor Review, C. IC, (Mayıs 1976), ss.12-19.

gücünün artmasına ve departmanlı mağazaların satışlarının canlanmasına neden olmuştur(40). Kadın haklarının tanınması da departmanlı mağazaların istihdam politikasını ve kredi uygulamalarını etkilemiştir.

b. Daha Az Formalite-Daha Çok Boş Zaman

Bazı araştırmacılar, yirminci yüzyılın ikinci yarısında önemli ölçüde azalan çalışma saatlerine ve buna mukabil olarak daha fazla boş zamana dikkati çekmişlerdir(41). Çalışma haftası kısaltılmış ve bu konuda 4-40 modeli uygulanmaya başlanmıştır; ev halkı ise emekten daha çok tasarruf eden âletlere sahiptir; fakat bütün bunlar biraz ek boş zaman yaratma arzusunu göstermektedir. Dış mahallelerin büyük ölçüde yaygınlaşması, işe ulaşım zamanının kısalmasını önlemiştir; çalışan bayanlar çok az boş zamana sahiptirler ve tam gün ev işlerine nezaret eden kadınlar

(40) "Knock," Home Furnishings Daily, (Şubat 1973), s.6. Ayrıca bkz. "Marketing-Eye View of Women's Lib.", Grey Matter, (Şubat 1973) ve 1974 U.S. Mail Order Industry Estimates (Chicago: Maxwell Sroge Co., Inc., 1975).

(41) U.S. Department of Commerce, Department Store Retailing in an Era of Change (Washington, D.C.: U.S. Government Printing office, 1975), s.9. Ayrıca bkz. Janice N. Hedges, "Long Workweeks and Premium Pay: One Quarter of All Full-Time Workers Worked More Than 40 Hours a Week in May 1975," Monthly Labor Review, C. IC, (Nisan 1976), s.6.

aile idaresine ve alış-verişe şimdi daha çok zaman harcamaktadırlar. Televizyon, eğlence zamanının büyük bir kısmını kendine çekmiş ve perakende reklâmlarını etkilemiştir(42).

Bununla birlikte, birçok tüketici boş zamanını departmanlı mağazalara yeni satış olanakları yaratacak yönlerde kullanmakta ve genişletmektedir. Spora, özel meraklara, müziğe ve seyahata ilişkin mallara ve benzerlerine yapılan ek harcamalar, her eğlence saatinin değerinin şiddetini artıran yaygın arzuları yansıtmaktadır(43). Çoğu tüketiciler hayatın formalitelerini azaltmayı tercih etmişlerdir; dikkat etmeden yemeyi ve eğlenmeyi resmi yemeklere tercih ederler; boş zamanlarda giymeye elverişli giysileri daha çok giyerler; ve alış-verişlerinin büyük bir kısmını geleneksel departmanlı mağazalardan ziyade self-servis sistemi olan yerlerden yaparlar(44). Yine de, geleneksel departmanlı mağazalar dış mahallelerdeki müşterile-

-
- (42) "Time Use Studies Reveal Plight of Working Women: Everyday Life in 12 Countries Has Common Pattern," ISR Newsletter (University of Michigan), (Sonbahar 1973), ss.2-3 ve Alexander Szalai, ed., The Use of Time (The Hague, Netherlands: Mouton, 1972), ss.117-128.
- (43) "The Leisure Market," Stores, (Mayıs 1974), ss.6 ve 23.
- (44) E.B. Weiss, "How New Life Styles Affect Home Goods," Stores, (Aralık 1975), ss.16 ve 40 ve (Ocak 1976), ss.10 ve 40.

rinin yaşam tarzlarına ilgi uyandıracak bir şekilde uyum sağlamakta büyük başarı elde etmişlerdir. Bina ve ev bakımının artan maliyetleri, daha çok genç regitleri içeren değişen yaş karması ve ev bakımına ilişkin yüklerden kaçma arzuları, daha ziyade apartman dairesi yaşamını teşvik etmiştir. Apartman dairesinde oturanlar, ev sahiplerinden biraz farklı mobilya ve ev eşyaları satın alma eğilimindedirler(45). Aynı zamanda, tamir ve bakım hizmetlerinin artan maliyetleri kendin-yap gereçleri için pazarı büyütmiştir(46).

Yukarıdaki açıklamalar yaşam tarzlarındaki tüm değişimleri ayrıntısı ile içermemektedir. Dahası, bu eğilimlerin hiçbirisi pazarın bir ucundan bir ucuna birörnek değildir. Tüketicilerin belirli bir eğilime olan tepkileri büyük ölçüde değişiklik gösterir; bazıları bu eğilimi tümüyle kabul ederler, bazıları da kısmen kabul ederler, diğerleri ise tamamiyle zıt yönde hareket ederler.

-
- (45) "The Apartment Market Means Business," Home Furnishings Daily, (Ağustos 1972), ss.4-5 ve Dorothy Collins, "High Rise Profits Stores, (Aralık 1973), ss.18 ve 44.
- (46) "It's a Do-It-Yourself Boom," Business Week, (Haziran 1974), s.38; E.B. Weiss, "Do-It-Yourself Goes Feminine," Advertising Age, (Mayıs 1975), s.42 ve "Do-It-Yourself Boosts Automotive Sales," Discount Merchandiser, (Kasım 1975), s.30.

c. Mağaza Müşterisi Olma Gdüleri

Mağaza müşteri olma güdülerini -tüketicilerin çeşitli mağazaları seçme nedenleri- yalnızca tüketiciye değil, herhangi bir bireyde de zamandan zamana ve satın alınan mallara bağlı olarak değiştiği için, müşteri olma güdülerini incelendiğinde tüketici çeşitliliği çok açık bir biçimde görünür. Bir kutu bisküvi ya da bir miktar şeker için en yakın gıda maddesi satan mağazaya koşan aynı birey, giysi modellerinin en geniş seçimi için şehir merkezindeki büyük bir departmanlı mağazaya, haftalık yiyecek ya da sağlık malzemeleri satın almak için self-servis satış yapan bir süpermarkete gidebilir. Tüketiciler dört grupta incelenebilir: Birinci grup, alış-verişe ayrılan zaman ve paradan en yüksek değeri elde etmek isteyen tutumlu müşteriler; ikinci grup, aşırı özen ve bireysel ilgi isteyen kişilik meraklısı müşteriler; üçüncü grup, küçük mağazalar ya da yerel işletmeler gibi belirli bir mağaza grubunun müşteri olma zorunluluğunu duyan ahlak ilkelerine bağlı müşteriler; ve dördüncü grup ise, yukarıdaki üç grupta dışında kalan kayıtsız müşterilerdir(47).

(47) Gregory Stone, "City Shopper and Urban Identification," American Journal of Sociology, C. LX, (Haziran 1954), ss.36-45 ve L.E. Boone, D.L. Kurtz, J.C. Johnson ve J.A. Bonino, "City Shoppers and Urban Identification Revisited," Journal of Marketing, C. XXXVIII, (Haziran 1974), ss.67-68.

İnsanlar çeşitli durumlarda oyalanmak, yeni mallar hakkında bilgi edinmek, dostlara rastlamak, övünme duygusunu tatmin etmek, satın alma ya da pazarlık etme konusunda yetenekli olduğunu hissetmek ya da diğer güdülerini tatmin etmek için alış-verişe çıkabilirler(48). Mağaza adı, mal fiyat/değer ilişkileri, malın niteliği, mağaza atmosferi, uygunluk, otopark kolaylığı, satış hizmeti, kredi sözleşmeleri ve diğer benzer faktörler tüketicilerin mağazalara ilişkin değerlendirmelerini etkiler.

Departmanlı mağazalar kuruluş yerin , mağaza iç düzenini, mal seçimini, mağaza hizmetlerini ve diğer politikaları kararlaştırırken, yukarıda değinilen faktörleri ve tüketicinin mağaza seçme ölçüsünün diğer yönlerini göz önünde bulundurmalıdırlar(49). Tanımlamak gerekirse, yukarıda sözü edilen tutumlu müşteriler alış-verişe harcanan zamanı kontrol etmek isterler ve çoğu zaman satın alınacak malları önceden planlarlar(50). Tutumlu müşteriler çekici

(48) Edward M. Tauber, "Why Do People Shop?" Journal of Marketing, C. XXXVI, (Ocak 1972), ss.46-49.

(49) Marvin A. Jolson ve Walter F. Spath, "Understanding and Fulfilling Shoppers Requirements: An Anomaly in Retailing?" Journal of Retailing, C. II, (Yaz 1973), ss.38-50.

(50) J. Barry Mason ve Morris L. Mayer, "Empirical Observation of Consumer Behavior as Related to Goods Classification and Retail Strategy," Journal of Retailing, C. IIL, (Sonbahar 1972), ss.17-31.

fiyatlara ek olarak, tahmin edilebilen mal çeşitlerini bulunduran, mallarına kolay ulaşılabilen ve hızlı hizmet veren mağazaları tercih ederler. Bunun tersine, kişilik meraklısı müşteriler zaman öldürmek, acele etmeden yemek ve satış görevlileriyle uzun uzadıya konuşmak isterler. Bazı müşteriler de mağaza lokantaları ve alış-veriş merkezi eğlencelerinden hoşlanırlar; diğerleri ise bunlara tümüyle ilgisiz kalırlar.

d. Tüketicinin Korunması ve Çevre Çıkarları

Artan eğitim, yükselen fiyatlar ve yaygın tanıtma, tüketicileri çevreye ve tüketicilere ilişkin yayınlardan fazlasıyla haberdar etmiştir(51). Tüketicinin korunması ve çevre çıkarları önemli devlet yasalarının çıkmasını sağlamış, fakat mağazaları da mal kalitesi ve tüketici iletişimi konularında uyarmıştır(52).

e. Artan Suçlar

Çok talihsiz bir sosyal değişme ise, artan mağaza soygunu, çalınan mallar ve mağaza işgörenlerinin hırsızlık

(51)"The Uptight Consumer," Progressive Grocer, (Kasım 1975), ss.41-57 ve Walter P. Gorman, "The Frightened Consumer," Journal of Retailing, C. LI, (Yaz 1975), ss.31-37.

(52) Satenig S. St. Marie, "Consumerism: Is It a Dead Issue?" Penney News, (Ocak-Şubat 1976), s.12.

oranında görülmektedir. A.B.D.'de yapılan bir istatistiğe göre 1974 yılında bu suçlardan ötürü mağazalar 6 milyar doların üzerinde zarara uğramışlardır(53). Bu olumsuz sosyal değişme karşısında mağazalar yaygın ve pahalı önlemler almak durumundadırlar.

B. MAĞAZACILIKTA Kİ TEKNOLOJİK GELİŞMELER

Departmanlı mağazaların faaliyetlerini etkileyen çevresel faktörlerden ikincisi, mağazacılık alanındaki teknolojik gelişmelerdir. Büyük departmanlı mağazalar faaliyet tekniklerini ve işlemlerini geliştirmek için, artan ölçüde elektronik bilgisayarlar, yeni bilgi işlem sistemleri ve diğer teknik aletleri ve yöntemleri kullanmakta; bazı orta büyüklükteki mağazalar da bilgisayar çağına ayak uydurmaktadırlar.

Elektronik bilgi işlem sistemleri temel olarak işgörenlerin bordro kayıtları, müşterilerin kredi hesapları, stok kontrolü ve borçlar hesabı için kullanılmaktadır. Fakat birçok yetkili, bunun yalnızca gelecekteki mağazalarda bilgi işlem sistemlerinin neler yapabileceğini yüzeysel olarak yansıttığı görüşünde birleşmektedir. Dengeli stokları koruyan, hızlı ve yavaş satılan malları belirleyen ve böylece gelecekteki satışları tahmin etmeye yardımcı

(53) "Seven Stores and Seven Consumer Programs," Tempo, C. XX, S.1, (1974), ss.10-13.

olan bu otomatik stok kontrol sistemleri kullanıma girmektedir. Perakende araştırmasında bilgisayar büyük kullanım alanına sahiptir. Örneğin, hangi tüketicilerin hangi malları satın aldıkları ve farklı fiyatlara ve özendirici taktiklere nasıl tepki gösterdikleri konusunda; part-time çalışan satış görevlileri kullanımının programlanmasına yardımcı olmada; ve tahmin çalışmalarında büyük kolaylıklar sağlar.

Diğer pekçok teknolojik gelişme de perakendeciliği etkilemektedir. Otomatik mal yönetiminde, büro işlemlerinde, mağazalarda, depolarda ve dağıtım merkezlerinde mal yönetiminde otomasyon açık bir biçimde görünmektedir.

C. MAĞAZA FAALİYETLERİNİ ETKİLEYEN YASALAR

Departmanlı mağazaların faaliyetlerini etkileyen çevresel faktörlerden üçüncüsü, mağaza faaliyetlerini düzenleyen yasalardır. Perakende satış mağazaları, devlet yasalarına ve yerel yasalara artan ölçüde konu olmaya başlamıştır. Bunların birçoğu personel yönetimi ve satın alma uygulamaları gibi, mağaza yönetiminin belirli yönleriyle ilgilidir. Aşağıda konuya ilişkin başlıca eğilimlerden söz edilecektir.

1. Tekellerin Oluşumuna Karşı Rekabet Politikası

Büyük perakende mağazaları, kısmen kendi bünyelerindeki genişleme ve kısmen de birleşmeler ve diğer mağazaların ele geçirilmesi yoluyla aşırı büyüklüklere eriştikleri

zaman, devlet, bu mağazaların birleşmeler ve diğer mağazaları satın alma yoluyla büyümelerini kısıtlayıcı hükümler getirerek, rekabet politikasını teşvik eder.

2. Tüketicinin Korunmasına ve Çevreye Yönelik Denetimler

Tüketicie ilişkin yayınlara artan ilgi, mağazaların fiyat, etiket, ambalaj, reklâm ve kredi uygulamalarının şekillenmesine yardımcı olan yasaların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Çevresel kurallar, alış-veriş merkezinin kuruluş yerini ve çoğu zaman çevresel önem açısından kabul edilebilir olmasına bağlı olan yeni alış-veriş merkezinin inşası için proje ruhsatını etkiler. Mağazalardaki satışa hazır mallar, tüketicinin ve çevrenin korunmasına yönelik denetimlere artan ölçüde konu olmaktadır.

3. Enflasyonu Önleyici Denetimler

Enflasyonu önlemek amacıyla devlet, büyük işletmelerin ve mağazaların ödeyebilecekleri ücret artışlarını, ve perakende satış yapan mağazaların kâr marjlarındaki artışları kısıtlayıcı önlemler alabilir. Ancak, enflasyon uzun dönemde egemen olursa, bazı iktisatçıların belirttikleri gibi, bu denetimler gelecekte yaygınlaştırılabilir ya da yeniden uygulamaya konulabilir.

4. Diğer Yasalar

Diğer pekçok yasa da perakende satış yapan mağazaları etkilemektedir. Belirli iş türleri için ruhsatlar ve

izinler gerekmektedir. Mağazalar, satış ve tüketim vergilerini müşterilerinden tahsil etmek zorunda kalabilmektedir. İşe alma, ücretlendirme, çalışma koşulları ve emekli aylığı uygulamalarını da içeren personel yöntemleri artan ölçüde denetime konu olmaktadır. Pazar günleri mağazaların açılması ve kâr pullarının kullanımı da perakendeciliğin devlet denetimine konu olan diğer yönlerinden bazılarıdır.

5. Devlet Yardımı

Devletin perakendecilikteki rolünü yalnızca olumsuz denetimler açısından ya da bir yasaklar listesi olarak incelemek doğru değildir. Şunu belirtmek gerekir ki, önemli sayıdaki mağazalar bu denetimlerin bazılarını zaten istemektedirler. Bunun yanı sıra, mağazalar cadde ve karayolu yapımı, halka açık otopark alanları, su kaynakları, kanalizasyon ve halk sağlığını koruma hizmetlerini de içeren genel kamu hizmetlerinden yararlanırlar. Bununla birlikte, en önemlisi, devlet, insanların aşırı riske katılmaksızın işlerini yürütebilecekleri güvenli bir çevre yaratarak mağazaların faaliyetlerine yardımcı olur.

D. REKABETÇİ GELİŞMELER

Departmanlı mağazaların faaliyetlerini etkileyen dördüncü çevresel faktör ise, rekabetçi gelişmelerdir. Dinamik perakendeci kuruluşlar olan departmanlı mağazalar pazar koşullarına uyum sağlamaya çalışırken ve yeni rakiplerin rekabetiyle karşılaşırken, ya başarılı olurlar ve

büyürler, ya da pazardan çekilirler ve yok olurlar. Pazar koşulları küçük mağazalar kadar büyük mağazaları da etkiler.

1. Büyük Departmanlı Mağazaların Gelişmesi

Departmanlı mağazaların tarihi gelişimi başlığı altında incelediğimiz şube mağazalar, indirimli satış yapan departmanlı mağazalar ve kiralanmış departmanların gelişmesi ve yaygınlaşması rekabeti arttırmaktadır.

2. Farklı İş Alanlarına Girme

Büyük mağazaların birçoğu oldukça farklı iş alanlarına girmek suretiyle genişlemektedirler. Günümüzde gelişmiş ülkelerdeki departmanlı mağazalar kitapçı, kuyumcu, lokanta, benzin istasyonu ve sigorta işletmesi gibi yan kuruluşlara sahiptirler.

Yeni iş alanlarındaki kâr olanakları, mağazanın temel işindeki kârları azaltabilen zayıf rekabet koşullarını ya da değişen müşteri zevklerini dengelediği için, farklı iş alanlarına girmek aynı zamanda bir güvenlik ölçüsü olarak kabul edilmektedir. Yeni mağaza türlerini denedikten sonra, bazı işletmeler asıl iş alanlarında yoğunlaşmaya karar vermişlerdir(54). Fakat geniş ölçekli perakendeci-

(54) "Food First... Again at Steinberg's," Supermarket News, (Eylül 1974), s.27 ve "Miller-Wohl Trims Its Style," Business Week, (Mayıs 1975), ss.62-65.

likte farklı iş alanlarına girme, bugün büyüyen bir eğilimdir(55).

3. Dış Ülkelere Açılma

Dünyadaki büyük departmanlı mağazaların son yıllarda dış ülkelere açıldığı gözlenmektedir. Örneğin A.B.D.'deki büyük departmanlı mağazalar Meksika, Orta ve Güney Amerika, İspanya, Belçika, Batı Almanya, Hollanda, İngiltere ve Avusturya gibi ülkelerde yan kuruluşlara sahiptirler. Tüm dünyada artan iletişim kolaylığı ve orta gelir grubuna mensup tüketicilerin satın alma alışkanlıklarındaki benzerlik, gelecekte departmanlı mağazaların dış ülkelere açılmasını daha çok teşvik edecektir(56).

4. Ulusal Markalara Karşı Özel Markalar

Büyük departmanlı mağazalar reklâm ve ticari çabalarının bir kısmını ve hatta bazen tamamını ulusal markalardan ziyade özel markalar üzerinde yoğunlaştırmayı tercih ederler. İyi kabul görmüş özel markalar, müşterinin mağazaya bağlılığını arttırır.

(55) Ben Gordon, "Diversity or Die?" Chain Store Age, (Aralık 1975), s.5 ve Thomas Schinkel, "Multiple Concepts: An Answer to the Struggle for New Growth," Stores, (Haziran 1976), ss.32-34 ve 40.

(56) "Special International Issue," Journal of Retailing, (İlkbahar 1968), s.7.

Departmanlı mağazalar faaliyetlerini sürdürürken yukarıda özetlenen tüm çevresel faktörleri göz önünde bulundurmak zorundadırlar.

III. DEPARTMANLI MAĞAZALARIN BAŞARISINI ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

Sosyal, politik, ekonomik ve rekabetçi bir ortam içindeki değişen pazar ve iş koşullarında faaliyetlerini yürüten departmanlı mağazaların başarısını etkileyen altı temel faktör vardır. Aşağıda inceleyeceğimiz bu faktörler, kuruluş yeri; binalar, fiziksel olanaklar ve mağaza iç düzeni; finansal yapı; üst yönetimin nitelikleri; mağaza politikalarının etkinliği; ve mağaza personelinin bireysel yeterliliği ve mağazaya bağlılığı olarak altı ana başlıkta özetlenebilir.

A. KURULUŞ YERİNİN SEÇİMİ

Departmanlı mağazanın kuruluş yeri, mağazanın kârlarını ve uzun dönemdeki başarısını kuvvetli bir biçimde etkileyen temel faktörlerden birincisidir. Bazı departmanlı mağazalar diğer giderlerini kısıtlamalarını gerektirse bile, arzu ettikleri kuruluş yerini elde etmek için normalin çok üzerinde bina kirası ödemeyi tercih edecek derecede kuruluş yerine önem verirler. İyi seçilmiş kuruluş yerleri çoğu zaman yönetim açıklarını dengeler, fakat zayıf kuruluş yerleri en yetenekli mağaza sahip ve yöneticileri için bile ciddi sorunlar doğurur.

1. Kuruluş Yerinin Seçimini Etkileyen Faktörler

Departmanlı mağazanın kuruluş yeri belirlenirken, önce mağazanın faaliyette bulunacağı şehir ya da ticari alan seçilir. Şehir ya da ticari alan seçilirken göz önünde bulundurulacak faktörler; ticari alandaki endüstrilerin türü ve niteliği, ticari alanın nüfusu, şehrin gelişimi, muhtemel müşterilerin satın alma alışkanlıkları, nüfusun satın alma gücü, refah dağılımı, rekabetin yapısı ve şiddeti ile devlet yasaları ve yerel yasalardır(57). Bu faktörler incelendikten sonra, sıra seçilen şehir ya da ticari alan içinde belirli bir kuruluş yerinin seçimine gelir. Bu belirli yerin seçimini etkileyen faktörleri ise aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

a. İş Hacminin Tahmini

Kârlılığın belirlenmesinde büyük önem taşıması nedeniyle, muhtemel mağaza yerinin değerlendirilmesindeki ilk aşamalardan biri potansiyel satış hacminin tahminidir. Bu tahminlerin belirlenmesi için, kaba tahminlerden ayrıntılı incelemelere kadar uzanan çeşitli yöntemler kullanılabilir. Rakip mağazaların faaliyetlerini başarıyla sürdürüp sürdürmedikleri gözlemlendikten sonra yeni bir mağazanın başarılı olup olamayacağına karar verilebileceği gibi, en

(57) Delbert J. Duncan ve Charles Phillips, Retailing Principles and Methods (Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1965), ss.96-100.

iyi kararın verilebilmesi için toptancı ve imalatçıların temsilcilerinin görüşlerinden de yararlanılabilir.

b. Müşterilerin Satın Alma Alışkanlıkları

Müşterilerin satın alma alışkanlıkları, mağazaların kuruluş yeri seçiminde önemli etkiye sahiptir. Örneğin, kolayda mallar satan mağazalar çoğunlukla hizmet vermeyi umdukları müşterilerin evlerinin yakınında ya da otopark alanlarının mevcut bulunduğu ve müşterinin başka mallar alırken kurulacak mağazanın da kolaylıkla müşterisi olabilecekleri alış-veriş merkezlerinde kurulurlar. Departmanlı mağaza ise, aynı türdeki diğer mağazaların yakınında kurulmalıdır, çünkü bu mağazalar grup olarak ticari başarı sağlamaktadırlar. Sonuç olarak alış-veriş merkezi tasarımcıları iki, üç ya da daha çok departmanlı mağazayı planlanmış büyük ölçekli alış-veriş merkezine getirmeye çalışırlar.

c. Yaya Trafiği

Günün belirli saatlerine ve haftanın günlerine göre müşteri trafiğinin miktarı, türü ve dağılımı, departmanlı mağazanın kuruluş yeri seçimini etkiler. Yaya trafiği ne denli yoğun olursa, iş hacmi o denli büyük olur. Mağaza için seçilen yerden geçen insanların sayısı trafik sayımı ile hesaplanır. Kuşkusuz, trafik analizinin temel amacı muhtemel müşterileri oluşturan ve muhtemelen kurulacak

mağazaya çekilecek olan yayaların oranını tahmin etmektir (58). Trafik sayımında tüm yayalar ya da yalnızca tüm bayanlar ya da erkekler sayılabileceği gibi, yalnızca belirli yaş grubuna giren insanlar da sayılabilir. O konumda bulunma nedenlerini, satın alma güçlerini, alış-veriş alışkanlıklarını ve orada yeni mağaza açılırsa müşteri olma olasılıklarının ne olduğunu öğrenmek için, seçilen bir örnek ile görüşme yapılabilir.

d. Mağazaya Ulaşabilme Olanakları

Açık olan önemine karşın, mağazaya ulaşabilme olanakları, kuruluş yeri arayan mağazalar tarafından çoğu zaman ihmal edilir ve işe girilmez. İşgörenlerin ihtiyaçlarına çoğu kez yeterince önem verilmez. Mağazaya ulaşabilme olanaklarını etkileyen aşağıdaki faktörlerin ayrıntılı bir biçimde incelenmesi gerekir. Bazı kuruluş yeri yöneticileri, bu faktörlerden trafik akışı ve nüfus yoğunluğu gibi bazı faktörler konusunda hüküm vermek için, tasarlanan kuruluş yerinin helikopterden incelenmesini önermektedir(59):

- Kurulması tasarlanan mağazanın müşterilerin ve işgörenlerin evlerine olan uzaklığı.

(58) Duncan ve Phillips, s.103.

(59) "Shopping Bag Helicopter Flying North for New Sites," Supermarket News, (Mart 1973), s.24.

- Tramvay, otobüs ve metro gibi kamu taşıma araçlarının hazır bulunması.
- Bölgedeki trafik yoğunluğu ve günün saatlerine ve haftanın günlerine göre trafik yoğunluğundaki değişimler.
- Kurulması tasarlanan mağazaya uygun bir yürüyüş mesafesindeki otopark tesisi.
- Caddenin mağaza kuruluş yeri belirlenecek yanı (birçok şehir ve kentlerde caddenin bir yanı diğer yanından daha popülerdir).
- Kalabalık arasında itilip kakılmaları nedeniyle muhtemel müşterilerin mağazayı ziyaret etme cesaretini kırmayacak ölçüde caddenin geniş olması.
- Adanın mağaza kuruluş yeri belirlenen kısmının bir köşe konum ya da bir iç konum olup olmaması ve büyük bir departmanlı mağaza olması durumunda iki, üç ya da dört caddeden mağaza girişlerinin elverişli bulunup bulunmaması.

Şurası vurgulanmalıdır ki, bazı mağazalar düşük fiyat aracılığıyla belirli bir konuma ulaşabilmedeki zorlukların başarıyla üstesinden gelebilirler. Bodrum ya da zemin departmanlarından yararlanan departmanlı mağazalar bu olanağı en iyi biçimde kullanırlar.

e. Çekiciliği Azaltan Faktörler

Departmanlı mağazanın kuruluş yeri seçilirken, çekiciliği azaltan faktörler de göz önünde bulundurulur. Departmanlı mağazanın tüketicileri çekme yeteneğini azaltan faktörleri aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

- Duman, toz, hoş gitmeyen kokular ve gürültü.
- Fabrika artıklarına, garaj, hastane, taverna ve benzeri yerlere yakınlık.
- Yetersiz yaya kaldırımları.
- Eski ve yıpranmış komşu yapılar.

f. Sermaye Yatırımının Geri Dönmesi

Departmanlı mağazanın kuruluş yeri belirlenirken göz önünde bulundurulması gereken en önemli faktör, kuruluş yerine yatırılan sermayenin geri dönmesidir. Bu yatırım, kullanılacak donatım ve demirbaşların maliyeti, mal stokunun büyüklük ve devir hızı ve ödenecek kira ya da yer ve binanın maliyeti ile belirlenir. Yatırımdan beklenen gelir ise elde edilmesi mümkün satış hacmi ve kâr marjı eksi faaliyet giderleri tarafından belirlenir(60). Departmanlı mağaza kısa dönemde düşük bir kazanç ile yetinmeyi kabullense bile, uzun dönemde tüm yatırımın makul bir oranda geri dönmesi gereklidir.

(60) Duncan ve Hollander, s.102.

B. BİNALAR, FİZİKSEL OLANAKLAR VE MAĞAZA İÇ DÜZENİ

Uygun bir kuruluş yeri seçildikten sonra, bu yerin işgali için bir bina hazırlanmalıdır. Bu hazırlık, departmanlı mağazanın başarısını etkileyen temel faktörlerden ikincisini oluşturur ve dört aşamayı içerir. Bu aşamalar, ihtiyaç duyulan alan ve tesisatı sağlamak için yeni bir binanın yapımı ya da mevcut binada gerekli yapısal değişikliklerin yapılması; yeterli aydınlatma donatımının, uyumlu renklere sahip tavan ve duvarların ve uygun zemin kaplamalarının sağlanması; faaliyetlerin yürütülmesine temel teşkil eden demirbaşların ve donatımın tedarik edilmesi; ve malların, demirbaşların ve donatımın müşterilere en düşük maliyetle çabuk ve doyurucu hizmet verebilecek bir biçimde düzenlenmesi ve yerleştirilmesidir.

1. Binalar

İyi planlanmış bir mağaza, müşterileri çeker ve mağaza içindeki hareketlerini kolaylaştırır, memnuniyet verici bir alış-veriş ortamı sağlar, faaliyetlerin ve bakım işlerinin ekonomik olmasını mümkün kılar ve satış faaliyetleri ile satışları destekleyen faaliyetler için yeterli alana sahip olur. İyi planlanmış mağazalar makul fiyatlarıdaki iyi mal çeşitleri kadar kârlı faaliyete temel teşkil eder. Çağdaş mimarlar "biçim fonksiyonu izler" anlayışı ile "mağaza binası etkin bir satış aracı olmalıdır" görüşünü benimserler. Etkin mağaza planlamasının yetersiz planlanmış birimlere nazaran satışlarda % 10-100 arasında

değişen artışlar sağladığını tecrübeler göstermektedir. Sonuç olarak, daha iyi plana gösterilen ilgi mağazacılık alanına bir uçtan bir uca yayılmakta ve mağaza yöneticileri, mimarlar, aydınlatma ve havalandırma mühendisleri ile mağaza donatım ve iç düzeni uzmanlarının işbirliği sayesinde belirgin bir gelişme sağlanmaktadır.

Mağazanın cephesi mağazayı çekici kıldığı için, başarılı bir işletme izlenimi vermeli ve işlerin durgunluğu ya da başırsızlığı görünümünü yansıtmamalıdır. Dahası, mağazanın cephesi organizasyonun ruhunu ve içerideki faaliyetin doğasını simgelemelidir. Sağlamlık ve süreklilik ima etmek yoluyla mağazanın cephesi ve dış görünüşü güven ve saygınlık yaratır. Örneğin, Şikago'daki Marshall Field and Company State Street Mağazası ile Londra'daki Selfridge's Mağazasının önündeki yekpare beton sütunlar bu izlenimi vermektedir(61). Mağazanın hüviyeti mağaza cephesinin ve dış görünüşünün bir başka fonksiyonu olduğu için, semboller ve ayırt edici mağaza cepheleri uzun süreden beri kullanılmaktadır. Bundan başka, en az bakım maliyeti ve mağaza vitrinlerinin ve içinin güneşin verebileceği zarardan korunması özel dikkat gerektirmektedir(62).

(61) L.S. Golden, "From Quantity to Quality," Chain Store Age Executive, (Eylül 1975), s.28; Ronald Gorgano, "The Changing Drug Store: Escaping from Giantism," s. 39 ve "Vons Shrinks Square Footage," (Aralık 1976), ss.17-18.

(62) "Putting Up a Good Store Front," Hardware Retailing, (Temmuz 1975), ss.36-38.

Müşterilerin mağazaya girme nedenleri ne olursa olsun, mağazanın iç izlenimi de mükemmel olmalıdır. Böyle bir izlenim, örneğin girişten sonraki meydan, müşteri trafiğini uygun hale getirecek genişlikte ara yollar, iyi bir aydınlatma, uygun yükseklikteki tavanlar ve renkli teşhirler ile yaratılabilir.

2. Demirbaşlar ve Donatım

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

Mağaza demirbaşlarının ve donatımının seçiminde maliyete ek olarak belirli faktörler rol oynar(63). Bu faktörlerden birincisi, mağazanın hitap etmeyi planladığı müşteri grubu; ikincisi, seçilen demirbaşlarla donatımın müşterilerin dikkatini mallardan uzaklaştırmaması; üçüncüsü, seçilen demirbaşlarla donatımın büyüklük, değer, hırsızlık ve çürüme ya da bozulmadan korunması ihtiyacı

(63) 1975 Annual Report, The J.C. Penney Co., s.22.

ve kullanılan teşhir ve satış yöntemleri gibi yakından ilgili faktörleri de içerecek biçimde, satılan mal türlerine göre ayarlanabilmesi(64); dördüncüsü, mallara bağlı olarak verilen hizmetin türü; beşincisi ise, ilk maliyet ve bakım giderleridir.

3. Mağaza İç Düzeni

Departmanlı mağazanın iç düzeni; donatım, demirbaşlar, mallar, satış departmanları ile satışları destekleyici departmanlar, teşhir, mağaza içindeki geçitler ve ara yollar ile ödeme işleminin yapılacağı kasaların birbirleriyle uyumlu ilişkiler içinde ve belirli bir plana uygun olarak düzenlenmesini gösterir.

Departmanlı mağazanın iç düzenini etkileyen faktörler katların sayısı da dahil olmak üzere işgal edilecek alanın büyüklüğü ve şekli; mal boşaltma alanı, asansörler, yürüyen merdivenler ve diğer sürekli donatımın konumu; satılacak malların türleri ve miktarları; örneğin self-servis gibi, yürütülecek faaliyetin türü; hizmet verilecek müşterilerin özellikleri ve satın alma alışkanlıkları; yerleştirilecek demirbaşların ve donatımın niteliği ve miktarı; departmanlı mağaza yöneticisinin bireysel tercihleri; ve rakip mağazaların faaliyetleri ile ilgili olarak

(64) "Display Cases That Really Move," Chain Store Age Executive, (Aralık 1975), s.30.

genel ekonomik koşullardır(65).

Departmanlı mağazanın iç düzeni planlanırken iki amaç göz önünde bulundurulmalıdır. Birincisi, mağazayı müşteriler için mümkün olduğu kadar çekici, davet edici ve uygun hale getirmek; ikinci amaç ise, alandan en etkin ve doyurucu yararı sağlamaktır.

C. FİNANSAL YAPI

Departmanlı mağazaların başarısını etkileyen üçüncü faktör yeterli sermayedir. Mağazanın nitelikleri ve perakende ticaret alanındaki çıkarı ne olursa olsun, yeterli fonlar olmaksızın sürekli ve kârlı faaliyette bulunması olanaksızdır. Fonlara olan bu ihtiyaç, keşif ve planlama aşamalarından satın alınan mallara ve işgörenlerce sunulan hizmetlere yapılan son ödemelere kadar işletmenin tüm aşamalarını yakından ilgilendirir.

Yeni bir mağazanın kurulmasından ya da satın alınmasından önce, mağazanın amacını gerçekleştirmesini sağlayacak sermaye ihtiyacı için dikkatli tahminler yapılmalıdır. Yeni mağazaların tecrübeleri, çoğu zaman faaliyetin başlangıç aşamasında karşılaşılabilecek giderlerin tahmininin çok küçük, yine bu dönemde gerçekleştirilecek satışların

(65) "1976 Annual Report of the Grocery Industry," Progressive Grocer, (Nisan 1976), s.131 ve "Ralph's Store Within a Store," Chain Store Age Executive, (Aralık 1976), ss.15-17.

ve kârların tahmininin ise çok yüksek olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, mağaza faaliyete başlamadan önce gider ve gelir tahminleri tekrar tekrar kontrol edilmeli, ihtiyaç duyulan fonların sağlanması gereken kaynaklar daha sonra belirlenmelidir. Çünkü, yüksek faiz oranları, piyasada bulunan sınırlı sermaye ve pekçok mağazanın başarısızlığa uğraması gibi koşullar mağazanın açılmasından önce aşırı ihtiyatlı olmayı gerektirir(66).

Özetlersek, yeni mağazanın kâr olanakları, açılış giderleri ve faaliyet giderlerinin araştırılmasına yönelik hazırlık aşamalarını karşılayacak yeterli sermaye esas alınmalıdır. Mağaza ayrıca, tahminlerinin kapsamadığı beklenmeyen fon taleplerini karşılamaya da hazırlıklı olmalıdır. Zor olan açılış dönemi ve ilk birkaç aylık faaliyetlerden sonra, oldukça doğru mal bütçesi, gider bütçesi ve ayrıntılı finansal bütçenin hazırlanması mümkün olmalıdır. Fakat ilk kuruluş planlarında kesinlikle fazla hata payı, yani uygun bir güvenlik marjı bırakılmalıdır.

D. ÜST YÖNETİMİN NİTELİKLERİ

Başarıyı etkileyen temel faktörlerden dördüncüsü, üst yönetimin nitelikleridir. Departmanlı mağazada görev

(66)"Is This Any Time to Start a Business?" Changing Times, (Ocak 1975), ss.24-28. Ayrıca bkz. "Raising Capital for Small Businesses," Business Week, (Kasım 1973), ss.96-97.

alan genç kişilerin birçoğu, ileride mağaza sahibi ya da bir departmanın, bir mağazanın ya da bir mağazalar grubunun yöneticisi olmayı ümit ederler. Bu nedenle, bu amacı, yani üst yöneticinin fonksiyonlarını inceleyeceğiz. Departmanlı mağazada üst yöneticinin rolü nedir? Departmanlı mağazada bir üst yönetici olarak başarı için hangi bireysel niteliklere sahip olmak gereklidir? Departmanlı mağaza üst yöneticisinin sosyal katkısı nedir?

1. Üst Yöneticinin Fonksiyonları

Kilit yöneticiler departmanlı mağazanın başarısındaki en önemli unsurdur. Bu üst yöneticiler üç temel fonksiyonu yerine getirmelidirler: Bu fonksiyonlardan birincisi, departmanlı mağazaya yön vermek (amaçların belirlenmesi, politikaların oluşturulması, amaçlara ulaşmak için faaliyetlerin koordine edilmesi); ikincisi, mağazayı halka temsil etmek; üçüncüsü ise, sonuçları değerlemek, yani mağazanın uygulamasını kontrol etmek, amaçlardan sapmaların nedenlerini analiz etmek ve faaliyetleri geliştirmek için ne yapılması gerektiğini belirlemektir(67). Bu fonksiyonları başarıyla yerine getiren departmanlı mağaza üst yöneticileri, organizasyonlarına hizmet vermek için genellikle önemli sorumluluklar kabul etmeye istekli olan,

(67) W.N. Mitchell, The Business Executive in a Changing World (New York: American Management Association, 1965), ss.48, 58, 60 ve 75.

çalışkan, kendi kendini disipline eden kişilerdir. Departmanlı mağazanın biçimsel faaliyetleri dışında, bu üst yöneticiler büyük bir olasılıkla dostlarıyla ve mağazalarının günlük faaliyetleriyle yakın ilişkileri koruyan, oldukça aktif ve enerjik kişilerdir(68).

Departmanlı mağaza üst yöneticisi, nasıl birlikte çalışılacağını öğretmek ve daha büyük sorumluluklar için eğitmek yoluyla yönetim personelini etkin bir ekip durumuna getiren bir öğretmen ya da bir eğitici olarak düşünülebilir. Organizasyon içinde moral tesis edilmeli ve organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli azim ve önderlik sağlanmalıdır. Mağaza içindeki, rakip mağazadaki ve içinde faaliyet gösterilen ortamdaki tüm gelişmelere ilişkin bilgiler toplanmalıdır. Aksi takdirde, faaliyetler değişen koşullara ayarlanamaz. Üst yönetici, uzun dönemli planlamada ve politika oluşturmada önemli bir rol oynar ve planların ve politikaların uygulanmasına dikkat etmek için yöntemleri belirler. Bunlara ek olarak, departmanlı mağaza yönetim personeli toplumda, kamu ile ilgili görevlerde ve bugün bütün işletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri için planlanan toplumun iyileştirilmesi faaliyetlerinde mağazayı temsil ederler(69).

(68) R.M. Strahl, "How Department Heads Spend Their In-Store Time," Journal of Retailing, C.XXVI, (Kış, 1960-61), s.207.

(69) Perrin Stryker, "On the Meaning of Executive Qualities," Fortune, C.LVII, S.6, (Haziran 1958), s.117.

Yöneticinin görevlerinden birçoğunun genişliği ve zaman tüketici yönleri gözden uzak tutulmamalıdır.

2. Üst Yöneticinin Bireysel Nitelikleri

Departmanlı mağazalarda yönetim düzeyindeki doyurucu uygulama, genelde, birçok iş alanında sağlam bir yönetim için ihtiyaç duyulan aynı bireysel nitelikleri gerektirir. Bu nedenle, belirli niteliklerin önemi vurgulanmalıdır. Bu nitelikler; pazar uyumu, bilgi, tecrübe, azim, dostluk, önderlik, hüküm, kararlılık, önsezi, ifade gücü ve karakterdir. Bir uçtan bir uca yönetsel yeteneğe olan ihtiyaç, bütün bu nitelikleri üst üste getirir(70).

a. Pazar Uyumu

Departmanlı mağaza üst yöneticisi, pazar taleplerine ve pazar fırsatlarına duyarlı olmalı; tüketicinin satın alma güdülerinden ve alışkanlıklarından anlamalı; ve müşterilerle doyurucu ilişkiler geliştirmede hünerli olmalıdır. Üst yönetici ayrıca "müşteri haklıdır" felsefesini ve pazarlama kavramını benimsemelidir.

aa. Müşteri Haklıdır

Departmanlı mağazanın faaliyetleri ve kârları, müşterileri tatmin etmeye ve sürekli müşteri olmalarını sağ-

(70) Hector Lazo ve Arnold Corbin, Management in Marketing (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1961), ss.474 ve 482.

lamaya bağılıdır. Müşterilerin istedikleri mal ve hizmetler, ne zaman, nasıl ve nerede arzu ediyorlarsa, ödemeye istekli oldukları fiyatlarda sürekli olarak sunulmalıdır. Bir mağaza, müşterilerini hiçbir zaman başka bir mağazaya gitmeyecekleri biçimde memnun etmelidir. Aksi halde müşteriler başka bir mağazayı daha çok beğenecekler ve kesinlikle geri dönmeyeceklerdir(71).

Departmanlı mağazanın başarısında bu ihtiyaç önemli bir yer tutar. Üst yöneticiler, müşteriler olmaksızın işletmede kalamayacakları görüşünden hiçbir zaman uzaklaşmamalı, müşterilerini kendilerinin gerçek müdürler kurulu olarak görmeli ve mağazalarının başarısı ile kendi işlerinin güvenliğinin, tümüyle kamunun korunmasına ilişkin kararlar olduğunu bilmelidirler(72). İşletmeyi işletme yapan unsurun insanlar olduğu gerçeği asla unutulmadığı sürece başarılı olunur. Yöneticiler (ticaret müdürleri, departman yöneticileri, satış görevlileri) ve özellikle müşterileri vurgulayan bu kural asla unutulmamalı ve müşterilere satış rakamlarından daha fazla önem verilmelidir(73).

(71) "The Agileman Who Built Third Avenue," Fortune, C. LXXI, (Mayıs 1965), s.146.

(72) Norman Beasley, Main Street Merchant: The Story of the J.C. Penney Company (New York: Whittlesey House, McGraw-Hill Book Co., Inc., 1948), s.80.

(73) James McCreery, "Listen to What Your Customers Tell You," Readings in Modern Retailing (New York: National Retail Merchants Association, 1969), s.75.

bb. Pazarlama Kavramı

"Müşteri haklıdır" felsefesini kabul eden ve uygulayan departmanlı mağaza yöneticileri ve pazarlamacılar, pazarlama kavramını kullanırlar. Özellikle, tüketici ihtiyaçlarını ve isteklerini tüm çabalarının başlangıç noktası olarak kabul ederler(74). Sonuç olarak, mal çeşitlerini, sundukları hizmetleri, fiziksel olanaklarını ve personel politikalarını bu ihtiyaç ve istekleri karşılayacak biçimde planlarlar. Mağazada görevli her kişi pazardan emir alır(75).

b. Bilgi

Departmanlı mağaza üst yöneticisi, doyurucu müşteri ilişkileri getirmenin yanı sıra, etkin önderlik ve işgörenleri yönlendirmeyi de kapsayan insan ilişkileri; mağaza faaliyet yöntemleri; mallar ve arz kaynakları konusunda oldukça geniş bilgiye ihtiyaç duyar. Daha önce üst yöneticinin fonksiyonları başlığı altında da değindiğimiz gibi, bugünün başarılı bir departmanlı mağaza üst yöneticisi perakende ticaretin yapısından ve içinde bulunduğu çevredeki gelişme ve eğilimlerden de anlamalıdır.

(74) E.H. Farm, "Application of the Marketing Concept to Retailing," Journal of Retailing, C. IXL, (Yaz 1965), s.19.

(75) Wroe Alderson ve P.E. Green, Planning and Problem Solving in Marketing (Illinois: Richard D. Irvin, Inc., 1964), s.5.

c. Tecrübe

Geçmiş yıllardaki uygulamalarına kıyasla, bugün büyük departmanlı mağazalar genç üst yöneticilerine erken yaşta çok daha fazla sorumluluk ve yetki vermektedirler. Yöneticileri yetiştirmede ve hıza ayak uyduracak duruma getirmede yeni bir kaçınılmazlığın mevcudiyeti kabul edilmektedir(76). Fakat temel mağaza faaliyetlerini yerine getirmedeki birkaç yıllık anlamlı tecrübe üst yönetim için gerekli bir niteliktir(77). Büyük bir departmanlı mağazada üst yönetime erişmek isteyen genç bir kişi, mağaza faaliyetlerinin temel aşamalarındaki zor işleri başarılı bir biçimde yönetmede tecrübe kazanmaya çalışmalıdır. Kendi mağazasına sahip olmak ve işletmek isteyen bir kişi ise, kendi işine girişmeden önce bir işgören olarak mağazacılık sorunları ve teknikleri konusunda kapsamlı bilgi sahibi olmalıdır.

Akılcı kararlar alma yeteneğine sahip bir üst yönetici, faaliyetleri analiz eder, başarı ve başarısızlık nedenlerini belirler ve hataları tekrarlamaktan sakınır.

(76) G.J. Berkwitt, "The Big Shakeup in Management Development," Dun's Review, (Mart 1973), ss.79-81 ve "The Crisis in Management Talent," (Şubat 1973), ss.56-58.

(77) "Jane Evans: The Whiz Kid Who Fills I. Miller's Shoes," Chicago Tribune, (Aralık 1970), s.8.

Tecrübeli bir departmanlı mağaza üst yöneticisi, durumları sistematik bir şekilde ve üzerinde düşünerek değerlendirir; tüm ilgili ve uygun bilgileri bir araya getirmenin değerini bilir; eylemin alternatif yönlerini değerlendirir; ve objektif ve mantıklı bir biçimde düşünür.

d. Azim

Hırs ve çalışkanlık, mağazacılıktaki başarı için gerekli ön koşullardır. Üst yönetim görevine ulaşmanın yolu yapay başarılarından vazgeçmek, sorumlulukları kabul etmek ve çok dikkatli çalışmaktır. Azim, birkaç gün çok sıkı çalıştıktan sonra hevesini yitirmek değil, yıldan yıla sebat etmek anlamına gelir ve ilerleyen bir mağaza yöneticisi için kilit bir unsurdur. Başarılı bir departmanlı mağaza üst yöneticisi geniş yükümlülükler üstlenmeyi gayretle ve zevkle beklemelidir.

e. Dostluk

Departmanlı mağaza üst yöneticisi insanlarla, yani işgörenleri, üstleri ve iş arkadaşlarıyla samimi bir şekilde anlaşmaya çalışmalıdır. İşgörenlerin dostluğunu ve saygısını kazanmak ve korumak kolay bir iş değildir. Başarılı bir üst yönetici, işgörenleri baskı uygulayarak çalıştırmak yerine onlara önderlik eder; fakat mağaza kurallarını uygulamada başarısızlığa düşerse, işgörenlerin gözündeki saygınlığını yitirir. Yapılması gerekli bir eleştiri yapıcı olmalı, olayların dikkatli bir şekilde incelenmesine

dayanmalı ve işgörene özel olarak yapılmalıdır. Haksız eleştiri ve hatta uygun olmayan koşullar altında yapılan haklı eleştiri, yönetici kadar eleştirilen bireye de önemli zarar verebilir.

f. Önderlik

İyi bir yönetici, bir önder olarak çevresindeki kişilere güven telkin eder; yetkisini organizasyonuna önderlik etmek için kullanır; ve işgörenlerini daima daha yüksek çalışma düzeyleri için güdüler. Önderlik niteliğine sahip bir yönetici sürekli gelişme bekler, işgörenlere bunun nasıl başarılacağını gösterir ve onları üstünlük için çaba harcamaya teşvik eder(78).

İnsanlar ve uygulama üzerinde durulması, başarıyla yerine getirilen görevlerden elde edilen verim ve kişisel tatmin bakımından önemlidir. Dahası, başarılı yöneticiler nitelikli personeli çekmek ve tutmak için tasarlanan etki-leyici ve çekici heyecanı yaratmaya artan önem vermektedirler(79). Departmanlı mağaza üst yöneticisi, önderlik kapasitesini ve yetkisini otomatik olarak kapısındaki

(78) A.H. Hubenstein ve C.J. Haberstroh, Some Theories of Organization (Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1960), ss.177-87 ve 203-9.

(79) D.E. Berlew, "Leadership and Organizational Excitement," California Management Review, C. XVII, (Kış 1974), ss. 21-30.

ünvandan almaz. Bu nitelikler, birlikte çalıştığı kişilerin güven, saygı ve desteğiyle kazanılmalıdır. Yetkiyi üstlenme yeteneği kanıtlandığı zaman yetki kazanılır(80).

g. Hüküm

Başarılı bir üst yönetici, kendi kararlarının muhtemel sonucuna ilişkin hüküm verebilecek yeterlikte olması, aynı zamanda, dış olayların kendi faaliyetleri üzerindeki etkisini de tartmalıdır. Muhakeme etme, gerçeklerden geçerli sonuçlar çıkarma, bazı baskılara dayanma ve başkalarını serbest bırakma ve iyi öneriyi kötüden ayırma yeteneği sağlam hüküm gerektirir. Üst yönetici çoğu zaman mallar konusunda hüküm vermeye çağırılır; böyle durumlarda estetik anlayışı, moda hissi ve mal değerlendirme, geçerli kararlara erişmesinde önem taşıyabilir. Kuşkusuz, üst yönetici hükmünde yanılmaz olmayacaktır, fakat akıllıca kararlar hatalı kararlardan ağır basmalıdır(81).

h. Kararlılık

Departmanlı mağaza yönetimi bitmek bilmeyen kararlar dizisini kapsar. Bunun bilincindeki yeterli yönetici, sağlam

(80) William Gillick, "The Delegators: How They Assign Responsibility," Administrative Management, (Şubat 1962), ss.22-24.

(81) Ray Brown, "Successful Executives Have One Thing in Common," American Business, (Mart 1960), ss.6-9 ve G.W. Chapman, "Needed: Thinkers in Business," Dun's Review and Modern Industry, (Şubat 1962), ss.44-46.

ve zamanında kararlar almayı ve düşünceyi eyleme dönüştürmeyi bilir(82). Departmanlı mağaza yöneticileri sürekli olarak bütün mağazanın başarısını göz önünde bulundurmalıdır(83). Bir departman yöneticisi hiçbir zaman "biz kendi departmanımızla ilgilenelim, bırakın diğer departmanlar kendi sorunlarını çözsünler" anlayışıyla hareket edebilecek kadar dar görüşlü olmamalıdır. Departmanlı mağazada üst mevkiler daima tüm organizasyonun amaçlarını yerine getirmek için çaba harcayan kişilerce doldurulmalıdır.

1. Önsezi

Departmanlı mağazalar oldukça dinamik ve değişen bir ortamda faaliyet gösterirler. Departmanlı mağaza üst yöneticisi, mağazanın bugünkü sorunlarının ve amaçlarının daha ötesini görebilecek ve gelecek için plan yapabilecek yeterlikte olmalıdır. Değişmeyi sezinlemek ve değişmeye önderlik etmek de önem taşımaktadır. Bugüne ilişkin tüm sorun çözücü kararlar mağazanın gelecekteki saygınlığını, büyümesini ve organizasyonunu güçlendirecek biçimde planlanmalıdır(84). Departmanlı mağaza üst yöneticisinin

-
- (82) Clarence B. Randall, "The Making of an Administrator," Dun's Review and Modern Industry, (Eylül 1962), ss.43-47.
- (83) J.I. Miller, "The Dilemma of the Corporation Man," Fortune, C.IX, S.2, (Ağustos 1959), s.103.
- (84) F.R. Kappel, Vitality in a Business Enterprise (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1960), s.3.

önsezisi mağazanın sınırlarını aşmalı ve mağazanın içinde faaliyet gösterdiği çevreyi bütünüyle kapsamalıdır.

j. İfade Gücü

Değişmeleri sezinleme gücüne sahip olmak yeterli değildir. Departmanlı mağaza üst yöneticisi aynı zamanda arkadaşlarına, müşterilere ve halka önsezi aşılmalıdır(85). Sonuç olarak, etkin iletişim -konuşulan dili hem sözlü hem yazılı olarak, inandırıcı ve ikna edici bir şekilde kullanma yeteneği- büyüme ve başarı için önemlidir.

k. Yöneticinin Karakteri

Departmanlı mağazalardaki başarılı üst yöneticiler güvenilir ve cesurdurlar. Müşterilerine, işgörenlerine, hissedarlarına ve tedarik kaynaklarına olan yükümlülüklerini asla unutmazlar. Sözlerini tutmadaki saygınlıkları mağazalarının geçim kaynağıdır ve karakterleri ise mağazalarının faaliyetlerinde ve sattıkları mallar ile sundukları hizmetlerin kalitesinde yansır. Müşteriler ve işgörenlerle olan ilişkilerdeki dürüstlük yalnızca en iyi politika değil, sürekli müşteri ve işgören bağlılığının yaratabileceği tek politikadır.

l. Yönetisel Yetenek

Departmanlı mağaza üst yöneticisi yüksek derecede

(85) N.A. Rose, "Communication for Understanding," American Business, (Şubat 1960), ss.40-42.

yönetmel yeteneğe sahip olmalıdır. Başarılı yönetim üç temel ve ilgili yeteneğe -teknik, insancıl ve kavramsal yetenek- dayanır. Teknik yetenek, belirli bir faaliyet türünden anlamayı ve bu konudaki beceriyi gösterir. İnsancıl yetenek, yöneticinin önderlik ettiği grup içinde işbirlikçi çaba kurmak için, bir grup üyesi olarak etkin bir biçimde çalışma yeteneğidir. Kavramsal yetenek ise, işletmeyi bir bütün olarak görme yeteneğidir(86).

Departmanlı mağazada, bu yeteneklere sahip olan ve bu yeteneklerini bireysel karar verebilme yetkisi ve hüküm ile kullanan bir yönetici, büyük bir olasılıkla başarılı bir üst yönetici durumuna gelir. Bu yeteneklerin tanımlandığı önderliği uygulamak ve mağazanın temel faaliyetlerine yakın ilgiyi korumak, hem kısa hem de uzun dönemde doyurucu sonuçlar verir.

3. Üst Yöneticinin Sosyal Katkısı

Departmanlı mağaza üst yöneticisinin sosyal katkısı mağazanın etkin ve başarılı faaliyetinden kaynaklanır. Herhangi bir alanda faaliyet gösteren başarılı ve büyüyen bir işletme, kendi işgörenlerine doğrudan, mal tedarik

(86) R.L. Katz, Executive Skills (Hanover, N.H.: Amos Tuck School of Business Administration, 1954), ss.4-6 ve R.L. Katz, "Skills of an Effective Administrator," Harvard Business Review, C. LII, S.5, (Eylül-Ekim 1974), ss.90-102.

kaynaklarının işgörenlerine ise dolaylı olarak bir geçim kaynağı sağlar. Ancak iyi yönetilen bir departmanlı mağaza, karmaşık pazar ekonomisinde başka fonksiyonları da yerine getirir. Departmanlı mağazalar, yaşamın ihtiyaçlarının ve konforlu yönlerinin arz kaynağı olarak hayati role sahiptirler. Pazarlama sisteminin can damarında yer alan departmanlı mağazaların üst yöneticileri, hem müşterileri ile hem de mal tedarik kaynakları ile yakın ilişkiler içindedirler; ve imalatçıların ürün geliştirme, ticaret ve satışları arttırıcı çabaları ile tüketici pazarının ihtiyaç ve istekleri arasında birer koordinatör olarak faaliyet gösterirler. Uygun, güvenilir ve çekici departmanlı mağazalar, tüketicilerin satın almalarını kolaylaştırır; ekonomik büyümeyi teşvik eder; ve yaşam standardımızın yükselmesinde önemli rol oynarlar. Dahası, değişen zamanımızın emrettiği yenilikleri sunmak ve ayrıca sosyal refahı geliştirmek için planlanan yerel ve ulusal programlara işbirliği ve destek sağlamak suretiyle, departmanlı mağazalar toplumun gelişmesine birçok yönden katkıda bulunurlar. Departmanlı mağazaların tüm bu faaliyetlerinde üstlendikleri ve yerine getirdikleri önemli görevler nedeniyle üst yöneticilerin sosyal katkıları büyüktür.

E. MAĞAZA POLİTİKALARININ ETKİNLİĞİ

Departmanlı mağazaların başarısını etkileyen temel faktörlerden beşincisi, etkin ve ileri görüşlü işletme politikalarının belirlenmesi ve korunmasıdır. Politika,

önemli ölçüde benzer ve tekrar meydana gelen durumlarda tüm organizasyon üyelerinin izlemesi gereken kesin ve aynı tarzdaki eylem yönünü belirler. Büyük departmanlı mağazalar politikalarını çoğu zaman çeşitli yerlerdeki birçok kişiye bildirmeleri gerektiği için yazılı hale getirirler. Durumlar benzer olduğu sürece tüm politikalar açık, kesin, uygulanabilir, kararlı ve tutarlı olmalı; temel koşullar değiştiği zaman ise hemen ayarlanabilmelidir. Bu gerekleri karşılayan politikalar, departmanlı mağaza sahip ve yöneticileri için çok yararlı yönetim aracıdır.

1. Etkin Politikalara Duyulan İhtiyaç

Departmanlı mağazalar bugün yorucu ve mücadeleci koşullar altında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Rekabet sürekli olarak şiddetini arttırmakta, birçok mağaza mal karmasını genişletmekte, indirimli satış yapan mağazalar hızla büyümekte ve geleneksel mağazalar hizmetlerini tekrar gözden geçirip düzeltmektedirler. Nüfus kaymaları, özellikle yeni yerleşim bölgelerinin büyümesi, şehir merkezindeki mağazaların sorunlarını karmaşıklştırmaktadır. Yüksek vergiler ve sıkı para, büyüme amaçları için iç fonların yaratılmasını güçleştirmekte; ve süregelen enflasyondan kaynaklanan artan inşaat, modernizasyon ve faiz maliyetleri fiziksel tesislerdeki zorunlu ya da arzu edilen değişimleri caydırma eğilimi taşımaktadır.

Bu değişen ve yorucu koşullar, dikkatlice belirlenmiş politikaları ve bu politikaların sık sık değerlendiril-

mesini gerektirmektedir(87). İyi belirlenmiş politikalar, kilit yöneticilerin almak zorunda oldukları kararların sayısını azaltır. Önceden belirlenmiş ve iyi anlaşılmış kurallara göre karşılaştırılabilir durumlar alışılmış bir temele oturtulabilir. Böylece, organizasyon içindeki diğer yöneticilerin departmanlı mağazanın politikalarına dayanan kararlar almalarına izin verilerek, kilit yöneticilerin zamanları korunur. Benzer durumların tutarlı ve tarafsız bir şekilde ele alınmasını sağlayan sağlam politikalar, bir müşteriye, işgörene ya da mal tedarik kaynağına yanlış olarak diğerinden daha farklı davranılması tehlikesini azaltır.

2. Politika Belirlemede Basamaklar

Çözülecek sorunların dikkatli bir şekilde incelenmesi, politika belirlemede ilk basamaktır. Önsezi ve tahmine dayanmaktan ziyade, doğru ve tam bilgi ele geçirilmelidir. Departmanlı mağazanın amaçları, umulan faaliyet koşulları, muhtemel alternatif politikalar ve bu politikaların muhtemel sonuçları dikkatli bir şekilde analiz edilmelidir. Bu işlemlerden sonra politikalar uygun bir biçimde belirlenebilir.

(87) Samuel Feinberg, "From Where I Sit," Women's Wear Daily, (Ocak 1974), s.8.

a. Politikaların Seçimini Etkileyen Faktörler

Mağaza sahibinin, yönetimin ya da müdürler kurulunun hükmü her politika kararında son belirleyici olurken, departmanlı mağazanın işletme politikaları neyin arzu edildiğine ve neyin mümkün olduğuna bağlı olacaktır. Arzu edilen, kuşkusuz, her zaman mümkün değildir. Departmanlı mağaza yöneticileri olumsuz durumları ve özellikle alternatiflerin seçimine ilişkin kısıtlayıcıları karşılamak için sürekli olarak uzlaştırma yolları aramalıdır. Bunlar; yasal sınırlamaları, kamuoyunu, maliyet düşüncelerini, rakiplerin faaliyetlerini, organizasyon içindeki bireylerin kazanılmış haklarını, kişisel tercihleri, müşterilerin bekledikleri hizmetleri ve hazır kaynakların sınırlarını içine alır(88).

b. Politika Belirleme Sorumluluğu

Büyük departmanlı mağazalarda genellikle temel politikalarından müdürler kurulu sorumludur; fakat müdürler kurulu, doğal olarak, genel müdüre ya da muhtemelen yönetim kuruluna diğer politikaları onaylama yetkisi verir. Bununla birlikte, nihai yetki nerede bulunursa bulunsun, politika raporunu kim düzenlerse düzenlesin, bir politi-

(88) Richad Eells, The Meaning of Modern Business: An Introduction to the Philosophy of Large Corporate Enterprise (New York: Columbia University Press, 1960), s.335.

kayı yürütmesi beklenen kişiler bu politikanın geliştirilmesinde rol oynamalıdırlar. Bu kişilerin tecrübe ve anlayışları yalnızca politikanın şekillenmesine yardımcı olmakla kalmayacak, kendilerini politikanın başarıyla yürütülmesine adanmalarını da sağlayacaktır.

Birçok departmanlı mağaza, işletme politikası belirlemeye yeterince zaman ayıramayacak ölçüde günlük olağan işlerle meşguldür. Dikkat gerektiren çok sayıdaki günlük sorunlara karşın, her departmanlı mağaza politika konularının göz önünde bulundurulmasına yeterli zaman ayırmalıdır. Departmanlı mağaza sahibi ya da baş yöneticisi, müdürler kurulu ile işbirliği yaparak uygun politikalar belirlemenin başlıca sorumluluk olduğunu hiçbir zaman unutmamalıdır.

3. Politika Karar Alanları

Departmanlı mağazalar -örneğin, satılacak malların nitelik ve türleri, müşteriye sunulacak hizmetin şekli, yürütülecek olan satış arttırıcı çabaların türleri ve işgören yönetimi sorunlarını da içeren- sayısız alanlarda politika kararları almak zorundadırlar. Bununla birlikte, son yıllarda hüküm süren koşullar bu alanlarda sık sık politika değerlendirme ihtiyacını arttırmıştır(89).

(89) "Bergdorf Goes Suburban", Chain Store Age Executive, (Mart 1975), s.47.

Departmanlı mağazaların politikalarını kurmaları gereken diğer iki alan, toplum faaliyetlerine katılma ve ticaret birliklerine üyeliktir.

a. Toplum Faaliyetlerine Katılma

Birçok departmanlı mağaza Kiwanis, Lions ya da Rotary gibi hizmet klüplerine üyedir. Bu gibi organizasyonların toplum faaliyetlerinde çektiği ilgi ve iş sorunlarına ilişkin fikirlerin karşılıklı olarak değişimi nedeniyle, üyelik, ayırt edici bir işaret olarak düşünülür. Departmanlı mağazalar ve yöneticileri ayrıca ticaret odalarına, hastane kurullarına ve okul aile birliklerine üye olurlar. Departmanlı mağazalar, toplumun yaşamında ne denli aktif bir rol oynayacaklarını göz önünde tutarak, hizmet verme arzuları ve bu gibi faaliyetlere katılmanın satışları ve kârları üzerinde yaratacağı uzun dönemli etkiye ilişkin hükümleri ile yönetilirler.

b. Ticaret Birliklerine Üye Olma

Her mağaza er ya da geç benzer mağazaların birliğine katılıp katılmayacağı sorusu ile karşılaşır. Katılma kararı birliğin sunduğu hizmetlere, gerektirdiği maliyete ve birliğe ayrılması gerekli zamana bağlı olacaktır. Üyelere sağlanan hizmetlerdeki artış nedeniyle, son yıllarda birçok ülkede bu gibi birliklere üyelikte sürekli artış göze çarpmaktadır. Bugün birçok ülkede güçlü yerel ve ulusal ticaret birlikleri vardır ve üye listelerinde başarıyla perakendeci kuruluşların birçoğu yer almaktadır.

Büyük perakendeci kuruluşlar olan departmanlı mağazalar da ticaret birliklerine üye olurlar ve etkin görevler üstlenirler.

4. Politikaların Uygulanması ve Gözden Geçirilmesi

Kârlarını önemli ölçüde etkilediği için departmanlı mağazalarda belirlenen politikaların başarıyla uygulanmasına, koordine edilmesine ve değişen koşullara ayarlanmasına gereken önem verilmesidir.

a. Politikalar ve Yöntemler

Politikalar bir kez belirlenince, bu politikaların yürütülmesi için faaliyet yöntemleri geliştirilmelidir. Faaliyet yöntemleri, bu yöntemleri kullanacak kişilerce kolay anlaşılacak ve uygulanacak surette, mümkün olduğunca basit, açık ve seçik olmalıdır. Aksi takdirde, yöntemlerin geliştirilmesi için ayrılan zaman boşa harcanır ve işletme plana göre işleyemez.

Politikalarla yöntemler arasındaki ilişkiyi basit bir örnek ile açıklayabiliriz. Bir departmanlı mağazada üst yönetim, müşterilere teslim hizmeti sunmaya karar verdiğinde, bir politika belirlenir. Malların müşterilere çabuk ve ekonomik biçimde teslim edileceği bir satış usulünün seçiminde, bir faaliyet yöntemi belirlenir.

b. Politikaların Uygulanması

Ne denli iyi anlaşılırsa anlaşılsın, yakından ve sürekli şekilde bir bütün olarak organizasyona bağlı olmadıkça, hiç bir politika departmanlı mağaza için anlam taşımaz. Bu bağlılığı sağlamak için sürekli izleme ve uygulama gereklidir.

Politikaların uygulanmasında birçok mağaza işgöreni, uyumsuzluk nedeniyle değil, fakat bilmek için zaman ve çaba harcama isteksizliği nedeniyle, kuralları ve yönetmelikleri önemsememe eğilimi

gösterir. Bazı işgörenler ise değişiklikler yapmaya ve yeni bir şey öğrenme konusunda zorlanmaya özellikle karşıdırlar. Sonuç olarak, işgörenler yeni kuralların amaçları ve bu kurallara uymanın yararları konusunda eğitilmelidirler. Eğer kendilerine yeni yöntemin daha kolay olduğu, zamandan tasarruf sağladığı, mağazanın amaçlarını eski yöntemden çok daha iyi gerçekleştirdiği ya da çok daha büyük müşteri tatmini sağladığı gösterilebilirse, işgörenler durumu daha gönüllü olarak kabul edecekler ve kendilerini bu duruma daha çabuk ayarlayacaklardır.

Ancak birçok departmanlı mağaza üst yöneticisi, mağazanın politikalarına itaati sağlamak konusunda kayıtsız kalmaktadır. Bu üst yöneticiler hazır kârlara ilişkin temel kararlarla öylesine meşguldurlarki, belirlenmiş politika ve yöntemlerin önemini sürekli olarak vurgulamayı ihmal ederler. Bu ihmalleri, işgörenlerin dikkatsizliklerine önemli katkıda bulunur.

c. Politikaların Koordinasyonu

Üst yönetim, departmanlı mağazanın çeşitli bölümlerinin politika ve faaliyetlerinin koordine edilmesini; ve ihtiyaç duyulan mal ve hizmetlerin sağlanması ve böylece işletme kârlılığının korunması amacına tümüyle katkıda bulunmalarını temin etmelidir. Departman ve bölüm personeli bazen mağazayı her biri kendi çıkarı için faaliyet gösteren birtakım ayrı kısımlar olarak düşünür. Sonuç olarak, bu kısımların etkin bir biçimde bütünleştirilmesine yeterli dikkat harcanmalıdır.

d. Politikaların Uygulanmasında Değişen Koşullara Uyma

Departmanlı mağazaların dinamik yapısı, sürekli olarak politikaların geliştirilmesini ve ayarlanmasını gerekli kılar. Politikalar tecrübe ışığında sürekli olarak incelenmeli ve koşullar önemli ölçüde değiştiği zaman ayarlanmalıdır. Politikaların değerlendirilmesinde amaç, mağazanın değişen koşullarla uyum halinde olmasının korunmasıdır(90).

Bazen kısa bir dönemlik denemeden sonra, umulan sonuçları vermekte başarısız kaldığı için politikalarından vazgeçilir. Fakat politikadan vazgeçme gereğini belirtiyor gibi gözükseler bile, doyurucu olmayan sonuçlar tek başlarına kınanmaları için yeterli kanıt olarak düşünülmemelidir. İleri bir araştırma yanlış olanın politika değil, politikayı yürütme yöntemleri ve araçları olduğunu ortaya koyabilir. Bir departmanlı mağazanın faaliyetlerinin başarısı, üst yöneticilerin mağazanın temel faaliyetleri ile ne denli yakından ilgilendiklerine önemli ölçüde bağlıdır. Politika ve yöntemlerin sistematik olarak baştan başa izlenmesi kârları büyük ölçüde etkilemektedir.

(90) "Ninth Annual Financial Report Contest," Stores, (Eylül 1975), s.6.

F. PERSONELİN BİREYSEL YETERLİLİĞİ VE MAĞAZAYA
BAĞLILIĞI

Departmanlı mağazaların başarısını etkileyen temel faktörlerden altıncısı, insan faktörünün önemidir. Yeterli satış personeli ve satışları destekleyici personel seçilmedikçe, bu personel etkin bir biçimde eğitilmedikçe, lâyıkıyla ücretlendirilmedikçe ve uygun bir biçimde denetlenmedikçe, kârlı bir mağaza faaliyeti olanaksızdır. Meşgul oldukları belirli faaliyetlerde yeterli olmak; belirlemiş politikalara ve uygulamalara yakından bağlı kalmak suretiyle üst yönetime ve nezaretçilerine itaat etmek; görev ve sorumlulukları etkin biçimde ve makul maliyetle yerine getirmek her işgörenin temel yükümlülükleridir. Aynı şekilde, işgörenlerin itaat ve saygıyla cevap vereceği derecede objektif, mantıklı ve ilerleme yanlısı olmak da departmanlı mağaza üst yönetiminin temel yükümlülüğüdür.

İKİNCİ BÖLÜM

DEPARTMANLI MAĞAZA ORGANİZASYONU VE BU
MAĞAZALARIN ORGANİZASYON YAPILARININ İNCELENMESİ

I. MAĞAZA* ORGANİZASYONU

Mağaza organizasyonunun amacı, mağazanın çeşitli bölümleri arasında sistematik ilişki kurmak ve bir bütün olarak etkin ve uyumlu biçimde işlemlerini sağlamaktır. Her bölüm hizmetlerini yalnızca kendi içinde bir amaç olarak değil fakat bir bütün olarak organizasyonun ortak amaca ulaşmasına yardımcı olan bir araç olarak yerine getirir. Böylece, mağazada uygun organizasyonun yaratılması başarılı faaliyete doğru atılan önemli bir adımdır.

Mağaza organizasyonu; mağaza personeli, mağaza personelinin görevleri ve bu görevler arasındaki ilişkiyi içerir. Mağazadaki tüm görevlerin tek birey tarafından yerine getirildiği tek kişi mağazasında organizasyona ihtiyaç duyulmaz. Ancak mağazada çalışacak bir birey istihdam edilir edilmez, mağazanın işi mağazanın sahibi ve işe alınan birey arasında paylaştırılmalıdır; böylece organizasyon ihtiyacı ortaya çıkar. Mağaza büyüdükçe ve değişik faaliyetleri çoğaldıkça, mağazanın başındaki kişinin uygun bir organizasyon aracılığıyla yetki ve görevlerini devretmesi artan öl-

(*) Çalışmamızın bu bölümünde "mağaza" sözcüğü "perakende satış işletmeleri" anlamında kullanılacaktır.

çüde gerekli hale gelir (1).

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

A. ORGANİZASYONUN TANIMI VE ANLAMI

Organizasyona ilişkin çeşitli tanımlar yapılmış olmasına karşın, yapılan tanımların birçoğu iki ortak unsur içerilmektedir. Bu ortak unsurlardan birincisi arzu edilen amaçları gerçekleştirmek için yerine getirilecek fonksiyonlar ya da faaliyetler, ikincisi ise belirli bireylere verilmesi için bu fonksiyonların ya da faaliyetlerin sınıf-

(1) William R. Spriegel ve Joseph W. Towle, Retail Personnel Management (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1951), s.8.

landırılmasıdır. Organizasyonun temel nedeni bir işletmenin fonksiyonları arasındaki doğru ilişkiyi beraberinde getirmek ve bu fonksiyonlara uygun sorumluluk belirlemektir. "Organizasyon bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için yönetim gücünün akışını yansıtan bir fonksiyonel yapıyı gösterir (2)." Bir uzman organizasyonu "belirli bireyler arasındaki ilişkilerin bir yapısını ya da ağını" hesaba katarak tanımlamaktadır (3). Diğer otoriteler ise personel seçimini organizasyonun bir parçası olarak düşünmektedirler.

Amaçlarımıza en yararlı yaklaşım organizasyonu bileşimde bulunan parçaları açısından tanımlamaktır. Bu yaklaşımı kullanarak, organizasyonun aşağıda sıralayacağımız dört aşamayı kapsadığını söyleyebiliriz:

- Mağazanın yerine getirmeyi kararlaştırdığı faaliyetlerin uygun gruplar halinde düzenlenmesi* ve belirli bireylere görev verilmesi.
- Faaliyetlerin verileceği personelin seçiminin sağlanması.
- Her faaliyet grubu için sorumluluk verilmesi ve sorumluluğa uygun yetkinin belirlenmesi.

(2) O.P. Robinson, J.G. Robinson ve M.P. Matthews, Store Organization and Operation (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1957), s.18.

(3) Dalton E. McFarland, Management Principles and Practices (New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1974), s.104.

(*) Günümüz yazarları belirli bir mağazanın yükleneceği -kredi genişletme, karşılaştırmalı alış-veriş ve teslim hizmeti gibi- özel faaliyetlerin seçimini organizasyon sorunu değil, bir politika sorunu olarak kabul etmektedirler.

- Sorumlulukların verildiği bireylerin denetiminin ve aralarındaki uyumlu düzenin sağlanması.

Çalışmamızın bu bölümünde organizasyon yapısının yukarıda değindiğimiz dört aşamasından üçü tartışılacak, personel seçimi ise konumuz dışı olduğu için incelenmeyecek ve tartışma dışı bırakılacaktır.

B. MAĞAZA ORGANİZASYONUNA DUYULAN İHTİYAÇ

Büyük mağazada organizasyon ihtiyacı çok açık olmasına karşın, küçük mağazada organizasyon ihtiyacının önemi gözden kaçırılır ve çoğu zaman hafife alınır. Hem büyük hem de küçük mağazalar satın alırlar, satarlar, mallarının reklamını yaparlar, işgörenleri istihdam ederler ve eğitirler ve mağazanın diğer ortak fonksiyonlarını yerine getirirler. Her bireyin işini bilmesi ve istenilen şekilde yapması büyük mağazada olduğu kadar küçük mağazada da bir zorunluluktur. Birçok küçük mağazada işgörenler arasında uygun görev dağılımı bulunmaması nedeniyle çok zaman kaybı olur. Büyük mağaza ile küçük mağaza arasındaki asıl fark organizasyon ihtiyacında değil fakat daha ziyade gerekli organizasyon biçiminde ve türündedir. Örneğin, tek birey tarafından sahip olunan ve işletilen bir küçük mağazada, tüm mağazacılık fonksiyonları mağaza sahibi tarafından yürütülür ve bu nedenle organizasyon yapısı bir sorun teşkil etmez (4). Büyük bir departmanlı mağazada ise, tüm mağaza fonksiyonları ve faaliyetleri başkalarına devredilir ve baş yönetici zamanını genel denetim ve planlamaya ayırır. Büyüklüğü ne olursa olsun, herhangi bir mağazada düzgün işleyen

(4) David J. Rachman, Retail Strategy and Structure (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc., 1975), s.22.

bir organizasyon, plan yapmak ve mağazayı daha büyük ve daha kârlı işe yönleltmek için mağaza sahibine daha fazla zaman sağlar.

C. MAĞAZANIN ORGANİZASYONU SONUCUNDA ORTAYA ÇIKAN DURUMLAR

Mağaza organizasyonunun iki temel sonucundan biri fonksiyonel bölümlerinin ve departmanlarının herbirinin diğer tüm fonksiyonel bölümler ve departmanlarla uyumlu bir biçimde çalışabilmeleri için mağazanın çeşitli bölümlerini koordine etmesidir. Mağazadaki tüm işler ve insanlar -her birey kendi görevini yaparken mağazanın günlük işini yürütmek için diğer bireylerle de bağlantının korunabileceği şekilde- biraraya getirilerek, uyumlu bir birim oluşturulmalıdır. Bu, tüm mekanizmanın yaşamını ve sağlığını korumak için her parçası kendi görevini yerine getiren insan vücuduna benzer.

Mağaza organizasyonunun diğer temel sonucu sorumlulukları belirlemesidir. Mağaza organizasyonu her işgörene kesin görev verir ve böylece belirli görevlerin yerine getirilmesi için sorumluluktan sakınmayı önler. Organizasyon olmaması durumunda mağaza işgöreni kendi işinin bir parçası olmadığını öne sürerek hoşla gitmeyen ya da zor işlerden çekinme eğilimini açıkça gösterir. Bazı temel fonksiyonlar dikkate alınmayabilir, bunun nedeni ise bu fonksiyonları kimin yerine getireceğini hiç kimsenin bilmemesidir(5).

Diğer üstünlükleri arasında mağaza organizasyonunun daha iyi disiplini korumaya yardımcı olduğu gerçeği vurgu-

(5) Clare Wright Barker, Ira Dennis Anderson ve J. Donald Butterworth, Principles of Retailing (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1963), s.159.

lanabilir. Farklı bireyler arasındaki ilişkiyi açık bir biçimde gösterdiği için, her bireyin yetki ve sorumluluk alanı kesin ve açık olacaktır. Böylece her kademedeki yönetici kime emir vereceğini ve kimden emir alacağını açıkça bilecektir. Organizasyon ayrıca üst yöneticilerin zaman ve enerjilerinden tasarruf etmelerini sağlar ve ayrıntı sayılacak işleri başka yere yerleştirerek çeşitli görevleri kimin yürüteceğine ilişkin bir çok tartışma ve çekişmeyi önler. Organizasyon aynı zamanda işgörenleri uzmanlaşmaya teşvik eder ve böylece her işgörenini görevinde daha yeterli olmasına katkıda bulunur.

D. MAĞAZA ORGANİZASYONUNUN TEMEL İLKELERİ

Mağaza organizasyonu kurulurken aşağıda sıralanan ilkeler dikkate alınır(6):

1. Yapılacak İşin ve İş Gruplarının Analizi

Mağaza organizasyonu geniş ölçüde işin fonksiyonları arasındaki bir ilişki sorunu olduğu için, mağaza tarafından yerine getirilen fonksiyonların açıkça ifade edilmesi uygun bir organizasyonun planlanmasına temel teşkil eder. Böylece yapılacak işin hem temel fonksiyonlar hem de bu fonksiyonları yürütmek için gerekli olan faaliyetler açısından incelenmesi, mağaza organizasyonu kurmada mantıklı başlangıç noktasıdır. Böyle bir iş analizi yalnızca işin belirli görevlerini ve en iyi şekilde nasıl yapılacaklarını değil, aynı zamanda bu işe atanacak bireydeki gerekli nitelikleri de gösterir.

(6) Barker, Anderson ve Butterworth, ss. 159-160.

2. Yürütülecek Farklı Faaliyetlerin Gruplandırılması

Organizasyonun çeşitli bölümleri birlikte uyumlu bir bütün olarak çalışacaksa, mağazadaki günlük faaliyet uygun bir biçimde gruplandırılması gereken çok sayıdaki ayrıntılı faaliyetleri içerir. Büyük mağazada çeşitli ayrıntı görevler ya da faaliyetler parçası oldukları temel fonksiyonların altında gruplandırılırlar. Örneğin, satılacak malların tedariki fonksiyonu altında; satın almaların planlanması ve stokların planlanması ve kontroluna ilişkin faaliyetler ile mal tedarik kaynaklarının ve belirli mal kalemlerinin seçimi, vade ve iskontoların düzenlenmesi ve diğer faaliyetleri de içine alan gerçek satın alma sürecine ilişkin faaliyetler gruplandırılır. Küçük mağazada ise, katı fonksiyonel hatlar üzerinde kurulmuş bir organizasyon genellikle mümkün değildir; bu nedenle, ayrıntılı faaliyetlerin bu faaliyetlerden sorumlu olan belirli bireylere göre gruplandırılması daha uygundur.

3. Belirli Faaliyetleri Yürütecek Bireylerin Nitelik ve Nicelik Yönünden Belirlenmesi

Büyük mağazaların organizasyonunda, bu ilke, bazı durumlarda bir bireyin işletmenin bir temel fonksiyonunun yalnızca küçük bir parçasını oluşturan ayrıntılı bir göreve atanması anlamına gelebilir. Öte yandan, iki ya da üç işgören çalıştıran küçük bir mağazada, her işgören geniş bir faaliyetler grubundan sorumlu olabilir. Bununla birlikte, iyi bir organizasyon mutlaka her bireyin sorumlu olduğu görevlerin yapısını ve kapsamını tümüyle bilmesini gerekli kılar.

4. Bireylerin İşlerini Yerine Getirmeleri İçin Yeterli Eğitimin Sağlanması

Organizasyonun, işgörenlerin enerjisini mümkün olduğu kadar etkin biçimde kullanmayı sağlaması gerekiyorsa, işgören eğitimine gereken önem verilerek mağaza işgörendenlerinin belirli işlerde yeterli ve işbilir duruma gelmeleri sağlanmalıdır. Mağaza işgörendenlerinin eğitimi gerek mağaza içinde eğitim programlarının düzenlenmesi gerekse işgörendenlerin mağaza dışındaki kurs, seminer ve benzeri programlara katılmalarının sağlanması yoluyla gerçekleştirilir.

5. Belirli Bireylere Verilen Görevlerin Uygun Zamanda Yapılmasını Sağlamak Amacıyla Nezaret Sisteminin Getirilmesi

Küçük bir mağazanın yeterli bir yöneticisi sınırlı sayıdaki işgörendenlerin faaliyetlerine yüz yüze ilişkiler aracılığıyla nezaret edebilir ve denetleyebilir. Bununla birlikte, benzer fonksiyonlarla meşgul olan insanların sayısı oldukça fazlaysa, yakından nezaret ve yönlendirme olmaksızın herkezin görevlerini otomatik olarak ve bilinçli bir şekilde yerine getireceğini ummak doğru değildir(7). Bu nedenle, nezaret sistemi işgörendenlerin mağazaya bağlılığını kurmaya ve bu bağlılığı korumaya yardım edecek biçimde yürütülmelidir. Bir mağazanın başarısı büyük ölçüde muhtemel müşterilerin mağaza işgörendenleri ile olan doyurucu ilişkilerine bağlı olduğu için, mağazadaki her işgörendenin mağaza ruhuna sahip olması ve işe samimi bir ilgi göstermesi geniş çapta arzu edilir.

(7) William R. Davidson ve Paul L. Brown, Retailing Management (New York: The Ronald Press Co., 1960), ss.163-164.

E. MAĞAZA ORGANİZASYONUNUN TEMELİ OLARAK
MAĞAZACILIK FONKSİYONLARI

Her mağazanın ihtiyaçları değişik olduğu için, mağazalar hem genel yapıları hem de organizasyonlarının ayrıntıları açısından farklılık gösterirler. Bununla birlikte, çevresine mağaza organizasyonu kurulan fonksiyonlar, büyüklüğü ya da türü ne olursa olsun, bütün mağazalar için aynıdır. Aşağıda sıralanan bu fonksiyonlar her mağazanın temel ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir(8).

1. Satılacak Mallar ve Bu Malları Satın Alacak

Müşteriler ve Müşteri Gruplarının Belirlenmesi

Satılacak malların tedariki mağazaya giren malların elde edilmesinden fiyat etiketlerinin konmasına kadar birçok ayrıntılı faaliyetler ve ilgili fonksiyon ya da görevlerden oluşan satın alma fonksiyonunun başarıyla yürütülmesini gerektirir(9).

Tatmin edici bir satış hacmini sağlayacak müşteriler ve müşteri gruplarının elde edilmesi için, mağaza reklam-tanıtma fonksiyonunu reklam, vitrin ve mağaza teşhiri ve diğer tanıtıcı faaliyetleri de kapsayacak biçimde yerine getirmelidir(10).

(8) Barker, Anderson ve Butterworth, ss. 160-161.

(9) "Effective Distribution Center Keeps Liberty House First," Stores, (Ağustos 1975), s. 11 ve A. Donald Bird, Merchandise Distribution Systems for Mass Retailers (New York: Mass Retailing Institute, 1975), s. 23.

(10) C.J. Dirksen ve Artur Kroeger, Advertising Principles and Problems (Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1973), s.4.

2. İçinde Malların Satılacağı Uygun Bir Yerin Sağlanması

Mağazaya giren malların yönetimindeki yeterlilik uygun biçimde yararlanılan yeterli alana, uygun donatıma ve uygun çalışma yöntemlerine bağlıdır. Bunlar çeşitli mağazaların büyüklük ve türlerine göre değişir(11). İçinde malların satılacağı tatminkar bir yerin sağlanması mağaza binasının ve donatımının fiziksel bakımı ve korunması fonksiyonunu gerekli kılar. Bu fonksiyon, ihtiyaç duyulan değişiklik ve onarımların yapılması; temizlik ve odacı hizmetlerinin tedarik edilmesi; ısıtma, aydınlatma ve havalandırmanın sağlanması; büro malzeme ve donatımının satın alınması ve benzer faaliyetleri kapsar.

3. Bireysel Yeteneklere Sahip ve İşini Bilen İşgörenlerin Belirlenmesi

Hem satış hem de satış dışı faaliyetler için bireysel yeteneklere sahip ve işini bilen işgörenlerin sağlanması personel fonksiyonlarının uygulanmasını gerekli kılar. Bu fonksiyonlar uygun işgörenlerin istihdam edilmesini, bu işgörelere yeterli eğitim ve nezaretin sağlanmasını ve mağaza işgörelilerinin refah ve etkinliklerini geliştirmek için gerekli tüm diğer faaliyetleri içine alır.

4. Finansal Olanakların Belirlenmesi ve Mağaza Kayıtlarının Zamanında ve Doğru Olarak Tutulması

Bir mağazanın faaliyeti belirli finansal ve kontrol fonksiyonlarının yerine getirilmesini gerektirir (12).

(11) "They're Highballing Hangware," Chain Store Age, (Mart 1972), ss.54-61. Ayrıca Bkz. Robert E. Veale, "Systems Approach Solves Garment-Handling Problem," Material Handling Engineering, (Nisan 1974).

(12) Rachman, s.346.

Örneğin, kasa makbuzları malların satışından elde edilir; mal alımı, faaliyet gereçleri ve işletme giderlerini karşılamak için ödemede bulunulur. Bu makbuzlar ve harcamalar mağazanın günlük ihtiyaçlarını karşılaması için yeterli finansal araçlara sahip olabileceği bir şekilde kontrol edilmeli ve ayarlanmalıdır. Muhasebe kayıtları mağaza faaliyetlerinin başarısındaki bir kontrol aracı ve gelecekteki faaliyetlerin planlanmasının ve denetiminin bir temeli olarak muhafaza edilmelidir.

F. MAĞAZALARDA ORGANİZASYON ŞEMALARI VE EL KİTAPLARININ HAZIRLANMASI

Organizasyon üyeleri sorumluluklarının ve diğer organizasyon üyeleri ile olan biçimsel ilişkilerinin ne olduğunu açıkça anlamadıkları sürece mağaza organizasyonu arzu edilen etkinlik düzeyine ulaştırılamaz ve tam anlamıyla işlerlik kazanamaz. Bu bilginin en iyi şekilde ifade edilmesi organizasyon şemaları ve el kitaplarının hazırlanmasıyla mümkündür.

1. Şemalar

Organizasyon yapılarını göstermenin geleneksel yolu organizasyon şemaları çizmekle mümkündür(13). Planı kağıt üzerine dökmek tutarsızlıkları ortaya çıkardığı, açık düşüncüyü zorladığı ve mantıklı düzenlemeyi teşvik ettiği için, yazılı ya da basılı bir organizasyon şemasının hazırlanması mağazanın organizasyon yapısının planlanmasında ya da yeniden düzenlenmesinde önemli bir adımdır. Organizasyon şeması mağaza içindeki biçimsel ilişkileri

(13) Herbert G.Hicks, The Management of Organizations: A Systems and Human Resources Approach (New York: McGraw-Hill, Inc.,1972), s.253.

gösterir ve herkesin mağazayı bir bütün olarak gözünde canlandırmasına yardımcı olur.

Organizasyon şemaları her tür mağaza ve özellikle büyük mağazalar için oldukça yararlı olmalarına karşın, bazı sınırlamalarının da bilinmesi gereklidir. Organizasyon şeması organizasyon için yanıltıcı olmamalıdır. Bir mağaza hoş görünümlü bir organizasyon şemasına sahip olabilir ve yine de başarılı bir biçimde işlemeyebilir. Her işletme organizasyonu gibi mağaza organizasyonu da bir grup insandır; Organizasyon şemasında gösterilen biçimsel ilişkiler kadar bu insanların bireysel kişiliklerine de dikkat edilmelidir. Farklı departmanların üyeleri ortak sorunların ve faaliyetlerin ele alınmasında her sorunu organizasyon şemasında gösterildiği gibi bireysel üstlerine danışmaksızın sürekli olarak birlikte çalışmalı ve işbirliği yapmalıdırlar. Bu günlük ilişkiler çoğu zaman "biçimsel olmayan organizasyon" olarak adlandırılır ve işin başarıyla yürütülmesinde çok önemlidir. Ayrıca aşağıda da değineceğimiz gibi, hareketli ve sürekli değişen işletmeler olan mağazalarda organizasyon şemaları değişimin gerisinde kalmamak için sık sık gözden geçirilip düzeltilmelidir.

2. El Kitapları

Organizasyon el kitabı politikaları ve çeşitli mevkilere devredilen sorumlulukları ifade eder. Organizasyon el kitabı genellikle düzeltme kolaylığı için sayfaları çıkarılıp tekrar takılabilen biçimdedir(14). Mağaza

(14) Fred M.Jones, Retail Merchandising (Illinois: Richard D.Irwin, Inc., 1961), ss.157-158.

organizasyonu büyüdükçe ya da kendini değişen koşullara uydurdukça, sorumluluklarda düzeltmeler gereklidir ve organizasyon el kitabındaki sorumlulukların ifadesi tekrar gözden geçirilip düzeltilmelidir. Organizasyon el kitapları çoğu zaman hazırlandıkları zamanki sorumlulukları uygun bir biçimde ifade edecek şekilde hazırlanırlar, fakat el kitabının zamana uygunluğunun korunması için hiçbir hazırlık yapılmaz. Bu dahi bir organizasyon el kitabına sahip olmamaktan biraz daha iyidir.

Organizasyon el kitabı iyi hazırlanmış ve zamana uygun olabilmesine karşın, tüm politika ve yönetim sorunlarına otomatik olarak belirli cevap sağlamaz. Politika ve sorumlulukların ise yorumlanması gereklidir. Yorum bir ifadenin düzeltilmesini gerektirdiği zaman, ifade yeniden hazırlanabilir ve tüm el kitabı sahiplerine el kitabındaki uygun yere eklemeleri için dağıtılabilir.

Mağazalarda organizasyon el kitaplarının hazırlanmasının yararlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür(15):

- Sorumluluklar açık bir şekilde belirtilir.
- Üst yöneticiler birbirleriyle olan ilişkileri bilirler.
- Gelişme hatları gösterilir.
- Yöneticilerin eğitimi kolaylaştırılır.
- İş uygun bir biçimde alt gruplara bölünür.
- Organizasyonda değişiklikler yapmak için bir temel sağlanır.
- Daha az nezarete ihtiyaç duyulur.

(15) Jones, s.159.

G. ORGANİZASYON PLANLARININ HAZIRLANMASI
VE BU PLANLARA ESNEKLİK SAĞLANMASI

Organizasyon işi hiç bir zaman tamamlanmaz. Mağaza yeni faaliyetlere giriştikçe ya da bazı faaliyetleri kaldırdıkça; şube mağazaların sayısı değiştikçe, ya da çeşitli mal grupları önem kazandıkça ya da kaybettikçe farklı yapısal modellere ihtiyaç duyulabilir. Yönetim mevcut faaliyetleri daha iyi gruplandırma yolunu bulabilir ya da yetki hatları kaydırılırsa mağazanın daha iyi işleyeceğine ikna olabilir. "Çoğul" baş yönetici fikri birkaç yıl önce bilinmemekteydi; oysa bugün pekçok büyük mağaza baş yöneticinin fonksiyonlarını bir ekip olarak faaliyet gösteren iki ya da üç birey arasında bölmektedir(16).

Ancak organizasyon planının gelecekte muhtemelen değiştirileceği gerçeği şimdiki yapının titiz bir biçimde hazırlanmasına duyulan ihtiyacı asla ortadan kaldırmaz. İyi bir organizasyon çeşitli departmanlar arasındaki ilişkileri tanımlar, her birimin yetki ve fonksiyonunu belirtir, işletmenin çeşitli amaçları için sorumluluk belirler, çabaların uzmanlaşmasını ve belirli görevlere ilişkin yeteneklerin geliştirilmesini teşvik eder, planlamayı kolaylaştırır, çabaların boşa harcanmasını azaltır ve verimliliği arttırır(17).

(16) "Federated Will Have Another President," Home Furnishings Daily, (Temmuz 1972), s.2 ve Samuel Feinberg, "You Shouldn't Know Who's Boss of a Good Tandem Team," Women's Wear Daily, (Ağustos 1974), s.14.

(17) Wilbur B. England, The Purchasing System (Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1967), ss.133-134.

H. MAĞAZA ORGANİZASYONUNDA DİNAMİZM SAĞLANMASI
VE ORGANİZASYON DEĞİŞMELERİNE NEDEN OLAN
FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ

Belirli bir zamanda mevcut mağazaların organizasyon yapıları incelendiğinde önemli değişmelere rastlanır. Faaliyetlerin ölçüsü belki de bu değişmenin en önemli nedenidir. Faaliyetlerin ölçüsü ne denli büyükse, fonksiyonlaşma derecesi de o denli büyüktür. Yani, belirli türde yapılacak daha fazla iş vardır; bu nedenle, iş için sorumluluk yüklenmiş bir organizasyon birimi oluşturmaya daha fazla ihtiyaç duyulur. Küçük bir mağazada aynı tür iş yapılabilir, ancak mağaza sahibi ya da bir satış görevlisi işi genel görevlerinin bir parçası olarak ve belki de yardım olmaksızın yerine getirir. Büyük bir mağazada geniş bir kadroya sahip kıdemli bir üst yönetici işten sorumlu olabilir.

Yönetimin tecrübe ve eğitimi de bazı organizasyonların kendine özgü yapısını açıklamaya yardımcı olan bir faktördür. Baş yönetici tecrübesinin büyük bir bölümünü satışları arttırıcı çabalarda edinmişse, büyük bir olasılıkla tüm organizasyon bu eğilimi yansıtacaktır. Sorumlulukların düzenlenmesi tüm diğer fonksiyonların satışları arttırıcı çabaların alt fonksiyonları olarak belirlenmesi şeklinde olabilir.

Yönetmel yeterlik derecesi organizasyon yapısındaki değişmeleri açıklayan bir başka faktördür. Bazı mağazaların üst yöneticileri uygun organizasyonun önemini tümüyle bilincinde oldukları için, bu mağazaların organizasyon birimlerinin düzenlenmesi zayıf bir organizasyon

yapısına sahip olan bir mağazadan farklı olacaktır. Zayıf organizasyona sahip bir mağazada güçlü organizasyona sahip mağazaların organizasyon yapılarında bulunan birimler eksik olabilir ya da bir fonksiyon çeşitli birimler arasında parça parça dağıtılabılır(18).

Mağazanın politikalarının yapısı da organizasyon yapısının değişmesine neden olacaktır. Örneğin, mağaza satışları arttırıcı çabalar üzerinde önemle durursa, satışları arttırıcı çabalar bölümü büyük bir olasılıkla satışları arttırıcı çabalarında fazla enerjik olmayan bir mağazanın aynı bölümünden çok daha fazla gelişecektir. Dengeli bir personel politikası uygulayan mağaza büyük bir olasılıkla personeli organizasyonun ayrı bir temel bölümü yapacaktır; oysa ileri görüşlü olmayan bir personel politikası uygulayan mağaza ise personeli organizasyonun bir başka temel bölümünün alt bölümü yapabilir.

İ. MAĞAZALARA İLİŞKİN TEMEL ORGANİZASYON TÜRLERİ

Mağazalarda organizasyon işinin bölümlere ayrılması görevine çeşitli yaklaşımlarda bulunulduğu gözlenmektedir. Bu yaklaşımları aşağıdaki başlıklar altında özetlemek mümkündür(19).

1. Bireyler İtibariyle Organizasyon

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

(18) Jones, s.156.

(19) Davidson ve Brown, ss.166-167.

2. Fonksiyonel Organizasyon

Bazen işler yerine getirilen fonksiyonlara göre temel bölümlere ayrılır. Birçok büyük departmanlı mağazada genel müdüre rapor veren başlıca üst yöneticiler organizasyonun bir ucundan bir ucuna belirlenmiş fonksiyonların (örneğin; mal alım-satımı, satışları arttırıcı çabalar, personel, mağaza faaliyetleri ve denetim) uygulanmasından sorumludurlar.

3. Mal Temeline Göre Organizasyon

Satılan değişik mal gruplarının oldukça farklı sorunları bulunan mağazalarda iş mal gruplarına göre temel bölümlere göre ayrılabilir. Örneğin, bağımsız bir süpermarketin organizasyon yapısında genel müdürün altındaki kilit mevkiler bakkaliye, et ve sebze departmanları olabilir.

4. Coğrafik Temele Göre Organizasyon

Birçok büyük zincirleme mağaza organizasyonlarında, bir coğrafik bölgedeki tüm faaliyetler işletmenin bölümleri olarak düzenlenirler. Bölüm yöneticileri işletme merkezinde belirlenen genel planlar ve politika kılavuzları tarafından kısıtlanmalarına karşın bölgeleri içindeki tüm faaliyetlerden sorumludurlar.

5. Karma Organizasyon

Çoğu zaman işin önce gelen temel bölümleri bileşim halinde bulunurlar. Asıl önemin fonksiyonel bölümlerin üzerinde bulunduğu departmanlı mağazalarda mal alım-satım bölümünün işi bir ürün ya da mal yaklaşımını yansıtan mal departmanlarına göre düzenlenir. Coğrafik

temele göre bölümlere ayırma sistemi uygulanan zincirleme mağazalarda ise herbir mağaza içinde mal departmanları temel bölümler olabilir.

J. KÜÇÜK MAĞAZALARIN ORGANİZASYON YAPILARI VE ÖZELLİKLERİ

Küçük mağazaların yapısal ihtiyaçları ve organizasyon sorunları büyük perakende işletmelerinin yapısal ihtiyaçları ve organizasyon sorunlarından büyük ölçüde farklılık gösterir.

"Küçük mağaza" terimi gazete bayii, birkaç işgören istihdam eden benzin servis istasyonu ve küçük komşu bakkal dükkanından oldukça fazla sayıda işgören istihdam eden daha karmaşık işletmelere kadar uzanan çeşitli kuruluşları kapsar. Çalışmamızda "küçük mağaza" terimini ayrı departmanlara bölünemeyecek kadar küçük mağazaları belirtmek için kullanacağız*.

Küçük mağazalarda gözlenen iki temel özellik, faaliyetlerin sınırlı oluşu ve uzmanlaşmanın sınırlı kalmasıdır.

1. Faaliyetlerin Sınırlı Oluşu

Küçük mağaza genellikle büyük rakibinden daha az sayıda faaliyetler ile meşgul olur. Küçük mağaza az sayıda hizmet sağlayabilir; çoğu zaman daha dar mal çeşitleri satar; ve muhtemelen fazla ayrıntısı olmayan planlama teknikleri kullanır. Sonuç olarak, büyük rakibinden çok daha basit bir organizasyon yapısına sahiptir ve ayrıca

(*) Küçük departmanlı mağaza (yukarıda belirtilen mağazalara kıyasla büyük bir kuruluştur) diğer departmanlı mağaza türleri ile birlikte aşağıda tartışılacaktır.

geniş bir organizasyona ihtiyaç yoktur.

2. Uzmanlaşmanın Sınırlı Kalması

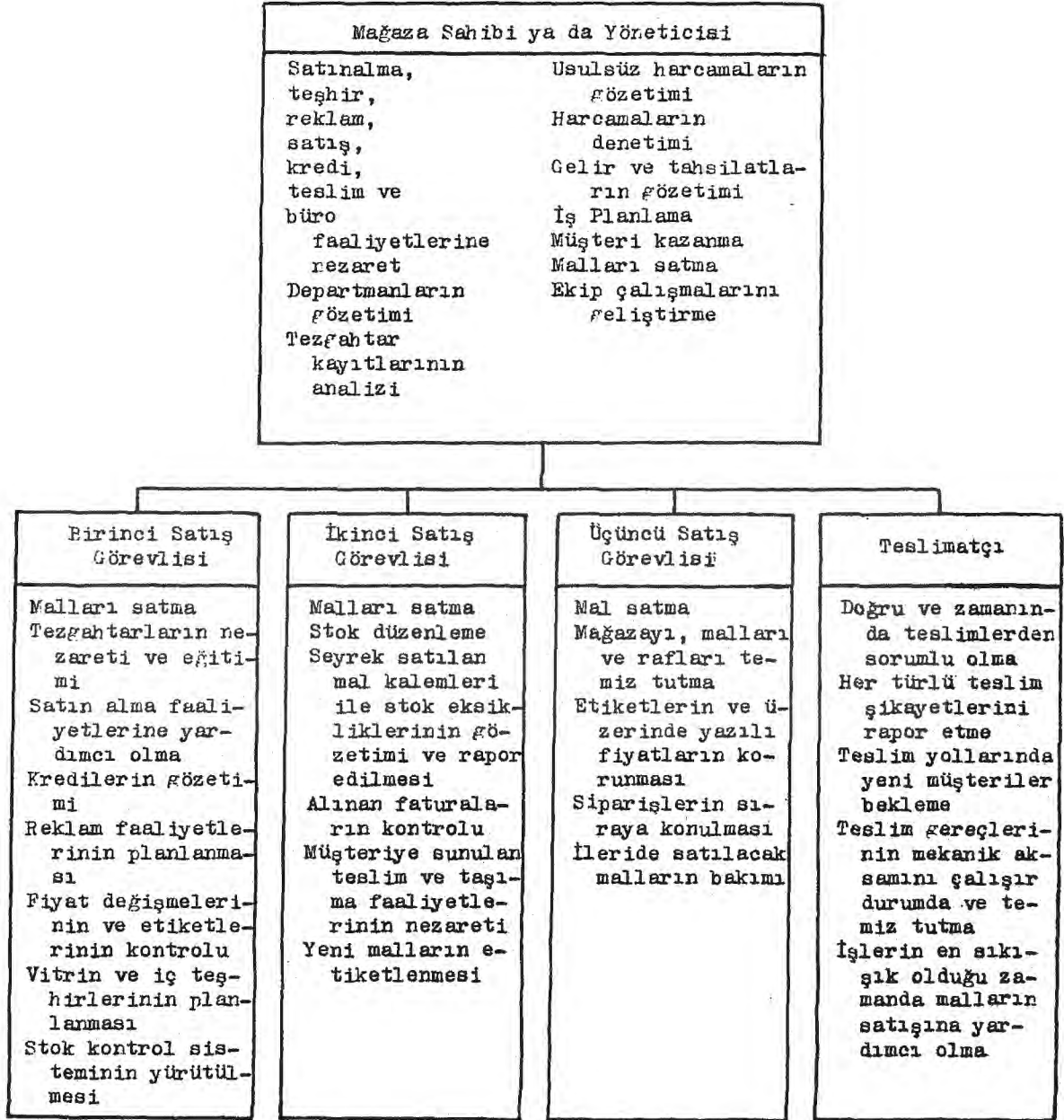
Küçük mağazada faaliyetlerin sınırlı oluşunun yanı sıra, büyük rakibine kıyasla çok daha az uzmanlaşma vardır. Tek-kişili mağazasında, organizasyonun tüm aşamaları "mağaza sahibi zamanını kullanmayı en iyi nasıl planlayabilir?" sorusu çevresinde merkezleşir. Hatta birkaç işgören çalıştıran mağazada herbir işgörenin büyük kuruluşlardaki işgörenlere kıyasla daha geniş bir görevler dizisini yerine getirmesi beklenir. Bunun tersine, büyük mağaza birçok farklı kişiye özel sorumluluklar vermeli, herbirinin yetkisini belirlemeli ve işletmenin tüm farklı bölümlerinin uyumlu düzenini sağlamalıdır.

Şekil 1 küçük mağazalarda tipik olarak bulunan sınırlı faaliyetleri ve sınırlı uzmanlaşmayı tanımlamaktadır*. Şekil, mağaza sahibine ek olarak dört kişi istihdam eden bir mağazanın organizasyon yapısını göstermektedir. Bu organizasyon planı yapı bakımından çok basit olmasına karşın, organizasyonun bu bölümün başında tartıştığımız her üç aşamasını da sağlamaktadır. Mağazanın faaliyetlerini devredilmek üzere gruplandırmakta; bireylere yetki vermekte ve faaliyetlerin yerine getirilmesi için bu bireylerin sorumluluklarını belirlemekte; ve -mağaza sahibinin kişiliğinde- bir denetim ve mağazanın personeli arasında gerekli düzenlemeleri yapma aracı sağlamaktadır.

(*) Şekil 3 ile Şekil 4'ün kıyaslaması mağaza büyüklüğü ile faaliyetlerin artma eğilimini açıklamaktadır.

Şekil 1

Küçük Mağaza Organizasyonu



Kaynak: Delbert J. Duncan ve Charles F. Phillips, Retailing Principles and Methods (Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1965), s. 174

K. BÜYÜK MAĞAZALARIN ORGANİZASYON YAPILARI VE ÖZELLİKLERİ

Departmanlı mağazalar ve zincirleme mağazalar gibi büyük mağazalarda organizasyon sorunları yönetilen malların farklılığından, personelin uzmanlaşmasından ve işletmenin tüm faaliyetlerinin koordinasyon ve denetim ihtiyacından kaynaklanır. Büyük perakendeci kuruluşların organizasyonuna ilişkin olarak bilhassa iki temel özelliği vurgulamaya çalışacağız. Büyük mağaza organizasyonunun temel özelliklerinden birincisi departman yöneticileri ile satış personelinin belirli mal türlerinde uzmanlaşabilmeleri için mağazanın mallarının gruplara ya da departmanlara ayrılmasıdır. Departmanlaşma oldukça küçük mağazalarda bile yararlı olabilir(20). Büyük mağazalarda ise departmanlaşma mutlak bir zorunluluktur. Büyük mağaza organizasyonunun ikinci temel özelliği ise, mağazalar büyüdükçe mağaza sahipleri ve üst yöneticilerin satın alma, satma, reklamları hazırlama ya da malların ve reklam araçlarının teşhirini tasarlama gibi günlük işleri yerine getirmeye çok daha az zaman ayırmalarıdır. Buna karşılık, büyük mağaza sahip ve üst yöneticileri gelecek için plan yapma ve günlük işleri yerine getiren yönetici ve işgörenleri koordine etme ve denetleme konuları üzerinde artan ölçüde yoğunlaşırlar. Aşağıda büyük mağaza organizasyonunun bu iki temel özelliğini tartışacağız.

(20) "Why Departmentalization Is a Prime Industry Need During the 70's," Hardware Retailer, (Ekim 1969), ss. 82-84.

1. Departmanlaşmanın Mal Temeline Göre Yapılması

Mağazalar büyüdüğe, mağaza sahipleri herbir mal türü ile yakın ilişkiyi korumakta artan ölçüde güçlük çekerler ve mal alım-satım faaliyetlerindeki zayıf noktaları belirlemek ve ortadan kaldırmakta yetersiz kalırlar. Sonuç olarak, departmanlaşırlar; yani mallarını herbiri aşağı yukarı ayrı birim olarak faaliyet gösteren birkımsım gruplara ya da departmanlara ayırırlar. Departmanlaşma mal temeline göre yapıldığında mağazanın faaliyetlerine ilişkin bilgi daha anlamlı hale gelir. Her departman o mal grubu üzerinde yoğunlaşan bir orta basamak yöneticisinin (departman yöneticisi) altında yerleştirilebilir.

a. Departmanlaşmanın Yararları

Akılcı ve sistematik departmanlaşmanın yararlarını aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

- Müşteriler aradıklarını daha kolay bulurlar.
- Yönetim basitleşir.
- İşletmenin her kısmı üzerinde daha iyi denetim mümkün olur.
- Personel arasında sorumluluk daha kolay belirlenir.
- Satış görevlileri departmanlar tarafından atanabilirler ve bir mal grubunun satışında uzmanlaşırlar(21).

(21) Barker, Anderson ve Butterworth, s.162.

- Satış görevlilerine özel sorumluluk verilmesi onları çalışmaya ve işletmeye daha büyük ilgi duymaya daha fazla teşvik eder.
- İşletmenin çeşitli kısımları istenilen zamanda denetlenebilir.
- Kârlı mal grupları ortaya çıkarılabilir.
- Kâr sağlamayan mal grupları yönetimin dikkatine sunulur.
- Verimli bir ortalama kâr marjı korunabilir.
- Kâr marjları her mal türüne kolaylıkla ayarlanabilir.
- Her mal grubu için yapılması gerekli zam hesaplanabilir.
- Stoklar daha kolay kontrol edilir.
- Stok devir hızı arttırılır.
- Usulsüz harcamalar ve zararlar daha kolay belirlenir ve denetlenir.
- Daha büyük kârlar elde edilir.

b. Departmanlaşmada Basamaklar

Mağazayı mal temeline göre departmanlara ayırmada genellikle aşağıdaki basamaklar izlenir:

aa. Malların İyi Tanımlanmış ve İlgili Gruplara Bölünmesi

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

bb. Departmanların Sayısı ve Her Departmana
Ayrılan Mal Gruplarının Kararlaştırılması

Departman sayısı mağazanın büyüklüğüne ve yönetilen malların farklılığına bağlıdır, fakat her departman genellikle iki ya da ikiden fazla ilgili daha küçük mal gruplarının tam bir bileşimini yönetir(22). Gereğinden fazla departman yaratmak yanlıştır. Şekil 2 Mağaza büyüdüğüçe temel bir departmanın nasıl geliştirilebileceğini açıklamaktadır.

cc. Her Departmana Mağaza İçinde Bir Yer
Belirlenmesi

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

dd. Departman Sistemine Göre Kayıt Tutulması
ve Departmanların Faaliyet Sonuçlarının
Analizi

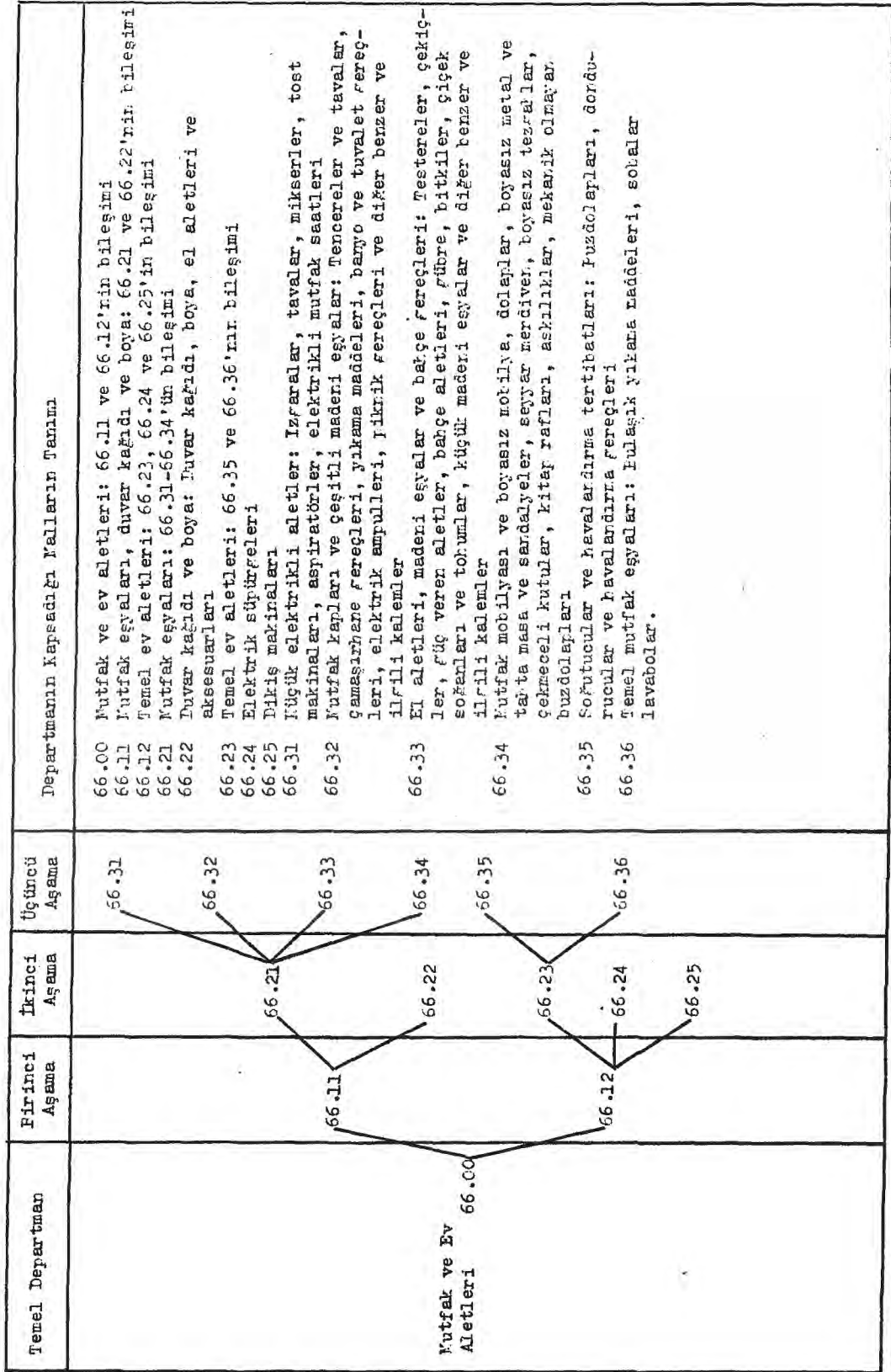
Mağazanın kayıtlarının birçoğu departman temeline göre tutulur ve her departmanın faaliyet sonuçları ayrı olarak analiz edilir:

- Her departmana kendi satış personelinin ücretleri gibi kendisinin dolaysız giderleri yüklenir. Kira, aydınlatma, ısıtma ve enerji gibi dolaylı giderler çoğu zaman akla yatkın ve tarafsız bir temele

(22) Delbert J. Duncan ve Charles F. Phillips, Retailing Principles and Methods (Illinois: Richard D Irwin, Inc., 1965), s.177.

Şekil 2

Kağıza Piyüdüğe Temel Fir Departmanın
Gerişletilmesi Aşamaları



Kaynak: A Manual of Departmental Merchandise Control of Departmentalized Stores, Controllers' Compense (New York: ITD'A, 1953).

göre farklı departmanlara dağıtılır.

- Her departmanın elde ettiği brüt kâr -malların maliyeti ile net satışlar arasındaki fark- kaydedilir. Bir departmandaki değişik mal kalemlerinden farklı brüt kârlar elde edilir, fakat departman yöneticisi faaliyetin kârını arttırmak ya da herhangi bir zararı en aza indirmek için kâr marjı yüksek malların tatminkar bir miktarını satmaya çalışmalıdır.
- Alışlar, satıcılara iadeler, satışlar, satış iskontoları ve müşteri iadeleri departman temeline göre kaydedilir.

c. Departmanlaşmada Ortaya Çıkan Sorunlar

Departmanlaşma hem müşterilere hem de mağazalara yardımcı olmakla birlikte iki önemli sorun içerir. Bu sorunlardan biri, iki ya da daha fazla departmana uyan ve güçlkle ayırt edilebilen mallar sorunudur. Örnek olarak bayanların kürkle süslü manto tipi hırkaları manto departmanında mı yoksa spor giysi departmanında mı satılmalıdır(23) ? Sofra örtüleri tuhafiye-mefruşat (yatak çarşafı, havlular vb.) departmanında mı yoksa züccaciye (porselen, bardak takımı vb.) departmanında mı satılmalıdır(24) ? Çift rakamlı (digital) saatler elektronik hesap makineleri departmanında mı yoksa mücevherat departmanında mı satılmalıdır(25) ? Bazen bu soruların cevabı, özellikle

(23) "Focusing on the Customer," Women's Wear Daily, (Temmuz 1974), ss.8-9.

(24) "Housewares vs.Chine," Home Furnishings Daily, (Mart 1976), ss.1 ve 4.

(25) "Buyer Fight Builds on Digital Watches," Home Furnishings Daily, (Şubat 1976), ss. 1 ve 6.

farklı mal tedarik kaynaklarından elde edilen farklı tipleri ya da aynı tipte farklı markaları satarlarsa, her iki departmana da tartışmalı malları satma izni vermektir. Fakat bu durum toplam mal stokunu arttırma eğilimi gösterir, departmandan departmana fiyat farklılıkları başgösteriyorsa sıkıntılı durumlara yol açabilir ve seçilip alınacak tüm malların neden bir yerde bulunmadığını merak eden bazı müşterileri de sınırlendirir ve müşterinin kaybedilmesi sonucunu yaratır.

İkinci sorun ise, belirli bir amaç için bir mal takımını bir araya getirmesi gereken bir müşterinin arzu ettiği malları almak için birçok farklı geleneksel departmanı ziyaret etmeye zorlanması nedeniyle ortaya çıkar. Bu sorunu şöyle tanımlayabiliriz: Kayak tutkunu bir kişi normal olarak spor malları içinde satılan bir çift kayak, erkek ya da bayan giysileri içinde satılan elastiki kayak pantolonu, çorap departmanında satılan kayak çorabı ve yolcu eşyaları departmanında satılan bir malzeme çantası satın almak isteyebilir. Günümüzde birçok mağaza müşterilere daha iyi hizmet sunmak ve alış-verişi kolaylaştırmak amacıyla tüm bu mal kalemlerini ve diğer ilgili malları kayak departmanlarında bir araya getirmeye çalışmaktadır. Benzer biçimde, büyük mağazalar müşterilerin ilgi ve çıkarlarına uymak için seyahat malları departmanı, spor malları departmanı, banyo takımları departmanı, genç kızlara hitap eden departmanlar ve uzmanlaşmış departmanların diğer birçok türlerini geliştirmişlerdir.

Fakat müşteri çıkarları açısından yapılan bu yeniden gruplandırma işlemi aynı zamanda önemli sakıncalara sahiptir.

Farklı müşteriler benzer mal kalemlerini farklı amaçlarla satın alırlar. Yalnızca kayak yapmak için satın alınmaları ve hiçbir sınıflandırma sorunu ortaya çıkarmamaları nedeniyle kayaklar aşırı özellik kazanmaktadır. Fakat bazı kişiler yukarıda verilen örnekteki kayak pantolonunu sıradan spor giysi ya da kampüs giysisi olarak arzu edebilecek ve bunu spor giysiler departmanındaki diğer benzer giysilerle karşılaştırmak isteyebileceklerdir. Aynı şekilde, malzeme çantası bir kayakçı tarafından kayak gezisinde, bir üniversite öğrencisi tarafından okula geri dönerken ya da bir iş seyahatçısı tarafından satış gezisinde kullanılabilir. Valizler kayak departmanı, seyahat malları departmanı, okul malzemeleri departmanı, hediyelik eşya departmanı ve yolcu eşyaları departmanı arasında dağıtılırsa, aşırı miktarda olsa dahi, yine de mağaza iyi ve uygun bir seçim olanağı sunmakta güçlük çekecektir. Dahası, geleneksel departmanlara alışkın pekçok müşteri yeni sınıflandırmayı öğrenmeye çalışmakta önemli güçlük çeker. 1973'de Kansas City'de açılan üç temel sınıflandırmaya sahip -birinci katında boş zaman ve günlük yaşam için gerekli mallar, ikinci katında şık yaşam için zarif mallar ve üçüncü katında çağdaş mal kalemleri bulunan- ve oldukça yenilikçi bir giyim eşyası ve mobilya mağazası müşterilerinin çoğu zaman yeni sistemi öğrenmekten ziyade geleneksel departmanları arama eğilimi gösterdiklerini gözlemiştir(26).

Son olarak, yeniden gruplandırma bir organizasyon sorunu yaratır. Bir araya getirilmiş mal kalemlerinin satın alınmasından kim sorumlu olmalıdır; ve bu görev uzmanlar

(26) "Hallmark Expands and Revamps," Stores, (Ocak 1975), ss. 12-16.

arasında bölüştürülürse, bu uzmanları kim koordine edecektir ? Yukarıda tartıştığımız kayak departmanı için ayrı bir departman yöneticisi (ek bir gider) mi olmalıdır yoksa spor malları, spor giysiler, çorap ve yolcu eşyası departmanlarının herbirinin belirli bir mal türünde uzman olan yöneticileri mi satın alma faaliyetini yönetmelidir ? Mağazalar her iki organizasyon planını da denemektedirler, fakat bu sistemlerden hiçbirisi tam anlamıyla tatmin edici değildir. Müşteri, sınıflandırma ve stok sorunları önemini korumaktadır. Öyleyse en iyi kural ancak ve ancak önemli bir sayıdaki müşterilerin açık seçik ihtiyaçlarına hizmet ettikleri zaman uzmanlaşmış ya da yeniden gruplandırılmış departmanlar kurmaktır.

2. Büyük Mağaza Organizasyonunda Üst Yönetimin Etkinliği ve Yükümlülükleri

Astları mağazanın günlük faaliyetlerini yürütürken, büyük mağazaların üst yöneticileri zaman ve çabalarını üst yönetimin temel fonksiyonu olan işletmeye önderlik etme ve yön vermeye adanmışlardır. Üst yönetimin başlıca yükümlülükleri şunlardır(27):

- Temel işletme politikalarını oluşturmak ve duyurmak.
- Mağazanın etkin ve kârlı biçimde çalışması için değişik bölümlerin faaliyetlerini yönlendirmek, aralarında ilişki kurmak ve koordine etmek.
- Bir önceki basamağa uygun olarak ikincil yöneticilerin seçim, terfi ve yeniden atamalarını onaylamak.

(27) Davidson ve Brown, s.169.

- Herbir temel bölüm için hazırlanmış bütçeler üzerinde nihai yetki kullanmak.
- Mağazanın gelecekteki büyüme ve gelişmesine ilişkin kararlar (müdürler kurulunun onay konusu olan) almak.
- Başlıca kentsel, sosyal ve kamu faaliyetlerinde mağazayı temsil etmek.

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

II. DEPARTMANLI MAĞAZALARIN ORGANİZASYON YAPILARI

Tek birimli perakende mağazalarının en büyükleri departmanlı mağazalardır. Bu büyük mağazalar karmaşık organizasyon yapısına sahiptirler. Fakat bir mağaza küçük de olsa büyük de olsa tüm perakende mağazaları ile aynı temel fonksiyonları yerine getirir. Daha önce de belirttiğimiz gibi, büyük mağazalarda uzmanlaşma derecesi ne denli büyüксе ve faaliyetlerin farklılığı ne denli yaygınsa, organizasyon yapıları da küçük mağazalara kıyasla o denli karmaşıktır. Oysa küçük departmanlı mağazalardaki tipik organizasyon yapısı aşağıda açıklayacağımız mal alım-satımı ile mağaza faaliyetlerini ayıran iki-fonksiyonlu plandır. Orta büyüklükteki ve büyük departmanlı mağazaların organizasyon yapıları ise, yine aşağıda tartışacağımız yaygın biçimde kabul gören dört-fonksiyonlu plandır.

Toplam departmanlı mağaza satış hacmindeki başlıca payı büyük bir farkla sağlayan büyük departmanlı mağaza işletmeleri geniş ölçekli mağazacılık öğelerinin yaygın

faaliyetler dizisi, departmanlaşma, birçok kurmay fonksiyonları, işin yoğun biçimde uzmanlaşması ve genel müdürlük düzeyinin altına yerleştirilmiş tüm işletme sorumlulukları- tümüne sahiptir. Bunun aksine, küçük departmanlı mağaza diğer küçük mağazalarla en azından bir benzerliğe sahiptir. Bu benzerlik genel müdürün çoğu zaman ya mal alım-satımı ya da mağaza faaliyetleri sorumluluğunu doğrudan üstlenmesidir.

A. KÜÇÜK DEPARTMANLI MAĞAZALARIN ORGANİZASYON YAPILARI

Küçük departmanlı mağazalar organizasyon planlarında genellikle mal alım-satım faaliyetleri ile mağaza faaliyetlerini ayıran iki-fonksiyonlu sistemi uygulamlar.

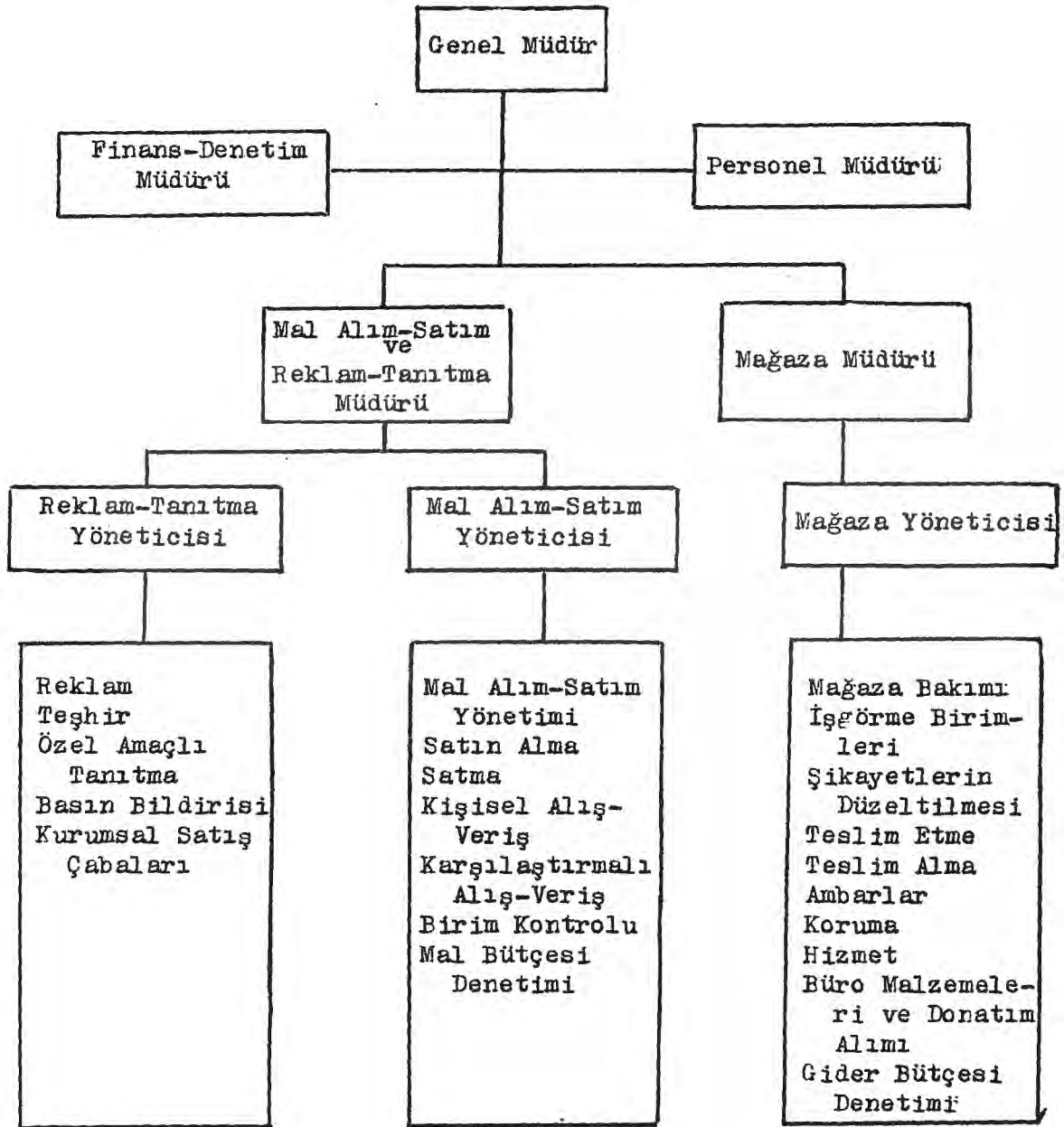
1. İki-Fonksiyonlu Sistem

Küçük departmanlı mağazalar mağaza bakımı, düzenlemeler ve teslimler gibi mağaza faaliyetlerini satın alma ve satma eylemlerini birleştiren ticari faaliyetlerden ayıran iki-fonksiyonlu organizasyon sistemini kullanırlar. Şekil 3 iki-fonksiyonlu organizasyon yapısını göstermektedir. Mal alım-satım ve reklam-tanıtma müdürü ile mağaza faaliyetleri müdürünün belirli sorumluluklarını büyük departmanlı mağazaların organizasyonu başlığı altında daha geniş olarak tartışacağız. İki-fonksiyonlu organizasyon sisteminde aynı zamanda doğrudan genel müdüre ya da mağaza sahibine rapor veren iki kurmay görevli -finans-denetim müdürü ile personel müdürü- vardır. Bu iki kurmay yönetici mağaza çapında yaygın görevlere sahiptirler(28). Bu yöneticileri kurmay mevkilere yerleştirmek hat yöneticilerin günlük faaliyetlerine müdahale

(28) Duncan ve Phillips, s.176.

Şekil 3

Küçük Departmanlı Mağazalarda İki-Fonksiyonlu
Organizasyon Şeması



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

etmeksizin kendi faaliyetlerini yürütmelerine izin verir.

2. İki-Fonksiyonlu Sistemin Yararları

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

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

B. BÜYÜK DEPARTMANLI MAĞAZALARIN ORGANİZASYON YAPILARI VE MAZUR PLANI'NIN UYGULANMASI

Büyük departmanlı mağazalar organizasyon yapıları için genellikle aşağıda ayrıntılı olarak açıklayacağımız dört-fonksiyonlu bir organizasyon planı olan Mazur Planı'nı uyguladılar.

1. Mazur Planı'nın Tanımı

Büyük departmanlı mağazalar Şekil 4'de tanımlanan ve mağazanın faaliyetlerini dört gruba ayıran dört-fonksiyonlu organizasyon planını kullanırlar. Bu organizasyon planının dört gruba ayırdığı faaliyetler mal alım-satımı, reklam-tanıtma, mağaza yönetimi ve finans-denetimdir. Bu yaygın ölçüde kabul görmüş organizasyon yapısı bu planı öneren yatırım bankacısı ve Amerikan Ulusal Perakende Mensucat Birliği mağaza organizasyonu özel komite başkanı Paul Mazur onuruna Mazur Planı olarak adlandırılır(29).

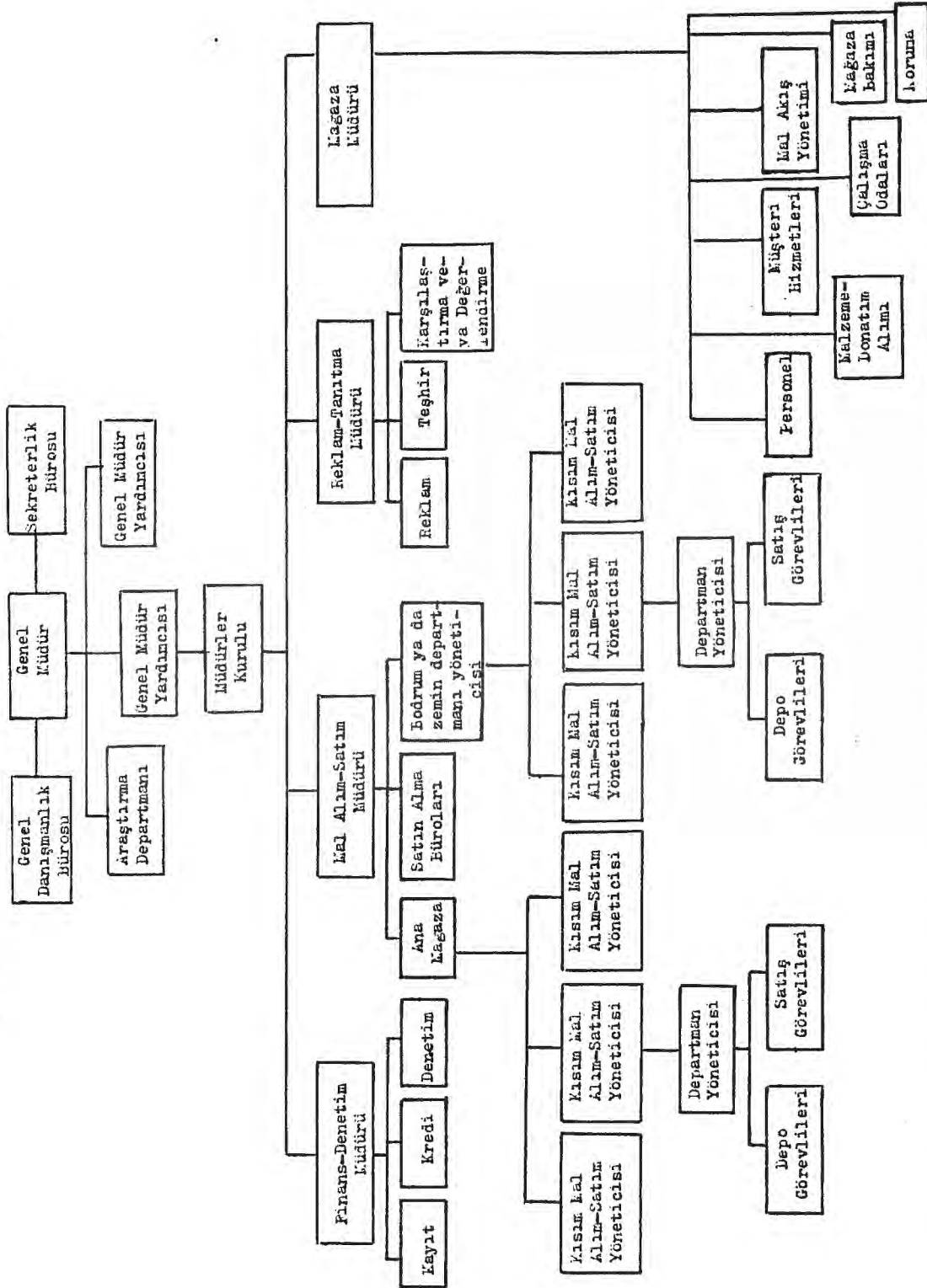
Mazur Planı küçük departmanlı mağazalar için önerilen iki-fonksiyonlu organizasyon yapısından daha karmaşıktır, fakat daha fazla uzmanlaşmaya ve daha geniş faaliyetler dizisine fırsat tanır. Mazur Planı'nın bazı zayıf noktaları ilerideki başlıklar altında tartışacağımız gibi bazı büyük departmanlı mağazalarda değişikliklere uğratılmıştır. Ancak, önce her dört temel bölümün geleneksel rollerini analiz edeceğiz.

2. Mazur Planı'nın Fonksiyonları

Yukarıda da değindiğimiz gibi Mazur Planı'nın mal alım-satımı, reklam-tanıtma, mağaza yönetimi ve finans-denetim olmak üzere dört temel fonksiyonu vardır. Bu dört fonksiyonu departmanlı mağazalardaki dört temel bölüm yerine getirir.

(29) P.M.Mazur, Principles of Organization Applied to Modern Retailing (New York: Harper and Bros.,1927). Ayrıca bkz. R.C. Bond, "Department Store Organization," The Buyer's Manual (New York: National Retail Merchants Association,1965), ss.11-12.

Departmanlı Mağazalarda Dört-Fonksiyonlu Organizasyon Şeması (Mazur Planı)



keynak: Paul M. Lazear, Principles of Organization Applied to Modern Retailing (New York: Harper and Bros., 1927), s.179.

a. Mal Alım-Satım Bölümü

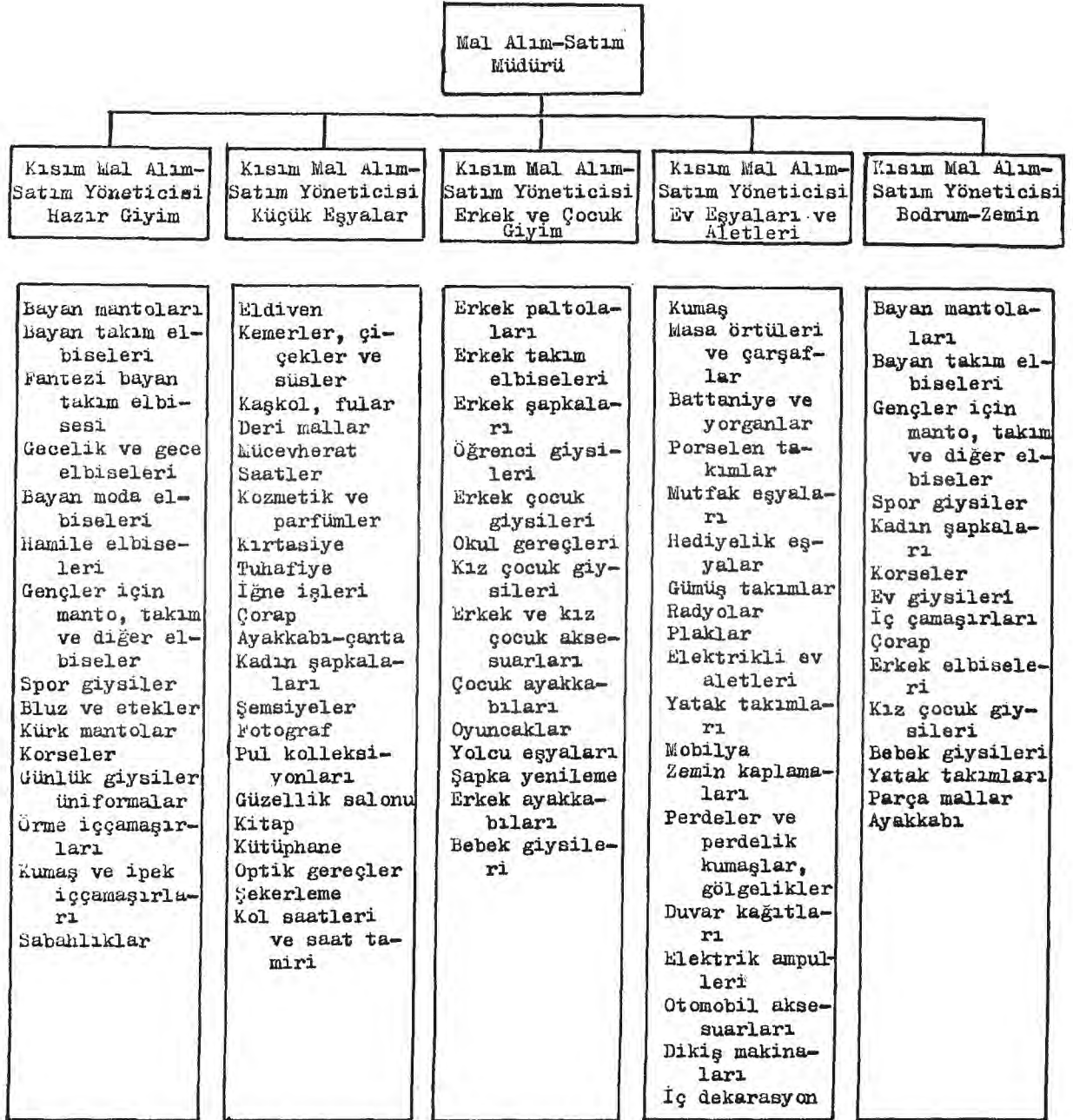
Bu bölüm kârın elde edilmesiyle yakın ilişkisi dolayısıyla tüm satın alma ve satma faaliyetlerinden sorumludur. Üst yönetim mal alım-satım bölümünü genellikle "işletmenin kalbi" olarak düşünür ve en çok bu bölüme dikkat eder.

aa. Mal Alım-Satım Yöneticileri

Bu bölümden sorumlu olan genel mal alım-satım yöneticisi ana mağaza, bodrum ya da zemin departmanı ve satın alma bürosu da dahil olmak üzere her konumdaki mal alım-satım faaliyetlerini nezaret eder(30). Genel mal alım-satım yöneticisinden sonra gelen mal alım-satım yöneticileri ise kısım mal alım-satım yöneticileridir. İlgili vebitşik mal departmanı gruplarına nezaret eden kısım mal alım-satım yöneticilerinin sayıları mağazanın büyüklüğüne ve departmanların sayısına bağlıdır. Şekil 5 kısım mal alım-satım yöneticilerinin koordine etmekle sorumlu bulundukları mal departmanlarını ayrıntılı biçimde göstermektedir. Departman yöneticilerine yakın olarak çalışan kısım mal alım-satım yöneticileri departmanları koordine ederler, departman yöneticilerinin mal alım-satım planlarına yol gösterirler ve şimdiki ve gelecekteki mal ve satış eğilimlerini değerlendirmede departman yöneticilerine yardım ederler. Genel mal alım-satım yöneticisi ve kısım mal alım-satım yöneticileri özellikle aşağıda sıralanan fonksiyonlara ve sorumluluklara sahiptirler(31):

-
- (30) American Newspaper Publishers Association, Retail Memo, (Haziran 1962), s.3.
- (31) "May Company Cleveland Revamps Merchandisers," Women's Wear Daily, (Haziran 1974), s.27 ve "Simon Shapes Filene Staff to Spot Trends Early," Women's Wear Daily, (Şubat 1976), s.8.

Departmanlı Mağazalarda Kısım Mal Alım-Satım Yöneticileri
Tarafından Koordine Edilen Mal Departmanları



Kaynak: Clare Wright Barker, Ira Dennis Anderson ve J. Donald Butterworth, Principles of Retailing (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1963), s. 173.

- Mağazanın mal alım-satım politikalarını açıklamak ve yürütmek.
- Müşterilere tek bir "imaj" sunmak amacıyla tüm departman yöneticilerinin çabalarını birleştirmek.
- Her departmana satın alma planlarının hazırlanması ve yürütülmesi konusunda yardım etmek
- Diğer departman faaliyetlerine nezaret etmek ve departman ihtiyaçlarına ve uygulamaya ilişkin olarak her departman yöneticisine tarafsız bir görüş açısı sağlamak.
- Departman yöneticilerinin işletme eğilimleri ve pazar koşulları hakkında güncel bilgi edinmelerine ve kullanmalarına yardımcı olmak.
- Departman yöneticilerine yeni olanaklar keşfetmek ve geliştirmek konusunda yardım sağlamak(32).
- Stok kontrol sistemini kurmak ve yönetmek.
- Reklam-tanıtma bölümü ile işbirliği yaparak satış çabalarını planlamak.
- Reklam-tanıtma bölümüne verilmedikçe karşılaştırmalı alış-veriş planlamak ve nezaret etmek.

(32) E.J.Brown, "The Merchandising Division," The Buyer's Manual (New York: National Retail Merchants Association, 1965), ss.29-30.

bb. Departman Yöneticileri

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

Departman yöneticilerinin satın alma görevlerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz(33):

- Kısım mal alım-satım yöneticisinin kılavuzluğu altında başlangıç mal planlarını ya da bütçelerini hazırlamak.
- İmalatçılar, toptancılar ve diğer mal tedarik kaynakları ile ilişkiler kurmak.
- Moda eğilimlerini ve fiyat hareketlerini incelemek.
- Müşterilerin zevklerine uygun tarzda ve uygun kalitede mallar elde etmek.
- Mal teslimlerinin uygun zamanlarda yapılmasını sağlamak.
- Mal alımlarını satış fiyatlarına yeniden zam yapmaya uygun fiyatlarda gerçekleştirmek.

Departman yöneticisinin satış faaliyetlerine ilişkin sorumlulukları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir(34):

- Departman için ihtiyaç duyulan satış görevlilerinin sayısını planlamak.

(33) Jones, ss.165-166.

(34) Barker, Anderson ve Butterworth, ss.172 ve 174.

- Satış görevlilerinin niteliklerini belirlemek.
- Personel bölümü ile işbirliği yaparak, uygun büyüklükteki satış gücünü her zaman korumak.
- Satış görevlilerine departmandaki mallar ve moda eğilimleri hakkında bilgi vermek.
- Departmana yakından nezaret etmek.
- Mal teşhirlerinin hazırlanmasında iş birliği yapmak.
- Müşteri tatminini ve departmanın karlılığını sağlamak için mümkün olan her türlü çabayı harcamak.

Ancak departman yöneticisi dört-fonksiyonlu plan altında bile satış çabaları için yegane sorumluluğa sahip değildir. Satış fonksiyonunun üç temel bölüm arasında bölüştürülmesi çoğu kez sorun yaratmaktadır. Bu bölümler, yukarıda değindiğimiz mal alım-satım bölümü; reklam ve teşhir çabalarında bulunan reklam-tanıtma bölümü; ve müşteri hizmetleri ile tatminkâr bir satış gücünü temin etme ve koruma sorumluluklarına sahip olan mağaza yönetimi bölümüdür. Çoğu kez departmanın satış çabalarını birtakım uzak konumlara kadar genişleten şube mağazaların gelişmesi, departman yöneticisinin etkin bir satış yöneticisi olmasını da güçleştirmektedir. Sonuç olarak, çalışmamızın ikinci bölümünün ilerideki başlıkları altında da tartışacağımız gibi, artık birçok departmanlı mağaza daha ileri bir teknik olarak Mazur Planı'ndan uzaklaşmakta ve departman yöneticisinin satış faaliyetleri ile ilgili sorumluluklarını özellikle değiştirmekte ya da azaltmaktadır.

Departmanlı mağazanın mal alım-satım bölümünün organizasyonu Şekil 6 ve 7'de ayrıntılı biçimde tanımlanmaktadır.

Şekil 6'da görüldüğü gibi genel mal alım-satım yöneticisine doğrudan bağlı bulunan birimler; mal alım-satım yönetici yardımcısı, ana mağaza mal alım-satım yöneticisi ve bodrum/zemin mal alım-satım yöneticisidir. Mal alım-satım yönetici yardımcısına bağlı üç birim bulunmaktadır. Bu birimler; birim kontrol bürosu, karşılaştırmalı mal alım-satım bürosu ve moda koordinasyon bürosudur. Ana mağaza mal alım-satım yöneticisine bağlı olan ve hazır-giyim, hazır-giyim aksesuarları, erkek ve çocuk giyim, küçük eşyalar ve ev eşyalarından sorumlu bulunan beş kısım mal alım-satım yöneticisi yer almaktadır. Bodrum/zemin mal alım-satım yöneticisine bağlı olan iki kısım mal alım-satım yöneticisi ise Hazır-giyim ve ev eşyalarından sorumlu bulunmaktadır. Gerek ana mağaza mal alım-satım yöneticisine gerekse bodrum/zemin mal alım-satım yöneticisine bağlı bulunan her bir kısım mal alım-satım yöneticisine bağlı dörder birim yer almaktadır. Bu birimler; departman yöneticileri, departman yönetici yardımcıları, satış görevlileri ve depo görevlileridir.

b. Reklam-Tanıtma Bölümü

Departmanlı mağazanın reklam-tanıtma bölümü kişisel satış olarak sınıflandırılmayan tüm satış çabalarından sorumludur. Paul Mazur'un deyişiyle "bu bölüm halkı sürekli olarak mağazadan alış-veriş etmeye çekebilmek amacıyla mağazayı ve mağazanın mallarını tanıtır(35)." Reklam-tanıtma bölümünün sorumluluklarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

(35) Mazur, s. 203.

- Her tür reklam.
- Vitrin teşhirleri.
- Genellikle tezgah teşhirleri hariç olmak üzere mağaza içi teşhirler.
- Mal alım-satım bölümü ile işbirliği yaparak satış çabalarının planlanması ve yürütülmesi.
- Moda gösterileri ve eğitsel sergiler gibi özel satış çabaları ve tanıtma türleri.
- Reklam araştırması.
- Halkla ilişkiler.
- Mal alım-satım bölümüne verilmedikçe karşılaştırmalı alış-veriş.*

(*) Departmanlı mağaza üst yöneticileri arasında karşılaştırma ve değerlendirme departmanının mağaza organizasyonundaki yerine ilişkin bir anlaşmazlık söz konusudur. Bazı departmanlı mağaza üst yöneticileri rakiplerin sundukları malların kıyaslanmasının etkin satın almaya temel teşkil ettiğine ve bu nedenle bu departmanın mal alım-satım bölümüne bağlı olmasının doğal ve mantıklı olduğuna inanmaktadırlar. Diğerleri ise karşılaştırma ve değerlendirme departmanının temel sorumluluğunun mal alım-satım fonksiyonu üzerinde bir kontrol sağlamak olması nedeniyle, bu sorumluluğa sahip olanlarca böyle bir kontrolün yapılmasına izin vermenin uygulanamaz ve sağlıksız olacağına inanmaktadırlar; bu yüzden, karşılaştırma ve değerlendirme işi çoğu zaman reklam-tanıtma bölümünün sorumluluğuna verilir.

Bu bölümün başında bulunan reklam-tanıtma yöneticisi yeterli sayıda reklam ve teşhir personelinin bulmak, seçmek, eğitmek ve mağazada tutmak için personel bölümü ile işbirliği yapar(36). Reklam-tanıtma yöneticisi özel satış çabası türlerinde kullanılan yöntemlere nezaret eder ve rakip mağazalarınkinden daha ilginç ve etkin özel olaylar tasarlamaya çalışır. Böyle bir çalışma genellikle mağazanın reklamlarında başrolü oynayacak mal çeşitlerini seçen mal alım-satım bölümü ile çok yakın işbirliğini gerektirir. Bu nedenle, birçok departmanlı mağaza reklam-tanıtma bölümünü fiilen kilit mal alım-satım yöneticisine bağlı bir ikincil bölüm yapmaktadır. Şekil 8 ve 9 departmanlı mağazanın reklam-tanıtma bölümünün organizasyonunu ayrıntılı biçimde açıklamaktadır.

Şekil 8'de görüldüğü gibi reklam-tanıtma bölümü yöneticisine bağlı üç temel birim bulunmaktadır. Bu birimler; reklam, halkla ilişkiler ve teşhir birimleridir. Reklam birimine bağlı olarak gazete reklamları ile radyo-TV reklamlarının hazırlanmasından sorumlu bulunan iki birim yer almaktadır. Teşhir birimine bağlı olarak yer alan üç birim ise vitrin teşhiri; iç teşhir; ve tabela, kart ve poster hazırlama birimleridir.

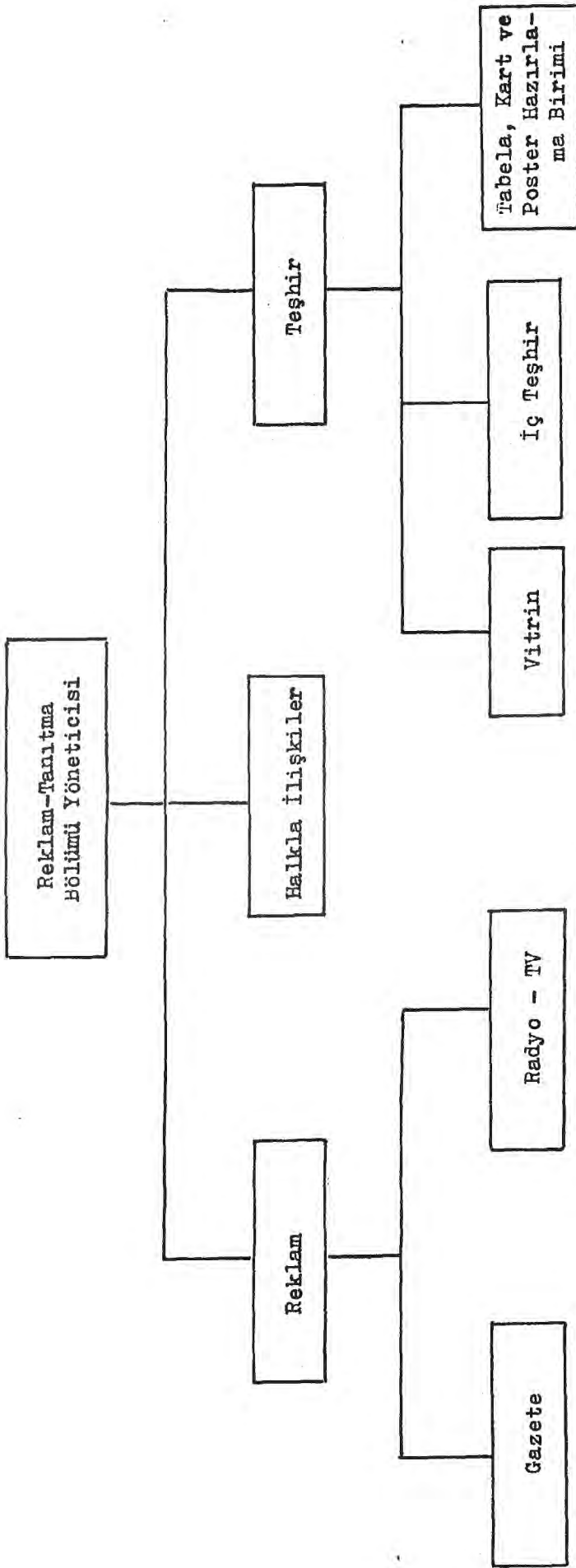
c. Mağaza Yönetimi Bölümü

Başında mağaza yöneticisi bulunan mağaza yönetimi bölümü diğer bölümlerden çok daha çeşitli faaliyetleri kapsar. Gerçekten, mağaza yönetimi bölümü genellikle satın alma, satma, muhasebe ve finansal denetim ile doğrudan

(36) Charles M. Edwards ve Russel A. Brown, Retail Advertising and Sales Promotion (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1964), ss. 43 ve 654.

Şekil 8

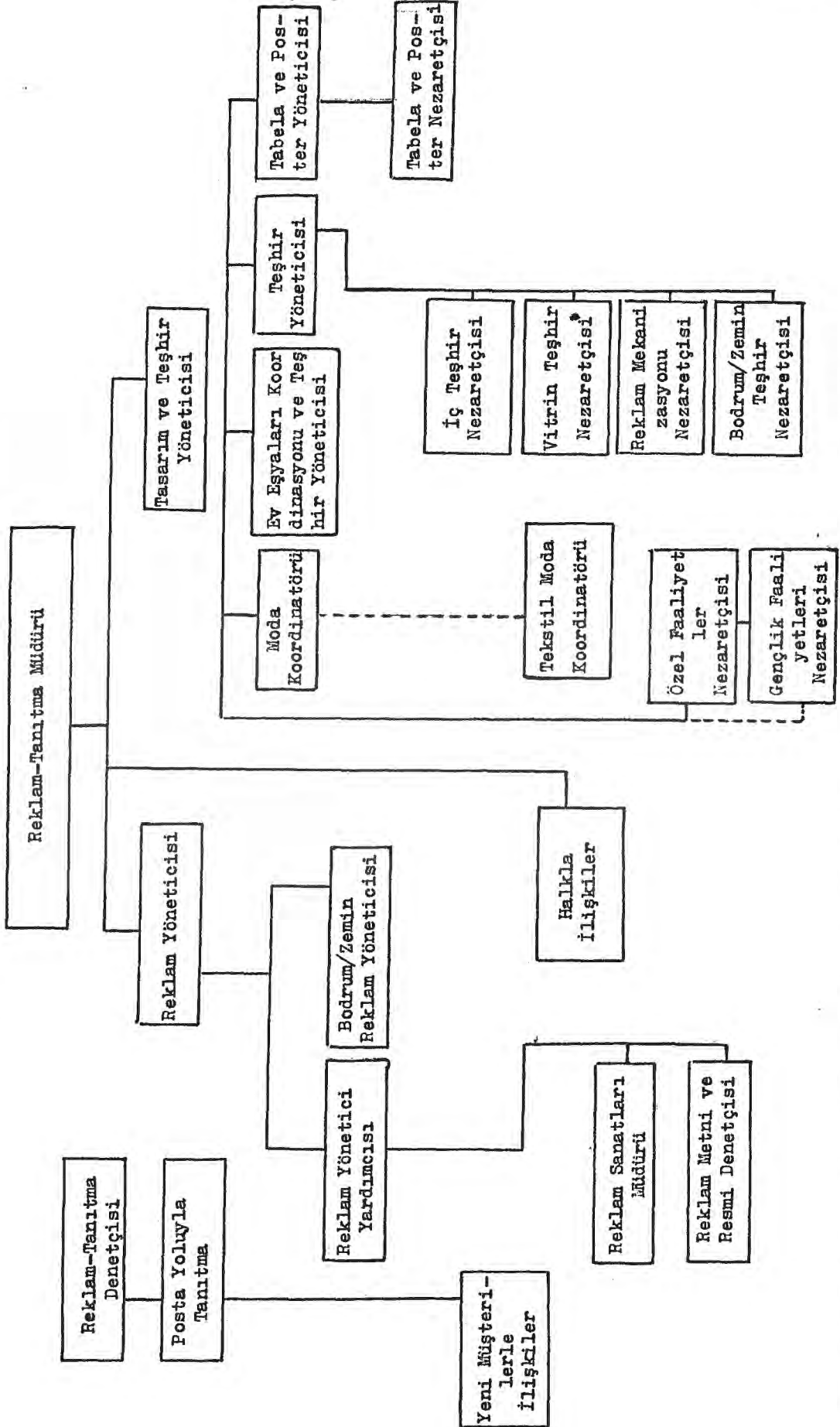
Reklam-Tanııtma Bölümü Organizasyon Şeması



Kaynak: Clare Wright Barker, Ira Dennis Anderson ve J. Donald Butterworth, Principles of Retailing (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1963), s. 175.

Şekil 9

Rich's Mağazası'nın Reklam-Tanıtma Bölümü Organizasyon Şeması

Kaynak: Fred M. Jones, Retail Merchandising (Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1961), s. 174.

ilişkili olmayan tüm faaliyetlerden sorumludur. Diğer bölümlerin üzerine almayı reddettikleri fonksiyonları içine çekmiş olması nedeniyle bu bölümün görevleri önemli ölçüde artmıştır.

Mağaza yöneticisi genellikle aşağıdaki fonksiyonlardan sorumlu bulunmaktadır(37):

aa. Mağaza Bakımı

- İnşaat.
- Onarım ve yenileme.
- Mekanik donatımın bakımı.
- Havalandırma.
- Isıtma, aydınlatma ve enerji.
- Odacı hizmetleri.

bb. Müşteri Hizmetleri

- Şikayet dinleme ve düzeltme büroları.
- Hizmet yöneticileri.
- Kat hizmeti nezaretçileri.
- Kişisel hizmet büroları.

cc. İşletme Faaliyetleri

- Teslim alma, kontrol işaretleri koyma ve etiketleme.
- Ambarlar.
- Depolar.
- Paketleme ve sevkiyat dairesi.
- Teslimler.
- Geri dönen mallar.

(37) Duncan ve Phillips, ss. 184-185.

dd. Büro Malzemeleri, Donatım ve Diğer
Malların Satın Alınması

- Mağazanın kullanmak için ihtiyaç duyduğu malzemeler.
- Demirbaşlar ve her tür donatım.
- Yakıt.

ee. Mağaza ve Malların Korunması

- Özel hizmet teknisyenleri.
- Gece güvenlik personeli.
- Hizmet alış-verişi.
- Mağaza dışındaki koruma acenteleri.
- Sigorta (finans-denetim bölümünün işbirliği ile).

ff. Personel*

- İstihdam(38).
- Eğitim.
- Ücretlendirme.
- Sağlık ve refah.
- İş istikrarı.

gg. İşgörme Birimleri

- Lokantalar, büfeler, güzellik salonları ve kumaşla kaplama-döşeme işgörme birim-

(*) Son yıllarda personel müdürünü mağaza yöneticisinin yetkisi altından ayırıp doğrudan genel müdüre rapor veren temel bir yönetici yapma eğilimi kesin bir biçimde gözükmemektedir. Bu eğilimi ilerideki "Bölümlerin Nitelik ve Nicelik Yönünden Değişmesi" başlığı altında tartışacağız.

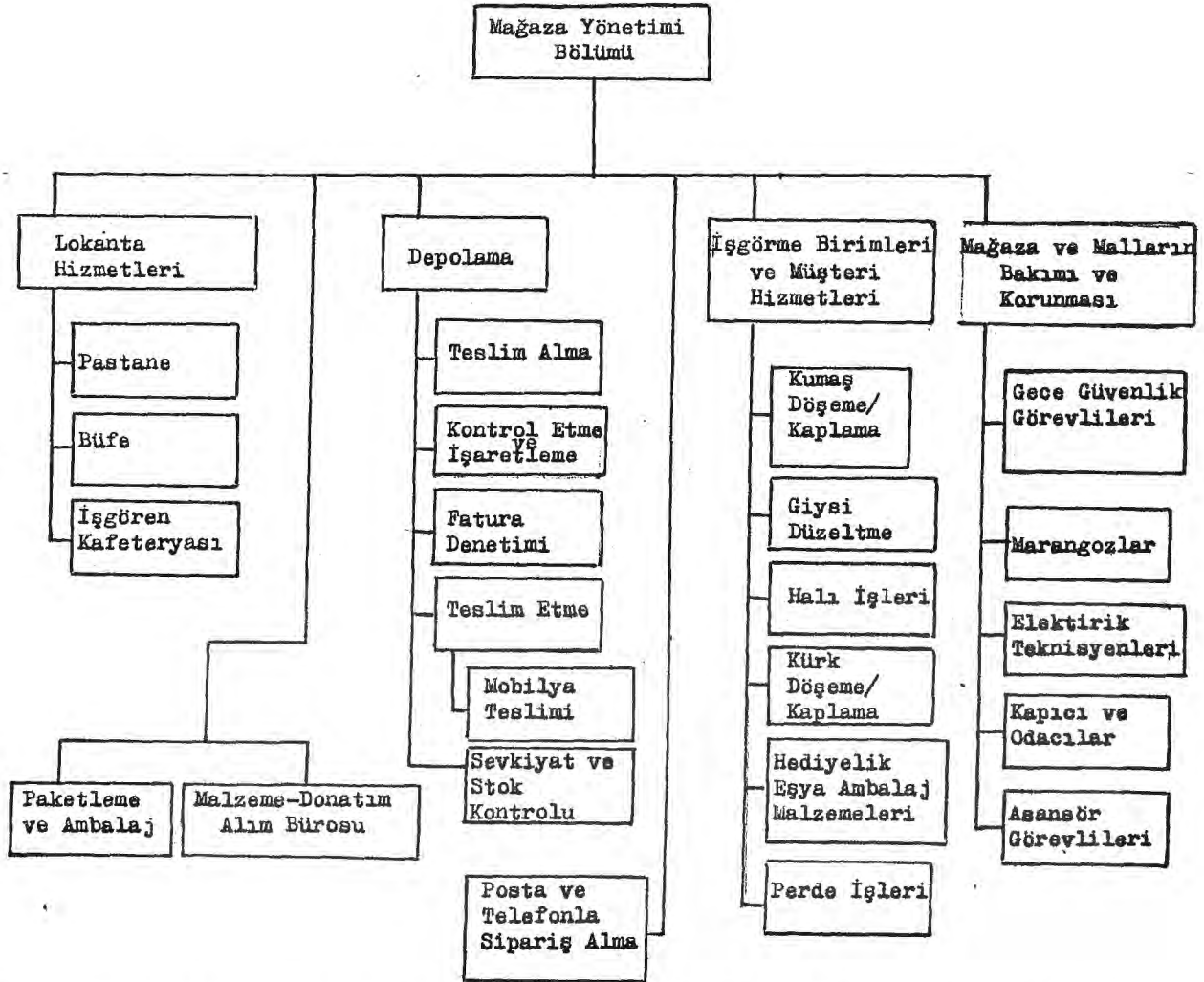
(38) R. Porter, "Should Employment Be a Separate Function," Personnel, (Ocak-Şubat 1962), ss. 53-57.

leri gibi "maliyet departmanları". (Bu işgörme birimleri kârların ve zararların belirlenmesinde genellikle perakende mal stoku yönteminden ziyade maliyet yöntemini kullanmaları nedeniyle maliyet departmanları olarak adlandırılırlar).

- Şekerleme ve dondurma çeşitleri(frigo vb.) imali ve fırın gibi imalat departmanları.
- Çamaşırhane, kuru temizleme ve yalnızca işgörene hizmet veren kafeteryalar gibi masraf işgörme birimleri.

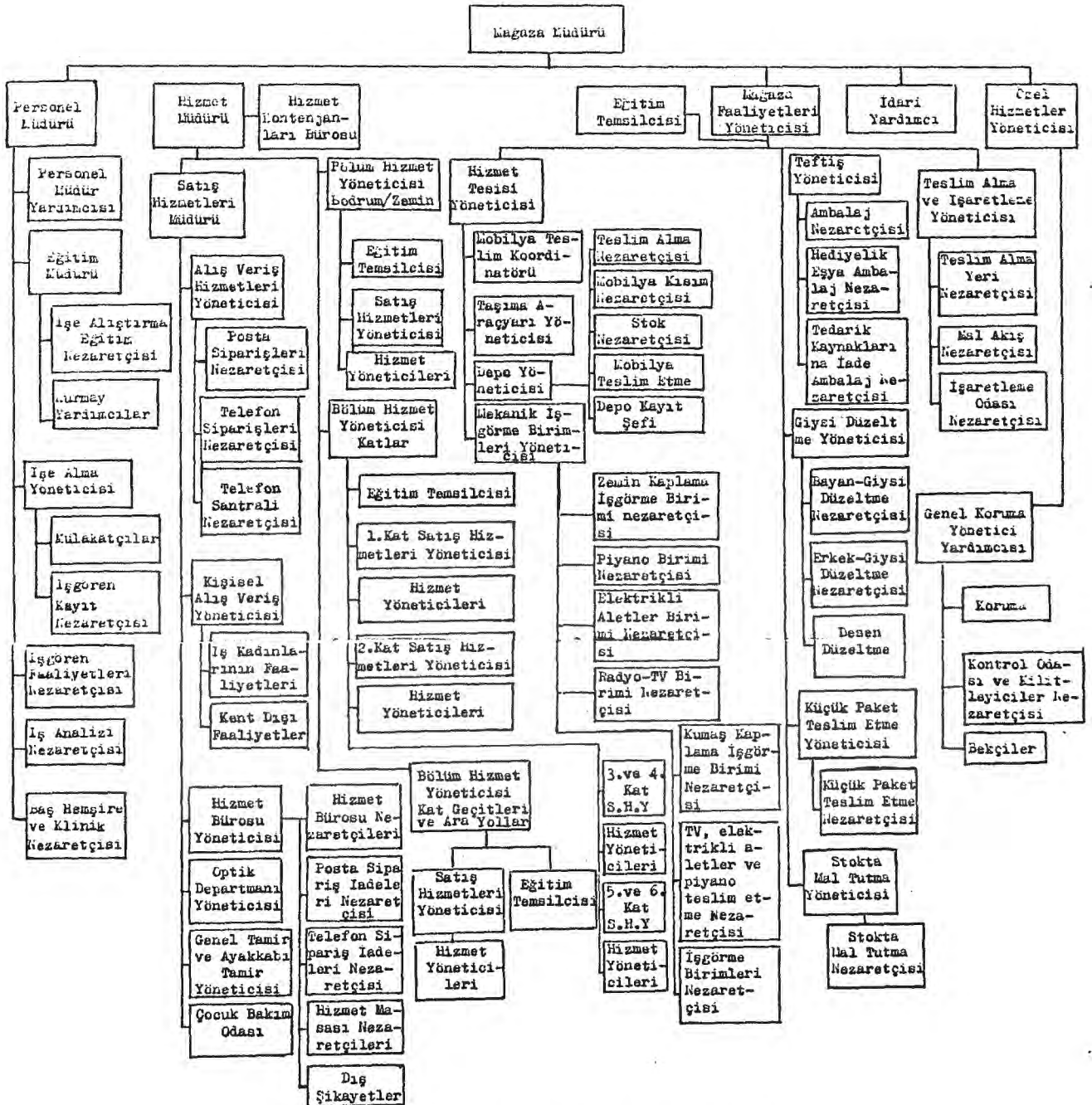
Mağaza yönetimi bölümünün organizasyonu Şekil 10 ve 11'de açık bir biçimde görülmektedir. Şekil 10'da görüldüğü gibi mağaza yönetimi bölümüne doğrudan bağlı bulunan yedi birim yer almaktadır. Bu birimler; lokanta hizmetleri, paketleme ve ambalaj, malzeme-donatım alım bürosu, depolama, posta ve telefonla sipariş alma, işgörme birimleri ve müşteri hizmetleri ile mağaza ve malların bakımı ve korunması birimleridir. Lokanta hizmetleri birimine bağlı bulunan birimler; pastane, büfe ve işgören kafeteryasıdır. Depolama birimine bağlı olarak yer alan birimler; teslim alma, kontrol etme ve işaretleme, fatura denetimi, teslim etme ve sevkiyat ve stok kontrol birimleridir. İşgörme birimlerine bağlı altı birim yer almaktadır. Bu birimler; kumaş döşeme-kaplama, giysi düzeltme, halı işleri, kürk döşeme-kaplama, hediyeelik eşya ambalaj malzemeleri ve perde işleri birimleridir. Mağaza ve malların bakımı ve korunması birimine bağlı olan birimler ise gece güvenlik görevlileri, marangozlar, elektirik teknisyenleri, kapıcı ve odacılar ile asansör görevlileridir.

Şekil 10
Mağaza Yönetimi Bölümü Organizasyon Şeması



Kaynak: Clare Wright Barker, Ira Dennis Anderson ve J. Donald Butterworth, Principles of Retailing (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1963), s. 176.

Rich's Mağazası'nın Mağaza Yönetimi Bölümü Organizasyon Şeması



Keynak: Fred M. Jones, Retail Merchandising (Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1961), s. 186.

d. Finans-Denetim Bölümü

Bu bölümün başında finans-denetim yöneticisi bulunmaktadır. Finans-denetim yöneticisinin temel görevleri İşletmenin varlıklarını korumak ve işletmenin ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli çalışma sermayesi bulmaktır(39). Finans-denetim bölümünün sorumluluklarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Yeterli muhasebe kayıtları sisteminin kurulması ve sürdürülmesi(40).
- Fiziksel mal mevcudunun planlanması, alınması ve hesaplanması.
- Krediler ve tahsilat.
- Mal bütçesinin hazırlanması ve denetimi(mal alım-satım bölümü ile işbirliği yaparak).
- Gider bütçesinin hazırlanması ve denetimi.
- Arzu edilen denetimi sağlamak için yöntemlerin geliştirilmesi(41).
- Genel müdüre sunulacak raporların hazırlanması.
- Sigorta.
- Bölüm bürosu tarafından hazırlanan ya da bu büroya verilen tüm kayıtların saklanması.
- Devlet yasaları ile yerel yasaların iyice tanınması ve bu yasalara uyulması.
- Devlet acenteleri ile diğer acentelere raporlar hazırlanması.

(39) G.F. Plummer ve George Moller, "The Financial Executive: His Role in the Corporate Organization and in Over-all Company Planning," The Controller, ss. 16-18 ve 22.

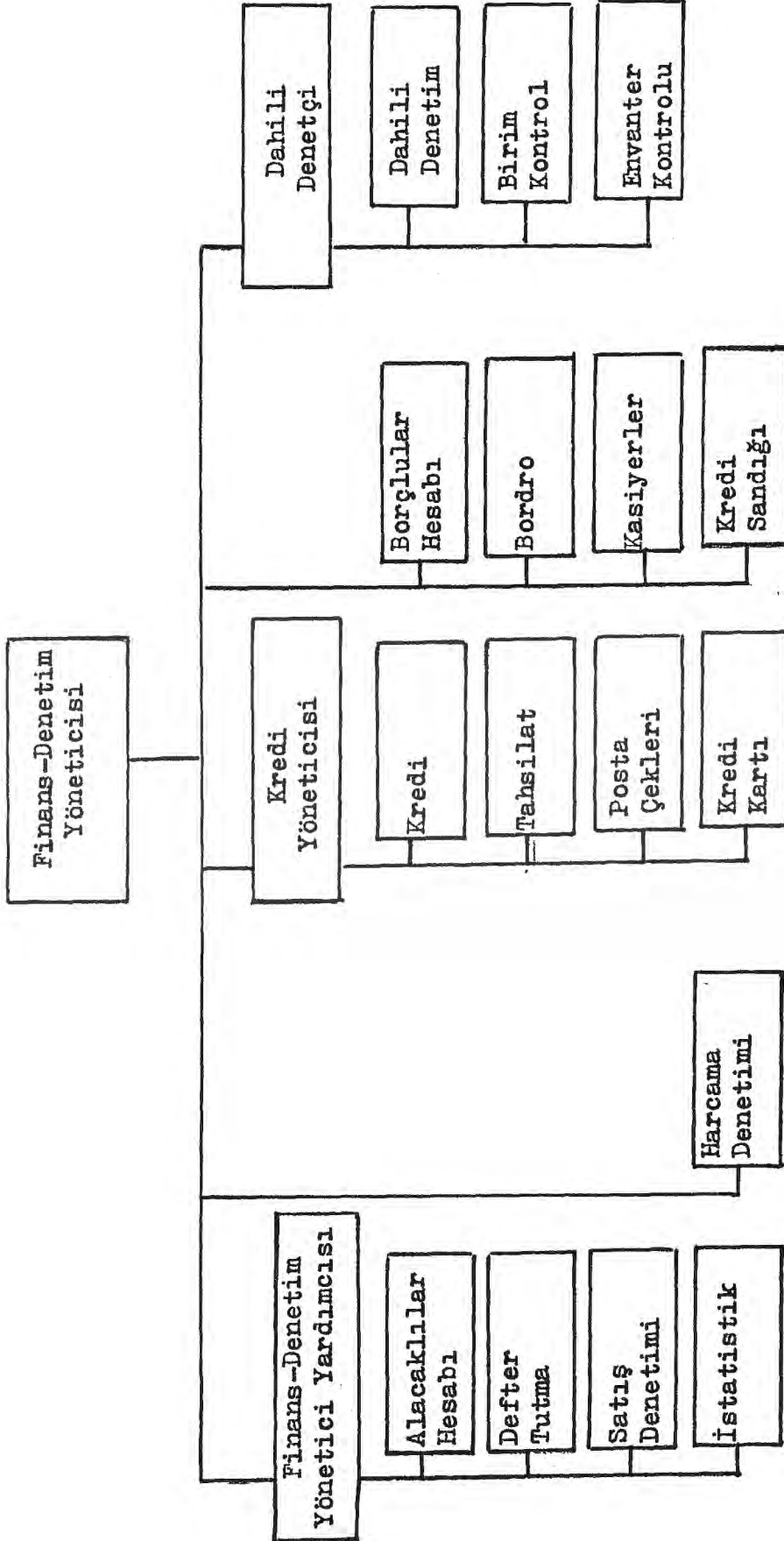
(40) Davidson ve Brown, s. 176.

(41) Edward W. Cundiff, Richard R. Still ve Norman A.P. Govoni, Fundamentals of Modern Marketing (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1973), s. 79.

Finans-denetim yöneticisinin sorumlulukları ve saygınlığı son yıllarda önemli ölçüde artmıştır. Kredi işlemlerinin büyümesi, elektronik bilgi-işlem ve bilimsel denetim yöntemlerinin artan kullanımı ve vergi yasaları ile diğer yasaların artan karmaşıklığının bir sonucu olarak finans-denetim yöneticisinin görevleri genişlemiş ve birçok uzman yardımcılar görevlendirilmiştir. Fonksiyonların ve personelin bu denli artmasını bugün birçok departmanlı mağazada yalnızca kredi departmanının birkaç yıl önce tüm finans-denetim bölümünün istihdam ettiği kadar çok işgören çalıştırmakta olduğu gerçeği tanımlamaktadır. Finans-denetim bölümünün organizasyonu Şekil 12 ve 13'de açıklanmaktadır.

Şekil 12'de görüldüğü gibi finans-denetim yöneticisine doğrudan bağlı olarak yer alan birimler; finans-denetim yönetici yardımcısı, harcama denetimi, kredi yöneticisi, borçlular hesabı, bordro, kasiyerler, kredi sandığı ve dahili denetçidir. Finans-denetim yönetici yardımcısına bağlı dört birim bulunmaktadır. Bu birimler; alacaklılar hesabı, defter tutma, satış denetimi ve istatistik birimleridir. Kredi yöneticisine bağlı olarak yer alan birimler; kredi, tahsilat, posta çekleri ve kredi kartı birimleridir. Dahili denetçiye bağlı bulunan birimler ise dahili denetim, birim kontrol ve envanter kontrolü birimleridir.

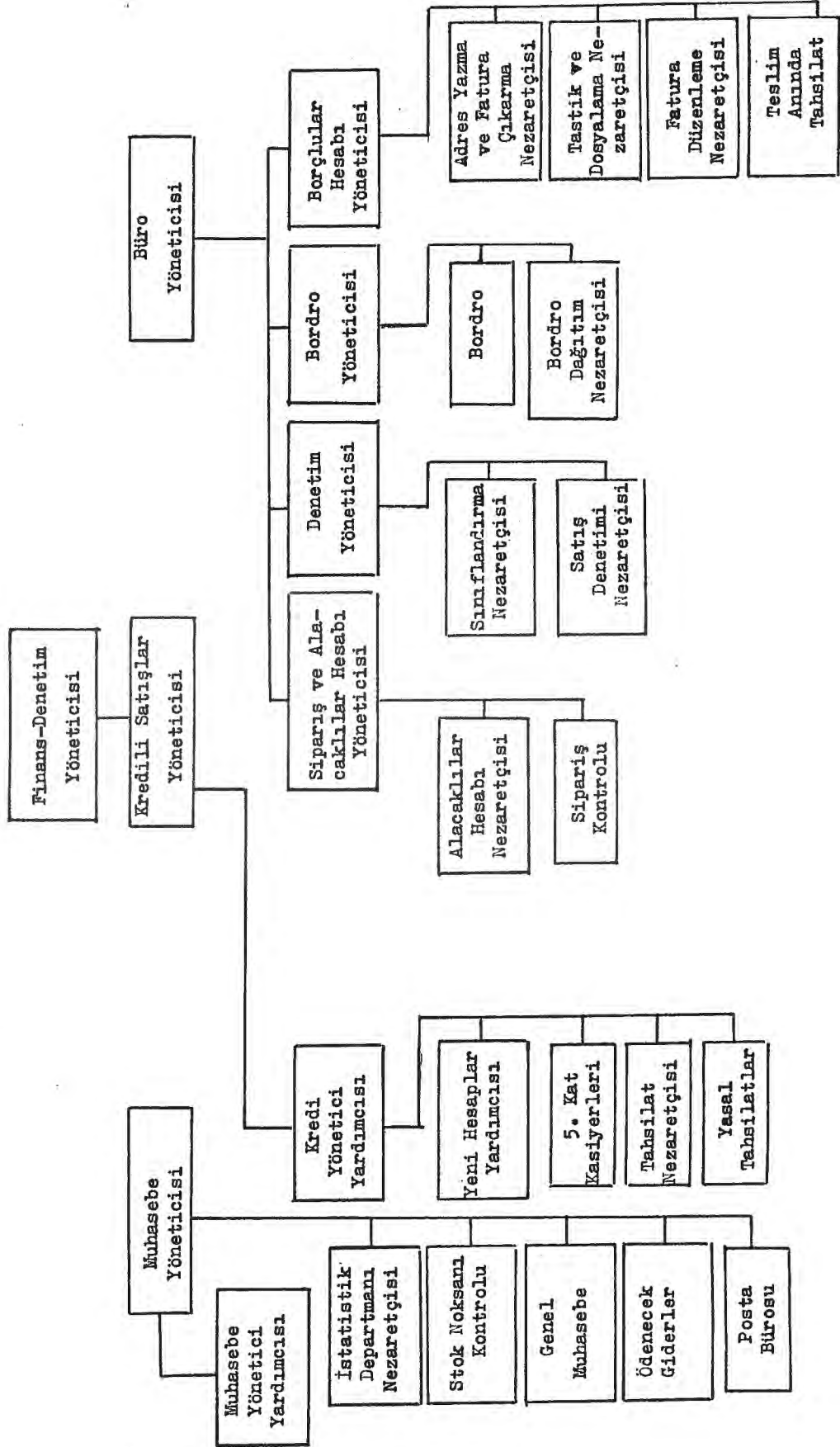
Yukarıda her dört temel bölümün geleneksel rollerini ayrıntılı biçimde incelediğimiz Mazur Planı, küçük departmanlı mağazalar için önerilen iki-fonksiyonlu organizasyon yapısına kıyasla daha karmaşıktır. Ancak, daha fazla uzmanlaşmaya ve daha geniş faaliyetler dizisine fırsat tanımakla birlikte, Mazur Planı'nın bazı zayıf noktaları mevcuttur. Aşağıdaki ayrımda, bu zayıf noktaların bazı büyük departmanlı mağazalarda ne şekilde değişikliklere uğratıldığı incelenecektir.



Kaynak: Clare Wright Barker, Ira Dennis Anderson ve J. Donald Butterworth, Principles of Retailing (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1963), s.179.

Şekil 13

Rich's Mağazası'nın Finans-Denetim Bölümü Organizasyon Şeması



Keynak: Fred M. Jones, Retail Merchandising (Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1961), s. 193.

III. DEPARTMANLI MAĞAZALARIN BÜYÜME VE GELİŞME STRATEJİLERİ VE BUNUN SONUCUNDA ORGANİZASYON YAPILARINDA MEYDANA GELEN ÖNEMLİ DEĞİŞMELER

Büyüme her çeşit işletme için söz konusu olması, işletme için birçok yararlar sağlaması ve bütün organizasyonu ilgilendirmesi nedeniyle yöneticilerin önemle üzerinde durdukları bir konudur. Diğer işletmeler gibi departmanlı mağazalar da kâr, teknolojik değişim, kaynakların kullanımı, yöneticilerin önderlik arzusu ve ekonomik gelişme nedenleri ile sürekli bir şekilde büyümeye zorlanmaktadır(42). Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan beri A.B.D'de ve diğer gelişmiş ülkelerdeki birçok departmanlı mağaza değişen koşulları karşılamak için Mazur Planı'ndan bazı koşullarda sapmakta ya da zorunlu olarak başka organizasyon yapıları geliştirmektedir. Geliştirilen organizasyon yapılarında aşağıda tüm ayrıntılarıyla tartışacağımız önemli değişimler gözlenmektedir. Şube mağazaların gelişmesiyle birlikte yapılan gerekli düzenlemeler, satın alma ve satma faaliyetlerinin ayrılması, bölümlerin nitelik ve nicelik yönünden değişmesi ve kurmay hizmetlerinin genişletilmesi departmanlı mağazaların organizasyon yapılarında meydana gelen başlıca değişimlerdir.

A. ŞUBE MAĞAZALARIN ORGANİZASYONU

Departmanlı mağazaların organizasyon yapılarında meydana gelen önemli değişimlerden birincisi şube mağazalara ilişkin organizasyon modellerinin geliştirilmesidir.

(42) İnan Özalp, İşletmelerde Yönetim: Fonksiyonlar ve Organizasyon (Ankara: Vergi Yayınları, 1985), ss. 495-504.

Günümüzde tüm departmanlı mağaza satışlarının üçte ikisinden fazlasını gerçekleştiren şube mağazaların gelişmesi ana mağazaların çözmek durumunda bulundukları birçok yeni ve zor organizasyon sorunlarını ortaya çıkarmaktadır. Şube mağazalara sahip bulunan departmanlı mağazalar şube mağazaların büyüklüğünü ve sayısını, şube mağazaların ana mağazaya olan uzaklıklarını, şube mağazaların satışa sundukları mal bileşimlerini ve ana mağaza organizasyonunun yönetim felsefesini ve amaçlarını göz önünde bulundurmak suretiyle bir organizasyon modeli geliştirmeye çalışırlar(43). Şube mağazalarının sayısı çok az ya da çok fazla olan departmanlı mağazalar ana mağaza ile şube mağaza faaliyetlerinin koordine edilmesinde merkezleşme uygulamasına yönelirken, şube mağazaları büyüklük açısından gelişmeye ya da sayıca artmaya başlayan departmanlı mağazalar merkezleşmeme uygulamasına yönelme eğilimi göstermektedirler.

1. Merkezleşme Uygulaması

Yukarıda da değindiğimiz gibi, çok az ya da çok fazla sayıda şube mağazaya sahip bulunan departmanlı mağazalar şube organizasyonlarını geliştirirken merkezleşme uygulamasına yönelirler. Ana mağazadan önemli ölçüde küçük birkaç şube mağazaya sahip bulunan departmanlı mağazalar aşağıda tartışacağımız "uydu mağaza planı" olarak adlandırılan organizasyon modelini uygularlar. Çok fazla sayıda şube mağazaya sahip bulunan departmanlı mağazalar

(43) Clinton L.Oaks, Managing Suburban Branches of Department Stores (California: Stanford University Graduate School of Business, Business Research Services, 1957). Ayrıca bkz. Paul E.Smith, "Trends in Branch-Store Organization," Journal of Retailing, (Sonbahar 1956), s.123.

ise, herbir şube mağazayı departmanlı mağazalar zincirinin bir birimi kabul ederler ve yine aşağıda tartışacağımız "eşit yönetim ağırlıklı mağaza planı" olarak adlandırılan organizasyon modelini uyguladılar.

a. Uydu Mağaza Yaklaşımı

Uydu mağaza planında, ana mağaza organizasyonu şube mağazayı yönetir. Ana mağazanın reklam-tanıtma yöneticisi şube mağaza için de reklam faaliyetlerinde bulunur. Finans-denetim yöneticisi ile mağaza yöneticisi fonksiyonlarını hem ana mağaza hem de şube mağaza için yerine getirirler. Ana mağazanın departman yöneticileri ise tüm satın alma faaliyetlerinden sorumludurlar. Bu departman yöneticileri ana mağazadaki satış faaliyetleri üzerindeki doğrudan nezaret ve denetimlerini sürdürürler. Şube mağaza departmanlarının satış nezaretçileri şube mağaza yöneticilerinin emir ve komutası altında varsayılmalarına karşın, ana mağazanın departman yöneticileri şube mağazalardaki satış faaliyetlerini de önemli ölçüde etkiler ve denetlerler. Uydu mağaza yaklaşımı genellikle ilk birkaç mağaza için -özellikle ana mağazadan önemli ölçüde küçük iseler- uygulanır.

Şube mağazalara uygulanan uydu mağaza yaklaşımı şube mağaza personeli açısından bazı önemli sorunlar yaratır(44): Şube mağaza işgörenleri çoğu zaman ihmal edildikleri şube mağazanın satışa sunduğu mallara yeterli reklam desteğinin sağlanmadığı, mal rezervlerinin ana mağazada saklanması nedeniyle yetersiz stok koşullarında faaliyet göstermek zorunda kaldıkları, ana mağaza departman

(44) Davidson ve Brown, ss.182-183.

yöneticilerinin seyrek bulunan malların yeni çeşitlerinden ana mağazayı yararlandıklarını ve üst yönetimin dikkatini çok büyük ölçüde ana mağazanın sorunları üzerinde yoğunlaştırdığı kanısını taşırlar.

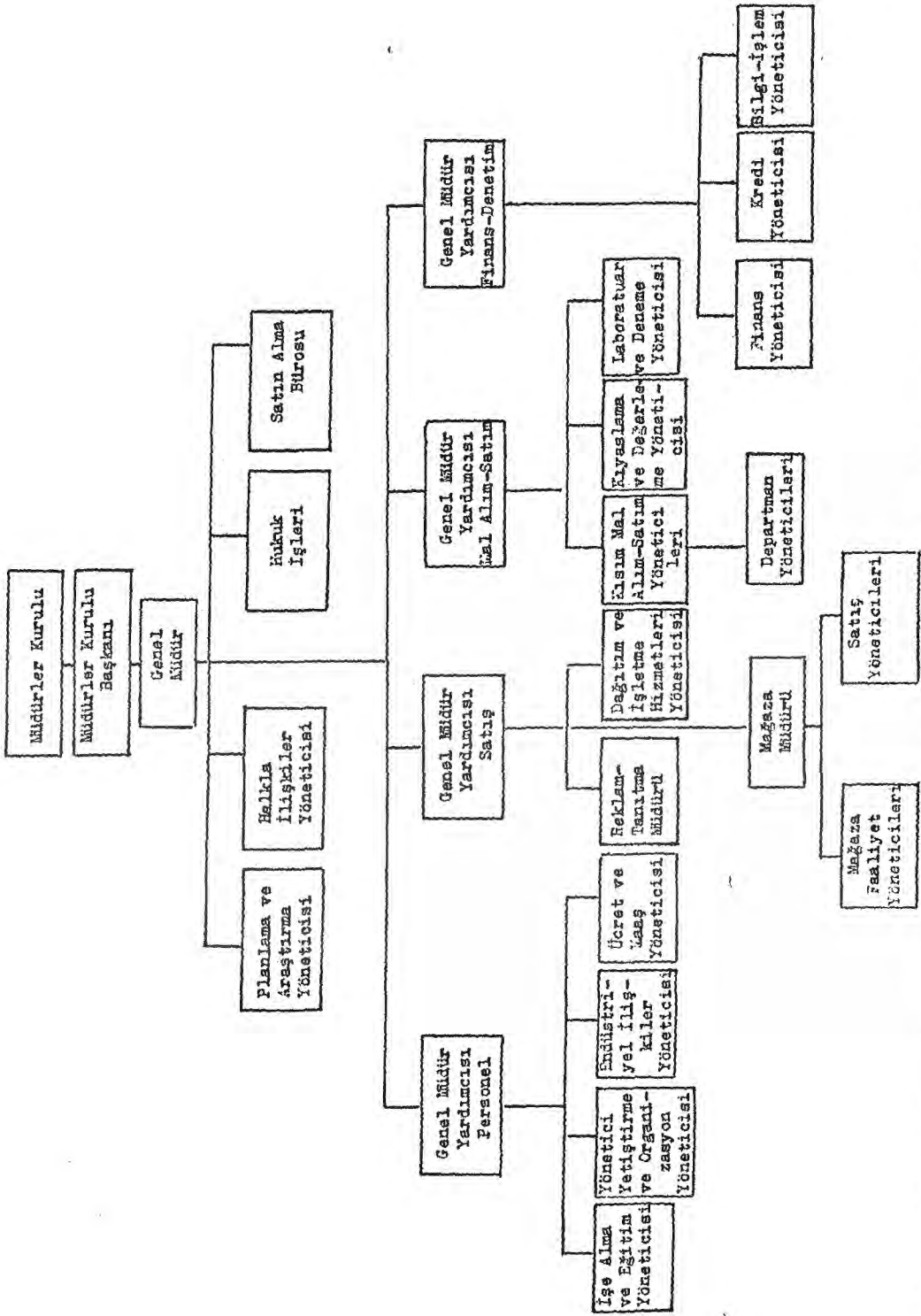
b. Eşit Yönetim Ağırlıklı Mağaza Yaklaşımı

Çok fazla sayıda şube mağazaya sahip bulunan departmanlı mağazalar şube organizasyonunda eşit yönetim ağırlıklı mağaza modelini benimsemeleri nedeniyle satın alma fonksiyonu da dahil olmak üzere temel yönetim fonksiyonlarını tek bir yönetim merkezinde yoğunlaştırırlar(45). İktisadi olma amacıyla, çoğu zaman üst yönetim ve satın alma büroları ana mağaza ile aynı binada bulunur. Bununla birlikte, satın alma yöneticileri ile yönetim merkezindeki diğer üst yöneticilerin ana mağaza satış departmanları ile ilgili hiçbir özel sorumluluk ya da görevleri bulunmaz. Aşağıda ayrıntısına inerek tartışacağımız gibi satış sorumlulukları satın alma sorumluluğundan ayrılır ve ana mağaza ile şube mağazaların tümü eşit organizasyon statüsündeki satış birimleri durumuna gelirler(46). Bu durumda bir departmanlı mağazalar zinciri söz konusu olduğu için, Şekil 14'de tanımlanan eşit yönetim ağırlıklı mağaza planı olarak adlandırılan organizasyon modelinde zincirleme mağaza organizasyon ilkeleri uygulanır. Zincirleme mağaza organizasyon ilkelerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Mağazalar zincirinin coğrafik dağılımı ne

-
- (45) Trudy Prokop, "Chain Store Concept' Sought for Snellenburg's Branches," Women's Wear Daily, (Mayıs 1961), s.21 ve Samuel Feinberg, "From Where I Sit," (Mayıs 1962), s.11.
- (46) S.O.Kaylin, "All Stores Are Branch Stores," Chain Store Age, (Şubat 1961), s.50.

Düret Ya Da Daba Pazla Satış Birimi Olan Departmanlı Mağaza
Organizasyon Şeması



- olursa olsun, temel sorumluluklar yönetim merkezinde yoğunlaştırılır. Satış sorumluluğunun zorunluluklar nedeniyle merkezleştirilmemesi bu kuralın başlıca istisnasıdır.
- Organizasyon tipik departmanlı mağazalardan daha fazla temel bölümlere ayrılır. Bu bölümler çoğu zaman taşınmaz mallar ve bakımı, satın alma, satış çabaları, mağaza yönetimi, personel, finans-denetim, mal akışı, taşıma ve depolama ve diğerlerini kapsar.
 - Bu bölümleri yönetmek için eğitilmiş ve yetenekli üst yöneticiler istihdam edilir.
 - Personel bölümüne önem verilir ve temel bir üst yönetici olarak personel müdürü ya da yöneticisi atanır. (Birçok departmanlı mağaza da bugün aynı politikayı izlemektedir).
 - Mağaza faaliyetlerine özenli bir biçimde nezaret edilir ve izlenir.
 - Yönetim merkezinin faaliyetler konusunda bilgi sahibi olmasını sağlamak ve üst yöneticilerin sorumlu bulundukları tüm faaliyetler üzerinde etkin denetimi kurumularının kolaylaştırmak amacıyla ayrıntılı raporlar sistemi uygulanır.

Departmanlı mağazalar değişik şube mağaza organizasyon modellerini uygulamalarına karşın, şube mağazaların sayısı önemli ölçüde arttığı için eşit yönetim ağırlıklı mağaza yaklaşımı egemen olmaya başlamıştır. Merkezi denetim sistemini kolaylaştıran eşit yönetim ağırlıklı mağaza planının temel amacı zincirleme mağaza organizasyonunun sağladığı verim ve ekonomilerden yararlanmaktır.

A.B.D.'nin Miami şehrindeki Burdine's Mağazası eşit yönetim ağırlıklı mağaza planı olarak adlandırılan organizasyon modeline en iyi örnektir(47).

2. Merkezleşmeme Uygulaması (Özerk Mağaza Yaklaşımı)

Daha önce de değindiğimiz gibi şube mağazaları büyüklük açısından gelişmeye ya da sayıca artmaya başlayan departmanlı mağazalar merkezleşmeme uygulamasına yönelme eğilimi gösterirler. Çünkü şube mağazaların sayısı artınca ya da şube mağazalar büyümeye başlayınca uydu mağaza planı olarak adlandırılan organizasyon modeli yetersiz kalır. Ana mağaza departman yöneticileri süresiz olarak ek iş yükünü taşımayı sürdüremezler. Bu noktada, büyük şube mağazalara sahip bulunan departmanlı mağazalar herbir şube mağazayı kendi yönetim ve satın alma personeli bulunan ayrı bir mağaza olarak düzenlemeyi kararlaştırırlar. Şube mağazalara uygulanan bu organizasyon modeli "özerk mağaza planı" ya da "ayrı mağaza planı" olarak adlandırılır. Bu plan yerel koşullara en fazla esnekliği ve uyumu sağlamasına karşın, katlanarak çoğalan yönetim ve satın alma aylıkları, seyahat giderleri ve diğer giderleri gerektirir. Özerk mağaza yaklaşımını benimseyen bu organizasyon modeli aynı zamanda mağazaların birleşik satın alma gücünü azaltır ve ana mağaza ile şube mağazalar için tutarlı bir "mağaza imajı" yaratma çabalarını çatıştırır. Özerk mağaza planı olarak adlandırılan bu organizasyon modelinin en büyük savunucusu olan A.B.D.'nin Los Angeles şehrindeki Bullock's Mağazası artık daha yakından koordine edilen faaliyetlere yönelmeye başlamıştır(48).

(47) Davidson ve Brown, s.182.

(48) Eleanore Carruth, "Federated Department Stores: Growing Pains at Forty," Fortune, C.LXXIX (Haziran 1969), s.145.

B. DEPARTMANLI MAĞAZALARIN BÜYÜME STRATEJİLERİ SONUCUNDA MAZUR PLANI'NDAN SAPMALARI

Departmanlı mağazaların büyüme stratejileri sonucunda Mazur Planı'ndan sapmaları organizasyon yapılarında iki önemli değişimin meydana gelmesine neden olmaktadır. Mazur Planı'ndan sapma sonucunda meydana gelen bu iki temel değişim satın alma ve satma sorumluluklarının ayrılması ve bölümlerin nitelik ve nicelik yönünden değişmesidir.

1. Satın Alma ve Satma Sorumluluklarının Ayrılması

Departmanlı mağazaların organizasyon yapılarında meydana gelen önemli değişimlerin ikincisi satın alma ve satma sorumluluklarının ayrılmasıdır. Ancak daha önce Mazur Planı'nın fonksiyonlarını incelerken de belirttiğimiz gibi, Mazur Planı ya da diğer geleneksel organizasyon yapıları departman yöneticisine hem satın alma hem de satış faaliyetleri için sorumluluk vermektedir. Bu nedenle, ayırma nedenlerine girmeden önce bu iki fonksiyonun birleştirilmesi için öne sürülen görüş ve nedenlere değinmek yerinde olacaktır. Satın alma ve satış fonksiyonlarının birleştirilmesi için öne sürülen görüş ve nedenleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Satın alma ve satış fonksiyonlarının ayrılması departman kârları için sorumluluk taşıma eksikliğini ortaya çıkaracaktır.
- Malları satın alan eleman bu malların satışından sorumlu olmaktadır.

- Satın alma sorumluluğu bulunan elemen tüketici isteklerine ilişkin sağlıklı bilgi için tüketiciyle doğrudan ilişkiye ihtiyaç duyar.
- Yalnızca malları satın alan birey gerekli bilgi ve hevesi satış personeline aktarabilir.
- İki grup personeli (satış yöneticileri ve satın alma yöneticileri) gerekli kıldığı için satın alma ve satma sorumluluklarının ayrılması çok pahalıdır(49).

a. Ayırma Nedenleri

Yukarıda aktarılan görüşlere karşın, departmanlı mağazalar bugün satın alma ve satma sorumluluklarını ayırma eğilimindedirler. Departman yöneticileri pekçok yerdeki satış faaliyetlerine nezaret edemedikleri ve yine satın alma görevlerini uygun biçimde yerine getiremedikleri için, şube mağazaların büyümesi bu eğilimin başlıca nedeni olmaktadır. Satın alma ve satma sorumluluklarının ayrılması için ileri sürülen nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir(50):

- Satın alma ve satma farklı işler olduğundan nitelik ve nicelik yönünden farklı tip-te yetenek, kişilik ve eğitim gerektirir.
- Satın alma ve satma sorumluluklarının birleştirilmesi satın alma fonksiyonunun

(49) R.L.Miller, "The Quality of Selling and Organization Structure," Journal of Retailing, C.xxxvii , S.2(Yaz 1961), ss.28-32.

(50) Duncan ve Phillips, ss.195-196 ve Jones, ss.167-168.

üstün duruma gelmesine ve satış fonksiyonunu kendi üstünlüğüyle gölgelemesine neden olmaktadır.

- Satış fonksiyonuna uygun önemin verilmesi yalnızca satın alma fonksiyonundan ayrılmış bir satış organizasyonu kurmakla sağlanabilir.
- Departmanlı mağazalar zincirinde satın alma ve satma fonksiyonlarının ayrılması sağlıklı bir biçimde işler.
- Satın alma ve satma fonksiyonlarından farklı bireyler sorumlu olsalar bile modern stok kontrol sistemleri bugün uygun koordinasyonu sağlayabilir.
- Seyahat malları departmanı, spor departmanı ve kayak departmanı gibi bileşimler halinde malların yeniden gruplandırılması, departmanlaşma sorunlarını tartışırken de vurguladığımız gibi, satın alma amaçları için en uygun mal bileşimlerinin satış amaçları için muhakkak en stratejik bileşimler olmadığını belirtir.
- Satın alma ve satma sorumluluklarının ayrılması satış görevlilerini ihtiyaca göre departmanlar arasında kaydırmayı kolaylaştırır.
- Çoğu zaman bir birey pekçok departman için satın alma görevini etkin bir biçimde yerine getirebilir, ancak satış fonksiyonunu yönetmek için çok az zamanı kalır.

Satın alma ve satma sorumluluklarının ayrılması için ileri sürülen bu nedenler şube mağazalar bulunmaması durumunda da uygun ve geçerlidir.

b. Ayırma Sistemine Giderken Gerekli Olan
Organizasyon Değişimleri

Satın alma ve satma faaliyetlerini ayırmak için çeşitli organizasyon planları kullanılmaktadır. Satın almave satma faaliyetlerini tamamen birbirinden ayıran bir organizasyon planına göre, hem tüm satın alma faaliyetlerinin başında bulunan ticaret müdürü hem de tüm kişisel satış ve reklam-tanıtma faaliyetlerinin başında bulunan satış müdürü doğrudan genel müdüre rapor verirler(51). Diğer departmanlı mağazalar ise hem satın alma hem de satış sorumluluğunu mal alım-satım yöneticisine bırakırlar ve daha alt düzeylerde bu iki fonksiyonu ayırırlar. Bu organizasyon planında, mal alım-satım yöneticisinin astlarından biri tüm satın alma faaliyetlerine ve diğeri ise tüm satış faaliyetlerine nezaret ederler. Kilit üst yöneticilerin bireysel tercihleri, çapraşık kişilikler, mağazanın özel ihtiyaçları, yönetimin deneme gönüllülüğü ve mağazanın büyüklüğü satın alma ve satma sorumluluklarının nasıl ayrılacağına ilişkin kararları etkileme eğilimi göstermektedir(52).

2. Bölümlerin Nitelik ve Nicelik
Yönünden Değişmesi

Departmanlı mağazaların organizasyon yapılarında meydana gelen önemli değişimlerden üçüncüsü bölümlerin nitelik ve nicelik yönünden değişmesidir. Birçok

(51) Robinson, Robinson ve Matthews, s.39.

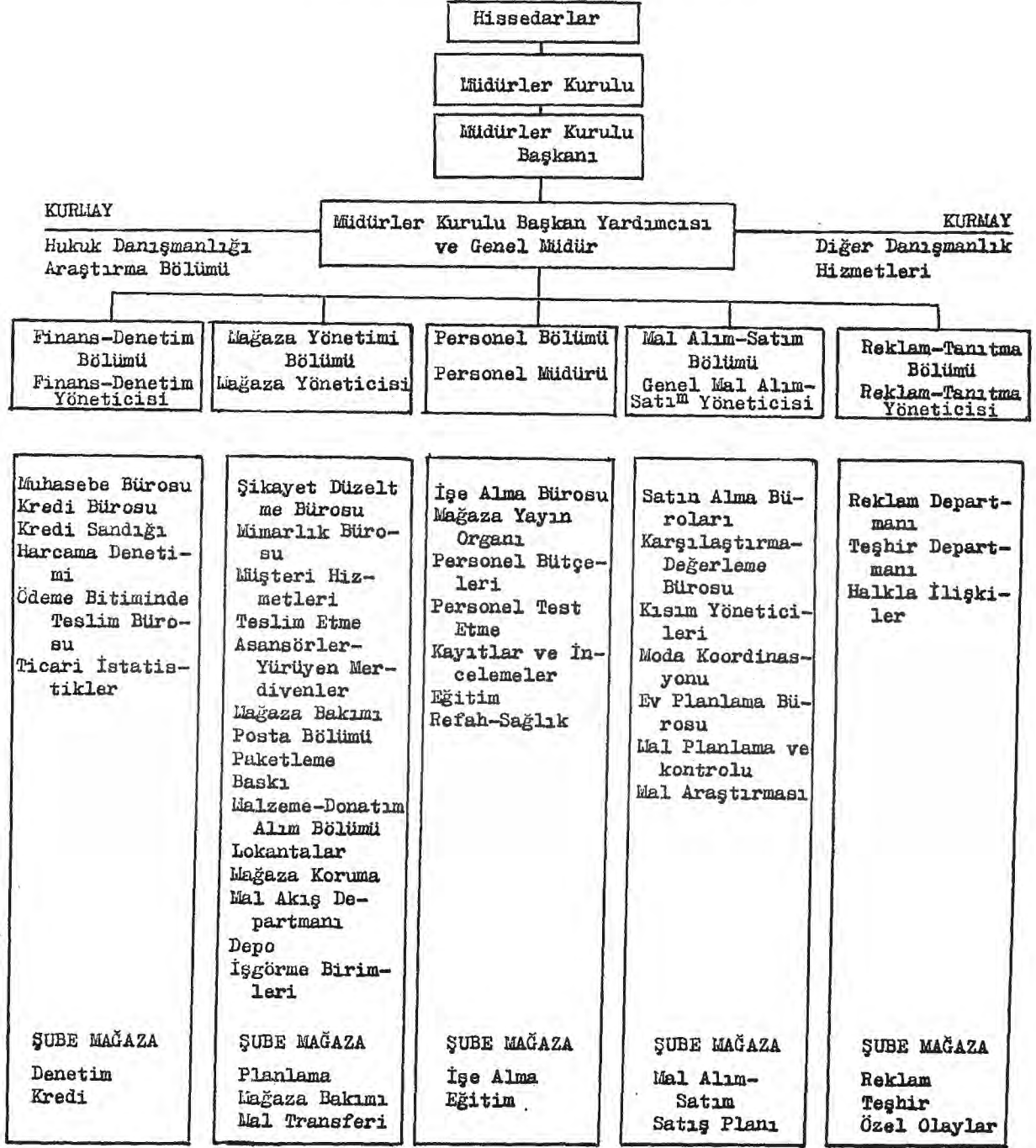
(52) Samuel Feinberg, "Progress Exact Its Toll of Buyers," Women's Wear Daily, (Mayıs 1962), s.6; "Retail Organization Concepts in Slow Evolution," s.11 ve Robinson, Robinson ve Matthews, ss. 38-50.

departmanlı mağaza personel fonksiyonunu temel bölüm statüsüne yükseltmektedir. Dört-fonksiyonlu plan altında mağaza yöneticisine rapor vermekte olan personel müdürü Şekil 15'de tanımlanan bu değişme sonucunda doğrudan genel müdüre bağlanmaktadır(53). Mazur Planı'ndan saparak personel fonksiyonunu departmanlı mağazalarda beşinci temel bölüm yapan bu değişme personel faaliyetlerinin ve sorumluluklarının artan karmaşıklığı nedeniyle gerekli olmaktadır. Yeni iş yasaları, işçi sendikalarının büyümesi, kısaltılmış çalışma saatleri, yükselen ücretler, yeni eğitim tekniklerinin gelişmesi ve işgörenlerin verimliliğini arttırma ihtiyacı bu değişmeyi gerekli kılan başlıca personel faaliyetleri ve sorunlarıdır. Şekil 16 temel fonksiyon durumuna gelen personel bölümünün organizasyonunu göstermektedir. Şekilde görüldüğü gibi personel bölümüne doğrudan bağlı bulunan birimler; satış hizmetleri yönetimi, eğitim, işe alma, hastane, iş analizi, işgören azaltma, işgören devamlılığı ve yayın organıdır. Satış hizmetleri yönetimi birimine bağlı olarak yer alan birimler ise kısım hizmet yöneticileri, departman yöneticileri, satış görevlileri, iade mallar, hizmet birimleri, ek işgörenler ve hizmet alış-verişi birimleridir.

Yukarıda tartıştığımız satın alma ve satma sorumluluklarının ayrılması da çoğu zaman geleneksel organizasyon modeline bir başka bölüm eklenmesine neden olmaktadır. Bununla

(53) J.L. Green, "Developing the Personnel Manager," Personnel Journal, (Nisan 1962), ss. 176-179; "Personnel Management: Future Problems and Opportunities," Personnel, (Ocak-Şubat 1961), ss. 53-59 ve B.J. Bienvenu, "What Kind of Training for Tomorrow," (Kasım-Aralık 1961), ss. 8-17.

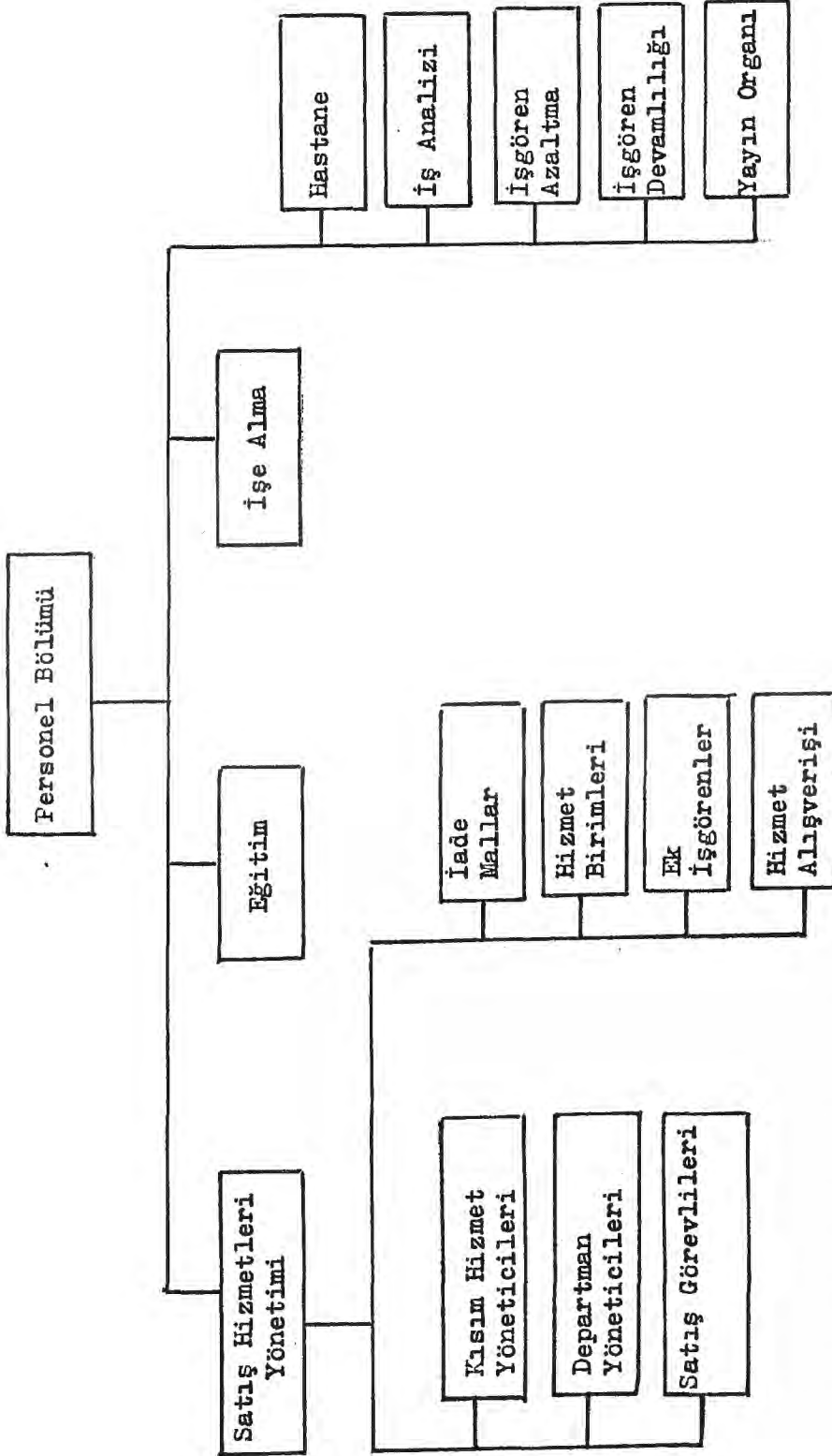
Büyük Departmanlı Mağaza Organizasyon Şeması



Kaynak: The Buyer's Manuel (New York: National Retail Merchants Association, 1957), s. 12

Şekil 16

Personel Bölümü Organizasyon Şeması

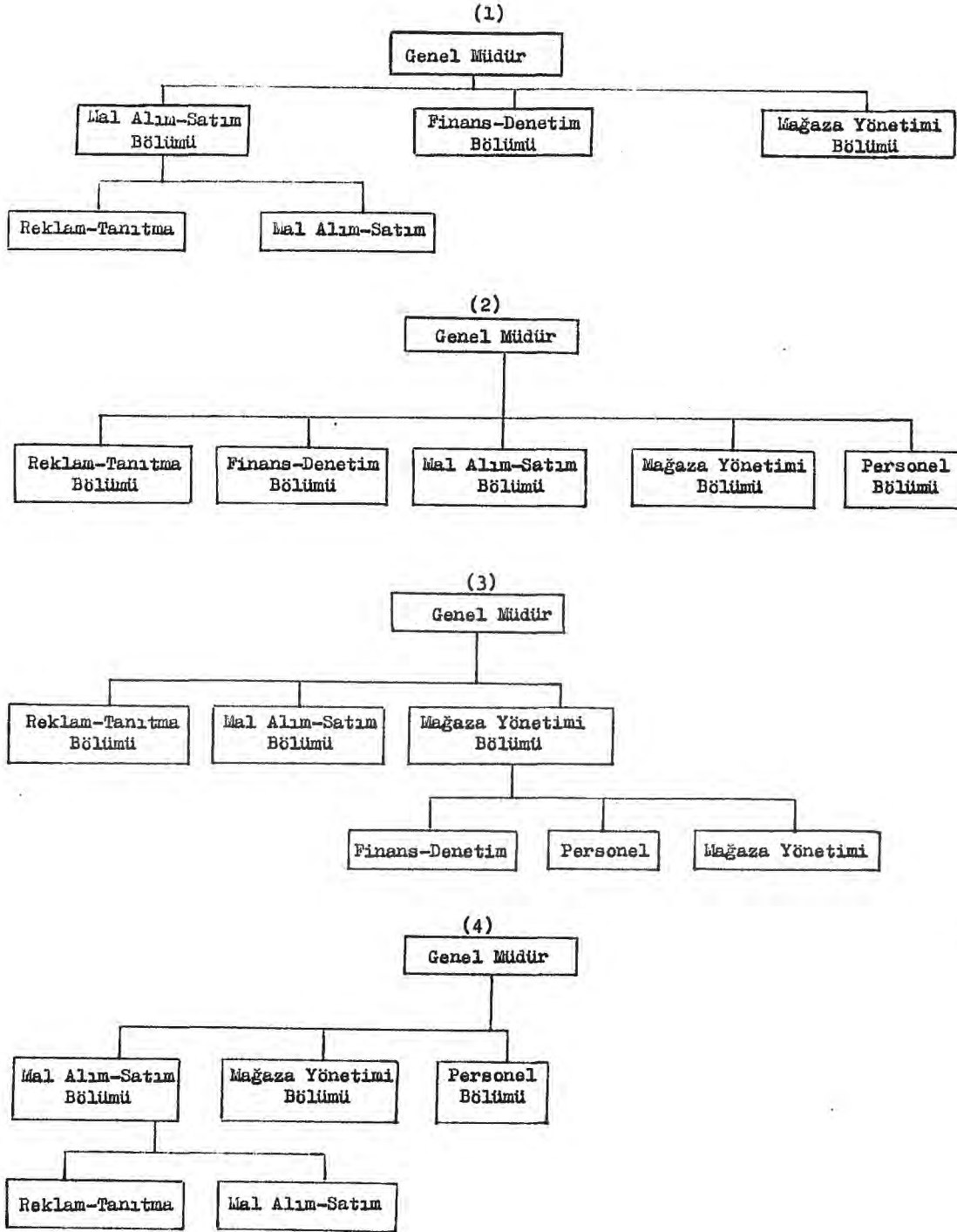


Kaynak: Clare Wright Barker, Ira Dennis Anderson ve J. Donald Butterworth, Principles of Retailing (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1963), s. 178.

birlikte bazı departmanlı mağazalar bölümlerin sayısını azaltmakta, diğerleri ise yalnızca üç ve hatta bazen iki bölümde sorumluluk yoğunlaştırmak suretiyle organizasyon yapılarını -en azından organizasyon şemalarının üst düzeyinde- basitleştirilmektedir. Üç-bölümlü organizasyonda reklam-tanıtma fonksiyonu çoğu zaman mal alım-satım bölümüne bağlanmaktadır. İki-fonksiyonlu planda ise, daha önce de vurguladığımız gibi, bütün faaliyetler mal alım-satım ve mağaza yönetimi bölümlerinde yoğunlaştırılır. Mazur Planı olarak adlandırılan dört-fonksiyonlu organizasyon sisteminde meydana gelen çeşitli değişmeler Şekil 17'de gösterilmektedir.

Şekilde görüldüğü gibi, dört-fonksiyonlu organizasyon sisteminde (Mazur Planı) meydana gelen birinci değişmeye göre mal alım-satım, finans-denetim ve mağaza yönetimi olmak üzere temel fonksiyonların sayısı üçe inmekte; reklam-tanıtma fonksiyonu ise mal alım-satım bölümüne bağlı bir alt bölüm olarak yer almaktadır. İkinci değişmeye göre reklam-tanıtma, finans-denetim, mal alım-satım, mağaza yönetimi ve personel olmak üzere temel fonksiyonların sayısı beşe çıkmakta ve personel bölümü temel bölüm statüsüne yükselmektedir. Üçüncü değişmeye göre reklam-tanıtma, mal alım-satım ve mağaza yönetimi olmak üzere üç temel fonksiyon yer almakta; finans-denetim ve personel fonksiyonları mağaza yönetimi bölümüne bağlı birer alt bölüm durumuna gelmektedir. Mazur Planı'ndan sapmak suretiyle dört-fonksiyonlu organizasyon sisteminde meydana gelen dördüncü değişmeye göre ise, mal alım-satım, mağaza yönetimi ve personel olmak üzere üç temel fonksiyon yer almakta; reklam-tanıtma fonksiyonu mal alım-satım bölümüne bağlanmaktadır.

Şekil 17
Dört-Fonksiyonlu Organizasyon Sisteminde Meydana
Gelen Çeşitli Değişmeler



Kaynak: Clare Wright Barker, Ira Dennis Anderson ve J. Donald Butterworth, Principles of Retailing (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1963), s. 181.

Yukarıda açıklanan bu değişmeler dört-fonksiyonlu organizasyon planında meydana gelen sapmaların hangi biçimlerde olabileceğini göstermektedir.

C. KURMAY HİZMETLERİNİN GENİŞLETİLMESİ
VE BU HİZMETLERİN YERİNE GETİRİLMESİNDE
ROL OYNAYAN BİRİMLER

Belli bir büyüklüğe erişmiş ve sürekli gelişme gösteren departmanlı mağazaların organizasyon yapılarında meydana gelen önemli değişmelerden dördüncüsü kurmay hizmetlerinin daha önemli hale gelmesi ve bunun sonucunda artmasıdır. Büyük ve gelişme gösteren departmanlı mağazalar bu gelişmenin sonucu olarak bilgi toplamak, analiz etmek, özetlemek ve üst yönetim ile kararlardan sorumlu bulunan diğer yöneticilere tavsiyelerde bulunmak amacıyla organizasyonları içinde birçok kurmay birimler kurmaktadır. Bu kurmay birimleri; araştırma birimleri, stratejik planlama ve geliştirme birimleri ; planlama ve politika saptama komiteleri olmak üzere üç ana başlık altında özetleyerek inceleyebiliriz.

1. Araştırma Birimleri

Diğer alanlarda olduğu gibi mağazacılık alanında ki üst yöneticiler de sağlam bilgiye dayalı kararlar almaya yardımcı olmaları nedeniyle araştırma çalışmalarından artan ölçüde yararlanırlar. Ancak bazı durumlarda araştırma sonuçları üst yöneticinin fikirleriyle çelişirse, üst yönetici araştırma sonuçlarını dikkate almak istemeyebilir. Büyük departmanlı mağaza organizasyonu içindeki araştırma departmanı ya da birimi bazı zorunlu çalışmaların yürütülmesinden ve işletme dışındaki organizasyonlardan satın

alınan bilginin akışının analiz ve nezaretinden sorumludur. Kurmay kapasitede hizmet veren araştırma departmanı, araştırmalarının dış koşullar kadar mağazanın tüm bölümlerini de kapsamaması nedeniyle çoğu zaman doğrudan üst yönetime rapor verir.

a. Mağazacılık Araştırması ve Temel

Aşamaları

Genişleyen kurmay hizmetlerinden birincisi mağazacılık araştırmasıdır. Faaliyetleri koordine etmekte kullanılan önemli bir araç olan mağazacılık araştırması, ilerleme için yararlı tavsiyeler üretmek amacıyla mağazacılık alanındaki sorunlara ilişkin gerçeklerin sistematik ve tarafsız bir biçimde araştırılması ve analiz edilmesi olarak tanımlanabilir.

Birçok mağaza araştırmanın sağlayabileceği yararları kavramakta başarısızlığa uğrar ve bu nedenle araştırmadan çok az yararlanır. Bu durum özellikle küçük ve orta büyüklükteki mağazalarda açık bir biçimde görünür(54). Birçok küçük ve bazı büyük mağazaların yavaş gelişmelerinin en önemli nedenlerinden biri sahiplerinin araştırmayı üstlenmeye yetersiz ya da isteksiz olmaları ve bunun sonucunda araştırma için az zaman ayırmalarıdır. Açıktır ki, büyük bir departmanlı mağazanın temel üstünlüklerinden biri gerekli araştırma faaliyetlerini yürütmek için nitelikli personel istihdam edebilmesidir.

(54) H.M.Anderson, "Managing Applied Research in a Small Company," Management Review, (Ocak 1970), ss.31-35.

Bilgiye ihtiyaç duyulan konuda sorun anlaşıldıktan ve tanımlandıktan sonra mağazacılık araştırması dört temel aşamayı kapsar. Bu aşamalar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Bilginin toplanması ve özetlenmesi.
- Bu bilginin analiz edilmesi ve yorumlanması.
- Mağazanın gelişmesi için tavsiyelerde bulunulması.
- Kabul edilen tavsiyelerin gerçekten etkili olup olmadığını görmek için bu tavsiyelerin izlenmesi ve benimsenmelerinin sonuçlarının not edilmesi.

Kuşkusuz, bu aşamalar tavsiyelerinde yönetimin güvenini haklı çıkaran tecrübe ve bilgiye sahip bir yöneticinin yönetimindeki nitelikli personel tarafından yürütülmelidir.

b. Araştırma Müdürünün Nitelikleri

Araştırma müdürü araştırma ilke ve yöntemleri konusunda iyi eğitim görmüş ve hem araştırma hem de mağazacılık alanında tecrübe sahibi olmalıdır. Mağazacılık alanında teorik ya da pratik çalışması olmayan bir kişinin araştırma biriminde görev yapması -bu kişinin tavsiyelerinin büyük bir olasılıkla tecrübeli bir kişinin tavsiyelerine kıyasla daha az güvenilir olması nedeniyle- yararlı olmayabilir. Araştırma müdürü mağazadaki yöneticilerin güven ve işbirliğini kazanacak yeterlikte ve bilgi analiz etme ve yorumlamada tarafsız ve çok dikkatli olmalı; aynı zamanda mağazadaki uygulanabilir araştırma gerektiren

güncel konulardan anlamalı ve gelecekteki planlara ilişkin uygun sorular üretecek kapasiteye sahip bulunmalıdır.

c. Mağazacılık Araştırmasının Faaliyet Alanı

Mağazacılık araştırmasının doğasını ve faaliyet alanını anlamamanın en iyi yolu sürekli olarak uygulandığı alanları kısaca tanımaktır(55). Bu araştırmanın uygulandığı başlıca alanları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Müşteri araştırması.
- Mağaza imajı araştırması.
- Satış projeksiyonu.
- Ürün ve çeşit araştırması.
- Ticari istatistikler araştırması.
- Yönetim araştırması.
- Reklam ve teşhir araştırması.
- Personel araştırması.
- Yöneylem araştırması.
- Sistem araştırması.
- İletişim araştırması.
- Kuruluş yeri araştırması.
- Diğer mağazacılık araştırmaları (halkla ilişkiler araştırması, mağaza güvenliği araştırması vb.).

(55) Frank Mayans, "Research in Retailing," Retail Control, (Mayıs 1966), ss.33-34 ve "Retailers Only Recently Began to Research Market," Marketing News, (Haziran 1973), s.12.

2. Stratejik Planlama ve Geliştirme Birimleri

Genişleyen kurmay hizmetlerinden ikincisi stratejik planlamadır. Az sayıda büyük departmanlı mağaza taktik planlamadan stratejik planlamaya geçmiş olması ve stratejik planlama ve geliştirme personeline sahip bulunmasına karşın, bu kurmay görevlilerin sayısı sürekli olarak artmaktadır(56). Stratejik planlama ve geliştirme biriminin başında genellikle birkaç yetenekli yardımcı ile çalışan yetenli bir stratejik planlama ve geliştirme genel müdür yardımcısı (ya da müdürü) bulunur. Bu planlamacının görevi 5 (10; 20) yıl sonra mağazanın durumunun ne olacağı ve bu duruma erişmek için mağazanın hangi politika ve faaliyetleri benimseyeceği gibi son derece önemli soruları cevaplandırmada genel müdüre yardımcı olmaktır.

3. Planlama ve Politika Saptama Komiteleri

Departmanlı mağazalarda genişleyen kurmay hizmetlerinden üçüncüsü planlama ve politika saptama komitelerince sunulan hizmetlerdir. Bazı büyük departmanlı mağazalarda müdürler kurulu ve üst yönetim temel kararlarla ilgili tavsiye ve öneriler için politika saptama komitesine başvurabilir. Politika saptama komitesi genellikle mağazanın kilit yöneticileri ile muhtemelen mağaza dışından bir danışman ve bir ya da iki müdürler kurulu üyesinden oluşur. Müdürler kurulunun stratejik planlamada çok

(56) "Programming Tomorrow : Looking Ahead Is a Full-Time Job at Walgreen's-and a Very Serious One," Chain Store Age, (Aralık 1975), s.140.

aktif rol oynamak istediği bazı durumlarda, mdrlr kuruluşunun seğkin yeleri ile genel müdür ve muhtemelen diğer bir ya da iki yönetici ya da danışmandan oluşan bir planlama komitesi kurulabilir.

Bu komiteler mađazacılıкта yeni olmamakla birlikte son yıllarda daha büyük önem taşımaya başlamıştır. Planlama ve politika saptama komitelerinin artan önemi, biręok departmanlı mağazanın temel kararlar alırken tüm ilgili görüş ağıllarını göz önünde bulundurduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, genel müdür ve mdrlr kurulu bir grup olarak bu kararlardan sorumlu kalırlar. Politika saptama komitesi, araştırma müdürü, planlama müdürü ve planlama komitesi bu sorumlulukları stlenemezler. Fakat bu yöneticilerin ve komitelerin bilgileri, anlayışları, analizleri ve fikirleri üst yönetime önemli lęde yardımcı olabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GİMA T.A.Ş. ORGANİZASYON YAPISINA

İLİŞKİN BİR İNCELEME

I. GENEL AÇIKLAMA

Departmanlı mağazalarda yaptığımız bu çalışmanın birinci bölümünde, tek-birimli mağaza türünün en büyüğü olan departmanlı mağaza kavramı geniş bir biçimde tanıtılmış, departmanlı mağazaların faaliyetlerini etkileyen işletme dışı çevresel faktörler belirtildikten sonra departmanlı mağazaların başarısını etkileyen temel faktörler ile ilgili bilgiler verilmiştir. Departmanlı mağazaların organizasyon yapılarını konu alan ikinci bölümde ise, mağaza organizasyonu tanıtılmış, departmanlı mağazaların organizasyon yapıları incelendikten sonra departmanlı mağazaların büyüme ve gelişme stratejileri sonucunda organizasyon yapılarında meydana gelen önemli değişimler incelenmiştir.

Çalışmamızın son bölümünü oluşturan bu bölümde ise, ikinci bölümde ele aldığımız organizasyonla ilgili yapısal özellikler açısından GİMA T.A.Ş.'nin organizasyon yapısı incelenmiştir. İnceleme konusu olarak GİMA T.A.Ş.'yi seçmemizin nedeni GİMA'nın 33 mağazadan oluşan bir departmanlı mağazalar zinciri halinde faaliyet göstermesi; ülkemizde faaliyet gösteren departmanlı mağazalar içinde en fazla satış mağazasına sahip olması; yaygın faaliyetler dizisi, departmanlaşma, kurmay fonksiyonları, işin yoğun biçimde uzmanlaşması ve Genel Müdürlük düzeyinin altına yerleştirilmiş tüm işletme sorumlulukları gibi geniş ölçekli mağazacılık öğelerine büyük ölçüde sahip bulunması; ve çalışmamıza en yakın örnek olmasıdır.

Bu bölümde incelemeye geçmeden önce GİMA T.A.Ş. genel olarak tanıtılmış; departmanlaşma ve üst yönetimin etkinlik ve yükümlülükleri açısından GİMA T.A.Ş. organizasyonunun özellikleri belirtilmiştir. Daha sonra ise, organizasyon yapısı incelenerek kuruluşun organizasyon yapısına ilişkin analiz ve yorumlara yer verilmiştir.

Yapılan analiz ve yorumların ışığı altında merkezi denetim sistemini kolaylaştıran "eşit yönetim ağırlıklı

mağaza" yaklaşımı benimsenerek; satış dışındaki temel yönetim fonksiyonlarını tek bir yönetim merkezinde yoğunlaştıran, kurmay hizmet birimleriyle desteklenen, satın alma ve satma fonksiyonlarını ayıran, 33 mağazanın herbirini eşit organizasyon statüsündeki satış birimleri haline getiren ve zincirleme mağaza organizasyonunun sağladığı verim ve ekonomileri en üst düzeye çıkaran bir organizasyon modeli geliştirilmiş ve önerilmiştir.

II. GİMA T.A.Ş.'NİN TANITIMI

Türkiye'de departmanlı mağazaların en iyi örneği olan GİMA'nın yerine getirdiği görevleri organize edecek kuruluşların ortaya çıkması 1956 yılından sonra başlamış ve küçük perakendeciliğe karşı en büyük ekonomik silah bu tür işletmeler olmuştur. Özellikle 1960 yılından sonra bu tür mağazacılığın gelişmesinde en önemli etken küçük mağazaların dağıtım kanallarında yaygın bir şekilde görülen tıkanıklıktır. Ayrıca gıda ve diğer ihtiyaç maddelerini doğrudan üretici ya da imal yerinden alma zorunluluğunun ortaya çıkması departmanlı mağaza sisteminin gelişmesini etkilemiştir.

A. GENEL BİLGİLER

Gıda ve İhtiyaç Maddeleri (GİMA) Türk Anonim Şirketi'nin çalışmasına Bakanlar Kurulu'nun 6.8.1956 tarih ve 4/7750 sayılı kararı ile izin verilmiş ve faaliyetine başlamıştır. GİMA Türk Anonim Şirketi aşağıda gösterilen kurucular tarafından Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre 16.000.000.- TL sermaye ile Anonim Şirket olarak kurulmuştur. Şirket, Türk Ticaret Kanunu ve Ana Sözleşmesi hükümleri dahilinde faaliyet göstermektedir.

GİMA T.A.Ş.'nin kurucuları olan ve aynı zamanda bugünkü sermaye dağılımına katılan kuruluşlar şunlardır:

Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası - ANKARA

Sümerbank - ANKARA

T. İş Bankası A. Ş. - ANKARA

T. Ticaret Bankası A. Ş. - İSTANBUL

T. Vakıflar Bankası T.A.O. - ANKARA

Denizcilik Bankası T.A.Ş. - İSTANBUL

Demirbank T.A.Ş. - İSTANBUL

Osmanlı Bankası - İSTANBUL

Hollantse Bank - Üni - N.V. - İSTANBUL

Doğu Bank T.A.Ş. - İSTANBUL

Türk Ekspres Bank A.Ş. - İSTANBUL

Selanik Bankası - İSTANBUL

Halk Bankası A. Ş. - İSTANBUL

Devlet Üretme Çiftlikleri - ANKARA

Et ve Balık Kurumu - ANKARA

Toprak Mahsulleri Ofisi - ANKARA

Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş. - ANKARA

Migros T.A.Ş. - İSTANBUL

Ankara Belediyesi - ANKARA

İstanbul Belediyesi - İSTANBUL

İzmir Belediyesi - İZMİR

İzmir Pamuk Tarım Satış Kooperatifi - İZMİR

İzmir İncir Tarım Satış Kooperatifi - İZMİR

İzmir Üzüm Tarım Satış Kooperatifi - İZMİR

İzmir Zeytinyağ Tarım Satış Kooperatifi - İZMİR

Çukurova Pamuk Tarım Satış Kooperatifi - ADANA

Fındık Tarım Satış Kooperatifi - GİRESUN

İstanbul Yaş Sebze ve Meyve Tarım Satış Kooperatifi -
İSTANBUL

Antalya Pamuk Narenciye ve Muz Tarım Satış Koopera-
tifi - ANTALYA

Marmara Zeytin Tarım Satış Kooperatifi - BURSA

Bursa Koza Tarım Satış Kooperatifi - BURSA

Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. - İSTANBUL

Yaklaşık 30 yıl önce dağıtım kanallarında görülen aksaklıkları gidermek amacı ile kurulan GİMA T.A.Ş.' nin kuruluş tüzüğünde belirtilen temel amacı "gıda ve diğer ihtiyaç maddelerini üretim ve imal yerlerinden satın alarak ve tedarik ederek bu maddelerin tüketiciye uygun fiyatlarda satışını temin" den ibarettir. Piyasadaki fiyat hareketlerini dengede tutmak gibi tüketiciyi koruyucu bir görev de üstlenmiş bulunmaktadır. Sermayesinin % 50'sini devlet % 50'sini de özel sektörün oluşturduğu GİMA T.A.Ş.' nin mikro hedeflerine ek olarak makro düzeydeki hedefi ise ülkedeki istihdam politikasına uygun hareket ederek daha çok kişiye iş olanakları sağlamaktır.

1958 yılında 9 mağazadan toplam 14.259.000.- TL'lık satış hasılatı ile faaliyet gösteren GİMA'nın 1976 yılındaki görünümü ise 25 mağaza ve 848.738.000.- TL'lık satış hasılatıdır. 1977 yılında 48.000.000 TL sermayeye sahip bulunan kuruluş aynı yıl 1.500.000.000.- TL'lık satış hasılatı elde etmiş, 1984 yılında ise 4.624.000.000.- TL'lık satış hasılatına ulaşmıştır. Halen 33 satış mağazasına

sahip bulunan GİMA T.A.Ş.'nin bugünkü sermayesi ise 2.000.000.000.- TL'dir.

B. GİMA T.A.Ş.'NİN FAALİYETLERİ

GİMA'nın faaliyetleri ticari faaliyetler, toplu satış faaliyetleri ve dış ticaret faaliyetleri olmak üzere üç ana grupta toplamak mümkündür.

1. Ticari Faaliyetler

Satış birimlerinin ihtiyacı olan malları piyasa fiyatlarından daha uygun bir düzeyde tüketici kitleye intikalini sağlamak üzere, doğrudan üreticiden mal teminini asıl amaç edinen GİMA buna uygun faaliyetlerini sürdürmektedir. Aynı cins mal veren firma sayısının çoğaltılarak fiyat politikasında daha uygun koşullar yaratmak temel bir ilke olarak benimsenmektedir.

2. Toplu Satış Faaliyetleri

792 sayılı Koordinasyon Heyeti kararına dayanarak resmi dairelere yapılan toplu satışlar için gerekli olan malları tedarik etmede GİMA'nın asıl amacı üretici, imalatçı ve ithalatçı firmalardan doğrudan satın alma ile ilgili faaliyetleri sürdürmektir.

3. Dış Ticaret Faaliyetleri

Piyasadaki mal arzının talebi karşılayamadığı durumlarda tüketici kitlenin mağdur olmaması amacıyla ilgili mallar gerekli izin alındıktan sonra ithal edilerek bu noksanlık giderilmektedir.

III. GİMA T.A.Ş. ORGANİZASYONUNUN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Yönetilen malların farklılığından, personelin uzmanlaşmasından ve işletmenin tüm faaliyetlerinin koordinasyon ve denetim ihtiyacından kaynaklanan sorunlara çözüm getirmeyi amaçlayan GİMA T.A.Ş. organizasyonu büyük mağaza organizasyonlarının taşıdığı iki temel özelliğe sahip bulunmaktadır. Bu özelliklerden birincisi departmanlaşmanın mal temeline göre yapılmasıdır. Departman yöneticileri ile satış personelinin belirli mal türlerinde uzmanlaşmaları amacıyla GİMA mağazalarında mallar departmanlara ayrılarak satışa sunulmaktadır. GİMA T.A.Ş. organizasyonunun ikinci temel özelliği ise, üst yöneticilerin gelecek için plan yapma ve günlük işleri yerine getiren yönetici ve işgörenleri koordine etme ve denetleme konuları üzerinde artan ölçüde yoğunlaşmasıdır.

A. DEPARTMANLAŞMA

GİMA mağazalarında, yöneticilerin herbir mal türü ile yakın ilişkiyi korumakta güçlük çekmemeleri ve mal alım-satım faaliyetlerindeki zayıf noktaları belirlemek ve ortadan kaldırmakta yetersiz kalmamaları amacıyla satışa sunulan mallar herbiri aşağı yukarı ayrı birim olarak faaliyet gösteren departmanlara ayrılmış bulunmaktadır. Departmanlaşmanın mal temeline göre yapılması ile mağazaların faaliyetlerine ilişkin bilgi daha anlamlı hale gelmiş ve her departman o mal grubu üzerinde yoğunlaşan bir departman yöneticisinin sorumluluğuna verilmiştir.

GİMA mağazalarında departman sistemine gidilirken, satışa sunulan mallar müşterilerin istedikleri herhangi bir malı hangi departmanın sattığını açıkça bilecekleri biçimde, iyi tanımlanmış ve ilgili gruplara bölünmüştür. Mağazaların büyüklüğü ve satışa sunulan malların farklılığı göz önünde tutularak departmanların sayısı ve her departmana ayrılan mal grupları gibi optimal bir denge kararlaştırılmıştır. Departmanların mağaza içindeki yerlerinin belirlenmesinde ise müşterilerin satın alma alışkanlıkları, departmanın içerdiği mal türlerinin karmaşıklığı ve kullanışlı alanın büyüklüğü ve şekli dikkate alınmıştır.

Muhasebe sorumluluğu merkezleştirilmiş olduğu için departmanlar yalnızca departmana giren ve çıkan malların kaydını yaptıkları birer zimmet defteri tutmakta ve faaliyet sonuçları analiz edilmektedir.

GİMA mağazalarında genellikle yer alan departmanları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

Şarküteri

Mutfak

Züccaciye

Kuruyemiş

Gıda ve Temizlik Malzemeleri (Self)

Müzik Aletleri

Hediyelik Eşya

Kırtasiye

Oyuncak

Halı-Avize

Mobilya

Ev Aletleri

Parfümeri

Kadın Tuhafiye, Aksesuar

Erkek Tuhafiye, Aksesuar

Çocuk, Bebe
 Havlu-Çarşaf
 Kadın Konfeksiyon
 Erkek Konfeksiyon
 Çocuk Konfeksiyon
 Saraciye,

Ayrıca mağazalarda et, sebze ve baklava satışı yapan departmanlar (üretimleri ve satışı uzmanlık gerektirdiği için) kiralanmış departmanlar olarak yer almaktadır. Mağazaların bodrum/zemin katlarında özel satış departmanları bulunmamakta, bunun yerine toplam satışların yaklaşık % 70'ini gerçekleştiren gıda (self) departmanları yer almaktadır.

Mağazalarda departmanlaşmaya ilişkin olarak önemli sorunlar bulunmamakta, iki ya da daha fazla departmana uyan mallar kolaylıkla ilgili departmanlara yerleştirilmektedir. Ayrıca, belirli bir amaç için bir mal takımını biraraya getirmek isteyen müşterilerin gereksiz zaman harcamalarını önlemek amacıyla, sezondan sezona deniz malzemeleri departmanı kurularak ve gerektiğinde kaldırılarak ilgili tüm mallar bu departmanda biraraya getirilmek suretiyle satışa sunulmaktadır.

B. ÜST YÖNETİMİN ETKİNLİĞİ VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ

GİMA T.A.Ş. işgörenleri işletmenin günlük faaliyetlerini yürütürken, üst yöneticileri ise zaman ve çabalarını üst yönetimin temel fonksiyonu olan işletmeye önderlik etme ve yön vermeye adanmakta ve sonuçları değerlemektedirler.

GİMA T.A.Ş. üst yönetiminin yükümlülüklerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

- Temel işletme politikalarını belirlemek ve duyurmak. Politika belirleme sorumluluğu Yönetim Kuruluna ait bulunmaktadır. Politikaları yürütmesi beklenen kişilerin politikaların geliştirilmesinde rol oynamalarını sağlamak amacıyla zaman zaman toplanılarda fikir ve görüşleri alınmaktadır. Satılacak malların nitelik ve türleri, müşteriye sunulacak hizmetin şekli, teşvik ve prim uygulaması gibi satış arttırıcı çaba türleri ve personel yönetimine ilişkin sorunlar işletmenin politika karar alanlarını oluşturmaktadır.

- Mağazaların etkin ve kârlı biçimde çalışmalarını sağlamak amacıyla değişik bölümlerin faaliyetlerini yönlendirmek ve koordine etmek.

- Orta ve alt yöneticilerin seçim, terfi ve yeniden atamalarını onaylamak.
- Herbir temel bölüm için hazırlanmış bütçeler üzerinde nihai yetki kullanmak.
- İşletmenin gelecekteki büyüme ve gelişmesine ilişkin olarak Yönetim Kurulunun onay konusu olan kararları almak.

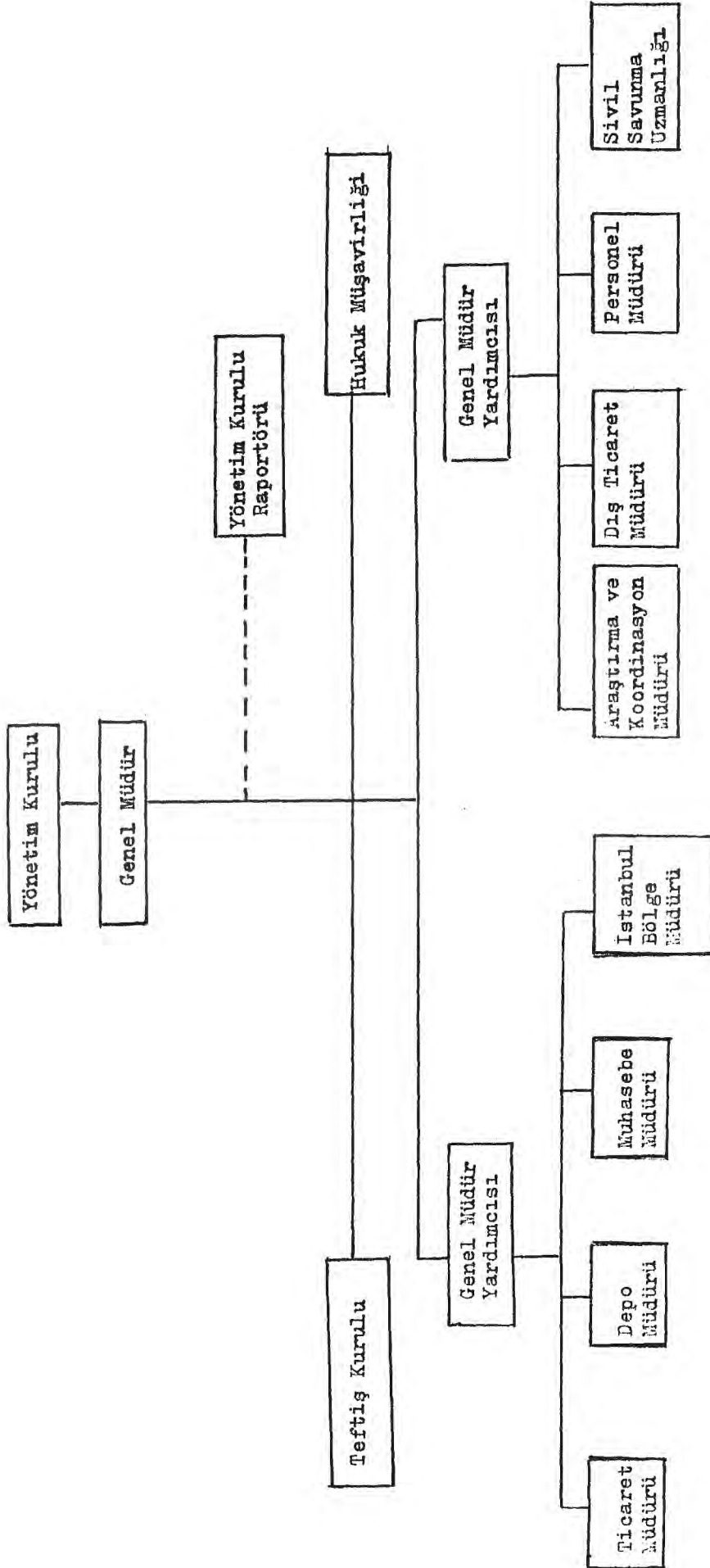
IV. GİMA T.A.Ş.'NİN ORGANİZASYON MODELİ

GİMA T.A.Ş. organizasyonu, Yönetim Kurulu tarafından belirlenen hedef ve politika çerçevesinde Genel Müdürün yönetimi ve gözetimi altında faaliyet göstermektedir.

Şekil 18'de görüldüğü gibi organizasyon yapısının en üst düzeyinde 7 kişiden oluşan Yönetim Kurulu yer almakta, Yönetim Kurulunun altında ise bu kurul tarafından atanan Genel Müdür bulunmaktadır. Genel Müdür aynı zamanda Yönetim Kuruluna başkanlık etmektedir. Yönetim Kurulu Raporörü ise tutanakları hazırlamakta ve Yönetim Kuruluna sekreterlik hizmeti vermektedir.

Şekil 18

GİMA T.A.Ş. Organizasyon Şeması



Doğrudan Genel Müdüre bağlı birimler; komuta mevkiinde bulunan iki Genel Müdür Yardımcısı ile daha çok kurmay biçimde hizmet veren Teftiş Kurulu Başkanlığı ve Hukuk Müşavirliğidir.

Teftiş Kurulu yılda bir kez mağazaları genel denetime tabi tutmaktadır. Hukuk Müşavirliği ise işletmenin hukuk işleri konusunda Genel Müdüre hizmet vermektedir.

İşletme amaçlarının gerçekleşmesine, mali ve yönetsel faaliyetlerin yürütülmesine Genel Müdür Yardımcıları ile Bölüm Müdürleri yardımcı olmaktadırlar. Diğer birimler ise danışma organı niteliğinde olup, bunların görevi işletmenin çeşitli sorunlarının çözülmesinde, rasyonel kararların alınmasında ve denetim sağlanmasında tavsiye ve önerilerde bulunmak suretiyle Genel Müdüre hizmet vermektir.

Genel Müdür Yardımcılarından birincisine doğrudan bağlı bulunan birimler; Ticaret Müdürlüğü, Muhasebe Müdürlüğü, Depo Müdürlüğü ve İstanbul Bölge Müdürlüğüdür.

Ticaret Müdürlüğü mal alımlarının tamamından sorumlu bulunmakta, fiyatları belirlemekte ve Genel Müdürün onayına sunmaktadır. İşletmenin muhasebe sorumluluğu Muhasebe

Müdürlüğünün bünyesinde merkezleştirilmiş bulunmaktadır. Depo Müdürlüğü, Ticaret Müdürlüğü ile işbirliği yaparak satın alınan malların depolanmasını ve mağazalara dağıtımını sağlamaktadır. İstanbul Bölge Müdürlüğü ise kendisine doğrudan bağlı bulunan bir depo ve 4 mağazanın faaliyetlerinin koordinasyonundan sorumlu bulunmaktadır.

Genel Müdür Yardımcılarından ikincisine doğrudan bağlı olan birimler; Araştırma-Koordinasyon Müdürlüğü, Dış Ticaret Müdürlüğü, Personel Müdürlüğü ve Sivil Savunma Uzmanlığıdır.

Araştırma-Koordinasyon Müdürlüğü tüm yazışmaların yürütülmesinden ve mağaza faaliyetlerine ilişkin denetimlerden sorumlu bulunmaktadır. Araştırma-Koordinasyon Müdürlüğüne bağlı bulunan Marangoz Atelyesi ise mağaza demirbaşlarının üretimini gerçekleştiren bir işgörme birimi olarak faaliyet göstermektedir. Dış Ticaret Müdürlüğü dış alım faaliyetlerini yürütmekte ve dış alımların tamamından sorumlu bulunmaktadır. Personel Müdürlüğü işletmenin personel yönetimine ilişkin tüm faaliyetlerini yürütmektedir. Sivil Savunma Uzmanlığı ise sivil savunma işlerine ilişkin çeşitli hizmetler vermektedir.

Genel Müdürlüğe doğrudan bağlı birer satış birimi olarak faaliyet gösteren 33 mağazada ise birer Mağaza Müdürü ve Yardımcıları ile bunlara bağlı birimlerde mağaza faaliyeti için gerekli servisler yer almaktadır.

Mağazalar tarafından yürütülen faaliyetler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- İlgili genelge ve talimatların ışığı altında satışları sürekli kontrol etmek, personel arasında koordinasyon sağlamak, mağazanın ticari ve mali faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenmek.
- Satılacak malların tedarik edilmesinde meydana gelebilecek gecikme ve aksaklıklar için gerekli önlemleri almak.
- Yerleşme, sergileme ve tanıtmaya ilişkin talep ve önerilerde bulunmak.
- Mağazada bulunmayan ve siparişi yapılmamış olan, sürümü az mal çeşitlerinin belirlenmesi çalışmalarında bulunmak.

Yukarıda özetleyerek tanıtmaya çalıştığımız GİMA T.A.Ş.'nin organizasyon yapısına ilişkin analiz ve yorumlarımızı aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

33 mağazadan oluşan bir departmanlı mağazalar zincirine sahip bulunan GİMA T.A.Ş. "eşit yönetim ağırlıklı mağaza planı" olarak adlandırılan organizasyon modelini uygulamaktadır. Bu organizasyon modelinin benimsenmiş olması nedeniyle şekil 18'de görüldüğü gibi satın alma fonksiyonu da dahil olmak üzere işletme tarafından yürütülen muhasebe, depolama, personel, araştırma-koordinasyon gibi temel yönetim fonksiyonları tek bir yönetim merkezinde (Genel Müdürlükte) yoğunlaştırılmış bulunmaktadır. İşletmenin merkezi denetim sistemini kolaylaştıran eşit yönetim ağırlıklı mağaza planının uygulanmasıyla zincirleme mağaza organizasyonunun sağladığı verim ve ekonomilerden yararlanılması amaçlanmaktadır.

Satış sorumlulukları satın alma sorumluluğundan tamamen ayrılmış bulunmakta ve mağazaların tümü eşit organizasyon statüsündeki satış birimleri olarak faaliyet göstermektedirler. Satın alma fonksiyonu Ticaret Müdürlüğü ve Dış Ticaret Müdürlüğü tarafından yerine getirilmekte,

mağazalar ise bu iki bölüm tarafından satın alınan ve tedarik edilen malların satış sorumluluklarını üstlenmektedirler. Departmanlı mağazalar zincirinde satın alma ve satma fonksiyonlarının ayrılmasının sağlıklı bir biçimde işlemesi; satın alma ve satma işlerinin farklı yetenek, kişilik ve eğitim gerektirmesi; satın alma ve satma sorumluluklarının ayrılmasının satış görevlilerini ihtiyaca göre departmanlar arasında kaydırmayı kolaylaştırması; ve satın alma fonksiyonunu merkezleştirmenin büyük ölçekli mal alımlarında ekonomi sağlaması nedeniyle satın alma ve satma fonksiyonlarının ayrılması sistemine gidildiği görülmektedir.

GİMA T.A.Ş. organizasyonunun iki, üç ya da dört temel bölüme sahip bulunan tipik departmanlı mağazalardan daha fazla temel bölümlere ayrıldığı görülmektedir. Ticaret, dış ticaret, depolama, muhasebe, personel ve araştırma-koordinasyon bölümleri organizasyon yapısında temel bölümler olarak yer almış bulunmaktadır. Bu temel bölümleri yönetmek için eğitilmiş ve yetenekli üst yöneticiler istihdam edilmektedir.

Geleneksel departmanlı mağazalarda genellikle mağaza yönetimi bölümüne bağlı bir ikincil bölüm olan personel bölümü GİMA T.A.Ş. organizasyonunda temel bölüm olarak yer almaktadır. İşletmenin merkezi denetim sistemini kolaylaştıran eşit yönetim ağırlıklı mağaza planını uygulamasının yanı sıra, personel faaliyetlerinin ve sorunlarının artan karmaşıklığı personel bölümünün organizasyon yapısında temel bölüm olarak yer almasının başlıca nedenidir. Bu uygulamayı gerekli kılan diğer nedenler ise yeni iş yasaları, kısaltılmış çalışma saatleri, yükselen ücretler ve işgören verimliliğini arttırma ihtiyacıdır.

Organizasyon yapısında ne bir temel bölüm olarak ne de Ticaret Bölümüne bağlı bir ikincil bölüm olarak Reklam-Tanıtma Bölümü yer almamakta; yalnızca mağaza düzeyinde sınırlı tanıtma faaliyetlerinde bulunulmakta, işletmenin reklam faaliyeti ise hemen hemen bulunmamaktadır. 33 mağazadan oluşan bir departmanlı mağazalar zincirine sahip bulunan işletmenin yönetim merkezinde temel bir bölüm olarak Reklam-Tanıtma Bölümüne yer verilmemiş olması kanımızca organizasyon yapısının bir noksanını oluşturmaktadır.

Organizasyon yapısında Reklam-Tanıtma Bölümünün yer almaması nedeniyle doğal olarak bu bölüme bağlı bir kıyaslama ve değerlendirme birimi de bulunmamaktadır. Ancak mal alımlarından sorumlu bulunan ve temel bir bölüm olan Ticaret Bölümünün de kıyaslama ve değerlendirme biriminin mevcut olmaması nedeniyle işletmenin karşılaştırmalı alış-veriş faaliyeti bulunmamaktadır. Karşılaştırmalı alış-veriş faaliyetinin yerine getirilmesi yoluyla rakip mağazaların sundukları malların fiyat, kalite ve benzer nitelikler açısından kıyaslanmasını sağlayacak ve yapılan değerlemenin sonuçlarını bağlı bulunduğu temel bölüme rapor edecek bir kıyaslama ve değerlendirme biriminin yer almaması kanımızca organizasyon yapısının bir başka noksanını oluşturmaktadır.

Organizasyon yapısında dikkati çeken bir başka noktada ise Araştırma-Koordinasyon Bölümüne bağlı bir işgörme biriminin (marangoz atölyesi) yer almasıdır. Mağazalarda ise işgörme birimleri bulunmamaktadır. Mağazalarda masraf işgörme birimi, imalat departmanı ve maliyet departmanı gibi işgörme birimlerinin kurulması kanımızca işletmenin faaliyetlerini geliştirecek ve daha bütünleşik hizmetler vermesini sağlayacaktır.

Genel Müdür Yardımcıları birbirinden çok farklı fonksiyonları yerine getiren dörder temel bölümün faaliyetlerini koordine etme sorumluluğunu üstlenmiş bulunmaktadır. Kanımızca Genel Müdür Yardımcılarının sayısı artırılmak suretiyle herbirine bağlanan faaliyetlerin sayısının azaltılması organizasyonun daha etkin ve verimli çalışmasını sağlayacaktır.

Genel Müdüre kurmay hizmeti veren yalnızca iki birim (Teftiş Kurulu ve Hukuk Müşavirliği) bulunmaktadır. Organizasyon yapısında mağazacılık araştırmalarını yürütecek ve üst yöneticilerin sağlam bilgiye dayalı kararlar almalarına yardımcı olacak bir araştırma birimi yer almakta, komuta mevkiinde bulunan Araştırma-Koordinasyon Bölümü ise mağazacılık araştırmasına ilişkin faaliyetlerde bulunmamaktadır. Ayrıca, politikaların belirlenmesinde ve taktik ve stratejik planların hazırlanmasında diğer kurmay birimleri olan komitelerden yararlanma yoluna gidilmemektedir. Kanımızca bilgi toplamak, analiz etmek, özetlemek ve üst yönetim ile kararlardan sorumlu bulunan yöneticilere tavsiyelerde bulunmak amacıyla doğrudan Genel Müdüre bağlı araştırma birimi ve planlama ve politika saptama

komiteleri gibi kurmay birimlerin kurulması hem üst yöneticilerin sağlam bilgiye dayalı kararlar almalarına yardımcı olacak hem de organizasyonun verimini arttıracaktır.

Zincirleme mağaza organizasyon ilkeleri doğrultusunda mağaza faaliyetleri özenli bir biçimde nezaret edilmek ve izlenmek suretiyle mağazaların çeşitli sorunlarına çözüm getirilmesine çalışılmaktadır.

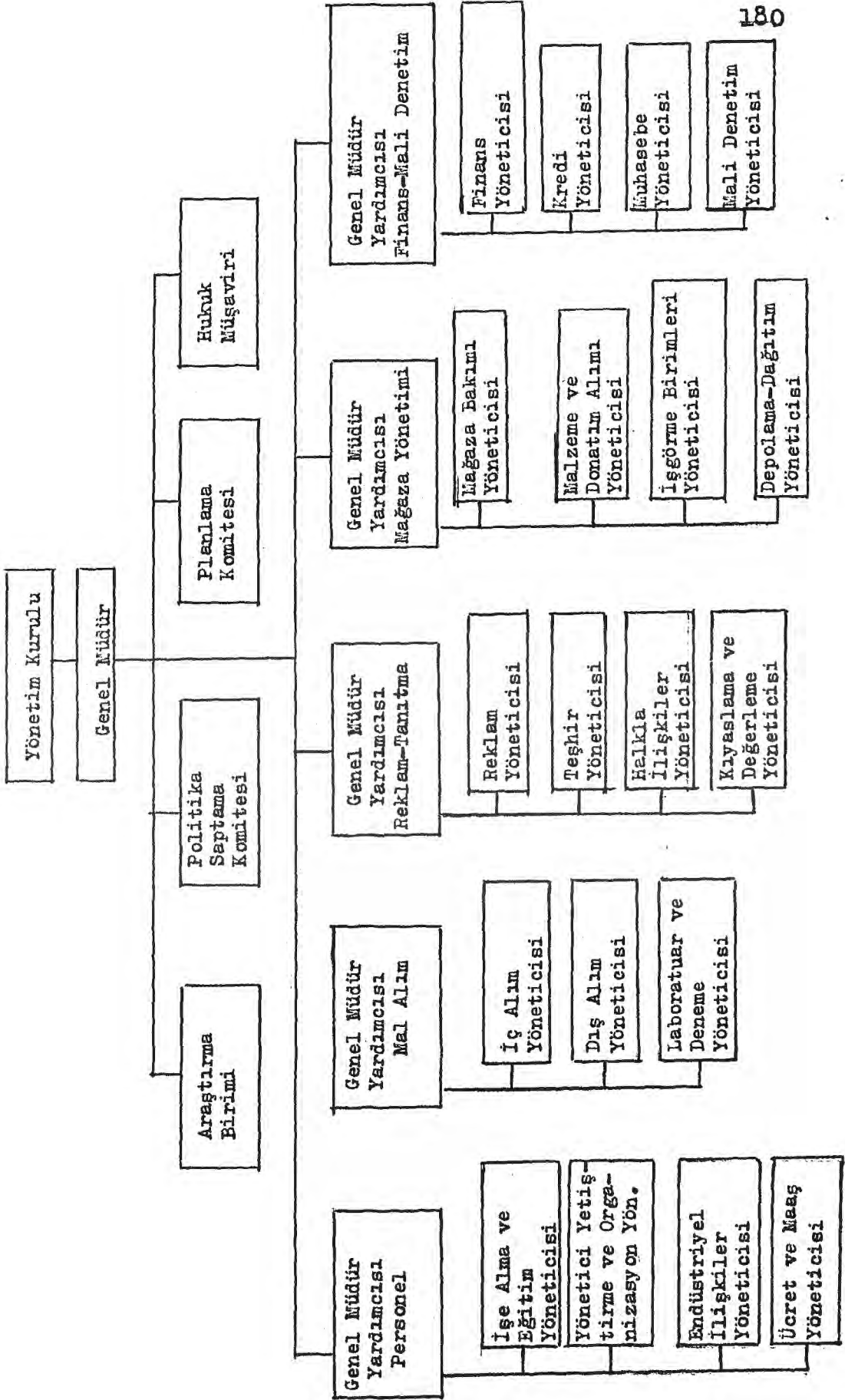
GİMA T.A.Ş. organizasyonuna ilişkin olarak belirtmek istediğimiz son bir nokta ise, Genel Müdürlüğün faaliyetler konusunda bilgi sahibi olmasını sağlamak ve üst yöneticilerin sorumlu bulundukları tüm faaliyetler üzerinde etkin denetimi korumalarını kolaylaştırmak amacıyla işletmenin yine bir zincirleme mağaza organizasyon ilkesi olan ayrıntılı raporlar sistemini uygulamasıdır.

V. ÖNERİLEN ORGANİZASYON MODELİ

Yukarıda yaptığımız analiz ve yorumların ışığı altında, 33 mağazadan oluşan bir departmanlı mağazalar zinciri halinde faaliyet gösteren GİMA T.A.Ş. için Şekil 19'da gösterilen organizasyon modelini önerebiliriz.

Şekil 19

Gima T.A.Ş.'nin Kevcut Faaliyetlerine Uygun Olarak Önerilen
Organizasyon Modeli



Kurduğumuz organizasyon modelinde yine merkezi denetim sistemini kolaylaştıran eşit yönetim ağırlıklı mağaza yaklaşımı benimsenmiş, fakat önemli yapısal değişikliklere yer verilmiştir. Buna göre satış fonksiyonu dışındaki beş temel yönetim fonksiyonu (personel, mal alım, reklam-tanıtma, mağaza yönetimi, finans-mali denetim) Genel Müdürlükte merkezleştirilmiş; satın alma ve satma fonksiyonları ayrılarak 33 mağazanın herbiri eşit organizasyon statüsündeki satış birimleri olarak düşünülmüştür. Bütün mağazalardaki satış faaliyetlerinin; mal planlama, mal tedarik kaynakları ile ilişkiler, mal tedarik etme, reklam ve diğer satış arttırıcı çabaların planlanması ile fiyat indirimleri, takaslar ve mağazalar arasındaki mal transferlerine ilişkin kararlardan sorumlu bulunan bir merkezi organizasyon tarafından desteklenmesi öngörülmüştür. Doğrudan Genel Müdürlüğe bağlı bulunan Mağaza Müdürleri ise mağazalarının satış hacmi ve kâr uygulamasından, mağazalarının fiziksel faaliyetlerinden, merkezi mal alım bölümüne uygun stok talebinde bulunmaktan ve mağazadaki uygun stok düzenlemelerinden sorumlu olacaklardır.

Şekil 19'da görüldüğü gibi, önerilen organizasyon modelinde en üst düzeyde Yönetim Kurulu ve bu kurula bağlı

Genel Müdür yer almaktadır. İşletme Yönetim Kurulunca belirlenen politikalar doğrultusunda Genel Müdürün yönetim ve gözetimi altında faaliyet gösterecektir.

Organizasyonda kurmay hizmetlere önem verilmekte ve Genel Müdüre bağlı dört kurmay birim yer almaktadır. Bu kurmay birimler Araştırma Birimi, Politika Saptama Komitesi, Planlama Komitesi ve Hukuk Müşavirliğidir.

Araştırma Birimi mağazacılık araştırmalarına ilişkin çalışmaların yürütülmesinden ve işletme dışındaki organizasyonlardan sağlanan bilginin akışının analiz ve nezaretinden sorumlu olacak ve Genel Müdüre tavsiyelerde bulunacaktır.

Politika Saptama Komitesi üst yönetimin temel kararları alırken tüm ilgili görüş açılarını göz önünde bulundurmasını sağlamak amacıyla temel kararlarla ilgili tavsiye ve önerilerde bulunacaktır.

Planlama Komitesi hem taktik planların hazırlanmasında üst yönetime yardımcı olacak hem de stratejik planlama çalışmalarında bulunarak 5, 10 ve 20 yıllık dönemler sonunda işletmenin durumunun ne olacağı ve bu duruma erişmek

için işletmenin hangi politika ve faaliyetleri benimseyeceği gibi son derece önemli soruları cevaplandırmada Genel Müdüre yardımcı olacaktır.

Hukuk Müşavirliği ise işletmenin hukuk işlerine ilişkin konularda Genel Müdüre kurmay hizmeti vermek suretiyle yardımcı olacaktır.

Satış dışındaki temel yönetim fonksiyonlarının Genel Müdürlükte merkezleştirilmesi nedeniyle komuta mevkiinde Genel Müdüre bağlı beş temel bölüm yer almakta ve her bölüm bir Genel Müdür Yardımcısının sorumluluğuna verilmiş bulunmaktadır. Bu temel bölümler Personel, Mal Alım, Reklam-Tanıtma, Mağaza Yönetimi ve Finans-Mali Denetimdir.

Önerilen organizasyon modelinde temel bölüm olarak yer alan Personel Bölümü işletmenin işgücünün seçimi, eğitimi, ücretlendirilmesi, refahı ve moralinden sorumlu bulunacaktır. Bu bölümün faaliyetleri doğrudan Personel Genel Müdür Yardımcısına bağlı bulunan İşe Alma ve Eğitim Yöneticisi, Yönetici Yetiştirme ve Organizasyon Yöneticisi, Endüstriyel İlişkiler Yöneticisi ve Ücret ve Maaş Yöneticisi tarafından desteklenecektir.

Mal Alım Bölümü mal alımlarının ve tedarikinin tamından sorumlu bulunacaktır. Mal alım görevlileri değişik mağazaların ticaret alanlarındaki tüketici taleplerine ilişkin değişmeler konusunda bilgi sahibi olmak için sık sık mağaza ziyaretlerinde bulunmak suretiyle satış personeli ile yakın ilişkiyi koruyacaklardır. Mal Alım Genel Müdür Yardımcısına doğrudan bağlı bulunan birimler ise İç Alım Yöneticisi, Dış Alım Yöneticisi ve Laboratuvar ve Deneme Yöneticisidir. Satışa sunulacak malların kontrol ve test edilmesi amacıyla Laboratuvar ve Deneme Birimine yer verilmiştir.

Tek bir mağaza imajı yaratma çabalarının çatışmaması amacıyla Genel Müdürlükte temel bir bölüm olarak yer alan Reklam-Tanıtma Bölümü kişisel satış dışındaki tüm satış çabalarından sorumlu bulunacak; reklam, teşhir ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlayacaktır. Reklam-Tanıtma Genel Müdür Yardımcısına doğrudan bağlı olan birimler Reklam Yöneticisi, Teşhir Yöneticisi, Halkla İlişkiler Yöneticisi ve Kıyaslama ve Değerleme Yöneticisidir. Mal Alım ve Satış fonksiyonları üzerinde bir kontrol sağlamak amacıyla Kıyaslama ve Değerleme Birimi

Mal Alım Bölümünün sorumluluğuna bırakılmamış, Reklam-Tanıtma Bölümüne bağlanmıştır.

Mağaza Yönetimi Bölümü mal alım-satım faaliyetlerine ilişkin tüm olanakların tedarik ve bakımından sorumlu olacaktır. Mağaza Yönetimi Genel Müdür Yardımcısına doğrudan bağlı bulunan birimler Mağaza Bakım Yöneticisi, Malzeme ve Donatım Alımı Yöneticisi, İşgörme Birimleri Yöneticisi ve Depolama-Dağıtım Yöneticisidir.

Temel görevi finansal planlama ve bütçe hazırlama olan Finans-Mali Denetim Bölümü ise işletmenin varlıklarını korumak ve işletmenin ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli çalışma sermayesi bulmak sorumluluğunu üstlenecektir. Finans-Mali Denetim Genel Müdür Yardımcısına bağlı birimler olarak ise Finans Yöneticisi, Kredi Yöneticisi, Muhasebe Yöneticisi ve Mali Denetim Yöneticisi yer almaktadır.

Yukarıda tanıtmaya çalıştığımız organizasyon modeli; yaygın faaliyetler dizisi, departmanlaşma, geniş kapsamlı kurmay fonksiyonları, yoğun biçimde uzmanlaşma ve Genel Müdürlük düzeyinin altına yerleştirilmiş tüm işletme

sorumlulukları gibi geniş ölçekli mağazacılık öğelerinin tamamına sahip bulunmaktadır. Önerdiğimiz eşit yönetim ağırlıklı mağaza yaklaşımını benimseyen bu organizasyon modelinin uygulamaya konmasıyla merkezi denetim sisteminin daha kolaylaşacağı, zincirleme mağaza organizasyonunun sağladığı verim ve ekonomilerden daha büyük ölçüde yararlanılacağı ve organizasyonun çok daha etkin biçimde çalışacağı kanısını taşımaktayız.

SONUÇ

Üç bölümde incelemeye çalıştığımız, departmanlı mağazaların organizasyon yapıları konusunda ulaştığımız sonuçları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

Tek-birimli mağaza türünün en büyüğü olan ve son tüketicilere uygun tüketim mallarını, kendilerine optimal kâr sağlayacak biçimde uygun fiyatla, uygun zamanda ve uygun yerde sağlamayı amaçlayan departmanlı mağazalar özellikle hizmet verdikleri tüketici pazarlarındaki değişmelerden etkilenirler. Tüketicilerin sayısı, yaş dağılımı, yerleşim yeri, refah düzeyi, tutumları ve isteklerindeki değişmeler departmanlı mağazalardan bu değişmeye uygun karşılık beklerler. Departmanlı mağazaların faaliyetleri, aynı zamanda teknolojik yeniliklerden, yasalardan ve rakabetçi güçlerden kuvvetli bir şekilde etkilenir. Büyük departmanlı mağazalar bu gelişmelerin bazılarını gözlemek için özenli

pazarlama araştırmaları yapmaktadırlar. Ancak tüm departmanlı mağaza sahip ve yöneticileri iş hayatıyla ilgili dergileri okuyarak; hükümet raporlarını inceleyerek; kendi satış eğilimlerini analiz ederek; rekabeti izleyerek; ve müşterileri, işgörenleri ve mal sunucuları ile konuşarak pazarlarında ne olduğu ve muhtemelen ne olacağı konusunda bilgi edinmelidirler.

Sosyal, politik, ekonomik ve rekabetçi bir ortam içindeki değişen pazar ve iş koşullarında faaliyetlerini sürdüren departmanlı mağazaların başarısını etkileyen altı temel faktör vardır. Bu faktörler, uygun bir kuruluş yeri; gerekli binalar, fiziksel olanaklar ve mağaza iç düzeni; yeterli bir finansal yapı; üst yöneticilerin bireysel nitelikleri; mağaza politikalarının etkinliği; ve mağaza personelinin bireysel yeterliliği, üretkenliği ve mağazaya bağlılığıdır. Departmanlı mağazalar bu faktörlerin etkin ve uyumlu bir bileşimini gerçekleştirmelidirler. Bu bileşimin sağlanmasındaki başarı ne kadar büyükse, müşteriler o denli tatmin olacaklar ve mağazanın kârı o denli artacaktır.

Faaliyetlerinin koordinasyonu hem önemli hem de zor olan departmanlı mağazaların organizasyon planı; büyüklük, satılan mal türleri, sunulan hizmetler ve üst yöneticilerin tercih ve istekleri gibi faktörlere göre değişmektedir. Ancak ister küçük bir departmanlı mağaza isterse yüzlerce uzman istihdam eden dev bir departmanlı mağazalar zinciri olsun, organizasyon planı mağazanın bireysel amaçlarını karşılamalıdır. Ayrıca, belli bir zamanda mağazanın doyurucu olan organizasyon planı daha ileri bir tarihte uygun olmayabilmekte ya da yetersiz kalabilmektedir; bu nedenle, organizasyon yapısı her işletmede olduğu gibi, temel koşullardaki değişimlere uyarlanaabilir olmalıdır.

Küçük departmanlı mağazalar organizasyon planlarında genellikle mal alım-satım faaliyetleri ile mağaza faaliyetlerini ayıran iki-fonksiyonlu sistemi uygulamaktadırlar. Orta büyüklükteki ve büyük departmanlı mağazalar ise mağazanın faaliyetlerini dört gruba ayıran Mazur Planı'nı (dört-fonksiyonlu organizasyon planı) kullanmaktadırlar. Mazur Planı'nın dört gruba ayırdığı faaliyetler; mal alım-satım, reklam-tanıtma, mağaza yönetimi ve finans-denetimdir. Mazur Planı küçük departmanlı mağazalardaki iki-fonksiyonlu

organizasyon yapısından daha karmaşıktır, fakat daha fazla uzmanlaşmaya ve daha geniş faaliyetler dizisine fırsat tanımaktadır. Mazur Planı'nın bazı zayıf noktaları bazı büyük departmanlı mağazalarda değişikliklere uğratılmıştır.

Büyük departmanlı mağaza işletmeleri geniş ölçekli mağazacılık öğelerinin -yaygın faaliyetler dizisi, departmanlaşma, birçok kurmak fonksiyonları, işin yoğun biçimde uzmanlaşması ve genel müdürlük düzeyinin altına yerleştirilmiş tüm işletme sorumlulukları- tümüne sahiptir. Bunun aksine, küçük departmanlı mağaza diğer küçük mağazalarla en azından bir benzerliğe sahiptir. Bu benzerlik genel müdürün çoğu zaman ya mal alım-satım ya da mağaza faaliyetleri sorumluluğunu doğrudan üstlenmesidir.

Departmanlı mağazalar satışa sundukları mallarını herbiri aşağı yukarı ayrı birim olarak faaliyet gösteren birkısım gruplara ya da departmanlara ayırırken, farklı planları uygulamakta, fakat bunu yaparken güçlüklerle karşı karşıya gelmektedirler. Departmanlaşma hem müşteriye hem de mağazalara yardımcı olmakla birlikte iki önemli sorun içermektedir. Bu sorunlardan birincisi iki ya da daha fazla departmana uyan ve güçlkle ayırt edilebilen mallar

sorunudur. İkinci sorun ise, belirli bir amaç için bir mal takımını bir araya getirmesi gereken bir müşterinin arzu ettiği malları almak için birçok farklı geleneksel departmanı ziyaret etmeye zorlanması nedeniyle ortaya çıkmaktadır.

Birçok departmanlı mağaza Mazur Planı'ndan uzaklaşmaya ya da bu geleneksel dört-fonksiyonlu organizasyon yapısını bazı değişikliklere uğratmaya başlamıştır. Departmanlı mağazaların Mazur Planı'ndan uzaklaşmaları, satın alma ve satma sorumluluklarının ayrılması ile bölümlerin nitelik ve nicelik yönünden değişmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Departmanlı mağazalar günümüzde satın alma ve satma sorumluluklarını ayırma eğilimine girmişlerdir. Şube mağazaların büyümesi bu eğilimin başlıca nedeni olmuştur. Çünkü şube mağazaların büyümesi ve sayılarının artması nedeniyle departman yöneticileri pekçok yerdeki satış faaliyetlerine nezaret edememekte ve yine satın alma görevlerini uygun biçimde yerine getirememektedirler. Bazı departmanlı mağazalar satın alma ve satma sorumluluklarını tamamen birbirinden ayırmaktadırlar. Bu organizasyon planına göre, hem

tüm satın alma faaliyetlerinin başında bulunan ticaret müdürü hem de tüm kişisel satış ve reklam-tanıtma faaliyetlerinin başında bulunan satış müdürü doğrudan genel müdüre rapor vermektedir. Diğer departmanlı mağazalar ise, hem satın alma hem de satış sorumluluğunu mal alım-satım yöneticisine bırakmakta ve daha alt düzeylerde bu iki sorumluluğu ayırmaktadırlar. Bu organizasyon planında, mal alım-satım yöneticisinin astlarından biri tüm satın alma faaliyetlerine ve diğeri ise tüm satış faaliyetlerine nezaret etmektedir.

Departmanlı mağazaların Mazur Planı'ndan sapma eğilimine girmiş olmaları nedeniyle bölümler nitelik ve nicelik yönünden değişikliğe uğramaktadır. Birçok departmanlı mağaza personel fonksiyonunu temel bölüm statüsüne yükseltmektedir. Mazur Planı'ndan saparak personel fonksiyonunu departmanlı mağazalarda beşinci temel bölüm yapan bu değişme personel faaliyetlerinin ve sorunlarının artan karmaşıklığı nedeniyle gerekli olmaktadır. Satın alma ve satma sorumluluklarının ayrılması da çoğu zaman departmanlı mağazaların geleneksel organizasyon modeline bir başka bölüm eklenmesine neden olmaktadır. Bununla birlikte bazı departmanlı mağazalar bölümlerin sayısını azaltmakta, diğerleri

ise yalnızca üç ve hatta bazen iki bölümde sorumluluk yoğunlaştırmak suretiyle organizasyon yapılarını -en azından organizasyon şemalarının üst düzeylerinde- basitleştirmektedirler.

Personel yöneticileri ile finans-denetim yöneticilerinin sorumlulukları ve önemi artmıştır. Yeni iş yasaları, işçi sendikalarının büyümesi, kısaltılmış çalışma saatleri, yükselen ücretler, yeni eğitim tekniklerinin gelişmesi ve işgörenlerin verimliliğini arttırma ihtiyacı personel yöneticisinin sorumluluklarını ve önemini arttıran başlıca personel faaliyetleri ve sorunlarıdır. Finans-denetim yöneticisinin sorumlulukları ve saygınlığı son yıllarda önemli ölçüde artmıştır. Kredi işlemlerinin büyümesi; mağazalarda daha çok sermaye kullanımı ciroyu ve kârı arttırdığı için elektronik bilgi-işlem ve bilimsel denetim yöntemlerinin artan kullanımı; ve vergi yasaları ile diğer yasaların artan karmaşıklığının bir sonucu olarak finans-denetim yöneticisinin görevleri genişlemiş ve birçok uzman yardımcılardan yararlanmak zorunlu hale gelmiştir.

Departmanlı mağazalar geniş ölçüde kurmay hizmetlerden yararlanma eğilimine girmişler ve organizasyonları içinde birçok kurmay birimlere yer vermeye başlamışlardır. Büyük ve gelişme gösteren departmanlı mağazalar bilgi toplamak, analiz etmek, özetlemek ve üst yönetim ile kararlardan sorumlu bulunan diğer yöneticilere tavsiyelerde bulunmak amacıyla organizasyonları içinde araştırma birimleri, stratejik planlama ve geliştirme birimleri ve planlama ve politika saptama komiteleri gibi birçok kurmay birimler kurmaktadır. Bu kurmay birimler hem üst yöneticilerin sağlam bilgiye dayalı kararlar almalarına yardımcı olmakta hem de organizasyonun verimini arttırmaktadır.

Departmanlı mağazalar merkezleşme uygulamalarını arttırma eğilimine girmiş bulunmaktadır. Birçok departmanlı mağaza artan sayıdaki şubelerini birbiriyle uyumlu hale getirmek için organizasyon yapısını değiştirmektedir. Çok sayıda şubeye sahip bulunan departmanlı mağazalar "eşit yönetim ağırlıklı mağaza" yaklaşımını uygulama eğilimi göstermektedirler. Merkezi denetim sistemini kolaylaştıran eşit yönetim ağırlıklı mağaza planında, satın alma sorumluluğu dahil olmak üzere temel yönetim sorumlulukları genel müdürlükte merkezleştirilmekte ve ana mağaza dahil bütün

mağazalar eşit organizasyon statüsündeki satış birimleri durumuna gelmektedir.

Ülkemizde ise gelişme aşamasında bulunan departmanlı mağazaların geniş ölçekli mağazacılık ögelerine tamamen sahip olduğunu söyleyemeyiz. Bu eksiklik, bazı temel işletme sorumluluklarının çok dar kapsamlı tutulması ve organizasyon içinde kurmay birimlere yeterince yer verilmemesi şeklinde kendini göstermektedir. Bununla birlikte, dünyada olduğu gibi ülkemizde de departmanlı mağaza işletmeleri şube sayılarını hızla arttırmakta ve şubeleri birbiriyle uyumlu hale getirmek için eşit yönetim ağırlıklı mağaza yaklaşımını benimseme eğilimine girmiş bulunmaktadır.

Çalışmamıza en yakın örnek olması nedeniyle inceleme konusu olarak ele aldığımız GİMA T.A.Ş.'nin organizasyon yapısına ilişkin olarak elde ettiğimiz bulgular ise şunlardır:

- Organizasyon planında eşit yönetim ağırlıklı mağaza yaklaşımı benimsenmektedir.
- 33 mağazadan oluşan bir departmanlı mağazalar zinciri halinde faaliyet göstermesi nedeniyle zin-

cirleme mağaza organizasyon ilkeleri uygulanmaktadır.

- Satış fonksiyonu dışındaki temel işletme sorumlulukları Genel Müdürlükte merkezleştirilmiştir.

- Satın alma ve satma sorumlulukları ayrılmış bulunmakta ve mağazalar eşit organizasyon statüsündeki birimler halinde faaliyet göstermektedir.

- Personel bölümü temel bir bölüm olarak faaliyet göstermektedir.

- Bazı eksiklikler dışında geniş ölçekli mağazacılık öğelerine sahip bulunmaktadır.

- Reklam ve tanıtma faaliyetlerinin sınırlı olması nedeniyle organizasyon yapısında temel bir bölüm olarak reklam-tanıtma bölümü yer almamaktadır.

- Kurmay hizmetlerden yararlanılmakla birlikte yeterli sayıda kurmay birimleri yer almamakta ve bu hizmetler yetersiz kalmaktadır.

- Mağazaların büyüklükleri ve faaliyet biçimleri faaliyet gösterilen yöreye göre farklılık göstermektedir.

Departmanlı mağazalar değişik şube mağaza organizasyon modellerini uygulamalarına karşın, şube mağazaların sayısı önemli ölçüde arttığı için eşit yönetim ağırlıklı mağaza yaklaşımı egemen olmaya başlamıştır. Merkezi denetim sistemini kolaylaştıran eşit yönetim ağırlıklı mağaza planının amacı zincirleme mağaza organizasyonunun sağladığı verim ve ekonomilerden yararlanmaktır. Departmanlı mağazalar zinciri halinde faaliyet gösteren kuruluşların, "organizasyonlarında geniş ölçekli mağazacılık öğelerinin tümüne yer vermek suretiyle eşit yönetim ağırlıklı mağaza modelini uygulamaları, organizasyonlarının verim ve işlevliliğini daha büyük ölçüde arttıracaktır" kanısını taşımaktayız.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

K İ T A P L A R

- _____• A Manual of Departmental Merchandise Content of Departmentized Stores, Controllers' Congress. New York: NRDGA , 1953.
- Alderson, W ve
P.E. Green. Planning and Problem Solving in Marketing. Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1964.
- American Newspaper
Publishers Association. Retail Memo. (Haziran 1962).
_____• Annual Report 1975. The J.C. Penney Co., 1975.
- Barker, C.W., I.D.
Anderson ve J.D.
Butterworth. Principles of Retailing. New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1963.
- Beasley, N. Main Street Merchant: The Story of the J.C. Penney Company. New York: Whittlesey House, McGraw-Hill Book Co., Inc., 1948.
- Bird, A.D. Merchandise Distribution Systems for Mass Retailers. New York: Mass Retailing Institute, 1975.

- Bucklin, L.P. Competition and Evolution in the Distributive Trades. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1972.
- _____. Canada Yearbook 1974. Ottawa: Information Canada, 1974.
- Carman, J.M. ve K.P. Uhl. Phillips and Duncan's Marketing: Principles and Methods. Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1973.
- Cemalcılar, İ. Pazarlama. Eskişehir: İ.T.İ.A. Yayını, 1979.
- Cundiff, E.W., R.R. Still ve N.A.P. Govoni. Fundamentals of Modern Marketing. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1973.
- Davidson, W.R. ve P.L. Brown. Retailing Management. New York: The Ronald Press Co., 1960.
- Dirksen, C.J. ve A. Kroeger. Advertising Principles and Problems. Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1973.
- Drew-Bear, R. Mass Merchandising: Revolution and Evolution. New York: Fairchild Publications, Inc., 1970.
- Duncan, D.J. ve C. Phillips. Retailing Principles and Methods. Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1965.

- Duncan, D.J. ve C.H. Stanley. Modern Retailing Management Basic Concepts and Practices. Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1977.
- Earle, W. ve W. Hunt. Operating Results of Self-Service Discount Department Stores 1973-74. Ithaca: Cornell University, 1974.
- Edwards, C.M. ve R.A. Brown. Retail Advertising and Sales Promotion. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1964.
- Eelle, R. The Meaning of Modern Business: An Introduction to the Philosophy of Large Corporate Enterprise. New York: Columbia University Press, 1960.
- England, W.B. The Purchasing System. Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1967.
- Hicks, H.G. The Management of Organizations: A Systems and Human Resources Approach. New York: McGraw-Hill, Inc., 1972.
- Hubenstein, A.H. ve C.J. Haberstroh. Some Theories of Organization. Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1960.
- Jones, F.M. Retail Merchandising. Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1961.

- Kappel, F.R. Vitality in a Business Enterprise.
New York: McGraw-Hill Book Co., Inc.,
1960.
- Katz, R.L. Executive Skills. Hanover, N.H.:
Amos Tuck School of Business
Administration, 1954.
- Lazo, H. ve A. Corbin. Management in Marketing. New York:
McGraw-Hill Book Co., Inc., 1961.
- Masotti, L.H. ve
J.K. Hadden. Suburbia in Transition. New York:
New Viewpoints, 1974.
- Marshall, A. Industry and Trade. London: The
Macmillan Co., 1920.
- Mazur, P.M. Principles of Organization Applied
to Modern Retailing. New York:
Harper and Bros., 1927.
- McFarland, D.E. Management Principles and Practices.
New York: Macmillan Publishing Co.,
Inc., 1974.
- McNair, M.P. Operating Results of Department
and Specialty Stores in 1954.
Boston: Harvard University Press,
1955.
- Mitchell, W.N. The Business Executive in a
Changing World. New York: American
Management Association, 1965.
- National Retail Merchants
Association, Financial
Executives Division Financial and Operating Results of
Department and Specialty Stores.
New York: NRMA, 1975.

- Oaks, C.L. Managing Suburban Branches of Department Stores. California: Stanford University Graduate School of Business, Business Research Services, 1957.
- Özalp, İ. İşletmelerde Yönetim: Fonksiyonlar ve Organizasyon. Ankara: Vergi Yayınları, 1985.
- Robinson, O.P., J.G.
Robinson ve M.P.
Matthews. Store Organization and Operation. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1957.
- Scher, J. Financial and Operating Results of Department Stores in 1974. New York: Financial Executives Division, National Retail Merchants Associations, 1975.
- Spriegel, W.R. ve
J.W. Towle. Retail Personnel Management. New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1951.
- Stern, W.L. ve A.I.
El-Ansary. Marketing Channels. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1977.
- Szalai, A. The Use of Time. The Hague, Netherlands: Mouton, 1972.

Şireli, A.F.

Türkiye'de Departmanlı Mağazaların Müsterilerinin Sosyo-Ekonomik Özellikleri. İstanbul: İ.Ü. Pazarlama Enstitüsü Yayını, 1973.

Tousley, R.D., E.
Clark.

Principles of Marketing. New York: The Macmillan Co., 1962.

U.S. 1972 Census of
Retail Trade.

Miscellaneous Subjects RC 72-S-3. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1975.

U.S. Department of
Commerce.

Department Store Retailing in an Era Change. Washington D.C.: U.S. Government Printing Office, 1975.

_____.

1974 U.S. Mail Order Industry Estimates. Chicago: Maxwell Sroge Co., Inc., 1975.

M A K A L E L E R

Anderson, H.M.

"Managing Applied Research in a Small Company," Management Review. (Ocak 1970).

Bell, J.E.

"Mobiles: Neglected Market Segment," Journal of Marketing. C. XXXIII. (Nisan 1969).

_____.

"Bergdorf Goes Suburban," Chain Store Age Executive. (Mart 1975).

- Berkwitt, G.J. "The Big Shakeup in Management Development," Dun's Review. (Mart 1973).
- Berkwitt, G.J. "The Crisis in Management Talent," Dun's Review. (Şubat 1973).
- Berlew, D.E. "Leadership and Organizational Excitement," California Management Review. C. XVII. (Kış 1974).
- Bienvenu, B.J. "What Kind of Training for Tomorrow," Personnel. (Kasım-Aralık 1961).
- Bond, R.C. "Department Store Organization," The Buyer's Manual. New York: National Retail Merchants Association, 1965.
- Boone, L.E., D.L. Kurtz, J.C. Johnson ve J.A. Bonio. "City Shoppers and Urban Identification Revisited," Journal of Marketing. C. XXXVIII. (Haziran 1974).
- Brown, E.J. "The Merchandising Division," The Buyer's Manual. New York: National Retail Merchants Association, 1965.
- Brown, R. "Successful Executives Have One Thing in Common," American Business. (Mart 1960).
- _____ . "Buyer Fight Builds on Digital Watches," Home Furnishings Daily. (Şubat 1976).

- Carman, J.M. "Selection of Retailing Services by New Arrivals," Journal of Retailing. C.L. (Yaz 1974).
- Carrovth, E. "Federated Department Stores: Growing Pains at Forty," Fortune. C. LXXIX. (Haziran 1969).
- Carusone, P.S. "A Shift in the Point of Patronage," MSU Business Topics. (Sonbahar 1970).
- Chapman, G.W. "Needed: Thinkers in Business," Dun's Review and Modern Industry. (Şubat 1962).
- Collins, D. "High Rise Profits," Stores. (Aralık 1973).
- Cox, E.P. "SMSA's Revisited," Michigan State Economic Record. C. XVII, S. 2. (Nisan 1975).
- _____. "Display Cases That Really Move," Chain Store Age Executive. (Aralık 1975).
- _____. "Do-It-Yourself Boosts Automotive Sales," Discaunt Merchandiser. (Kasım 1975).
- _____. "Effective Distribution Center Keeps Liberty House First," Stores. (Ağustos 1975).
- Elliot, B. "The Licensor/Licensee Relationship- A Critical Elements for Sucess," Retail Control. (Nisan-Mayıs 1976).

- Farm, E.H. "Application of the Marketing Concept to Retailing," Journal of Retailing. C. IXL. (Yaz 1965).
- _____. "Federated Will Have Another President," Home Furnishings Daily. (Temmuz 1972).
- Feinberg, S. "From Where I Sit," Women's Wear Daily. (Ocak 1974).
- Feinberg, S. "Progress Exact Its Toll of Buyers," Women's Wear Daily. (Mayıs 1962).
- Feinberg, S. "Retail Organization Concepts in Slow Evolution," Women's Wear Daily. (Mayıs 1962).
- Feinberg, S. "You Shouldn't Know Who's Boss of a Good Tandem Team," Women's Wear Daily. (Ağustos 1974).
- _____. "Focusing on the Customer," Women's Wear Daily. (Temmuz 1974).
- _____. "Food First... Again at Steinberg's," Supermarket News. (Eylül 1974).
- Gillick, W. "The Delegators: How They Assign Responsibility," Administrative Management. (Şubat 1962).
- Golden, L.S. "From Quantitiy to Quality," Chain Store Age Executive. (Eylül 1975).
- Gordon, B. "Diversity or Die?" Chain Store Age. (Aralık 1975).

- Gorgano, R. "The Changing Drug Store: Escaping from Giantism," Chain Store Age Executive. (Aralık 1976).
- Gorgano, R. "Vons Shrinks Square Footage," Chain Store Age Executive. (Aralık 1976).
- Gorman, W.P. "The Frightened Consumer," Journal of Retailing. C. LI. (Yaz 1975).
- Green, J.L. "Developing the Personnel Manager," Personnel Journal. (Nisan 1962).
- Green, J.L. "Personnel Management: Future Problems and Opportunities," Personnel. (Ocak-Şubat 1961).
- _____ • "Hallmark Expands and Revamps," Stores. (Ocak 1975).
- Hayghe, H. "Families and the Rise of Working Wives-An Overview," Monthly Labor Review. C. IC. (Mayıs 1976).
- Hedges, J.N. "Long Workweeks and Premium Pay: One Quarter of All Full-Time Workers Worked More Than 40 Hours a Week in May 1975," Monthly Labor Review. C. IC. (Nisan 1976).
- _____ • "Housewares vs. Chine," Home Furnishings Daily. (Mart 1976).
- _____ • "Independent Stresses Service in Retirement Community," Supermarket News. (Haziran 1975).

- _____.
"Is This Any Time to Start a Business?" Changing Times. (Ocak 1975).
- _____.
"It's a Do-It-Yourself Boom," Business Week. (Haziran 1974).
- _____.
"Jane Evans: The Whiz Kid Who Fills I. Miller's Shoes," Chicago Tribune. (Aralık 1970).
- Jolson, M.A. ve W.F. Spath.
"Understanding and Fulfilling Sho Shoppers Requirements: An Anomaly in Retailing," Journal of Retailing. C. II. (Yaz 1973).
- Katz, R.L.
"Skills of an Effective Administrator," Harvard Business Review. C. LII, S.5. (Eylül-Ekim 1974).
- Kaylin, S.O.
"All Stores Are Branch Stores," Chain Store Age. (Şubat 1961).
- _____.
"Knock," Home Furnishings Daily, (Şubat 1973).
- _____.
"May Company Cleveland Revamps Merchandisers," Women's Wear Daily. (Haziran 1974).
- Mayans, F.
"Research in Retailing," Retail Control. (Mayıs 1966).
- McCreery, J.
"Listen to What Your Customers Tell You," Readings in Modern Retailing. New York: NRMA, 1969

- Miller, R.L. "The Quality of Selling and Organization Structure," Journal of Retailing. C. XXXVII, S.2. (Yaz 1961).
- Miller, J.I. "The Dilemma of the Corporation Man," Fortune. C. LX, S.2. (Ağustos 1959).
- _____. "Miller-Whol Trims Its Style," Business Week. (Mayıs 1975).
- Marie, S.S. "Consumerism: Is It a Dead Issue?" Penney News. (Ocak-Şubat 1976).
- _____. "Marketing-Eye View of Women's Lib.," Grey Matter. (Şubat 1973).
- Mason, J.B. ve M.L. Mayer. "Empirical Observation of Consumer Behavior as Related to Goods Classification and Retail Strategy," Journal of Retailing. C. III. (Sonbahar 1972).
- _____. "Ninth Annual Financial Report Contest," Stores. (Eylül 1975).
- Plummers, G.F. ve G. Moller. "The Financial Executive: His Role in the Corporate Organization and in Over-All Company Planning," The Controller. (Ocak 1962).
- Porter, R. "Should Employment Be a Separate Function," Personnel. (Ocak-Şubat 1962).

- _____.
"Programming Tomorrow: Looking Ahead Is a Full-Time Job at Walgreen's--and a Very Serious One," Chain Store Age. (Aralık 1975).
- Prokop, T.
"'Chain Store Concept' Sought for Snellenburg's Branches," Women's Wear Daily. (Mayıs 1961).
- _____.
"Putting Up a Good Store Front," Hardware Retailing. (Temmuz 1975).
- _____.
"Raising Capital for Small Businesses," Business Week. (Kasım 1973).
- _____.
"Ralph's Store Within a Store," Chain Store Age Executive. (Aralık 1976).
- Randal, C.B.
"The Making of an Administrator," Dun's Review and Modern Industry. (Eylül 1962).
- _____.
"Retailers Only Recently Began to Research Market," Marketing News. (Haziran 1973).
- Rose, N.A.
"Communication for Understanding," American Business. (Şubat 1960).
- Rose, S.
"The Truth About Income Inequality in the U.S.," Fortune. (Aralık 1972).
- Saunders, D.A.
"Race for the Suburbs," Fortune. (Aralık 1951).
- Schinkel, T.
"Multiple Concepts: An Answer to the Struggle for New Growth," Stores. (Haziran 1976).

- _____ . "Seven Stores and Seven Consumer Programs," Tempo. C. XX, S.1, 1974.
- _____ . "Shopping Bag Helicopter Flying North for New Sites," Supermarket News. (Mart 1973).
- _____ . "Simon Shapes Filence Staff to Spot Trends Early," Women's Wear Daily. (Şubat 1976).
- Sklar, J. ve B. Berkovin "The American Birth Rate: Evidence of a Coming Rise," Science. C. CLXXXIX. (Ağustos 1975).
- Smith, P.E. "Trends in Branch-Store Organization," Journal of Retailing. (Sonbahar 1956).
- _____ . "Special International Issue," Journal of Retailing. (İlkbahar 1968).
- St. Marie, S.S. "New Consumer Spending Patterns," Penney News. (Kasım-Aralık 1975),
- Stone, G. "City Shopper and Urban Identification," American Journal of Sociology. C.LX. (Haziran 1954).
- Strahl, R.M. "How Department Heads Spend Their In-Store Time," Journal of Retailing. C. XXVI. (Kış 1960-61).
- Stryker, P. "On the Meaning of Executive Qualities," Fortune. C. LVII, S.6. (Haziran 1958).
- _____ . "Study Finds Income More Unequal," New York Times. (Aralık 1972).

- _____ . "Study Sees Only Small Shift in Long-Turn Consumer Buying," Advertising Age. (Mayıs 1975).
- Tauber, E.M. "Why Do People Shop?" Journal of Marketing. C. XXXVI. (Ocak 1972).
- _____ . "They're Highballing Hangware," Chain Store Age. (Mart 1972).
- _____ . "Time Use Studies Reveal Flight of Working Women: Everyday Life in 12 Countries Has Common Pattern," ISR Newsletter. University of Michigan. (Sonbahar 1973).
- _____ . "The Agileman Who Build Third Avenue," Fortune. C. LXXI. (Mayıs 1965).
- _____ . "The Apartment Market Means Business," Home Furnishings Daily. (Ağustos 1972).
- _____ . "The Birth Rate Is Decline Again," Business Week. (Mart 1976).
- _____ . "The Burgeoning Benefits of a Lower Birth Rate," Business Week. (Aralık 1973).
- _____ . "The Changing Role of Women Today," New Views of a \$ 100 Billion Industry New York: Newspaper Advertising Bureau, 1973.
- _____ . "The Food Shopper 1975," Chain Store Age. (Nisan 1975).
- _____ . "The Leisure Market," Stores. (Mayıs 1974).

- _____. "The True Look of the Discount Industry," The Discount Merchandiser. (Mayıs 1976).
- _____. "The Uptight Consumer," Progressive Grocer. (Kasım 1975).
- Veale, R.E. "Systems Approach Solves Garment-Handling Problem," Material Handling Engineering. (Nisan 1974).
- Wall, M. "Store Organization: How to Build in the Capacity for Change," Stores. (Ekim 1961).
- _____. "What Senior Citizens in Supermarkets," Chain Store Age. (Mart 1972).
- _____. "Why Departmentalization Is a prime Industry Need During the 70's," Hardware Retailer. (Ekim 1969).
- Weiss, E.B. "Do-It-Yourself Goes Feminine," Advertising Age. (Mayıs 1975).
- Weiss, E.B. "How New Life Styles Affect Home Goods," Stores. (Aralık 1975).
- _____. "1976 Annual Report of the Grocery Industry," Progressive Grocer. (Nisan 1976).