

ZİNCİRLEME MAĞAZALARDA  
MERKEZLEŞME - MERKEZLEŞMEME  
UYGULAMALARI VE  
ESKİŞEHİR'DEKİ İNCELEME

Sibel GİTMEZ  
(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir - 1998

ZİNCİRLEME MAĞAZALARDA MERKEZLEŞME  
MERKEZLEŞMEME UYGULAMALARI  
VE ESKİŞEHİR'DEKİ İNCELEME

Sibel Gitmez

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yönetim ve Organizasyon

Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Celil Koparal

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
MERKEZ KÜTÜPHANESİ

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eylül 1998

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

### ZİNCİRLEME MAĞAZALARDA MERKEZLEŞME - MERKEZLEŞMEME UYGULAMALARI VE ESKİŞEHİR'DEKİ İNCELEME

Sibel Gitmez

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 1998

Danışman: Prof. Dr. Celil Koparal

Türkiye'de ticaret sektörü, 1980 sonrası politikaların bir sonucu olarak hızlı değişim sürecine girmiştir. Çok uluslu perakendecilerin Türkiye pazarına girmesi rekabeti arttırmış ve eğitici bir rol oynamıştır. Türk girişimcileri bu rekabet koşullarında birleşmiş veya mağaza sayılarını arttırarak büyüme yoluna gitmişlerdir.

Zincirleme mağazalarda yaptığımız bu çalışmanın birinci bölümünde, büyük perakendeci kuruluşların en gelişmiş örneklerinden biri olan zincirleme mağaza kavramına değinilmiş, zincirleme mağazalarda merkezleşme-merkezleşmeme uygulamaları açıklanmıştır.

Çalışmamızın ikinci bölümünde Eskişehir'deki zincirleme mağazalardan İsmar, Migros ve Ordu Pazarları incelenmiş ve merkezleşme-merkezleşmeme açısından değerlendirilmiştir.

Görüşme yöntemiyle elde ettiğimiz bilgiler bizi bu mağazaların merkezleşmiş bir yapıya sahip oldukları sonucuna götürmektedir.

Yapılan analiz ve yorumların ışığı altında, zincirleme mağazaların ortak özelliklerini bünyesinde toplayan, merkezleşme eğilimine ağırlık veren bir tablo gözlenilmiş, satış mağazalarındaki yöneticilerin yerel koşullara uyum sağlamada bireysel önceliklerini kullanmalarını teşvik ederken, bir yandan da satış çabalarının sağladığı ekonomi ve üstünlüklerin korunması önerilmiştir.

**ABSTRACT****INVESTIGATIONS ABOUT CENTRALIZATION & DECENTRALIZATION IN  
THE CHAIN STORES AND THEIR APPLICATIONS ON ESKİŞEHİR  
CHAIN MARKETS****Sibel Gitmez****Management and Organization Main Science Branch  
Anadolu Üniversitesi Institute of Social Sciences, September 1998****Advisor : Prof. Dr. Celil Koparal**

The commercial sector in Turkey, has participated a rapid change as a result of the policies after 1980. The entrance of multi-national retailers in Turkey market has increased competition and has played an educative role. The Turkish enterprisers have united upon these competitive conditions or they have preferred to expend by adding new stores to their chains.

In the first part of our study in the chain stores, the concept of chain store, which is one of the most developed examples of large retailers are mentioned; the applications of centralization and decentralization in the cahin stores are illustrated.

In the second part of our study, three chain stores located in Eskişehir, namely Ismar, Migros and Ordu Pazarları, were invertigated for an evaluation in regard to centralization- decentralization.

The informations we obtained by interview method took us to the result that these stores possess centralized structures.

In the light of the analysis performed and comments made, an aspect which gathers the common properties of these chain stores, and which attaches importance to the centralization trend was observed; a model aiming to protect the economy and its superiority which is supplied by sales efforts is proposed, where this model, also encourages the managers in the stores to use their individual priority so as to adapt to local canditions.

**JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI**İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Celil Koparal

Üye : Prof. Dr. Şen ÖZ-ALP

Üye : Prof. Dr. Neadet Timur

Sibel GİTMEZ'in "Zincirleme Mağazalarda Merkezleşme - Merkezleşmeme Uygulamaları ve Eskişehir'deki İnceleme" başlıklı tezi 15.../09/1998 tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Enver Özkalp

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ .....	ii
ABSTRACT .....	iii
DEĞERLENDİRME KURULU VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI .....	iv
ÖZGEÇMİŞ .....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
<b>BÖLÜM</b>	
1. GİRİŞ .....	1
2. ZİNCİRLEME MAĞAZALARDA MERKEZLEŞME	
MERKEZLEŞMEME UYGULAMALARI .....	2
2.1. Kapsamı .....	2
2.2. Tanımı .....	2
2.3. Merkezleşmiş Mağazaların Özellikleri .....	3
2.3.1. Fiziksel Benzerlik .....	3
2.3.2. Benzer Ürünlerin Satışa Sunulması .....	3
2.3.3. Standart Faaliyet Yöntemleri .....	4
2.3.4. Yönetim Bilgi Sistemine Aşırı Güven .....	4
2.3.5. Aynı Tarzda Reklam .....	4
2.3.6. Mağaza Düzeyinde Sorumluluklar .....	4
2.4. Mağaza Fonksiyonlarında Merkezleşme .....	5
2.4.1. Ticaret .....	5
2.4.1.1. Satınalma .....	7
2.4.1.2. Stok kontrol .....	10
2.4.1.3. Reklam-tanıtma .....	10
2.4.1.4. Teşhir .....	11

2.4.2. Personel .....	12
2.4.3. Mağaza Faaliyetleri .....	12
2.4.3.1. Depolama .....	14
2.4.3.2. Mal akış .....	15
2.4.4. Emlak .....	15
2.4.5. Finans - Denetim .....	17
2.5. Merkezleşmemiş Mağazaların Özellikleri .....	19
2.5.1. Yüksek Düzeyde Sorumluluk .....	19
2.5.2. Fiziksel Büyüklük Satış Hacmi .....	20
2.5.3. Personel Seçme ve Eğitim .....	21
2.5.4. Yerel Rekabet Durumlarında Karar Alma .....	21
2.6. Mağaza Fonksiyonlarında Merkezleşme .....	22
2.6.1. Satış .....	22
2.6.2. Sipariş Verme .....	24
2.6.3. Fiyatlama .....	25
2.6.4. Reklam - tanıtma .....	25
2.6.5. Personel .....	25
2.6.6. Denetim .....	26
3. ESKİŞEHİR'DE FAALİYET GÖSTEREN ZİNCİRLEME MAĞAZALARININ MERKEZLEŞME - MERKEZLEŞMEME UYGULAMALARI .....	27
3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi, Sınırlılıkları, Kapsamı ve Yöntemi ...	27
3.1.1. Araştırmanın Amacı .....	27
3.1.2. Araştırmanın Önemi .....	28
3.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	28
3.1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi .....	29
3.2. Bulgular ve Yorum .....	29
3.3. İsmar A.Ş. ....	29

3.3.1. Tanıtımı .....	29
3.3.2. Amaçları .....	30
3.3.3. Organizasyon Yapısı .....	31
3.3.4. Mağaza Fonksiyonlarında Merkezleşme - Merkezleşmeme Uygulaması .....	32
3.3.5. Değerlendirme .....	37
3.4. Ordu Pazarları .....	38
3.4.1. Tanıtımı .....	38
3.4.2. Organizasyon Yapısı .....	39
3.4.3. Amaçları .....	40
3.4.4. Mağaza Fonksiyonlarında Merkezleşme - Merkezleşmeme Uygulaması .....	40
3.4.5. Değerlendirme .....	45
3.5. Migros .....	46
3.5.1. Tanıtımı .....	46
3.5.2. Amaçları .....	46
3.5.3. Organizasyon Yapısı .....	47
3.5.4. Mağaza Fonksiyonlarında Merkezleşme - Merkezleşmeme Uygulaması .....	48
3.5.5. Değerlendirme .....	54
4. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	55
KAYNAKÇA .....	58



**ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil 1	İsmar Organizasyon Şeması .....	31
Şekil 2	Ordu Pazarları Organizasyon Şeması .....	39
Şekil 3	Migros Organizasyon Şeması .....	47

## BÖLÜM 1

### GİRİŞ

Modern perakendeci kuruluşlar olan ve son tüketiciye uygun tüketim mallarını uygun fiyatla, uygun zamanda ve uygun yerde sağlamayı amaçlayan gıda zincirleri perakendecilik faaliyetlerini mükemmel biçimde yerine getirmektedirler. Gıda zincirleri kendi işgörenlerine doğrudan, mal tedarik kaynaklarının işgörenlerine ise dolaylı olarak bir geçim kaynağı sağlamaktadırlar. Uygun, güvenilir ve çekici zincirleme mağazalar, tüketicilerin satın almalarını kolaylaştırmakta, ekonomik büyümeyi teşvik etmektedirler.

Hızlı ve zor rekabet koşullarında mücadele eden zincir mağazalar benimsedikleri yönetim anlayışları ile hizmet ederken hem müşteriler hem de tedarik kaynakları ile yakın ilişkiler içindedirler.

Alınan kararlar ne kadar hızlı ve doğru olursa işletme o kadar iyi yönetilmiş olacaktır. İşletmenin alt basamaklarına birincil kararları alma yetkisi verilirse, yönetimde merkezleşme sözkonusudur. Ancak, alt basamakların yanlış kararlar almasından korkulup karar mekanizması merkezden yürütülüyorsa da yönetimde merkezleşme sözkonusudur.

Zincirleme mağazalarda merkezleşme ve merkezleşmeme uygulamalarının dengelenmesi ile daha başarılı olunabileceği düşünülmektedir.

## BÖLÜM 2

### ZİNCİRLEME MAĞAZALARDA MERKEZLEŞME-MERKEZLEŞMEME UYGULAMALARI

#### 2.1. Kapsamı

Bir zincire sahip olabilmek için birden fazla bağlantısı olması gerekir. Bir işletmeyi zincirleme mağaza işletmesi olarak nitelendirebilmek için birden fazla mağaza işletiyor olması gerekir, fakat birden kaç fazla mağaza işletilmelidir? Zincirleme mağaza işletmesini oluşturmak için gerekli olan en az mağaza sayısı zaman zaman iki zaman zaman dört olarak kabul edilmiştir. Günümüzde ise zincirleme mağaza işletmesinin kapsamı gereken mağaza sayısının onbir yada daha fazla olması görüşü ağırlık kazanmıştır. Ancak yalnızca mağaza sayısının belirli olması zincirleme mağaza işletmesini oluşturmaya yetmeyecektir. İki, üç yada dört mağaza tek sahiplik altında bulunabilir, fakat yine de bir zincirleme mağaza işletmesinin birimleri olarak nitelendirilmeleri için gerekli özelliklere sahip bulunmazlar. Örneğin, madeni eşya satan bir işletme, sahibinin bir spor malları mağazası, bir ev aletleri mağazası, bir bahçe gereçleri mağazası ve bir boru tesisatı mağazası kurduğu noktaya kadar genişleyebilir. Bu mağazalar grubu yine bir zincirleme mağaza işletmesi olarak kabul edilmez, çünkü mağazaların her biri farklı mal türlerini satışa sunmaktadır. Eğer işletme sahibi her bir mağaza türünün sayısını onbire yükseltirse, mağazaların türlerine göre de zincirleme mağaza söz konusu olacaktır.

#### 2.2. Tanımı

Zincirleme mağazalar geniş anlamda şöyle tanımlanırlar: “Zincirleme mağazalar merkezi sahiplik yada kontrol altında, merkezi yönetime sahip bulunan, iki yada daha fazla (benzer mal türleri satan) mağazadan oluşan büyük perakendeci kuruluşlardır.”<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Louis W. Stern ve Adel I.El - *Ansary Marketing Channels* (New Jersey : Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, 1977), s.32.

### 2.3. Merkezleşmiş Mağazaların Özellikleri

Merkezleşmiş zincirleme mağaza organizasyonlarında ya da çok birimli mağaza organizasyon modellerinde, uygulamada bütün stratejik ve fonksiyonel kararlar bir merkezde alınır, tipik olarak mağaza müdürleri bile az sayıda rutin olmayan faaliyet kararları alırlar. Bu merkezleşme, perakende pazarında yüksek derecede standardizasyona olanak verir. Merkezleşmiş mağazalar bazı ortak özelliklere sahiptir.<sup>2</sup>

#### 2.3.1. Fiziksel Benzerlik

Bazı küçük farklılıklara izin verilmekle birlikte, merkezleşmiş zincirlerin her birimi diğer bütün birimlerle büyük fiziksel benzerlik taşır. Seyahat esnasında kendinizi bu tür bir mağaza içinde bulabilirsiniz ve mağaza oturduğunuz şehirdeki mağazanın neredeyse bir kopyası olduğu için çevredeki herşeyin aşına olduğunu hissedebilirsiniz.

#### 2.3.2. Benzer Ürünlerin Satışa Sunulması

Zincirin, bütün birimleri için ürün gruplarının merkezi olarak yatarılması nedeniyle, her bir mağaza, organizasyonun kazandığı pazar durumuna ve müşteri beklentilerine dayanan temel ürün bileşimi satışa sunar. İşletme merkezinin sunduğu herşeyi satışa sunmaları gerekmemesine ve beden, renk, vb. için yerel tercihlere göre sınıflandırma yapabilmelerine karşın, mağaza yöneticileri temel ürün bileşiminin yaratılmasında çok az gerçek seçim hakkına sahiptirler. Fırsat düştükçe mağaza müdürlerine yerel tedarik kaynaklarından satınalma izni verilebilir. Örneğin, fast-food ile ilgili ürün kalemleri bir şehirde mevcutken bir başka şehirde bulunmayabilir.

<sup>2</sup>

Delbert J.Duncan ve Charles F.Philips, *Retailing Principles and Methods* (Illinas : Richard D. Irwin, Inc., 1985), s.177.

### **2.3.3. Standart Faaliyet Yöntemleri**

Merkezileşmiş bir mağaza organizasyonu, işletme merkezince geliştirilen faaliyet el kitabından açıkça ifade edilen standart politikalara uygun olarak faaliyet gösterir. Bütün önemli kararlar mağaza yöneticileri tarafından izlenmesi gereken politikalar ve yöntemler olarak standartlaştırılmıştır. Bu nedenle gerçek anlamda, mağaza yöneticileri çok seyrek olarak önemli, bağımsız iş kararları alırlar, fakat merkezi yönetim tarafından tanımlanan politika ve yöntemleri yakından izlerler.

### **2.3.4. Yönetim Bilgi Sistemine Aşırı Güven**

Yönetim bilgi sistemlerinin tasarımı ve kullanımı organizasyonun yapısıyla kuvvetli bir biçimde ilgilidir. Oldukça merkezileşmiş mağaza organizasyonlarında, tam bir ürün sınıflama sistemi, zincirin bir ucundan bir ucuna para ve birim stok kontrolü için kullanılır. Tipik olarak, bilgisayara bağlanmış sistem, satış noktasındaki tüm ilgili işlem verilerini kaydeder. Bu bilginin, mesai saatlerinden sonraki saatlerde merkez bilgisayara nakladilmesi ve ertesi gün yönetimin incelenmesine hazır hale gelmesi olağanüstü birşey değildir. Bu sayede merkez satınalma görevlileri ya da ürün dağıtıcıları nerede ne satıldığını günlük temele göre izleyebilirler.

### **2.3.5. Aynı Tarzda Reklam**

Aynı tarzda reklam oldukça merkezileşmiş mağaza organizasyonlarının özelliğidir. Örneğin; gazete radyo ya da televizyon ile reklam yapılan bir ürün zincirin bütün birimlerinde genellikle mevcuttur.

### **2.3.6. Mağaza Düzeyinde Sorumluluklar**

Merkezileşmiş mağaza organizasyonlarında, bu sorumluluklar müşteri hizmeti, kişisel satış, müşteri bilgisi, fiziksel birimin bakımı ve etkin karar alma için işletme

merkezince ihtiyaç duyulan tüm iş bilgilerinin zamanında ve doğru raporlanması üzerinde odaklaşır.

## 2.4. Mağaza Fonksiyonlarında Merkezleşme

Sorumluluğun merkezde olmasının prensip avantajlarından birisi tüm operasyonların başarılı olmasında gerekli olan uzmanların kiralanabilmesidir. Bu uzmanlar hareketlerinde firmanın tümünü gözönüne alacaklar ve işlemin ekonomikliliği bu hareketlerini etkileyebilecektir. Satınalmada, fiyat belirlemede ve şubelere göndermede sınırsız otorite verildiği zamanlarda oldukça geçerlidir. Sorumluluğun merkezileşmesi aynı zamanda, zayıf bir mağaza yöneticisinin yetki verilmediği müddetçe mağaza performansını çok fazla etkilemediği gerçeğini verecektir. Otorite ve sorumluluğun merkezileşmesinin prensip zayıflığı, kararlılığın işlem yerlerinden oldukça uzakta alınmasıdır. Ülkenin değişik yerlerinde koşullar oldukça değişkendir ve müşteri gereksinimleri her yerde aynı değildir. Her ne kadar U.S.A.'da satılan tüm ürünler standart hale getirilmişse de halâ daha satınalma farklılıkları mevcuttur. Merkez mağazadaki bir alıcı belli farklılıklara dikkat etmeli ve satın alacağı ürünlerin standartlara uygun ürünler olmasına konsantre olmalıdır.<sup>3</sup> Müşteri şikayetleri ve iadeleri merkezden veya yerinde mağazalar tarafından çözümlenebilir. Merkezleşmemiş bir yaklaşımda problemler mağazadaki satış personeli tarafından ele alınmaktadır.<sup>4</sup>

### 2.4.1. Ticaret

Zincirleme mağazaların pekçoğunun ticaret bölümü vardır, fakat mağazalar tarafından satışa sunulan malların büyük bir çoğunluğunu üreten fabrikalara sahip bulunan bir zincirleme mağaza ticaret bölümüne ihtiyaç duymaz. Ticaret bölümünün fonksiyonları organizasyonun diğer birimleri tarafından yerine getirilebilir; bununla birlikte, zincirleme mağaza işletmelerinin birçoğu mağazalar tarafından satılan bütün

<sup>3</sup> P. Robinson, G. Robinson, *Store Organization and Operation*, 1957, s.53.

<sup>4</sup> J.Barry Mason, Morris L. Mayer. *Retailing*. Richard D. Irwin inc. 1991, s. 581.

malları üretmedikleri için, zincirleme mağazalar çoğunlukla ticaret bölümüne sahiptirler.

Etkin mal, fiyat, reklam-tanıtma politikalarının koordinasyonu ve yürütülmesi, mağazanın diğer temel yöneticileriyle birlikte bu politikaların oluşturulması gerçekleşir.

Zincirleme mağazanın temel mal politikasına uygun malların satın alınmasından sorumludur. Zincirleme mağaza tarafından satışa sunulan genel mal sınıfları sık sık değiştirilmez; fakat ayakkabı zincirlerinin çorapları ya da el çantalarını eklemeleri yada çıkarmaları gibi, zaman zaman farklı bir mal türü eklenebilir, ya da çıkarılabilir. Böyle bir faaliyet ticaret müdürünün tavsiyesi üzerine yerine getirilebilir; fakat buna ilişkin kararın önemi nedeniyle, bu konuda yetki zincirleme mağaza işletmesinin baş yöneticisine ait olmalıdır. Genellikle çok yavaş değişimlerine karşın, temel bir mal sınıfını oluşturan mal değişebilir. Ticaret müdürü bu tür değişiklikleri yapma yetkisine sahiptir.

Fiyatların alt üst sınırları fiyat politikasının temel bir unsurudur. Ticaret bölümü fiyatları bu sınırlar içinde tutmaktan sorumludur. Ticaret müdürü diğer üst yöneticilerle birlikte fiyatların alt ve üst sınırlarının ne olması gerektiğini belirlemeye katılır. Alt ve üst fiyat sınırının yeniden düzenlenmesi kararlaştırıldığında yeni düzenlemenin uygulamaya koyulması emri verilir. Ticaret müdürü belirli fiyat dizilerinin ne olması gerektiği konusunda tam yetkilidir. Bu, ticaret müdürünün teknik bakımdan yeterli olduğu bir konudur.<sup>5</sup>

Reklam-tanıtma çabasının niteliği ve miktarı temel reklam-tanıtma politikasının bir parçasıdır. Ticaret yöneticisi diğer üst yöneticilerle birlikte reklam-tanıtma çabasının ne kadar yoğun olacağını ve reklam-tanıtma için ne kadar harcanacağını belirlemesine katılır. Yoğunluk ve harcanacak para sınırları içinde, ticaret bölümü reklam-tanıtma politikasının uygulanmasından sorumludur. Çeşitli reklam-tanıtma

<sup>5</sup> J. M. Carman ve K.P. Uhl Phillips an Duncan's Marketing Principles and Methods. Richard D. Irwin, Inc., 1973), ss.470-472-636.

yöntemlerinin kullanımına verilecek önem belirlenir. Mal ve reklam tanıtma planlarının yapılmasından sorumludur. Ticaret müdürü diğer üst yöneticilerle birlikte bu planlara ilişkin hazırlık konferansları düzenler, daha sonra; bu konferanslarda ulaşılan kararlar ışığında genel planları geliştirir. Planların ayrıntıları ticaret bölümündeki diğer görevliler tarafından geliştirilir.

Ticaret müdürü reklam-tanıtma sorumluluğuna sahip olmaksızın da, zincirleme mağaza organizasyonun işlenmesi tamamiyle mümkündür, fakat ticaret müdürü her iki fonksiyonda da sorumlu olduğu zaman, satınalma ve reklam-tanıtma fonksiyonlarının koordinasyonu daha kolaydır. Bununla birlikte, uygun yönetim tekniklerinin kullanımı ve nezaret edilmesi suretiyle, satınalma ve reklam-tanıtma fonksiyonları ayrıldığı zamanda yeterli koordinasyon sağlamak mümkündür. Büyük bir zincirleme mağazadaki iş hacmi, reklam-tanıtma fonksiyonunu organizasyonun ayrı bir temel bölümü yapmak için yeterli nedendir.

#### **2.4.1.1. Satınalma**

Satınalma yöneticisi satınalma görevlilerinden sorumludur, fakat bazen ticaret müdürü aynı zamanda satınalma yöneticisidir ve belirli bir mal türünün satın alınmasından sorumludur. Satınalma görevlilerinin çalışmaları koordine ve nezaret edilir, öğütler verilir ve gerektiğinde mal tedarik kaynakları ile görüşmelere yardımcı olunur. Tüketici talebi ve pazar eğilimlerine ilişkin bilgi toplanır.

Satınalma görevlisi belirli bir mal türünü ya da türlerini satınalmaktan sorumludur. Malların tam ne olabileceği ilk olarak zincirleme mağazanın türüne ikinci olarak ise zincirleme mağaza tarafından yapılan işin hacmine bağlıdır. Bir bayan hazır giyim zincirlerinde, satın alma kadın elbiseleri, bulüzler, etekler, mantolar ve tayyörler, kadın iç çamaşırları, gecelikler ve çoraplar konusunda uzmanlaşırlar. Giysi dizisi içinde satınalma görevlileri ek olarak fiyat dizisi ve malzemeler konusunda uzmanlaşırlar. Bir



gıda zincirinde satınalma görevlileri, sebze-meyve, süt ürünleri, et ve bakkaliye malları konusunda uzmanlaşırlar. Bu mal sınıfları içinde ileri uzmanlaşma vardır. Satınalma görevlilerinin mallar konusundaki uzmanlaşma derecesi iş hacmine bağlıdır. Küçük zincirleme mağazalarda, satın alma görevlileri büyük zincirleme mağazaların satınalma görevlilerine kıyasla daha geniş mallar dizisini satın alırlar.<sup>6</sup>

Satınalma bölümünde satınalma görevlileri satılabilme derecesi yüksek olan, tüketiciler tarafından şiddetle talep edilen malların satın alınmasından sorumludur. Bunun yapılması için iyi bir tüketici talebi grafiğine sahip olunmalıdır. Bu nedenle mağaza yöneticilerinden satın alma görevlilerine tüketici talebine ilişkin güncel bilgi ile donatılmış rapor akışı satınalma görevlileri için önemli bir yardımdır. İhtiyaç duyulan bilginin çoğu mağaza yöneticileri tarafından gönderilen mal siparişlerinin üzerinde gösterilir.

Satılabilme olanağı fiyattan ayrı düşünülemez; bu nedenle, satın alma görevlisi zincirleme mağaza için karlı olan bir fiyatta müşteri için iyi bir değer olan malların satın alınmasından sorumludur.

Satın alma görevlisi; satın alma yöneticisi ve ticaret müdürüyle birlikte fiyat dizilerinin belirlenmesine katılır. Zincirleme mağaza çok büyük olduğundan ya da malların özelliği gereği bakkaliye mallarında olduğu gibi fiyatlar sık sık değiştiğinde, perakende fiyatların belirlenmesi konusunda satın alma görevlisine uygun bir biçimde tam yetki verilebilir. Hem malın seçimi hemde perakende fiyatının belirlenmesi yetkisine sahip bulunarak, satın alma görevlisi tıpkı bir departmanlı mağazadaki departman yöneticisi gibi mala ilişkin brüt kardan da sorumlu olur.

Uygun miktarı satın almak, satın alma görevlisinin sorumluluğudur. Bunu daha kesin olarak yapmak için, satın alma görevlisi sipariş edilen, geçiş halindeki ve stoktaki mal miktarını bilmelidir. Satınalma görevlisi bu bilgiyi kendisi toplamaktan sorumlu değildir. Mal hareketlerine ilişkin istatistiklerin kaydedilmesi ve raporların hazırlanması

<sup>6</sup> National Retail Merchants Association, *The Buyers Manual*, (New York : NRMA, 1965), s.88.

stok kontrol bürosunun sorumluluğudur. Yerel pazar koşullarına adapte olabilmek, siparişin hızı, branşların sahip olduğu özerklik sayesinde elde edilen moral merkezleşmemiş satınalmanın avantajlarından. Dezavantajları ise, kopuk planlama, tutarsız imaj, sınırlı yönetim kontrolleri, personel desteğinin azlığı ve indirim hacmindeki azalmalardır.<sup>7</sup>

Satın alma görevlileri satın aldığı malların reklam-tanıtma faaliyetinden de sorumludur. Bununla birlikte, bu sorumluluk teşhirlerin ve reklamların düzenlenmesini kapsamaz. Bu konu uygun uzmanlar tarafından yeterli bir biçimde ele alınır. Satın alma görevlisinin malı, reklam-tanıtma düşüncesiyle satın alması ve zincirleme mağaza tarafından genellikle düzenlenen reklam-tanıtma olayları açısından düşünmesi beklenir. Satınalma görevlisi belirli bir mal dizisi için belirlenen reklam-tanıtma politikasından geri kalmamak suretiyle bir reklam-tanıtma planı tasarlamalıdır. Planın yürütülmesi organizasyonun uygun reklam-tanıtma birimlerinin sorumluluğudur ve planın yürütülmesine nezaret edilmesi ise bölge nezaretçilerinin sorumluluğudur.<sup>8</sup>

Reklam-tanıtma planının bir parçası olarak, satınalma görevlisi ticaret müdürüne reklam tanıtımı yapılması gereken mal kalemlerini teklif etmekten sorumludur. Hangi mal kalemlerinin tanıtımının yapılacağını ticaret müdürü belirler. Reklam tanıtımı iyi yapılan mal kalemlerine sahip olmak için, satın alma görevlisi özel satış tarihlerinden oldukça önce bu mal kalemleri için toptancı pazarlarında hazır olmalıdır. Mağazalar zinciri için bütün satınalma faaliyetleri merkez satınalma departmanında bulunan satınalma görevlileri tarafından yerine getirilir. Bütün promasyon ve reklamlar da merkez tarafından planlanır ve finanse edilir.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Joel R. Evans, Barry Berman. **Retail Management A Strategic Approach**. Macmillan Publishing Company, London 1986, s. 284.

<sup>8</sup> Wingate ve Friedlander, s.298.

<sup>9</sup> Harlan E. Samson. **Retail Merchandising Consumer Goods and Services**. South-Western Publishing Co, 1993, s. 17.

### 2.4.1.2. Stok Kontrol

Mal hareketlerine ilişkin istatiksels bilgiler, satın alma görevlileri için birinci derecede önemlidir. Bu bilginin sağlanması stok kontrol bürosu yöneticisinin sorumluluğudur. Stok kontrol bürosu devamlı envanter hesabının mal stoku ile sürekli olarak uyum halinde bulunmasını korumaktadır.

Bu büronun yönetici, ticaret müdürüne ve satın alma görevlilerine mal türleri, fiyat dizileri, beden ya da numara, stil, renk ya da malların satın alma görevlisi için önemli olan tüm fiziksel özelliklerine kadar satışlara ve stoklara ilişkin bilgi sağlar. Az satılan mallar, çok satılan mallar, stok dönme hızı, fiyat indirimleri, maliyet yüzdeleri, fiyat artış yüzdeleri ve elde edilen iskontolara ilişkin raporlar hazırlanır. Kısacası, stok kontrol bürosu yöneticisinin sorumluluğu çeşitlerine kadar mallara ilişkin bütün faaliyet istatistiklerini sağlamaktır.<sup>10</sup>

Bu büronun işi, kuşkusuz, özelliği gereği kayıt tutulmasını gerekli kılar ve mantıksal olarak bu sorumluluk finans-denetim bölümüne verilebilir. Bununla birlikte, finans-denetim bölümünün genel nitelikte kayıt ve muhasebe tutması ve bölümlere kendi özel istatistiklerini toplama izni verilmesi bir politika ise, ticari istatistiklerin toplanması ve rapor edilmesi sorumluluğu ticaret bölümüne bırakılırsa, büyük bir olasılıkla bu faaliyetler daha zamanlı ve daha koordineli olacaktır.

### 2.4.1.3. Reklam - Tanıtma

Satın alma, fiyatlandırma ve reklam, tanıtma fonksiyonlarının uygun biçimde koordinasyonunun sağlanması için, reklam-tanıtma yöneticisi çoğunlukla ticaret müdürünün astıdır. Kuşkusuz, organizasyonun ayrı bir temel bölümü olarak reklam-tanıtma bölümüne sahip olmak suretiyle koordinasyon sağlanabilir. Bununla birlikte, birçokları tarafından, malların satın alınması ve fiyatlandırmasından sorumlu bölüm aynı

<sup>10</sup> "Unit Stok Control" *Hardware Retailer*, (June, 1970) ss: 48-49.

zamanda bu malların reklam-tanıtma faaliyetlerinden de sorumlu bulunursa, koordinasyonun daha kesin olduğuna inanılır.

Reklam-tanıtma yöneticisi, satın alma görevlileri ve malların reklam-tanıtımıyla ilgilenen diğer yöneticilerle işbirliği yaparak reklam-tanıtma planının geliştirilmesinden sorumludur. Malların reklamının yapılmasında kullanılacak malzemenin hazırlanması, üretimi ve mağazalara dağıtılmasından da reklam bölümü sorumludur. Bu malzeme reklam-tanıtma politikalarına göre hazırlanmalıdır.

Hangi reklam araç ve tekniklerinin en etkili olduğu bu bölümde belirlenir.

Gazetelerle sayfa yeri için anlaşmaları düzenler. Belirli reklam araçlarında kullanılacak yerleri seçer.

#### 2.4.1.4. Teşhir

Teşhir bölümü zincirin bütün mağazaları için uygun olan vitrin teşhirleri ve mağaza içi teşhirlerin planlanması ve yaratılmasının genel sorumluluğuna sahiptir.

Bazen bu, vitrin ve iç teşhir alanının büyüklük ve şekli, vitrinlerin güneşe nazaran durumu ve ışıklandırma olanakları gibi mağazalar içindeki farklı fiziksel koşulları gözönünde bulundurmaya gerekli kılar. Teşhirler mağazanın reklam-tanıtma politikasına uygun biçimde meydana getirilir ve teşhirler mağaza işgörenlerinin çabuk ve etkin biçimde yerleştirebilecekleri gibi tasarlanmalıdır.<sup>11</sup>

Teşhir yöneticisi uygun alan miktarına ve değişik mal çeşitlerinin yerleşim yerine ilişkin tavsiyelerde bulunmaktan sorumludur. Bununla birlikte, tertip planını kabul ya da reddetme hakkı brüt kar sorumluluğuna sahip olması nedeniyle satın alma yöneticisine aittir. Bir mal çeşidine ayrılan alan miktarı ve belirlenen yerleşim yeri ne kadar az ya da çok sattığı konusunda kesin etkiye sahiptir.

<sup>11</sup> Michael Chevalier, "Increase in Sales Due to In-store Display", "F.W. Woolworth Building Displays to stress on Item" Chain store age (Kasım 73), s.70.

Teşhir yöneticisi uygun teşhir demirbaşlarının geliştirilmesinden de sorumludur. Bu, demirbaşların planlandığı ve imal edildiği bir atelyenin kurulmasını gerektirebilir. Böylece bütün mağazalar için standart donatım olarak benimsenmeden önce demirbaşları dağıtık mağazalarda denenebilir.

Teşhir bölümü yalnızca metrekare başına en yüksek brüt kârın elde edildiği tarzda başlıca mal çeşitlerinin yerleştirilmesinden değil, aynı zamanda ilgili teşhir satışı ilkesinin işleyebilmesi için temel mal sınıfları içinde malların yerleştirilmesinden de sorumludur. Vitrin teşhirlerinin ve mağaza içindeki herhangi özel teşhirlerinin meydana getirilmesinde de aynı ilkeye dikkat edilir. Bu ilkeden tamamıyla yararlanmak için, teşhirlerin sürekli denenmeleri gereklidir.

#### **2.4.2. Personel**

İşgörenleri işe almak, eğitmek ve morallerini korumak tüm personel bölümlerinin olduğu gibi, zincirleme mağaza işletmesinin personel bölümünün de işlevidir.

Bununla birlikte, bazı ayrıntılarda, zincirleme mağaza personel müdürünün görevi farklıdır. İşe alınacak personel yönetim merkezi personeli ve mağaza personeli olmak üzere ikiye ayrılır. Personel müdürü ya da mülakatçı, işe almak için yönetim merkezi personelini mülakat yapar ve seçer. Personel müdürü mağaza işgörenlerini genellikle mülakat yapmaz ve seçmez; mağaza işgörenleri ya mağaza müdürleri ya da depo yöneticisi tarafından seçilirler. Eğitimin büyük bir kısmı da hat yöneticiler tarafından ve en çok mağaza yöneticileri tarafından mağazada yürütülür.

#### **2.4.3. Mağaza Faaliyetleri**

Zincirleme mağaza organizasyonunun mağaza faaliyetleri bölümü, mağazaların faaliyetlerine nezaret etme, fiziksel mal hareketlerini yönetme, donatım ve malzemelerin satın alınması ve personelin bulunması ve eğitimden sorumludur.

Mağaza faaliyetleri müdürü, mağaza işletmeye ilişkin iki temel sorumluluğa sahiptir. Birincisi mağaza faaliyet standartlarının kurulmasına yardımcı olmak, ikincisi ise standartlara uygun olarak mağaza faaliyetlerine nezaret etmektir.

Bu bölüm yöneticisi, politikalar oluşturulurken ve ayarlanırken tartışmalara katılır. Planların yürütülmesine nezaret eder.

Ticaret bölümünün satın alma ve satmadan sorumlu olması nedeniyle, mal alım-satım planları ve standartları konusunda mağaza faaliyetleri müdürü danışma düzeyinde hareket eder.

Mağaza faaliyetleri müdürü mallara ilişkin olarak fiziksel nitelikte iki sorumluluğa sahiptir. Birincisi malları ekonomik yönde depolamak, ikincisi ise malları etkin bir biçimde taşımaktır.

Malların merkeze bağlı depolardan mağazalara ulaştırılması görevi ve sorumluluğunu üstlenmektedir.<sup>12</sup>

Bu bölüm, fiziksel mal hareketleri, malların satın alınması, satılması ve fiyatlarının belirlenmesinden oldukça farklı bir sorundur. Ayrıca malların satın alınması, satılması ve fiyatlarının belirlenmesi sorumluluğunu üstlenir.

Mağaza faaliyetleri müdürü, depolama sistemi ve mal hareketleri faaliyetlerinin sorumluluğunu depolama ve mal akış nezaretçisine devreder. Birden fazla depo bulunduğu zaman her bir depo, depolama ve mal akış nezaretçisinin, astı olan bir yöneticinin nezareti altında bulunur. Bazı zincirleme mağazalar özellikle küçük olanlar bir depoya sahip değildirler. Malları doğrudan imalatçılardan mağazalara naklettirirler.

---

<sup>12</sup> Michel Larache. **Canadian Retailing**. Richard D. Irwin Homewood Boston inc. 1990, s. 268.

### 2.4.3.1. Depolama

Depo nezaretçisi malın depo içindeki yerleşim yerini belirlemekten sorumludur. Bu sorumluluk en az toplam mal hareketi ve yönetimini gerektirecek yerleşim yerlerini kararlaştırmayı içerir. Malları en ekonomik biçimde taşıyacak donatım tercih edilmelidir.<sup>13</sup>

Malların üzerine fiyat etiketi yapıştırılması, fiyat damgası vurulması bazı zincirleme mağazalar tarafından depoda yapılır. Bu faaliyete nezaret edilmesi depo nezaretçisinin sorumluluğudur. Ancak bu depo nezaretçisinin fiyatları belirlediği anlamına gelmez. Fiyatları satın alma görevlileri belirler. Depo nezaretçisi mallara doğru fiyatın etiketlenmesine ya da damgalanmasına dikkat etmekten sorumludur. Bu yanlış olarak yapılırsa, malları aşırı düşük fiyatla satmaktan ya da üzerine etiketlenmiş fiyatın aşırı yüksek olması nedeniyle malları satmada başarısızlığa uğramaktan kaynaklanan kayıplar meydana gelebilir.

Mağazalardan gelen siparişlerin ya da taleplerin etkin biçimde ele alınması da depo nezaretçisinin bir sorumluluğudur. Bu, siparişlerin alınması zamanı ile mağazalara gönderilmek üzere yükleme zamanını gösteren sipariş kayıtlarının tutulmasını gerektirir. Sipariş kayıtları ise mağaza siparişlerinin depo tarafından ele alınması için geçen süreyi gösterir.<sup>14</sup>

Depo tarafından teslim alınan ve depodan çekilen malların kayıtlarının tutulması nezaretçinin bir sorumluluğudur.

<sup>13</sup> "Effective Distribution Center Keeps Liberty House First", *Stores* (Ağustos, 1975), s. 11.

<sup>14</sup> A. Donald Bird, "Merchandise Distribution Systems for Mass Retailers, New York : Mass Retailing Institute, 1975) s. 23 Ayrıca bkz. *Hardware Retailing* (Temmuz 1975), ss. 56-62.

### 2.4.3.2. Mal Akış

Büyük zincirleme mağazalarda (depolar içindeki mal hareketleri istisna olmak üzere) malların imalatçılardan mağazalara ekonomik biçimde nakledilmesi sorumluluğu mal akış yöneticisine verilir. Fiziksel anlamda, bu sorumluluk iki aşamaya bölünür. Bu aşamalardan biri tedarik kaynaklarından depolara nakletme, diğeri ise depodan mağaza nakletmedir.

Malların depolardan mağazalara nakledilmesinde, mal akış yöneticisi güzergahların belirlenmesinden ve kamyonlardan ekonomik biçimde yararlanılmasından sorumludur. Mal akış yöneticisi güzergahların yönünün, güzergahların uzunluğunun ve kamyonların gönderilmesi ve geri dönmesi zamanının belirlenmesinden sorumludur. Mal akış yöneticisi aynı zamanda mağazalardan, tedarik kaynaklarından ve diğer noktalardan iade edilen yüklere ilişkin siparişlerin çözümlenmesinden de sorumludur. Kamyonların uygun biçimde bakımı da mal akış yöneticisinin bir sorumluluğudur. Bu, bir garaj işletmeyi gerektirebilir.

Mal akış yöneticisi tedarik kaynaklarından depolara ya da mağazalara en ekonomik güzergahların belirlenmesi sorumluluğuna sahiptir. Bu nedenle, mal akış yöneticisi bütün siparişlere ilişkin taşıma teslimatları çıkarmalıdır. Aksi takdirde tedarik kaynağı büyük bir olasılıkla zincirleme mağaza için en uygun olan güzergahtan ziyade kendisi için en uygun olan güzergah üzerinden taşıma yapacaktır.

Mal akış yöneticisi malları mağazalara ulaştıran taşıyıcılara karşı iddiaların izlenmesi, problemlerin giderilmesinden de sorumludur.<sup>15</sup>

### 2.4.4. Emlak

Emlak bölümü kuruluş yeri ve bina bulma sorunlarıyla ilgilenir. Bazı büyük zincirleme mağazalarda, bu sorunlar genel müdür yardımcısına emlak sorumluluğu

<sup>15</sup> Patrick Dunne. *Retailing*. South Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio 1992, s. 368.



verilen faaliyet alanına girer. Zincirleme mağaza genişlerken bu bölüm çok aktiftir, fakat gelişme düzeyine erişildiği zaman bu bölümün sorunlarının ivediliği azalır. Bu, emlak bölümünün sorunları rutin hale gelir ve statiktir anlamına gelmez. Ticaretin ve ekonomik çevrenin dinamik yapısı bina bulma sorununa karşı gönül rahatlığı ile bir tutum benimsenmesine izin vermez.

Kuruluş yeri ve bina bulma sorunlarının sorumluluğu çoğu zaman emlak yöneticisine verilir. Bu yönetici sık sık kuruluş yeri analizleri yapmaktan sorumludur. Zincirleme mağaza işletmesi mağazalarının sayısını artırırken, emlak yöneticisi mağazaların kurulabileceği kentleri önerir ve toplumları analiz eder. Emlak yöneticisi; nüfus, rekabet, endüstriler, zincirin diğer mağazalarına yakınlık, çekici kuruluş yerlerinin mevcudiyeti ve toplumun mağaza faaliyeti için elverişli ya da elverişsiz olabilecek diğer özellikleri üzerinde düşünür.

Emlak yöneticisi toplum içindeki muhtemel mağaza kuruluş yerlerini analiz etmekten de sorumludur. Emlak yöneticisi muhtemel kuruluş yerlerini seçer ve bu yerlerden geçen yaya trafiğini inceler. Emlak yöneticisi bu kuruluş yerlerine bitişik alanın haritasını çıkarır ve bu alandaki işletmelerin türlerini inceler. Emlak yöneticisi muhtemel kuruluş yerleri üstündeki binaları inceler ve binaların uygunluğuna ilişkin tavsiyelerde bulunur.

Binaların genellikle uygun olduğu belirlendiği zaman, emlak yöneticisi kira sözleşmeleri düzenler. Sözleşme koşullarının nihai onayı çoğunlukla genel yönetici gibi işletme merkezinden bir üst yöneticiye verilmelidir. Emlak yöneticisi sözleşme koşullarının izlenmesinden de sorumludur. Emlak yöneticisi işletmenin binayı kullanma konusundaki yükümlülüklerine uymasına ve aynı zamanda bina sahibinin de kira sözleşmesine göre hareket etmesine dikkat etmelidir.

Bir yer (kuruluş yeri) satın alınacağı zaman, emlak yöneticisi satın alma görüşmelerine başlar. Fakat işletme merkezi yöneticisi olmadıkça emlak yöneticisi yine

satın alma işleminin tamamlanması için nihai yetkiye sahip olmaz. Öyle olsa bile, gayrimenkulün elde edilmesini sağlayacak herhangi bir belge üzerinde büyük bir olasılıkla birden fazla işletme merkezi görevlisinin imzası gerekli olacaktır.<sup>16</sup>

Bazen satın alınan yer üzerindeki bina kullanılmayacak durumdadır ve yıkılarak yerine modern bir bina inşa edilmesi gerekir. Böyle bir durumda, emlak yöneticisi eski binanın yıkılmasından ve yeni bir mağazanın açılmasından sorumludur. Bu sorumluluk eski binanın yıkılması için müteahhitlerle anlaşmaların yapılmasını, yeni bina için planların çizilmesini, kontrata bağlanmasını ve ilerledikçe inşaatın teftiş edilmesini kapsar. Binanın kabul edilmesinden sonra, emlak yöneticisi bina içinde gerekli demirbaşların ve bazen başlangıç mal stokunun yerleştirilmesinden sorumludur.

Belirli sakıncılar nedeniyle, zincirleme mağaza işletmelerinin bir çoğu kendi mağaza binalarına sahip olmazlar. İşletme mağaza binalarını inşaa ettirip sahip olsa bile, bu binaları bir sigorta işletmesine, bir başka işletmeye ya da bir başka kuruma satması ve sonra bu binaları sahibinden kiralaması alışılmış bir durumdur.

Ancak zincirleme mağaza işletmesi binalara sahip olsa da binaları kiralasa da, binanın ve demirbaşların korunması yeni bir sorun teşkil eder. Zincirleme mağaza işletmesi binaların bakımını sağlamaktan sorumluysa, çoğunlukla emlak yöneticisi binaların bozulmamış olarak korunmasından sorumludur. Binaların bozulmamış olarak korunmasından bina sahibi sorumluysa, emlak yöneticisi yalnızca bina sahiplerini izlemekten ve gerekli onarım ve bakım işlerini yapmalarına dikkat etmekten sorumlu olabilir. Bununla birlikte, bakım işlerinin izlenmesi, bazen bölge nezaretçilerine ve mağaza yöneticilerine verilen bir sorumluluktur.

#### **2.4.5. Finans - Denetim**

Zincirleme mağaza işletmesinde finans-denetim bölümünün temel fonksiyonları faaliyetlere ilişkin gerçekleri toplamak ve raporları hazırlamaktır.

<sup>16</sup> "Abstracts of Latest Shopping Center Leases" *Chain Store Age*, (Mayıs 1974), ss. 16-25.

Zincirleme mağaza işletmesinde bu bölümün baş yöneticisi finans-denetim yöneticisidir. Faaliyetlere ilişkin gerçekleri toplama sistemlerinin düzenlenmesinin ve işletmenin diğer yöneticilerinin ihtiyaç duyabileceği ve devletin isteyebileceği raporların hazırlanmasının genel sorumluluğu finans-denetim yöneticisinin üzerindedir.

Baş muhasebe işlemlere ilişkin bilginin kaydedilmesi ve bu bilgiden raporların hazırlanması sorumluluğu verilir. Baş muhasibin bölümünün hazırladığı en önemli iki rapor kâr-zarar ya da gelir tablosu ve bilançodur.

Büyük bir zincirleme mağaza işletmesinde, baş muhasibin yükümlülüğünü yerine getirmesi için gerekli iş hacmi, işin alt bölümlere bölünmesini ve herbiri belirli bir iş türünden yükümlü yöneticilerin yerleştirilmesini gerekli kılar.

Muhasebe faaliyetlerinin bir bölümü perakende muhasebesi olarak adlandırılır. Bu, herbir mağaza ile bağlantı için gerekli muhasebedir ve bundan perakende muhasibi sorumludur.<sup>17</sup>

Genel muhasip merkezin büyük defter hesaplarından sorumludur. Bu hesaplar diğer hesapları özetleyen hesaplardır. Büyük bir zincirleme mağazada kaydedilen fazla miktardaki ayrıntı, mağazalarda tutulan büyük defter hesaplarını özetleyen bir merkez ana hesaplar sistemini kurmayı gerektirir.

Borçlardan sorumlu muhasebeci mal tedarik kaynakları ile binlere varabilen işlemlere ilişkin bilginin kaydedilmesinden sorumludur.

Vergi muhasibi, vergi yasalarının incelenmesinden ve devlet tarafından istenen vergi raporlarının hazırlanmasından vergi beyanında indirim sağlayacak faaliyet ve politika değişikliklerini teklif etmekten ve vergi idarelerinin temsilcilerince öne sürülen haksız vergi iddialarına karşı işletmeyi savunmaktan sorumludur.

<sup>17</sup> Robert E. Stevens, "Using Accounting Data to Make Decisions" *Journal of Retailing* CLI (1975) ss.23-28.

Bütçe şefi bütçelerin hazırlanması için koşulların gerektirdiği alışılmış hareket yöntemini başlatmaktan ve fiili durumları kaydetmekten ve planlanmış faaliyetlerle karşılaştırmaktan sorumludur.

Baş denetçi raporların ve fiili durumları toplama sistemlerinin doğruluğunu analiz etmekten sorumludur. Baş denetçi stokların, satışların ve harcama tutarlarının soruşturulması için mağazaları ve dopaları ziyaret eden görevlilere nezaret eder. İşletme merkezinde ise, denetim departmanı mağazalar ve bölge büroları tarafından gönderilen raporları inceler.

## 2.5. Merkezleşmemiş Mağazaların Özellikleri

Mağaza yöneticisine daha fazla sorumluluk ve otorite verilmesi lokal seviyede daha esnekliğe olanak tanır. Bu durum sadece mağazada stok yapılmada değil aynı zamanda personel sorunu ve mağazanın görünüş ve çalışmalarında da geçerlidir. Bu durum mağaza yöneticisini mağazanın çalışmasının geliştirilmesinde inisiyatifini kullanma konusunda daha uyarıcı bir durumdur. Mağaza yöneticisi özel durumlarda genel merkezi arayabilir ve yardım alabilir fakat günlük kararlar mağazada anında verilmelidir.

Merkezleşmemenin yani sorumluluğun merkezde olmaması durumunda, mağaza yönetimi başarısız ve zayıfsa, bu zayıflığı uygulamalarına dezavantaj olarak yansıtacaktır.<sup>18</sup>

### 2.5.1. Yüksek Düzeyde Sorumluluk

Mağaza yöneticilerine ya da aşağı yukarı bağımsız yerel zincirler gibi işletilen mağaza gruplarına ticaret ve faaliyet kararları için yüksek düzeyde sorumluluk vermeyi gerektirir. Bu model de birbirine benzemeyen perakende organizasyon birimleri yaratır ve muhtemelen sezgi yolu ile anladığımız merkezleşmemiş coğrafik bakımdan

<sup>18</sup> Karen R. Gillespie Ed. D. *Retail Business Management*. NewYork 1990, s. 165.

merkezleşmemiş zincirden daha yakındır. Her ikisi de merkezleşmemiş, mağazalara yaygın olan varsayımları paylaşırlar ve aynı sonucu gerçekleştirmek için farklı usuller seçerler. İşletmenin karar alma gücünün yerel pazar koşullarına ve yere rakiplere yakın yöneticilere kadar yayılması, bu pazarlarda toplam performansı gerçekleştirmek için gereklidir. Bu durumlarda bütün birimler işletme adını paylaşırlar; bazı durumlarda ise yerel isimlerin önemi vurgulanır.<sup>19</sup>

Ayrı yerel işletme ya da mağaza yöneticileri işletme organizasyonunun odak noktasıdır ve kendi şatolarında çok fazla kral ya da kraliçedirler. Diğer bütün işletme bölümleri (ticaret, reklam-tanıtma, dağıtım, personel vb.) mağazaları desteklemek için vardır yetkili mağaza ve yerel işletme yöneticilerine danışman gibi davranırlar.

### 2.5.2. Fiziksel Büyüklük - Satış Hacmi

Herhangi bir ticaret alanı için, bu tür ayrı mağazaları aynı endüstrideki merkezleşmiş kopyalarından daha fiziksel büyüklük hem de satış hacmi açısından daha büyüktür. Bu durum, kendi ayrı birimleri için toplam performans sonuçlarını başarma sorumluluğunu mükemmel biçimde yerine getiren uzman yerel pazar yöneticilerini zincirin desteklenmesine verir.<sup>20</sup>

Merkezleşmemiş organizasyon içindeki her bir mağaza ürün çeşitlerini yerel tüketici talebine uydurma konusunda karar yetkisine sahiptir, fakat bu ürün çeşitlerini işletmenin onaylanmış olduğu ürün kaynaklarından seçer.

İşletmenin varlığının temeli olan bazı temel ürünleri satışa sunar, fakat ürün dizilerinin eklenmesi, markalarının ve ambalaj büyüklüğünün seçim vb. konularda büyük serbestliğe sahiptir. Bu uygulama zincir içindeki bir faaliyet biriminden diğerine, satışa sunulan ürünler açısından önemli değişme meydana getirir.

<sup>19</sup> Kroger Doing Overhaul in Three Sectors” *Supermarket News*, (Ocak 1985), s.4.

<sup>20</sup> Daniel I. Padberg, *Economics of Food Retailing* (Ithaca N.Y: Corenll. University Food Distribution Program, 1988) s.173.

### 2.5.3. Personel Seçme ve Eğitim

Personel konularında güçlü bir sese sahiptir ve mağazanın organizasyon yapısı içindeki faaliyet kademesi işgörenlerinin ve yönetim kadrosunun işe alınması, eğitimi, güdülenmesi ve faaliyetlerinin değerlendirilmesi tamamını yada büyük bölümünü kendisi yerine getirir.

### 2.5.4. Yerel Rekabet Durumlarında Karar Alma

Yerel rekabet durumlarını karşılamak için fiyat değişiklikleri ve satmayan ürünler için fiyat indirimleri yapma konusunda uygun miktarda karar alma yetkisine sahiptir.

Oldukça merkezleşmiş organizasyonlarda mağaza yönetiminin yetki alanı içinde bulunmayan, perakende mağaza faaliyetinin diğer bütün alanlarında (mağaza iç düzeni, müşteri hizmetleri, vb) önemli ölçüde karar alma yetkisine sahiptir.

Açıktır ki çok yüksek kapasiteli bir yerel mağaza yönetimi bu tür merkezleşmeme uygulamasına ihtiyaç gösterir. Yerel birim yöneticisi büyük bir olasılıkla benzer büyüklükteki bağımsız yerel mağazaların ki ile eşit ünvana (muhtemelen genel müdür) sahip olacaktır. Oldukça tecrübeli olacaktır ve umulan performans sonuçlarının basılmasına programlanmış yüksek teşvik unsurlarına göre ücretlendirilecektir.<sup>21</sup>

Bununla birlikte, şu noktayı vurgulamak önem taşımaktadır. Toplam yönetim performansına erişmek için organizasyon stratejisi olarak her iki tür merkezleşmeme uygulanır. Merkezleşmeme uygulaması talebin ve rekabetin yapısı hakkında belirli açık varsayımlara dayanır ve bazı perakende koşullar içinde uygundur, diğer koşullarda uygun değildir.

---

21 Padberg s.238.

## 2.6. Mağaza Fonksiyonlarında Merkezleşmeme

Mağaza işletmesinin amaçlarını gerçekleştirmek için merkezleşmemiş organizasyon yapısının seçilmesinin altındaki varsayımlar, merkezleşmiş yapının temelini oluşturan varsayımlardan farklıdır.<sup>22</sup>

Yerel tüketici ihtiyaçlarını, tercihlerini ve alışkanlıklarını karşılamak için bu pazarların değişmeye ihtiyaç duydukları varsayılır.

Rekabetçi perakende pazarları yapıları gereği yereldirler ve rekabetçi mücadele yalnızca yerel koşullara tam olarak uyum sağlamış yöneticilere tasarlanan esnek tepkilerle karşılanabilir.

Organizasyonun toplam performansı işletmenin diğer bütün yönlerinde yüksek derecede yerel ya da bölgesel uyum gerektirir.

### 2.6.1. Satış

Satış mağaza bünyesinde gerçekleşen bir fonksiyondur. Zincir mağazaların organizasyon yapısı içinde iş ve ticaret fonksiyonlarındaki yetki ve sorumluluk merkezi yönetime verilmiştir. Bunun ilk istisnası yerel mağaza yönetiminin merkezleşmemiş kontrolündeki satışlardır.<sup>23</sup>

Satış mağazadaki imge yaratma işleminin en önemli elemanıdır. Satış yapanlar genellikle müşterilerle yüz yüze gelen mağazadaki ilk kişilerdir. Bu sebeple müşterilerin bir mağazayı nasıl algıladıkları en çok bu kişilere bağlıdır. Sonuç olarak satış elemanları, müşterilerin bir perakende mağaza hakkındaki toplam izlenimlerini geliştirmede veya azaltmada önemli bir faktördür. Perakende satış, müşterinin kafasında belirlediği genel ya da özel ihtiyaçları temin edebilmek için mağazada gerçekleştirilen bir tür özel satıştır. Mağazalarda reklam ve kişisel satış gayretlerini desteklemek için,

<sup>22</sup> "Marcor : Haw's It Managing", *Dun's Review* (Ağustos 1989) s.73.

<sup>23</sup> Dale M. Lewison. *Retailing*. Macmillan Publishing Company, NewYork 1991, s. 242.

perakendeciler müşterinin alımlarını cesaretlendirecek, mağaza içi satış uyarımlarını taktim eder ve mağazayı onun personelini etkileyecek toplum hareketlerini ayırt ettirirler.

Kişisel satış, müşteri satış dürtüleri ve ilan (reklam) bu kısmın merkezi noktalarıdır. Bütün kişisel satış için temel nokta iletişimidir. Karşılıklı bilgi akışı söz konusudur. Bilginin iletimi ve kabulü çeşitli şekillerde olabilir: Kelimeler, objeler, güzel kokular, renkler, jestler, görüntüler, müzik, ses kalitesi gibi. Bütün bu aynı anda oluşan iletişim kanallarına dayanarak, iyi bir satış elemanı iyi bir dinleyici ve gözlemcidir.

Satış elemanının aldığı zaman; ürüne, müşteriye ve satış durumuna bağlıdır.

#### *Müşteri için hazırlık:*

Müşteri hazırlığı satış işleminde ilk aşamadır. Bu basamakta satış personeli, müşteri ile etkili etkileşim için temel çalışmayı yapar. Bu basamak uzun ve kısa vadeli hazırlık olarak yapılabilir.

Uzun vade hazırlıkta, satış elemanı mağaza politikasını ve prosedürlerini öğrenir, ticaret hakkında bilgi sahibi olur. Bu öğrenme aktiviteleri mağazanın çalışma prosedürleri ile geri dönüş politikaları ve garantileri ile yakınlaşmayı, mağazanın yürüttüğü ticareti öğrenmeyi, üretici yetki ve haklarını bilmeyi kapsar. Kısa vade hazırlıkta ise, stoktaki anlık ticari malı, indirimdeki malı bilmek, mağaza politikalarındaki yeni değişimleri öğrenmeyi kapsayan günlük ve haftalık aktivitelerdir.

#### *Müşteri için araştırma:*

Araştırma bir mağazanın sunması gereken malı almak isteyen ve malın parasını karşılayabilecek, verebilecek insanlar bulma işlemidir. Satış elemanları tecrübeyle nasıl iyi keşif yapılacağını öğrenirler. Araştırma mağaza müşteri ile doluyken kısmen önemlidir. İyi bir satış elemanı önemli keşiflerini aradan seçerek diğeriyle zaman kaybetmeyecektir.



### *Müşteri ile temas kurma:*

Bir satış yapmak için ilk izlenimler önemli belirleyicilerdir. Sıcak bir gülümseme iyi bir ilk izlenim parçasıdır. Temasın başında satış elemanı, alıcının dikkatini çabucak çekecek ve ilgisini sağlayacak bir açış yorumu yapar. İlk kelimeler pozitif ve ihtiyaçları teşvik edici olmalıdır. “Yardım edebilir miyim?” gibi rutin uyarı kalıbı, müşteriye neredeyse teklifi reddetmeye davet eder. Açılışlar orjinal ve duruma mahsus olmalıdır.

### *Mal sunumu:*

İlk temas kurulduktan sonra, satış çalışanı malı ve satış mesajını sunma pozisyonundadır. Satış çalışanın malı nasıl sunacağı müşteriye bağlıdır. Müşteriler tek tip olmadığı için, satış çalışanın tanıtımları da tek tip olmamalıdır.

Satış elemanı hangi malı göstermeyi bilmek için, müşterinin ihtiyaçlarını ve isteklerini öğrenmelidirler. Kilit sorular sormak ve dikkatli dinlemek, mağazadaki hangi malın ihtiyaçları ve istekleri karşılayacağını belirlemek satış çalışanına yardımcı olur. Doğru yerde ve doğru zamanda sorulan sorular, müşterinin cevap verme seviyesini yükseltmede kuvvetli araçlardır.

Satıştaki pay doğru cevap vermektan çok doğru soru sormanındır<sup>24</sup>.

## **2.6.2. Sipariş Verme**

Mağaza yöneticisinin mal satın almasına genellikle izin verilmez. Mağaza yöneticilerinin mal satın almalarına izin vermek zincirleme mağaza faaliyetinin temel üstünlüğü olan geniş ölçekli mal alımı üstünlüğünü bozar. Mağaza yöneticisine ve ne kadar satın alınacağını belirlenmesinde satın alma görevlilerine değerli bilgi sağlar. Anlaşmalar çoğunlukla bir grup mağazaya yakın kaynaklarla yapılır ve mağaza yöneticilerinin uygun bulunan kaynaklara sipariş vermelerine izin verilir, fakat anlaşma

<sup>24</sup> William R. Davidson ve Paul L. Brown, Retailing Management (New York: The Ronald Press Co. 1991).

koşullarının görüşülmesi ve malların seçimi zincirleme mağaza işletmesinin merkezdeki görevlileri ya da satın alma görevlileri tarafından yerine getirilir.

### **2.6.3. Fiyatlama**

Malların fiyatlarının belirlenmesi genellikle merkezi olarak yapılır. Satın alma faaliyetinde olduğu gibi, mağaza yöneticisi ticaret bölümüne fiyatların belirlenmesinde yararlanılan bilgileri sağlar. Bununla birlikte, mağaza yöneticisi çoğu zaman malların üzerine ticaret bölümünce belirlenen fiyatların etiketlerini koymaktan sorumludur. Herhangi bir mal kalemi için belirli fiyat, işletmenin depolarının birinden gönderilen teslim makbuzundan ya da mal kataloğundan elde edilir. Mağaza yöneticisine çok kere fiyat indirimleri yapma yetkisi verilir. Fakat mağaza yöneticisinin genellikle bir defada eldeki bütün malların fiyatlarını düşürme yetkisi yoktur.

### **2.6.4. Reklam - Tanıtma**

Bu bölüm, teşhirlerin ve reklamların planlamasına ilişkin değerli önerilerde bulunurlar. Mağazanın hem dışının hem de içinin uygun standartlarda korunduğuna dikkat etmekten sorumludurlar. Mağaza yöneticisine reklam-tanıtma programını yerel koşullara uyarlama yetkisi verilir.

### **2.6.5. Personel**

Mağaza yöneticisi çoğunlukla kendi nezareti altındaki işgörenleri işe alma yetkisine sahiptir, fakat bu yetki part-time ya da geçici işgörenler ile sınırlandırılabilir.<sup>25</sup> Bazen geçici işgörenleri işe almak için bölge nezaretçisinin izni alınmalıdır; bununla birlikte, mağaza yöneticisinin işgörenleri işe alma ve işten çıkarma konusunda sahip olduğu yetki miktarı zincirleme mağazadan zincirleme mağazaya önemli ölçüde değişir.

<sup>25</sup> "Clerks Want More of the Good life" Chain Store Age (1969) ss.30-32. Ayrıca bkz. National Retail Merchants Association, Manual on Union Organizing, (New York: 1974) ss.70-77.

Mağaza yöneticisi yeni işgörenlerin eğitiminden de sorumludur. Mağaza yöneticisinin diğer sorumlulukları personel eğitimi gibi çok kere önemli ölçüde ihmal edilir. Mağaza yöneticisi merkezi yönetim ile “mağazanızın temel fonksiyonu giderlerden fazla net kar elde etmektir” konusunda mutabık kalabilir.

Sonuç olarak, mağaza yöneticisi yeni işgörenlerin eğitimi ile temel olarak gerekli olanın ötesinde meşgul olamayabilir.

#### **2.6.6. Denetim**

Mağaza yöneticileri mağazalarının stok ve giderlerinin denetiminden sorumludurlar. Genellikle stoklara ne dahil edileceğine ilişkin biraz esneklik vardır, fakat mağazanın stoklarına katılan ve stoklardan çıkarılan bütün malların tam bir muhasebesi yapılmalıdır. Tipik bir şekilde, zincirleme mağazalar malları perakende fiyatında mağazaların zimmetine geçiren bir sisteme göre faaliyette bulunurlar. Küçük bir miktardaki fire dışında, mallar mevcut olmalıdır ya da peşin satışlar artı kredili satışlar olarak hesabı verilmelidir.

Mağaza yöneticisi mağazasının tüm giderlerinden sorumludur. Bu giderler merkeze rapor edilmektedir. Mağaza yöneticisine bölge nezaretçisinin ya da merkezin izni dışında harcama yapma yetkisi verilmemektedir.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Pamela S. Lewis. *Management Challenges in the 21 st. Century*. West Publishing Company , 1994, s. 113.

## BÖLÜM 3

### ESKİŞEHİR'DE FAALİYET GÖSTEREN ZİNCİRLEME MAĞAZALARIN MERKEZLEŞME - MERKEZLEŞMEME UYGULAMALARI

#### 3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi, Sınırlılıkları, Kapsamı ve Yöntemi

##### 3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada Eskişehir'deki mağazalardan İsmar, Migros ve Ordu Pazarları'nın merkezleşme-merkezleşmeme durumları incelenerek, fonksiyonlarındaki merkezleşme-merkezleşmeme derecelerinin saptanması amaçlanmıştır.

Yapılan araştırma ayrıntılı olarak aşağıdaki sorulara cevap aramaktadır.

- Zincirleme mağazalarda fiziksel benzerlik söz konusu mu?
- Standart faaliyet yöntemleri mevcut mu?
- Mağaza düzeyinde ne tür sorumluluklar hakim?
- Ürün grupları merkezi olarak mı yaratılmaktadır?
- Belirlenen standart politikalara mı göre yönetim uygulanıyor?
- Mağaza yöneticileri temel ürün bileşiminin yaratılmasında seçim hakkına sahipler mi?
- Reklam - tanıtma politikalarının uygulanmasından kim sorumludur?
- Mal sınıflamalarındaki değişikliklerden kim sorumludur?
- Fiyatların alt-üst sınırlarının belirlenmesi, yeni düzenlemelerin uygulamaya koyulması kararı nerede alınır?

- Mağaza personeli ve merkezi personel bulma, seçme ve eğitme işlemleri nerede, kimlerin sorumluluğunda gerçekleşmektedir?
- Tedarik kaynaklarından depolara ya da mağazalara en ekonomik güzergahların belirlenmesi sorumluluğu kimdedir?
- Kuruluş yeri, kent ve sosyal durum incelemeleri nerede gerçekleşiyor?

### 3.1.2. Araştırmanın Önemi

Değişen ve gelişen ekonomik koşullarda sayıları hızla artan büyük zincir mağazalar yoğun rekabet ortamında hedef kitleye hizmet sunmaktadır. İşte bu hizmet verilirken izledikleri politikalar, hedefledikleri noktalar ve amaçlarına ulaşma yolları önem taşımaktadır. Kararlar merkezi olarak mı verilmekte yoksa mağaza yöneticilere yetki devri yapılmakta mıdır? Hangi yönetim anlayışı ile başarılı olunabilir?

Yapılan literatür çalışmaları sonucunda zincirleme mağazalar açısından merkezleşme, merkezleşmeme uygulamalarına yönelik ayrıntılı bir araştırmanın olmaması, araştırmanın önemini ve gerekliliğini ortaya koymaktadır?

### 3.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Görüşme yönteminin kullanıldığı bu çalışmada, soruların kime yöneltileceği önemli bir konu olarak ele alınmıştır. Araştırmanın organizasyonun değişik kademelerinde uygulanması ve her bir kademenin sonuçlarının ayrı ayrı değerlendirilmesi; kişisel değerlendirme farklarının ortaya konulmasını ve gerçeğin daha yansız bir şekilde saptanmasını sağlayacaktır. Ancak zaman ve kontrol güçlükleri oluşabileceğinden dolayı, görüşmeler işletmenin görüşünü yansıtabileceği düşünülen üst düzey yöneticiler ve mağaza yöneticileriyle gerçekleştirilmiştir.

### 3.1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma Zincirleme Mağazalardan Eskişehir’de de şubesi bulunan İsmar, Migros, Ordu Pazarları ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırma, seçilen mağazalarla ilgili tanıtıcı bilgiler ve durum saptaması olarak bölümlendirilmiştir. Araştırma yöntemi derinlemesine görüşme metoduna dayanmaktadır. Üst düzey yöneticiler ve mağaza yöneticileri ile görüşülmüştür.

## 3.2. Bulgular ve Yorum

### 3.3. İsmar A.Ş.

#### 3.3.1. Tanıtımı

İsmar A.Ş. 1996 yılında 20 kurucu ortağın bir araya gelerek oluşturdukları bir şirkettir. Şirketin kuruluşunda tespit edilen 5 milyar TL’lik sermaye, 1997 yılının Temmuz ayı itibariyle tamamı ödenmiş olarak 100 milyar TL’ye çıkarılmıştır. Ayrıca altı kurucu ortağın hisseleri mevcut diğer 14 ortak tarafından devralınmak suretiyle toplam 14 ortak tespit edilmiştir.

İstanbul’da faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli sermaye sahibi market işletmecileri rekabet ortamı yaratacak ölçüde yoğunlaşmış ve birleşerek İSMAR’ı oluşturmuşlardır. Firmanın kuruluş hedefi perakendecileri biraraya getirerek İstanbul sınırları içerisinde faaliyet gösteren bu işletmelere üretici firmalardan toplu satınalım gerçekleştirerek, rekabet yarışında geri kalmalarını önlemek olmuştur.

İsmar 2000 ile 4000 m<sup>2</sup> arasında satış alanına sahip 65 mağazanın satın alma, finansman, reklam ve halkla ilişkiler gibi yönetim fonksiyonlarını organize eden bir şirkettir. 1997 yılı sonu itibariyle 42 trilyon TL’lik ciroya ulaşmıştır.

İsmar Eylül 1997’de Eskişehir’de 10 bin metrekare hizmet alanına sahip olarak açılmıştır. Halen Eskişehir’de otogar yanında hizmet vermektedir.

İsmar'ın iki ana faaliyet alanı mevcuttur.

\* Türkiye genelinde franchising sistemi ile kurumsal kimlik ve ürün-hizmet standardizasyonu sağlayan 2000-1000 m<sup>2</sup> hizmet alanına sahip münferit mağazalar İSMAR hizmet markası altında örgütleyerek merkezi satınalma yolu ile rekabet avantajlarını arttırmak.

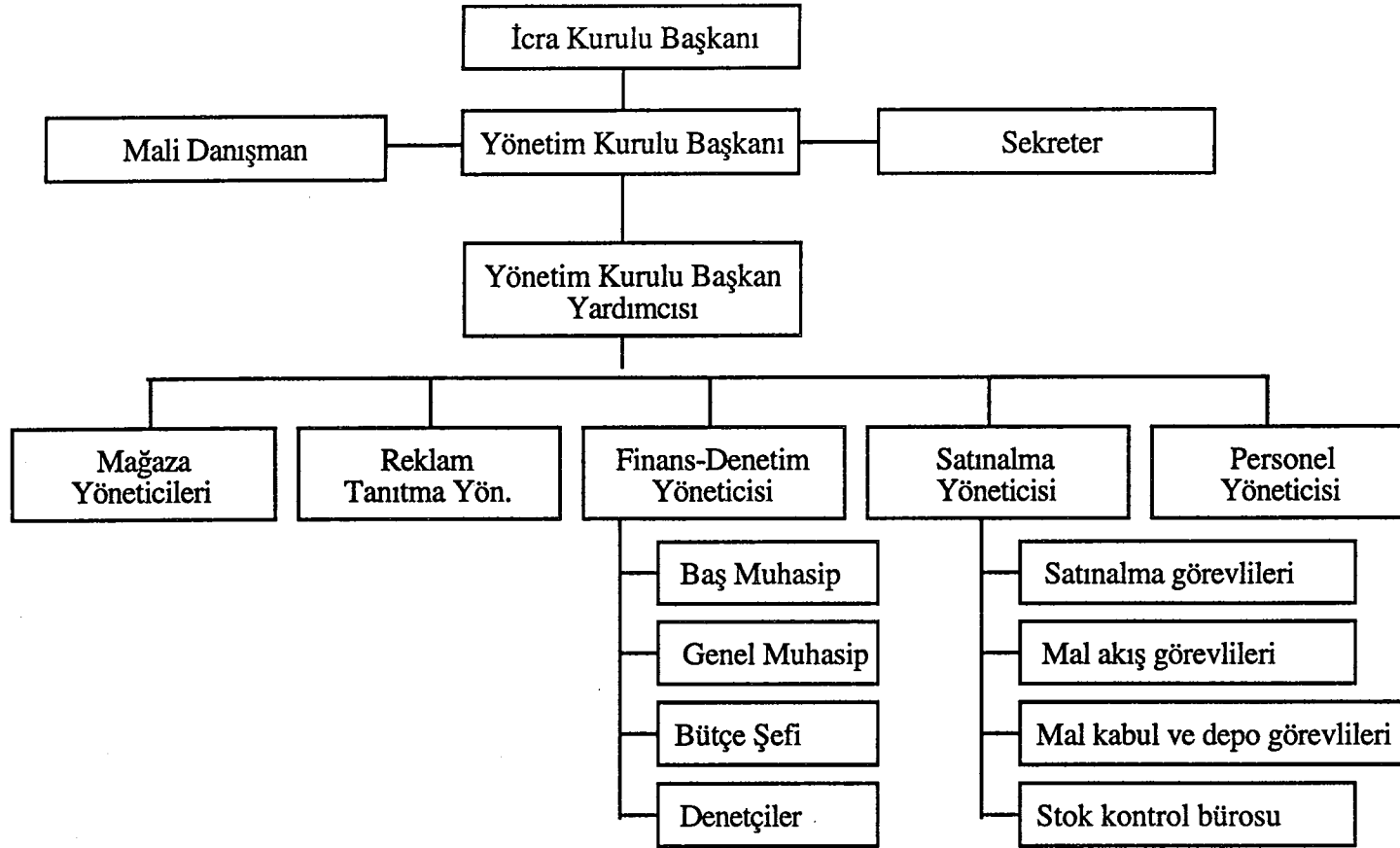
\* 1000 m<sup>2</sup> üzerinde hizmet alanına sahip hipermarket kurarak tüketiciye doğrudan hizmet ulaştırmak.

İsmar bu hizmetlerini 5 bin metrekare merkezi deposu bulunan genel merkezinde, otomasyon, bilgi işlem, lojistik, satınalma, satış, reklam, halkla ilişkiler departmanları ile gerçekleştirmektedir.

### 3.3..2. Amaçları

1. İsmar hizmet markası ile gıda ve tüketim malları perakendeciliği ile faaliyet gösteren üye marketlerin görsel kimlik şartlarını, hizmet standardizasyonunu, fiyat istikrarını sağlamak.
2. İsmar üye marketlerinin satınalmalarını İsmar Zincir A.Ş. tarafından üstlenilmesini sağlamak ve bunun için üretici işletmeler ile toplu satınalım mutabakatlarını gerçekleştirmek.
3. Üyelerinin sayısını arttırmak.
4. İstanbul içerisinde ve İstanbul haricinde diğer iller ve yerleşim bölgelerinde işletmesi İsmar Zincir A.Ş. tarafından üstlenilecek hipermarketler kurmak ve zincir olarak sevk ve idare etmek.
5. Ticaret hacmini ve sermaye yapısını güçlendirmek.
6. Kanuni süreler içerisinde İsmar Zincir A.Ş.'nin sermaye piyasalarına açılmasını sağlamak.

3.3.3. Organizasyon Yapısı  
Merkezi İstanbul'da bulunan İsmar A.Ş. Organizasyon Şeması aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 1 : İsmar A.Ş. Organizasyon Şeması

İsmar A.Ş. yöneticileriyle yapılan görüşmelerden uyarlanmıştır.



### 3.3.4. Mağaza Fonksiyonlarında Merkezleşme

#### Merkezleşmeme Uygulaması

İsmar gıda zincirinde bazı farklılıklara izin verilmekle birlikte, birimler arasında fiziksel benzerlik sözkonusudur. İsmar'larda istenilen kurumsal kimliğin oluşturulmasında görsel kimlik önemli bir yer tutmaktadır. Bina dış görünüşleri, iç dekorasyon, tanzim-tefriş ve donanımlarından sorumlu İsmar merkezde bir "Görsel kimlik departmanı" oluşturulmuştur. Bu departman "bina dış görünüşleri, iç dekorasyon, tanzim-tefriş ve donanımlarının incelenmesi, planlanması, projelendirilme, uygulama ve denetleme işinden sorumludur.

Zincirin bütün birimleri için ürün grupları merkezi olarak yaratılmakta, her mağaza temel ürün bileşimini satışa sunmaktadır. Mağaza yöneticileri temel ürün bileşimlerinin yaratılmasında seçim hakkına sahip değildir. Ancak oluşturulan talep ve fikirler yönetim kuruluna sunulmakta ve olur alınmak zorunluluğundadır. Örneğin Eskişehir mağaza için haşhaş ürünü bu doğrultuda satışa sunulmuştur.

İsmar A.Ş. organizasyonu, işletme merkezince açıkça ifade edilen standart politikalara uygun olarak faaliyet göstermektedir. Tüm çalışanların yetki ve sorumluluklarının, politikaların belirlendiği el kitabı tüm birimlerde mevcuttur. Mağaza yöneticileri bağımsız iş kararı alamamakta, tüm kararlar yönetim kurulundan çıkmaktadır.

Satılan ürünlerin miktarı ve cinsi günlük merkez satınalma görevlilerine ulaşmaktadır. Tüm bilgiler mevcut olan bilgisayar ağı ile periyodik olarak merkeze rapor edilmekte, ihtiyaç duyulan tüm iş bilgileri anında mağazalardan merkeze ulaşmaktadır.

İsmar gıda zinciri'nde aynı tarzda reklam çalışmaları sözkonusudur. Reklam aracı olarak özellikle radyo, bülten, tanıtım ve fiyat broşürleri kullanılmaktadır. Reklam giderleri İstanbul ve Eskişehir mağazaları için ortak düşünülmüş ancak Eskişehir mağazaya bu konuda biraz özerklik tanınmıştır. Fakat yapılan tüm reklam çalışmaları

yine merkezin belirlediği standartların dışına çıkmamaktadır. Diğer iletişim araçları olarak tanıtım katalogu, İsmar dergisi vs. kullanılmaktadır.

Tüm reklam-tanıtım çalışmaları reklam tanıtım yöneticisi tarafından kontrol edilmekte ve bu konuda harcanacak para yönetim kurulunca belirlenmektedir. Her sene sonunda değerlendirilmekte ve bir sonraki yıl için tahmini reklam-tanıtım bütçesi hesaplanmaktadır, bu doğrultuda da program belirlenmektedir.

İsmar gıda zincirinde mal sınıflamalarındaki değişikliklerden yeni ürün ekleme, çıkarma gibi işlemlerin kararlaştırıldığı birim satınalmadır. Satınalma birimi mal politikasına uygun malların satın alınmasından sorumludur. Özellikle fiyatların alt-üst sınırlarının belirlenmesi, fiyatlardaki yeni düzenlemelerin uygulamaya koyulması kararı satınalma yöneticisi tarafından alınıp, yönetim kuruluna sunulmaktadır.

Tüketici talebi ve pazar eğilimlerine ilişkin bilgi toplama işlemi mağaza bünyesinde gerçekleştirilmektedir. Bu bilgiler satınalma bölümü ile koordineli olarak analiz edilmekte, satınalma müdürüne bağlı satınalma görevlileri belirli bir mal türünü satın alırken bu bilgileri gözönünde bulundurmaktadırlar. Bu görevliler mal türlerine göre de uzmanlaşmışlardır.

İsmar'larda satınalma görevlileri; food (gıda) -non food (gıda dışı) ürünler temizlik malzemeleri vs., et-süt-tekstil alanlarında uzmanlaşmışlardır. Bu doğrultuda çalışmalarını sürdürmektedirler.

Perakende fiyatların belirlenmesi konusuyla da satınalma bölümü ilgilenmektedir. Uygun miktarı satınalmak için satınalma görevlisi sipariş edilen, geçiş halindeki ve stoktaki mal miktarını takip etmekte ve bununla ilgili bilgileri de mağazalardan almaktadır. İlk bilgi reyoncu tarafından reyon şefine, daha sonra mağaza yöneticisine bildirilmekte ve bu bilgiler ışığında mağaza müdürleri siparişleri satınalma bölümüne iletmektedirler. İsmar merkezde satınalma departmanının bünyesinde stok kontrol bürosu mevcuttur. Bu çalışmaları stok kontrol bürosu takip etmektedir.

Mağaza yöneticileri, tüketici talebine ilişkin güncel bilgileri satınalma görevlilerine ulaştırmaktadırlar.

İsmar organizasyonunda reklam-tanıtma müdürü doğrudan yönetim kurulu başkan yardımcılığına bağlı olarak hizmet vermektedir. Reklam-tanıtma yöneticisi malların reklam tanıtımıyla ilgilenen diğer yöneticilerle işbirliği yaparak reklam-tanıtma planının geliştirilmesinden sorumludur. Reklam için ne tür bir yol izleneceğini belirtmektedir. İsmar'lar da öncelikle radyo reklamlarına önem verilmektedir.

İsmar A.Ş.'de ayrıca teşhir bölümü olmamakla birlikte bu işlevleri de yine reklam tanıtma bölümü işbirliği ile mağaza müdürleri gerçekleştirmektedir. Mağaza işgörenlerinin en etkin ve verimli biçimde yerleştirebilecekleri tarzda, mağaza fiziksel yapısı gözönüne alınarak tasarlanmaktadır. Malların yerleşim düzeni o malın satışı ile doğrudan etkili olabileceği için reyonlama sistemine önem verilmektedir.

İşgörenleri işe almak, eğitmek ve motivasyonlarını sağlamak İsmar A.Ş.'de personel bölümünün işlevidir. Mağazalarda çalıştırılacak personel öncelikle mağaza müdür yardımcısı tarafından ön mülakata tabi tutulur. Daha sonra mağaza müdürü elemeleri yapar ve ardından uzmanlaşma isteyen konularda (et reyonu, unlu mamul reyonu vs) uzmanlaşmış reyon şefleri tarafından son elemeye girmektedirler. Seçilen işgörenler tekrar mağaza müdürü ile görüştüktan sonra yönetim kurulu onayı ile göreve başlamaktadırlar. Merkezi personeli işe almak için gerekli mülakatları personel müdürü yapmaktadır.

Mağazalarda çalışacak personelin eğitimi çalışacakları mağazada yapılmaktadır. Yılda bir kez ya da işe yeni başladıklarında kurum hakkında genel bilgi alınması suretiyle merkezdeki eğitimlere katılabilmektedirler.

Personelin motive edilmesi için yapılacak çalışmalar mağaza personeli için mağazalarda planlanır. "Ayın personeli seçimleri" yapılmakta en iyi personel her ay için ayrı ayrı seçilmektedir. Bunun dışında başarılı personele (mağaza içi ya da merkez

personel) altın, bir maaş prim gibi ödüllendirmeler merkez tarafından planlanmakta ve uygulanmaktadır. Personelin ödüllendirilmesinde puanlama sistemi geliştirilmiştir. Mağaza içi personeli için departman şefleri, puanlama yapmakta ve mağaza yöneticilerinin kararı ile ödüllendirilmektedirler.

İsmar A.Ş.'de depo görevlileri malın depo içindeki yerleşim yerlerini belirlemekten sorumludur.

Malları teslim alma, istifleme ve daha sonra yükleme noktalarına hızlı taşımak için işin fiziksel gerekleri ön planda düşünülmüştür.

Depo teslim alınmalarında yükler tartılmakta, paketler kontrol edilmekte ve mal kaybı ortaya çıkarılmaktadır.

Ayrıca mal akış görevlileri malların imalatçılardan mağazalara en ekonomik biçimde nakledilmesi sorumluluğunu taşımaktadırlar. Bu görevliler doğrudan satınalma yöneticisine bağlıdır. Satınalma görevlileri ile işbirliği yaparlar. Malların depolardan mağazalara nakledilmesinde, mal akış sorumluları güzergahların yönünün, uzunluğunun ve zamanının belirlenmesinden de sorumludur. Bu sorumluluğu yine satınalma görevlileri ile paylaşmaktadırlar.

İsmar A.Ş. organizasyonunda Emlâk bölümü mevcut değildir. Bu bölümün işlevlerinden olan, kuruluş yeri, bina bulmak gibi çalışmalarını yönetim kurulu yardımcılarını yürütmektedir. Sık sık kuruluş yeri analizleri yapılmakta ve mağazaların kurulabileceği kentler analiz edilmektedir. Bu durum gerçekleşirken nüfus, rekabet, endüstriler ve zincirin diğer mağazalarına yakınlığı vs. gibi etkenler gözönünde bulundurulmaktadır.

Bir yer satın alınacağı zaman yönetim kurulu kararı ile hareket edilmektedir. Genellikle İsmar marketler zincirinin mağazaları kiralanmıştır. Eskişehir'deki mağaza da kiralanmış bulunmaktadır. Yapılan kira sözleşmeleri, mağazaların sözleşmelere

uymaları yönetim kurulunca takip edilir.

Eskişehir İsmar'ın fizibilite çalışmaları özel bir araştırma şirketine yaptırılmıştır.

İsmar gıda zincirinde faaliyetlere ilişkin bilgileri toplayan ve raporları hazırlayan finans-denetim bölümü mevcuttur. Faaliyetlere ilişkin gerçekleri toplama sistemlerinin düzenlenmesinin ve işletmenin diğer yöneticilerinin ihtiyaç duyabileceği ve devletin isteyebileceği raporların hazırlanmasının genel sorumluluğu finans-denetim yöneticisinin üzerindedir.

Finans-denetim yöneticisine bağlı bulunan muhasebeciler defter hesaplarından, işlemlere ilişkin bilgilerin kaydedilmesinden, raporların hazırlanmasından ve mağazalarla bağlantı kurulması işlevlerini yerlerine getirirken, bütçe şefi bütçelerin hazırlanması için koşulların gerektirdiği alışılmış hareket yöntemini başlatmaktan ve fiili durumları kaydetmekten sorumludur. Denetçiler ise bu durumları analiz etmektedirler.

İsmar; çok yeni bir kuruluş olmasına rağmen fiziksel ve satış hacmi açısından kısa süre içinde büyümüştür. Mağaza yöneticilerinin yüksek düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olmadıkları tespit edilmiştir. Yöneticilerin, fiyat değişiklikleri ve devir hızı düşük ürünler için fiyat indirimleri konusunda karar alma yetkileri bulunmamaktadır. Bu durum yerel rekabet koşullarına uyum sağlamayı zorlaştırmaktadır. Mağaza yöneticileri müşteri hizmetleri konusunda ise karar alma yetkisine sahiptirler.

Satış mağaza bünyesinde gerçekleşen bir fonksiyondur.

İsmar'larda satış en önemli fonksiyonlardan biri olarak düşünülmektedir. Satış elemanları müşterilerin alımlarını cesaretlendirecek, mağaza içi satış uyarımlarını taktim etmekte ve bir imaj oluşturma gayreti içine girmektedirler.

Mağaza içi çalışacak satış elemanları mağaza yöneticisi tarafından seçilmekte ve denetlenmektedir. Satış personeli; konusunda uzmanlaşan gerektiğinde eğitimle

yetiştirilen, politikalara uygun çalışan, gülyüz, nezaket gibi kişisel özelliklere sahip kişilerden oluşmuştur. Özellikle müşterilerle iyi ilişkiler kurabilme özelliklerine dikkat edilmektedir.

### 3.3.5. Değerlendirme

Türkiye’de perakendecilik sisteminde yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Rekabet yarışında ölçek ekonomisi ve hizmet bütünü sağlayamayan işletmeler etkinliklerini yitirmektedirler.

İsmar A.Ş. böyle bir ortamda 1996 yılında kurulan çok yeni zincirlerden biridir.

Yaptığımız incelemeden anlaşılacağı gibi İsmar’ın satış, mağaza personelinin seçme ve eğitime gibi fonksiyonlar hariç bir çok fonksiyonları merkezleşmiştir. Ancak yapılan incelemede merkezi yönetime geçmelerinde iki neden karşımıza çıkmıştır.

\* Üretici firmaların üretim ve dağıtım programlarını uygulayabilmeleri ve kendi aralarındaki rekabet yarışında ayakta kalabilmeleri içi genel yönelimleri, merkezi satınalım yapabilen ve periodik olarak büyük ölçekli sipariş vererek kendisi ile iş ortağı sistemini benimseyebilecek güçlü alıcıları tercih etmeleridir.

\* Tüketicinin fiyata elastik talep yapısı ve kurumsal yapısı güçlü bir merkez firma ile desteklemektir.

Bu iki temel gerekçe ile İsmar Merkezi yönetime geçmiştir. Mağaza yöneticilerinin yetki alanları çok sınırlıdır. Hiçbir şekilde harcama yetkileri yoktur. Yapılan bütün çalışmalarda yönetim kurulundan olur alınması gerekmektedir. Mağaza yöneticileri ancak istek ve tavsiyelerde bulunabilirler.

İsmar A.Ş.’nin planları, politikaları yönetim kurulu ya da görevlendirilen komite ya da kişilerin alacakları kararlar ile değiştirilip yenilenebilmektedir.

Mağaza personelini seçme ve eğitme işlevinde mağaza yöneticilerine belirli yetkiler verilmiştir.

Bunun dışında satış fonksiyonu mağaza bünyesinde ve mağaza müdürü gözetiminde gerçekleşmektedir. Fiyatlandırma, reklam-tanıtım, satınalma gibi fonksiyonlar da merkezi olarak kontrol edilmektedir.

Sonuç olarak İsmar, yetki devrine gidilmeyen, kararların üst yönetim tarafından verildiği, bir çok fonksiyonun merkezleşme eğiliminin mevcut olduğu bir yapıdadır. Bunun yanında satış, personel eğitme, mağaza personelini işe alma motivasyon gibi çalışmalar özerk olarak mağazalarda gerçekleştirilmektedir.

### 3.4. Ordu Pazarları

#### 3.4.1. Tanıtımı

OYAK A.Ş. (Ordu Yardımlaşma Kurumu) 1961 yılında 205 sayılı yasa ile subay, astsubay ve askeri personelin tasarruflarını değerlendirmek amacı ile kurulmuştur. Ordu Pazarları OYAK'a bağlı kuruluşlardan biridir.

İlk Ordu Pazarı 1963 yılında Tandoğan'da kurulmuştur. Daha sonra takip eden yıllarda Türkiye'de birçok ilde ve Kıbrıs'ta mağazaları açılmıştır. Toplam 25 mağazadan oluşmaktadır.

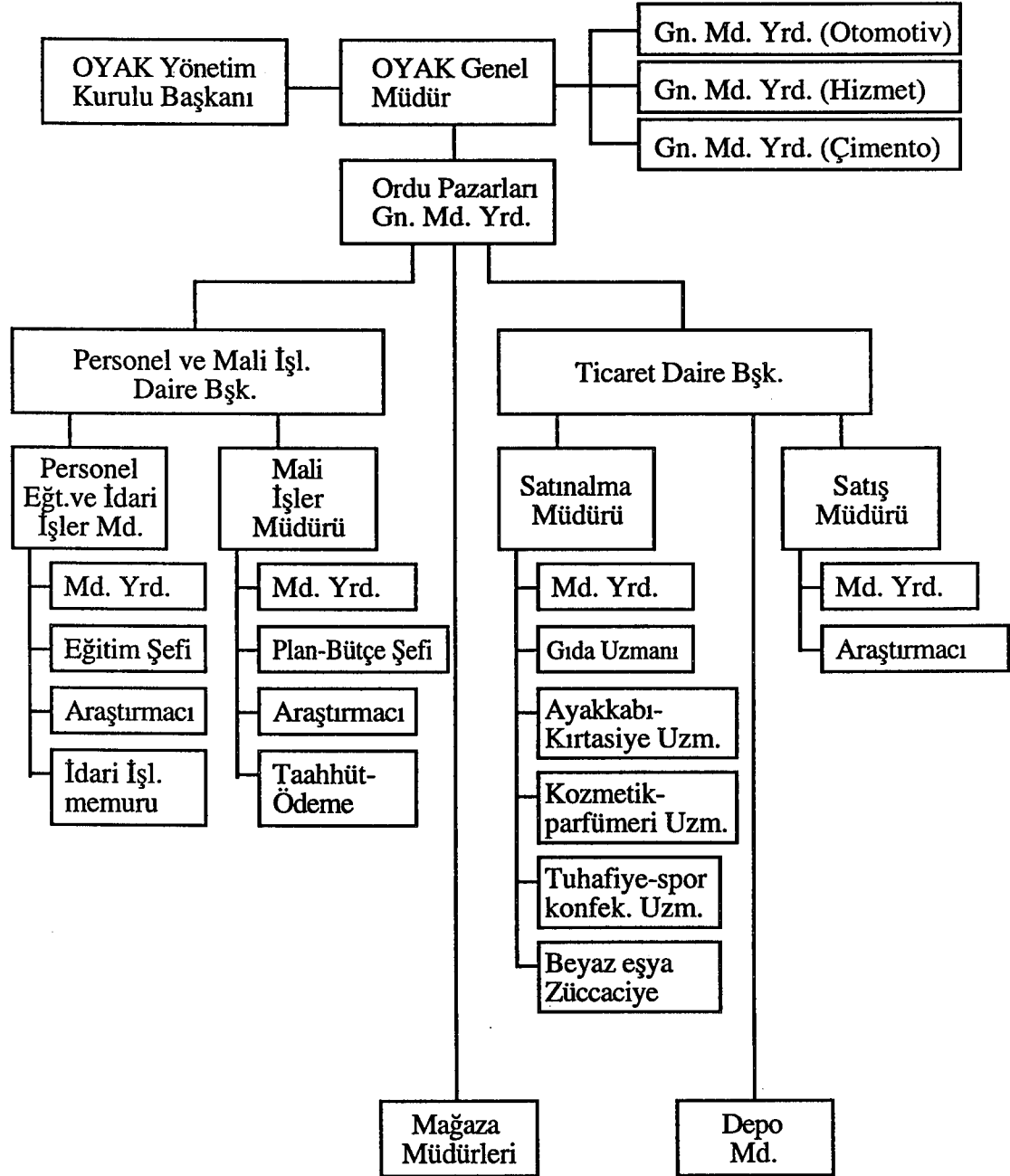
Ordu Pazarlarının tek gelir kaynağı üyelerinin maaşlarından kesilen %10'luk aidatlardır. Merkezi Ankara'da bulunan Ordu Pazarları gelecek yıllarda serbest piyasa rekabetinde yer almak amacıyla Anonim Şirket olma yolunda çalışmalarını başlatmıştır.

Eskişehir Ordu Pazarı 02.05.1983 tarihinde kurulmuş, 1119 m<sup>2</sup> satışalanına sahip, 4 katlı şehrin merkezinde bir mağaza olarak hizmet vermektedir. 35 personeli ile çalışmalarını sürdüren Eskişehir Ordu Pazarında, kiralanan reyonlar (et, çiçek,

kuruyemiş, unlu mamül, gözlük) ve kendi işlettiği reyonlar (gıda, parfümeri, züccaciye, tuhafiyeye, kırtasiye, ayakkabı, büyük eşya) bulunmaktadır.

### 3.4.2. Organizasyon Yapısı

Merkezi Ankara'da olan Ordu Pazarları Organizasyon Şeması aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 2 : Ordu Pazarları Organizasyon Şeması

Ordu Pazarları yöneticileriyle yapılan görüşmelerden uyarlanmıştır.



### 3.4.3. Amaçları

1. Üyelerine daha ucuz ve kredili satış yapmak,
2. Mağaza sayılarını arttırmak,

### 3.4.4. Mağaza Fonksiyonlarında Merkezleşme Merkezleşmeme Uygulaması

Ordu Pazarları askeri hizmet amaçlıdır, bu sebeple üyelerinin çok olduğu yerlerde kurulmuştur. Binaların fiziksel yönden benzemeleri söz konusu değildir ve bu konuya da önem verilmemektedir. Bu konuda bir standart oluşturulmamıştır. Mağazalar hem iç mekan, hem büyüklük açısından farklılıklar göstermektedir.

Ürün grupları merkezi olarak yaratılmakta, her mağaza, müşteri beklentilerine göre temel ürün bileşimini satışa sunmaktadır. Mağaza yöneticileri yerel tedarik kaynaklarından satınalma yetkisine sahip olup, özellikle günlük tüketilen malların alımı mağaza müdürünün sorumluluğundadır. Aynı zamanda mağaza müdürleri temel ürün bileşiminin yaratılmasında da seçim hakkına sahiptirler.

Ordu Pazarları merkez tarafından belirlenen standart politikalara uygun olarak faaliyet göstermektedir. Mağaza yöneticileri çok ender olarak bağımsız iş kararları almakta, belirli bir miktara kadar harcama yetkileri mevcut olan mağaza yöneticilerinin bu miktar sınırındaki bakım-onarım gibi işleri merkeze sormadan yürütebilmektedirler.

Ordu Pazarlarında bir ürün sınıflama sistemi mevcut olup, satılan ürünlerin miktarları ve cinsi günlük olarak bilgisayar sistemi ile merkeze ulaşmaktadır. Etkin mal, fiyat politikalarının koordinasyonu ve yürütülmesi Ticaret bölümünde gerçekleştirilmektedir.

Ticaret Daire Başkanlığı satınalma ve satış müdürlüklerinden oluşmuştur.

Fiyatların alt-üst sınırları fiyat politikasının temel bir unsurudur. Ticaret bölümü fiyatları bu sınırlar içinde tutmaktan sorumludur. Ticaret Daire Başkanlığı'na bağlı satınalma müdürü ve mağaza yöneticileri fiyatların alt-üst sınırlarının belirlenmesinde yetkilidirler.

Mağaza müdürleri günlük gelişen tüketici hareketlerini takip ederek belirli ürünlerde indirim veya yükseltme yaparak fiyatları değiştirebilirler. Ancak bu değişiklik kurulan bilgisayar ağı ile anında merkez satınalmaya ulaşmaktadır.

Ordu Pazarları satınalma yöneticisi satınalma görevlilerinden sorumludur. Çalışmalara koordine ve nezaret etmektedirler. Satınalma görevlileri piyasayı inceleyerek seçilecek malların fiyat sözleşmelerini yapmaktadırlar. Öncelikle OYAK kuruluşu olan TUKAŞ ve ETİ'nin ürünleri satılmaktadır. Ordu Pazarları adı altında ürün gruplarına yer verilmemektedir.

Ordu Pazarlarında iki türlü alım yapılmaktadır.

- Merkezi satınalma
- Yersel satınalma

Tüm malların merkezi olarak satın alınması tercih edilmekte, %80 merkezi anlaşmalı mal alınmaktadır. Günlük tüketilen mallarda ise yersel satınalma sözkonusudur. Diğer ürünlerde fiyatları merkez satınalma belirlemekte ancak ürünlerin alımı mağaza tarafından gerçekleşmektedir. İhtiyaç duyulan miktarlar mağaza tarafından tesbit edilmekte ve satınalmanın sözleşme yaptığı yerlerle irtibat kurulup gerekli miktarlar alınmaktadır. Satınalma birimi kesinlikle sipariş verememekte, sadece fiyat durumunu değerlendirerek fiyat sözleşmeleri yapmaktadırlar. Mağaza bünyesinde reyon sorumluları bu konuda uzmanlaşmışlardır. Miktarı ve cinsi tesbit edip mağaza müdürüne rapor etmekte ve akabinde satınalım gerçekleşmektedir.

Satınalma görevlileri belirli mal türlerine göre uzmanlaşmışlardır. Satılabilme derecesi yüksek olan tüketiciler tarafından şiddetle talep edilen malların sözleşmelerini

düzenlerler. Bunun yapılması için gerekli olan tüketici talebine ilişkin bilgiler mağaza müdürleri tarafından rapor edilmektedir. Uygun miktarı satınalmak mağaza müdürlerinin sorumluluğundadır.

Mal hareketlerine ilişkin istatistiksel bilgiler ise satış bölümünün sorumluluğundadır. Satış bölümü araştırmacıları satınalma görevlilerine mal türleri, fiyat dizileri, beden ya da numara, sitil, renk ya da malların satınalma görevlisi için önemli olan tüm fiziksel özelliklerine kadar satışlara ve stoklara ilişkin bilgi sağlamaktadırlar.

Az satılan mallar, çok satılan mallar, stok dönme hızı, maliyet yüzdeleri, fiyat indirim ve artışları ve elde edilen iskontolara ilişkin raporlar satış bölümünde hazırlanmaktadır.

Ordu Pazarları üyelerine hizmet etmek amaçlı kurulmuş olması nedeniyle reklam-tanıtım çabalarına yer verilmemektedir. Reklam yapmak kuruluş amaçlarına ve şekline 205 sayılı yasaya ters düşmektedir. Ordu Pazarları ancak üyelerine hizmet etmek amacıyla kurulmuştur. Anonim Şirket olduktan sonra reklam-tanıtım çabalarına yer verebileceklerdir.

Mağazalar için uygun olan vitrin teşhirleri ve mağaza içi teşhirlerin planlanması ve yaratılmasından satış bölümü sorumludur. Mağaza içi küçük kapsamlı değişikliklerden mağaza müdürü yetkilidir. Ancak reyon kaldırımı ya da yeni reyon eklenmesi gibi işlemler satış müdürünün izniyle gerçekleşmektedir. Teşhirler mağaza işgörenlerinin çabuk ve etkin biçimde yerleştirebilecekleri gibi tasarlanmaktadır.

Mağazadaki tüm demirbaşlar, bilgisayar sisteminin bakımından satış bölümü sorumlu bulunmaktadır.

Ordu Pazarlarında işgörenleri işe almak, eğitmek ve morallerini korumak personel bölümünün işlevlerindedir. 3 çeşit personel mevcuttur:

- Kadrolu personel
- Yarı zamanlı personel
- Yardımcı personel

Mağazadaki reyon sorumluları, muhasebe, mal kabul personeli ile merkez personel kadrolu personeldir. Mağazalarda çalışan kasiyerler yarı zamanlı personel statüsünde çalışmaktadırlar.

Ordu Pazarlarının %70'i kadrolu personelden oluşmuştur. Merkez tarafından sınavla seçilen kadrolu personel çalışacakları mağazalarda eğitime tabi tutulmaktadırlar. Mağaza personelinin seçimi aşamasında (yarı zamanlı personel) mülakatı mağaza müdürü yapmaktadır.

Mağazaların faaliyetlerine nezaret etme, fiziksel mal hareketlerini yönetme, donatım ve malzemelerin satın alınması satış bölümünün sorumluluğundadır. Ayrıca mağaza faaliyetleri bölümü yoktur.

Ordu pazarlarında depolardan sorumlu depo yöneticisi mağazalara ve kantinlere mal tedariki üzerinde çalışmaktadır. Ordu pazarları genellikle depolarla fazlaca çalışmaktadırlar. Merkez depo Ankara'da olup Ankara Ordu Pazarı için katkıda bulunmakta, diğer mağazalar depolarını kendi bünyelerinde oluşturmuş bulunmaktadırlar. Depolar çok az da olsa mağazaları desteklemektedirler, bu da yeterli olmadığından mağaza bünyesinde depolara ihtiyaç duyulmaktadır.

Malların üreticilerden mağazalara ekonomik biçimde nakledilmesi sorumluluğu üretici firmaya aittir. Satınalım anlaşmaları, nakliye dahil bir fiyat üzerinden yapılmaktadır. Mağazalar malı teslim alırken sayımları yapılmakta, fireler tespit edilmektedir. Nakliye sırasında meydana gelebilecek zararlar yine üretici firma sorumluluğundadır. Mağaza yöneticisi satınalma bölümünün anlaşmış olduğu ürünlerden ihtiyacı olanları tespit edip doğrudan malı satın alacağı işletme ile temasta bulunmakta ve ihtiyacını bildirmektedir. Anlaşılan gün ve zamanda mağazaya mal teslim edilmektedir.

Tedarik kaynaklarından depolara ya da mağazalara en ekonomik güzergahların belirlenmesi sorumluluğunu üretici firma üstlenmektedir. Ordu Pazarlarının böyle bir sorumluluğu yoktur.

Ordu Pazarlarının mağaza kuruluş yeri olarak belirlediği arazileri OYAK almaktadır. Bu arazi OYAK tarafından inşaat firmasına verilmekte ve proje çerçevesinde bina yapılmaktadır. Kiralık binalar tercih edilmemekte, ancak bazı OYAK'a ait binalar ordu pazarlarınca kiralanmaktadır.

Kuruluş yeri, bina bulma sorunlarının sorumluluğu çoğu zaman satış yöneticisine aittir. Mağazaların kurulabileceği kentler, askeri personelin en fazla bulunduğu iller, bölgeler tespit edilmek doğrultusunda seçilmektedir.

Binaların periyodik bakımları, onarımları ile ilgili sorumluluklar da satış bölümüne aittir.

Ordu Pazarlarında finans-denetim işlevleri mali işler müdürlüğüne gerçekleştirilmektedir. Faaliyetlere ilişkin gerçekleri toplama sistemlerinin düzenlenmesinin ve işletmenin diğer yöneticilerinin ihtiyaç duyabileceği ve devletin isteyebileceği raporların hazırlanmasının genel sorumluluğu mali işler yöneticisinin üzerinde bulunmaktadır.

Ordu Pazarları mağazalarında gerçekleştirilen satış fonksiyonuna ayrıca önem verilmektedir. Hedef kitleye yararlı olmak düşüncesi ile çalışmalarını sürdürürlerken satış elemanları konusunda titiz davranılmakta, satış elemanları kişisel satış özelliklerini taşıyan, bu nitelikleri vurgulayabilme becerisi aranan ve yeterli bir genel kültür tercih edilerek sınavla seçilmektedirler.

Satış elemanlarının seçimi üzerinde yetkili olmayan mağaza müdürü, eğitimleri, motive edilmeleri konusunda yetkilidir. Elemanların performanslarını da mağaza müdürü değerlendirmektedir.

Ordu pazarlarında stok ve giderlerinin denetiminden de mağaza müdürü sorumludur. Bu konuda çalışmalar yapmakta, raporları incelemekte ve değerlendirmektedir.

### 3.4.5. Değerlendirme

1963 yılında ilk mağazasını açan Ordu Pazarları OYAK'a bağlı askeri personele hizmet amacıyla kurulmuş bir işletmedir.

Organizasyon yapısından da anlaşılacağı gibi Ordu Pazarları merkeze bağlı olarak işleyen bir kuruluştur. Mağaza yöneticileri doğrudan OYAK Ordu Pazarları'ndan sorumlu Genel Müdür Yardımcısına bağlı olarak çalışmaktadırlar.

Mağaza fonksiyonlarının merkezleşme, merkezleşmeme değerlemesi, birçok fonksiyonunun merkezi olarak gerçekleştirildiğini göstermektedir. Bunun yanında askeri, katı, otokratik bir sistemle işleyen, genelde yöneticilerinin askerlerden oluştuğu Ordu Pazarları mağaza yöneticilerine bir çok konuda yetki ve sorumluluk verildiği görülmektedir.

Mağaza yöneticileri temel ürün bileşiminin yaratılmasında seçim hakkına sahip olup, yerel tedarik kaynaklarından da satınalma yetkileri bulunan fiyat indirim ve yükseltme gibi sorumluluğu taşıyan konumdadırlar.

Mağaza müdürlerinin çalışmaları merkez tarafından sürekli desteklenmekte, kendilerine belirli miktara kadar harcama yetkisi verilmektedir. Ayrıca tüm mağazalar arasından 10 kategoride yapılan değerlendirme ile seçilen ilk üç mağaza yöneticileri ödüllendirilmektedirler.

Ordu Pazarları 205 sayılı yasaya göre kurulmuştur ve Kurumlar Vergisi'nden muaf bulunmaktadır, sadece kendi üyelerine hizmet etmek durumundadır, fakat günümüzde görüldüğü üzere Ordu Pazarlarından herkes kredili satış haricinde yararlanabilmekte, bu durum esnek tutulmaktadır. 1998 yılının Eylül ayında Ordu

Pazarları A.Ş. büyük mağaza olarak hizmete girmiştir. Durumun böyle gelişmesi sevindiricidir. İşletmelerin kendilerini yenileyebilmeleri, gelişebilmeleri için rekabet ortamı şarttır.

Sonuç olarak Ordu Pazarları bir çok fonksiyonu merkezleşmiş olan bu yanında merkezleşmemiş fonksiyonları da birçok zincirleme mağazaya göre fazla bulunan bir yapıdadır. Özellikle mağaza müdürlerine verilen fiyat indirimi veya yükseltilmesi yetkisi, bazı mamullerin kendileri tarafından satın alınabilmesi gibi sorumluluklar diğer zincirleme mağazaların mağaza yöneticilerinde bulunmamaktadır.

### **3.5. Migros**

#### **3.5.1. Tanıtımı**

Migros, 24 ilde, 6 coğrafi bölgede 94 migros, 81 şok alışveriş merkezi ve yurt dışında 6 Ramstore olmak üzere 182 mağazada hizmet veren Türkiye'nin ilk zincirleme mağazadır.

Koç Grubu'nun şirketlerinden biri olan Migros 44 yıllık deneyimi ile bir çok ilki de mağazacılığa sokmuştur. Self servis satıştan, elektronik raf etiketine, barkod sistemine, sanal market'e kadar birçok yenilik Türk tüketicisine sunulmuştur.

Türkiye pazarında edindiği birikimini Türkiye dışına uluslararası rekabete taşıyan Migros, Azerbaycan, Bakü, Moskova'da şubelerini açmış, Kazakistan Alma Ata Ramstore Alışveriş Merkezi'nin temelini 1998 yılında atmıştır.

Eskişehir mağazası, Migros zinciri dışında franchising'le yönetilen bir mağazadır. Eskişehir Adalar mevkiinde tek katlı, otoparkı bulunmayan 35 personelli bir işletmedir.

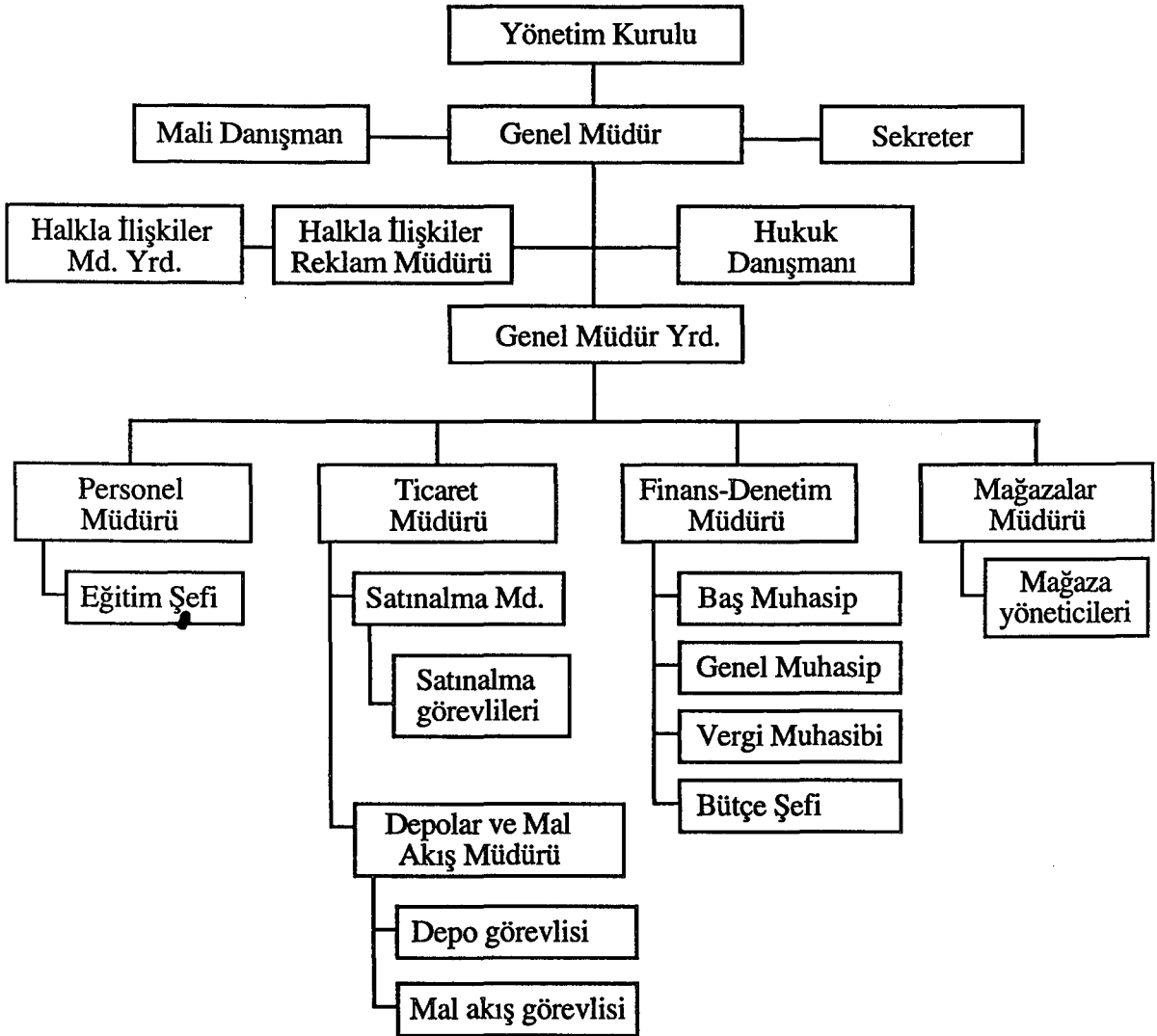
#### **3.5.2. Amaçları**

1. Migros adını tüm Dünya'ya duyurmak ve uluslararası rekabete katılmak.
2. Gelişen teknolojiyi takip ederek bunu bünyesinde kullanmak.

3. Kalitesi yüksek ancak satış fiyatı piyasaya göre düşük ürün satmak.
4. 2000'li yıllarda sadece Migros etiketli malları müşteriye sunmak.

### 3.5.3. Organizasyon Yapısı

Merkezi İstanbul'da bulunan Migros'un Organizasyon Şeması aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 3 : Migros Organizasyon Şeması

Migros yöneticileriyle yapılan görüşmelerden uyarlanmıştır.



### 3.5.4. Mağaza Fonksiyonlarında Merkezleşme Merkezleşmeme Uygulaması

Satış birimleri arasında fiziksel benzerliğe sahip olan Migros gıda zincirinde dış cephe, iç donanımlar standartlara uygun olarak inşa edilmektedir. Yurt içi ve yurtdışı mağazalar Migros renkleriyle, departmanlarıyla ve yerleşim düzeniyle aynı standartları korumaktadır, ancak büyüklükleri departman sayıları ile doğru orantılı olarak değişmektedir. Bu değişimler ise (M), (MM), (MMM) şekliyle simgeleştirilerek belirtilmektedir.

Migros'ların bütün birimleri için ürün grupları merkezi olarak yaratılmakta, bu nedenle her bir mağaza pazar durumuna ve müşteri beklentilerine dayanan temel ürün bileşimini satışa sunmaktadır.

Ürün bileşimleri işletme merkezince belirlenmektedir. İşletme merkezinin sunduğu herşey mağazalar tarafından satışa sunulurken, mağaza yöneticileri ise temel ürün bileşiminin yaratılmasında çok az seçim hakkına sahiplerdir. Kentin sosyo-ekonomik durumu gözönünde bulundurularak kimi zaman yüksek fiyatlı ürünlerin satılmamasını önerebilmekte ancak karar yine merkez tarafından verilmektedir.

Yerel üreticiler Migros merkezinin onayını alarak Migros mağazalarına ürün verebilirler. Migros'a mal verebilecek üreticide üretim kapasitesinin en az 3 Migros mağazasına yetebilecek düzeyde olmasına dikkat edilmektedir. Bozulabilir bazı ürünler yerel kaynaklardan tedarik edilebilmektedir.

Migros'larda merkez tarafından belirlenen standart politikalara göre yönetim uygulanmaktadır. Migros'un en çok dikkat ettiği ve başarısının sırrı olarak gördüğü husus budur. Merkezdeki uzmanlar yurt içinde ve yurt dışında yaptıkları sistemli çalışmalar neticesinde standartları belirlemişlerdir. Tüm mağazalarda uygulanan standartlar, merkez tarafından rutin aralıklarla denetimden geçmekte ve bu konudaki aksaklıklar giderilmektedir.

Migros'larda tam bir ürün sınıflama sistemi, zincirin bir ucundan bir ucuna para ve birim stok kontrolü için kullanılmaktadır. Bilgisayara bağlanmış sistem, satış noktasındaki tüm ilgili işlem verilerini kaydetmekte ve bu bilginin aynı anda merkez bilgisayara iletilmesi ve inceleme için hazır hale gelmesi sağlanmaktadır.

Mağaza yönetimi, müşteri ilişkileri, mağaza personeli yönetimi yönünden serbest bırakılmışlardır. Mağaza yöneticilerinin, problemleri yerinde ve zamanında çözüme, pratik zekalı ve inisiyatif sahibi olmalarına dikkat edilmektedir. Aylık-Haftalık-Günlük raporlama yaparak bu süre içinde oluşan problemler ve nasıl çözüldüğü merkeze bildirilmekte, bu da mağaza yöneticisinin performansını ölçmek açısından merkeze bilgi sağlamaktadır. Bu doğrultuda yetki sınırı biraz daha açılabilir ama her aşamada merkezi bir denetim söz konusudur.

Satılan ürünlerin miktarı ve cinsi günlük olarak merkez satınalma görevlilerine ulaşmaktadır. Bilgisayar sistemi ile satınalma yöneticisi her an mağazadaki satılan ve tedarik edilmesi gereken mal cinsi ve sayısını görebilmektedir. Bu bilgiler de günlük, haftalık, aylık raporlar halinde merkeze ulaşırlar. Günlük, haftalık raporlar sayısal verileri, aylık raporlar ise sayısal veriler yanısıra mağaza yöneticisinin yorumu, değerlendirmeleri ve isteklerini de içermektedir.

Migros'larda aynı tarzda reklam çalışmalarına yer verilmektedir. Reklam olarak genellikle haber niteliği taşıyan bir yaklaşıma sıcak bakılmakta, gazete, dergilere reklam vermek yerine uygulamalarla ilgili haberlerin yer alması daha etkili bir reklam aracı olarak görülmektedir. Bunun dışında indirimli ürünler broşürlere basılarak müşterilere verilmesi reklam aracı olarak yeterli bulunmaktadır.

Reklam tanıtma politikalarından Genel Müdürlüğe doğrudan bağlı Halkla İlişkiler ve Reklam Müdürü sorumludur. Reklam bütçesi oluşturulmayan Migros mağazalar zincirinde "Uygulamamız, kalitemiz reklamımızdır" anlayışı benimsenmektedir.

Reklam-tanıtma planının gerekleŖtiđi, malların reklamının yapılmasında kullanılacak malzemenin hazırlandığı bir bölüm mevcut değildir. Ancak mağazalarda mal sunumuna iliŖkin deđiŖik projelerin değerlendirildiği reklam-tanıtma bölümü bulunmaktadır.

Medya ile iletiŖim Halkla İliŖkiler Müdürlüğü'nce gerekleŖmektedir.

Mağaza ii ve vitrin teŖhirleri i mimari grubu tarafından planlanmakta ve bu doğrultuda mağaza müdürlerinin önerileri alınmaktadır.

Etkin mal, fiyat-tanıtım politikalarının koordinasyonu ve yürütülmesi, hangi mal grubunun müşteriğine uygun olduğu ve bu mal grubunun nasıl sunulduğu taktirde daha ok satılabileceği konularında ticaret bölümünce karar alınmakta ve mal grupları belirlenmektedir.

Mal sınıflamalarındaki deđiŖikliklerden ticaret bölümü sorumludur. 42 ürün Migros etiketiyle satıŖa sunulmuŖtur. Bu sayı yıl sonunda 100'e ulaŖacaktır. Üretim tesisleri kurmak yerine, sektöründe uzman iŖletmelere Migros etiketiyle ürün sipariŖi verilmekte, piyasanın altında bir fiyat politikasını ve minimum kârlılıkla satıŖa sunma düşüncesi taŖınmaktadır. Halen Migros peynir, baklagil, peete, deterjan gibi oldukça geniŖ bir mal grubuyla bu konuya yönelmiŖtir.

Fiyatların alt-üst sınırlarının belirlenmesinden ticaret bölümü sorumludur. Bu konuda mağaza yöneticilerine bir yetki verilmemiŖtir. Fiyatlardaki yeni düzenlemelerin uygulamaya koyulması kararı Ticaret ve Satınalma yöneticileri tarafından ortaklaŖa verilmektedir.

Tüketici talebi ve pazar eğilimlerine iliŖkin bilgi toplama iŖlevi Halkla İliŖkiler Müdürlüğüne belirlenir. Periodik anketler yapılarak tüketici talebi ve pazar eğilimleri incelenmektedir. Mağaza yöneticileri de kendi buldukları il veya evrede bu konuyla ilgili yapmış oldukları alıŖma ve gözlem raporlarını Halkla İliŖkiler Müdürlüğü'ne göndererek bilgi aktarmaktadırlar.

Migros'da Ticaret Müdürü reklam-tanıtma sorumluluğuna sahip değildir.

Satınalma yöneticisi satın alma görevlilerinden sorumludur ve doğrudan Ticaret müdürüne bağlı bulunmaktadır. Satınalma görevlileri mal türlerine göre uzmanlaşmışlardır.

Migros'larda tüketici talebi ve pazar eğilimlerine ilişkin bilgi toplama işlevi gerçekleşmekte ve mağaza yöneticileri aylık raporlarında bu konuyla ilgili bilgi verebilmektedirler. Satış hedeflerine ulaşıldığında bu bilgi alış verişi periodik olmaktan çıkıp, gerekli görüldüğünde yapılmaktadır.

Perakende fiyatların belirlenmesi konusuyla ticaret ve satınalma müdürlükleri ilgilenmektedir. Piyasa raporları dikkate alınarak bazı mal grupları zaman zaman kampanyalı olarak satışa sunulabilmektedir.

Perakende fiyatların belirlenmesinde satınalma görevlilerine tam yetki verilmemekte ticaret bölümü ile işbirliği çerçevesinde gerçekleşmektedir.

Satınalma yetkilisi sipariş edilen, stoktaki mal miktarını takip etmektedir. Kurulan bilgisayar sistemi bu bilgileri raporlayacak şekilde programlanmıştır. Bu yüzden bununla ilgili istatistiklerin yapıldığı ayrıca stok kontrol bölümü yoktur. Tüm çalışmalar satınalma görevlilerince yürütülmektedir.

Mağaza yöneticileri de tüketici talebine ilişkin güncel bilgileri satınalma görevlilerine ulaştırmaktadırlar.

İşgörenleri işe almak, eğitime ve motivasyonlarını sağlamak personel bölümünün işlevidir.

İşletme merkezinde görev yapacak personel, personel bölümünce seçilmekte, mağazalarda çalışacak personel ise mağaza yöneticileri tarafından ön görüşme yapıldıktan sonra merkez tarafından onaylanarak işe alınmaktadırlar.

Personel müdürü, mağaza yöneticisi, üst kadrolar için Genel Müdür İstanbul'da Migros Eğitim Bölümünce periodik olarak eğitim çalışmaları yapmaktadırlar. Mağazalarda çalışacak personel ilgili oldukları mağazalarda eğitilmekte, bu eğitimlerine yine merkez eğitim bölümündeki uzmanlar iştirak etmektedirler.

Migros Mağazalar zincirinde merkezin oluşturduğu motivasyon çalışmaları zaman zaman uygulanmaktadır. Mağaza müdürleri tarafından değerlemesi yapılan personel merkez onayı ile çeşitli şekillerde ödüllendirilmektedirler. Ödüller, genellikle prim, 1 maaş ikramiye şeklinde belirlenmektedir.

Migros merkezde mağaza faaliyetleri bölümü standartlara uygun olarak mağaza faaliyetlerine nezaret etme, planların politikaların yürütülmesine nezaret etme, mağaza müdürlerinin problemlerini izleme ve çözümlenme amacıyla merkezde kurulan bir birimdir. Mağaza yöneticileri doğrudan mağaza faaliyetleri yöneticisine bağlıdır.

Migros depolar sorumlusu malın depo içindeki yerleşim yerini belirlemekten sorumludur.

Ürünleri gruplara ayırarak önce giren ve önce çıkan ürün özelliğine uygun sağlık koşulları, hijyen dikkate alınarak depolama yapılmaktadır. Malların imalatçılardan depoya getiren taşıyıcılardan teslim alınması, ambalajların dikkatli biçimde açılması, ambalaj malzemelerinin dikkatli biçimde harcanması ve malların fiziksel olarak teftişi depo görevlilerinin görevidir.

Tedarik kaynaklarından, depolara ya da mağazalara en ekonomik güzergahların belirlenmesi işlevi mal akış bölümü, satınalma bölümü işbirliği ile oluşturulmaktadır.

Migros mağazalar zincirinde Genel Müdürlüğe bağlı bir mimari grup emlak araştırma, emlak alma, rantabilite konularında çalışmaktadırlar. Ayrıca Emlak bölümü mevcut değildir. Kuruluş yeri analizleri yapmak bu grubun görevidir. Bunun dışında kent ve sosyal durum incelemesi Halkla İlişkiler Müdürlüğü'nce yapılmaktadır. %40'ı

kira olan Migros mağazalarının kira sözleşmeleri ve akabindeki tüm işlemlerle Genel Müdürlük, Halkla İlişkiler Müdürlüğü ve mimari grup birlikte ilgilenmektedirler. Bakım işleri, teknik bakım, temizlik taşeron firmalara devredilmiş ve bu konuda sorumluluk onlara verilmiştir. Mağazalarda bunları mağaza müdürü denetlemektedir.

Faaliyetlere ilişkin gerçekleri toplamak ve raporları hazırlamak finans bölümüne aittir. İşletmenin diğer yöneticilerinin ihtiyaç duyabileceği ve devletin isteyebileceği raporların hazırlanmasının genel sorumluluğu finans-denetim yöneticisinin üzerindedir.

Yukarıdaki açıklamalar Migros Mağazalar Zinciri fonksiyonlarının merkezleşme-merkezleşmeme durumlarını belirtmektedir. Eskişehir mağazası için durum biraz daha farklıdır. Eskişehir mağazası merkez zincire bağlı olmayan franchising yoluyla işletilmeye bırakılan bir mağazadır. Dolayısıyla sahip yönetici başkadır. Eskişehir Migros, Migros Zinciri tarafından açıkça ifade edilen standart politikalara uygun olarak faaliyet gösteren, belirli bir ücret karşılığı ve yapılan franchising anlaşmasına göre işletilen bir mağazadır.

Taşıdığı ismin sorumluluk ve imajını, işletme merkezi tarafından belirtilen kurallarla devam ettirebilmektedir. Merkez tarafından periyodik olarak denetlenmekte hedef kitlenin bu mağazaya yönelik tutum ve davranışları araştırılmaktadır.

Eskişehir mağazası Migros zincirine dahil olan mağazalara kıyasla daha özerk bir yapıya sahip olup, mağaza yöneticilerinin yetki alanları daha geniştir. Ürün çeşitlerinin belirlenmesi ve fiyatlandırılması merkezle yapılan mutabakat sonucunda oluşturulabilmektedir. Ancak yerel piyasadan temin edilebilecek ürünler konusunda mağaza yöneticisinin standart kaliteyi etkilememek suretiyle inisiyatif sahibi olduğu açıktır. Yine mağaza yöneticileri ürün çeşitlerini yerel tüketici talebine uydurma konusunda karar yetkisine sahiplerdir. Mağaza organizasyon yapısı içindeki işgörenlerin seçimi, eğitimi ve güdülenmesi konularında mağaza yöneticisi sorumludur. Yerel rekabet koşullarında fiyat değişikliği kararı mağaza yöneticisi tarafından alınmakta, temel ürünlerin yanında

ürün dizilerinin eklenmesi, konusunda da yine mağaza yöneticisi seçim hakkına sahip bulunmaktadır.

Franchising özelliği ile Eskişehir Migros, merkezle yaptığı anlaşma çerçevesinde diğer migros zincirinin mağazalarına kıyasla daha farklı bir sistemle işletilmektedir.

### 3.5.5. Değerlendirme

Migros, mağazacılık sektöründe 44 yıllık geçmişe sahip, yurt içi ve yurt dışında bir çok mağazasıyla hizmet vermektedir.

Yapılan araştırmada görüldüğü üzere, Migros zincirinde işletme fonksiyonlarının satınalma, finans, halkla ilişkiler, reklam-tanıtım gibi büyük çoğunluğunun merkezleşmiş olduğu tespit edilmiştir.

Mağaza yöneticileri mağaza personelinin seçimi, eğitimi ve performans değerlemesi, satış gibi bazı fonksiyonlardan sorumlu ve karar alma yetkisine sahip bulunmaktadır. Bu durum personel ve satış fonksiyonunda bize merkezleşmeme özelliğine yer verildiğini göstermektedir.

Mağaza müdürlerinin görüş ve önerilerine merkez tarafından önem verilse de yine de bir çok konuda kararlar merkez tarafından alınmaktadır.

44 yılda bir çok ilki Türk tüketicisiyle tanıştırdıkları bir gerçek olan Migros'larda merkeziyetçi bir yapı olmasına rağmen hızlı rekabet ortamında gelişmeye, büyümeye devam etmekte ve başarı grafiklerini her geçen gün daha da yükseltmektedirler.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

İki bölümde incelemeye çalıştığımız, zincirleme mağazalarda merkezleşme - merkezleşmeme uygulamaları konusunda ulaştığımız sonuçları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

Büyük perakendeci kuruluşların en gelişmiş örneklerinden biri olan ve tüketicilere, uygun tüketim mallarını, hedef kitlesine uygun fiyatla, uygun zamanda ve yerde sağlamayı amaç edinen gıda zincirleri büyük rekabet ortamında varlıklarını sürdürmektedirler.

Güncel koşulların gerekli kıldığı düzenlemeleri meydana çıkarmak için, araştırmacı, eleştirici bir düşünceye sahip bulunmalı, değişimin hız kazandığı günümüzde, değişen teknoloji, değişen iş koşulları, değişen ürünler, pazar değişimleri ve sosyal değişimleri sürekli ve yakından izlemelidirler. Amaçlarına ulaşmak için ileriye görmeli, düzenlemeleri dikkatli bir biçimde planlamalı, daha yeni yönetim araçlarından yararlanmalı ve gerekli değişiklikleri başarmak amacıyla bütün organizasyonu koordine etmelidirler.

Türkiye’de ticaret sektörü 1980 sonrası politikalarının bir sonucu olarak hızlı değişim sürecine girmiştir. Buna karşın 1980 sonrası politikalarının perakende ticaret sektöründe yansımaları 1990’ları bulmuştur. Ülkemizde perakende ticaret sektörü, son dönemde yapısal değişimlere sahne olmaktadır. Bu değişimin ekonomide meydana gelen gelişmelere paralel gittiği söylenebilir. Özellikle 1980’lerin dışa açılmacı politikaları sonrası yabancı zincirlerin de Türk ekonomisine girmesiyle perakendecilikte gelişmeler yaşanmıştır.

Merkezden yönetim, kararların merkez tarafından alınması ve yetki devrinin az olması durumunda oluşmakta, bunun aksi merkezleşmemeyi göstermektedir.



Büyük zincir mağazaların fonksiyonları incelendiğinde bir çok fonksiyonda merkeziyetçiliğin mevcut olduğu sonucuna varılmıştır. Belirlenen amaçlara ulaşmak için hazırlanan programlar ve bunların uygulanması, denetlenmesi merkezden yürütülmekte zincirin mağaza yöneticileri çok az yetki ve sorumluluğa sahip bulunmaktadır.

Zincirleme mağaza işletmeleri, merkez ile bölge organizasyonu arasındaki yetki ve karar alma dengelerini sık sık değiştirmektedirler. Bazı zincirleme mağaza işletmeleri, pazar gelişmeleri ile işletme personelinin yetenekleri karşısında mağaza yada bölge yöneticilerine daha fazla yetki vermekte ve bazı satın alma, satış ve satış geliştirme faaliyetlerini merkezleştirmemektedirler. Zincirleme mağaza işletmelerinin büyük bir çoğunluğu ise, yeni bilgi işlem sistemi kanalıyla yönetim merkezine olan bilgi akışındaki çoğalmanın da etkisiyle, mağazaların reklam, fiyatlama, fiyat indirimi, satınalma, personel ve diğer uygulamaları üzerinde çok sıkı merkezi denetimi korumaktadırlar.

Mağazalar zincirinin coğrafik dağılımı ne olursa olsun, temel sorumluluk yönetim merkezinde yoğunlaştırılmaktadır.

Yönetim merkezinin faaliyetler konusunda bilgi sahibi olmasını sağlamak ve üst yöneticilerin sorumlu buldukları tüm faaliyetler üzerinde etkin denetimi korumalarını kolaylaştırmak amacıyla ayrıntılı raporlar sistemi uygulanmaktadır.

Çalışmamıza inceleme konusu olarak Eskişehir'de de mağazası bulunan zincirleme mağazalardan Migros, İsmar ve Ordu Pazarları seçilmiştir. Bu zincirleme mağazalarda merkezleşme-merkezleşmeme uygulamalarından genel bir ortak sonuç üçünün de bir çok fonksiyonunun merkezleşmiş olduğudur.

Satın alma, reklam-tanıtım, personel, finans, denetim, stok kontrol gibi birçok işlev merkezden yürütülürken, satış fonksiyonu ve mağaza personeli seçimi mağazalarda, mağaza yöneticileri tarafından yürütülmektedir.

Ordu Pazarları, İsmar ve Migros'a göre daha farklı bazı özellikler içermektedir. Askeri bir yapıya sahip olmasına rağmen, Ordu Pazarlarında karşımıza çok daha merkezleşmemiş bir yapı çıkmaktadır. Mağaza yöneticileri fiyat indirimi, satınalma, satış gibi ana bazı fonksiyonlarda İsmar ve Migros'a göre daha etkilidirler. Mağaza personeli seçimi fonksiyonu merkezi olarak yürütülmektedir.

İsmar ve Migros'da ortak özelliklerden biri mağaza personelinin mağaza müdürleri tarafından seçilmesidir. Satış ile ilgili çalışmalar dışında her iki mağaza da tüm diğer fonksiyonlar merkezleşmiştir.

Zincirleme mağazalar sınırlı ölçüde merkezleşmeme uygulamasına yer vermekle birlikte, mağazaları üzerinde sıkı denetimi korumayı sürdürme eğilimindedirler.

Merkezleşme ile üst yöneticiler güç ve prestij sahibi olmakta, politika, uygulama ve kararlarda birlik sağlanabilmekte ve üst yönetim koordinatör görevi yapmakta olduğu düşünülmektedir. Buna rağmen büyüme sınırlanmakta, yetki devrine gidilememekte olduğu düşünülmeli ve merkezleşmenin bu sakıncaları gözönünde bulundurulmalıdır.

Merkezleşmeme, üst yönetimi faaliyet sorumluluklarından kurtarmakta, yönetici geliştirmeyi desteklemekte, karar verme işlevi daha çabuk ve doğru olmaktadır. Merkezleşmeme ile yönetim sisteminin süratli bir biçimde çalışması sağlanabilmektedir.

Sonuç olarak zincirleme mağazalarda merkezleşmiş bir yapı hakim olmakta ve bu durum zincirleme mağazalara önemli üstünlükler sağlamaktadır. Ancak mağaza yöneticilerinin yetenekleri gözönüne alınarak, yerel koşullara daha fazla uyum sağlayabilmeleri için karar alma yetkileri artırılıp merkezleşme-merkezleşmeme uygulamaları dengelenmeye çalışılmalıdır.

**KAYNAKÇA**

- Barker, Wright C. **Principles of Retailing**. New York: Mc Graw - Hill; 1963.
- Berman Barry, Ejans Joel. **Retail Management A Strategic Approach**.  
Macmillan Publishing Company London, 1986.
- Boyacı, Yonca. "Türk Perakendeciliğinin Tarihsel Gelişimine Bakış", **Market Dergisi**, Temmuz 1998.
- Carman, James M. Phillips and Duncan's **Marketing: Principles and Methods**.  
Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1973.
- Cemalcılar, İlhan. **Pazarlama**. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul: 1994.
- Chisholm, Robert F, **The Mystique of the Supermarket**. New York: Chain Store Age Books, 1970.
- Davidson R. William, **Retailing Management**. New York: The Ronald Press Co., 1960.
- Delbert J. Duncan ve Charles F. Philips, **Retailing Principles and Methods**.  
Illinois Richard D. Irwin Inc., 1985.
- Duncan J. Delbert ve Charles F. Phillips, **Retailing Principles and Methods**.  
Illinois: Richard D. Irwin, Inc. 1965.
- Dunne, Patrick. **Retailing**. South Western Publishing Co. 1992.
- Grether, E.T. **Marketing and Public Policy**. Englewood Cliffs N.J. Prentice-Hall, Inc., 1966.

- Gillespie, R. Karen. **Retail Business Management**. New York University, 1990.
- Jacobs, Laurence W. **Advertising and Promotion for Retailing**. Text and Cases. Glenview, Ill.; Scott. Foresman and Co., 1972.
- Jehbar, Godfrey M.: **Chain Stores in Amerika 1859 - 1962**. New York: Chain Store Publishing Co., 1963.
- Jones, Fred M. **Retail Merchandising**. Illinoisi Richard D. Irwin Inc., 1957.
- Koparal, Celil. **Zincirleme Mağazaların Organizasyon Yapıları ve Beymen Mağazalarındaki İnceleme**. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1988.
- Lewis Pamela S. **Management Challenges in the 21 st Century**. West Publishing Company inc. 1994.
- Lewison, Dale M. **Retailing**. Macmillan Publishing Company New York, 1991.
- Masson, J. Barry. **Retailing**. Richard D. Irwin inc. 1991.
- . **Canadian Retailing**. Richard D. Irwin Homewood Boston, inc. 1990.
- Mayans, Frank. "Research in Retailing", **RetailControl**, Mayıs 1966.
- Mc Goldrick, Peter J. **Retail Marketing**. McGraw-hill book Company, British Library, 1990.
- Milton, Shirley F.: **Advertising for Modern Retailers**. New York. Fairchild Publications Inc., 1974.
- Mucuk, İsmet. **Pazarlama İlkeleri**, Der Yayınları, İstanbul: 1994.