

**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**ORTA VE KÜÇÜK ÖLÇEKLİ PERAKENDE İŞLETMELERİNDE  
İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİ: GROSERİ LTD UYGULAMASI**

**İlknur ÖZTÜRK**

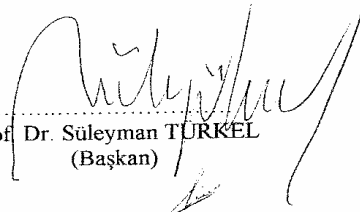
**DANIŞMAN: Yrd. Doç. Dr. Engür ÖZÜSTÜN**

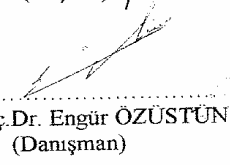
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

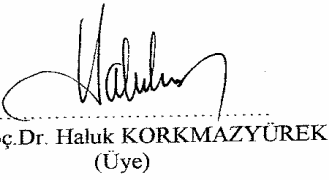
**MERSİN, 2006**

**Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**

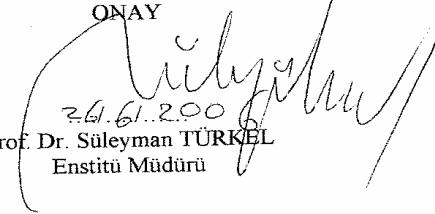
Bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

  
Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL  
(Başkan)

  
Yard.Doç.Dr. Engür ÖZÜSTÜN  
(Danışman)

  
Yard.Doç.Dr. Haluk KORKMAZYÜREK  
(Üye)

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

ONAY  
  
26.6.2006  
Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL  
Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabiidir.

## ÖZET

### ORTA VE KÜÇÜK ÖLÇEKLİ PERAKENDE İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİ: GROSERİ LTD UYGULAMASI

İlknur ÖZTÜRK

**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Yard. Doç. Dr. Engür ÖZÜSTÜN**

**Haziran 2006, 81 sayfa**

Gıda sektöründe perakendecilik, müşterinin ihtiyaçlarını tespit ederek çeşitli ürünleri en uygun şartlarla kendilerine ulaştırma çabasıdır. Birinci bölümde günümüzde hızla gelişen bu sektörde, perakendeciliğin tanımı ve işlevlerini, Türkiye'deki tarihsel süreçleri ile perakendeciliğin ekonomik temelleri kısaca anlatılmıştır. Orta ve küçük ölçekli perakende mağazaları tanımlandıktan sonra bu mağazaların özelliklerini, fonksiyonlarını, sorunlarını ve başarı faktörlerini inceledik.

İkinci bölümde ise, insan kaynakları yönetimini, eğitimini, orta ve küçük perakende mağazalarında eğitiminin içeriğini, eğitim profilini ve başarı faktörlerini inceledik. Üçüncü bölümde tezimizin konusu olan Groseri'de uygulamalı bir araştırma yaptık. Groseri hakkında genel bilgi verdikten sonra şirketin insan kaynakları eğitim sürecini, araştırmanın niteliklerini ve değerlendirmesini yaptık. Son bölümde araştırmanın sonuçlarına göre, orta ölçekli perakende mağazalarında çalışan personele çeşitli konularda devamlı eğitimin verilmesini ve bu konuda personelin daima yapıcı ve donanımlı olarak hizmet vermesi gerekliliği ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Perakende, İnsan Kaynakları Eğitimi, Groseri

## **ABSTRACT**

### **HUMAN RESOURCE EDUCATION IN THE MEDIUM AND SMALL SCALE RETAILING BUSINESSES: AN APPLICATION AT GROSERI LTD**

**İlknur ÖZTÜRK**

**MBA Thesis, Business Department  
Supervisor: Assist. Prof. Dr. Engür ÖZÜSTÜN  
June 2006, 81 pages**

Retailing at food sector is the effort of providing various goods with appropriate conditions by establishing customers' needs. In the first part, the definition and functions, the economic foundations and the historical periods of retailing sector in Turkey has briefly been explained. After the definition of the retail shops, the characteristics of these shops, functions, problems and achievements has been studied.

In the second part, human resources management and education, the content of education in small and medium scaled retailing shops, education profiles and the achievement factors have been investigated. An empirical research on Groseri markets has been done in the third part. After the brief information is given about Groseri markets, the process of human resources education, the research quality and the evaluation have been made. The last part of this study is the conclusion and the suggestions part. It has been suggested that continuous and better education in various subjects have to be provided for the working personnels in order to enable them to be qualified people.

**Key Words:** Retail, Human Resource Education, Groseri

## ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

Şekil 1. İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi	24
Tablo 1. Perakendeci Tanımları	10
Tablo 2. Perakendeci Sayıları ve Gelişimi (2000-2005)	11
Tablo 3. Hipermarket- Süpermarket Sayıları ve Gelişimi (2000-2005)	11
Tablo 4. Bölgelere Göre Perakendeci Sayıları (1998)	12
Tablo 5. Türkiye'deki Belli Başlı Gıda Perakendecileri (2006)	12
Tablo 6. Örneklemede Yer Alan Personelin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	43
Tablo 7. Örneklemede Yer Alan Personelin Yaşlarına Göre Dağılımı	43
Tablo 8. Örneklemede Yer Alan Personelin Mezun Olduğu Eğitim Kurumuna Göre Dağılımı	43

## İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ	v
GİRİŞ	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ORTA VE KÜÇÜK ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARI

<b>1. PERAKENDECİLİK KAVRAMI</b>	3
1.1. Perakendeciliğin Tanımı ve İşlevleri	3
1.1.1. Perakendeciliğin Tanımı	3
1.1.2. Perakendeciliğin İşlevleri	3
1.2. Türkiye’de Perakendeciliğin Tarihsel Süreci	4
1.2.1. Cumhuriyet Dönemi	5
1.2.2. Çok Partili Dönem	5
1.2.3. 1980 Sonrası Dönem	6
1.2.4. Perakende Sektöründeki Son Gelişmeler	7
1.3. Perakendeciliğin Ekonomik Temelleri	9
<b>2. ORTA VE KÜÇÜK ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARI</b>	10
2.1. Perakende Mağazalarının Tanımlanması	10
2.1.1. Süper Market Tanımlaması	13
2.1.1.1. Türkiye’deki Süpermarket Gelişim Süreci	13
2.1.2. Hipermarket Tanımlaması	14
2.1.2.1. Hipermarketleri Yaratın Koşullar	14
2.2. Perakende Mağazalarının Özellikleri	15
<b>3. ORTA VE KÜÇÜK ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARININ FONKSİYONLARI</b>	15
<b>4. TÜRKİYE’DE ORTA VE KÜÇÜK ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARININ SORUNLARI</b>	17
<b>5. TÜRKİYE’DE ORTA VE KÜÇÜK ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARININ BAŞARI FAKTÖRLERİ</b>	18

## İKİNCİ BÖLÜM

### ORTA VE KÜÇÜK ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARINDA İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİ

<b>1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ</b>	20
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Amaçları	21
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı	21
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	21
1.2. İnsan Kaynakları Bölümünün İşlevleri ve Örgütlenmesi	23
1.2.1. İnsan Kaynakları Bölümünün İşlevleri	23
1.2.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi	23
<b>2. ORTA VE KÜÇÜK ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARINDA İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİ</b>	25
2.1. İnsan Kaynakları Eğitiminin Amaçları Ve Türleri	26
2.1.1. İnsan Kaynakları Eğitiminin Amaçları	26
2.1.2. İnsan Kaynakları Eğitiminin Türleri	27
2.2. İnsan Kaynakları Eğitimi Süreci	29
<b>3. ORTA VE KÜÇÜK ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARINDA İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNİN İÇERİĞİ</b>	29
3.1. Ürün Bilgisi Eğitimi	30
3.1.1. Ürün Bilgisinin Faydaları	31
3.1.2. Ürün Bilgisi Eğitim Yönetimi	31
3.2. Müşteri İlişkileri Eğitimi	32
3.2.1. Müşteri İlişkileri Kavramı	32
3.2.2. Müşteri İlişkileri Eğitiminin Faydaları	33
3.2.3. Müşteri İlişkileri Eğitim Yöntemi	34
3.3. Yönetici Eğitimi	34
3.4. Teknik Ekipman ve Sektör Eğitimi	35
3.4.1. Teknik Ekipman ve Sektör Bilgisi Kavramı	35
3.4.2. Teknik Ekipman ve Sektör Bilgisinin Faydaları	35
3.4.3. Teknik Ekipman ve Sektör Bilgisi Eğitim Yöntemi	35

<b>4. ORTA VE KÜÇÜK ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARINDA</b>	36
<b>İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİM PROFİLİ VE BAŞARI FAKTÖRLERİ</b>	
4.1. İnsan Kaynakları Eğitim Profili	36
4.2. İnsan Kaynakları Eğitiminin Başarı Faktörleri	36

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### GROSERİ LTD'DE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

<b>1. GROSERİ LTD HAKKINDA GENEL BİLGİ</b>	38
<b>2. GROSERİ LTD'DE İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİM SÜRECİ</b>	39
2.1. Eğitimin Amaçları	39
2.2. Eğitim Türleri ve Eğitim Planlaması	39
2.2.1. Eğitim Türleri	39
2.2.2. Eğitim Planlaması	39
2.3. Eğitim Yöntemleri	40
2.4. Eğitim Bütçesinin Hazırlanması	42
<b>3. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ</b>	42
3.1. Araştırmanın Amacı	42
3.2. Araştırmanın Yöntem ve Kapsamı	42
<b>4. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ</b>	44

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

<b>1. SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	68
<b>EKLER</b>	71
<b>KAYNAKÇA</b>	77



## **GİRİŞ**

### **Çalışmanın Amacı**

Perakendecilik günümüzde hızlı gelişme gösteren sektörlerden olmakla birlikte, aynı zamanda da gelişmiş ülkelerin en dinamik faktörlerinden birini oluşturmaktadır. Perakende sektörü, günümüzde üreticileri temsilcisi, tüketicilerin de garantörü konumundadır. Perakendeciler; malları satın almak ve depolamak, malın mülkiyetini taşımak, malın kullanılışı ve satışı hakkında bilgi vermek ve bazı durumlarda alıcılara kredi tanımakla yükümlüdürler.

Perakendeciler; müşterileri için satın alma uzmanı, kendilerine mal tedarik edenler için satış uzmanı gibi görev yaparlar. Bunu yaparken de tüketicilerin ihtiyaçlarını tahmin etme, ürün çeşitliliğini oluşturma, pazar bilgisini toplama ve müşterilerine kredi tanıma gibi çeşitli faaliyetlerde bulunurlar (Mucuk, 1999:256).

Bu açıklamaların ışığında; perakendeciler müşterilerin ihtiyaçlarını belirleyip onların ihtiyaçlarını en üst düzeyde tatmin etmekle birlikte, üretici ve toptancılara da en iyi hizmeti vermekle yükümlüdürler.

Günümüzde hızla gelişim gösteren perakendecilik sektöründe başarıyı sağlayan faktörlerin başında insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde kullanmak gelmektedir. İnsan kaynakları eğitimi tüm işletmeler için önemi gittikçe artan bir fonksiyon haline gelmiştir.

Eğitim, insanoğlunun bugünkü ve yarınki yaşamına bir müdahaledir. Eğitim, bir uyum ve aynı zamanda da davranış değişikliği yaratılması sürecidir (Hesapçioğlu, 1992:16).

İşletmeler için eğitim ise; çalışanların bilgi, beceri ve yetenek seviyesini yükselterek iş gereklerini tam olarak yerine getirmeleri ve sonuçta işletmenin karlılığını yükseltmek amacına yöneliktir. Bundan dolayı insan kaynağına dolayısıyla geleceğe yaptığı en önemli yatırım olma özelliğini taşımaktadır (Kuşcuoğlu, 1998:7-15).

Bu açıklamalar çerçevesinde; perakendecilik sektöründe insan kaynakları eğitimine önem verilmesi gerekli ihtiyaçlar arasındadır. 1950’li yıllardan itibaren Türkiye’nin perakendecilikle tanıştığını düşünürsek bu yıla kadar geçen süre içerisinde kayda değer bir ilerleme kaydetmiş ve bu ilerlemeyi insan kaynaklarıyla sağlamıştır. Gerek ulusal gerekse uluslar arası rekabet için insan kaynakları eğitiminin son derece önemli olması bundan dolayıdır.

Bu çalışmanın amacı; Mersin ve Adana’da faaliyet gösteren Groseri Marketler Zincirinde verilen iş başı eğitimin nasıl olduğunu araştırmaktır. Buna paralel olarak gelişen perakende sektöründe başarı anahtarı sayılan insan faktörünün nasıl biçimlenerek başarıyı en üst düzeye çıkarmakta olduğunu gözlemlemektir.

### **Çalışmada İzlenen Yöntemler**

Orta ve küçük ölçekli perakende mağazalarında insan kaynakları eğitimi teorik olarak incelenmiş ve bu bilgiler ışığında ankete dayalı bir araştırma yapılarak insan kaynakları eğitimine verilen önem ölçülmeye çalışılmıştır.

Bu araştırma yapılırken, gazete, dergi, kitap ve makale ile bu konuya ilişkin yapılan araştırmalardan yararlanılmıştır. Saha araştırması ise; Groseri Marketler Zincirinin çalışanlarına ulaşılarak yapılmıştır. Bu sonuçlara bağlı olarak Groseri Marketler Zincirinin insan kaynaklarına verdikleri önem değerlendirilmiştir.

### **Çalışmanın Planı**

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde orta ve küçük ölçekli perakende mağazalarının tanımlanması, Türkiye’deki perakendecilik sektörünün gelişim süreci ve mevcut durumu, sorunları ve başarı faktörleri anlatılmaktadır.

İkinci bölümde ise; orta ve küçük ölçekli perakende mağazalarında insan kaynakları yönetimi, eğitimi ve eğitimin içeriği gibi konular anlatılmaktadır.

Üçüncü bölümde ise; perakende sektöründe faaliyet gösteren Groseri Ltd’de insan kaynaklarının eğitimi ile ilgili araştırmanın sonuçları verilmektedir. Son bölümde ise; bu tezin içeriğiyle ilgili sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

# BÖLÜM 1

## ORTA VE KÜÇÜK ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARI

### 1. PERAKENDECİLİK KAVRAMI

#### 1.1. Perakendeciliğin Tanımı ve İşlevleri

##### 1.1.1. Perakendeciliğin Tanımı

Perakendecilik, üretici ve tüketici arasında malların naklini sağlayan aracılık hizmetleridir. Başka bir deyişle mal ve hizmetlerin ticari bir amaçla kollarıma veya tekrar satmama, kişisel gereksinimleri için kullanmama koşuluyla, doğrudan doğruya son tüketiciye pazarlanmasıyla ilgili faaliyetlerin bütünüdür (Tek, 1984:46). Perakende sektörü günümüzde üreticilerin temsilcisi, tüketicilerin de garantörüdür. Mal naklinin yanı sıra ne zaman ne miktarda malın hazırlanması gerektiğini de belirlemektedir.

Mal veya hizmetlerin direkt olarak nihai tüketiciye arz edilmesiyle ilgili eylemler bütünüdür.

Perakende ile ilgili diğer bir tanımlama; Türk Gelir Vergisi Kanununda şu şekilde yapılmaktadır: “Satışı yapılan madde ve malzemenin aynen veya işlendikten sonra satışını yapan kimseler dışındakilere satılmasıdır”.

Perakende satış faaliyetlerini yapan hangi kuruluş olursa olsun mal ve hizmetler ne şekilde (kişisel, posta ile, telefon v.b.) ve nerede (mağazada, sokakta, tüketici evinde v.b.) satılırsa satılsın, bu kişi veya kuruluşlar perakendecilik faaliyeti yapıyor sayılırlar. Migros, Tansaş, Groseri, Gima, Ak Merkez'deki mağazalar, evlere çelik tencere için kabul partisi düzenleyenler, kapıdan kapıya dolaşan ansiklopedi satıcıları, seyyar satıcılar, v.b. birer perakendecidir. Ayrıca ev bakım onarım işlerini görenler, ziyaret edilen doktor, avukat, otel v.b. de perakendeci sınıfına girmektedir (Tek, 1997:582).

##### 1.1.2. Perakendeciliğin İşlevleri

Perakendeciliğin işlevi nihai tüketicilere mal ve hizmet satmak olan aracılardan gerçekleştirdikleri dört ana işlev vardır. Bu işlevler şu şekildedir (Rosenberg, 1998: 252).

- Malları satın almak ve depolamak
- Malların mülkiyetini taşımak

-Malların kullanılışı ve satışı hakkında bilgi vermek

-Bazı durumlarda alıcılara kredi tanımak

Bu durumda perakendeciliğin ve perakendecinin fonksiyonları hem tüketiciler, hem üreticiler, hem de üretici ve toptancılar için oldukça önemlidir. Perakendeciler, müşterileri için satın alma uzmanı, kendilerine mal tedarik edenler için satış uzmanı gibi görev yaparlar; bu rollerini yerine getirirken de tüketicilerin ihtiyaçlarını tahmin etme, mamul çeşitlerini oluşturma, pazar bilgisi toplama ve müşterilerine kredi tanıma gibi çeşitli pazarlama faaliyetlerinde de bulunurlar. Böylece üretici ve toptancılarla tüketicilerin bağlantılarını sağlarlar (Mucuk, 1999: 256).

Bu görevlerini yerine getirirken, perakende işletmeleri mal ve hizmetlerin üretim/imalat noktalarından, son tüketicilere dek akışıyla ilgili etkinliklerin son çıkış kapısını oluştururlar (Tek, 1997: 582).

Bu açıdan bakıldığında perakendeciliğin, bir taraftan müşterilerinin ihtiyaçlarını belirleme ve onların ihtiyaçlarını en üst düzeyde tatmin etmekle birlikte, üretici ve toptancılara da en iyi hizmeti vermeyi amaçladığı gözlemlenmektedir.

## **1.2. Türkiye’de Perakendeciliğin Tarihsel Süreci**

Perakendecilik özellikle 1980’li yılların ortasından itibaren gıda ekseninde ve genelde Avrupa merkezli perakendecilerin etkisinde kalarak büyük bir değişim sergilemiştir.

Türk perakendeciliğini etkileyen faktörler şunlardır<sup>1</sup>:

- 1- Uzmanlaşma; belli ürünlerde uzmanlaşmış satış noktalarının artışı.
- 2- Ekonomik büyüme ve liberal sistemin etkisiyle iç piyasaya yabancı mal ve hizmet akışının hızlanması.
- 3- Teknolojik gelişim ve yeni teknolojilere ulaşımdaki kolaylık.
- 4- Uluslararası perakende sektörlerinin Türkiye pazarına verdikleri önemin artması
- 5- Yerli firmaların farklı ticari işleyiş yöntemleri ile tanışması.
- 6- Türkiye’deki kişi başına kullanılabilir gelirdeki artış, farklı tüketim eğilimleri, orta ve üst sınıfın tercihlerindeki farklılık.

---

<sup>1</sup> Bkz. <http://www.tesob.org.tr/atasoy.htm>

### **1.2.1. Cumhuriyet Dönemi**

Cumhuriyetin kurulduğu yıllarda, yabancı ekonomilerle ilişkilerin azlığı ve merkezi gıda dağıtımının oluşu, perakende sektörünün uç noktalarda yer almasına neden olmuştur. Merkezi yapılanmanın çözümsüzlüğü ile birlikte mevcut idareler farklı yöntemlere başvurmak zorunda kalmıştır. 1913'te İstanbul'da kurulan ancak kısa süre sonrada kapanan tüketim kooperatifleri ile birlikte ilk adım atılmıştır. 1936 yılında çıkarılan kanunla tüketim maddelerinin fiyatlarına kontrol getirilmiş, devlet eliyle fiyatlar düşük tutulmaya çalışılmıştır.

### **1.2.2. Çok Partili Dönem**

1946 yılında liranın değer kaybetmesinin ardından hükümet refah düzeyini artırmaya yönelik çalışmalara ağırlık vermiştir. 1950'lerin ortalarında sermaye ve dağıtım sistemlerinin organizasyon yetersizliği ve üretim düşüklüğü söz konusu idi. Gıda ürünlerinde genellikle büyük şehirlerdeki kıtlık olunca ilk zincir mağaza (Migros) girişimi devreye sokulmuştur. 1954'te Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu çıkarılmıştır.

Türkiye'de dağıtım sisteminin gelişimi, giderlerin azaltılması, rekabeti ve üretimi artırmak know-how ithalini sağlamak amacıyla İsviçre Migros Kooperatifler Birliği ülkeye davet edilmiştir. Migros-Türk sayesinde Türkiye fiş, paketlenmiş gıda ve poşet ile tanışmıştır. 1956'da Gima A.Ş. açılması ile tüketicinin temel gıda maddelerini ucuz alması amaçlanmıştır.

1960'larda Vakko, Beymen, İGS, YKM, 19 Mayıs Mağazaları gibi özel sektör girişimiyle birkaç büyük mağaza açılmıştır. 1960'lardan sonra ilaç, parfümeri ve kırtasiye ürünleri bakkallar da satılmaz olmuştur. 1970'de özel sektör yatırımlarında oldukça artış görülmüştür. Bakkalın sermaye birikimi ise, gıda ürünlerinde sıkıntıların yaşandığı dönemden sonra işadamını, bakkallıktan gıda ürünleri toptancılığına ulaştırmıştır. 1970'lerin sonlarına doğru gıda ürünlerinde ihtisaslaşmaya doğru bir değişim yaşanmaya başlamıştır. 1960-70 arasındaki en büyük perakendecilik biçimi tüketim kooperatifleridir. 1966'da 327 olan bu kooperatifler, 1970'de 445 ve hizmet verilen üye sayısı 55 bine yükselmiştir. 1974'te İstanbul'da 18 adet belediyenin kooperatifleri bulunmaktaydı. Tüketim kooperatifleri büyük ölçüde self servis mağazacılık alışkanlığını yerleştirmiştir. Bu dönemde perakende ticaretin GSYİH'daki

payı da artmıştır. Ancak yine de kapalı ekonomik yapı, fiyat kontrolleri ve kısıtlı ürün çeşidi bu gelişimin hızını azaltmıştır<sup>2</sup>.

### 1.2.3. 1980 Sonrası Dönem

İthal ikameci modelin terk edilmeye, ithalatın serbestleşmeye başladığı bu dönemde, yabancı tüketim mallarının ülkeye girişi ve tüketimi hızla artmıştır. 1980'lerin liberal ekonomik politikalarının perakendecilik sektörüne yansması 1990'lı yıllara tekabül etmiştir. Büyük sermayeli şirketler risklerini dağıtmak, farklı alanlarda faaliyet göstermek amacıyla perakende sektörüne ilgileri ve katılımları artmıştır. Bu şirketler güçlü sermaye yapıları, know-how'ları, projeleri ve müşteri hizmetleri ile perakendecilikte hem rekabeti artırıcı hem de eğitici rol almışlardır.

1987'de çıkarılan özelleştirme yasaları ile Migros ve Gima özelleştirilmiştir. Vergi indirimleri, teşviklerin kapsamının genişletilmesi ve kredi kolaylıkları, tüm iş adamları için perakendeciliği cazip bir yatırıma dönüştürmüştür.

İlk modern alışveriş merkezi olan Galeria İstanbul Ataköy'de 1988 yılında açılmıştır. Bunu sırasıyla, Primtemps ve ilk modern hipermarket olan Belpa, ilk cash & carry formatındaki hipermarket Metro, 1991'de Carrefour, 1995'de Kipa takip etmiştir. Deterjan, sabun ve yağ ticaretini de içeren gıda ürünleri toptancılığında dağıtım kanallarını modernize için ciddi çabalar harcanmıştır. Promosyonlar ve pazarlama temsilcilikleri ve serbest anlaşmalar yoluyla küçük perakendecilerle yetkili satıcılık ağı oluşturulmuştur.

1980'lerin ortalarından başlamak üzere orta ölçekli kentlerde toptancılıktaki iş hacmi ve rekabette büyüme yaşanmıştır. Perakendecilik sektöründe ise bu tür dikey büyüme artık mümkün değildir. Büyük ölçekli promosyonlar tüketici eğilimlerini olduğu kadar, küçük bakkalların raflarında neler bulunduğunu da belirler hale geldi. Dağıtım sistemi imalatçıların ve onların pazarlama şirketlerinin egemenliğindedir. Bu şirketler yerel perakendecilerle yetkili satış anlaşmaları yaparak bölgesel toptancılar üzerinde etkili olmuşlardır. Geleneksel bakkallar ise gıda ürünleri yanı sıra kurşun kalemde iğne ipliğe aspirine her türlü ürün satmışlardır. 1980'den önceki devletin katı denetimi kadar ürün ve hizmet kıtlığına yol açmakla suçlanan aracılardan piyasa kontrolü aşıldı. Aracılar tamamıyla kaybolmamakla beraber ürün ve fiyat belirlemedeki etkinliklerini kaybettiler (Özcan, 1997:64).

---

<sup>2</sup> Bkz. <http://www.tesob.org.tr/atasoy.htm>

1990'larda ulusal ve bölgesel büyük perakendecilerin sayısının artmasıyla perakendeciler, toptancılar, dağıtımıcılar ve üreticiler arasındaki sermaye ve güç birliği ilişkileri bir kez daha değişmeye başladı. Her sektörden büyük şirketler özellikle toptancı ve üretici şirketlerle büyük holdingler başta yer almıştır.

Ekonomide liberalizasyon perakende ticareti bir çok bakımdan etkiledi. Öncelikle perakende sermayesi kentsel ekonomilerin yanı sıra ulusal ekonomide de önemli güç olarak belirdi. Liberal politikalara paralel olarak, doğrudan yabancı yatırımlar, franchise anlaşmaları, Türk ve yabancı iş adamlarının ortaklıklarıyla yeni teknolojiler ve işletme teknikleri de iç piyasaya girdi. Yeni teknolojilerin erişebilirliğinin ötesinde perakendecilikteki büyüme de kimi imalat sanayileri ve iş hizmetlerinde talep artışını kamçıladi.

#### **1.2.4. Perakende Sektöründeki Son Gelişmeler**

Çerçeve Dergisi (2006) tarafından yapılan araştırmaya göre, perakende sektörü çeşitli yönleriyle incelendiğinde; son yıllardaki gelişmelerin oldukça olumlu olduğu gözlenmiştir. Bu kapsamda izlenimler ve sektöre ait bazı notlar;

- Bazı firmalar, müşteri ve iş ortaklarına ortak veritabanı kullanımı için teknolojik destek veriyor, hatta yatırımı bile finanse ediyor. Amaç ise “Win-Win (Kazan-Kazan)” kültürü çerçevesinde işbirliğini geliştirmek ve geleceğe yatırımı sağlamak.
- Büyük kentlerde nüfus her yıl en az yüzde 10-15 civarı artıyor. Buna bağlı olarak ürünlere talep de artıyor.
- Perakende firmaları büyük şehirlerde yoğunlaşıyor.
- Zincir Marketler ve mağazalar sürekli artıyor.
- Market markalı ürünlerin artması (BİM, ŞOK, DİA vs.) ile birlikte tüketici tercihi de artış yaşıyor.
- Perakende pazarının büyüklüğü, olması gerektiğinden çok geride kalıyor.
- Sektördeki gelişme ve sektör büyüklüğü yabancıların ilgisini çekiyor.
- Deloitte firmasının yayımlanan 'Perakendede Küresel Güçler' raporuna göre perakendenin tüm dünyadaki en büyükleri, 256 milyar dolar ciro lu Amerikan Wal-Mart ile 79 milyar dolarlık Fransız Carrefour.
- Organize perakendecilik pazarının (zincir marketler, hipermarketler ve süpermarketleri) sektör payı ise yüzde 30 civarında olduğu belirtiliyor ki, bu rakam sektör kapasitesinin çok gerisinde kalıyor.

- Sektör büyümesi yıllık yüzde 25-30 civarı öngörülüyor.
- Alım gücüne bağlı olarak satışların düşmesi nedeniyle sektörde yüzde 7-10 civarı daralmadan söz ediliyor.
- Satışları artırma çabasıyla 12, 20 hatta 36 ay taksitli ürünler satılıyor. Bu eğilim sadece kredi kartı uygulamasıyla da olmuyor.
- Tüketimi arttırmaya yönelik bu uygulamanın sebebi, kâr marjının düşüyor olması, çünkü artık ürün durduğu yerde değer kazanmıyor.
- Metro Mağazaları'nın (Metro Cash & Carry) bile kredi kartı ile satış yapma kararı alması.
- Sektörde, üniversite mezunu, en az bir yabancı dil bilen, işi öğrenmeye hevesli, sebat gösterecek, gerektiğinde raflara mal dizip, kasaplık, manavlık yapacak kişilere ihtiyaç olduğu ve bu kişilerin yöneticilik kademelerine ulaşma imkânlarının üniversite eğitimi almamış olanlara kıyasla daha fazla durumdadır.
- Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği (AMPD), Birleşmiş Markalar Derneği (BMD) çalışmaları ve Ambalaj Sanayicileri Derneği gibi kuruluşlardan haberdar olmak gerekmektedir.
- Karadeniz bölgesi yatırımcıları bekliyor, ağırlık ise sadece Marmara bölgesinde yoğunlaşmıştır.
- Hipermarketler sayı olarak 200 rakamının bile gerisinde iken, Avrupa ülkelerinde bu rakam binlerle ifade ediliyor.
- Bizde ise bakkallar sayı olarak çoğunlukta, yaklaşık 120,000 civarındaki sayıları sürekli azalıyor. Çünkü organize olma ve çağa ayak uydurmadan oldukça uzak kalıyorlar.
- Sanal marketler artıyor. Örneğin Kangurum, Hepsiburada vs.
- Doğal ürünler satan mağaza ve marketlerin sayısı artıyor.
- Alışveriş merkezleri yaygınlaşıyor.
- Zincir mağazalarda standartlar yükseliyor.
- Büyük marketler hızla birleşiyor (Migros – Tansaş birleşmesi vs.)

Perakende sektöründe 2005 yılında ciro paylaşımında yüzde 51.5'le süpermarketler en büyük payı alırken, bakkallar yüzde 30.8, orta marketlerde yüzde 7.3 cirodan pay aldı. Türkiye'nin bölgesel ciro paylaşımında ise yüzde 44 ile Marmara bölgesi ilk sırada yer alırken onu, yüzde 18.4 paylarla Ege ve İç Anadolu bölgeleri izledi.



### 1.3. Perakendeciliğin Ekonomik Temelleri

Perakendecilik faaliyetinin yarattığı faydaların karşılığı ve düzeyi ekonomik sistemlere ve gelişmişlik düzeylerine göre farklılık gösterir. Gelişmiş ülkelerde perakendecilik sektörünün bu faydaları yerine getirdikleri ve karşılığını da aldıkları ileri sürülebileceği halde gelişmekte olan ülkelerin çoğunda bu faydaları yaratmak üzere gereğinden fazla perakendeci ortaya çıkmıştır. Perakendeciliği bulunduğu çevreden ve bu çevredeki meydana gelen değişimlerden ayrı düşünmek mümkün değildir. Bu çevre kavramı içerisinde perakendecinin iradesi dışında kontrol edemeyeceği nüfus yapısı, ekonomik şartlar kültürel ve sosyal faktörler, politik felsefelerdeki değişiklikler, yasal ve idari düzenlemeler, teknolojik değişimler ile kontrol edebileceği işletme içi ve işletme dışı unsurlar vardır. Perakendeciliğin ekonomik temelleri ekonomideki dört fayda kavramıyla açıklanabilir (Aydın, 1992:61).

- **Yer Faydası** : Perakendecilik tüketicinin istediği yerde yapılmalıdır. Aksi takdirde müşteriler tarafından tercih edilmez, böylece aradıkları malın yerine ikame malı alabilir veya o maldan tamamen vazgeçebilir. Bu durumda müşterilerin yapacakları ödemeler sınırlı olur.
- **Zaman Faydası** : Perakendeci, müşterilerin malları istedikleri zamanı bilip buna göre istenilen malları buldurmak zorundadır. Bununla birlikte perakendeci, elde buldurmanın sermaye maliyetinin karşılığını da almak isteyecektir. Malı elde tutma süresinin uzunluğu veya kısalığı fiyatların seviyesini de etkiler.
- **Mülkiyet Faydası** : Perakendeci, müşterilerine kredili mal satarak mülkiyet faydası sağlar. Malın zilyetliğini devreder, bedelin ödenmesini ise vadelere bağlar. Bu bakımdan perakendeci için kredi yada finansman hizmetlerinin bir maliyeti vardır. Satış elemanları da bu faydanın yaratılmasına katkıda bulunurlar. Müşterilere mal hakkında bilgi verme, para tahsil etme, satış fişi doldurma gibi mülkiyetin müşteriye geçirildiği belgeleri doldururlar.
- **Şekil Faydası** : Satılan malların şekillerinde yapılan bazı değişiklikler satışa etki eder. Bu amaçla oyuncakları, masaları monte etmek, resimleri çerçevelemek gibi faaliyetler için bir çok büyük mağazada atölyeler bulunur.

## 2. ORTA VE KÜÇÜK ÖLÇEKLİ PERAKANDE MAĞAZALARI

### 2.1. Perakende Mağazalarının Tanımlanması

Orta ölçekli perakende mağazaları genel olarak büyük süpermarket, bölümlü mağaza olarak isimlendirilir. Bu çalışmada; Orta ve Küçük Ölçekli Perakende (OKP) Mağazaları anlatılmaktadır. OKP Mağazalarında ölçüt olarak şu kriterler kullanılmaktadır (Tek, 1999:585):

- Mağaza satış alanı (m<sup>2</sup> olarak ölçümü )
- Mağazada çalışan personel sayısı
- Haftalık ve yıllık satışlar
- İşletmenin hukuki örgüt biçimi (A.Ş. vs.)
- İşletmenin kuruluş sermayesi

Satış alanı esas alınarak İstanbul Ticaret Odası tarafından süper marketler Tablo 1'deki gibi belirlenmiştir (Arasta, 1998:51).

**Tablo 1. Perakendeci Tanımları**

	Satış alanı (m <sup>2</sup> )	Yazar kasa (Adet)	Diğer özellikler
Hipermarketler	2,500	8	Self servis, park, ATM
Büyük süpermarket	1,000-2,499	2	Self servis
Küçük süpermarket	400-999	2	Self servis
Süpermarket	100-399	2	Self servis
Market	51-99	1	Ana cadde, yan sokak
Bakkal	10-50	1	Sokak, cadde

Kaynak: Arasta, (1998:51)

2000 yılında 152,974 olan perakendeci sayısı 2003 yılında 143,062'e gerilemiştir. 2000 yılında 136,763 olan bakkal sayısı 2003'te 124,283'e düşerken hipermarket ve zincir market sayısı 2,979 dan 4,242'ye, marketlerin sayısı 13,232'den 14,537'e çıkmıştır. Sektörde son iki yılda hipermarket açılışında düşme yaşanırken süpermarket ve büyük süper marketlere olan ilgi daha da artmıştır (bkz. Tablo 2 ve Tablo 3).

**Tablo 2. Perakendeci Sayıları ve Gelişimi (2000-2005)**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Hiper/süpermarket</b>	2,979	3,640	4,005	4,242	4,807	5,545
<b>Market</b>	13,232	13,732	13,555	14,537	15,197	15,076
<b>Bakkal</b>	136,763	128,58	122,342	124,283	122,781	120,397
<b>TOPLAM</b>	<b>152,974</b>	<b>145,430</b>	<b>139,902</b>	<b>143,062</b>	<b>142,785</b>	<b>141,018</b>

Kaynak: AC Nielsen Zet; Çerçeve (2006)

Türkiye’de perakende ticaret dağınık durumda olmakla beraber bu ileriki dönemlerde birleşmeler ve ortaklıklar olmayacağı anlamında değildir. Araştırmalara göre piyasanın büyüklüğü 70 milyar dolar civarındadır.

**Tablo 3. Hipermarket- Süpermarket Sayıları ve Gelişimi (2000-2005)**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Hipermarket (2,500 m <sup>2</sup> )	129	149	151	143	152	160
Büyük süpermarket (1,000-2,499 m <sup>2</sup> )	306	357	368	367	394	454
Süpermarket (400-999 m <sup>2</sup> )	1,818	2,229	2,577	2,764	3,179	3,673
Küçük Süpermarket (100-399 m <sup>2</sup> )	726	835	909	968	1,082	1,258
<b>Toplam marketler</b>	<b>2,979</b>	<b>3,640</b>	<b>4,005</b>	<b>4,242</b>	<b>4,807</b>	<b>5,545</b>

Kaynak: AC Nielsen Zet , Çerçeve (2006)

Uluslararası bir karşılaştırma yapılırsa, AB’de bir milyon kişiye 15 hipermarket ve 150 süpermarket düşüyor, Türkiye’de ise bir milyon kişiye 2 hipermarket ve 16 süpermarket düşüyor. Bakkal sayısı ise giderek azalıyor. 1998 yılında Türkiye’de 155,420 bakkal varken, 1999 yılında 148,925 olmuştur. 2006 yılı itibarıyla bakkal sayısının 120,397 olduğu görülmektedir (Arasta, 2006:52).

Perakendecilerin 1/3’ü üç büyük ilde bulunmaktadır. Ağırlık Marmara Bölgesi’nde olmakla beraber Ege, Akdeniz, İç Anadolu önemli merkezlerdir. Marmara Bölgesi’nde 66,692, Ege Bölgesi’nde 38,691, İç Anadolu Bölgesi’nde 37,070, Akdeniz Bölgesi’nde 35,629, Karadeniz Bölgesi’nde 18,064, Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde ise 15,505 perakendeci faaliyet göstermektedir (bkz. Tablo 4). İstanbul hem kuruluş hem de çalışan sayısı açısından sektörde önemli bir konuma sahiptir.

**Tablo 4. Bölgelere Göre Perakendeci Sayıları (1998)**

<b>Bölge Adı</b>	<b>Süpermarket</b>	<b>Market</b>	<b>Bakkal</b>	<b>Diğer</b>	<b>Toplam</b>
Marmara	1,044	5,361	43,669	16,618	66,692
Ege	375	2,134	28,549	7,633	38,691
İç Anadolu	388	1.642	27,752	7,288	37,070
Akdeniz	145	1,165	28,108	6,211	35,629
Karadeniz	110	963	14,311	2,680	18,064
Doğu-G.Doğu Anadolu	73	927	13,031	1,474	15,505
<b>TOPLAM</b>	<b>2,135</b>	<b>12,192</b>	<b>155,420</b>	<b>41,904</b>	<b>211,651</b>

Kaynak: <http://www.acnielsen.com/tr/>

Türk toplumunun harcamalarında gıda ve içeceğin yeri fazla olduğundan gıda sektörü büyük mağazacılıkta önde gelen sektör durumundadır. Sektörde faaliyet gösteren Koç Holding bünyesinde Migros ve Tansaş, Sabancı Holding'te ise Gima-Endi ve Carrefour yer almaktadır (Özkay, 2005:70). Türkiye'deki en büyük perakendeciler Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5. Türkiye'deki Belli Başlı Gıda Perakendecileri (2006)**

<b>İsim</b>	<b>Mağaza sayısı</b>	<b>Kuruluş tarihi</b>
Bim	1215	1995
Migros*	508	1954
Dia	250	1999
Tansaş	219	1986
Gima - Endi	131	1956
Yimpaş	40	1982
Metro	24	1988
Real	16	1998
Carrefour	14	1991
Groseri	11	1983
Beğendik	10	1986
Tesco Kipa	6	1995

Kaynak: AC Nielsen Zet (2000), Ekonomist (2005)

\* Migros'un ayrıca yurtdışında 64 Mağazası daha vardır.

### **2.1.1. Süper Market Tanımlaması**

Etimolojik yönden “üstün pazar” anlamına gelen süpermarket; mağaza satış alanı, satış hacmi ve yöntem biçimleri bakımından aynı tür ticareti yapan, alışılmış geleneksel gıda perakendecilerinden çok daha büyük gıda perakendeci tipidir (Tek,1997:590).

Temel olarak çabuk bozulabilir gıda maddeleri (et, süt, meyve ve sebze) de dahil olmak üzere her türlü gıda maddeleri ve sınırlı çeşitte gıda dışı mallar satan, en azından 400 m<sup>2</sup> satış alanına sahip olması gereken, ağırlığını self servis yöntemine göre satışların oluşturduğu büyük gıda perakendeci mağazalarıdır (Varinli, 2005:45).

Süpermarket, Türkiye’de yanlış tanınan ve bilinçli veya bilinçsiz yanlış kullanılan bir kavramdır. Ülkeden ülkeye değişen bir yapı gösterdiğinden standart bir tanım bulmak zordur. İlk kez ABD’de doğup gelişmiş buradan sosyalist ülkeler dahil olmak üzere tüm dünya ülkelerine yayılmıştır. Türkiye’de süpermarketin ilk örneğinin İstanbul Şişli’de kurulan Çankaya Pazarı olduğu ileri sürülmektedir. Esas olarak 1955’de kurulan İsviçre Migros Kooperatifler Federasyonu tarafından kurulan Migros-Türk Türkiye’de süpermarket fikrinin öncülerindedir. Süpermarket Enstitüsüne göre süpermarket, “haftada en az 20,000 veya yılda 1,000,000 dolarlık satış yapan ve tamamen reyonlara ayrılmış gıda mağazasıdır.”

#### **2.1.1.1. Türkiye’deki Süpermarket Gelişim Süreci**

Türkiye’de 1955 yılında İsviçre Migros Kooperatifler Federasyonu tarafından İstanbul’da kurulan Migros-Türk, Türkiye’de süpermarket fikrinin tam anlamıyla uygulamaya geçirildiği bir kuruluş olmuştur. Migros-Türk’ten sonra modern gıda perakendeciliğinde doğrudan bir kamu girişimi olarak 1956 yılında Gima kurulmuştur (Tek, 1997:591).

Türkiye’deki süper marketlerin gelişimi; ekonomik gelişimle birlikte 1980’lerden sonra gerçekleşmiştir. Ekonomik büyüme ve liberalleşme politikalarının, iç pazarı yabancı mallara, hizmetlere ve yatırımcılara açmasıyla birlikte Avrupa kökenli perakendecilerin gelişmiş çalışma yöntemleriyle Türk pazarına girmeleri olumlu yönde etkide bulunmuştur. Türkiye’de süper marketlerin gelişimini etkileyen diğer bir faktörde

harcanabilir gelirin artmasıyla birlikte Batılılığa özenme, kentli, orta ve üst sınıflarda yeni tüketim biçimlerinin ortaya çıkmasıdır<sup>3</sup>.

### **2.1.2. Hipermarket Tanımlaması**

Hipermarket esas olarak self servis yöntemine göre çalışan, çok çeşitli gıda ve gıda dışı mamülleri düşük fiyatlarla satan, geniş otoparkı ve en az 2500 m<sup>2</sup> lik satış alanı olan bölümlü self servis mağazasıdır. Bu dağıtım sisteminin en büyük özelliği, süpermarketten çok daha büyük olmasıdır.

Hipermarketlerin farklılığı şu üç temel noktada toplanabilir (Aydede, 1989:18).

- Büyüklük
- Yerleşim
- Hizmet

Toplumumuza uygun bir hipermarket modelinin müşteri çekebilmesi amacıyla, İstanbul'da tüketicilere yönelik yapılan bir araştırmada; Pazar günleri açık olması, telefonla alışveriş imkanının olması, çok çeşitli ürünleri bulundurması yanında ünlü markaları da bulundurması, şikayet bürolarının bulunması, çocuk oyun yerleri, banka şubesi, postane, benzin istasyonu bulunması tercih sebebidir (Aydede, 1989:10).

#### **2.1.2.1. Hipermarketleri Yaratan Koşullar**

- Büyük kentlere göç: Hızlı kentleşme sürecinin İstanbul, Ankara, Bursa, İzmir, Adana illerinde yaşanması beklenmektedir. Büyük tüketim büyük mağaza ihtiyacı demektir.
- Kişi başına gelirden artış: Büyük kentlerde kişi başına gelir artışı hipermarket müşterisi olacak bir kitleyi meydana getirmiştir.
- Otomobil sahipliğinin artması: Özel oto sahipliği toplu alışverişini kolaylaştırmıştır.
- Kredi kartı sayısının artması: Bireysel bankacılıktaki ilerleme, tüketici kredilerinin ve kredi kartı kullanımını artırmıştır. Kredi kartı kullanımı da hipermarketlerden alış-verişi kolaylaştırmıştır.

---

<sup>3</sup> Bkz. <http://www.tusiad.org.tr/yayin/gorus/32/html/sec11.html>

- Büyük buzdolabı sahipliği: Mutfaklarda geniş hacimli derin donduruculu buzdolaplarının kullanımındaki artış, dondurulmuş gıdaları her türlü tüketim maddesini koruyabilecek buzdolabı kolaylığı, toplu alışverişi cazip kılmaktadır.
- İthalat ve medya sayısı: Serbest rekabet ithalat hacmini ardından da ürün çeşidini artırmış, reklamlar ve basın sayesinde tüketim hipermarkete yönelmiştir.
- Bilgisayar kolaylığı: Barkod sisteminin hızla yazılması yazar kasa ve optik okuyucular gibi kolaylıklar hem alışverişin bürokratik işlemlerini hem de stok ve maliyet v.b. işlemleri kolaylaştırmıştır.
- Ambalajda devrim: AB ile kurulan ilişkilerin etkisiyle gıda kalitesi ve ambalajında yaşanan yenilikler, gıdaların uzun süre sağlıklı ve besin değerini koruyacak şekilde üretilmesi, ambalajlanması olanağı hipermarketi yaratan bir başka etkendir (Forum Dergisi, 1998).

## **2.2. Perakende Mağazalarının Özellikleri**

Yapılan tanımlamalar çerçevesinde süpermarketler için şu özellikleri sıralayabiliriz (Tek, 1997:591). Temel olarak, bakkaliye, kuru gıda, yaş meyve ve sebze, et ve et ürünleri, süt ve süt ürünleri, mutfak, banyo malzemeleri, kozmetikler v.b. gibi gıda ve gıda dışı ürünleri satar.

Her grup mal ayrı ayrı bölümlerde (reyonlarda) çok çeşitte ve çok sayıda alıcılara sunulur. Süpermarketler başta her türlü gıda maddeleri olmak üzere, temizlik malzemeleri ve kozmetik gibi gıda dışı bir kısım mallarla reçetesiz satılabilen ilaçları self servis sistemi ile satan bölümlü mağazalardır. Reyonlarda açık vitrin ve sergilemeye önem verilir. Süpermarketler, çok çeşitli temel gıda maddelerini büyük ölçekli ve aracısız alımları, yüksek devir hızları v.b. sayesinde düşük kar marjıyla, düşük fiyatla satabilmeleri sayesinde gelişmiş ülkelerde bakkaliye dükkanlarının yerini almışlardır (Mucuk, 1999:259).

## **3. ORTA VE KÜÇÜK ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARININ FONKSİYONLARI**

Modern büyük ölçekli perakendeci mağazalar sistem ve plan anlayışına dayalı bölüm ve reyon ilkelerine göre çalışırlar. Mağaza örgütü yapılacak fonksiyonlar, işi yapacak olan personel, işin yapılacağı yer ve bunlar arasındaki ilişkilerden oluşur (Tek, 1997:638).

Perakendeciliği oluşturan fonksiyonlar; stratejik yönetim, mal yönetimi, mağaza yönetimi ve idari yönetim olarak sıralanabilir. Bu ana fonksiyonlar aşağıdaki alt görev tanımlamalarını içermektedir (Levy, 1998).

### **Stratejik Yönetim**

- Bir perakende stratejisi geliştirmek
- Hedef pazarı tanımlamak
- Organizasyon yapısını belirlemek
- Bölgelerin seçimini yapmak

### **Mal Yönetimi**

- Mal satın almak (satıcıların değerlendirilmesi, satıcılar ile görüşmek, siparişleri düzenlemek)
- Mal envanter kontrolü (mal gelişimi, bütçe planlama, mağazalara mal temin etmek, stok durumlarını kontrol etmek)
- Mal Fiyatlama (başlangıç fiyatını belirleme, fiyatları ayarlama)
- Mal Dağıtımı (depo yerleşimi, mal alımı, markalama ve sınıflandırma, mağazalara mal göndermek, satıcılara mal iadesini yapmak)

### **Finansal Yönetim**

- Finansal performans da bilgileri zamanında sağlamak
- Satış tahminleri, nakit akışı ve karlılık
- Kredi sağlamak

### **İdari Yönetim**

- Mal ve servislerin tanıtımını yapmak
- İletişim programlarını yapmak
- Halkla ilişkiler yönetimini sağlamak
- Medya seçimini yapmak



## **İnsan Kaynakları Yönetimi**

- Personel yönetimi için gelişim politikaları oluşturmak
- İşe alım
- Ücretlendirme
- Kariyer gelişim planları
- Eğitim yönetimi
- Çalışanların kayıtlarının tutulması

## **Mağaza Yönetimi**

- Mağaza personeli alımı, ücretlendirilmesi ve eğitimi
- Çalışma planları
- Mağaza personelinin performansını değerlendirmek
- Mağaza hizmetini sürdürmek
- Mal satış sonrası hizmet vermek
- Müşterilere mal satmak
- Paketleme, teslimat gibi servisleri sağlamak
- Müşterilerin şikayetlerini değerlendirmek
- Fireleri önlemek

Yukarıda sıralanan görevler perakende işletmelerinde farklı organizasyon yapıları içerisinde oluşabilir. Türkiye’de faaliyette bulunan büyük perakende işletmeleri zincir işletmelerdir. Bu tür işletmeler yetki sorumlulukların büyük kısmını merkezde toplamıştır.

## **4. TÜRKİYE’DE ORTA VE KÜÇÜK ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARININ SORUNLARI**

Perakendecilik, gelişmiş ülkelerin en dinamik kesimlerinden biridir. Profesyonel yöneticilik gerektirmektedir. Nüfus artışı, ekonomik gelişmenin yavaşlaması, sermaye, emek ve enerji maliyetindeki artışlar, değişen tüketici yaşam stilleri, teknolojik gelişmeler (bilgisayarlı, lazerli yazar kasalar, videolu alışveriş, artan rekabet, elektronik para transferleri, tüketici koruma hakları, v.b.) perakendecilikte verimliliğin

arttırılmasını ve ileri perakendecilik türlerine geçişini gerektirmektedir (Tek, 1997:638).

Türkiye'nin gelişmekte olan bir ülke olması sebebiyle perakende sektörü büyüme ve gelişme göstermektedir. Bu gelişimin yaşanmasının başlıca faktörleri arasında Türkiye'nin demografik yapısı itibariyle genç nüfus yoğunluğuna sahip olması ve halkın tüketime olan ilgisi perakende sektörünü cazip kılan sebeplerin başında gelmektedir. Bununla birlikte bu sektörde faaliyet gösteren işletmeler pek çok konuda sorun yaşamaktadır.

Ülkemizde sık yaşanan ekonomik kriz ve bu krizle birlikte hükümet politikaları, enflasyon ve döviz kurundaki belirsizliklerin yaşanması tüm işletmeler için olumsuzluk yaratmaktadır. Enflasyonun düşme eğilimi işletmelerin faaliyet dışı gelirlerini azaltmakta bu da direk olarak sektör karlılığının düşmesine sebep olmuştur.

Kalifiye eleman yetersizliği sektörün son yıllarda yarattığı istihdam artışıyla birleşince daha da önemli hale gelmektedir. Perakendecilik sektöründe düzenli olarak kalifiye eleman yetiştiren kurumlar bulunmamakta ve usta-çırak ilişkisiyle eleman sağlama yoluna gidilmektedir. Perakende sektöründe çalışanların yaklaşık yüzde 60'ı 24 yaşın altında ve meslek bilincinin henüz oturmamış olduğu görülmektedir (Soysal, 2001:24)

## **5. TÜRKİYE'DE ORTA VE KÜÇÜK ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARININ BAŞARI FAKTÖRLERİ**

Günümüz teknolojisindeki ilerlemeler, pazar ve firmaların büyümesi, bu bağlamda rekabetin artması, küreselleşme sürecini hızlandırarak işletmelerde köklü değişikliklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Perakende sektörü için gelecek için kritik noktalar; insan, teknoloji, strateji ve iş akışları oluşturmaktadır. Perakende sektöründe yönetimler başta stratejilerini net olarak ortaya koymalıdır. Stratejilerle birlikte ona uygun insan kaynakları temin edilmeli, bu stratejileri destekleyecek iş şartları ortaya koyulduktan sonra uygun teknolojiyle birleştirilmelidir. Perakende sektöründeki işletmeler için başarı faktörlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Arasta, 1999:59):

- Etkin stok yönetimi
- Eksilen ürünün tamamlanma hızı

- Entegre bilgi sistemleri
- Güçlü satın alma organizasyonu
- Güçlü lojistik ve sevkiyat organizasyonu
- Düşük maliyetler
- Stratejik rakip analizi
- Doğru fiyatlandırma
- Alışveriş eğilimlerini belirleyici olma
- Müşteriye gerekli bilgiyi sağlayabilme
- Müşterilere dostça ve kendilerini rahat hissedecekleri ortamda hizmet sunmak

Perakende sektörü emek yoğun bir sektör olduğu için başarı faktörleri arasında insan kaynakları yönetimi önemli rol oynamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde çağdaş yönetim anlayışını yakalayıp bu kaynakları en iyi şekilde kullanılmasıyla birlikte, gelişen teknolojiyi takip etmek bu sektörde başarının anahtarı olacaktır.

## BÖLÜM 2

### ORTA VE KÜÇÜK ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARINDA İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİ

#### 1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları deyimi günümüzde, örgütlerin hedeflerine ulaşmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan en önemlisidir. Bu terim örgütün bünyesinde bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek iş gücünü de ifade etmektedir (Sadullah, 2000:15). İnsan kaynakları yönetimi kavramı ise, İngilizce “Human Resource Management”, Fransızca “Gestion des Ressources é Humanies” karşılığı olarak kullanılan bir kavramdır. Türkçe de “insan kaynağı yönetimi”, “insan kaynağının yönetimi” veya çoğul olarak “insan kaynaklarının yönetimi” şeklinde kullanılmaktadır (Aykaç, 1999:17).

Ayrıca “endüstriyel ilişkiler”, “insan gücü yönetimi”, “çalışma ilişkileri”, “personel yönetimi” gibi kavramlarında, bazı kaynaklarda “insan kaynakları yönetimi” kavramıyla eş anlamlı kullanılmasına rastlanmaktadır. Bununla birlikte insan kaynakları kavramının ilk defa ekonomist Spinger tarafından kullanıldığı ifade edilmiştir. Ancak insan kaynakları yönetimi kavramının içerik olarak bir bütünlüğe kavuşmasının, Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında ortaya atılan fikirlerle birlikte gerçekleştiği de kabul edilmektedir (Aykaç, 1999:18).

İnsan kaynakları yönetimi, geniş anlamda örgütün en değerli varlığı olan, bireysel ve toplu olarak örgütsel amaçlara ulaşılmasına katkıda bulunan çalışanların yönetimine stratejik ve kapsamlı bir yaklaşımdır. Bu nedenle örgütle çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetsel kararları ve eylemleri içerir (Canman, 2000:62).

Bir organizasyonun insan kaynaklarının sağlanması ve koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetler, insan kaynakları yönetimini oluşturur (Lloyd ve Leslie , 1997:4). Genel anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi'nin, insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir fonksiyona sahip bulunduğu söylenebilir (Fındıkçı, 2000:14).

## **1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Amaçları**

### **1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı**

İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşılmasını sağlayacak biçimde, örgütün insan unsurundan etkili ve verimli biçimde yararlanılmasına ilişkin kuram, ilke, sistem ve faaliyetlerdir (Acar, 2000:1).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün anahtar kaynağı olan insanları tedarik etme, geliştirme, güdüleme ve onların bağlılıklarının kazanılmasına yönelik stratejik bir yaklaşımdır (Bingöl, 1998:3).

Endüstrileşmenin ve teknolojik değişimlerin ortaya çıkardığı yeni ihtiyaçlar örgütlerin kendilerini yenilemeleri, yeni çalışma üretim tekniklerini kabul etmeleri, çağdaş işletme ve personel ilkeleri uygulamalarını zorunlu kılmıştır. Teknolojik, bilimsel gelişmeler ve ilerlemeler sonucu, görülmekte olan işlerin biçim, nitelik ve nicelik yönünden değişimlere uğraması, yeni iş çalışma alanlarının ortaya çıkmasına, bu alanlarda değişik nitelikte personele gereksinme duyulmasına neden olmuştur (Canman, 1995:55).

İnsan kaynakları yönetimi; örgütün insan kaynağı aracılığıyla amaçlarını gerçekleştirme süreci, başka bir deyişle; insan ilişkileri, verim kalite etmenlerinin oluşturduğu örgüt kültürünün yaşama geçirilmesi üzerinde durmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi yalnızca bir personel teknikleri dizisi değildir. Başlıca ilgi alanları, örgüt ve insan kaynakları yönetim stratejilerinin bütünleşmesi ile örgüt ve kültür yönetiminin oluşturduğu örgüt düzeyinde geliştirmektedir. Bu sistem, bir dizi süreç aracılığıyla uygulamaya geçirilmektedir; değişim yönetimi, örgüte bağlılığı geliştirmek, ekip çalışmasının iyileştirilmesi ve toplam kalite yönetimi. Bu süreçler, insan kaynakları olgusunu ortaya koyan ve aralarında karşılıklı ilişki bulunan şu temel etkinlikleri desteklemektedir. Eleman sağlama, performans yönetimi, insan kaynağını geliştirme, ücret yönetimi ve çalışanlarla ilişkiler (Canman, 1995:57).

### **1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları**

Werther ve Davis (1993:10) İnsan kaynakları yönetiminin amacını, ahlaki ve sosyal sorumluluk yoluyla örgütte çalışanların verimlilik yolundaki katkılarını artırmaktadır şeklinde belirtmiştir. Örgütte dört temel amaç olarak adlandırılan faaliyetler bütün insan kaynakları uygulamaları için ortak hedeflerdir. Bunlar:

- Kurum hedefleri
- Örgütsel hedefler
- Görevsel/pratik hedefler
- Personel hedefleri

Başka bir deyişle İnsan kaynakları yönetimi amaçlarını dört grupta şu şekilde açıklayabiliriz (Bingöl, 1998:16).

- **Toplumsal Amaç;** Toplumdan gelen istek ve boşlukların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak. Eğer örgüt, kaynakları kullanmada toplumsal yarar açısından başarısız olursa, başka bir deyişle kaynakları israf ederse, yasal düzenlemelerle bazı sınırlamalar getirebilir.
- **Örgütsel Amaç;** İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğu kabul edilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi kendisi açısından bir sonuç değildir; o, sadece ana amaçlarını gerçekleştirmek suretiyle örgüte yardım edecek bir araçtır. Örgütün tamamına hizmet edecek bir birim olarak insan kaynakları birimi karşımıza çıkmaktadır. Amaç mal ve hizmet üretmek değil mal ve hizmet üretimini kolaylaştıracak koşulları geliştirmek, işletmenin stratejik planlarının oluşmasına katkıda bulunmaktadır.
- **İşlevsel Amaç;** Örgüt ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmektir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün ihtiyaçlarından daha fazla veya daha az karmaşık olduğunda kaynaklar israf edilir. Birimin hizmet düzeyi, hizmet ettiği örgüte uydurulmalıdır.
- **Kişisel Amaç;** Kişisel amaçları gerçekleştirmede iş görenlere yardım etmektedir. Eğer iş görenlerin istihdamları sürdürülmek, motive edilmek isteniyorsa onların kişisel amaçları karşılanmalıdır. Aksi takdirde, iş gören performansı ve tatmini azalabilir ve iş gören örgütü terk edebilir.

## **1.2. İnsan Kaynakları Bölümünün İşlevleri ve Örgütlenmesi**

### **1.2.1. İnsan Kaynakları Bölümünün İşlevleri**

Örgütten örgüte farklılık göstermekle ve zamana göre değişmekle beraber insan kaynakları yönetimi alanında bazı işlevler geliştirilmiştir. Bunlar, örgüt içinde insan kaynağına ilişkin eylemlerin bir bütünlük ve düzen içerisinde yürütülmesine imkan vermektedir (Yüksel, 1998:28). İnsan kaynakları yönetimi işlevlerini insana dönük ve örgütlere dönük işlevler olmak üzere ikiye ayırmıştır.

**İnsana dönük işlevleri;** insan kaynağının sağlanması, yönlendirilmesi, eğitimi, geliştirilmesi ve emeğin karşılığının ödenmesi.

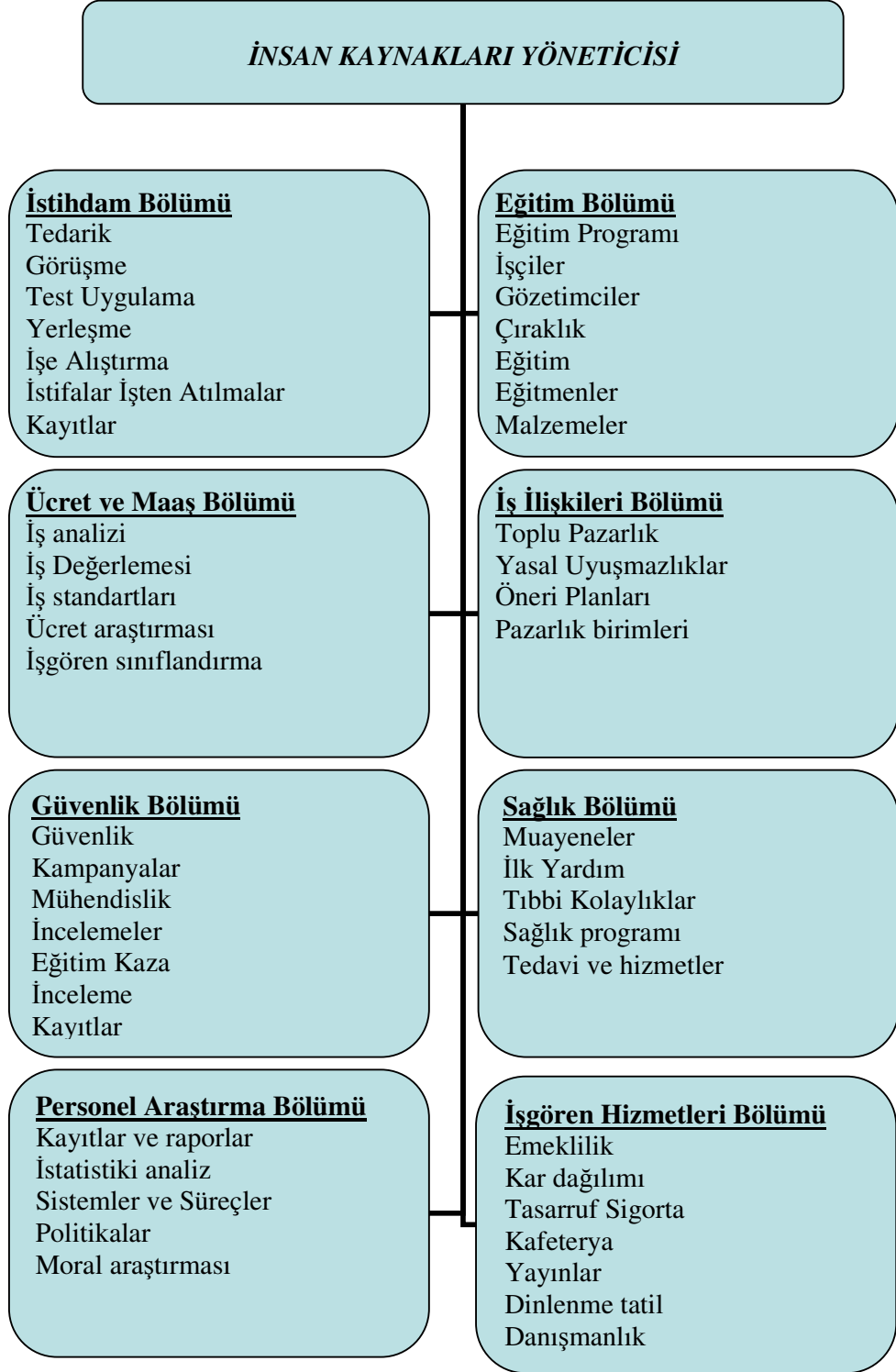
**Örgüte dönük işlevleri;** yaşamın örgütlenmesi sonucu ortaya çıkan sendikalarla olan ilişkileri şeklinde belirtmiştir.

Başka bir deyişle; İnsan kaynakları yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırmalarından, çalışanların motivasyonu, performans değerlendirilmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşturulması, “biz” duygusunun gelişmesine kadar bir çok uygulamayı kapsamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:6).

### **1.2.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi:**

Örgütün etkin bir biçimde yönetilebilmesi için mükemmel bir örgütsel yapı yanında (bkz. Şekil 1) işe göre adam alma ilkesine uygun olarak istihdam edilmiş yetenekli ve eğitilmiş personel; iş değerlemesiyle sağlanan adil ücret sistemi, terfi etme olanağı, iş tatmini, iş güvenliği ve iş güvencesinin sağlanması ve bunlara ilişkin politika ve programların geliştirilip uygulanması zorunludur. Bunlar insan kaynakları yönetiminin özünü oluşturur (Bingöl, 2003;40).

Şekil 1. İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi



Kaynak: Bingöl, (2003:46)



## 2. ORTA VE KÜÇÜK ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARINDA İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİ

İnsan sermayesinin alt bileşenleri; know-how, eğitim, işe yönelik özellikler, iş değerlendirmesi, işle ilgili bilgi, işle ilgili rekabet, girişimcilik gücü, yenilikçilik, süreç öncesi ve sonrası kavrama yeteneği, değişebilirlik şeklinde sıralanmaktadır (IFAC, 1998:5).

İnsan kaynakları yönetimi günümüzde tüm işletmeler için önemi gittikçe artan bir fonksiyon olmaktadır. Bu anlamda; perakende sektörünün kendi içindeki gelişimine paralel olarak insan kaynakları yönetimi de önemi artan bir fonksiyon olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi içerisinde eğitim ayrı bir öneme sahiptir.

Eğitim, insanoğlunun bugünkü ve yarınki yaşamına bir müdahaledir. Eğitim, bir uyum ve aynı zamanda da davranış değişikliği yaratılması sürecidir. Bu süreç geleceği oluşturma çabasıdır (Hesapçıoğlu, 1992:16).

Eğitim, işle ilgili yetkinliklerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada şirket tarafından planlanmış çabayı ifade eder. Bu yetkinlikler başarılı iş performansı için çözümsel olan bilgi, beceri veya davranışları içerir (Çetin, 1999:4).

Eğitim, sistematik bir yaklaşımla insan kaynaklarına bilgi, beceri, yeni kavramlar ve davranışları değişik işletme çevrelerinde gelişmiş performans sağlamaları için depolatma sürecidir.

Eğitim programları önceden belirlenmiş amaçlara göre insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkinliklerdir (Kaykayoğlu, 1997:49).

İşletmeler için eğitim; çalışanların bilgi, beceri ve yetenek seviyesini yükselterek iş gereklerini tam olarak yerine getirmeleri ve sonuçta işletmenin karlılığını yükseltmek amacıyla yöneliktir.

Eğitim işletmenin insan kaynağına dolayısıyla geleceğe yaptığı en önemli ancak çoğu kez önemini uzun vadede veya yokluğunda hissedilebilen bir yatırım olma özelliği taşımaktadır (Kuşcuoğlu, 1998:7-15).

Daha geniş bir anlamda eğitim, bireylerin yada onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri yada yüklenebilecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ve ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel

karar alma,davranış, tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişmeler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür (Sabuncuoğlu, 2000:16).

## **2.1. İnsan Kaynakları Eğitiminin Amaçları ve Türleri**

### **2.1.1. İnsan Kaynakları Eğitiminin Amaçları**

Eğitimin amacı; eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara personelin sahip olması ve onların günlük faaliyetlerinde bunlara başvurmalarıdır. Son zamanlarda rekabet etme avantajı kazanmada, eğitimin temel beceri geliştirmelerden daha fazla dikkate alındığı doğrulanmıştır. Yani, eğitim rekabet avantajı sağlamada kullanıldığında, entelektüel sermayeyi yaratma yolu olarak gösterilmelidir.Entelektüel sermaye; temel becerileri (birinin işini yerine getirmesi için gereken beceriler), gelişmiş becerileri (diğer personelle bilgiyi paylaşmada teknolojiyi kullanma gibi), kendi kendine motive olmuş yaratıcılığı ve üretim sisteminin veya müşterinin anlaşılmasını içerir (Çetin, 1999:4).

İnsan kaynakları eğitim sürecinin ilk aşamasını amaçların belirlenmesi oluşturmaktadır. İnsan kaynakları eğitimi orta ve küçük perakende (OKP) mağazalarında sektördeki kalifiye eleman eksikliğinden dolayı önemli bir yere sahiptir. İş başı yapan elemanların çoğunlukla işe yabancı olmaları sebebiyle eğitim ön plana çıkmaktadır. OKP mağazalarında eğitimin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Ataklı, 1991:67):

- a) Verimliliği arttıran bir unsurdur
- b) Eğitim yoluyla çalışanlar işlerini daha fazla sever
- c) Eğitimde öğrendiklerini işlerine uygularlar
- d) Uygulamaların etkinliğini ve verimliliğini arttırır
- e) İşletme içinde çalışanlar arası ilişkileri iyileştirir
- f) Çalışanların kendilerine olan saygılarını daha yüksek düzeye çıkarır
- g) İşletmenin kalite standartlarının yükseltilmesine yardımcı olur ve
- h) Toplam ücret giderlerini azaltır.

OKP mağazalarında çalışanların büyük çoğunluğu müşteriye hizmet vermektedir. Perakende mağazaları için önemli faktörlerden birisinin de müşteri olduğunu düşündüğümüzde çalışanlara verilecek bu yöndeki eğitimlerle sadık müşteriler oluşturulur ve tatmin olmuş müşteri kazanılmış olur. Diğer taraftan eğitilmiş çalışanlar memnun olmayan müşterilerin şikayetlerini düzeltme yönünde daha başarılı olurlar (Taşkın, 1997:225).

Eğitilmiş çalışanlar daha verimli çalışmakta, satışları artırmakta aynı zaman da daha az çalışana ihtiyaç duyulmaktadır.

Eğitim çalışmaları pahalı ve maliyetleri artırıcı bir unsur olmakla birlikte eğitim sonuçlarını zaman içinde göstereceği düşünüldüğünde, eğitim çalışmalarına başlanırken yüksek görünen eğitim maliyeti etkin ve verimli bireylere çalışmanın getireceği faydalarla en düşük düzeye inmiş olacaktır (Johnson, 1996:116).

### **2.1.2. İnsan Kaynakları Eğitiminin Türleri**

İşletmelerde çalışanın eğitim ihtiyacı, çalışanın nitelikleri ile işin gerekleri arasındaki dengenin çalışan aleyhine bozulmasıyla ortaya çıkar. Ne kadar isabetli bir seçim yapılırsa yapılsın, işletmeye yeni başlayan çalışan işe alıştırma programlarına alınır. Eğer yeni alınan çalışanın nitelikleri ile yapacağı işin gerekleri arasında önemli bir açık varsa, işe alıştırma programının ardından uygulanacak bir eğitim programıyla bu açık giderilir. İşe alıştırma ve eğitim yeni çalışanın niteliklerini işin gereklerini dengelemede önemli rol oynar (Geylan, 1996:107).

**İşe Alıştırma Eğitimi:** İşe yeni alınmış çalışana işe başlatmak duyarlılık gösterilmesi gereken bir konudur. Özellikle sık ve önemli ölçüde personel alımlarıyla karşı karşıya olan işletmelerin biçimsel bir alıştırma programına sahip olmaları kaçınılmaz bir zorunluluktur. İşe ve çalışma grubuna uyarlanması daha çok adayın bağlı olduğu ilk yönetici tarafından gerçekleştirilir (Geylan, 1996:108).

İşe alıştırma eğitimi belli bir program çerçevesinde yapılmasında yardımcı olur. Bu program şu aşamalardan oluşmaktadır.

- Yeni çalışana karşılamaya hazırlanmak
- Yeni çalışana karşılamak
- Yeni çalışana ilgi göstermek
- İşletme ile ilgili bilgi vermek

- Yeni çalışanın çalışacağı birimin işlevlerini anlatmak
- Çalışma kurallarını bildirmek
- Yeni alışanı iş arkadaşlarıyla tanıştırmak
- Yeni alışana işle ilgili süreçleri öğretmek
- Gelişmeleri izlemek

Bu programın uygulamasında, işletmeyi gezdirme, tanıtıcı yayınlar verme, açıklamalar, uyarılar ve görsel-işitsel araçlar kullanılabilir. Bunların arasında en yaygın olanı oryantasyon el kitapıdır. Bu kitapçıkta genellikle şu bilgiler vardır (Sabuncuoğlu, 2000:133)

- Hoş geldiniz mesajı
- İşletmenin kuruluş yks
- Organizasyon şeması
- rnler ve bölümler
- Sosyal haklar
- Kalite politikası
- İş kuralları ve sorumluluklar
- İş güvenliği
- İzin, tatil, ödül gibi uygulamalar
- Lojman, kantin gibi olanaklar.

Perakende sektöründe bulunan her kurumda sistemler ne kadar gelişmiş olursa olsun, müşteriyle birebir temas eden çalışanların ortak bir kurum kültürüyle bezenip aynı dilden konuşmaları önemli olmaktadır. Belirli sistemlerle işe alınan çalışanlar, yine sistematik eğitimle kuruma adım atmalıdırlar. Özel olarak hazırlanmış simülasyonlar hatta sadece işe alıştırma eğitimi amacıyla hazırlanmış “eğitim mağazaları” OKP mağazalarında çalışmaya yeni başlayanların daha sağlıklı bir başlangıç yapmalarını sağlayacaktır (Gökgöz, 2001:25).

**Üst Düzey Görevlere Hazırlama Eğitimi:** Kariyer sistemini benimsemiş işletmelerde, personelin bir üst göreve atanması için hem alt görevde tecrübe kazanması, hem de üst düzey için hazırlanması istenir. Bu hazırlık bilgi ve psikolojik yönden donanım gerektirdiği gibi, görevlerine hazırlanan personel için yöneticilik vasıflarının da geliştirilmesi istenir. Her düzeyde personele bir üst düzey görev için eğitim verilmesi, fırsat eşitliğini sağlar; bir üst pozisyon açıldığında birden fazla aday arasından seçim yapılabilmesine imkan verir (Yüksel, 2000:201).

## **2.2. İnsan Kaynakları Eğitim Süreci**

İnsan kaynakları eğitim süreci, şirketlerin büyüklüğüne ve çalışan personelin kimliğine göre değişir. Önemli olan kadroda bulunan tüm elemanlara, şirket hedeflerine ve yaptıkları işe uygun olarak gerekli eğitim olanakların sağlanmasıdır.

Dikkat edilmesi gereken hususlar ise;

- Eğitime ilk günden başlanması (oryantasyon)
- Eğitimin işe yaraması (elemana uygun olması)
- Eğitimin yeni elemana işini iyi öğretmesi, kendine güvenini sağlaması ve şirkette kalmasını sağlamasıdır.

Bu tip mağazalarda eğitimde aşağıdaki konulara öncelik verilmelidir;

- Yasa yada mevzuat gereği yapılması gereken eğitim
- İşbaşında eğitim
- Özel beceri geliştirme eğitimleri
- Nezaretçilerin geliştirilmesi için eğitim
- Teknik eğitim.

## **3. ORTA VE KÜÇÜK ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARINDA İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNİN İÇERİĞİ**

OKP Mağazalarında, faaliyet konuları ister gıda, dışı ürünler olsun tüm faaliyetlerinde tamamen insan faktörü yoğunudur. Bu yoğunluk; hem çalışanlar açısından emek yoğun bir sektör olması, hem de yoğun ve sürekli müşteri ilişkilerinin ve hizmetin olması anlamındadır. Perakendeciliği tam anlamıyla olmasa bile hizmet sektöründe değerlendirebiliriz. Hizmeti soyut (elle tutulamayan, gözle görülemeyen anlamında)

mallar şeklinde tanımlayabiliriz (Mucuk, 1999:322). Bu anlamda sunulan mal somut olmasına karşın malla birlikte sunulan satış faaliyeti soyut olması nedeniyle hizmet kavramı ortaya çıkmaktadır.

OKP Mağazalarındaki temel faaliyet çeşitli ürün gruplarının müşteriye pazarlanmasıdır. Bu faaliyeti oluşturan faktörler müşteri, ürün ve çalışanlardır. Bu temel faktörler arasındaki ilişkiler;

- Müşteri-çalışan
- Ürün-çalışan
- Ürün-müşteri şeklindedir.

Faaliyet konusu ne olursa olsun insan kaynakları içerisinde eğitim bölümünün kısaca amacını; ilk işe başladıkları günden itibaren tanımlamış görevlerini en iyi şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmak ve işletme verimliliğini artırmak şeklinde tanımlayabiliriz.

### **3.1. Ürün Bilgisi Eğitimi**

Perakende sektöründe ürün bilgisi iki anlamda önem taşımaktadır.

- Sektörde eleman yetiştiren bir eğitim kurumu olmaması sebebiyle genç ve tecrübesiz kişilerin istihdam edilebilme zorluğu
- Teknolojinin ilerlemesiyle birlikte ürün yelpazesi ve içeriğinin çok sık değişmesi

Çalışanların tanımlanan görevlerini başarıyla yapabilmeleri için öncelikle müşteriye sundukları ürünlerle ilgili bilgilere sahip olmaları gerekmektedir (Soysal, 2000:112).

- Ne zaman üretildiği
- Varsa son kullanma tarihi
- Hammaddesi
- Renkleri
- Boyları, bedenleri
- Fiyatı
- Bakım kuralları

- Nasıl kullanılacağı
- Taşıma koşulları
- İthal edildiği ülke
- Nelerle birlikte kullanılabilceği
- Üretildiği yer
- Stoktaki ürünler

Ürünlerle ilgili yukarıda sıralanan bilgiler müşteri ilişkilerinde yaşanan problemlerin azalmasında etkili olacaktır.

### **3.1.1. Ürün Bilgisinin Faydaları**

OKP mağazalarında hizmet sunan çalışanlara ürün bilgisi vermek, üzerinde önemle durulması gereken bir konu olmaktadır. Çalışanın yeterli ürün bilgisine sahip olmasının faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz.

- Çalışanın yaptığı işin önemini anlaması
- Çalışanın kendine güveninin artması
- Personel devir oranının düşmesi
- Çalışanın motivasyonun artmasıyla birlikte mağaza verimliliğinin artması
- Müşteri ihtiyaçlarına tam cevap verilmesiyle müşteri memnuniyetinin artması

### **3.1.2. Ürün Bilgisi Eğitim Yöntemi**

Türkiye’de son yıllarda gelişmeye başlayan perakende sektöründe yeterli ürün bilgisine sahip çalışanları istihdam etmek oldukça zordur. Bu anlamda; sektör hem okul hem de işyeri özelliği taşımaktadır. Çalışan ancak iyi ve yeterli seviyedeki bilgiye sahip olmaktadır. Usta-çırak ilişkisi içerisinde bilgi sahibi olmalarını beklemek hem iş hem de zaman içerisinde yerleşmiş yanlış bilgilerin çalışana aktarılmasına sebep olacaktır. OKP mağazalarında esas hedef olan müşteri memnuniyetinden uzaklaşmış olacaktır.

OKP mağazalarındaki çalışana, işe başladıklarında ürün bilgisi öncelikle eğitim bölümü tarafından verilmelidir. Çalışanın müşteriye sunacağı bilgiler ürün yelpazesinin genişliği ve özelliklerinin karmaşıklığına göre yazılı materyalle verilebilir (Soysal, 2000:113).

### **3.2. Müşteri İlişkileri Eğitimi**

Müşteri ilişkileri, muhtemel müşterinin şirketin adını veya markasını duymasından işletmeyle ilişki kurmasını sağlayan, müşteri ile işletme arasındaki bütün ilişkileri içine alan tutum ve davranışlar ile başlar. Müşteri ilişkileri bir bütündür. Sadece müşteri ve sadece işletmenin bir çalışmanı arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi değildir (Taşkın, 1997:9).

#### **3.2.1. Müşteri İlişkileri Kavramı**

OKP mağazalarında müşteriye hizmet verenler mağaza çalışanları muhasebe, pazarlama ve idari işler gibi bölümlerle bağlantılı olarak çalışmaktadır. Bir anlamda mağaza personelinin müşteriye en iyi hizmeti verebilmesi ve onların mutluluğunu sağlayabilmesi için tüm çalışanların uyumlu ve birlikte hareket etmesi gerekmektedir.

OKP mağazalarında müşteri ilişkilerinde etkinliği yakalamak gerekmektedir. Etkin müşteri ilişkilerinin ana ve alt başlıkları şu şekildedir (Taşkın, 1997:3).

#### **İletişim**

- Müşteri ile olan doğru iletişim
- Müşteri ile iyi diyalog içerisinde olmak
- Önyargılı olmamak
- Müşteriye karşı saygılı olmak

#### **Yönlendirmek**

- Müşteriye yardımcı olmak
- Müşteriyi doğru ürüne yönlendirmek
- Müşteriye güven vermek
- Verilen hizmet ve mal hakkında güven oluşturmak

#### **Bilgili Olmak**

- Rakipleri iyi bilmek
- Piyasa hakkında güncel olmak



### **Tavır ve Davranışlar**

- Davranış, görünüm ve bilgiyle müşteriye etkilemek
- Doğru kişiye, doğru zamanda, doğru hizmeti ve malı vermek
- Güler yüzle, olumlu ve mantıklı yaklaşmak
- Müşteriye konuya hakim olduğunu hissettirmek
- Zamanlamayı iyi yapmak

### **Doğru Çözüm Üretmek**

- Doğru sonuca ulaşabilmek
- Çözüm getirebilmek
- İhtiyaca doğru cevabı vermek
- Müşteri ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap vermek
- Müşteriye doğru yaklaşımda bulunmak
- Müşteriye ihtiyaçlarını karşılamasında yardımcı olmak

Müşteri ilişkileri, perakende mağazalarında başarıyı etkileyen önemli faktörlerin başında gelmektedir. Bundan dolayı tüm çalışanların ve yönetimin bu noktada yoğunlaşması gerekmektedir.

### **3.2.2. Müşteri İlişkileri Eğitiminin Faydaları**

Müşteri ilişkileri eğitiminin faydalarını işletme ve çalışan olmak üzere iki grupta incelemek gerekir (Taşkın, 1997:228).

#### **İşletmeye Faydaları**

- İşletmenin satış ve karını yükseltir
- İşletme için sadık müşteri olur
- Müşteri memnuniyeti konusunda daha gerçekçi düşünülür
- Yapılan hataların düzeltilmesinden sonra daha fazla tatmin olmuş müşteri kazanılır
- Memnun olmayan müşteri şikayetlerini daha rahat söyler
- İşletmenin toplumdaki görüntüsü daha iyi olur
- İşletme içinde çalışanlar arası ilişkileri iyileştirir.

### **Çalışanlara Faydaları**

- Müşteri ihtiyaçlarını daha kolay anlarlar
- Müşteriden gelen talep ve isteklere daha hızlı cevap verirler
- İşletmenin kalite standartlarının yükseltilmesine yardımcı olurlar
- Kişisel ilişkilerinin daha iyi bir düzeye gelmesini sağlar
- Müşterilere karşı daha iyi hizmet verirler
- Terfi şansları artar

Bütün bunlardan dolayı müşteri ilişkileri eğitimi ihmal edilmeden tüm çalışanlara verilmelidir.

### **3.2.3. Müşteri İlişkileri Eğitim Yöntemi**

Müşteri ilişkileri eğitimi, işletmenin üst düzey yönetiminden başlamaktadır. İşletmenin stratejisi, politikası ve örgüt yapısı ile biçimlenerek kalıcı bir işletme kültürüne dönüştürüldüğü takdirde kalıcı olacaktır.

Çalışanların müşteri ilişkilerinde, mağaza içindeki genel davranış ve iletişimlerdeki görüntüsü işletmenin sektördeki yerini belirlemektedir. Bu anlamda çalışanlara bu konunun önemini anlatmak ve eğitimlerini sürekli tekrar etmek gerekir (Taşkın, 1997).

### **3.3. Yönetici Eğitimi**

Mağaza müdür ve müdür yardımcıları çalışan ve yönetim arasında köprü görevi gördüğü için, bu konumda çalışacak olanların eğitimleri oldukça önemlidir. Yönetici adayları şirket içinde terfi yoluyla veya dışarıdan eleman seçme şeklinde görevlendirilirler.

İşe alıştırma eğitimini tamamlayan adaylar, eğitim için seçilmiş mağazalarda her bölümde görev almalı bu bölümlere ilişkin iş akışının takibi ve önemi aktarılmalıdır. Bu süreç içinde müşteri ilişkileri ve ürün bilgisi eğitimi verilmelidir.

Daha sonra perakendecilik bilgisini desteklemek amacıyla; alan yönetimi, stok yönetimi ve sipariş, depolama şartları konularında uzman kişiler tarafından eğitimler verilmelidir. Bu aşamadan sonra yönetici olarak çalışacaklar için temel yönetim kavramları olan; planlama, karar verme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol konuları üzerinde eğitim verilmelidir. Bu eğitimleri desteklemek amacıyla;analitik düşünme,

raporlama teknikleri, zaman yönetimi, stres yönetimi, motivasyon ve performans konularında eğitim programlarının bulunması gerekmektedir.

Uygulanacak yönetici geliştirme programında bir yöneticinin iş dünyasında gereksinim duyacağı her türlü bilgiyi kapsayacak ve çalıştığı sektörü tanmasına yardımcı olacak şekilde olmalıdır<sup>4</sup>.

### **3.4. Teknik Ekipman ve Sektör Eğitimi**

Perakendecilikte teknik ekipman ve sektör bilgisi çalışana ilk eğitim sırasında verilmelidir. Çalışanın işini tam ve eksiksiz yapabilmesi için bu konuda yeterli bilgi sahibi olması gerekmektedir.

#### **3.4.1. Teknik Ekipman ve Sektör Bilgisi Kavramı**

Tüm çalışanlara sektörün genel çerçevesi ve rakipler tanıtılmalıdır. Sektörün neresinde bulunduğu ve sektöre ait hedefler ana hatlarıyla anlatılmalıdır. Çalışanlara bölümlerine göre kullandığı ekipmanlar tanıtılmalı ve bunların nasıl kullanılacağı açıklanmalıdır.

#### **3.4.2. Teknik Ekipman ve Sektör Bilgisinin Faydaları**

Çalışanın işini iyi yapması ve motivasyonunun artmasıyla birlikte mağaza verimliliğine olan katkıları olumlu olacaktır.

Sektör bilgisi; çalışanın kendine kariyer planı yapmasına yardımcı olmakla birlikte rakipleri ve konumları tanımakla müşteri ilişkilerinde daha rahat olacaktır.

#### **3.4.3. Teknik Ekipman ve Sektör Bilgisi Eğitim Yöntemi**

Teknik ekipman ve sektör bilgisi işe başlamadan önce çalışana verilmeli ve ekipmanlardaki değişiklik veya kullanım alanlarının değişmesi durumunda eğitimler tekrar edilmelidir.

Sektör bilgisi çalışana işe başladığında oryantasyon eğitimi sırasında verilmeli daha sonra ise; çeşitli materyaller ve yayınlar kullanarak gelişmeler çalışanlarla paylaşılmalıdır.

---

<sup>4</sup>. [www.kumpem.com](http://www.kumpem.com)

## **4. ORTA VE KÜÇÜK ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARINDA İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİM PROFİLİ VE BAŞARI FAKTÖRLERİ**

### **4.1. İnsan Kaynakları Eğitim Profili**

İnsan kaynakları yönetimi günümüzde önemi gittikçe artan bir konu olmakla beraber perakende sektörü içinde oldukça önem teşkil eden bir fonksiyon durumuna gelmiştir.

Perakendecilik, bilgi teknolojilerinde son dönemlerde yaşanan tüm gelişmelere (pos kasalar, tarayıcılar, ön ve arka ofis yazılımları) rağmen emek yoğun bir sektör olma özelliğini korumaktadır. Perakende mağazalarındaki temel işlevler; rafa mal çıkarmaktan, kasalardaki tahsilata, satışların gerçekleşmesinden, stokların sayımına kadar tüm işlevlerde insan gücü kullanımı son derece yoğun ve vazgeçilmezdir. Perakende mağazaları, müşterilerine göre; mağaza tasarımı, ürün çeşitliliği, kalitesi ve fiyat konularının yanında mağaza personelinin tutumu ve profesyonelliği iyi mağazaları kötü mağazalardan ayıran faktörler arasında ön plana çıkarmaktadır (Özkent, 1998:38).

Bu da bize göstermektedir ki; OKP mağazaların başarısında insan faktörü hayati önem taşımaktadır. Mağaza çalışanlarının başarısı, perakende mağazalarının başarısıyla doğru orantılıdır.

Perakende sektörünün son yıllarda büyük istihdam, kalifiye eleman pazarının yetersizlikleri ile birleştiğinde önümüzdeki yıllarda sektördeki rekabetin sadece satışlar ve pazar payı için değil en iyi elemanların işe alınma konusunda hızlanacağı sonucu ortaya çıkmaktadır. Perakende sektörüne düzenli olarak kalifiye eleman yetiştiren kurumların olmaması bu durumu zorlaştırmaktadır. Müşterilerin özellikle servis konusunda gittikçe artan beklentileri daha kalifiye iş gücü konusundaki baskıyı artırıcı bir unsurdur. Sektördeki işletmeler çalışma koşullarını ve insan kaynağı yönetim şekillerini iyileştirerek çalışmak için tercih edilen birer kurum haline gelmemeleri durumunda insan kaynakları konusunda büyük zorluklar çekeceklerdir (Özkent, 1998:40).

### **4.2. İnsan Kaynakları Eğitimin Başarı Faktörleri**

OKP mağazalarında insan kaynakları yönetimini en çok zorlayan konulardan biri de eğitimidir. Eğitimin başarılı olabilmesi için öğrenmeye olanak sağlayan bir ortam oluşturulmalıdır. Yeni işe alınanların ilk birkaç hafta kendilerini huzursuz, istenmiyor hissetmeleri ve yeteneklerinden emin olmamalarından kaynaklanan iş kaybı, eğitim programları ile yüzde 25 oranında engellenebilir. Yöneticiler yeni işe başlayanlara ilk

birkaç haftalık dönemi atlatmaları konusunda özen göstermeleri alacakları eğitim ve iş hacmi bakımından oldukça etkili olur. Olumlu bir eğitim ortamı konusunda gerekli ilkeler şunlardır (Özkent, 1998:27).

- Uygun biçimde eğitildiği takdirde bütün insanlar öğrenebilir
- Kişi motive edildiği takdirde daha iyi öğrenir
- Öğrenme hedef merkezli olmalıdır
- Eğitici rehberlik yapılmalıdır
- Öğrenme sıkıştırılmak yerine makul bir sürece yayılmalıdır
- Eğitim alan kişi pratik yapmaya teşvik edilmelidir
- Öğrenen başarı duygusunu hissetmelidir
- Eğitim, bir seferlik olaydan ziyade adım adım ilerleyen bir süreç olarak görülmelidir.

Bir Eğitim Programının başarılı olabilmesi için sadece belirlenen standart bir programın eğitilecek kişilere belirli bir zaman içinde aktarılması düşünülmemelidir. Verilen eğitimlerin uygulanırlılığını takip etmek hem eğitimin başarılı olmasını sağlayacak hem de çalışanların inancını artıracaktır (Berman ve Evans, 2000:369).

## BÖLÜM 3

### GROSERİ LTD'DE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

#### 1. GROSERİ LTD HAKKINDA GENEL BİLGİ

Groseri Ltd.1983 yılında Uzay pazarlama toptan gıda satışı olarak Adana'da faaliyet göstermeye başlamıştır. 1989 yılına kadar toptan gıda satışı sektöründe hizmet verdikten sonra aynı yıl Tansaş marketler zinciri ile marketçilik sektörüne girmiştir.

1996 yılına kadar Adana'da dört tane mağaza açtıktan sonra kurumsal kimlik anlayışı ve yeniden yapılanma çalışmaları ile 1 ocak 1997 yılında Tansaş'tan Groseri'ye isim değişikliği yaparak kurumsal kimliğine kavuşmuştur. 2006 yılı itibariyle Adana'da 9, Mersin'de hizmet veren 2 şubesiyle birlikte toplam 11 tane mağazası bulunmaktadır (Bkz Ek 2).

Groseri Ltd'nin misyonunu şu şekilde açıklayabiliriz;

*Birimiz hepimiz, hepimiz “sizin için” çalışıyoruz. Groseri için siz özelsiniz. Markete giderken, alışverişinizi yaparken, marketten ayrılırken “çok özel” olduğunuzu hissedersiniz. Çünkü Groseri'nin her kademedeki çok özel, birbirinden değerli çalışanı profesyonel yöneticileri tarafından sürekli olarak verilen “koşulsuz müşteri mutluluğu” eğitimine katılır; müşterilerinin “sınırsız mutluluğu” için çalışır. Groseri marketlerine geldiğinizde herkesin “sizin için” çalıştığını hissedersiniz.*

#### GROSERİ'nin Organizasyon Yapısı

YÖNETİM KURULU	
İCRA KURULU	
MERKEZ YAPI	MAĞAZA YAPISI
Pazarlama reklam & halkla ilişkiler müdürü	Mağaza müdürleri
İş geliştirme ve idari işler müdürü	
Muhasebe ve bilgi işlem müdürü	
Et satın alma ve satış müdürü	
Sebze, meyve satın alma ve satış müdürü	
İnsan kaynakları ve eğitim müdürü	
Finansman müdürü	

## **2. GROSERİ LTD'DE İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİM SÜRECİ**

### **2.1. Eğitimin Amaçları**

Groseri Ltd'de eğitim; işe alıştırma eğitimi ile çalışanların çalıştıkları bölümde üstün performans gösterecekleri bir çalışma ortamı yaratarak, şirketin daha ileriye ve iyiye gitmesi amaçlanmaktadır.

Bununla birlikte işe alıştırma eğitimiyle; tüm çalışanlara yönelik mesleki beceri ve becerilerin kazandırılması ve Groseri kültürünün benimsenmesi hedeflenmektedir.

### **2.2. Eğitim Türleri ve Eğitim Planlaması**

#### **2.2.1. Eğitim Türleri**

Groseri'de eğitim türlerinden sadece işe alıştırma eğitimi uygulanmaktadır. İşe yeni başlayan çalışana ilk başladığı gün işe alıştırma eğitimi verilmektedir. İşe alıştırma eğitimi; şirketin tanıtımı, müşteri ilişkileri, güvenlik sistemi, gıda ve ürün sistemleri bölümlerinden oluşturmaktır.

Şirketin tanıtımı bölümünde; işletmenin kuruluşundan başlayarak, satış alanları, mağaza sayısı, faaliyetleri ve misyonu hakkında bilgi verilir.

Gıda, ürün ve güvenlik bölümünde; mağaza güvenlik sistemi, gıda ve ürünlerle ilgili dikkat etmeleri gereken kurallar hakkında bilgi verilir.

Müşteri ilişkileri bölümünde; müşteri kavramı, müşteri profilleri ve mağazada karşılaşacakları farklı müşteri tipleri anlatılmaya başlanır. Bununla birlikte; müşteriyle nasıl ilişki kurulması gerektiği, onların nasıl karşılanacağı, müşteri şikayetlerinin cevaplanması ve müşterinin uğurlanması konuları hakkında bilgi verilir.

#### **2.2.2. Eğitim Planlaması**

Groseri'de eğitimler merkezden yönetilmektedir. İşe alıştırma eğitiminden sonra, çalışanın performansını izlemek için o alanda deneyimli olan elemanla birlikte çalışması izlenir.

Çalışma gruplarına göre süresi ve içerikleri farklılık gösteren eğitimler yine o alandaki deneyimli çalışanla birlikte yeni başlayan çalışana 2 ay süreyle verilir. Bu süre sonunda, olumlu olursa işe başlatılır eğer olumsuz olursa tazminatsız işine son verilir.

### 2.3. Eğitim Yöntemleri

Eğitim süresi boyunca kasap, kasiyer, reyon sorumlusu, manav ve şarküteri için verilen eğitim şu şekilde olmaktadır.

**Kasap Eğitimi:** Kasaplar için eğitim iki günü işe alıştırma olmak üzere toplam iki aydır. İki gün boyunca parçalama, işleme ve hijyen konularında eğitim verilir. Eğitimden sonra iki ay deneme süresi verilir sonuç olumlu olursa göreve başlar olumsuz olursa tazminatsız işine son verilir. Kasap için verilen eğitim konuları şu şekildedir;

- Mağaza açılış öncesi hazırlık
- Et hazırlık işlemleri
- Tartım ve etiket işlemleri
- Paketleme
- Satış işlemleri
- Eksilen ürün tespit ve takviyesi
- Firma siparişi
- Mal teslim alma
- Dolap ve tezgah temizliği
- Müşteriyi karşılama ve uğurlama
- Kapanış sonrası işlemler

**Kasiyer Eğitimi:** Kasiyerler için iki günü işe alıştırma olmak üzere toplam iki aydır. İki gün süresince kasa eğitimi olarak teorik eğitim verilir. Eğitimden sonra iki ay deneme süresi verilir sonuç olumlu olursa göreve başlar olumsuz olursa tazminatsız işine son verilir. Kasiyer için verilen eğitim konuları şu şekildedir;

- Kasiyer kimdir
- Kasiyerin yetki ve sorumlulukları
- Kasiyer ne iş yapar
- Kullandığı donanımlar
- Kasa sistemi kullanımı
- Fatura işlemleri



- Pos işlemleri
- Müşteri ilişkileri
- Gün sonu işlemleri

**Reyon Sorumlusu Eğitimi:** Reyon sorumlusu için iki günü işe alıştırma olmak üzere toplam iki aydır. İki gün süresince teorik eğitim verilir. Eğitimden sonra iki ay deneme süresi verilir sonuç olumlu olursa göreve başlar olumsuz olursa tazminatsız işine son verilir. Reyon sorumlusu için verilen eğitim konuları şu şekildedir;

- Ürünlerin depolanması
- Malların rafa açılması
- Siparişlerin verilmesi
- İade işlemleri
- Promosyon işlemleri
- Sayımlar
- Genel ve ürün güvenlik sistemleri
- Müşteri ilişkileri

**Manav Eğitimi:** Manav için iki günü işe alıştırma olmak üzere toplam iki aydır. İki gün süresince teorik eğitim verilir. Eğitimden sonra iki ay deneme süresi verilir sonuç olumlu olursa göreve başlar olumsuz olursa tazminatsız işine son verilir. Manav için verilen eğitim konuları şu şekildedir;

- Mağaza açılış öncesi hazırlık
- Malların raflara açılması
- Ürün bilgisi
- Paketleme işlemleri
- Meyve ve sebze kontrollerinin yapılması
- Eksilen ürünlerin takviyesi
- Tartım işlemleri
- Müşteri ilişkileri

**Şarkütör Eğitimi:** : Şarkütör için iki günü işe alıştırma olmak üzere toplam iki aydır. İki gün süresince et ve peynir depolarında ürünler hakkında eğitim verilir. Eğitimden sonra iki ay deneme süresi verilir sonuç olumlu olursa göreve başlar olumsuz olursa tazminatsız işine son verilir. Şarkütör için verilen eğitim konuları şu şekildedir;

-Mağaza açılış öncesi hazırlık

-Peynir hazırlama

-Satış işlemleri

-Eksilen ürün takviyesi

-Mal teslim alma

-Dolap ve tezgah temizliği

-Mal iade işlemleri

-Müşteri ilişkileri

-Gün sonu işlemleri

#### **2.4. Eğitim Bütçesinin Hazırlanması**

Groseri eğitim için herhangi bir bütçe ayırmamaktadır. İşe alıştırma eğitimi mağazada bulunan deneyimli elemanlarla birlikte yapılmaktadır.

### **3. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada; OKP mağazalarında işe alınan elemanların hangi eğitim sürecinden geçtiğini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Bu süreç içinde eğitim ihtiyacı saptanarak, eksik olan yönler belirlenip gereken düzenlemeler ortaya koyulacaktır.

#### **3.2. Araştırmanın Yöntem ve Kapsamı**

Groseri Ltd'de uygulanan eğitim sürecinde nasıl bir politika izlendiğinin ortaya koyulması amacıyla insan kaynakları bölümündeki görevli ile görüşme yapılmıştır.

Eğitim ihtiyacını tespit etmeye yönelik; kasiyer, kasap, şarkütör, manav ve reyon sorumlusu olarak çalışanlara anket uygulaması yapılmıştır. Uygulanan anketler Ek 1'de görülmektedir.

Eğitim ihtiyaç tespit anketleri Groseri Ltd'nin Mersin ve Adana'da bulunan toplam 11 Őubesinde kasiyer, kasap, Şarkütör, manav ve reyon sorumlusu olarak çalışanlara uygulanmıŐtır. Bu alıŐma toplam 213 çalışanla gerçekleŐtirilmiŐtir (kasiyer; 53, kasap; 39, Şarkütör; 26, manav; 29, reyon; 66). Anket soruları müşteri ilişkileri, ürün bilgisi, sektör bilgisi ve teknik ekipman bilgisi konularını içeren 20 sorudan oluşmaktadır.

**Tablo 6. Örneklemede Yer Alan Personelin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

Cinsiyet	Sayı	Yüzde (%)
Kadın	138	64.8
Erkek	75	35.2
<b>Toplam</b>	<b>213</b>	<b>100</b>

Tablo 6'daki veriler incelendiğinde; anket uygulanan gruptan 138 kiŐinin, yani yüzde 64.8'nin kadın, yüzde 35.2'sinin erkek olduğu görölmektedir.

**Tablo 7. Örneklemede Yer Alan Personelin Yaşlarına Göre Dağılımı**

Yaş	Sayı	Yüzde (%)
20-29	156	73.2
30-39	39	18.3
40 ve +	18	8.5
<b>Toplam</b>	<b>213</b>	<b>100</b>

Tablo 7'deki bulgulara göre anket uygulanan personelin yüzde 73'ü "20-29" yaş grubunda; yüzde 18'i "30-39" yaş grubunda, 40 ve yukarısı yaŐlarda ise yüzde 8.5'i yer almaktadır.

**Tablo 8. Örneklemede Yer Alan Personelin Mezun Olduğu Eğitim Kurumuna Göre Dağılımı**

Yaş	Sayı	Yüzde (%)
Orta Okul	25	11.7
Lise – Teknik Lise	136	63.9
Yüksek Okul	30	14.1
Üniversite	22	10.3
<b>Toplam</b>	<b>213</b>	<b>100</b>

Tablo 8'deki bulgulara göre; çalışanların yüzde 11.7'si orta okul, yüzde 63.9'u lise, yüzde 14'ü yüksek okul ve yüzde 10'u ise üniversite mezunlarından oluşmaktadır.

#### **4. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Groseri’de uygulanan eğitim sadece işe alıştırma ve iş başı eğitim programını kapsamaktadır. Perakende sektörünün hızlı gelişme gösteren bir sektör olduğu düşünüldüğünde, çalışanların gelişimlerini sağlayacak eğitimle desteklenmesi gerekmektedir. Groseri tarafından verilen işe alıştırma eğitiminin ne derecede başarı sağladığını ve mevcut çalışanların eğitim düzeylerini ve ihtiyaçlarını belirlemek için beş kategoride anket uygulaması yapılmıştır. Yapılan anketlerin sonuçlarının değerlendirilmesi ve öneriler aşağıda verilmiştir.

##### **A- ŞARKÜTERİ**

Tablo A-1’de görüldüğü gibi ankete katılanların yüzde 96’sı mağaza açılış öncesi hazırlıkları eksiksiz yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Mağaza açılış öncesi hazırlıkları ile ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Tablo A-2’de görüldüğü gibi ürünlerle ilgili taleplerin bildirilmesinde, bu oran yüzde 88.4’e düşmektedir. Ürün taleplerinin bildirilme ve bu taleplerin yerine getirilme sürecinin en aza indirilmesi için şarkütörlerin satışlara göre tahmin yaparak ürünler bitmeden sipariş vermesi gerekmektedir. Bu durum satış ve depodaki malı izleme, doğru tahmin yapma konusunda eğitime ihtiyaç göstermektedir.

Tablo A-3’te ürünlerle ilgili fiyat değişikliğinin tam ve eksiksiz takip edilmesi yüzde 88.5 olarak görülmektedir. Bu da şirketin fiyat değişikliklerine çalışanların tam olarak katılma olanağının olmadığını göstermektedir. Günlük, mevsimlik ve diğer nedenlerle değişimi görebilme yeteneğini geliştirmeye yönelik bazı eğitim fırsatları yaratılarak kişilerin bu alandaki etkinliklerinin yükseltilmesine çok ihtiyaç vardır.

Tablo A-4’te ürünlerin takibi ve takvyesinin tam olarak yapıldığı yüzde 96.2 gibi çıkan sonuçtan kolayca anlaşılmaktadır.

Fiyat değişikliğiyle ilgili etiketleme işleminin zamanında yapılması (Tablo A-5) ile, ürünlerin tartım işlemlerinin tam olarak yapılmasının (Tablo A-7) oranları yüzde 96.2 olarak görülmekte iken, ürünleri ambalajlardan çıkarma kurallarına tam olarak uyulması (Tablo A-6) ile ürünlerin reyonda sunumunun tam olarak yapılmasının (Tablo A-8) oranları yüzde 80.8-88.5 arasında değişmektedir. Tartım ve etiketleme işine azami dikkat gösterilmesine rağmen, aynı hassasiyetin, ürünleri ambalajdan çıkarma veya ürünleri reyonda sunmaya aynı derecede dikkat edilmediği anlaşılmaktadır. Bunun için

ürünleri ambalajdan çıkarma ve sunma işlemine yönelik anlatım ve uygulama yöntemi ile tekrar edilmesinin olumlu olacağı düşünülmektedir.

Şarküteri kısmında çalışanların, şarküteri spesiyal ürünlerinin tam olarak hazırlanmasının yüzde 86 gibi bir oranda (Tablo A-9) olması dışında, gerek paketleme işleminin tam olarak yapılması (Tablo A-10) gerekse ürün tanıtımı ile ilgili kurallar ile ürün barkod sistemlerinin doğru takip edilme oranı, yüzde 92-100 oranında olduğu görülmektedir (Tablo A-11 ve Tablo A-12).

Gerek ürünlerle olsun (Tablo A-13) gerekse kişisel olsun hijyen kurallarına (Tablo A-15) tam olarak uyulduğu görülmektedir. Yine promosyonlu ürünlerin takibi dahil (Tablo A-14), müşterilerin güler yüzle karşılanması (Tablo A-16) isteklerin eksiksiz yerine getirilmesi (Tablo A-17) ve problemlerinin eksiksiz olarak çözülmesinde (Tablo A-18) bir sorun olmadığı anlaşılmaktadır.

Çalışanların ekipmanların kullanımıyla ilgili bilgiye tam olarak sahip olmadığı görülmektedir (Tablo A-19). Teknik ekipmanları çalışanların yüzde 88.5'i iyi kullanırken geri kalan yüzde 11.5 gibi azımsanmayacak bir oranı ise ekipmanlar hakkında bir fikirleri olmadığını belirtmişlerdir. Dolayısıyla teknik ekipman bilgi eğitimi yeterli değildir. Bu eğitimin uygulama yöntemiyle tekrar edilmesi olumlu olacaktır.

Gün sonu işlemlerini ise (Tablo A-20) çalışanların eksiksiz olarak yerine getirmekte olduğu görülmektedir.

#### A. Şarkütör grubu sonuçlarının frekans dağılım tabloları

A-1 Mağaza açılış öncesi hazırlıkları eksiksiz yerine getirebiliyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	1	3.8	3.8	3.8
Katılıyorum	4,00	5	19.2	19.2	23.1
Tamamen katılıyorum	5,00	20	76,9	76.9	100.0
	Toplam	26	100.0	100.0	

A-2 Ürünlerle ilgili talepleri zamanında bildiriyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	3	11.5	11.5	11.5
Katılıyorum	4,00	3	11.5	11.5	23.1
Tamamen katılıyorum	5,00	20	76.9	76.9	100.0
	Toplam	26	100.0	100.0	

A-3 Ürünlerle ilgili fiyat değişikliğini tam ve eksiksiz takip ediyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	3	11.5	11.5	11.5
Katılıyorum	4,00	4	15.4	15.4	26,9
Tamamen katılıyorum	5,00	19	73.1	73.1	100.0
	Toplam	26	100.0	100.0	

A-4 Reyondaki ürünlerin takibi ve takviyesini tam olarak yapıyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	1	3.8	3.8	3.8
Katılıyorum	4,00	6	23.1	23.1	26.9
Tamamen katılıyorum	5,00	19	73.1	73.1	100.0
	Toplam	26	100.0	100.0	

A-5 Fiyat değişikliğiyle ilgili etiketleme işlemini zamanında yapıyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	1	3.8	3.8	3.8
Katılıyorum	4,00	4	15.4	15.4	19.2
Tamamen katılıyorum	5,00	21	80.8	80.8	100.0
	Toplam	26	100.0	100.0	

A-6 Ürünleri ambalajlarından çıkarma kurallarına tam olarak uyuyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	3	11.5	11.5	11.5
Katılıyorum	4,00	6	23.1	23.1	34.6
Tamamen katılıyorum	5,00	17	65.4	65.4	100.0
	Toplam	26	100.0	100.0	

A-7 Ürünlerin tartım işlemlerini tam olarak yapıyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	1	3.8	3.8	3.8
Katılıyorum	4,00	4	15.4	15.4	19.2
Tamamen katılıyorum	5,00	21	80.8	80.8	100.0
	Toplam	26	100.0	100.0	

A-8 Ürünlerin reyonda sunumunu tam olarak yapıyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	5	19.2	19.2	19.2
Katılıyorum	4,00	4	15.4	15.4	34.6
Tamamen katılıyorum	5,00	17	65.4	65.4	100.0
	Toplam	26	100.0	100.0	

A-9 Şarküteri spesiyal ürünlerini tam olarak hazırlayabiliyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	1	3.8	3.8	3.8
Katılıyorum	4,00	8	30.8	30.8	34.6
Tamamen katılıyorum	5,00	17	65.4	65.4	100.0
	Toplam	26	100.0	100.0	

A-10 Paketleme işlemini tam yapıyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılıyorum	4,00	4	15.4	15.4	15.4
Tamamen katılıyorum	5,00	22	84.6	84.6	100.0
	Toplam	26	100.0	100.0	

A-11 Ürün tanıtımı ile ilgili kuralları tam olarak yerine getiriyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	2	7.7	7.7	7.7
Katılıyorum	4,00	7	26.9	26.9	34.6
Tamamen katılıyorum	5,00	17	65.4	65.4	100.0
	Toplam	26	100.0	100.0	

A-12 Ürün Barkod sistemlerini doğru olarak takip edebiliyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılıyorum	4,00	2	7.7	7.7	7.7
Tamamen katılıyorum	5,00	24	92.3	92.3	100.0
	Toplam	26	100.0	100.0	

A-13 Ürünlerle ilgili hijyen kurallarına tam olarak uyuyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılıyorum	4,00	6	23.1	23.1	23.1
Tamamen katılıyorum	5,00	20	76.9	76.9	100.0
	Toplam	26	100.0	100.0	

A-14 Promosyonlu ürünlerin takibini tam olarak yerine getiriyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılıyorum	4,00	7	23.9	26.9	26.9
Tamamen katılıyorum	5,00	19	73.1	73.1	100.0
	Toplam	26	100.0	100.0	

A-15 Kişisel hijyen kurallarına tam olarak uyuyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılıyorum	4,00	2	7.7	7.7	7.7
Tamamen katılıyorum	5,00	24	92.3	92.3	100.0
	Toplam	26	100.0	100.0	

A-16 Müşterileri güler yüz ve içtenlikle karşılıyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılıyorum	4,00	1	3.8	3.8	3.8
Tamamen katılıyorum	5,00	25	96.2	96.2	100.0
	Toplam	26	100.0	100.0	

A-17 Müşterilerin isteklerini eksiksiz yerine getiriyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılıyorum	4,00	7	26.9	26.9	26.9
Tamamen katılıyorum	5,00	19	73.1	73.1	100.0
	Toplam	26	100.0	100.0	

A-18 Müşteri problemlerini zamanında çözümlüyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılıyorum	4,00	9	34.6	34.6	34.6
Tamamen katılıyorum	5,00	17	65.4	65.4	100.0
	Toplam	26	100.0	100.0	

A-19 Ekipmanların kullanımıyla ilgili yeterli bilgiye sahibim

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	3	11.5	11.5	11.5
Katılıyorum	4,00	4	15.4	15.4	26.9
Tamamen katılıyorum	5,00	19	73.1	73.1	100.0
	Toplam	26	100.0	100.0	

A-20 Gün sonu işlemlerini eksiksiz yerine getiriyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılıyorum	4,00	9	34.6	34.6	34.6
Tamamen katılıyorum	5,00	17	65.4	65.4	100.0
	Toplam	26	100.0	100.0	



## **B- KASİYER**

Kasiyer eğitim anketinde, kasiyer grubu mağaza açılış öncesi hazırlıklarda çalışanların yüzde 90.5 (Tablo B-1) gibi büyük bir çoğunluğu işlerini tam olarak yapabilmektedirler.

Buna karşılık, gerek kredi kartı işlemleri olsun (Tablo B-2), gerekse fatura işlemlerinin eksiksiz yerine getirilmesi (Tablo B-3) ve döviz işlemlerinin tam olarak yapılabilmesi (Tablo B-4) bakımından oranın yüzde 88'e düştüğü görülmektedir. Müşteri memnuniyetinde son noktayı oluşturan kasiyerlerin bu tür problemlerden dolayı performanslarının azalacağı ve müşterilere yansıtabilecekleri gerekçesiyle bu konuyla ilgili bilgilerin anlatım ve uygulama yöntemiyle tekrar edilmesinin ve uygulamalarla pekiştirilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

Kasa çalışma alanının temiz tutulması (Tablo B-5), kasa rulolarında problemlerin çözülmesi (Tablo B-6) yüzde 90'ların çok üstünde olmasına rağmen, sarf malzemelerinin takibi (Tablo B-7), ve bozuk parayla ilgili problemlerin çözümü (Tablo B-8) konuları yüzde 90'nın altında kalmaktadır. Bu yüzden yönetimin daha fazla bozuk para temin etmesi ve sarf malzemelerin takibini daha iyi takip etmesi gerekmektedir.

Buna karşılık, sahte paralarla ilgili hiç problem yaşanmaması (Tablo B-9) ve yine alış veriş fişleriyle (Tablo B-10) ilgili ciddi bir problem olmaması kasiyerler bakımından olumlu bulunmaktadır.

Ürünlerle ilgili hijyen kurallarına tam olarak uyulması yüzde 92.4'tür (Tablo B-12) promosyonlu ürünlerle ilgili uygulamalar ile ürün Barkod sistemleriyle ilgili sorunların çözümü ortalama yüzde 85'tir (Tablo B-11 ve Tablo B-13). Ürün güvenlik sistemleri ise bu halkaların en zayıf noktasını teşkil etmektedir uygulayabilme oranı yüzde 79 'a düşmektedir (Tablo B-14). Bu konuda çalışanlara uygulamalı eğitim verilmesi bu sorunun çözümünde olumlu etki yaratacaktır.

Müşterileri güler yüz ve içtenlikle karşılamak (Tablo B-15) ve müşterilerin isteklerini eksiksiz yerine getirmek (Tablo B-17) konularında çalışanların yüzde 90-94'ünün olumlu görüş bildirmelerini görmekteyiz. Bu konuya kasiyer grubu tarafından düşük bir oranda da olsa olumsuz cevap verilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Sektördeki başarı anahtarlarından birisinin müşteri memnuniyeti olması ve müşteri memnuniyetinde kasiyerlerin olumlu veya olumsuz son noktayı oluşturmaları sebebi ile örnek olay yöntemi ile eğitimlerin tekrar edilmesinin olumlu sonuçlar getireceği düşünülmektedir. Kasiyerleri mağaza kartlarıyla ilgili yeterli bilgiye ise sahip oldukları görülmektedir (Tablo B-18). Müşteriye sunulan ürünlerle ilgili bilgiye sahip olma ise

diğerlerine oranla yüzde 79 gibi çok düşük bir rakamda kaldığı görülmektedir (Tablo B-16). Mağaza yönetimi desteği ile bu konularda eğitimlerle tekrar yapılması ve yeni gelen ürünlerle ilgili bilgi sahibi kişiler tarafından kasiyerlerin bilgilendirilmesi gerekmektedir.

Gün sonu işlemlerinin eksiksiz yerine getirilmesi yüzde 96'ya ulaşırken, (Tablo B-20) aynı oranı kişisel hijyen kurallarını uygulamada görememekteyiz (Tablo B-19). Dolayısıyla kasiyerlere hijyen kuralları ile ilgili anlatım ve uygulama metodu ile eğitim verilmelidir.

### B. Kasiyer grubu anket sonuçlarının frekans dağılım tabloları

#### B-1 Mağaza açılış öncesi hazırlıkları eksiksiz yerine getirebiliyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	1,00	1	1.9	1.9	1.9
Katılmıyorum	2,00	2	3.8	3.8	5.7
Fikrim yok	3,00	2	3.8	3.8	9.4
Katılıyorum	4,00	19	35.8	35.8	45.3
Tamamen katılıyorum	5,00	29	54.7	54.7	100.0
	Toplam	53	100.0	100.0	

#### B-2 Kredi kartı işlemlerini tam olarak yapıyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00	1	1.9	1.9	1.9
Fikrim yok	3,00	5	9.4	9.4	11.3
Katılıyorum	4,00	19	35.9	35.9	47.2
Tamamen katılıyorum	5,00	28	52.8	52.8	100.0
	Toplam	53	100.0	100.0	

#### B-3 Müşterilerin fatura işlemlerini eksiksiz yerine getirebiliyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00	1	1.9	1.9	1.9
Fikrim yok	3,00	5	9.4	9.4	11.3
Katılıyorum	4,00	13	24.5	24.5	35.8
Tamamen katılıyorum	5,00	34	64.2	64.2	100.0
	Toplam	53	100.0	100.0	

B-4 Döviz işlemlerini tam olarak yerine getirebiliyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	2,00	2	3.8	3.8	3.8
Fikrim yok	3,00	5	9.4	9.4	13.2
Katılıyorum	4,00	20	37.7	37.7	50.9
Tamamen katılıyorum	5,00	26	49.1	49.1	100.0
	Toplam	53	100.0	100.0	

B-5 Kasa çalışma alanının temizlik ve düzenini tam olarak yapıyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	4	7.5	7.5	7.5
Katılıyorum	4,00	21	39.6	39.6	47.2
Tamamen katılıyorum	5,00	28	52.8	52.8	100.0
	Toplam	53	100.0	100.0	

B-6 Kasa rulolarında problem yaşandığında hemen çözümlenebiliyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	2,00	2	3.8	3.8	3.8
Katılıyorum	4,00	21	39.6	39.6	43.4
Tamamen katılıyorum	5,00	30	56.6	56.6	100.0
	Toplam	53	100.0	100.0	

B-7 Kasa bölgesinde kullanılan sarf malzemelerinin takibini düzenli olarak yapıyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00	1	1.9	1.9	1.9
Fikrim yok	3,00	5	9.4	9.4	11.3
Katılıyorum	4,00	30	56.6	56.6	67.9
Tamamen katılıyorum	5,00	17	32.1	32.1	100.0
	Toplam	53	100.0	100.0	

B-8 Bozuk parayla ilgili problemleri zamanında çözümlenebiliyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00	1	1.9	1.9	1.9
Fikrim yok	3,00	7	13.2	13.2	15.1
Katılıyorum	4,00	27	50.9	50.9	66.0
Tamamen katılıyorum	5,00	18	34.0	34.0	100.0
	Toplam	53	100.0	100.0	

B-9 Sahte paralarla ilgili problem yaşamıyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılıyorum	4,00	18	34.0	34.0	34.0
Tamamen katılıyorum	5,00	35	66.0	66.0	100.0
	Toplam				

B-10 Alış veriş fişleriyle ilgili problem yaşamıyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	2,00	2	3.8	3.8	3.8
Fikrim yok	3,00	1	1.9	1.9	5.7
Katılıyorum	4,00	22	41.5	41.5	47.2
Tamamen katılıyorum	5,00	28	52.8	52.8	100.0
	Toplam	53	100.0	100.0	

B-11 Promosyonlu ürünlerle ilgili uygulamaları eksiksiz yerine getirebiliyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	2,00	5	9.4	9.4	9.6
Fikrim yok	3,00	3	5.7	5.7	15.1
Katılıyorum	4,00	28	52.8	52.8	67.9
Tamamen katılıyorum	5,00	17	32.1	32,1	100.0
	Toplam	53	100.0	100.0	

B-12 Ürünlerle ilgili hijyen kurallarına tam olarak uyuyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	4	7.5	7.5	7.5
Katılıyorum	4,00	21	39.6	39.6	47.2
Tamamen katılıyorum	5,00	28	52.8	52.8	100.0
	Toplam	53	100.0	100.0	

B-13 Ürün Barkod sistemiyle ilgili sorunları hemen çözümlenebiliyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00	1	1.9	1.9	1.9
Katılmıyorum	2,00	2	3.8	3.8	5.7
Fikrim yok	3,00	4	7.5	7.5	13.2
Katılıyorum	4,00	21	39.6	39.6	52.8
Tamamen katılıyorum	5,00	25	47.2	47.2	100.0
	Toplam	53	100.0	100.0	

B-14 Ürün güvenlik sistemlerini eksiksiz uygulayabiliyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00	1	1.9	1.9	1.9
Katılmıyorum	2,00	2	3.8	3.8	5.7
Fikrim yok	3,00	8	15.1	15.1	20.8
Katılıyorum	4,00	27	50.9	50.9	71.7
Tamamen katılıyorum	5,00	15	28.3	28.3	100.0
	Toplam	53	100.0	100.0	

B-15 Müşterileri güler yüz ve içtenlikle karşılıyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	2,00	1	1.9	1.9	1.9
Fikrim yok	3,00	2	3.8	3.8	5.7
Katılıyorum	4,00	17	32.1	32.1	37.7
Tamamen katılıyorum	5,00	33	62.3	62.3	100.0
	Toplam	53	100.0	100.0	

B-16 Müşteriye sunulan ürünlerle ilgili tam bilgiye sahibim

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00	1	1.9	1.9	1.9
Katılmıyorum	2,00	5	9.4	9.4	11.3
Fikrim yok	3,00	5	9.4	9.4	80.8
Katılıyorum	4,00	30	56.6	56.6	77.4
Tamamen katılıyorum	5,00	12	22.6	22.6	100.0
	Toplam	53	100.0	100.0	

B-17 Müşterilerin isteklerini eksiksiz yerine getiriyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	2,00	2	3.8	3.8	3.8
Fikrim yok	3,00	2	3.8	3.8	7.5
Katılıyorum	4,00	32	60.4	60.4	67.9
Tamamen katılıyorum	5,00	17	32.1	32.1	100.0
	Toplam	53	100.0	100.0	

B-18 Mağaza kartlarıyla ilgili yeterli bilgiye sahibim

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	2,00	1	1.9	1.9	1.9
Fikrim yok	3,00	4	7.5	7.5	9.4
Katılıyorum	4,00	16	30.2	30.2	39.6
Tamamen katılıyorum	5,00	32	60.4	60.4	100.0
	Toplam	53	100.0	100.0	

#### B-19 Kişisel hijyen kurallarına tam olarak uyuyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	6	11.3	11.3	11.3
Katılıyorum	4,00	12	22.6	22.6	34.0
Tamamen katılıyorum	5,00	35	66.0	66.0	100.0
	Toplam	53	100.0	100.0	

#### B-20 Gün sonu işlemlerini eksiksiz yerine getiriyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	2	3.8	3.8	3.8
Katılıyorum	4,00	11	20.8	20.7	24.5
Tamamen katılıyorum	5,00	40	75.5	75.5	100.0
	Toplam	53	100.0	100.0	

### C- KASAP

Kasap grubunda mağaza açılış öncesi hazırlıkların yüzde 94.9 gibi tatminkar bir orana sahip olduğu görülmektedir (Tablo C-1). Ürünlerle ilgili talepleri yüzde 89.7 ve fiyat değişikliklerini tam ve eksiksiz takip edilmesi yüzde 89.7 gibi bir oranda olmasına rağmen bunun sorun olduğu düşünülmektedir (Tablo C-2, C-3). Bu konuların bölüm müşterisinin memnuniyetini doğrudan etkileyecek bir konu olduğu düşünülmektedir. Müşteri memnuniyetini sağlamak için, bölüm sorumlularınca konu ile ilgili eğitimlerin tekrar edilmesin olumlu olacağı düşünülmektedir.

Reyondaki ürünlerin takibi, fiyat değişikliğiyle ilgili etiketleme işi, kanatlı et grubu olsun, kuzu ve dana işleme olsun, spesiyal et grubu ile ilgili bilgiler ve buna paralel paketleme işlemlerinin tam yapılmasından dolayı bu konudaki eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir (Tablo C-4, C-5, C-6, C-7, C-8, C-9, C-10).

Kasap reyonlarında yaptığımız araştırmalarda, Tablo C-11'den Tablo 20'ye kadar kapsayan bölümdeki verilen olumlu cevapların hemen hemen tamamı işlerin tam olarak yapıldığını ve bu konudaki eğitimin yeterli olduğunu göstermektedir.

### C. Kasap grubu anket sonuçlarının frekans dağılım tabloları

#### C-1 Mağaza açılış öncesi hazırlıkları eksiksiz yerine getirebiliyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00	1	2.6	2.6	2.6
Fikrim yok	3,00	1	2.6	2.6	5.1
Katılıyorum	4,00	9	23.1	23.1	28.2
Tamamen katılıyorum	5,00	28	71.8	71.8	100.0
	Toplam	39	100.0	100.0	

#### C-2 Ürünlerle ilgili talepleri zamanında bildiriyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	2,00	1	2.6	2.6	2.6
Fikrim yok	3,00	3	7.7	7.7	10.3
Katılıyorum	4,00	7	17.9	17.9	28.2
Tamamen katılıyorum	5,00	28	71.8	71.8	100.0
	Toplam	39	100.0	100.0	

#### C-3 Ürünlerle ilgili fiyat değişikliğini tam ve eksiksiz takip ediyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	2,00	1	2.6	2.6	2.6
Fikrim yok	3,00	3	7.7	7.7	10.3
Katılıyorum	4,00	11	28.2	28.2	38.5
Tamamen katılıyorum	5,00	24	61.5	61.5	100.0
	Toplam	39	100.0	100.0	

#### C-4 Reyondaki ürünlerin takibi ve takviyesini tam olarak yapıyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	2,00	1	2.6	2.6	2.6
Katılıyorum	4,00	5	12.8	12.8	15.4
Tamamen katılıyorum	5,00	33	84.5	84.5	100.0
	Toplam	39	100.0	100.0	

#### C-5 Fiyat değişikliğiyle ilgili etiketleme işlemini zamanında yapıyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılıyorum	4,00	17	43.6	43.6	43.6
Tamamen katılıyorum	5,00	22	56.4	56.4	100.0
	Toplam	39	100.0	100.0	

C-6 Kanatlı et gurubu işlemlerini tam olarak yapıyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	2,00	1	2.6	2.6	2.6
Fikrim yok	3,00	2	5.1	5.1	7.7
Katılıyorum	4,00	12	30.8	30.8	38.5
Tamamen katılıyorum	5,00	24	61.5	61.5	100.0
	Toplam	39	100.0	100.0	

C-7 Kuzu eti işlemlerini tam olarak yapıyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	2,00	1	2.6	2.6	2.6
Fikrim yok	3,00	1	2.6	2.6	5.1
Katılıyorum	4,00	6	15.4	15.4	20.5
Tamamen katılıyorum	5,00	31	79.5	79.5	100.0
	Toplam	39	100.0	100.0	

C-8 Dana eti işlemlerini tam olarak yapıyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	2	5.1	5.1	5.1
Katılıyorum	4,00	11	28.2	28.2	33.3
Tamamen katılıyorum	5,00	26	66.7	66.7	100.0
	Toplam	39	100.0	100.0	

C-9 Spesiyal et gurubuyla ilgili tam ve eksiksiz bilgiye sahibim

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	1	2.6	2.6	2.6
Katılmıyorum	4,00	11	28.2	28.2	30.8
Tamamen katılıyorum	5,00	27	69.2	69.2	100.0
	Toplam	39	100.0	100.0	

C-10 Paketleme işlemlerini tam yapıyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılıyorum	4,00	11	28.2	28.2	28.2
Tamamen katılıyorum	5,00	28	71.8	71.8	100.0
	Toplam	39	100.0	100.0	

C-11 Ürünlerle ilgili hijyen kurallarına tam olarak uyuyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılıyorum	4,00	10	25.6	25.6	25.6
Tamamen katılıyorum	5,00	29	74.4	74.4	100.0
	Toplam	39	100.0	100.0	



C-12 Ürün Barkod sistemlerini doğru olarak takip ediyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılıyorum	4,00	8	20.5	20.5	20.5
Tamamen katılıyorum	5,00	31	79.5	79.5	100.0
	Toplam	39	100.0	100.0	

C-13 Ürün sunumu ve tanıtımıyla ilgili kuralları tam olarak yapıyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılıyorum	4,00	7	17.9	17.9	17.9
Tamamen katılıyorum	5,00	32	82.1	82.1	100.0
	Toplam	39	100.0	100.0	

C-14 Promosyonlu ürünlerin takibini tam olarak yerine getiriyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	1	2.6	2.6	2.6
Katılıyorum	4,00	7	17.9	17.9	20.5
Tamamen katılıyorum	5,00	31	79.5	79.5	100.0
	Toplam	39	100.0	100.0	

C-15 Kişisel hijyen kurallarına tam olarak uyuyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılıyorum	4,00	6	15.4	15.4	15.4
Tamamen katılıyorum	5,00	33	84.6	84.6	100.0
	Toplam	39	100.0	100.0	

C-16 Müşterileri güler yüz ve içtenlikle karşılıyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılıyorum	4,00	4	10.3	10.3	10.3
Tamamen katılıyorum	5,00	35	89.7	89.7	100.0
	Toplam	39	100.0	100.0	

C-17 Müşterilerin isteklerini eksiksiz yerine getiriyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılıyorum	4,00	3	7.7	7.7	7.7
Tamamen katılıyorum	5,00	36	92.3	92.3	100.0
	Toplam	39	100.0	100.0	

#### C-18 Müşteri problemlerini zamanında çözümlüyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılıyorum	4,00	13	33.3	33.3	33.3
Tamamen katılıyorum	5,00	26	66.7	66.7	100.0
	Toplam	39	100.0	100.0	

#### C-19 Ekipmanların kullanımıyla ilgili yeterli bilgiye sahibim

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	2	5.1	5.1	5.1
Katılıyorum	4,00	3	7.7	7.7	12.8
Tamamen katılıyorum	5,00	34	89.7	89.7	100.0
	Toplam	39	100.0	100.0	

#### C-20 Gün sonu işlemlerini tam ve eksiksiz yerine getiriyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	4,00	4	10.3	10.3	10.3
Tamamen katılıyorum	5,00	35	89.7	89.7	100.0
	Toplam	39	100.0	100.0	

### D- REYON

Reyon grubu, siparişlerin verilmesi ve takibi (Tablo D-1), fiyat değişikliğiyle ilgili etiketleme işlemlerinin yapılması (Tablo D-5) ve iade ürünleri eksiksiz takip etme işlemlerini (Tablo D-6) tam ve eksiksiz olarak yerine getirmektedirler.

Ürünlerin depolama kurallarının eksiksiz uygulanması (Tablo D-2), malların tam ve zamanında raflara yerleştirilmesi (Tablo D-3), ürünlerle ilgili fiyat değişiklikleri (Tablo D-4), ile promosyonlu ürünlerin takibi (Tablo D-7) ortalama yüzde 87 olarak yerine getirilmektedir.

Burada dikkatimizi çeken bilgisayarda ürünlerle ilgili gerekli bilgilere tam olarak ulaşılabilme oranının (Tablo D-8), yüzde 62 gibi çok düşük bir oranda olmasıdır. Yine bilgisayardan satış raporlarının takibi ile (Tablo D-15), ürün güvenlik sistemlerinin tam olarak uygulanmasının (Tablo D-10) ortalaması da ancak yüzde 80'i bulmaktadır. Çalışanların konuları ile ilgili ekipmanları tam ve eksiksiz kullanamaması sebebi ile işlerini aksatabilecekleri tahmin edilmektedir. Çalışanlarla karşılıklı görüşülerek hangi aşamada problem yaşadığı tespit edilerek anlatım yöntemi ile bu problemlerin çözülmesinin çalışanın performansı ve mağaza işleyişinin başarısı için olumlu olacağı düşünülmektedir.

Buna karşılık mal sergileme ve tanıtma işinden (Tablo D-9), etiket makinesinin problemsiz olarak kullanılabilmesine (Tablo D-12), gondol başı ve sepet hazırlama işinden (Tablo D-13), reyonların temizliğinin düzenli olarak takip edilmesine (Tablo D-14) kadar tüm işlerin iyi yapıldığı tespit edilmiştir.

Gerek ürünlerin hijyen kurallarına uyulması, gerekse şahsi hijyen kurallarına uyulma oranı ise ortalama yüzde 95'i bulmaktadır (Tablo D-11, D-16).

Reyon grubu, müşteri ihtiyaçlarının zamanında yapılması, müşteri problemlerinin çözümü, sunulan ürünlerin satış koşulları ve müşteriye sunulan ürünlerin raf ömürleriyle ilgili bilgiler konusunda ortalama yüzde 97'ye varan bir başarıya sahipler (Tablo D-17, D-20).

#### D. Reyon grubu anket sonuçlarının frekans dağılım tabloları

D-1 Siparişlerin verilmesi ve takibini eksiksiz yerine getiriyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	1,00	1	1.5	1.5	1.5
Katılıyorum	4,00	14	21.2	21.2	22.7
Tamamen katılıyorum	5,00	51	77.3	77.3	100.0
	Toplam	66	100.0	100.0	

D-2 Ürünlerin depolama kurallarını eksiksiz uygulayabiliyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	2,00	3	4.5	4.5	4.5
Fikrim yok	3,00	5	7.6	7.6	12.1
Katılıyorum	4,00	18	27.3	27.3	39.4
Tamamen katılıyorum	5,00	40	60.6	60.6	100.0
	Toplam	66	100.0	100.0	

D-3 Malları tam ve zamanında raflara yerleştiriyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	2,00	4	6.1	6.1	6.1
Fikrim yok	3,00	6	9.1	9.1	15.2
Katılıyorum	4,00	23	34.8	34.8	50.0
Tamamen katılıyorum	5,00	33	50.0	50.0	100.0
	Toplam	66	100.0	100.0	

D-4 Ürünlerle ilgili fiyat değişikliğini tam olarak takip ediyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	2,00	2	3.0	3.0	3.0
Fikrim yok	3,00	5	7.6	7.6	10.6
Katılıyorum	4,00	17	25.8	25.8	36.4
Tamamen katılıyorum	5,00	42	63.6	63.6	100.0
	Toplam	66	100.0	100.0	

D-5 Fiyat değişikliğiyle ilgili etiketleme işlemini zamanında yapıyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	2	3.0	3.0	3.0
Katılıyorum	4,00	19	28.8	28.8	31.8
Tamamen katılıyorum	5,00	45	68.2	68.2	100.0
	Toplam	66	100.0	100.0	

D-6 İade ürünleri eksiksiz takip edip işlemlerini tamamlayabiliyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	1	1.5	1.5	1.5
Katılıyorum	4,00	24	36.4	36.4	37.9
Tamamen katılıyorum	5,00	41	62.1	62.1	100.0
	Toplam	66	100.0	100.0	

D-7 Promosyon ürünlerinin takibini tam olarak yerine getiriyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	2,00	2	3.0	3.0	3.0
Fikrim yok	3,00	5	7.6	7.6	10.6
Katılıyorum	4,00	29	43.9	43.9	54.5
Tamamen katılıyorum	5,00	30	45.5	45.5	100.0
	Toplam	66	100.0	100.0	

D-8 Bilgisayarda ürünlerle ilgili gerekli bilgilere tam olarak ulaşabiliyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	1,00	2	3.0	3.0	3.0
Katılmıyorum	2,00	5	7.6	7.6	10.6
Fikrim yok	3,00	18	27.3	27.3	37.9
Katılıyorum	4,00	20	30.3	30.3	68
Tamamen katılıyorum	5,00	21	31.8	31.8	100.0
	Toplam	66	100.0	100.0	

D-9 Mal sergileme ve tanıtım işlemini tam olarak yerine getirebiliyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	2,00	1	1.5	1.5	1.5
Fikrim yok	3,00	3	4.5	4.5	6.1
Katılıyorum	4,00	17	25.8	25.8	31.8
Tamamen katılıyorum	5,00	45	68.2	68.2	100.0
	Toplam	66	100.0	100.0	

D-10 Ürün güvenlik sistemlerini tam olarak uygulayabiliyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	2,00	1	1.5	1.5	1.5
Fikrim yok	3,00	12	18.2	18.2	19.7
Katılıyorum	4,00	17	25.8	25.8	45.5
Tamamen katılıyorum	5,00	36	54.5	54.5	100.0
	Toplam	66	100.0	100.0	

D-11 Ürünlerle ilgili hijyen kurallarına tam olarak uyuyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	2,00	1	1.5	1.5	1.5
Fikrim yok	3,00	5	7.6	7.6	9.1
Katılıyorum	4,00	16	24.2	24.2	33.3
Tamamen katılıyorum	5,00	44	66.7	66.7	100.0
	Toplam	66	100.0	100.0	

D-12 Etiket makinesini problemsiz kullanabiliyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	2,00	4	6.1	6.1	6.1
Fikrim yok	3,00	8	12.1	12.1	18.2
Katılıyorum	4,00	18	27.3	27.3	45.5
Tamamen katılıyorum	5,00	36	54.5	54.5	100.0
	Toplam	66	100.0	100.0	

D-13 Gondol başı ve sepet hazırlama işlemini tam olarak yapıyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	5	7.6	7.6	7.6
Katılıyorum	4,00	14	21.2	21.2	28.8
Tamamen katılıyorum	5,00	47	71.2	71.2	100.0
	Toplam	66	100.0	100.0	

D-14 Reyonların temizliğini düzenli olarak takip ediyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	1	1.5	1.5	1.5
Katılıyorum	4,00	20	30.3	30.3	31.8
Tamamen katılıyorum	5,00	45	68.2	68.2	100.0
	Toplam	66	100.0	100.0	

D-15 Bilgisayardan satış raporlarının takibini tam olarak yapıyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	1,00	3	4.5	4.5	4.5
Katılmıyorum	2,00	2	3.0	3.0	7.6
Fikrim yok	3,00	14	21.2	21.2	28.8
Katılıyorum	4,00	18	27.3	27.3	56.1
Tamamen katılıyorum	5,00	29	43.9	43.9	100.0
	Toplam	66	100.0	100.0	

D-16 Kişisel hijyen kurallarına tam olarak uyuyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	2,00	1	1.5	1.5	1.5
Fikrim yok	3,00	5	7.6	7.6	9.1
Katılıyorum	4,00	16	24.2	24.2	33.3
Tamamen katılıyorum	5,00	44	66.7	66.7	100.0
	Toplam	66	100.0	100.0	

D-17 Müşterilerin ihtiyaçlarını zamanında ve eksiksiz yerine getiriyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	1	1.5	1.5	1.5
Katılıyorum	4,00	19	28.8	28.8	30.3
Tamamen katılıyorum	5,00	46	69.7	69.7	100.0
	Toplam	66	100.0	100.0	

D-18 Müşteri problemlerini zamanında çözümlüyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılıyorum	4,00	23	34.8	34.8	34.8
Tamamen katılıyorum	5,00	43	65.2	65.2	100.0
	Toplam	66	100.0	100.0	

D-19 Müşteriye sunulan ürünlerin satış koşullarıyla ilgili tam bilgiye sahibim

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	2,00	2	3.0	3.0	3.0
Fikrim yok	3,00	3	4.5	4.5	7.6
Katılıyorum	4,00	20	30.3	30.3	37.9
Tamamen katılıyorum	5,00	541	62.1	62.1	100.0
	Toplam	66	100.0	100.0	

D-20 Müşteriye sunulan ürünlerin raf ömürleriyle ilgili bilgiye tam olarak sahibim

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	1	1.5	1.5	1.5
Katılıyorum	4,00	15	22.7	22.7	24.2
Tamamen katılıyorum	5,00	50	75.8	75.8	100.0
	Toplam	66	100.0	100.0	

### E- MANAV

Manavlarda reyon açılış öncesi hazırlıkları yüzde 87 oranında yerine getirdikleri (Tablo E-1), ürünlerle ilgili talepleri zamanında bildirmelerinin yüzde 96.5 gibi çok iyi bir oranda olduğu, (Tablo E-2), buna karşılık fiyat değişikliklerinin yüzde 89 (Tablo E-3), reyondaki ürünlerin takibinin yüzde 82.7'de (Tablo E-4) kaldığı görülmektedir. Dolayısıyla fiyat değişikliklerinin zamanında yapılması ve reyondaki ürünlerin iyi şekilde takip edilmesi ile ilgili anlatım yoluyla çalışanlara anlatılmalıdır.

Fiyat değişikliğiyle ilgili etiketleme işi (Tablo E-5) ve ürünlerinin tartım işlemlerinin (Tablo E-7) ortalama yüzde 88 olduğu ortaya çıkmıştır. Bu konularda uygulamalı eğitimlerle tekrar yapılması bu sorunu çözecektir.

Buna karşılık ürünleri ambalajlardan çıkarma (Tablo E-6) ve reyonda sunumu (Tablo E-8) ise yüzde 96.5 gibi bir rakama ulaşmaktadır. Sebze ürünlerinin kontrolü (Tablo E-9), paketleme işlemleri (Tablo E-10) ile ürün tanıtım kuralları (Tablo E-11), ile ilgili eğitimin ise yeterli olduğu görülmektedir.

Manav reyonunda, gün sonu işlemlerin tam olarak yerine getirilmesi yüzde 96.6 gibi eksiksiz bir uygulamaya yol açıyorsa da (Tablo E-18), gerek ürün Barkod sistemlerinin doğru takip edilmesi, gerekse ürünlerle ilgili hijyen kurallarına uyulması ve promosyon ürünlerinin takibi ile müşterilerle iyi ilişkiler kurarak problemlerin halledilmesi konularında yapılan işlerin oranı ise yüzdesi 85'tir (Tablo E-12-E-17). Bu sorunların çözümü çalışanlarla yüz yüze görüşme yapılarak uygulama ve anlatım yöntemi kullanılması ile çözülebilecektir.

## E. Manav grubu anket sonuçlarının frekans dağılım tabloları

E-1 Reyon açılış öncesi hazırlıkları eksiksiz yerine getirebiliyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	1,00	1	3.4	3.4	3.4
Fikrim yok	3,00	2	6.9	6.9	10.3
Katılıyorum	4,00	6	20.7	20.7	31.0
Tamamen katılıyorum	5,00	20	69.0	69.0	100.0
	Toplam	29	100.0	100.0	

E-2 Ürünlerle ilgili talepleri zamanında bildiriyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	1	3.4	3.4	3.4
Katılıyorum	4,00	3	10.3	10.3	13.8
Tamamen katılıyorum	5,00	25	86.2	86.2	100.0
	Toplam	29	100.0	100.0	

E-3 Ürünlerle ilgili fiyat değişikliğini tam ve eksiksiz takip ediyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	3	10.3	10.3	10.3
Katılıyorum	4,00	9	31.0	31.0	41.4
Tamamen katılıyorum	5,00	17	58.6	58.6	100.0
	Toplam	29	100.0	100.0	

E-4 Reyondaki ürünlerin takibi ve takviyesini tam olarak yapıyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	5	17.2	17.2	17.2
Katılıyorum	4,00	3	10.3	10.3	27.6
Tamamen katılıyorum	5,00	21	72.4	72.4	100.0
	Toplam	29	100.0	100.0	

E-5 Fiyat değişikliğiyle ilgili etiketleme işlemini zamanında yapıyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	3	10.3	10.3	10.3
Katılıyorum	4,00	12	41.4	41.4	51.7
Tamamen katılıyorum	5,00	14	48.3	48.3	100.0
	Toplam	29	100.0	100.0	



E-6 Ürünleri ambalajlarından çıkarma kurallarına tam olarak uyuyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	1	3.4	3.4	3.4
Katılıyorum	4,00	11	37.9	37.9	41.4
Tamamen katılıyorum	5,00	17	58.6	58.6	100.0
	Toplam	29	100.0	100.0	

E-7 Ürünlerin tartım işlemlerini tam olarak yapıyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	1,00	1	3.4	3.4	3.4
Katılmıyorum	2,00	1	3.4	3.4	6.9
Fikrim yok	3,00	2	6.9	6.9	13.8
Katılıyorum	4,00	5	17.2	17.2	31.0
Tamamen katılıyorum	5,00	20	69.0	69.0	100.0
	Toplam	29	100.0	100.0	

E-8 Ürünlerin reyonda sunumunu tam olarak yapıyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	1	3.4	3.4	3.4
Katılıyorum	4,00	7	24.1	24.1	27.6
Tamamen katılıyorum	5,00	21	72.4	72.4	100.0
	Toplam	29	100.0	100.0	

E-9 Meyve sebze ürünlerinin kontrolünü sıklıkla yapıyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	2	6.9	6.9	6.9
Katılıyorum	4,00	10	34.5	34.5	41.4
Tamamen katılıyorum	5,00	17	58.6	58.6	100.0
	Toplam	29	100.0	100.0	

E-10 Paketleme işlemini tam yapıyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	1	3.4	3.4	3.4
Katılıyorum	4,00	10	34.5	34.5	37.9
Tamamen katılıyorum	5,00	18	62.1	62.1	100.0
	Toplam	29	100.0	100.0	

E-11 Ürün tanıtımı ile ilgili kuralları tam olarak yerine getiriyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	1	3.4	3.4	3.4
Katılıyorum	4,00	11	37.9	37.9	41.4
Tamamen katılıyorum	5,00	17	58.6	58.6	100.0
	Toplam	29	100.0	100.0	

E-12 Ürün Barkod sistemlerini doğru olarak takip edebiliyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	1,00	1	3.4	3.4	3.4
Katılmıyorum	2,00	1	3.4	3.4	6.9
Fikrim yok	3,00	3	10.3	10.3	17.2
Katılıyorum	4,00	10	34.5	34.5	51.7
Tamamen katılıyorum	5,00	14	48.3	48.3	100.0
	Toplam	29	100.0	100.0	

E-13 Ürünlerle ilgili hijyen kurallarına tam olarak uyuyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	2,00	1	3.4	3.4	3.4
Fikrim yok	3,00	3	10.3	10.3	13.8
Katılıyorum	4,00	5	17.2	17.2	31.0
Tamamen katılıyorum	5,00	20	69.0	69.0	100.0
	Toplam	29	100.0	100.0	

E-14 Promosyonlu ürünlerin takibini tam olarak yerine getiriyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	3	10.3	10.3	10.3
Katılıyorum	4,00	9	31.0	31.0	41.4
Tamamen katılıyorum	5,00	17	58.6	58.6	100.0
	Toplam	29	100.0	100.0	

E-15 Kişisel hijyen kurallarına tam olarak uyuyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00	1	3.4	3.4	3.4
Fikrim yok	3,00	4	13.8	13.8	17.2
Katılıyorum	4,00	6	20.7	20.7	37.9
Tamamen katılıyorum	5,00	18	62.1	62.1	100.0
	Toplam	29	100.0	100.0	

E-16 Müşteriler ile iyi iletişim kurabiliyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	4	13.8	13.8	13.8
Katılıyorum	4,00	3	10.3	10.3	24.1
Tamamen katılıyorum	5,00	22	75.9	75.9	100.0
	Toplam	29	100.0	100.0	

E-17 Müşteri problemlerini zamanında çözümlüyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	2,00	1	3.4	3.4	3.4
Fikrim yok	3,00	4	13.8	13.8	17.2
Katılıyorum	4,00	5	17.2	17.2	34.5
Tamamen katılıyorum	5,00	19	65.5	65.5	100.0
	Toplam	29	100.0	100.0	

E-18 Gün sonu işlemlerini eksiksiz yerine getiriyorum

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Fikrim yok	3,00	1	3.4	3.4	3.4
Katılıyorum	4,00	12	41.4	41.4	44.8
Tamamen katılıyorum	5,00	16	55.2	55.2	100.0
	Toplam	29	100.0	100.0	

## BÖLÜM 4

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Eğitimin önemi tartışmasız kabul edilen bir gerçektir. Görev yapacak kişilerin teorik ve pratik eğitimden geçmeleri verdikleri hizmetin kalitesini artırmaktadır. İşe girdiği andan başlayarak o zamana kadar edindiği bilgilerin uygulamada yetersiz olduğunu yada çalıştığı alanla ilgili yeterli bilgiye sahip olmadığını anladığı zaman ise, yaşam boyu sürecek olan bir eğitime ihtiyaç duyacağı kesindir.

Hizmet içi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait iş yerlerinde belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir (Taymaz, 1992:63). Hizmet içi eğitim de iş görenlerin üretim veya hizmet mesleklerinde onların mesleklerine yatkınlıklarını sağlamak, meslek verimliliklerini artırmak ve gelecekte alabilecekleri görevlere hazırlamak amacıyla düzenlenmektedir. Ne kadar çeşitli ve geliştirilmiş imkanlara sahip olursak olalım, bu imkanları amaçlar doğrultusunda kullanacak olan yine insandır. Çünkü insanın kurumun diğer kaynaklarını kullanarak bekleneni verebilmesini sağlayan araçlardan birisi ve en önemlisi hizmet içi eğitimidir (Gümüşeli, 1986:6).

Groseri’de; sadece işe alıştırma ve işbaşı eğitiminin verilmesi çalışanlar açısından bir eksikliklerdir. Onların çalışmalarının değerlendirilmesi, iş motivasyonunun artırılması ve artan motivasyonun getirisi olan verimliliği en üst düzeye çıkarmak için iyi bir eğitimin verilmesi gerekmektedir. Yeni işe alınan personele verilen iki günlük işbaşı eğitimin yanı sıra iki ay boyunca on beş günde birer kez olmak üzere ara eğitim uygulanmalı ve ayrıca çalışanın performansı izlenilmelidir.

Çalışanların aldıkları ürün bilgisi ve teknik eğitiminin yanında çalıştığı sektörü de çok iyi tanması gerekmektedir. Bu anlamda kurum kültürünün kazandırılması önemli rol oynamaktadır. Çalışanların ihtiyacı olan bilgiler belli bir eğitim programı çerçevesinde çalışana verilmelidir. Maalesef Groseri’de oluşturulmuş böyle bir standart eğitim programı mevcut değildir. Son yıllarda hızlı gelişme gösteren bu sektörün müşteri profili de oldukça değişikliğe uğramıştır. Artık müşteri ürün\hizmetin kalitesi ve yeterliliğinin yanında ürün\hizmetin sunulmuş biçimine de önem vermeye başlamıştır. Perakendecilikteki esas hedefin müşteri memnuniyeti olduğu göz önünde bulundurulursa; çalışanların müşteri ilişkilerinde yüzde yüz başarı göstermesi gündeme

gelmektedir. Tüm çalışanlara bu bilincin yerleşmesi adına gereken eğitimin tam olarak verilmesi gerekir. Groseri’de verilen eğitim ile ilgili aşağıdaki önerileri sıralayabiliriz:

- Çalışanların devamlı eğitilmesi ve desteklenmesi gerekir.
- Eğitime ilk günden itibaren başlanmalı, yeni elemanlara işini iyi öğrenmesini, kendilerine güvenmesini ve şirkette kalmasını sağlayacak şekilde çalışmalar yapılmalıdır.
- Groseri’nin standart bir eğitim programına sahip olması gerekmektedir. Ayrıca bu eğitim programın kayıtları iyi tutulmalı ve zaman içinde tekrar edilmelidir. Çalışanlara verilen bu eğitimin başarısını ölçüp, hangi konularda geri bilgi verilmesi gerektiği konusunda ise performans değerlendirilmesi yapılmalıdır. Bu performans değerlendirme sistemi ile verilen eğitimin zaman içerisinde talebi karşılayıp karşılayamadığı konusunda bizlere bilgi verecektir.
- Ürünlerin sunumunu daha özenli yapılmasını sağlamak. Bunun için ürünleri ambalajdan çıkarma ve sunma işlemine yönelik anlatım ve uygulama yöntemi ile tekrar edilmesi gerekmektedir.
- Kasiyerlerin eğitilmiş elemanlardan seçilmesi. Sektördeki başarı anahtarlarından birisinin müşteri memnuniyeti olması ve müşteri memnuniyetinde kasiyerlerin olumlu veya olumsuz son noktayı oluşturmaları sebebi ile kasiyerlerin eğitilmiş olması olumlu sonuçlar getirecektir.
- Hijyen kurallarına tam olarak uyulmasını sağlamak. Özellikle şarküteri ve kasap reyonlarında çalışanların eldiven, başlık ve galoş giymeleri sağlanmalıdır. Ayrıca çalışılan ortamın devamlı temiz ve hijyenik tutulması gerekmektedir. Buna ek olarak her mağazada uzman bir kişi tarafından düzenli olarak mağaza temizliğinin, ürünlerin son kullanma tarihlerinin geçip geçmediği, yada sağlık bakımından herhangi bir problem yaratmadığının kontrolü yapılmalıdır.
- Fiyat değişikliklerinin zamanında ve doğru şekilde yapılması. Günlük, mevsimlik ve diğer nedenlerle değişimi görebilme yeteneğini geliştirmeye yönelik bazı eğitim fırsatları yaratılarak kişilerin bu alandaki etkinliklerinin yükseltilmesine çok ihtiyaç vardır.

- Teknolojik yeniliklere karşı ilgili ve takipçi olunmalı. Mağazada kullanılan ekipmanların en son teknolojiye uygun olması ve bunları kullanacak personele gerekli eğitimin verilmesi gerekmektedir.
- Çalışanların görevlerini tam olarak yapabilmeleri için sattıkları ürünleri çok iyi tanımaları dolayısıyla ürün bilgisi eğitiminin çok iyi ve devamlı verilmesi gerekmektedir. Böylece ürün hakkında yöneltilen sorulara olumsuz cevaplar verilmemesi sağlanmış olur. Bu konuyla ilgili eğitimin zamanla tekrar edilmesi, üst düzey yöneticilerle uygulamalı eğitimlerin yapılması gerekir. Özellikle ürün bilgisi konusunda uzman kişilerden zaman zaman destek alınması yerinde bir uygulama olacaktır.

Bu çalışmada 213 denekle yüz yüze görüşülerek anket çalışmaları yapılmıştır. Ekte verilmiş olan bu anketler değerlendirilerek Groseri'de çalışanların eğitim durumları tespit edilmiş ve çıkan sonuçlar ışığında yukarıdaki öneriler yapılmıştır. Orta ve küçük ölçekli bir gıda sektöründe yapılacak yeni araştırmalar için bu çalışmanın katkısı olacağı düşünülmektedir.

## EKLER

### EK 1. EĞİTİM İHTİYAÇ ANKETLERİ

#### KASAP EĞİTİM İHTİYACI ANKETİ

Bu anketin sonuçları yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Bundan dolayı çalışanlara sorumluluk yüklememektedir.

Sorulara uygun olan cevaba ilişkin kısma ( x ) işareti koyunuz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1- Mağaza açılış öncesi hazırlıkları eksiksiz yerine getirebiliyorum					
2- Ürünlerle ilgili talepleri zamanında bildiriyorum					
3- Ürünlerle ilgili fiyat değişikliğini tam ve eksiksiz takip ediyorum					
4- Reyondaki ürünlerin takibi ve takviyesini tam olarak yapıyorum					
5- Fiyat değişikliğiyle ilgili etiketleme işlemini zamanında yapıyorum					
6- Kanatlı et gurubu işlemlerini tam olarak yapıyorum					
7- Kuzu eti işlemlerini tam olarak yapıyorum					
8- Dana eti işlemlerini tam olarak yapıyorum					
9- Special et gurubuyla ilgili tam ve eksiksiz bilgiye sahibim					
10- Paketleme işlemini tam yapıyorum					
11- Ürünlerle ilgili hijyen kurallarına tam olarak uyuyorum					
12- Ürün Barkod sistemlerini doğru olarak takip ediyorum					
13- Ürün sunumu ve tanıtımıyla ilgili kuralları tam olarak yapıyorum					
14- Promosyonlu ürünlerin takibini tam olarak yerine getiriyorum					
15- Kişisel hijyen kurallarına tam olarak uyuyorum					
16- Müşterileri güler yüz ve içtenlikle karşılıyorum					
17- Müşterilerin isteklerini eksiksiz yerine getiriyorum					
18- Müşteri problemlerini zamanında çözümlüyorum					
19- Ekipmanların kullanımıyla ilgili yeterli bilgiye sahibim					
20- Gün sonu işlemlerini tam ve eksiksiz yerine getiriyorum					

Cinsiyetiniz: (E) (K)

Yaşınız:...

Eğitim Durumunuz:.....

## KASİYER EĞİTİM İHTİYACI ANKETİ

Bu anketin sonuçları yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Bundan dolayı çalışanlara sorumluluk yüklememektedir.

Sorulara uygun olan cevaba ilişkin kısma ( x ) işareti koyunuz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1- Mağaza açılış öncesi hazırlıkları eksiksiz yerine getirebiliyorum					
2- Kredi kartı işlemlerini tam olarak yapıyorum					
3- Müşterilerin fatura işlemlerini eksiksiz yerine getirebiliyorum					
4-Döviz işlemlerini tam olarak yerine getirebiliyorum					
5- Kasa çalışma alanın temizlik ve düzenini tam olarak yapıyorum					
6- Kasa rulolarında problem yaşandığında hemen çözümlenebiliyorum					
7- Kasa bölgesinde kullanılan sarf malzemelerinin takibini düzenli olarak yapıyorum					
8- Bozuk parayla ilgili problemleri zamanında çözümlenebiliyorum					
9- Sahte paralarla ilgili problem yaşamıyorum					
10- Alışveriş fişleriyle ilgili problem yaşamıyorum					
11- Promosyonlu ürünlerle ilgili uygulamaları eksiksiz yerine getirebiliyorum					
12- Ürünlerle ilgili hijyen kurallarına tam olarak uyuyorum					
13- Ürün Barkod sistemiyle ilgili sorunları hemen çözümlenebiliyorum					
14- Ürün güvenlik sistemlerini eksiksiz uygulayabiliyorum					
15- Müşterileri güler yüz ve içtenlikle karşılıyorum					
16- Müşteriye sunulan ürünlerle ilgili tam bilgiye sahibim					
17- Müşterilerin isteklerini eksiksiz yerine getiriyorum					
18-Mağaza kartlarıyla ilgili yeterli bilgiye sahibim					
19- Kişisel hijyen kurallarına tam olarak uyuyorum					
20- Gün sonu işlemlerini eksiksiz yerine getiriyorum					

**Cinsiyetiniz: (E) (K)**

**Yaşınız:...**

**Eğitim Durumunuz:.....**



## SEBZE-MEYVE REYONU EĞİTİM İHTİYACI ANKETİ

Bu anketin sonuçları yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Bundan dolayı çalışanlara sorumluluk yüklememektedir.

Sorulara uygun olan cevaba ilişkin kısma ( x ) işareti koyunuz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1- Reyon açılış öncesi hazırlıkları eksiksiz yerine getirebiliyorum					
2- Ürünlerle ilgili talepleri zamanında bildiriyorum					
3- Ürünlerle ilgili fiyat değişikliğini tam ve eksiksiz takip ediyorum					
4- Reyondaki ürünlerin takibi ve takviyesini tam olarak yapıyorum					
5- Fiyat değişikliğiyle ilgili etiketleme işlemini zamanında yapıyorum					
6- Ürünleri ambalajlarından çıkarma kurallarına tam olarak uyuyorum					
7- Ürünlerin tartım işlemlerini tam olarak yapıyorum					
8- Ürünlerin reyonda sunumunu tam olarak yapıyorum					
9- Meyve sebze ürünlerinin kontrolünü sıklıkla yapıyorum					
10- Paketleme işlemini tam yapıyorum					
11- Ürün tanıtımı ile ilgili kuralları tam olarak yerine getiriyorum					
12- Ürün Barkod sistemlerini doğru olarak takip edebiliyorum					
13- Ürünlerle ilgili hijyen kurallarına tam olarak uyuyorum					
14- Promosyonlu ürünlerin takibini tam olarak yerine getiriyorum					
15- Kişisel hijyen kurallarına tam olarak uyuyorum					
16- Müşteriler ile iyi iletişim kurabiliyorum					
17- Müşteri problemlerini zamanında çözümlüyorum					
18- Gün sonu işlemlerini eksiksiz yerine getiriyorum					

**Cinsiyetiniz: (E) (K)**

**Yaşınız:...**

**Eğitim Durumunuz:.....**

## REYON SORUMLUSU EĞİTİM İHTİYACI ANKETİ

Bu anketin sonuçları yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Bundan dolayı çalışanlara sorumluluk yüklememektedir.

Sorulara uygun olan cevaba ilişkin kısma ( x ) işareti koyunuz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1- Siparişlerin verilmesi ve takibini eksiksiz yerine getiriyorum					
2- Ürünlerin depolama kurallarını eksiksiz uygulayabiliyorum					
3- Malları tam ve zamanında raflara yerleştiriyorum					
4- Ürünlerle ilgili fiyat değişikliğini tam olarak takip ediyorum					
5- Fiyat değişikliğiyle ilgili etiketleme işlemini zamanında yapıyorum					
6- İade ürünleri eksiksiz takip edip işlemlerini tamamlayabiliyorum					
7- Promosyon ürünlerinin takibini tam olarak yerine getiriyorum					
8- Bilgisayarda ürünlerle ilgili gerekli bilgilere tam olarak ulaşabiliyorum					
9- Mal sergileme ve tanıtım işlemini tam olarak yerine getirebiliyorum					
10- Ürün güvenlik sistemlerini tam olarak uygulayabiliyorum					
11- Ürünlerle ilgili hijyen kurallarına tam olarak uyuyorum					
12- Etiket makinesini problemsiz kullanabiliyorum					
13- Gondol başı ve sepet hazırlama işlemini tam olarak yapıyorum					
14- Reyonların temizliğini düzenli olarak takip ediyorum					
15- Bilgisayardan satış raporlarının takibini tam olarak yapıyorum					
16- Kişisel hijyen kurallarına tam olarak uyuyorum					
17- Müşterilerin ihtiyaçlarını zamanında ve eksiksiz yerine getiriyorum					
18- Müşteri problemlerini zamanında çözümlüyorum					
19- Müşteriye sunulan ürünlerin satış koşullarıyla ilgili tam bilgiye sahibim					
20- Müşteriye sunulan ürünlerin raf ömürleriyle ilgili bilgiye tam olarak sahibim					

Cinsiyetiniz: (E) (K)

Yaşınız:...

Eğitim Durumunuz:.....

## ŞARKÜTÖR EĞİTİM İHTİYACI ANKETİ

Bu anketin sonuçları yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Bundan dolayı çalışanlara sorumluluk yüklememektedir.

Sorulara uygun olan cevaba ilişkin kısma ( x ) işareti koyunuz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1- Mağaza açılış öncesi hazırlıkları eksiksiz yerine getirebiliyorum					
2- Ürünlerle ilgili talepleri zamanında bildiriyorum					
3- Ürünlerle ilgili fiyat değişikliğini tam ve eksiksiz takip ediyorum					
4- Reyondaki ürünlerin takibi ve takviyesini tam olarak yapıyorum					
5- Fiyat değişikliğiyle ilgili etiketleme işlemini zamanında yapıyorum					
6- Ürünleri ambalajlarından çıkarma kurallarına tam olarak uyuyorum					
7- Ürünlerin tartım işlemlerini tam olarak yapıyorum					
8- Ürünlerin reyonda sunumunu tam olarak yapıyorum					
9- Şarküteri spesiyal ürünlerini tam olarak hazırlayabiliyorum					
10- Paketleme işlemini tam yapıyorum					
11- Ürün tanıtımı ile ilgili kuralları tam olarak yerine getiriyorum					
12- Ürün Barkod sistemlerini doğru olarak takip edebiliyorum					
13- Ürünlerle ilgili hijyen kurallarına tam olarak uyuyorum					
14- Promosyonlu ürünlerin takibini tam olarak yerine getiriyorum					
15- Kişisel hijyen kurallarına tam olarak uyuyorum					
16- Müşterileri güler yüz ve içtenlikle karşılıyorum					
17- Müşterilerin isteklerini eksiksiz yerine getiriyorum					
18- Müşteri problemlerini zamanında çözümlüyorum					
19- Ekipmanların kullanımıyla ilgili yeterli bilgiye sahibim					
20- Gün sonu işlemlerini eksiksiz yerine getiriyorum					

**Cinsiyetiniz: (E) (K)**

**Yaşınız:...**

**Eğitim Durumunuz:.....**

## Ek 2. GROSERİ MAĞAZALARI

- 1- **GEÇİT MAĞAZASI**  
ADRES: T.ÖZAL BUL. NO:8 SEYHAN /ADANA  
KASA SAYISI 11 ADET  
TELEFON 2333030
- 2- **CEMAL PAŞA MAĞAZASI**  
ADRES: ZİYAPAŞA MAH.YENİ BARAJ CAD. NO:6  
SEYHAN/ADANA  
KASA SAYISI 8 ADET  
TELEFON 4595473
- 3- **GÜZEL YALI MAĞAZASI**  
ADRES: T.ÖZAL BULVARI NO:64 SEYHAN /ADANA  
KASA SAYISI 9 ADET  
TELEFON 2330803
- 4- **MAVİ BULVAR MAĞAZASI**  
ADRES: M.BULVAR YURT MAH.NO:103  
SEYHAN/ADANA  
KASA SAYISI 4 ADET  
TELEFON 2265757
- 5- **KURTULUŞ MAĞAZASI**  
ADRES: KURTULUŞ MAH.9. SOKAK NO:16  
SEYHAN/ADANA  
KASA SAYISI: 5 ADET  
TELEFON 4580101
- 6- **ATATÜRK BULVARI MAĞAZASI**  
ADRES: ATATÜRK BULVARI 20/6 SEYHAN/ADANA  
KASA SAYISI: 7 ADET  
TELEFON 4538585
- 7- **POZCU MAĞAZASI**  
ADRES: GÜVENEVLER MAH.GMK BLV. NO:336 POZCU/  
MERSİN  
KASA SAYISI: 6 ADET  
TELEFON 3243250101
- 8- **SOLİ KAVŞAĞI MAĞAZASI**  
ADRES: GMK BULVARI NO:570 MEZİTLİ/MERSİN  
KASA SAYISI: 10 ADET  
TELEFON 3243593301
- 9- **BARAJ YOLU MAĞAZASI**  
ADRES: BARAJ YOLU 5,5 DURAK NO:93/C  
SEYHAN/ADANA  
KASA SAYISI: 3 ADET  
TELEFON 2250367
- 10- **EVREN MAĞAZASI**  
ADRES: K.EVREN BLV. 23.DURAK NO:78/C  
SEYHAN/ADANA  
KASA SAYISI: 4 ADET  
TELEFON 2351784
- 11- **REŞAT BEY MAĞAZASI**  
ADRES: CUMHURİYET CAD. NO:38 SEYHAN/ADANA  
KASA SAYISI: 3 ADET  
TELEFON 4594443

## KAYNAKLAR

- Acar, C. A., (2000), Personel-İnsan Kaynakları Yönetimi Dersleri ve Eğitim Programlarının İçeriğine İlişkin Bir Araştırma, Personel Yönetimi Dergisi.
- Arasta Dergisi, (1998), “Perakende Formatları”, Alışveriş Merkezleri ve Perakende Sektörü Dergisi, Mayıs-Haziran, s.51.
- Arasta Dergisi, (1999), “Perakende Stratejileri”, Alışveriş Merkezleri ve Perakende Sektörü Dergisi, Mayıs-Haziran, s.59.
- Arasta Dergisi, (2006), “Kayıt dışı Ekonomi ve Perakende Sektörü”, Alışveriş Merkezleri ve Perakende Sektörü Dergisi, Mart-Nisan, s.44-53.
- Argon, T., Eren, A., (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Ataklı, A., (1991), Eğitim ve Mesleki Başarı, Verimlilik Dergisi.
- Aydede, C, (1989), Gelişen Teknolojinin Alış-Verişe Getirdiği Boyut: Hipermarket, Dünya Gazetesi.
- Aydın, K, (1992), Perakendecilik ve Departmanlı Mağaza Müşterilerinin Sosyo-Ekonomik Özellikleri, Özgül Matbaası.
- Aykaç, B., (1999), İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması, Ankara.
- Berman, B. ve Evans, Joel R., (2000), Retail Management: A Strategic Approach, 8th Edition, Pearson Education.
- Bingöl, D., (1998), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayıncılık, 4. Baskı, İstanbul.
- Bingöl, D., (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayıncılık, 5. Baskı, İstanbul.
- Canman, D., (1995), Çağdaş Personel Yönetimi, Ankara.
- Canman, D., (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Çerçeve, (2006), Perakende Organize Oluyor, 3 Aylık Ekonomi ve Düşünce Dergisi, Yıl:14, Sayı: 38, Mart 2006.
- Çetin, C., (1999), İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi, (Raymond A. Noe, Employee Training and Development), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Ekonomist Dergisi, 20 Kasım 2005.
- Fındıkçı , İ, (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Forum Dergisi (1998), TOBB Yayını.

- Geylan, R., (1996), Personel Yönetimi, Eskişehir.
- Gökgöz, G., (2001), Oryantasyon Eğitimleri, (Retail News).
- Gümüşeli, Ali İ., (1986), “Türkiye Halk Bankası A.Ş.’de Yapılan Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi”, TODAİE, Ankara.
- Hesapçıoğlu, M., (1992), Öğretim İlke ve Yöntemleri, İstanbul.
- IFAC, (1998), “The Measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction”, International Management Accounting Study, Financial and Management Accounting Committee,
- Johnson, M., (1996), Gelecek Bin Yılda Yönetim, (Çeviren, Sinem Gül), İstanbul.
- Kaykayoğlu, R., (1997), İşletmelerde Eğitim Yönetimi, Eğitim Seminerleri, 20 Kasım 1997, İstanbul.
- Kuşcuoğlu, S, (1998), Değişim ve Örgütsel Hedeflere Ulaşmada Bir Model ve Stratejik Eğitim Yönetimi, Human Resource Dergi.
- Levy Michail & Barton A.Weitz, (1998), Retailing Management, Third Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston.
- Lloyd L.Byars - Leslie W.Rue, (1997), Human Resources Management, 5.Ed., Irwin Inc.Co.
- Mucuk, İ., (1999), Pazarlama İlkeleri, 11. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Özcan, Gül B., (1997), “Perakendecilikte Evrenselleşme”, Görüş, Sayı:32, Temmuz - Ağustos, Tüsiad.
- Özkay, B., (2005), Gözler Bölgesel Zincirlerde Olacak, Ekonomist Almanak 2006, Ekonomist, 25 Aralık 2005, s.70-74.
- Özkent, B., (1998), Türk Perakendeciliğinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Human Resource Dergi, Ocak-Şubat- Mart 1998.
- Rosenberg, J. M., (1998), Alışveriş Sözlüğü, (Çeviren: Meral Tüzel), İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z., (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sadullah, Ö, (2000), İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler, Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Soysal, S., (2000), Marketlerde Mükemmel Hizmet ve Etkili Satış Teknikleri, İstanbul.
- Soysal, S., (2001), Perakende Sektöründe Çalışanların Yaşları, Retail News, İstanbul.
- Taşkın, E., (1997), Müşteri İlişkileri Eğitimi, İstanbul.

Taymaz, H., (1992), Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler, PEGEM Ltd. Şti. Yayını, Ankara.

Tek, Ö. Baybars, (1984), Perakende Pazarlama Yönetimi, Üçel Yayıncılık Dağıtımçılık, İzmir.

Tek, Ö. Baybars, (1997), Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım: Türkiye Uygulamaları, Cem Ofset Matbaacılık A.Ş. İstanbul.

Tek, Ö. Baybars, (1999), Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım: Türkiye Uygulamaları, Cem Ofset Matbaacılık A.Ş. İstanbul.

Varinli, İ., (2005), Marketlerde Pazarlama Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.

Yüksel, Ö., (1998), İnsan Kaynakları Yönetimi, Birinci Baskı, Gazi Kitabevi Ankara.

Yüksel, Ö., (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, İkinci Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

Werter, R., (1992), Human Resource Management, Competition and Strategy: Some Productive Tensions Reassessing Human Resource Management, London.

Werter, W. B., and Davis K., (1993), Human Resource Personnel Management, Fourth Edition, McGraw Hill International Edition, Management and Organization Series.

<http://www.tansas.com.tr/> ( 21,03,2006 )

<http://www.migros.com.tr/magazalar.asp> ( 22,03,2006 )

[http://www.yimpas.com/market\\_list\\_display.php](http://www.yimpas.com/market_list_display.php) (22,03,2006)

<http://www.bim.com.tr/stores.asp> ( 22,03,2006 )

<http://www.begendik.com.tr/magazalar/index.html> (22,03,2006 )

[http://www.carrefour.com.tr/magaza\\_adana.asp](http://www.carrefour.com.tr/magaza_adana.asp) (22,03,2006 )

<http://www.groseri.com/magazalar.html> ( 22,03,2006 )

[www.ifac.org](http://www.ifac.org)

[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/yon/mkl\\_list.php?id=30](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/yon/mkl_list.php?id=30)

<http://www.acnielsen.com/tr/>

<http://www.kipa.com.tr/>

<http://www.gima.com.tr/emarket/>

<http://www.diasa.com.tr/>

<http://www.ekocerceve.com/img/haberler/cerceve.pdf>

<http://www.tesob.org.tr/atasoy.htm>

<http://www.hrdergi.com/>



**ÖZGEÇMİŞ**  
**İlknur ÖZTÜRK**

**KİŞİSEL BİLGİLER**

**Doğum tarihi ve yeri** : 10.10.1978, Afyon  
**Medeni durumu** : Evli  
**E-mail** : ilknur.ozturk@mynet.com  
**Ev telefonu** : 0 (324) 3267577  
**Cep telefonu** : 0 (542) 8149098  
**Adres** : Bahçelievler Mah. Okan Merzeci Bul. Tolga Yapı Koop.  
1843 sok, Kat 8/15, Mersin

**EĞİTİM**

**Yüksek Lisans, İşletme Yüksek Lisans (MBA), Çağ Üniversitesi, 2004---**  
**Lisans Diploması, İktisat Bölümü, Çağ Üniversitesi, Mersin, 2004.**  
**Pedagojik Formasyon, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2004.**  
**Lise, Çay Çok Programlı Lisesi, Afyon, 1996.**

**İŞ TECRÜBESİ**

**İngilizce Öğretmeni, Menteş İlköğretim Okulu, Ocak - Haziran 2005, Mersin.**  
**Stajyer, Koçbank, Temmuz-Ağustos 2001, Afyon.**  
**Stajyer, İş Bankası, Temmuz-Ağustos 2002, Afyon.**

**YABANCI DİL**

İyi derecede İngilizce