

# PERAKENDE SEKTÖRÜNE VE SORUNLARINA DETAYLI BAKIŞ VE PERAKENDEDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ EMRE YILMAZ

## 1. GİRİŞ – PERAKENDE’DE TÜRKİYE’NİN DURUMU

Geçtiğimiz yıl itibarıyla 16 trilyon dolarlık bir hacme sahip olan perakende sektörü aynı dönemde %11’lik bir büyüme göstermiştir. 2015 sonunda 22 trilyon dolara ulaşması öngörülen perakende sektörü, Türkiye’de ise her yıl ortalama %5.7 büyümektedir. 1.8 milyon kişiye iş sağlayan perakende sektör hacminin 2015 sonunda 420 milyar dolara ulaşması beklenmektedir. Son on yıldaki 10 kat artışla Türkiye genelinde Mayıs 2015 itibarıyla 349 AVM’nin de hizmet verdiğini düşündüğümüzde, perakendeciliğin AVM odaklı büyüdüğünü de söyleyebiliriz. Uzun vadede AVM’ciliğin daha da büyüyeceği de rahatça öngörülebilmektedir. **Perakende sektörüne daha detaylı bakmamızı sağlayacak veriler ise Türkiye’de henüz kayıt altına alınmamaktadır. Kayıt dışı ekonominin de genel olarak tetiklediği bu durum sektörün önemli sorunlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte tüketim alışkanlıklarının her yıl artması ve değişmesi perakende sektörünün daha da büyüyeceğinin ve yerel anlamda da yeni ağırlara ihtiyaç duyulacağına temel göstergesidir.**



Perakende istihdamda Türkiye'nin 1. sektörü olmaya devam etmektedir. Türkiye perakende sektörü gerek nüfus gerekse tüketim harcamaları açısından Avrupa genelinde önemli bir potansiyel sunmaktadır. Tüketim harcamaları açısından Avrupa'da 7. sırada yer alan Türkiye, gıda harcamalarında 5. gıda dışı perakende harcamalarında ise 8. sırada yer almaktadır.

## 2. PERAKENDE ZİNCİRİ VE İŞLEYİŞİ

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

### 2.1 Perakendeci Kuruluşlar

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de perakendeci kuruluşlar farklı isim ve şekillerle faaliyetlerini sürdürmektedir.

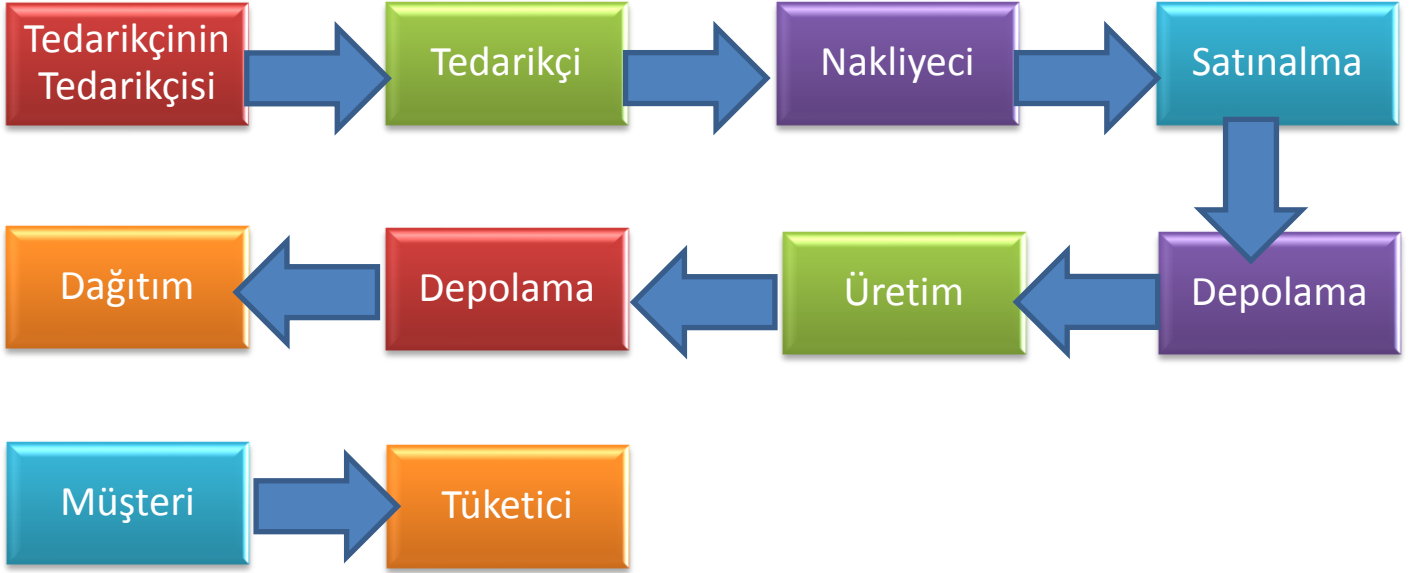
Perakendeci kuruluşların başlıcaları;

- Bağımsız Mağazalar: Bakkal, Manav
- Birleşik Perakendecilik: İstoç
- Mağazasız Perakendecilik: Evden satış
- Hipermarketler: Süpermarket harici, gıda ile birlikte birçok ürünün satıldığı yerler
- İndirimli Satış Mağazaları: Paşabahçe, Outletler
- Zincir Mağazalar: Adese, Migros, Beğendik, Sincap, Beymen, Damat vs.
- Alışveriş Merkezleri: Kule Site, CEPA, Cevahir vs.

Perakendeci kuruluşların çeşitliliği hem alışveriş hem de tedarik ağının her geçen yıl geliştirilmesini mecbur kılmıştır. **Tüketim alışkanlıklarındaki hızlı değişim, beklentilerdeki sınırsızlık ve gelirlerin yıldan yıla artması bu sektörün olabildiğince gelişmesini sağlamıştır.**

**Bir tedarik zinciri; tedarikçiler, imalatçılar, dağıtıcılar, toptancılar, perakendeciler gibi çeşitli iş aktörlerinden oluşan bir ağ üzerinde gerçekleşmektedir.** Bu ağda, hammadde temininden, ürünlerin son tüketicilere dağıtım ve pazarlanmasına kadarki tüm iş süreçlerinin birlikte uyum içinde çalışmasını sağlayan sisteme “Tedarik Zinciri” adı verilir. Tedarik zinciri işletmede kesintisiz üretimi sağlamak için hammaddeden tüketime kadar olan sürecin kurumlara artı değer kazandırılması amacıyla planlanmasıdır. Tedarik zinciri, müşterilerin beklentileri doğrultusunda ürün ya da hizmet üretmek için gerekli hammadde ve bilgi akış süreçlerini içerir.

### TEDRİK ZİNCİRİ



Tedarik zinciri satış, üretim, envanter yönetimi, malzeme temini, dağıtım, tedarik ve müşteri hizmetleri gibi farklı faaliyetleri kapsamaktadır. **Bu zincirde en önemli nokta, stok kontrolüyle stok maliyetini en aza indirmek, iletişim ağıyla da bütün adımlar arasındaki bağlantıyı şeffaf tutup yönetebilmektir.**

*Örneğin; kış şartlarında bir ürünün rafta yerini almaması tedbirsizlikten kaynaklanır; çünkü birimler arası iletişim kuvvetli olsa ve Ar-Ge veya iş geliştirme birimi iyi çalışsa satın alma birimi hava şartlarını hesap ederek uzun dönemlik alımlarla bu handikabı ortadan kaldırabilirdi.*

**Örnekte de görüldüğü üzere, perakendede tedarik her şeydir ve her şey tedarik temelli iletişim stratejisiyle gerçekleşmektedir. Stok kontrolleri, tedarikçi bağlantıları perakendecinin en kuvvetli olduğu alanlar olmak zorundadır.**

### 3. PERAKENDEDE FİYATLANDIRMA STRATEJİLERİ

Perakendede tedarik zincirinin önemi vurgulanmıştır, bir diğer önemli kısım ise perakendede fiyatlandırma. Çünkü bütün süreçleri hatasız yürütürseniz bile ürüne doğru fiyat ve doğru imaj yüklemesiniz, kendinize geri dönüşüm firması kurmanız kaçınılmaz olacaktır. Perakende sektöründe firmalar, fiyatlandırmaları birkaç unsura göre belirlemektedir. Bir perakendecinin karlılığını belirleyen dört ana faktör bulunmaktadır. Fiyat, değişken maliyetler, sabit maliyetler ve satış miktarı. Maliyetin temel ölçüt alındığı

# PERAKENDE SEKTÖRÜNE VE SORUNLARINA DETAYLI BAKIŞ VE PERAKENDEDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ EMRE YILMAZ

fiyatlandırmalarda sonraki etapta rakip fiyat göz önüne alınmaktadır.

Yapılan çalışmalara (Wharton Research Data Services – WRDS) göre bir perakende firması **sabit maliyetlerini % 1 düşürdüğünde karlılığını % 2,45** arttırabilmektedir. Eğer yine aynı perakende firması maliyet ve fiyat yapısını değiştirmeden **satışlarını % 1 arttırırsa, firma karlılığı % 3,28** artabilmektedir. **Değişken maliyetleri % 1 düşürmenin karlılığa etkisi % 6,52** olabilmektedir. Tüm bunların yanında, **fiyattaki % 1 değişikliğin karlılığa etkisi ise % 10,29 ile en yüksek düzeye çıkmaktadır**. Perakendeci bu dört karlılık etkileyici unsurdan birden fazlasını beraber değiştirerek fayda sağlayabilir. Sabit ya da değişken maliyetleri değiştirmek icra açısından kolay değilken fiyat rakamları ile doğrudan oynayarak karlılığınızın artmasını çok daha kolay sağlayabilirsiniz. Ancak fiyat tayininde izleyeceğiniz taktik ve arka tarafta kullanmanız gereken analitik yöntemler tam bir yönetim mükemmeliyeti gerektirmektedir. **Tüketici talebini doğru anlamak başarıya ulaşmak için işin esasını teşkil etmektedir.**

Bazı ürün kategorilerinde daha yüksek fiyatlı ürünler tercih edilebilmektedir. **Örneğin keyif ürünleri kategorisindeki gıda ürünlerinin bazılarında fiyatı yüksek olan ürünler ucuz ürünlere göre daha çok satabilmektedir.**

Fiyatlandırma ve promosyon taktikleri tüketici tercihini önemli ölçüde etkilemektedir. **Ancak her fiyata dayalı indirim ve promosyon başarı getirmemektedir.** Örneğin; genelde ürünlerin satışı promosyona sokulduğunda artarken **taze olması gereken bir gıda ürünü promosyona sokulduğunda ters tepebilmekte, tüketici ürünün kullanım tarihinin dolduğunu düşünerek almayabilmektedir.**

#### 4. PERAKENDE SEKTÖRÜNÜN SORUNLARI

Perakende sektörüne Türkiye özelinde bir bakış gerçekleştirdikten ve iki temel unsur tedarik ve fiyatlandırmayı analiz ettikten sonra yoğunlaşmamız gereken kısım sektörün sorunlarıdır.

Perakende sektörü yasal düzensizlik başta olmak üzere birçok sorunla mücadele etmektedir. Geçtiğimiz aylarda çıkan perakende yasası bazı sorunlara temas etse de genel anlamda eksik olarak kabul edilmektedir.

## 4.1 Büyük ölçekli Perakendeciler için Sorunlar

### a) Kur sorunu (Yabancı yatırımcılar ve ithal ürün satanlar için)

Son birkaç yılda kurdaki hızlı ve sert dalgalanmalar, perakendeciler için ithal ürüne dayalı kısımda büyük bir problem olarak durmaktadır. Yüksek kiralardan sonra dizayn için alınan malzemelerin ithal olması veya tedarikçinin kullandığı parçaların ithal olması daha hazırlık sürecinde perakendecileri etkilemektedir. Ayrıca, yabancı perakende zincirlerinin ülkede yatırım için stabil ortamı (kur açısından) bulamaması da yeni yatırımlar için bir engel olarak görünmektedir.

### b) Dolara Endeksi Kira Fiyatları

Geçmişin aksine son 10 yılda dükkan kiralari bilhassa da perakendecilerin ve AVM'lerdeki yerlerin kiralari dolar üzerinden hesap edilmektedir. Bu durum kiracılar için işleri hayli zorlaştırmaktadır. Kurun artması nedeniyle zaten maliyet noktasında (ithal ürünler nedeniyle) ani şoklar yaşayan firmalar kiralardaki aylık artışlardan dolayı da dar boğaza düşmektedir.

### c) Gümrüklerdeki Problemler

Mal giriş çıkışları perakendeciler için büyük önem taşımaktadır. Raflardaki istikrar müşterileri tutabilmek dahası yenilerini kazanabilmek için temel şarttır. Ancak son birkaç yılda yaşanan gümrük problemleri büyük perakendecileri hayli zor duruma düşürmektedir, gümrükte bekleyen ürünlerin de bozulma/yıpranma/deforme olma gibi durumları da düşündüğünde, perakendecilerin **büyük meblağlı işlemlerde zararları artmaktadır.**

### d) İstihdamdaki Problemler (Küçük Perakendeciler için de Geçerli)

Sağladığı olumlu etkilere rağmen perakende **desteklenen sektörler** içerisinde yer almamaktadır. İş hayatına başlarken perakende sektörü, eğitimsiz ve deneyimsiz işgücü tarafından tercih edilmekte, çalışma hayatı içerisinde eğitim ve donanım kazandırılmaktadır. Deneyimsizlikleri nedeni ile bu çalışanlar yeterli sabra sahip olmadıklarından sık sık iş değiştirmektedir. Sektör, yükselme potansiyeline sahip ve deneyim kazanmak için sabır gösterenlere içeriden yükselme fırsatı sunmaktadır. Ancak pek çok çalışan için uzun dönemde sürekli çalışmak için tercih edilen sektör olmamaktadır. Yarattığı bu kadar istihdama rağmen %50'nin üzerinde personel devir hızına sahiptir. İş ve uygulamalar olarak bu durum **oldukça fazla iş yükü getirmekte ve kaynak israfına yol açmaktadır**

## e) Kar marjlarının düşüklüğü

Perakendede temel giderlerini kira, personel, enerji oluşturmaktadır. Kar marjlarının düşüklüğü özellikle personel ücretlerini etkilemektedir. Bu sıkıntılarla birlikte çalıştırılan personele uygun ücret verebilmenin koşulları zorlaşmaktadır. Yeterli kazanca sahip olamayan çalışanlar için sürekli iş arayışı ve iş değiştirme söz konusudur.

## f) Haksız Rekabet

Toptan (Gross Market) Satış Marketleri indirimli KDV avantajını da kullanarak hem perakende hem toptan satış yaparak haksız rekabete yol açmaktadır. Etkin bir denetim olmadığı için **Toptan Satış Mağazalarından bu uygulamanın kaldırılması veya denetimlerin etkinleştirilmesi daha adil olacaktır.**

## g) 5957 Sayılı Hal Kanununun Getirdiği Zorluklar

Türkiye için sistem oturduğunda, devrim sayılabilecek 5957 Sayılı Hal Kanunu ile tüm üretici, komisyoncu ve satış noktalarının kayıt altına alınması ve ürün hareketlerinin izlenebilmesi buna bağlı olarak da oluşacak rüsum gelirlerinin adaletli bir şekilde dağıtılması amaçlanmıştır. Perakende sektörü depo ve satış noktaları olarak sisteme kayıt yaptırarak uygulamaya destek vermektedir. Ancak, uygulamadaki belirsizlikler ile kayıt sisteminin işletilmesi konusundaki sıkıntılar konusunda ise desteğe ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle **çok şubeli organize gıda perakendecileri depolarına giren ürünlerinde satış noktalarına iletilmesinin kayıt altına alınması uygulaması konusunda ki belirsizlik devam ederse ve depolardan satış noktalarına yapılacak ürün hareketlerinin sisteme kaydı konusunda pratik uygulama hayata geçirilemeyecekse** büyük zorluklar yaşayacaktır.

Perakendeciler zaten depolarına giren ürünleri sevk ederken yasal olarak irsaliye düzenlemektedir. Bu irsaliye üzerinde künye numaralarının yer alması birbirinden farklı işletim programları kullanan perakendeciler açısından büyük zorluk, hem de oluşturulan web üzerinden her mağaza için kayıt oluşturmak ve ürün izlenebilirliğini sağlamak ise daha büyük bir iş ve zorluk oluşturmaktadır. **Ürün özelliğinden dolayı pek çok ürün günlük olarak depolara gelmekte ve aynı gün içerisinde sevk edilmektedir. Bu hızlı sirkülasyon her ürüne yönelik kayıt tutumunu zorlaştırmaktadır.**

## h) Toptan Satış KDV Uygulamaları

92/3896 sayılı kararname gereği aldığı ürünleri aynen veya işledikten sonra satanlar toptan satışlara uygulanan KDV oranından yararlanabilir. Bu durum pratikte birbirinden farksız işletmeler arasında haksızlığa yol açmaktadır.

# PERAKENDE SEKTÖRÜNE VE SORUNLARINA DETAYLI BAKIŞ VE PERAKENDEDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ EMRE YILMAZ

Aşağıdaki ürünlerin KDV oranı: aynen veya işledikten sonra satan işletmeler için %1 diğer işletmeler için %8'dir: Riviera zeytinyağı, sızma zeytinyağı, kırmızı mercimek, yeşil mercimek, bulgur, kuru fasulye, nohut, barbunya, karkas, vakumlu etler, deve eti, süt dana eti, dana eti, kıvırcık kuzu, sakatat, patates, soğan.

## I) Katma Değer Vergi Oranlarındaki Karmaşa

KDV Kanunu'na göre Katma Değer Vergisi oranı %10 dur. Ancak, Bakanlar Kurulu kanunla bu oranı dört katına kadar artırmaya, %1 e kadar indirmeye, bu oranlar dahilinde muhtelif mal ve hizmetler ile bazı malların perakende safhası için farklı vergi oranları tespit etmeye yetkili kılınmıştır. Bizim KDV sistemimizde mevcut bulunan çok sayıdaki vergi oranı, Bakanlar Kurulu'na verilen bu yetki sonucu tespit edilmiştir. Halen uygulanmakta olan KDV oranları incelendiğinde aynı malların farklı oranda KDV'ye tabi tutulduğu görülmektedir.

## 4.2 Küçük Ölçekli Perakendeciler İçin Sorunlar

### a) Bürokratik Uygulamalar ve Haksız rekabet

Çıkarılan kanunlar perakende sektörünün tamamı için çıkarılmaktadır. Ancak sektörde büyük perakendecilerin yanı sıra birçok küçük perakendeci de bulunmaktadır. Çıkarılan yasaların ve izin verilen uygulamalar küçük perakendecilerin kararları uygulayamamasına ve büyük perakendecilerin küçükleri devralma veya satın almasına (bakkal, küçük marketler, büfeler, kuruyemişçiler) ortam sağlamaktadır. Tedarikçiler tarafından listeleme bedeli, raf bedeli, teşhir alanı bedeli (gondol, palet, raf konumu, mağaza içi trafiğe göre konumlandırma gibi), insert bedeli, elektrik bedeli, tüketicilere yönelik promosyonlara katılma, eleman talebi, bedelsiz / tadımlık ürün, mağaza açılış bedeli, yıldönümü bedeli, yılsonu iskontosu gibi çeşitli isimler altında ilave bedel, iskonto ve hizmet talebinde bulunmaktadır. Bu durum büyükler için sorun oluşturmazken küçükler için yıpratıcı olmaktadır.

### b) Yetersiz kurumsallaşma

Küçük perakendecilerin en büyük sorunlarından bir tanesi de kurumsallaşamamalarıdır. Bu sorun; stok yönetiminde yanlışlara, maliyet hesaplamalarında hatalara, uzun ve kısa vadeli dönemlerde ise verimsizliğe sonuç olarak da iflasa veya küçülmeye neden olmaktadır. Bir perakendecinin işyerini devretmesi veya satması ise kendisi için ve de ekonomi için hem kaynak israfı hem de ekstra maliyet yüklemesidir.

## c) Tedarikçilerin büyük perakendecilere kayması

Küçük üretici ve tedarikçilerden alınan ürünler aynı zamanda büyük üreticiler ve tedarikçiler tarafından da sağlanabilen, ikamesi olan ürünlerdir. Çalışma koşullarının kanun ile daraltılması, perakendecilerin daha rahat koşullar ile çalışabileceği büyük üreticilere kayması sonucunu doğuracaktır. Bu ise kanun gerekçelerinin aksine küçük üretici ve tedarikçilere daha büyük zarar verecek, pazarlarını daraltacaktır.

## d) İstihdam

Perakende sektöründe Meslek standartlarının belirgin olmaması, perakende/hizmet sektöründe çalışanların bu sektöre geçici iş olarak bakması, devletin eğitim kurumlarında perakende sektörüne kalifiye insan yetiştirme konusuna yeterince önem vermemesi, ilköğretimden itibaren kariyer planının yapılmıyor olması gibi unsurlar, küçük perakendeciler için büyüklere nazaran çok daha büyük problem teşkil etmektedir. Sık çalışan değişikliği hem zaman kaybına hem de kalite ve müşteri kaybına neden olmaktadır.

## 5. DÜNYADA PERAKENDE SEKTÖRÜ

Modern anlamda perakendeciliğin başlangıcına baktığımızda 40-50 yıllık bir geçmişe sahip olduğu görülmektedir. Global bir bakış açısı ile değerlendirdiğimizde ise perakendeci zincirlerin başlangıcını 1950'li 60'lı yıllar olarak söyleyebiliriz. Dünyanın en büyük perakendecisi **Wal Mart'ın** başlangıcı 50'li, 60'lı yıllarda, yine Promedes grubu ile birleştikten sonra Avrupa'nın en büyüğü konumuna gelen **Carrefour** da ilk mağazasını 1963 yılında açmıştır. Türkiye'de ise perakende adımı 60'lı yıllarda İstanbul'un geçirdiği büyük ekonomik değişimle Kapalı Çarşı ile atılmıştır.

Perakendecilikte 90'lı yılların başları ise perakendecilerin gerçek manada yıldızının parladığı yıllar olmuştur. Ülkemizde de uluslararası şirketlerin pazara girişleri ile ciddi bir ivme ve hız kazanmıştır. Metro, Carrefour gibi yabancı şirketler, pazara dinamizm ve yeni bir yorum deneyimleri ile de, adeta yerli firmalara da rekabet edebilmeleri için kendilerine çeki düzen vermeleri gerektiğini hatırlatıyordu.

### *Satın Almalarla Büyüme En Çok Tercih Edilen Yöntem*

Değişen ve gelişen süreç içerisinde pazarda perakendeciler lehine işleyen süreç, geleneksel tercihlerde de değişiklikler yaratmış bu durum da perakendecilerin lehine bir gelişme olmuştur. **Perakendeciler karşısında bakkalların içinde bulunduğu durum tüm dünyada benzeri şekilde cereyan etmiştir.** Bu süreç belli bir süre sonra da zincirlerin aynı Avrupa ve Amerika'da olduğu gibi kendi aralarında pazar payını artırabilmek için **birbirleri ile**



# PERAKENDE SEKTÖRÜNE VE SORUNLARINA DETAYLI BAKIŞ VE PERAKENDEDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ EMRE YILMAZ

evlendikleri hatta satın almaların yaşandığı bir süreç olarak devam edecektir.

Tüm bu satın almalar ve birleşmelere rağmen perakendeciler; dünyanın hiçbir yerinde sayıca azalsa bile geleneksel perakendeciler hiçbir zaman yok olmamış ve olmayacaklardır.

1960'lı yılların başında Fransa'da 60 ile 80 arasında zincir faaliyet gösterirken bugün bu rakam bir elin parmakları kadar azdır. Yine İngiltere'de başka bir zinciri olarak büyüyen ASDA zincir mağazaları 1999 yılında Amerikan Wall Mart tarafından satın alınmıştır. Yine global pazarda rekabet edebilmek için Carrefour Continent'i satın almıştır. Bu firma büyümesini pazardaki rakiplerinin bir bir satın alarak gerçekleştirmektedir. Şu anda perakendecilikte dünyanın geldiği nokta, bu büyük pazarda bir elin parmakları kadar firmanın ayakta kalabileceği öngörüsü şeklindedir. Bu nedenle birçok büyük firma özellikle Amerikan devi Wall Mart ile rekabet edebilmek için alım stratejilerini birleştirmeyi düşünmektedir. Bu firma Avrupa da diğer zincirleri birer bir er satın alarak pazarda adeta tekelleşmeye doğru gitmektedir. Zaten dünyanın önde gelen ilk 10 perakendecisinin önemli kısmı Amerikan firmalarıdır.

## 2012 Aralık Verileriyle Dünya Genelinde Perakendede İlk 10

Şirket Adı	Ülkesi	2012 Geliri
Wal-Mart	ABD	469
Tesco	İngiltere	101
Costco	ABD	99
Carrefour	Fransa	98
Kroger	ABD	96
Schwarz	Almanya	87
Metro	Almanya	85
Home Depot	ABD	74
Aldi	Almanya	73
Target	ABD	71

## 6. DAHA VERİMLİ PERAKENDECİLİK VE İNSAN KAYNAKLARI

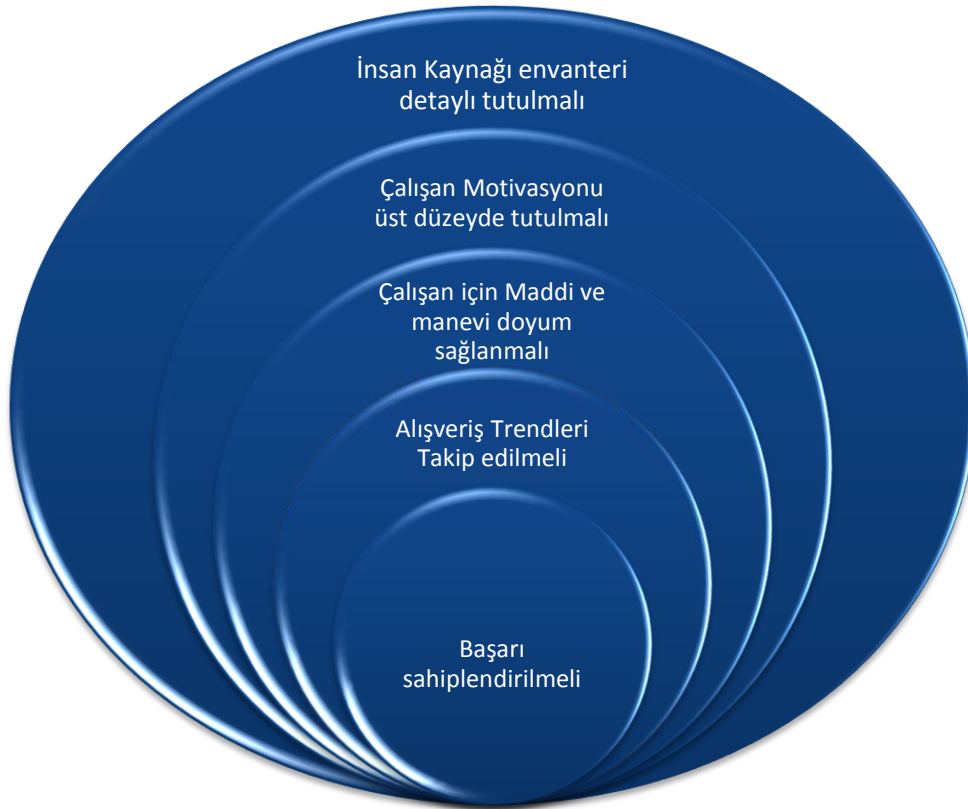
Perakende birçok sektöre nazaran "insanın" odak alındığı en önemli sektörlerdendir. Hataların ve başarıların makinelere bağlı olmadığı ve tamamen insan sezgisine ve kapasitesine bağlı olduğu perakende sektörü bu sebepten, insan kaynaklarına bütün sektörlerden daha fazla önem vermelidir. Her perakende format, özellikle son yıllardaki yoğun rekabet ortamı ve ekonomik durgunluk döneminde ayakta kalabilmek için etkin ve verimli faaliyetler yapmak durumundadır. Her işletmenin varlığını devam ettirebilmesi büyük

# PERAKENDE SEKTÖRÜNE VE SORUNLARINA DETAYLI BAKIŞ VE PERAKENDEDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ EMRE YILMAZ

ölçüde piyasalarla ilgili geleceği doğru tahlil etmelerine, günceli yakalayabilmelerine, müşteri davranışlarını doğru okuyabilmelerine, her türlü girdi maliyetlerini minimize ederek karı en yüksek noktaya taşıyabilmelerine bağlıdır. Ayrıca araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilerek ürünlerin ya da hizmetlerin zamanında pazarlanabilmesi ve yeni satış yöntemleri bulunarak uygulamaya konulması gibi etkinliklerin tümü işletmenin sahip olduğu insan kaynağı ile gerçekleştirilmektedir.

Doğru kaynaklardan doğru yöntemlerle seçilen kişilere, işlerine ve işlerinin gerektirdiği ilişkilere alışması için makul bir süre tanınmalıdır. Bu süre içinde deneyimli yöneticiler, gençleri programlı eğitimlerle, işbaşında yetiştirme ve rehberlik yoluyla eğitmelidirler. Eğitim ve geliştirme kesintisiz sürdürülecek bir etkinlik olarak görülmeli, çalışanlar; yeni mallar, değişen eğilimler, müşteri davranışları ve satın alma alışkanlıkları gibi konularda eğitilmelidirler. Böylelikle, çalışanların becerileri geliştirileceği gibi kendilerine güvenleri de artırılabilecektir. Eğitimin etkili bir yolu çalışanlara yapıcı geribildirimler sağlayarak hatalarından (ve başarılarından) ders almaları için yardımcı olmaktır.

## Perakende'de İnsan Kaynakları Yönetiminin İlk Yol Haritası



## 6.1 İnsan Kaynakları Yönetimi İçin Önemli Tüyolar



Perakendede insan kaynağı yönetiminin birçok bileşkeni vardır. Bu bileşkenler, **çalışanın niteliğinden satılan ürünün ambalajına kadar bütün kurum imajını oluşturmaktadır. Perakendecinin kendini nasıl konumlandığı, fiyat odaklı mı kalite odaklı satış yapacağı, yoğunluk olarak hedeflediği müşteri kitlesinin özellikleri gibi hususlar, örgüt içi güçlü enformasyon ağıyla gerçekleştirilebilir.**

## Perakendecilikte En Pahalı Hatalar

Yakın çevreden insanları işe almak	Evde oturmayaım hareket olsun çalışayım diyenlerle çalışmak	İşini geçici görenlerle çalışmak	Maliyeti düşük olsun diye niteliksiz eleman yığnına sahip olmak
------------------------------------	-------------------------------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------------------------------------



Perakendedeki genel ve yanlış alışkanlıklardan bir tanesi ve en önemlisi niteliksiz çalışanlar üzerine temel kurmak. Perakendecilerin kendilerini nasıl konumlandıkları çalışan kalitesiyle belli olmaktadır. Çalışanlar; mutlaka uygun niteliklere sahip adaylar arasından sistematik yollarla ve dikkatle seçilmeli, fiziksel, zihinsel, duygusal yetkinlikleri uygun testlerle ölçülerek değerlendirilmelidir. Genellikle ayakta duracak, hızlı karar verecek, stres altında dikkatini ve duygularını kontrol edecek, farklı müşterilere göre davranışlarını uyarlayabilecek akıllı, zeki, enerjik, sempatik insanların bulunması ve işe alınması zorunludur. **Çünkü insanlar alışverişe gerilmek için değil, rahatlamak ve keyifli vakit geçirmek için çıkmaktadırlar.**



Bu insanlara mutlaka işlerinin amaçlarını, başlıca görevlerini ve sahip olmaları gereken nitelikleri açıkça ifade eden bir iş tanımı verilmelidir. İyi bir iş tanımı, birçok insan kaynakları

# PERAKENDE SEKTÖRÜNE VE SORUNLARINA DETAYLI BAKIŞ VE PERAKENDEDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ EMRE YILMAZ

politikasının uygulanmasına zemin oluşturacağı gibi çalışanın işine odaklanmasını, arkadaşları ile **uyumlu bir iş ortamı oluşturmasını ve kendisinden beklenenleri tam ve doğru yapmasını da sağlayacaktır.**

★ Doğru kaynaklardan doğru yöntemlerle seçilen kişilere, işlerine ve işlerinin gerektirdiği ilişkilere alışması için makul bir süre tanınmalıdır. Bu süre içinde deneyimli yöneticiler, gençleri programlı eğitimlerle, işbaşında yetiştirme ve rehberlik yoluyla eğitmelidirler. Eğitim ve geliştirme kesintisiz sürdürülecek bir etkinlik olarak görülmeli, çalışanlar; yeni mallar, değişen eğilimler, müşteri davranışları ve satın alma alışkanlıkları gibi konularda eğitilmelidirler. **Böylelikle, çalışanların becerileri geliştirileceği gibi kendilerine güvenleri de artırılabilecektir.** Eğitimin etkili bir yolu çalışanlara yapıcı geribildirimler sağlayarak hatalarından (ve başarılarından) ders almaları için yardımcı olmaktır.


★ Perakende çalışanın motivasyonu da önemli ve ilginç bir konudur. Eğitim, kariyer planlama, görev unvanları, adil ücret ve sosyal haklar gibi uygulamaların yanı sıra, tüm çalışanlara eşit davranılması, hedeflerin gerçekçi belirlenmesi, iş tanımlarının verilmesi, ödül ve takdir sistemlerinin oluşturulması, performans primi uygulaması ve sosyal aktiviteler çalışanların **motivasyonunu ve performansını** artıracaktır.


★ Doğru belirlenmiş insan kaynakları politikalarının ve etkili uygulamaların; çalışanın **verimliliğini, bağlılığını ve moralini** yükseltmesinin yanı sıra müşteri memnuniyetini artıracacağı, kayıp ve kaçakları azaltacağı, hırsızlıkların önlenmesini sağlayacağı da dikkate alınmalıdır.


★ Çalışanların iş saatleri konusunda daha duyarlı olması, daha verimli çalışması, iş arkadaşlarıyla uyum içinde olması, müşteri odaklı düşünmesi ve davranması, sorunlarla karşılaştığında inisiyatif kullanması ve çözümler üretmesi işletmeye parasal ve parasal olmayan birçok kazanç sağlayacaktır. Bu kazançlar, insan kaynakları politikalarının geliştirilmesi ve uygulanması için yapılan harcamaların çok üstünde olacaktır. İnsan kaynakları için yapılan harcamaları gözünde büyüten ve bundan kaçınan yöneticiler bunun faturasını fazlasıyla ödeyeceklerini unutmamalıdır.

## 6.2 Müşteri Yönetimi İçin Önemli Tüyolar

***Perakendeciler için diğer bir önemli başlık müşteri yönetimidir. Tüketicileri müşteri haline getirebilmek için kitlenin önemli özelliklerini ve alışkanlıklarını bulmak onları doğru kanaldan yakalamak büyük perakendecilerin olmazsa olmazıdır.***

 ***Perakendeciler tüketici alışkanlıklarına önem vermelidir.*** Türkiye’de perakende sektöründe tüketicilerin alışkanlıklarına bakıldığında önceliğin “düşük fiyat” olduğu ortaya çıkmaktadır. Türkiye perakende sektöründe tüketicilerin alışveriş yapacağı perakendeleri seçerken göz önünde bulundurdıkları en önemli kriter tüm ürün kategorilerinde fiyat. Tüketicilerin %30’u en önemli seçim kriterini fiyat olarak belirtirken, %47’si ya düşük fiyatları ya da promosyon sıklığını birinci seçim kriteri olarak ifade ediyor. Özetle perakende sektöründe 2 kişiden biri alışveriş yapacağı perakende için fiyat odaklı karar veriyor. Perakendeyi seçerken “fiyat”ı ilk 3 kriterinden bir olarak sıralamayan tüketiciler ise seçimlerini ağırlıklı olarak ürün çeşitliliğinin kalitesine ve ikinci olarak promosyon sıklığına göre yapıyorlar.

 ***Tüketicilerin Yarı Fiyat Karşılaştırması Yapmaktadır, bu kıyaslamalarının bilincinde olunmalıdır.*** Türkiye’de tüketicilerin %55’inden fazlası her kategoride fiyat karşılaştırması yaptığını ya da en sık alışveriş yaptığı perakendecinin en düşük fiyatları sunduğundan emin olduğu için fiyatları karşılaştırması yapmaya gerek duymadığını belirtiyor. En çok fiyat karşılaştırması yapılan kategorilerin başında ise spor ürünleri, yapı malzemeleri ve mobilya, kitap ve müzik geliyor. Fiyat karşılaştırmasının yoğun bir şekilde yapılıyor oluşu perakendeciler arasında bir fiyat imajı farklılaşmasının henüz çok iyi oturmadığının ve tüketicilerin hala her alışverişte en iyi fiyatı aradıklarını ortaya koyuyor.

 ***Fiyat imajını iyileştiremeyen para kaybeder.*** Peki ne yapılması gerekiyor? Fiyat imajı zamanla oluşmakta ve tekil ürün fiyatından daha çok yapılan alışverişin toplam tutarının etkili olduğunu söylüyor. Bu sebeple, perakendecilerin fiyat imajına yönelik alacakları aksiyonların ürün değil; ürün kategorisi seviyesinde olması ve kategorilerin fiyat imajına olan etkisinin ölçülerek fiyat imajı etrafında bir ürün segmentasyonuna gidilmesi gerekmektedir. Perakendecilerin bir an önce fiyat imajları konusunda uygulamaya geçerek sonuçlarını toplamak için müşterilerindeki algı değişikliği süresince anlaşılır ve tutarlı bir fiyatlandırma kimliği oluşturmaları büyük önem taşımaktadır.

# PERAKENDE SEKTÖRÜNE VE SORUNLARINA DETAYLI BAKIŞ VE PERAKENDEDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ EMRE YILMAZ

Bunu yapabilmek için de perakendecilerin kendilerine şu soruların cevabını bulmalıdır;

***Pazar stratejilerimize uygun olarak fiyatlarımız bir fiyat aralığında mı?***

***Fiyat aralığımız içerisinde tutarlı bir dağılıma sahip miyiz?***

***Müşterilerimizin ödeme isteğini biliyor muyuz?***

***Hangi ürün gruplarında hangi fiyat ve promosyon noktaları yerinde olacaktır?***

Bütün sektörlerde olduğu gibi perakende sektöründe de teoriye dayalı bilgilere bakmak faydalıdır. Ancak, her şeyden önemlisi bütün sektörlerde olduğu gibi perakende de dürüstlüktür. İnsan sağlığını, hiçe saymadan hakka ve hukuka uygun yapılan her satış çalışmasının sonucu başarıyla sonuçlanacaktır. Sosyal medyanın ve mobil iletişimin kurgu olmadığını pazarlamanın ve insanın ta kendisi olduğunu da 50 milyonluk mobil internet kullanıcısı ortaya koymaktadır. Artık perakende insanın kendisinden telefonuna doğru evrildi. Zaman, mobili tanıma zamanı.