

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİMDALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDE EĞİTİM
PROGRAMLARININ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ
ÜZERİNDEKİ ROLÜ VE BİR UYGULAMA**

**KAMİL İDEMEN
05712001**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. TUĞRUL SAVAŞ**

**İSTANBUL
2009**

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDE EĞİTİM
PROGRAMLARININ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ
ÜZERİNDEKİ ROLÜ VE BİR UYGULAMA

KAMİL İDEMEN
05712001

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih :
Tezin Savunulduğu Tarih :

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Yrd.Doç.Dr. Tuğrul SAVAŞ	
Jüri Üyeleri	: Yrd.Doç.Dr. Turhan ERKMEN	
	Yrd.Doç.Dr. Şule ÇERİK	

İSTANBUL
2009

ÖZ

PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDE EĞİTİM PROGRAMLARININ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ VE BİR UYGULAMA

Kamil İDEMEN

Mayıs, 2009

Bu tez çalışmasında, perakende sektöründe İnsan Kaynakları fonksiyonlarından Eğitim ve Geliştirme fonksiyonu incelenmiş, sektörde başarı için önem arz eden Müşteri Memnuniyeti konusu detaylı bir şekilde ele alınıp bu iki konu arasındaki ilişki açıklanmıştır.

Rekabetin ve değişimin hızla gerçekleştiği perakende sektöründe sektör ve ürün bilgisi ile donanmış, görev ve sorumluluklarının bilincinde olan, ne yapması ve nasıl yapması gerektiğini bilen, müşteri odaklı düşünen ve davranan eğitilmiş insan kaynağına sahip firmalar rakiplerine üstünlük sağlayacaktır. Bunu da sağlayacak olan, entelektüel sermaye olarak adlandırılan insan kaynağıdır. Perakende sektöründe insan kaynakları eğitim ve geliştirme programları sadece bir program olarak değil, bir süreç olarak ele alınmalıdır. Bu süreçte; eğitim ve geliştirmeyi etkileyen faktörleri, eğitimden beklenen faydaları, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini, bu süreçte kullanılan eğitim yöntemlerini ve tekniklerini, ayrıca eğitimden sonra da performansı sürdürme konularını bir bütün olarak düşünmek önemlidir.

Perakende sektöründe müşteri memnuniyeti; ürün performansı yanında, müşterilerle sürekli ve etkili olan iletişimin daha ileriye götürülmesi, müşteri davranışlarının doğru anlaşılması, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına tam cevap verilebilmesi, müşteri odaklı yönetimin anlaşılması, kalite standartlarının oluşturulması ve hizmet kalitesinin anlaşılmasından oluşmaktadır.

Anahtar Kelimeler : Perakende Sektörü, Eğitim Programları, Müşteri Memnuniyeti.

ABSTRACT

AN APPLICATION TO IDENTIFY THE ROLE OF TRAINING PROGRAMS ON CUSTOMER SATISFACTION IN RETAIL SECTOR

Kamil İDEMEN

May, 2009

In this study, training and development function of Human Resources Management has been studied, the customer satisfaction topic which is very important for having success at retail sector has explained and the relations between these two topics has completely researched.

The companies which has got the qualified workers with knowledge of sector and product, duties and responsibilities and which can think and behave focused on customers have a big advantage in retail sector which is competitive and changeable,. In this situation, only human resource which is called intellectual capital can supply this. Human Resources training and development is not just a program, it needs to take up like a process. In this process; the factors that effects the training and development, the benefits from the training, determine the requirements, and training methods and technics topics all have to thought together in retail sector.

In retail sector Customer Satisfaction come into existence with the performance of the product, continual and effective communication with customers, comprehend the customer behaviour, management focused on customer and forming the standards of quality.

Keywords : Retail Sector, Training Programs, Customer Satisfaction.

ÖNSÖZ

Bu çalışma, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Tezi olarak yapılmıştır.

Çalışmamda yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Yrd.Doç.Dr. Tuğrul SAVAS'a; uygulama bölümünde yardımlarından dolayı Emre ŞENSOY'a ve PEM'e; hayatımın her alanında gerek fiziksel gerekse fikirsel olarak bana destek olan aileme teşekkürü bir borç bilirim.

İstanbul; Mayıs, 2009

Kamil İDEMEN

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ	1
2. PERAKENDE SEKTÖRÜNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME PROGRAMLARI	
2.1 Perakendecilik	3
2.1.1 Mağaza Perakendeciliği	5
2.1.2 Mağaza Dışı Perakendecilik	8
2.1.3 Perakendecilik Organizasyonları	10
2.2 Perakendecilik Sektörünün Hacmi	12
2.3 Perakendeciliğin Ekonomik Temelleri	14
2.3.1 Yer Faydası	14
2.3.2 Zaman Faydası	15
2.3.3 Mülkiyet Faydası.....	15
2.3.4 Şekil Faydası	15
2.4 Perakende Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi	15
2.5 Eğitim Ve Geliştirmenin Tanımı Ve Önemi	19
2.6 Öğrenen Örgütler.....	23
2.7 Eğitim Ve Geliştirmeyi Etkileyen Faktörler	25
2.8 Eğitimin Amaçları	26
2.9 Eğitim Geliştirme Süreci.....	27
2.9.1 Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	29
2.9.2 Geleceğe İlişkin Eğitim ve Geliştirme	31
2.9.3 Eğitim Politikası.....	32
2.9.4 Eğitimde Öncelikleri Belirleme	33
2.10 Eğitim Yöntemleri.....	33
2.10.1 İş Başında Eğitim	33
2.10.2 İş Dışı Eğitim	39
2.11 Eğitim Teknikleri	43
2.11.1 Programlanmış Eğitim	43
2.11.2 Elektronik Öğrenme	44
2.11.3 Görsel İşitsel Eğitim	45

2.11.4 Multimedya Eğitim	45
2.11.5 Web Temelli Eğitim	45
2.12 Eğitimden Sonra Performansı Sürdürme	46
2.13 Eğitim Değerlendirilmesi	47
3. PERAKENDE SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	48
3.1 Müşteri İlişkileri Ve Tanımı	48
3.2 Müşteriler İle Sürekli Ve Etkili İletişim	52
3.3 Müşteri Memnuniyeti	58
3.4 Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler	60
3.4.1 Ürün/Hizmet Kalitesi.....	60
3.4.2 Beklentiler.....	60
3.4.3 Performans.....	61
3.5 Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışı Ve Kalite.....	61
3.6 Kalite Standartlarının Oluşturulması Ve Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi	67
3.6.1 Kalite Standartlarının Oluşturulması	67
3.6.2 İşletmelerde Hizmet Kalitesi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi	68
3.6.3 Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesini Yüksek Tutmak İçin İçsel ve Dışsal Pazarlama	69
3.6.4 İşletmelerde Hizmet Kalitesinin Sağlanmasında İç ve Dış Müşterinin Önemi	71
3.6.5 Hizmet Kalitesinin Sağlanmasında Ekip Çalışması	73
3.6.6 Liderlik	74
3.6.7 Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi	75
3.6.8 EFQM Mükemmellik Modeli ve Ulusal Kalite Hareketi	76
3.7 Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Temel Süreçler	77
3.8 Müşteri Memnuniyeti Geliştirme Eğitimleri	79
4. UYGULAMA	
4.1 Araştırmanın Problemi	81
4.2 Araştırmanın Amacı	81
4.3 Araştırmanın Önemi	82
4.4 Araştırmanın Hipotezleri	82
4.5 Araştırmanın Varsayımları	82
4.6 Araştırmanın Kısıtları	83
4.7 Veri Ve Bilgi Toplama Yöntemi Ve Aracı	83
4.8 Araştırmanın Modeli	84
4.9 Evren Ve Örneklem	84
4.10 Bulgu Ve Yorumlar	84
5. SONUÇ	93
KAYNAKÇA	95
EKLER	99
Ek 1 : Sektörde Verilen Eğitimler	99
Ek 2 : Uygulamanın Yapıldığı Firmalar	112

Ek 3 : Anket Formu	114
Ek 4 : Analiz Sonuçları	118
ÖZGEÇMİŞ	141

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1 : Bakkal-Süpermarket-Hipermarket Karşılaştırması	7
Tablo 2 : Geleneksel Kurumlar ve Öğrenen Örgütler Karşılaştırılması	24
Tablo 3 : Eğitimi Alanların Yüzdeleri	86
Tablo 4 : Eğitim Tekrarını İsteyenlerin Yüzdeleri	87
Tablo 5 : Çalışanlarca Müşteri Memnuniyetine Etkisi Olan Eğitimler Yüzdeleri	88
Tablo 6 : Eğitim Programlarının Müşteri Memnuniyetine Etkileri	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1 : Müşteri Memnuniyetine Giden Yol	50
Şekil 2 : Müşteri Hizmetleri Yönetim Döngüsü	51
Şekil 3 : Müşteri Memnuniyet Modeli	60
Şekil 4 : Kalite ve Karlılık İlişkisi	66
Şekil 5 : Toplam Kalite Faaliyetleri	67
Şekil 6 : İç ve Dış Pazarlamada Müşteri Memnuniyeti Boyutları	70
Şekil 7 : EFQM Mükemmellik Modeli	77
Şekil 8 : Çalışanların ve Müşterilerin Memnuniyet Sonuçları	78

KISALTMALAR

YPEU	: Yüksek Performanslı Ekip Üyesi
EI	: Etkin İletişim
TI	: Telefonda İletişim
BD	: Beden Dili
ZIBC	: Zor İnsanlarla Başa Çıkma
SY	: Stres Yönetimi
IYKI	: İş Yaşamında Kişisel İmaj
HDVE	: Hizmette Davranış ve Empati
PVMG	: Perakende ve Mağazılığa Giriş
UB	: Ürün Bilgisi
ST	: Satış Teknikleri
GDVRB	: Görsel Düzenleme ve Reyon Bilgisi
KH	: Kasada Hizmet
ESY	: Etkin Satış Yöntemleri
MIVDG	: Müşteri İlişkileri ve Davranış Geliştirme
TVMO	: Teknoloji ve Mağaza Otomasyonu
PHB	: Perakendecilikte Hukuk Bilgisi
ISVIG	: İşçi Sağlığı ve İş Güvencesi
İK	: İnsan Kaynakları
CRM	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
AVM	: Alışveriş Merkezi
AMPD	: Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği

1. GİRİŞ

Günümüzde firmalar, yoğun bir rekabet ortamında ve küresel bir dünyada faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu rekabet ortamında avantaj sağlayabilmeleri, verimliliklerini arttırmaya, pazardan pay alabilmelerine ve ürünlerin kalitelerini geliştirebilmelerine bağlıdır. Bunu sağlayabilmeleri de insan kaynaklarının etkili kullanılmasıyla ve onların bilgi, beceri ve gelişimlerinden yararlanmalarıyla mümkündür. Bu bağlamda değişimin önemli olduğu iş dünyasında başarı yada başarısızlığın anahtarı olan unsurun da insan kaynağı olduğu kesinlik kazanmıştır.

Bir ülkenin gelişmiş ülkeler düzeyine çıkabilmesi, siyasi ve ekonomik alanda rekabet gücünü arttırabilmesi, nitelikli işgücüne sahip olmasıyla alakalıdır. Bu zorlu ortamda firmaların da varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişme gösterebilmeleri, rekabet güçlerini arttırmayı gerektirir. Bu da basit işçilikle değil, iyi eğitilmiş, firmayla bütünleşmiş, sürekliliği olan bir işgücünün eğitim ve geliştirilmesiyle mümkündür. Bu da firmalara çalışanlarını, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarıyla koordineli olarak sürekli eğitmek ve geliştirmek zorunluluğunu getirmektedir. Perakende sektöründe eğitim ve geliştirme fonksiyonu bir kat daha önem kazanmaktadır. Çünkü organizasyonların bütün faaliyetlerini ve yönetimini etkileyen insan kaynakları fonksiyonudur. Perakende sektöründe emek yoğun olduğu için sektörde en önemli rol; müşteri memnuniyetini en üst düzeyde sağlaması gereken şirket çalışanlarına düşmektedir. Perakende sektöründe iyi donatılmamış bir insan kaynağı, müşteri ilişkileri yoğun bir sektör olmasından dolayı zaman ve para maliyetinin ötesinde, müşteri kaybedilmesine yol açar. Dolayısıyla firmalar müşteri memnuniyetini sağlamak ve farklılık yaratıp rekabette öne geçebilmek için, çalışanlarına etkin bir eğitim ve geliştirme programı uygulamak zorundadırlar.

Bu çalışmanın ilk bölümünde perakende sektörünün hacmi, perakendecilik, ve sektörde insan kaynakları yönetiminin rolü ele alınmıştır. Daha sonra insan

kaynakları fonksiyonları ve eğitim ve geliştirme süreci incelenmiştir. Bu süreç içinde; öğrenen örgütler, eğitim ve geliştirmeyi etkileyen faktörler, eğitimden beklenen faydalar, ihtiyaçların belirlenmesi, eğitim yöntem ve teknikleri ve son olarak eğitimden sonra da performansı sürdürme konularından bahsedilmiştir. İkinci bölümde ise, müşteri memnuniyeti konusu ele alınmıştır. Bu bölümün içeriğini; müşteri ilişkileri, müşteriler ile sürekli ve etkili iletişim, müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler, müşteri odaklı yönetim anlayışı ve kalite, kalite standartlarının oluşturulması ve hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti üzerine etkisi, müşteri memnuniyetini etkileyen temel süreçler ve müşteri memnuniyeti geliştirme eğitimleri konuları oluşturmaktadır. Son olarak üçüncü bölümde ise çalışmanın problemi, amacı, önemi gibi konuları kapsayan uygulama bölümü ve bu uygulamadan elde edilen verilerin yorumları yer almaktadır.

2. PERAKENDE SEKTÖRÜNDE EĞİTİM GELİŞTİRME PROGRAMLARI

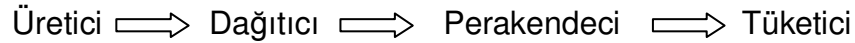
Dinamizmin ve işbirliği içerisinde çalışmanın rekabetle birleştiği nadir sektörlerden bir tanesi olan perakendecilik sektörü ülkemizde en hızlı gelişmekte olan sektörlerden birisidir. Pazar potansiyeli büyük olan ve amortismanın çok çabuk karşılandığı alışveriş ve perakendecilik sektörüne, gerek yerli şirketler, gerekse dünyanın dev şirketleri ardı ardına ülkemize yatırım yapmaya başlamıştır.

Bu bölümde, perakendeciliğin tanımı, kapsamı ve hacmi, perakendeci kuruluşlar ve Türkiye’deki perakende sektörü ayrıntılarıyla ele alınmıştır.

2.1. Perakendecilik

Perakende kelimesinin sözlükte “Malların teker teker veya birkaç parça durumunda azar azar satılmasına dayanan satış biçimi” şeklinde, perakendecilik ise “Perakende olarak yapılan alış veriş” şeklinde tanımlanmıştır. Perakendecilik, son tüketicilerin kişisel ya da ailevi kullanımları için ürün ve hizmetlerin satılmasına değer katan bir dizi faaliyetler bütünüdür¹. Başka bir deyişle perakendecilik, mal ve hizmetlerin doğrudan doğruya son tüketiciye pazarlanmasıyla ilgili faaliyetler bütünüdür.

Tüketici ve üretici arasındaki arz-talep zincirinin son halkası olan perakendecilik çoğunlukla şu şekilde ifade bulmaktadır².



¹ Michael Levy and Weitz Barton A., “**Retailing Management**”, Fourth Edition, (USA: Mc Graw-Hill Irwin,2001), 8

² Mehmet Ali Aktaş, “Perakendecilik ve Diğer İşletmelerden Farkları”, **Mevzuat Dergisi**, (Ağustos 2005), <http://www.mevzuatdergisi.com/2005/08a/04.htm>, [30.11.2007]

Perakende sektörü geleneksel perakendecilikten, modern (organize, profesyonel ve kurumsallaşmış) perakendeciliğe doğru ciddi bir değişimin içindedir. Sektördeki bu değişim, ekonomi üzerindeki etkileri açısından, hem zirai hem de sınai üretim modellerinin yanı sıra dağıtım ve istihdam konularında da kendini ciddi ölçüde hissettirmeye başlamıştır. Modern perakende sektörünün pazar payındaki artışından dolayı perakende sektöründe resmi olarak beyan edilen gelirler ve ödenen vergiler de paralel olarak artmaktadır. Toplumsal etki açısından, perakende sektöründe genel olarak hijyen, güvenlik ve kalite standartları yaygın bir uygulama haline gelmektedir. Rekabetin ve bunun getireceği avantajların anlamını kavramaya başlayan tüketiciler, öncesine göre bu konularda daha fazla talepkar olmakta ve daha seçici davranmaktadırlar. Dolayısıyla, tedarik ve tüketim modellerindeki değişim, günlük yaşamda benzeri görülmemiş bir değişimin öncüsü olmaktadır³. Bu da günümüzde perakendecilerin artık sadece malların nakli ile ilgilenmeyip ne zaman ne miktarda malın hazır bulundurulması gerektiği konusunun da önem vermeleri gerektiği anlamına gelmektedir. Ayrıca perakendeciliğin; üretici ile tüketici arasında sağlıklı veri naklinin sağlanması gibi kritik bir rolü üstlenmesini sağlamıştır.

Perakendecilik sektörü, günümüzde üreticinin temsilcisi durumundadır. Tüketiciler, perakendeciye son satıcı olarak değil de garantörü olarak görmektedirler. Tüm bu gelişmeler sonucunda perakendecilik artık “üretici ile tüketici arasında malların her türlü nakil ve fiyatlandırma fonksiyonlarını belirleyen, gerekli bilgi alışverişini sağlayan sektör ” olarak tanımlanmaktadır⁴.

Perakendeci ise üreticiler veya toptancılar ile son tüketiciler arasında köprü vazifesi gören ve ürünlerin dağıtım sistemi içinde hareket etmelerini sağlayan satış hacminin büyük bir kısmı perakendecilik faaliyetlerinden kaynaklanan kişi ya da kurum olarak tanımlanmaktadır. Ürünlerin nasıl ya da nerede satıldıklarının önemi yoktur. Bir sokak satıcısı da yasal olsun olmasın, aslında perakendecilik yapmaktadır⁵.

Perakendecilik, fiziksel mal perakendeciliği ve hizmet perakendeciliği olarak ikiye ayrılmaktadır. Fiziksel mal perakendeciliği, taşınabilir ve taşınmaz fiziksel mallar

³ “Türk Perakende Sektörünün Değişimi ve Ekonomi Üzerindeki Etkileri”, http://www.pwc.com/tr/tur/ins-sol/publ/pwc-ampd_yoneticiozeti.pdf, [28.11.2007]

⁴ İlknur Küçükıldız, “Zincir Mağazacılıkta İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları ve İşe Adam Alma ve Yerleştirme Süreçleri ve Bir Uygulama”, YTU Yüksek Lisans Bitirme Tezi, 2004, s.3

⁵ Age, s.4

olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Taşınabilir fiziksel mallar, pazar hacminin ölçülebilir parçaları olarak ifade edilirken, taşınamaz fiziksel mallar ise rant geliri elde edilebilen her türlü eşya olarak tanımlanmaktadır. Hizmet perakendeciliği de, ticarete konu olan hizmetler ve ticarete konu olmayan hizmetler olarak iki gruba ayrılmaktadır. Ticarete konu olan hizmetler, finansal hizmetler ile diğer aracılık hizmetleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Ticarete konu olmayan hizmetleri ise ücretsiz kamu hizmetleri oluşturmaktadır. Bu çalışmaya konu olan, taşınabilir mal perakendeciliği, mağaza perakendeciliği, mağaza dışı perakendecilik ve perakendecilik organizasyonları olmak üzere üçe ayrılmaktadır⁶.

2.1.1 Mağaza Perakendeciliği

Mağaza, perakende ve satış tariflerinde söz edilen mal ve/veya hizmetlerin talep sahiplerine arz edildiği mekanlar olarak tanımlanabilir⁷. Mağaza perakendeciliği de bağımsız olarak oluşmuş perakendeci yapılarıdır. İhtisas mağazacılığı, çok katlı mağazacılık, süpermarketler, hipermarketler, bakkallar, drug-store olarak bilinen büfeler, indirim mağazaları, fabrika satış mağazaları ve katalogla satış mağazaları mağaza perakendeciliğinin alt birimleridir. Ayrıca burada bütün bu birimleri bünyesinde toplayan AVM'lerden de bahsetmek yerinde olur.

İhtisas Mağazacılığı : Dar bir ürün grubu ancak fazla çeşit ile hizmet veren mağazalardır. Üç grupta incelenmektedir.

- **Tek Ürün Mağazacılığı :** Ürün grubunun darlığına göre mağaza sınıflamasıdır. Bir tek kolayda ya da beğenmeli malın pek çok çeşidini satan mağazalardır. Bu mağazalarda ana malın yanında tamamlayıcı mallar da satılır. Örneğin ayakkabı yanında çanta satımı gibi.
- **Sınırlı Çeşit Mağazacılığı :** Ürün çeşidinin derinliğine göre yapılan mağaza sınıflamasıdır. Birbiriyle ilgili birkaç tür malın bir çok çeşidini satan mağazalardır. Örneğin erkek ve kadın giysisi ya da kuru yiyecek satan dükkanlar. Bu mağazalar tüketiciye yakın yerlerde kurulurlar. Satılan malla

⁶ Age, s.4.

⁷ Aktaş, age.

bölmelere ayrılmaz. Genellikle sahibi tarafından yönetilen küçük işletmelerdir.

- **Tek Çeşit Mağazacılığı :** En dar ürün grubu ve ürün çeşidi ile hizmet veren mağazalardır⁸.

Çok Katlı Mağazacılık : Bir çok ürün çeşidinin çok katlı ve hemen her katı ayrı reyonlar halinde çalışan büyük binalarda satışa sunan büyük perakendeci mağazalardır. Türkiye'nin ilk çok katlı mağazası 1950 yılında kurulan YKM'dir. YKM bugün, 50 mağazası, 3000'i aşkın personeli ile hizmet veriyor. YKM mağazaları toplam 115.220 m2 mağaza yüzölçümüyle, yılda yaklaşık 30 milyon ziyaretçiyi ağırlıyor. YKM'nin 1,5 milyon sadık müşterisi bulunmaktadır. YKM mağazalarının bünyesinde, 900 seçkin marka ve 232.000 çeşit ürün bulunuyor. YKM şu anda 1.100 aktif tedarikçiyle çalışıyor⁹. Çok katlı mağazacılığa diğer bir örnek ise Boyner Mağazalarıdır. Çarşı adıyla 1981'de Bakırköy'de başlayan ve bugün Türkiye'nin 16 ilinde 34 mağaza ile süren yolculuğu, Boyner adıyla devam ediyor¹⁰.

Süpermarketler : Süpermarket; genellikle geniş alanlarda kurulan, düşük maliyet, düşük kâr yüksek iş hacmi ile tüketici ihtiyaçlarını (yiyecek, temizlik vb.) toplu olarak, self-servis yoluyla karşılayan kuruluşlardır. Başka bir tanıma göre süpermarket; düşük kâr marjı ile çalışan, özellikle gıda ve bakkaliye mallarını satan, bol çeşit ve selfservis yöntemiyle satış yapan perakendeci kuruluşlardır¹¹. Yüzölçümü bakımından 100 – 2500 metrekare arasında faaliyet gösteren mağazalardır.

Hipermarketler : Genel olarak alanları 2500 metrekare ve üzeri olan, 8'den fazla yazar kasası olan gıda ve gıda dışı ürünleri birlikte pazarlayan otoparkı olan perakende mağazaları hipermarket olarak tanımlanır. Bu marketler son derece kaliteli malları tüketicilere çekici biçimde sunmaktadırlar. Temiz ve aydınlık iç mekanlarıyla, müşterilerin rahat hareket etmelerini ve ürünleri karşılaştırarak seçim

⁸ Küçükayıldız, age, s.5.

⁹ “YKM Kurumsal”, http://www.ykm.com.tr/Kurumsal_Hakkimizda_Tarihce.aspx, [01.12.2007]

¹⁰ “Çarşıdan Boyner”, http://www.boyner.com.tr/by_tarihce.html, [1.12.2007]

¹¹ Kahraman Çatı, “Süpermarketlerin Tercih Edilmesinde Etkili Olan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, <http://www.e-sosder.com/dergi/22150-168.pdf>, [2.12.2007]

yapma olanağı sağlarlar. Fiyatlarda süpermarketler ve diğer bakkal türü alışveriş mekanlarına göre daha düşüktür.

Bakkallar : İşletme sahibinin tek bir kişi olabileceği gibi ortaklık şeklinde de olabildiği, 50-100 metrekare alana sahip olan, yerleşim alanları içinde bulunan ve müşteriye yakınlık ve zaman avantajı sağlayan mağazalardır. Bakkalların avantajı müşteri ilişkilerinde uzmanlaşma sağlaması ve müşteriye uygun ödeme olanakları sunmaktır. Fakat son zamanlarda açılan süpermarketler ve hipermarketler bakkalların faaliyetlerini sürdürmelerini zorlaştırmış ve bu sayede 1995 yılında 600 bin olan bakkal sayısının günümüzde 250 bine düşmüştür¹².

Tablo 1 : Bakkal-Süpermarket-Hipermarket Karşılaştırması

	Satış alanı (m ²)	Yazar Kasa (adet)	Diğer Özellikler
Hipermarket	2500' den büyük	8' den çok	Self Servis, Park alanı, ATM
Büyük Süpermarket	1000 – 2499	2' den çok	Self Servis
Süpermarket	400 – 999	2' den çok	Self Servis
Küçük Süpermarket	100 – 399	2	Self Servis
Orta Market	50-99	1	Ana cadde veya ana caddeye açılan yan sokak üzeri
Bakkal	50' den az	1	

Kahraman Çatı, “Süpermarketlerin Tercih Edilmesinde Etkili Olan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, <http://www.e-sosder.com/dergi/22150-168.pdf> [1.12.2007]

Perakende sektöründeki değişimi, toplam perakende satışlarının yüzde 53,3'ünü oluşturan gıda perakendeciliği verilerinden hareketle izlemek mümkündür. Geleneksel perakende işletmeleri ekonomik kriz ve yüksek enflasyon dönemlerinde gerileme göstermiştir. 2001 krizi bakkal sayısındaki gerilemenin hız kazandığı bir dönem olmuştur. Enflasyonun düşmesi ve fiyat istikrarının görece sağlanması tüm ekonomik kesimlerde olduğu gibi geleneksel perakendede de verimsiz yapıların elenmesinde etkili olmuştur. Türkiye'de 2000 yılından bu yana geleneksel yapıdaki

¹² “Bakkallar Kapanıyor”, <http://arsiv.sabah.com.tr/2007/03/01/eko89.html>, [1.12.2007]

bakkal işletmeciliğinin doğal bir süreç içinde gerilediği ancak günümüzde hala pazar içinde çok yüksek bir orana sahip olduğu bilinmektedir¹³.

Büfeler : Bu mağazalarda küçük bir lokanta, sandöviç büfesi ve diğer imkanlar bulunmaktadır. Büfe faaliyetleri, ayaküstü tüketim ve satın alma olmak üzere iki şekilde yapılır.

İndirim Mağazaları : Genellikle üretici ve imalatçı kuruluşların açmış olduğu mağazalar bu tür indirimli mağazalara örnektir. Türkiye’de Paşabahçe’nin açmış olduğu kendi satış mağazaları, Beymen’in ürünlerini indirimli satan Boyner mağazaları, Vakko’nun az defolu mallarını satan İndirimli Vakko Mağazası benzer örneklerdir. Bu mağazalarda mallar devamlı liste ve reklam fiyatından düşük satılır. Kent yakınlarında kiralanarak ucuz yerlerde kurulan bu mağazalar, stokları elden çıkarmak için geçici olarak başvuru bir yöntem değildir. İndirim mağazalarının çalışan sayısı azdır ve mağaza gösterişsizdir.

Fabrika Satış Mağazaları : Seri sonu ürünlerin düşük fiyat ile satıldığı, stok eritmek amacıyla kurulan mağazalardır.

Katalogla Satış Mağazaları : Katalogla satış prensiplerinin indirim mağazacılığı ile bir arada bulunduğu durumdur. Genellikle kozmetik ürünlerinin satıldığı mağaza türüdür¹⁴.

Yukarıda sayılanlara ek olarak son zamanlarda, ev geliştirme mağazacılığı, teknoloji mağazacılığı, kategori ve konsept mağazacılıkları da sektörde organize perakendecilerin yeni oluşumlarındandır.

2.1.2 Mağaza Dışı Perakendecilik

Mağazaya gidilmeden yapılan alışverişlerdir. Servis kaynağı yine bir perakendecidir. Direkt pazarlama, direkt satış ve ortak satın alma şirketi formunda oluşmuş perakendecilik çeşididir¹⁵.

¹³ “Türkiye Perakende Sektörü Genel Bilgiler”,
<http://www.ampd.org/arastirmalar/default.aspx?SectionId=97>, [1.2.2009]

¹⁴ Küçüküydüz, age, s.7

¹⁵ Age, s.8

Direkt Pazarlama : Direkt pazarlama medyanın interaktif bir şekilde kullanımı ile hedef müşterinin satın alma davranışında ani bir değişikliğin yaratılması ve bu faaliyetlerin kaydı, takibi ve analizi için veritabanlarının kullanılmasıdır. Direkt pazarlama operasyonlarının interaktif şekilde gerçekleştirilmesi bel kemiği rolündedir¹⁶.

Direkt pazarlama faaliyetinin iki temel amacı vardır :

- Yeni müşteri kazanılması
- Mevcut müşteri memnuniyetinin sağlanarak portföyde tutulması.

Direkt Satış : Kapıdan kapıya satış, ofisten ofise satış ve evlerde satış toplantıları olarak sınıflandırılabilir parçalardan oluşmaktadır. Türkiye’deki en önemli örneği 1956 yılında Amerika’da kurulmuş ve dünyanın dört bir yanında ürünlerini bağımsız distribütörlerin pazarladığı Amway’dir. Türkiye’de Dell, Eczacıbaşı, Avon, ve Cisco doğrudan satış yapan diğer organizasyonlardır.

Ortak Satın Alma Şirketi : Aracı perakende şirketi olarak tanımlanabilecek bu yapı, müşteriler için toplu satın alma faaliyetinde bulunur.

Otomatik Satış : Mallar para ile çalışan otomatik makinelerde satılır. Makinelerin sahibi olan perakendeci işletme makineleri kiraladığı yerlere yerleştirir. Bu yöntemle satış işletmenin pazarını genişletir, tüketicilere istedikleri yer ve zamanda ulaşmayı sağlar¹⁷.

Elektronik Ticaret : Son çeyrek yüzyılda yaşadığımız teknolojik devrim, sadece günlük yaşamımızı etkilemekle kalmadı, iş yaşamı ve ekonomik faaliyetlerle ilgili tüm alanları doğrudan yeniden yapılandırmaya başladı. Teknolojinin getirdiği bu yeni yapılanma, yeni ekonomi, e-ticaret, e-iş, e-devlet vs. gibi yeni kavramlarla da bizi tanıştırdı. Bu tanışmayı yalnızca teorik olarak düşünmeyip, pratiğe döken ve uygulamaya geçen kişi ve kurumlar, ekonomik anlamda verimlilik ve rekabet gücü açısından büyük yol kat ettiler. Elektronik ticaret (**e-ticaret**) tüm bu gelişmeleri

¹⁶ Hasan Kürşat Devecioğlu, “Direkt Pazarlamayı Tanıyalım-2”, http://www.mezun.com/mezunusa/icerik/columnists/Mezun_columnists/articles.cfm, [2.12.2007]

¹⁷ Küçüküyldız, age, s.8

simgeleyen ve hepsini kapsayan bir kavram olarak kabul edildi. Ayrıca, teknolojiyle yenilenen ekonomi ve ticaret uygulamaları süreci olarak da kabul görmeye başladı. Bu sürece katılan dünyadaki irili ufaklı ticari birimler yepyeni bir verimlilik, sınırsız pazar ve rekabet gücü elde etmeye başladılar. E-ticareti kısaca " Bilişim ağları (Internet gibi) üzerinden yapılan tüm bilgi, hizmet, para vs. gibi ekonomik değerlerin değişimi süreci" olarak niteleyebiliriz. Ekonomi bir değişim mekanizması ise, bu değişimin bilişim ağları üzerinden online veya elektronik olarak gerçekleştirilmesi özetle "e-ticaret"tir¹⁸.

Evde otururken sanki bir süpermarketin içinde raflar arasında dolaşıyormuş gibi, beğenilen ve satın alınan ürünler üzerinde "tık"lamak ve bir süre sonra bu ürünlerin eve teslim edildiğini görmek bir e-ticaret uygulamasıdır¹⁹.

Semt Pazarları : Haftanın belirli günlerinde semtlerde kurulan pazarlardır. Semt pazarlarının yavaş yavaş kapatılıp yerine daha modern bir anlayışın getirilmesi amacıyla semt pazarlarına bir alternatif olarak düşünülüp 1958-1959 yıllarında Daimi Halk Pazarı kurulmuştur. Daha sonra, İstanbul Umum Pazarcılar Esnaf Odası ile anlaşmazlığa düşerek semt pazarlarından farklı olarak yerleşik bir bölgede, dükkanlar halinde ve haftanın her günü faaliyet göstermektedir. Daimi halk pazarının amacı kaliteli ve nitelikli malları tüketiciye en uygun fiyatla sunmaktır²⁰.

Geleneksel perakendenin önemli bir ayağı olarak, Türkiye'de kent merkezlerinde bir haftada ortalama 4 bin semt pazarı kurulmaktadır. Gün başına düşen pazar sayısı 570 civarındadır ve bu sayıya ilçe ve köy pazarları dahil değildir. Bunların her birinin ortalama olarak bir hipermarket kadar ciro yaptığı tahmin edilmektedir. Bu kesim, belediyeye günlük olarak ödedikleri sabit ve cüzi bir meblağ dışında, her tür vergiden muaf bulunmaktadır²¹.

2.1.3. Perakendecilik Organizasyonları

Perakendecilik organizasyonları; ortak zincir, bağımsız zincir, tüketici kooperatifleri, franchising ve bayilik olmak üzere beş ana grupta toplanmıştır.

¹⁸ "Elektronik Ticaret Nedir?", <http://www.kobitek.com/makale.php?id=1>, [2.12.2007]

¹⁹ Tamer Koçel, "İşletme Yöneticiliği", (Arıkan Basım YayınDağıtım.,10.Bs., Denizli., 2005), 449.

²⁰ Küçükıldız, age, s.8

²¹ "Türkiye Perakende Sektörü Genel Bilgiler", <http://www.ampd.org/arastirmalar/default.aspx?SectionId=97>, [1.2.2009]

Ortak Zincir : İki yada daha fazla aynı ürünü satan, ortak satın alma ve planlama birimlerine sahip aynı şekilde dizayn edilmiş mağazalardan oluşmuş birimleridir²².

Bağımsız Zincir : Rekabetin ortaya çıkardığı ani tepki sonucu oluşan yapılardır. Gönüllü zincirleri ve kooperatif zincirleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Gönüllü zincirler toptancıların sponsorluğunda kurulmaktadır. Gönüllü zincirlerin amacı, yüksek miktarda satın alma yapmak ve dolayısıyla düşük fiyat avantajı kazanmaktır. Kooperatif zincirleri ise, birden fazla perakendecilerin aralarında anlaşarak ortak promosyon faaliyetleri düzenlemesi sonucunda oluşmaktadır²³.

Tüketici Kooperatifi : Müşterilerin aynı zamanda sahipleri olduğu firmalardır. Kooperatifin karar organını, kooperatif üyeleri oluşturmaktadır. Mağazanın yönetimi bir uzmana verilmektedir. Alımlar doğrudan üreticiden yapılmaktadır. Mallar kooperatifin marka adı altında paketlenip pazara sunulmaktadır²⁴.

Franchising : Franchising ana işletmenin bir diğer işletmeye belirli ayrıcalıkları belirli bir zaman dilimi için ve belirli bir alanda kullanım haklarını vermesidir²⁵. Bir diğer tanımda; Franchising bir ürün veya hizmetin imtiyaz hakkına sahip tarafın, belirli bir süre şart ve sınırlamalar dahilinde işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin bilgi ve destek (know-how) sağlamak sureti ile, imtiyaz hakkını ticari işler yürütmek üzere ikinci tarafa verdiği imtiyazdan doğan, uzun dönemli ve sürekli bir iş ilişkilerinin bütünüdür. Franchising, birbirinden bağımsız iki taraf arasında meydana getirilen sözleşmesel bir ilişkidir. Franchising, sistemin yaratılma ve ilk uygulama yeri olan A.B.D' de başlamıştır. Bu sistem ile çalışan yaklaşık 60 iş kolu mevcuttur. Bunlar arasında; Otomobil Kiralama, Otomobil Servis Ürünleri, İş Yardım Servisleri, İş Araçları, Giyim ve Ayakkabı, Yapı Dekorasyon, Bilgisayar, Kozmetik, Perakende Satış Mağazaları, Eğitim, Yiyecek, Sağlık Ürünleri, Ev Aletleri, Kuru Temizleme, Fast-Food, Otelcilik ve Lokanta vb. sektörler bulunmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe çeşitlendirme hızla artmaktadır. Lügat manası "imtiyaz" olan Franchise, İngilizce bir kelimedir. Fransızca "Affanchir" olan franchise sözcüğünden "Franchising İmtiyaz Verme" kelimesi türetilmiştir. Franchisor; ürüne, hizmete veya

²² Küçüküydüz, age, s.9

²³ Age, s.9

²⁴ Age, s.9

²⁵ Esin Can Mutlu., "Uluslar Arası İşletmecilik", (İstanbul: Beta Yayınları., 1999, 1.Bs.), 107.

bilgi birikimine ve bunlara ait denenmiş, kalitesi kanıtlanmış ve başarılı bir markaya, isme sahip ve bunların satış dağıtım veya işletme hakkını belirli bir bedel karşılığı veren taraftır. Franchisor, kendisi ve bireysel Franchisee'lerinden oluşan franchising sisteminin kurucusu ve uzun vadeli koruyucusudur. Franchisee; doğrudan veya dolaylı bir malı bedel karşılığında Franchisor'un ticari adını ve/veya hizmet markasını, know-how'ını iş görme ve teknik yöntemlerini, sistemini ve diğer sınai ve/veya fikri mülkiye haklarını kullanma hak ve zorunluluğunu, taraflar arasında bu amaçla yapılan yazılı Franchise Anlaşması süresi ve kapsamı içinde devamlı olarak alacağı ticari ve teknik destek ile üstlenir. Franchisee'nin Franchisor'a ödediği bedel; isim, marka veya sistemi kullanma hakkı karşılığında ödenen bir başlangıç ücreti "Franchisee Fee"den ve yıllık ciro ve kardan, anlaşmada belirlenen oranlarda, yüzde olarak ödenen ücretlerden "Royalty"den oluşur²⁶.

Bayilik : Bayi, toptancıdan kendi adına aldığı malı müşteriye satan, tamamen bağımsız üçüncü bir kişi veya üreticiyle tüketici arasındaki aracı olarak tanımlanır²⁷. Burada şunu belirtmekte fayda vardır. Bayilik ve franchising birbirinden farklı kavramlardır. Bayiler kapılarına kendi isimlerin astıkları için franchise kavramı içinde değerlendirilemiyorlar. Ayrıca bayilerden para alınmıyor, aksine bayilere kar bırakılır. Bayi toptancıdan kendi adına aldığı malı müşteriye satan, tamamen bağımsız üçüncü şahıs veya diğer bir deyişle üretici ile tüketici arasındaki aracıdır. Franchisee bayilikten farklı olarak markayı kullanmak için başlangıçta veya franchising sözleşmesi boyunca bir bedel öder²⁸.

2.2. Perakendecilik Sektörünün Hacmi

Perakende sektörü 2007 yılını adeta mantar gibi her yerde açılmaya başlanan alışveriş merkezleri, satın alma ve birleşmeler, uzman mağazacılığı, organik ürün perakendeciliği başlıkları altında geçirdi. Trendlerin belirleyicisi olan bu gelişmeler, gelecekte de sektörün şekillenmesinde önemli rol üstlenecektir. Bununla birlikte 2008 yılına ait veriler, sektörün farklı eksenlerde gelişme gösterdiği yönünde. Tüm

²⁶ "Franchising Nedir?", <http://www.ufrad.org.tr/tr/10sorudafranchise.asp>, [3.12.2007]

²⁷ Dilber Uras, "Franchising Sistemi", (Nobel Yayın Dağıtım:Ankara.,1999), 37.

²⁸ "Franchising'in Bayilik ve Acentecilikten Farkı Nedir?", http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/021201/9409, [3.12.2007].

dünyada farklı alanlardaki gelişmeler, genel olarak Türkiye perakende sektöründe de etkisini hissettiriyor. Hazır giyimde Uzakdoğu etkisi, inşaat ve gayrimenkul sektöründeki gelişmeler ve yabancıların bu alana ilgisi nedeniyle artan alışveriş kuleleri, yine yabancı şirketlerin yatırım alanları arasına giren elektronik mağazacılığı gibi gelişmeler bunlar arasında sayılabilir. Bununla birlikte pazarın, kendi iç dinamikleri ile makro ekonomik göstergelerin etkisine paralel birtakım durumlar da ortaya çıkıyor. Örneğin, bilinçli ve harcamasına daha özen gösteren bir tüketici grubu oluşmuş durumda ve bu bilinç gün geçtikçe artıyor. Şirketlerin üzerindeki verimlilik baskısı da son yıllardaki bir diğer gelişme olarak ön plana çıkıyor²⁹.

Sektörün Hacmi

Cushman&Wakefield'in yayınladığı rapora göre Türk perakende sektörü Avrupa'da 7. dünyada 10. büyük perakende sektörüdür. Deloitte'un yayınladığı "Perakendenin Küresel Güçleri 2008" raporu ise Türkiye gıda harcamalarında Avrupa'nın en büyük 5'inci, gıda dışı harcamalarda ise 8'inci büyük pazarı olduğuna işaret etmektedir³⁰.

Türkiye'de perakende sektörü, enerji, eğitim ve sağlıktan sonra dördüncü büyük sektördür. Mevcut olan 186 AVM'ye ek olarak 3 yıl içinde 170 yeni AVM açılması bekleniyor. Yapılan araştırmalar Türkiye'de perakende sektörünün 90 milyar dolar civarında büyüklüğe ulaştığını gösteriyor. Bu oran, bakkal market süpermarket, hipermarket gibi satış kanallarını içeriyor. Buna, otomotiv, mobilya ve beyaz eşya gibi tüm perakende satışlar eklendiğinde hacim daha da büyüyor. Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği (AMPD)'nin açıkladığı perakende endeksinde göre Türkiye'de perakende sektörü 137 milyar dolara ulaşmış durumda. Pazar 2010'da 199 milyar dolar büyüklüğe ulaşmış olacak³¹.

Organize perakende sektörü 2007 yılının sonunda ulaştığı 57 milyar dolarlık cirouyla sektörün yüzde 38'ine tekabül etmekteyken 93 milyar dolarlık cirouyla geleneksel perakende sektörün yüzde 62'sini oluşturmaktadır. Gıda perakendeciliği 80 milyar dolarlık bir hacimle perakende sektörünün yüzde 53,3'üne tekabül

²⁹ "Türkiye 2008 Perakende", <http://www.milliyetkobi.com/haber/kobi-turkiye-2008-perakende,216.>, [4.12.2007]

³⁰ "Türkiye Perakende Sektörü Genel Bilgiler", <http://www.ampd.org/aramalar/default.aspx?SectionId=97.>, [1.2.2009]

³¹ Nilüfer Gözütok, "Devleri Etkileyen 2010 Planı", **Capital Dergisi**, Kasım 2007

etmektedir. Organize gıda perakendeciliği ise 22 milyar dolarlık cirouyla toplam perakende sektörünün yüzde 14,6'sı, organize perakendeciliğin yüzde 38,5'ini, toplam gıda perakendeciliğinin yüzde 27,5'sini oluşturmaktadır. Görüldüğü üzere gıda perakendeciliğinde pazarın büyük bölümü geleneksel yapıdadır³².

Perakende sektöründe 2007 yılı sonu itibariyle toplam 2 milyon 700 bin kişi istihdam edilmektedir. 2007 yılı sonunda organize perakende sektöründe istihdam edilenlerin sayısı 360 bine ulaşmıştır. Organize perakendenin 2008 yılı Kasım ayı itibariyle ise 380 bin kişiyi istihdam ettiği hesaplanmaktadır. Organize perakende sektöründe gözlemlenen hızlı istihdam artışının temel nedeni Türkiye'nin her yanına dağılan alışveriş merkezleridir (AVM). 2007 yılı sonu itibariyle 179 olan AVM sayısı, Kasım 2008 itibariyle 225'ye ulaşmıştır. Türkiye'de 2010 yılında 350 civarında AVM olacağı öngörülmüşken, her yeni AVM'nin ortalama 1000 ila 4000 arasında yeni istihdam yarattığı hesaplanmaktadır³³.

2.3. 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. Perakendeciliğin ekonomik temelleri ekonomideki dört fayda kavramıyla açıklanabilir³⁴.

2.3.1. 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.

³² “Türkiye Perakende Sektörü Genel Bilgiler”., <http://www.ampd.org/arastirmalar/default.aspx?SectionId=97>., [1.2.2009]

³³ “Türkiye Perakende Sektörü Genel Bilgiler”., <http://www.ampd.org/arastirmalar/default.aspx?SectionId=97>., [1.2.2009]

³⁴ “Perakendecilik”., <http://www.tml.web.tr/download/PERAKENDECILIK.pdf>., [5.12.2007]

2.3.2. Zaman Faydası

Perakendeci, müşterilerin malları istedikleri zamanı bilip buna göre istenilen malları bulundurmak zorundadır. Bununla birlikte perakendeci, elde bulundurmanın sermaye maliyetinin karşılığını da almak isteyecektir. Malı elde tutma süresinin uzunluğu veya kısalığı fiyatların seviyesini de etkilemektedir.

2.3.3. Mülkiyet Faydası

Perakendeci, müşterilerine kredili mal satarak mülkiyet faydası sağlar. Malın zilyedliğini devreder, bedelin ödenmesini ise vadelere bağlar. Bu bakımdan perakendeci için kredi ya da 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.

2.3.4. 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 bulundurulmaktadır. 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 bulunmaktadır.

2.4. Perakende Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi

Rekabetin küreselleştiği ve değişimin baş döndürücü bir hızla gerçekleştiği perakende sektöründe nitelikli insan gücüne duyulan ihtiyaç her geçen gün biraz daha artmaktadır. Perakende işletmelerinin başarısı, büyük ölçüde ateş hattında yer alan satış elemanlarının performansına bağlıdır. Malları müşteriye sunan, ilgi uyandıran, ürünleri beğenmesini ve satın alma kararını vermesini kolaylaştıran satış elemanlarıdır. Onlar, müşterilerle her gün yüz yüzedir; müşteri istek ve ihtiyaçlarını en iyi bilen, rakiplerin faaliyetlerini yakından hissedenlerdir. Bu nedenle, perakende

işletmesinin stratejisinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde kritik rol oynarlar. İnsanlarının bu önemini göremeyen ve onlara gereken önceliği vermeyen işletmeler, uygun yerleri, ucuz fiyatları, etkili reklâm, tanıtım kampanyaları ile ancak kısa dönemli, geçici başarılar elde edebilirler. Kalıcı başarı ancak işini bilerek ve severek yapan güçlü bir kadro ile sağlanabilir.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerde işgücünün seçilmesi, iş birimlerine yerleştirilmesi, eğitimi, geliştirilmesi, etkili ve verimli olanların çalışmalarının devamının sağlanması ile yükümlüdür. Bu yükümlülüğünü yerine getirirken, insan kaynakları yönetimi çeşitli faaliyetlerle uğraşır ve değişik işlevler üstlenir³⁵.

İnsan kaynakları uygulamalarında öncelik, doğru kişilerin seçilmesi ve işe alınmasıdır. Seçim işlemi temelde üç aşamadan oluşur. 1) aday bulma, 2) seçme, 3) yerleştirme³⁶. Aday bulma, işletmenin içinde bulunduğu zaman birimi ve gelecekteki boş pozisyonlar için seçim yapılabilecek sayıda başvuru içerisinde potansiyel adayların tespit edilmesi işlemidir.³⁷ Yakın çevreden insanları, tanıdıklar aracılığıyla işe almak ya da evde oturmak yerine hareketli bir ortamda vakit geçirmek isteyenlerle, işini geçici görenlerle çalışmak son derece tehlikelidir. Perakende sektöründe uygun olmayan insanları yalnızca ucuz oldukları için çalıştırmak kadar pahalı bir hata olamaz.

Organizasyonların büyük veya küçük olmaları önemli değildir. Elemanların bulunması, seçilmesi ve işe yerleştirilmesi, her organizasyon için oldukça uzun zaman alan önemli ve karmaşık bir süreçtir.³⁸ 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.

³⁵ Hayri Ülgen, S.Kadri Mirze., “İşletmelerde Stratejik Yönetim”., (İstanbul: Litaratür Yayıncılık, 2004), 293 .

³⁶ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak., “İnsan Kaynakları Yönetimi”, (İzmir:Barış Yayınları, 2004), 10

³⁷ Serkan Bayraktaroğlu., ”İnsan Kaynakları Yönetimi”., (Adapazarı: Sakarya Yayıncılık., 3.Bs, 2008), 10.

³⁸ A. Tuğrul Savaş., “Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri”.,(İstanbul:Anka Matbaacılık,1.Bs. 2006),s.3

Bu insanlara mutlaka işlerinin amaçlarını, başlıca görevlerini ve sahip olmaları gereken nitelikleri açıkça ifade eden bir iş tanımı verilmelidir. İş tanımı belli bir işin görevlerini, çalışma koşullarını, ve diğer yönlerini ortaya koyan yazılı belgedir³⁹. Bu yüzden iyi bir iş tanımı, çalışanın işine odaklanmasını, arkadaşları ile uyumlu bir iş ortamı yaratmasını ve kendisinden beklenenleri tam ve doğru yapmasını da sağlar.

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. Eğitime yapılan yatırım aslında insana yapılan yatırım demektir⁴⁰. Bu açıdan 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 artırılabacaktır. Eğitimin etkili bir yolu çalışanlara yapıcı geribildirimler sağlayarak hatalarından ders almaları için yardımcı olmaktır.

Çalışma hayatında motivasyon kısaca personelin işe istekli hale getirilmesi olarak tarif edilir⁴¹. Perakende sektöründe çalışanın motivasyonu da önemlidir. Çünkü her an müşteri ile karşı karşıyadırlar. Bu yüzden; eğitim, kariyer planlama, görev unvanları, ücret ve sosyal haklar gibi uygulamaların yanı sıra, tüm çalışanlara eşit davranılması, hedeflerin gerçekçi belirlenmesi, iş tanımlarının verilmesi, ödül 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 artıracığı, 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,

³⁹ Age, s.17.

⁴⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu., “İnsan Kaynakları Yönetimi”, (Bursa:,Alfa Basım.,2008), 124.

⁴¹ Abdullah,Keskin., “Motivasyon ve Dikkatin Öğrenme Üzerine Etkisi”, <http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.pdf>, [7.12.2007]

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.

Perakende sektöründe insan kaynakları yönetiminin üzerine düşen bir diğer husus da performans değerlendirmedir. Performans değerlendirmede güçlü yönler üzerinde durulmalıdır ve geliştirilmesi gereken yönler personele açıklanmalıdır. Böylece çalışanların daha memnun ve verimli çalışması da sağlanmış olur⁴². Yani eğitim ve geliştirme uygulamaları sonrasında elde edilen yetkinliklerin ve performansın sürdürülmesi de önemlidir.

Perakende sektöründe insan kaynakları yöneticisinin sahip olması gereken yetkinlikler mağaza insan kaynakları yönetimi için de geçerliliğini korumaktadır. Bu yetkinlikler; stratejik planlama yapmak, teknik, finans ve iş konularını anlamak,bütünlük göstermek, katma değer yaratmak ve sonuç odaklı olmaktır. Ayrıca insan kaynakları yöneticileri, perakende sektöründe değişime önyak olmak ve yön vermek, diğerlerini de lider yapmak, farklılıkları desteklemek, her düzeyde iyi bir iletişim kurmak, entelektüel merak taşıyan güvenilir danışman olarak hizmet vermektedir.

Perakende sektöründe insan kaynakları yönetimi açısından; problem çözme yeteneği, empati, iletişim becerileri, sürekli öğrenme, kendini geliştirme, müşteri odaklı olup, farklı kültürlerle çalışma önem taşıyan yetkinlikleridir. İş mevzuatı bilgisi, planlama, organize etme, yapı ve sistem kurma gibi yetkinlikler daha az önem taşıyan yetkinliklerdir. Perakende sektöründe hız ve lojistik çok önemli hale geldiği için bilişim teknolojilerindeki gelişmelere bağlı olarak bu teknolojiyi kullanmak da önemli yetkinlikler arasındadır.

İnsan kaynaklarının işlevleri, bir çalışanın işletmeye alındığı andan işletmeden ayrılmasına kadar geçen süreç içinde karşı karşıya kaldığı tüm uygulamaları içerir⁴³. Bu bağlamda perakende sektöründe insan kaynakları departmanları, işe alım, kariyer

⁴² R. Wayne Mondy, Robert M. Noe and Share R. Premeaux., **Human Resource Management.**, (Sixth Edition., USA., Prentice Hall., 1996), 8.

⁴³ Uğur Dolgun,, “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”., (Bursa:Ekin Yayınevi,. 2007), 24.

planlama, performans değerlendirme, ücretlendirme, eğitim ve geliştirme, metot organizasyon, idari işler, personel ve özlük işleri, endüstriyel ilişkiler ve iç halkla ilişkiler fonksiyonlarını yerine getirirken şirketlerde stratejik iş ortağı olmuştur. Yukarıda sayılan insan kaynakları fonksiyonlarından bizim konumuz olan eğitim ve geliştirme fonksiyonu aşağıda detaylı olarak incelenmiştir.

2.5. Eğitim Ve Geliştirmenin Tanımı Ve Önemi

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 içerir⁴⁴. Makro açıdan bakıldığında eğitim, toplumun yaratıcı gücünü ve verimliliğini arttıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte elemanların yetiştirilmesini sağlayan ve toplumdaki bireylere; yeteneklerine göre yetiştirme olanağı veren, en etkili araçtır⁴⁵.

Eğitim ve geliştirme, birbirinin kullanılabilmesine karşın, ikisi arasında bazen bir ayrıma gidilmektedir. Eğitim, mevcut işler için ihtiyaç duyulan bilgi ve becerilere sahip öğrenciler elde etmek için tasarlanır. Bir işgörene bir torna tezgahını nasıl çalıştıracağını veya bir amire günlük üretimi nasıl programlayacağını gösterme, eğitim örnekleridir. Öte yandan, geliştirme, bugünün işinin ötesine geçen öğrenmeyi içermekte; daha uzun vadeli bir dönemi öngörmekte; ve çalışanları değişen ve büyüyen örgüte ayak uydurmaları konusunda hazırlamaktadır⁴⁶.

Özetle eğitim ve geliştirme, bir bireyin işini etkin şekilde yapma yeteneğini arttırarak, şimdiki ve gelecekteki performansını iyileştirme yönündeki herhangi bir girişim veya eylemdir. Başka bir deyişle, eğitim ve geliştirme, işgören açısından iş ile ilişkili davranışı öğrenmeyi kolaylaştırmak için bir örgüt tarafından planlanmış çabayı yansıtır. Herhangi bir eğitim ve geliştirme çabası şu üç amacın birini veya daha fazlasını içerebilir: (1) bir bireyin bir veya daha fazla uzmanlık alanındaki becerilerini arttırmak; (2) bir bireyin örgütteki rollerini ve sorumluluklarını anlama

⁴⁴ Raymond, A. Noe., **İnsan Kaynaklarının Eğitim Ve Gelişimi**. İngilizce'den çeviren: Canan Çetin. (İstanbul: Beta Basım Yayım, 1. Bs., 1999), 4.

⁴⁵ Tuğray, Kaynak., Zeki, Adal., İsmail, Atay. ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul: Dönence Basım ve Yayım Hizmetleri, 2. Bs, 2000), 170.

⁴⁶ Dursun, Bingöl., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 6. Bs, 2006), 238.

düzeyini iyileştirmek ve/veya (3) bir bireyin işini iyi şekilde yapması için motivasyonunu arttırmak⁴⁷.

Bir ülkenin uygar ülkeler düzeyine çıkabilmesi, siyasi ve ekonomik alanda rekabet gücünü arttırabilmesi, nitelikli işgücüne sahip olmasına bağlıdır. Küreselleşme sürecinin neden olduğu hızlı gelişme ve değişimlerle karşı karşıya kalan ve yoğun rekabet koşulları içinde olan iş örgütlerinin de varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişme gösterebilmeleri, rekabet gücünü arttırmalarını gerektirir. Rekabette başarılı olabilmek de ancak basit işçilikle değil, iyi eğitilmiş, şirketle bütünleşmiş, sürekliliği olan bir işgücünün eğitim ve geliştirilmesiyle, bir başka deyişle örgütlerin kendi ilerinde öğrenmenin kesintisiz devamını sağlamalarıyla mümkündür. Bunun için firmaların, stratejik hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, çalışanlarının belli bir takım yetenek ve bilgilerle donanmasını, sağlıklı bir öğrenme ortamının varlığını ve olası zorlukları aşma konusunda tek vücut olarak hareket edebilme alışkanlığını kazanması gerekir. Dolayısıyla firmalar, örgüte bilgi akışını sağlamak, örgütü öğrenen örgüt haline getirmek ve donanımlı bir çalışma takımına sahip olmak için örgütün stratejisiyle bütünleşmiş ve diğer İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) faaliyetleriyle koordineli olarak çalışanlarını sürekli eğitmek ve geliştirmek zorundadır⁴⁸. Bu da eğitimin firmalarca geçici bir faaliyet olarak değil devamlı sürdürülen bir süreç olarak görülmesini gerektirmektedir.

İnsan kaynaklarını yönetiminde eğitme ve geliştirme çok önemli bir yere sahiptir. Eğitime gerekli önemi vermeyen işletmelerin, personelinin başarısını ve verimini artırması veya yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmesi çok güçtür⁴⁹. Gerek teknolojiye gerekse ekonomide ki değişiklikler perakende sektöründe ki firmalarında bu değişimlere ve yeniliklere ayak uydurmasını gerektirmektedir. Bu da varolan işgücünün eğitimi ile gerçekleşebilir. Çünkü nitelikli işgören sürdürülebilir rekabet üstünlüğünde çok büyük bir avantajdır. Dolayısıyla insan kaynaklarının geliştirilmesi işletmeler için kaçınılmaz bir faaliyettir. Günümüzde bütün firmalar, eğitimin gerekliliğini tartışmasız kabul etmektedir. Tartışma daha çok hangi görevler için eğitim yapılacağı ve hangi eğitim yönteminin kullanılacağı konusundadır.

⁴⁷ Age, s.239

⁴⁸ Age, s.231

⁴⁹ Bayraktaroğlu, **age**, s.77

Gerçektende eğitimden beklenen yararları sağlayabilmek, eğitimle çözülmesi gereken sorunlara uygun bir yöntemin uygulanması gerekmektedir. Ayrıca eğitimin belli bir soruna yönelmiş olması kaçınılmazdır. Örgüt yönetimlerinin eğitim ihtiyaçlarının ve amaçlarının belirlenmesine dikkat etmeleri gerekir⁵⁰.

İnsan kaynağının işe alınması, işe alıştırılması ve çalışmaya isteklendirilmesinden sonra yapılacak iş, insanın bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesidir. Seçme işlemi her ne kadar iş analizi, iş tanımları ve iş gereklerine uygun bir şekilde gerçekleştirilmiş olursa olsun, seçme işlemi çok çeşitli sosyo-psikolojik etkenler etkilediğinden, her zaman istenilen işgöreni seçmek mümkün olmayabilir. Bazen de tam istenilen işgören seçilmesine rağmen, yapılmasına karar verilen yeni yatırımlar, örgüte getirilen yeni teknolojiler, yöntemler ve teknikler nedeniyle işgörenin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine ihtiyaç duyulabilir⁵¹. İnsan kaynaklarını geliştirmede kritik bir birleşeni anlamak çok önemlidir. Oda bütün çalışanların geliştirilebileceğidir⁵². Buda eğitim ve geliştirmenin bir şirketin hedeflerine ulaşmasında anahtar durumunda olmasını sağlar. Eğitim ve geliştirmenin bu kadar önemli olmasına rağmen, yöneticiler, bazen bu yatırımı, yüksek maliyetli ve uzak gelecek için yararsız ödemeler olarak görmektedirler. Hele de bizim ülkemizde bu durum çok sık görülmektedir. Ancak bu yanlış bir eğilimdir.

Hemen hemen her türlü mal ve hizmet piyasasında, müşteriler, daha yüksek kalite, daha düşük maliyet ve ürünlerin istedikleri yerde ve zamanda kendilerine sunulmasını talep ederler. Firmalar bu talepleri karşılamak için sürekli olarak performanslarını arttırmak durumundadır. Teknolojideki hızlı gelişmeler ve iyileştirilmiş süreçler, işletmenin eğitim ve öğretim faaliyetleri, onun bu talep baskısını karşılamasına yardımcı olmada önemli faktörler durumuna gelmiştir. Bununla birlikte, herhangi bir firma için en önemli firma üstünlüğü, onun entellektüel sermayesinin önemli ve değerli bir unsuru olan işgücüdür. Entellektüel sermaye; temel becerileri (birinin işini yerine getirmesi için gereken beceriler), gelişmiş becerileri (diğer personelle bilgiyi paylaşmada teknolojiyi kullanma gibi),

⁵⁰ Bingöl., **age**, s.240

⁵¹ Öznur Yüksel., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ankara:Gazi Yayınevi, 2000), 179

⁵² David A. Decenza, Stephen P. Robbins., **Human Resource Management.**, (John Wiley & Sons. Inc., Seventk Edition., NewYork, 2001), 219.

kendi kendine motive olmuş yaratıcılığı ve üretim sisteminin veya müşterinin anlaşılmasını içerir⁵³.

Stratejik olarak eğitim ve geliştirme, örgütsel dönüşümün bir platformu, sürekli örgütsel ve bireysel yenilenmenin bir mekanizması ve küresel bilginin bir aracı olabilir. Özellikle insan kaynakları eğitimi ve geliştirmesi

- Yeni bir politikayı yürürlüğe sokmada,
- Bir stratejiyi uygulamada,
- Örgütsel değişimi etkilemede,
- Bir örgütün kültürünü değiştirmede,
- Dış çevredeki önemli bir değişime cevap vermede,
- Belirli sorunları çözmede

güçlü bir araç olarak işlev görmektedir⁵⁴.

Perakende sektöründe, sektör ve ürün bilgisi ile donanmış, görev ve sorumluluklarının bilincinde olan, ne yapması ve nasıl yapması gerektiğini bilen, müşteri odaklı düşünen ve davranan, eğitilmiş insan kaynağı, firmaların başarısında çok kritik bir rol oynamaktadır. Bu sebeple de eğitim ve geliştirme fonksiyonu, sektörde insan kaynakları yönetiminin en çok önem vermesi gereken fonksiyonlardan biridir.

Teknolojideki hızlı değişiklikler, yoğun rekabet koşulları, büyüyen örgütlerin ortaya çıkardığı karmaşık işlemler ve sorunlar karşısında yetenekli, bilgili ve kapasiteli bir işgücünü hazırlamak ve geliştirmek zorunludur. Çünkü çağdaş örgütlerin başarısı açısından bu faaliyet, yaşamsal bir öneme sahiptir. İşte, çoğu örgüt, belirtilen stratejik hedeflere ulaşabilmek, amaçları gerçekleştirebilmek için geliştirme programları düzenlemektedir. Bu çalışmada öncelikle çalışanların eğitiminin işletme için önemini vurgulayan öğrenen örgüt konusu daha sonra ise işletmede eğitim ve geliştirmeyi etkileyen faktörler, işgören eğitimin yapısı, öğrenme ilkeleri, eğitim ve

⁵³ Noe, **age**, s.4

⁵⁴ Bingöl., **age**, s.240

geliştirme programları ve yöntemleri konuları ele alınacaktır. Burada anlatılanlar ankette eğitim programları hakkında hazırlanacak soruların içeriğine ışık tutacaktır.

2.6. Öğrenen Örgütler

Bu kavram organizasyon çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, bunu paylaşmalarını, bu bilgiyi organizasyonun bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır.⁵⁵ Öğrenen örgütler, her alanda meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmek için sürekli gelişmeyle birlikte kendi içlerinde öğrenmenin kesintisiz devamını sağlamalıdır. Değişimin son derece hızlı olduğu günümüzde perakende sektörün de faaliyet gösteren firmalarında kendilerini geliştirmeyi bilen, öğrenebilen çalışanlara ihtiyacı vardır. Ayrıca bu bilince sahip çalışanların işletmeyle tek vücut olmaları sonucunda daha iyi sonuçlar elde edilebilir.

Öğrenen örgütler, varlığını sürdürmek ve geliştirmek için dikkatlerin bilginin kazanımı, paylaşımı ve kullanımı üzerinde toplandığı örgütlerdir. Öğrenen örgütün ilkelerini şu şekilde sıralayabiliriz;

- Sistem düşüncesi,
- Bireysel ustalık ve yeterlilik,
- Zihinsel modeller,
- Ekip halinde öğrenme⁵⁶.

Öğrenen organizasyon kavramının ana unsurları, bilgi yaratmak, öğrenmek, çalışanların bu yönde motivasyonu, ulaşılan sonuçları organizasyon bilgisi haline getirmek ve bu bilgiyi sorun çözmede kullanabilmektir. Bu kavram, organizasyonların insan kaynaklarına önem vermelerini, bu kaynaklarını geliştirmelerini, bu kaynak sayesinde yaşamalarını sağlayacak stratejileri geliştirebileceklerini ileri sürmektir⁵⁷.

⁵⁵ Koçel., **age**, s.434

⁵⁶ Bingöl., **age**, s.241

⁵⁷ Koçel., **age**, s.434

Öğrenme özellikleri açısından geleneksel kurumlar ile öğrenen organizasyonlar arasındaki farklar incelendiğinde, oluşturulacak bir öğrenen organizasyonun temel özellikleri şöyle tablolandırılabilir⁵⁸.

Tablo 2: Geleneksel Kurumlar ve Öğrenen Örgütler Karşılaştırılması

Öğrenme Özellikleri	Geleneksel Kurumlar	Öğrenen Organizasyonlar
Öğrenen kim?	Bir yerlere "gönderilenler", ödüllendirilenler ya da benzer gruplar (yöneticiler, satış elemanları)	Herkes: tüm çalışanlar, tüm bölüm ve düzeydeki elemanlar
Öğreten kim?	Kurum içinden eğitimciler ya da dışarıdan gelen uzmanlar	İşe en yakın olan kişiler, eğitimciler, "uzmanlar"
Sorumlu kim?	Eğitim Departmanı	Herkes
İnsanlar ne tür öğrenme araçları kullanır?	Dersler, iş sırasında eğitim, usta-çırak ilişkisi, formal eğitim, öğrenme planları	Dersler, iş sırasında eğitim, öğrenme planları, kıyaslamalar, ekipler, kişisel çabalar, ikili çalışmalar
Çalışanlar ne zaman öğrenirler?	Zorunlu olduklarında, ilk birkaç ay, gerek olduğunda	Her zaman, uzun dönemli
Çalışanlar ne tür beceriler öğrenirler?	Teknik	Teknik, ticari, kişiler arası, öğrenmeyi öğrenirler
Nerede öğrenirler?	Sınıflarda, iş yerinde	Sınıflarda, toplantılar yaparak, her yerde
Zamanlama	Bugünün ihtiyaçları	Gelecekteki ihtiyaçlar
Duygular	Ruhsuz	Coşkulu

<http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf8/Calik.pdf> [15.05.2008]

Burada anlatılanlar perakende sektörü büyük sorumluluğun çalışanlarda olduğu sektörde ki firmaların, sürekli öğrenmeyi ve değer katan işgörenleri ve örgütsel yenilenmeyi ortaya koyan yapı da olmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla firmaların öğrenmeye ve gelişmeye önem vermeleri gerekmektedir. İşte böyle bir yapıda öncelik insan kaynaklarını eğitim ve geliştirme faaliyetlerine verilmektedir. Bir örgütün öğrenen örgüt durumuna gelebilmesi ve bu sayede rekabette üstünlük sağlama şansını artırabilmesi, çalışanlarının bilgi ve beceriyle donatılmasına bağlıdır.

⁵⁸ <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf8/Calik.pdf> [15.05.2008]

Onların bilgi ve beceriyle donatılmaları da işletmede eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesini gerektirmektedir.

2.7. Eğitim Ve Geliştirmeyi Etkileyen Faktörler

Bu çalışmanın ana konularından biri olan eğitim programlarını, üst yönetimin desteği, tüm yönetici ve uzmanların desteği, teknolojik ilerlemeler, örgütsel karmaşıklık ve diğer insan kaynakları işlevleri gibi faktörler etkilemektedir.

a.) Üst Yönetimin Desteği: Üst yönetimin desteği en temel eğitim ve geliştirme gereğidir. Bu destek olmaksızın, eğitim ve geliştirme programı, nehirde küreksiz giden sandala benzer⁵⁹. Tabi ki bu destek hayata geçirebilir olmalıdır. Perakende sektörü gibi rekabetin çok fazla his edildiği bir sektörde üst yönetiminde çalışanlarının gelişimi için gerekli fedakarlıkları yapması gerekmektedir.

b.) Tüm Yönetici ve Uzmanların Desteği: Üst yönetime ek olarak, tüm yöneticilerin ve ilgili uzmanların eğitim ve geliştirme sürecine dahil olması gerekir. Çok sayıda çalışma göstermiştir ki şef ve yöneticilerin eğitime destek vermeleri büyük önem taşımaktadır⁶⁰.

c.) Teknolojik İlerlemeler: Muhtemelen hiçbir faktör, teknolojiden daha fazla eğitim ve geliştirmeyi etkileyemez. Bilgisayar ve internet tüm işletme fonksiyonlarının yerine getirilme yolunu kesin bir şekilde etkilemektedir. Sektöre hizmet veren eğitim firmaları da bu unsuru gözönünde bulundurup teknoloji ve mağaza otomasyonu adı altında bir eğitim programı oluşturmuşlardır (Ek-1).

d.) Örgütsel Karmaşıklık: Yakın yıllarda, teknolojiye, ürünlerde, sistemlerde ve yöntemlerde meydana gelen hızlı değişiklikler iş gerekleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olmuştur. Bu nedenle çalışanlar, becerilerini sürekli olarak arttırmak, kendilerinin sadece değişime uyum sağlamalarına değil, fakat aynı zamanda onu araştırıp kabul etmelerine izin veren bir tutum geliştirme ihtiyacıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Birçok örgüt, küçülme, teknolojik yenilikler ile yeni ve daha iyi ürün

⁵⁹ Bingöl., **age**, s.242

⁶⁰ Noe., **age**, s.61

ve hizmetler için müşteri istemlerinin bir sonucu olarak değişim göstermiştir. Sonuç daha az sayıda insanın, daha karmaşık bir düzeyde, daha fazla işi başarabilmesidir⁶¹.

e.) Diğer İnsan Kaynakları İşlevleri: Diğer insan kaynakları işlevlerinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi, aynı zamanda, eğitim ve geliştirme konusunda önemli bir etkiye sahip olabilir. Örneğin, tedarik ve seçme faaliyetlerinin sonucunda, sadece marjinal nitelikte personel istihdam edilmek durumunda kalmış ise, örgüte yeni katılanları eğitmek için daha yoğun bir eğitim geliştirme programına ihtiyaç duyulacaktır. Aynı zamanda, eğitim ve geliştirme çabaları, bir firmanın ödemeler paketinden etkilenebilir. Örneğin; düşük ücret politikasını benimsemiş firmalar, elbette düşük nitelikli veya az eğitilmiş işgücünü firmaya çekecek, bunlar örgüte katıldıktan sonra da yoğun bir eğitim faaliyeti ihtiyacı ortaya çıkacaktır⁶². Perakende sektöründe çalışan sayısı çok fazla olduğundan daha önceden bazı eğitim programlarını almış işgörenler seçilebilir. Fakat bu kişilerin bu eğitimlerden gerekli bilgileri alıp kendilerini ne ölçüde geliştirdikleri gözden geçirilmelidir.

2.8. Eğitimin Amaçları

İşe yeni alınan veya acemi olan veya eksiklikleri olan çalışanlar işle ve organizasyonla daha iyi uyum sağlayabilmesi için geliştirilmelidir. Hiç kimse bu uyumu mükemmel sağlayamaz veya hiçbir organizasyonun personeli geliştirip geliştirmeme gibi bir seçeneği yoktur. Eğer geliştirmek için bir program yoksa, bu işlem işi öğrenme sırasında gerçekleşir. Geliştirme programları belli bir işteki başarıyı arttırıcı çalışmaları ve iş ve çevre hakkındaki genel bilgileri arttırmayı amaçlar⁶³.

İşletmeler tarafından yürütülen eğitim uğraşlarından beklenen amaçlar genel bir değerlendirme içinde ekonomik amaçlar ve sosyal insalcıl amaçlar olmak üzere ikiye ayrılarak incelenebilir⁶⁴.

⁶¹ Bingöl., **age**, s.243

⁶² **Age**, s.243

⁶³ Edwin B. Flippo., **Personel Management.**, (Sixth Edition., McGraw Hill Book Company., NewYork), 199.

⁶⁴ Sabuncuoğlu., **age**, s.128

Perakende sektörü düşünöldüğün de hem ekonomik hem insancıl amaçların bir bütün olarak düşünölmesi gerekmektedir. Çünkü işletmenin kazanması bir anlamda çalışanın kazanması anlamına gelmektedir. Burada perakende sektöründe verilen eğitimin işletmeye ve çalışanalara göre amaçları şu şekilde sıralanabilir.

- Hizmet kalitesinde artış sağlamak
- Zamandan tasarruf sağlamak
- Fire ve ıskartaların azalmasını sağlamak
- Makinaların daha uzun ömürlü kullanılması sağlamak
- Hataların azalmasını sağlamak
- Gözetimi azaltmak
- Daha az personelle çalışmayı sağlamak
- Terfi olanakları sağlamak
- Moral ve motivasyon arttırmak
- Öğrenme süresini azaltmak
- İş tatmini sağlamak
- Takım ruhu sağlamak
- İş verimliliğini arttırmak
- Çalışanın işletmeye bağlılığını arttırmak
- İşgörenlerin sürekliliğini sağlamak

Sayılan bu amaçlar anket hazırlanırken de dikkate alınmıştır. Örneğin anketin üçüncü sayfası(EK-3) incelendiğinde soruların büyük çoğunluğunun bu amaçlar düşünölerek yaratıldığını görebilirsiniz. Bütün bunlara ek olarak perakende sektöründe verilen eğitimlerin çoğunun en önemli ve ortak amacı müşteri memnuniyeti sağlamaktır. Bu konu ilerleyen bölümler de detaylı bir şekilde incelenecektir.

2.9. Eğitim Geliştirme Süreci

Dış ve iç çevredeki değişiklikler, şirkette değişimi zorunlu kılmaktadır. Bu değişimi gerçekleştirmede eğitim ve geliştirme, önemli bir role sahiptir. Eğitim ve geliştirme bu rolünü bir süreç içerisinde gerçekleştirir. Süreç, eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirlenmesiyle başlar. Bu noktada 2 sorunun sorulması gerekir: “izim eğitime ihtiyacımız var mı ve bu ihtiyaçlarımız nelerdir?” ve “Eğitim ve geliştirme çabalarımız sonucunda hangi amaçları gerçekleştirmek istiyoruz”⁶⁵. Amaçlar, eğer bir yöneticinin yönetim kabiliyetiyle sınırlıysa oldukça dar olabilir. Veya amaçlar, tüm alt kademe yöneticilerin yönetim becerilerini iyileştirmeyi içerecek kadar yeterince geniş olabilir. Firmanın stratejik misyonuyla eğitim ve geliştirme programının amaçları arasında yakın bir bağlantı bulunmaktadır. Bu amaçlar, örgütün değişen stratejik ihtiyaçlarına uyum sağlamak için dönemsel olarak gözden geçirilmektedir. Amaçlar ifade edildikten sonra, eğitim ve geliştirme politikası belirlenir ve amaçları gerçekleştirmek için uygun yöntemlerden yararlanılır. Ayrıca planlanmış eğitim programlarının organizasyonun verimliliği, moral durumu, hedeflenen satışları ve organizasyonel esnekliği üzerinde etkileri vardır⁶⁶.

Küresel rekabet, kesin olarak etkinlik ihtiyacını arttırmıştır. Bunun eğitim ve geliştirmeyi etkilemesinin tek yolu, örgütsel amaçlara ve özel ihtiyaçlarla daha fazla yakından ilişkili olan “tam zamanında eğitim” gereğidir. Zaten yapılan insan kaynakları araştırmaları da çalışanlardan eğitim programlarını takip eden çalışanların işlerinden daha çok memnun kaldıklarını göstermektedir⁶⁷. Eğitim ve geliştirmenin sürekli bir süreç olması gerektiği kabul edildiğinde, firmanın öğrenen örgütler olma yolunda bir eğilim içerisinde olması gerekir. Yaşamımızda değişmeyen tek şeyin değişim olduğu söylenmektedir. Değişim eğitim ve geliştirme ihtiyacına neden olan bir güçtür⁶⁸.

⁶⁵ Bingöl., **age**, s.246

⁶⁶ Flippo., **age**, s.199

⁶⁷ Michael R. Garrel, Norbert F. Elbert, Robert D. Hatfield., **Human Resource Management** (Strategies for Managing a Divers and Global Workforce., Sixth Edition., Horcourt College Publishers., USA,2000), 168

⁶⁸ Bingöl., **age**, s.247

2.9.1.Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

İhtiyaç belirleme, eğitimin gerekli olup olmadığını belirlemeye yarayan bir süreçtir⁶⁹. Perakende sektöründe verilen bir çok eğitim vardır. Bu noktada hangi eğitimin hangi çalışan için gerekli olduğunu eğitimin uygulamasına geçilmeden önce saptanması gereklidir. Firmaların değişen bir çevrede faaliyetini sürdürmesi nedeniyle değişen koşullara uyum sağlaması gerekir. Bu uyumu da eğitim ve geliştirme programları ile sağlayabilir. Fakat bunun da bir maliyeti vardır. Dolayısıyla öncelikle eğitim ve geliştirmeyi gerektiren ihtiyacın olup olmadığını ve varsa eğitim ihtiyaçlarının neler olduğunu planlı bir şekilde ortaya konması firma için ekonomik olarak da gereklidir.

Eğitim ihtiyacı iki durumda söz konusu olabilir⁷⁰.

- Mevcut işlerin yapılmasında görülen yetersizlikler veya performans düşüşü nedeniyle elemanların bilgi, beceri ve davranışlarında geliştirme ihtiyacı doğabilir.
- İşletmenin yatırımları ve gelişimi doğrultusunda mevcut elemanların gelecekteki yeni işlere hazırlanması gerekebilir.

İK eğitim ihtiyacının belirlenmesinde kullanılan analizleri üç başlık altında toplayabiliriz⁷¹.

- Örgüt Analizi
- İş Analizi
- Kişi Analizi

2.9.1.1 Örgüt Analizi

Örgütsel ihtiyaçlar analizine, firmanın vizyonunun, stratejik amaçlarının, örgüt planlarının ve insan kaynakları planının incelenmesiyle başlanır. Bu bakımdan eğitim ihtiyaçlarına daha sistemli olarak yaklaşmak için ilk önce örgüt ihtiyaçları analizi yapmak gerekir. Örgütsel ihtiyaçlar analizi; örgütün hedefleri ve kaynakları ve bu

⁶⁹ Noe., **age**, s54

⁷⁰ Sabuncuoğlu., **age**, s.135

⁷¹ Bayraktaroğlu.,**age**, s.79

kaynakların örgütsel hedeflerle nasıl ilişkilendirildiği konularındaki incelemeleri içermektedir. Bu konuda yapılması gereken analizlerden birisi etkinlik endeksleri analizidir. Etkinlik endeksleri analizi, iş grupları ve örgütün hali hazırdaki etkinliği konusunda bilgiler sağlar. Bu endeksler, emek maliyetleri, işgücünün sayısı, mal ve hizmetlerin kalitesi, ücretler, teçhizat kullanımı ve onarımlar gibi hususları içerir. Örgüt, bu endeksler için standartları belirleyebilir ve ondan sonra onları eğitim programlarının genel etkinliğini değerlendirmede ve örgüt içindeki gruplar için eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını ortaya çıkarmak amacıyla kullanılabilir⁷².

Diğer bir teknik de örgüt kültürünün analizidir. Burada da çalışanların işyerine karşı duygu ve düşünceleri ile işletmenin çalışanlara karşı uyguladığı yönetim tarzı ve felsefesi gibi konular incelenir⁷³.

Örgütsel analiz, örgüt içerisinde eğitime önem verilmesi gereken yerin belirlenmesine yardımcı olur. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri bütün sorunları çözemeyebilir. Fakat yapılan bu analiz sonrasında sorunlu alanlar saptayıp bunların kaynakları ortaya çıkabilir.

2.9.1.2. İş Analizi

İş analizi, özellikle işe yeni başlayanların eğitim ihtiyaçlarını belirlerken önemlidir. Bu analizler, iş tecrübesi yetersiz olan çalışanların, başlayacakları işle ilgili becerileri verilecek eğitimlerle kazanmaları için hazırlanır. Amaç etkin bir performans için gerekli bilgi ve becerilerin belirlenerek, insan kaynağının ona göre eğitilmesidir.⁷⁴ Burada önemli olan husus işin gereklerinin iyi anlaşılması ve ona uygun eğitimin belirlenmesidir.

2.9.1.3. Kişi Analizi

Çalışanların sorumluluk alanlarını oluşturan görevleri ne kadar iyi yapıp yapmadığını ortaya koyar. Eğitim programlarında, bireysel farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır çünkü bazı çalışanlar daha hızlı bazıları ise daha yavaş öğrenme

⁷² Bingöl., **age.**,s.248

⁷³ Dolgun.,**age.**,s.120

⁷⁴ **Age.**,s.121

kapasitesine sahiptir. Bu farklılık, çalışanların kabiliyetleri ile motivasyonlarında farklı uygulamalar gerektirir⁷⁵.

Eğitimi almadan önce bu analizler gerçekten de çok önemlidir. İyi yapılmamış bu analizler sonucunda yanlış bir uygulamaya tabi tutulan çalışan için gereksiz zaman, para ve çaba harcanmış olur, programlara katılanların moralleri bozulur, kendilerine karşı güvenleri sarsılır.

2.9.2. Geleceğe İlişkin Eğitim ve Geliştirme

Yukarıda belirtilen analizler, özellikle mevcut işleri yapacak personelin bilgi ve beceri eksikliklerinin belirlenmesi amacıyla kullanılmaktadır. Ancak örgütler, işgören bilgi ve becerilerinin gelecekteki İK ihtiyaçlarıyla uyumunu temin etmek için eğitim ve geliştirmeye ağırlık vermeleri gerekir. Örgüt yönetimi bu konuda duyarlı olmalıdır. Eğer yönetim işgörenlerin sürekli olarak bilgi ve becerilerini iyileştirmeleri üzerinde durmazsa, örgütün yeteneği ve rekabetçiliği azalma eğilimi gösterir. Bu nedenlerle örgütler, sürekli olarak gelecekte ortaya çıkacak yeni işleri ifa edecek, yeni birimlerde görev alacak işgörenleri hazır bulundurmak zorundadır. Fakat hazırlayacağımız işgörenlerin hangi niteliklere sahip olması gerekir? Değişiklikleri gerçekleştirebilmek için mevcut çalışanlardan yararlanacaksa, bunlara hangi bilgi ve beceriler kazandırılacak veya hangi konularda geliştirileceklerdir?

Bu sorulara örgütün hedeflerini, stratejik amaçlarını, felsefesini inceleyerek yanıt bulabiliriz. firmanın genişleme durumu, yeni ürünler, yeni hizmetler, yeni tasarımlar, yeni teknoloji, örgütsel çeşitli değişiklikler vs. dikkate alınarak gelecekte belirli bir zamanda ihtiyaç duyulacak işgücü, nitelik ve nicelik açısından belirlenir. Bu proaktif bir davranış olacaktır. Yani, gelecekteki değişikliklerin doğuracağı ihtiyaçları belirleyip, ona göre örgüt ve çalışanlar geleceğin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde geliştirilirler. İhtiyacın ne olduğu bilindiği takdirde, eğitim konusundaki ihtiyaçların saptanması da kolaylaşır⁷⁶.

⁷⁵ Age.,s.121

⁷⁶ Bingöl., age.,s.250

2.9.3. Eğitim Politikası

Perakende sektöründeki mağazalarda eğitim ve geliştirme işlevinin etkili bir biçimde sürdürülebilmesi ve eğitim ve geliştirmeden beklenen yararların elde edilebilmesi için firmaların genel bir eğitim ve geliştirme politikasına sahip olmaları gerekir. Hangi sektörde bulunursa bulunsun ve çapı ne olursa olsun tüm kuruluşların kendilerine özgü bir eğitim politikası olmalıdır. Kuşkusuz, eğitim politikası, örgütün genel politika ve amaçları doğrultusunda biçimlendirilmelidir.

Eğitim politikası, genel olarak, gerçekleştirilmek istenen gayelerle, bunların gerçekleştirilmesinde izlenecek yolları belirtir. Mağazanın eğitim ihtiyacı ortaya çıktığında yapılacak eğitim plan ve programlarına, bu politika yol gösterecektir. Böylece gerek zaman boyutu içinde, gerekse örgütün tüm birimlerinde zaman ve para israfına meydan vermeden eğitim faaliyetlerinde tutarlı ve genel bir yol izlenebilecektir.

Tüm iş örgütleri için kalıplaştırılmış bir politika söz konusu değildir. Her firma, kendi yapısına, kendi çapına, üretim ve hizmet tekniğine, çalıştırdığı personel sayısına, eğitim ihtiyacının şiddetine göre kendine özgü bir politika oluşturur. Ancak eğitim ve geliştirme politikasının oluşturulmasında bazı sorulara yanıt bulmak gerekir. Bu sorulardan bazıları şunlardır:

- Eğitim faaliyetlerinden kim veya hangi birim sorumlu olacaktır?
- Eğitimle neyin başarılması düşünülüyor?
- Hangi eğitim yöntemleri kullanılacaktır?
- Eğitim nerede ve ne zaman yapılacaktır?
- Eğitimle ilgili ne gibi öncelikler söz konusu olmalıdır?
- Eğitime alınan işgörenlere ücret ödenecek mi? Ödenecekse, ücret ne olacaktır?
- Eğitim sürekli mi yoksa geçici mi olacaktır?
- Eğitimde öğretim kurumları, kamu kuruluşları, sendikalar vb. kuruluşlardan yararlanılacak mıdır?

- Eğitim ile bireye ilişkin başka çalışma ilişkileri, politikalar arasında nasıl bir ilişki kurulacaktır?⁷⁷

Yukarıda sıralanan sorular aslında eğitim ve geliştirmenin nelerden oluştuğunu öncesini, kendisini ve sonrasını kısaca özetlemektedir.

2.9.4. Eğitimde Öncelikleri Belirleme

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmiş olması, bunların tam olarak karşılanacağını garanti etmez. Çünkü örgütler, sınırsız bütçeye sahip değildir. Dolayısıyla eğitim faaliyetleri için tahsis edilen bütçe olanakları da sınırlıdır. Bu nedenle, eğitim ihtiyaçlarının örgütsel amaçlar açısından önemine göre sıralanarak karşılanması gerekir. Özellikle, örgütün sağlığını iyileştirmek için en fazla ihtiyaç duyulan alandaki eğitim ihtiyacı öncelikte karşılanır. Bununla birlikte, eğitimle ilgili kararlar alınırken aşağıdaki faktörler göz önünde bulundurulur.

- Üst yönetimin tercihleri,
- Para,
- Zaman,
- Somut sonuçların olasılığı,
- Eğiticilerin kabiliyetleri ve motivasyonları⁷⁸.

2.10. Eğitim Yöntemleri

Çeşitli programları kapsayan çağdaş insan kaynakları programları, çalışanlara işlerinde ve iş durumlarında sonuç odaklı ve kendilerine olan güveni arttırmaya çalışma amaçlıdır⁷⁹.

Örgütlerde eğitim ve geliştirme politikasının yürütülmesinde yararlanılabilecek değişik türde eğitim ve geliştirme yöntemleri bulunmaktadır. Eğitim programlarının yürütümünde hangi yöntemin kullanılacağına karar vermek gerekir. Çünkü dikkatli

⁷⁷ Age., s.252

⁷⁸ Bingöl., age, s.253

⁷⁹ Jerald R. Smith, Peggy A. Golden., **Human Resources Management Simulation Players Manuel.**, (Prince Hall Inc., New Jersey., 2001), 9

ve isabetli bir yöntem seçimi eğitim programının başarı şansını artırır. Kuşkusuz bu konudaki kararları maliyet ve zaman faktörü kadar, gerçekleştirilecek eğitim türü de etkiler.

2.10.1. İş Başında Eğitim

Endüstride en yaygın biçimde kullanılan ve hizmet-içi eğitimin önemli bir kolu durumuna gelen İş Başında Eğitim, işçiyi işinin ve tezgahının başından ayırmaksızın çalıştığı sırada eğitime tabi tutarak, kalifiye duruma getirmektir. İş başında eğitim, en yakın amir veya deneyimli bir işgören tarafından yürütülebilmektedir.

İş başında eğitimin üstünlükleri:

- İşbaşı eğitim daha az giderle uygulanabilir.
- Öğrenilen bilgileri hemen uygulama olanağı vardır.
- Çalışanlar işinden uzaklaşmadığı için üretim sürecinde de fazla aksama olmaz.
- İşte adaptasyon sorunu pek görülmez⁸⁰.

İş başında eğitimin sakıncaları:

- Eğitim, gerçek iş ortamında yapıldığı için deneyimsiz işgörenler pahalı makine ve teçhizata zarar verebilir,
- Deneyimsiz işgörenler arasında kazaya uğrama olasılığı yüksek olur,
- Özel eğitimciler istihdam edilmiyorsa, öğretim faaliyeti, sistemsiz bir biçimde ve savsaklanarak ifa edilir,
- İşyerinin çeşitli baskıları nedeniyle etkili bir eğitim için yeterli zaman bulunmayabilir,
- Bazı faaliyetlerin karmaşıklığından dolayı veya makinelerin düzenli çalışma hızının bir sonucu olarak, iş-başında öğrenmenin diğer bazı güçlükleridir⁸¹.

Çeşitli üstünlüklere ve sakıncalara sahip iş-başında eğitim yöntemleri şunlardır.

⁸⁰ Dolgun., **age**,s.125

⁸¹ Bingöl., **age**,s.258

Dört Safha Yöntemi: İşgören, işini amir gözetiminde yaparak öğrenir. Burada eğitilen işgören, işinin başında ve en yakın üstünün gözetimindedir. Bu bakımdan amirin yetenek ve isteği, eğitimin etkinliğinde önemli rol oynar. Dört safha yöntemi, genellikle el becerisinin kazandırılıp geliştirilmesine ve güvenlik kurallarının öğretilmesine ihtiyaç duyulduğunda kullanılır. Buna karşılık, tehlikeli işlerin öğretiminde, çok sayıda personelin eğitime tabi tutulduğu durumlarda ve pahalı ve hassas maddelerle yüksek kalitede üretim yapıldığında bu yöntemden yararlanılmaması gerekir⁸². Bu eğitim yöntemi perakende sektöründe kullanılır.

Çıraklık Eğitimi: Çıraklık, hem iş başında hem de sınıf içinde eğitim yöntemlerini içerir⁸³. Bu eğitim yöntemi organize perakendecilikte fazla kullanılmaz.

Stajyerlik: Staj, genç çalışanların belli bir konu hakkında bilgi sahibi olabilmeleri ve tecrübe kazanabilmeleri için işletme içinde veya dışında belli bir görevde bulundurulmalarıdır. Çoğunlukla işletmeye alınmaya aday veya yeni dahil olmuş kişilere bu eğitim yöntemi uygulanır⁸⁴. Stajyerlik, perakende sektöründe çok kullanılmasına rağmen bu yöntemi uygulayan firmalarda vardır. Bunlara en güzel örnek YKM'dir.

İş Rotasyonu: Bu yöntemde yönetici işletmenin değişik bölümlerinde, farklı görevlerde kısa sürelerle sırayla çalışmaktadır. Bu yöntemde çalışanların bilgi ve tecrübesini geliştirme olanağı verilmektedir⁸⁵. Perakende sektöründe mağaza içinde bu yöntemle çalışanları geliştirmek mümkündür.

Yönlendirme – Koçluk: Koçluk, iş başında bire bir olarak planlanmaktadır. Koç, bir işgöreni motive ederek, iş becerilerini geliştirmesine yardım eden, ödüllendirme ve geri bildirim sağlayan bir yönetici veya aynı kademede bulunan çalışma arkadaşısıdır⁸⁶. Koç, yapılacak şeyle ilgili iyi bir örnek oluşturur, sorulara cevap verir, eleştiride bulunur, uyarır, tavsiyelerde bulunur.

⁸² Bingöl., **age**, s.258

⁸³ Bayraktaroğlu., **age**, s.88

⁸⁴ **Age**, s.89

⁸⁵ **Age**, s.88

⁸⁶ Bingöl., **age**, s.260

Bu yönteme göre, ko, öncelikle işgörenin eksiklerini ve aksaklıklarını belirler, sonra işin nasıl yapılacağını açıklar. İşgören koun açıklamaları doğrultusunda işi yapmaya çalışır. İşgören, belirli bir görevi yerine getirirken, ko, onun açıklamalara uygun olarak işi yapıp yapmadığını gözlemler ve denetler, sorular sorar veya sorularına cevap verir, hataları varsa düzeltir.bu süreç birey işi tam olarak yapana kadar devam eder.

Rehberlik: Rehberlik, iş-başında geliştirme yaklaşımlarından birisidir ve koçluk da olduğu gibi bire bir eğitime ağırlık verir. Uzman, deneyimli ve güvenilir bir danışman veya ğretmen olan rehber (mentor), en yakın amir veya üst, daha fazla deneyimli ve uzman olan iş arkadaşı olabilir. Aynı zamanda örgütün başka bir bölümünde ve hatta aşka bir firmadan birisi de deneyimli ve uzman olması koşuluyla rehberlik görevi yapabilir. Rehberlik ise, kendilerine tahsis edilmiş bireylerin gelişmelerine katkıda bulunmak amacıyla tavsiyelerde bulunmaları ve rehberlik etmeleri için özel olarak seçilmiş deneyimli ve eğitimi kişilerin kullanılması sürecidir.

Bu yaklaşıma göre rehberler, işgören veya işgörenlere koçluk yapar, ilerlemelerini desteklerler, içinden çıkılması zor görevler verirler, onları olumsuzluklardan korurlar, olumlu bir görüşe sahip olmalarına sağlarlar. Aynı zamanda rehberler kişisel destek, arkadaşlık, kabul, danışmanlık sağlarlar ve rol modeli olurlar. Böylece bire bir eğitimle, işgörenin gelişmesi sağlanmış olur. Ancak burada belirtilmesi gereken önemli bir husus, rehberlerin eğitilmeleri kişilerarası beceriler açısından çok dikkatli bir şekilde seçilmeleri ve işgörenleri geliştirmeyeyle samimi bir şekilde ilgilenmeleri gereėidir⁸⁷.

Davranış Modelleme: Davranış modelleme gözlemsel bir yöntemdir. Bu yönteme göre işgören, başkalarının davranışlarını gözlemler ve davranışı zihinsel olarak zmser, daha sonra gözlemlediği bu davranışı aynen tekrar etmeye çalışır. Kuşkusuz modeli örnek almanın sonuçları ödüllendirici ise, eğitilen kişinin aynı şekilde davranışta bulunma olasılığı artar. Bu yöntem, özellikle kişilerarası becerilerin geliştirilmesinde etkilidir.

⁸⁷ Bingöl., age, s.260

Eylem Öğrenimi: Eylem öğrenimi, deneyimle öğrenime dayalıdır. Eylem öğreniminin malzemesi, gerçek örgütsel problemlerdir. İnsanlar, kendi iş birimlerinde çalışırken karşılaştıkları gerçek iş problemlerini çözmeye çalıştıkça daha etkili olarak öğrenirler. Yani, fiili çalışma ortamındaki her eylem çalışanların deneyim kazanmasına yola açar ve bu deneyimler onların gelişmelerine neden olur. Bu yönetime göre, gerçek iş durumlarında bireysel olarak problem çözerek deneyim kazanmış kişilerden oluşan küçük bir eğitilenler grubu oluşturulur ve onlardan mal ve hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesi gibi belirli bir proje üzerinde çalışmaları istenir. Her bir eğitilen, bir grup danışmanın yardımıyla işyerinde uygulanabilecek bir çözümü araştırır ve geliştirir. Daha sonra grup üyeleri bir araya gelerek proje üzerinde çalışırlar, birbirleriyle deneyimlerini paylaşırlar ve birbirlerini desteklerler. Eğitilenler, fiili iş durumlarında edindikleri deneyimlerini, gruba aktarırlar. Eylem öğrenimi, yöneticilerin gerçek iş yaşamı ile ilgili bir problemi çözmede kendi deneyimlerinden öğrendikleri koşulları yaratmaya çalışır. Özetle eylem öğrenme yöntem, katılımcıların örgütte karşılaştıkları gerçek yaşam sorunlarından ve deneyimlerinden yararlanarak, öğrendiklerini ekip proje çalışmalarında uygulamalarını sağlamaya yöneliktir⁸⁸.

Proje ve Komitelerde Görev Alma : Önemli komitelerde ve projelerde umut verici bir işgörenin veya yönetici adayının görevlendirilmesi, geniş bir deneyim kazandırılmasına neden olur. Önemli kararlar alan, planlar yapan ve projeler gerçekleştirilen komitelerde görev alanlar, kişilikler, meseleler, süreçler açısından geniş bir kavrayış kazanabilirler. Önemli bir komiteye işgörenleri atama, onlara amir veya yönetici olmaları için ihtiyaç duydukları güvenilir bir bilgi birikimi ve deneyim kazandırabilir. Böyle bir yöntem aracılığıyla, yöneticiler veya yönetici adayları, örgüt sorunları analiz etme ve sorunlar üzerinde tavsiyelerde bulunma yeteneğini kazanma; birlikte çalışma yeteneğini geliştirme; yenilik yapma yeteneklerini arttırma fırsatı bulurlar⁸⁹.

Kilit İşlerin Kullanılması: Bazı işletmeler, personelini yetiştirmek, bazı yetenek ve becerilerini geliştirmek amacıyla bazı kilit işlerden yararlanmaktadırlar. Böylece

⁸⁸ Bingöl., **age**, s.261

⁸⁹ **Age**, s.262

eğitilenlerin iş-başında işlerini bizzat yaparak öğrenmeleri sağlanmış olur. Eğitilen kişilerin, yapılması ve başarılması için temel kararları gerektiren;güç sorunların çözümüne olanak tanıyan; tepe yöneticileriyle ve firmanın dış çevresiyle teması gerektiren ve başarılması için etkin bir liderliğin gerekli olduğu işlerde bizzat çalıştırılıp yetiştirilmeleri sağlanır. Bu tür kilit veya stratejik işleri öğrenip başarılı olan kişilerin diğer işleri ifa etmeleri kolaylaşmış olur⁹⁰.

İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi : İşletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren işgörenlere işe başlama öncesi veya işe girdiği ilk günlerde uygulanan eğitime işe alıştırmaya, başka bir deyişle oryantasyon eğitimi denir. Bu eğitimde genel olarak; işin gerektirdiği bazı bilgilerin edinilmesi, düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması, yani en kısa zamanda işe uyumun sağlanması amaçlanır. İşgören seçim sürecinin tüm aşamalarını tamamladıktan sonra en uygun aday seçilmiş olabilir. Ancak, işe kabul ettiğimiz kişinin görevini tamamen bildiğini, işini tam olarak başarı ile yürüteceğini kabul edersek yanılgıya düşeriz⁹¹. Bu bakımdan yeni işgörene işletmeyi, iş arkadaşlarını, işini belirli bir program çerçevesinde tanıtmak, ona yapacağı işi öğretmek veya onu işine alıştırmak, yerine getirilmesi gereken en önemli işlemdir. İşe alıştırmaya, aynı zamanda, onun işe ve işletmeye uyumunu sağlayacak önemli bir adım ve önemli bir eğitim faaliyetidir.

Yeni işgörenden tam olarak yararlanmak, onun örgüte uyumunu ve başarılı olmasını sağlamak istiyorsak, belirli bir program çerçevesinde ve bazı ilkelere uyarak onu işe alıştırmamız gerekir. Yeni işgören, bir takım endişelere ve sorulara sahiptir. Örneğin; “Amirim kimdir?”, “Amirim nasıl bir insandır?”, “Onunla iyi geçinebilecek miyim?”, “Bana verilecek görevleri başarabilecek miyim?”, “İş arkadaşlarım nasıl insanlardır ve beni gruplarına kabul edecekler mi?”. İşte bu sorulara verilecek yanıtlar çalışanların sahip oldukları endişeleri ortadan kaldırma çabaları, işe alıştırmaya işlevinin kapsamını ortaya koymaktadır.

Oryantasyon programı şu konuları kapsayabilir.

- Şirket tarihçesi

⁹⁰ Age, s.263

⁹¹ Age, s.232

- Şirket ürünleri, hizmetleri
- Organizasyon şeması ve bölümler
- Şirket kültürü, değerler, şirket vizyonu
- Ücret sistemi ve prosedürü
- Ödüllendirme, bireysel öneri sistemi
- Sağlık hizmetleri, güvenlik bilgileri, yangın çıkışları, acil çıkışlar vb..
- İzin prosedürleri
- Çalışma saatleri, dinlenme araları, yemek saatleri ve iş koşulları
- Telefon ve bilgisayar sistemi
- Ulaşım imkanları, otopark yerleri ve servis aracının güzergahı
- Disiplin prosedürü⁹²

2.10.2. İş Dışında Eğitim

İnsan kaynağını geliştirmeyi amaçlayan yöntemlerden biri de iş dışında gerçekleştirilen eğitim faaliyetidir. Bunlar, işletme dışındaki birimlerde yapılan eğitimleri ifade ederç bu eğitimlerin yararları kısa vadede ortaya çıkmayabileceği gibi, elde edilen bilgilerin tümünün iş hayatına aktarılması da mümkün olmayabilir⁹³.

İş-dışında eğitim ve geliştirme yöntemlerinin bazı üstünlükleri bulunmaktadır. Bunlar; adayların öğretilenlere karşı yoğun bir dikkat sarf etmeleri; günlük iş faaliyetleri içine girme söz konusu olmadığı için davranışlarda açık değişimlerin kolaylaşması; işin zor yönlerinin ayrıntılı olarak incelenmesi; sistematik ve planlı olması; maliyetinin hesaplanmasının kolay olması ve çok sayıda işgörene aynı anda uygulanabilmesidir.

⁹² Nurdan, Özdemir., “İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi ”, <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/Oryantasyon.pdf>, [10.Kasım.2008]

⁹³ Dolgun., **age**, s.124

Bu üstünlüklere karşılık, eğitim programlarında öğrenilenlerin iş ortamına tam olarak nakledilmesi, eğitime katılanların işten uzaklaşmaları ve buna bağlı olarak üretimin kayba uğraması gibi sakıncaları da vardır.

İş dışı eğitim, sınıf notları, filmler, gösteriler, vaka çalışmaları ve diğer simülasyonlar gibi teknikleri kapsamaktadır⁹⁴.

Konferans veya Tartışma : Eğitimcinin öğretilmesi planlanmış bir konuyu dinleyici kitlesine anlatmasıdır. Burada genellikle teorik bilgiler aktarılır⁹⁵. Bu yönetime göre eğitimin başarısı, daha çok eğitimi verenin yeteneklerine bağlıdır. Eğitimci, tartışmanın bazı küçük ayrıntılara sapsaksızın yürüdüğünden emin olmalıdır. Konferansı yöneten kişi, tartışılacak konunun tüm yönlerine tamamiyle aşina olmalıdır, aksi takdirde önemli noktalar gözden kaçırılabilir.

Sınıf Eğitimi: Sınıf eğitimi çok az sayıdaki eğitimci ile çok sayıda kişinin eğitilmesini sağlar. Böyle bir eğitim, bilgilerin ve talimatların derslerle ve bazı görsel araçlarla verilebileceği durumlarda eğitime yardımcı olur. Sınıf eğitiminde, eğitimci konuyu takdim eder; nasıl, ne zaman, nerede ve niçin sorularını yanıtlar ve hatta yorumda bulunabilir. O, aynı zamanda, eğitim programına katılanları güdüler, harekete geçirir ve cesaret verir. Bazı durumlarda eğitimci her dersin veya bölümün sonunda katılanlara soru sorma fırsatı vermelidir. Ayrıca eğitimcinin grubu analiz etmesi, amacı kesin olarak belirlemesi; temel noktaları, yardımcı hususları ve düşünceleri saptaması ve bunları uygun bir sıra içinde ele alması gerekir. Bunların yanı sıra, yine dersi yürütecek eğitimci, yardımcı araç, gereç ve malzemeyi nerede ve ne zaman kullanılacağını önceden saptamalıdır⁹⁶.

Rol Oynama: Rol oynama yöntemi, eğitim ve geliştirme programlarına katılanlara, gerçek hayattan örnekler vererek ve onlara sorunları bizzat canlandırarak, uygulamalı bir şekilde öğretme imkanı sağlayan bir eğitim yöntemidir⁹⁷. Sektörde çalışanlara verilen zor insanlarla başa çıkma eğitiminde bu yöntem kullanılabilir.

⁹⁴ Decenzo., **age**, s.218

⁹⁵ Dolgun., **age**, s.127

⁹⁶ Bingöl., **age**, s.264

⁹⁷ Halil Can, Şahin Kavuncuoğlu., “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, (Ankara:Siyasal Kitapevi.,5.Bs, 2005), 200

Vaka Çalışması: Orta kademe yöneticilerin geliştirilmesinde kullanılan Vaka çalışması, grubun dikkatini özel bir duruma ve soruna çevirir. Bu yöntem örgüt ile ilgili herhangi bir gerçek veya hayali sorun yazılı bir metin halinde eğitilenlere aktarılır ve sorun eğitilenler tarafından tartışılarak karara etki edecek faktörler gözden geçirilir ve seçenekler değerlendirilir. Yazılı olarak dağıtılan sorun, eğitilenlerce tam olarak anlaşılınca kadar tekrar ettirilir veya okutturulur. Bu çalışmada katılımcılar, sorun doğuran nedenler üzerinde düşündürülür ve ilkeleri anlamaya teşvik edilirler. Kuşkusuz sorunun tek bir çözüm yolu yoktur. Katılanların her biri olası çözüm yolu önerir, diğerleri bunu tartışır veya eleştirirler. Vaka çalışmasında bir olay üzerinde isabetli karar verme; ifade edebilme; başkalarını ikna edebilme, başkalarının düşüncelerine saygı gösterme ve yerinde ve zamanında konuşma yeteneklerinin geliştirilmesi amaçlanır. Bunun yanı sıra, bu yöntem, geliştirilenlerin kendi kendilerini değerlendirmelerine fırsat verirken ilgiyi canlı tutar⁹⁸.

Simülasyon: Gerçek iş koşullarına benzer iş ve iş çevresi koşullarını katılımcılara sağlayan bir eğitim ve geliştirme tekniği olan simülasyon, hem yöneticiler, hem de yönetici olmayanlar için kullanılmaktadır. Simülasyonlar, genellikle sanal ortamda gerçekleştirilen işletme oyunlarıdır. Yönetici olmayanlar için yaygın bir şekilde kullanılan simülasyon yöntemlerinden birisi giriş eğitimi yöntemidir. Bu yöntemde kullanılan simülatörler, mekanik araçların basit kartondan yapılmış taklitlerinden, tüm çevrenin bilgisayara yüklenmiş simülasyonlarına kadar sıralanır. Eğitim ve geliştirme uzmanları, örneğin satış tezgahları, otomobiller ve uçaklar kullanabilmektedirler.

Bu yöntem, çevrenin gerçek olmamasından dolayı, gerçek iş çevresinden daha güvenli ve daha az endişe vericidir. Bu teknik iş başında eğitimin ortaya çıkardığı müşteri tatminsizliğini ortadan kaldırabilir, stajyerin yaşayabileceği hayal kırıklığını azaltabilir. Eğitim esnasında daha az iş kazası yaşanabileceğinden, eğitim giderlerini düşürebilir. Ancak bir takım sakıncaları da bulunmaktadır. Eğitime katılanlar, özellikle yöneticiler, eğitim esnasında gerçek durumla karşı karşıya kalmadıklarından gerçek durumun baskısını duymadan karar alacaklarından, kararların isabet derecesi

⁹⁸ Bingöl., **age**, s.265

bundan etkilenecektir. Ayrıca taklit edilmiş iş çevresinden gerçek çevreye nakilde bazı potansiyel güçlükler bulunmaktadır⁹⁹.

Duyarlılık Eğitimi: Bu yöntemde 12-15 kişilik gruplardan daha önce belirtilmemiş bir konu üzerinde çalışmaları istenir¹⁰⁰. Üst kademe yöneticilerin geliştirilmesinde kullanılan duyarlılık eğitimi, uygulamada hızla yayılan özellikle yönetici geliştirme programlarında kullanılan yöntemlerden birisidir. Duyarlılık eğitime, T-Grup, Beşeri İlişkiler Eğitimi, Laboratuvar Eğitimi gibi adlar verilmektedir.

Duyarlılık eğitimi, yöneticilerin kendi kendilerini daha iyi anlamalarını sağlayan ve başkaları üzerinde etkilerini değerlendirmelerine yardımcı olan bir eğitim yöntemidir. Ayrıca bu yöntem, onların başkalarının duygularını, tepkilerini ve kendi üzerlerindeki etkilerini anlamalarına fırsat verirken, kişiler arası ve grup içi ilişkilerin daha üretici ve tatmin edici olması yönünde yöneticilerin becerilerini arttırmalarına katkıda bulunur. Bunlar dışında kendi örgütsel rollerinin üstleriyle, iş arkadaşlarıyla ve astlarıyla ilişkilerini yürütmede bu yöntem, kişiler arasında ilişki kurma yeteneğini arttırabilirken, soyutlanmış bireylerden çok, ilişkiler veya grup eğitimi aracılığıyla örgütsel iyileşme sağlanabilir.

Duyarlılık eğitimi yöntemi, genel olarak “T” grupları olarak isimlendirilen küçük gruplarda kullanılmaktadır. Bu grupların üyeleri bir haftalık veya daha uzun bir dönem boyunca günde iki veya üç saat birlikte çalışırlar. Grubun bir lideri olmasına karşın, onun belirli bir grup yapısını ve faaliyetlerini zorla kabul ettirmek gibi belirli bir görev yoktur. İlk başta, üyeler hayal kırıklığına uğrarlar ve sıkılırlar. Onlar, niçin orada olduklarını anlamazlar ve birisinin kendilerine ne yapılacağını anlatmasını isterler. Bununla beraber yavaş yavaş grup içinde konuşma ve sohbet başlar. Lider, diğer üyelere karşı duygu ve tepkilerin ifadesinde samimiyetin olmasını teşvik eder. Katılanlar görüşmeye başlarlar ve neler yaptıklarını kendi kendilerine gösterirler. Sık sık onlar arasındaki bağlar oldukça kuvvetlenir ve grup sonunda kendi yapısını geliştirir. Bu grup, kendi kendini yönetir. Sonuçta böyle bir eğitim, otoritenin psikolojik etkilerini yok eder, yöneticileri, demokrat, insancıl, yumuşak, açık fikirli

⁹⁹ Age, s.265

¹⁰⁰ Dolgun., age, s.127

ve samimi liderler durumuna getirir. Ayrıca yöneticilerin karşılıklı olarak içlerinde gizli kalan duygularını bulup ortaya çıkarır¹⁰¹.

Özel Okuma Parçaları: Alt kademe yöneticilerinin davranışlarının değiştirilmesinde ve bilgilerin arttırılmasında kullanılan etkili bir yöntemdir. Büyük örgütler, personeli için işletme ve teknik konularda kitapların bulunduğu kütüphaneler oluştururlar. Yöneticiler, bilgilerini arttırmanın ve en son yönetim uygulamalarına ilişkin bilgi elde etmenin bir aracı olarak kütüphane ve internet olanaklarından yararlanmaları için teşvik edilirler. Hatta bazı örgütler, okumayı hızlandırma kursları başlatmışlardır. Bu kursların amacı, okuma hızını anlamayı iyileştirmek ve yönetsel etkinliği arttırmaktır. Okuma iyileştirme programları, öz-gelişim için yönetsel kapasiteyi iyileştirmenin bir aracı olabilir. Mesleki okuyucular aynı zamanda, mesleki ve ticari yayınlarda yer alan daha önemli makalelerden bilgiyi çıkarıp düzenlemek için kullanılmaktadır. Bu bilgiler, teyp kayıtları veya basılı özetlerle yönetsel personelin hizmetine sunulur¹⁰².

Bu yöntemlerin bir çoğu perakende sektöründe de uygulanabilir. Uygun yöntemi uygun işgörenlere uygulamak verilen eğitimin sonucuna ulaşmasını sağlayacaktır. Bu da İK yöneticilerinin üzerindeki bir başka önemli husustur. Bu bölümde belirtilen eğitim yöntemlerinin içerikleri hakkında çalışanların fikirleri uygulamada önem kazanmıştır.

2.11. Eğitim Teknikleri

Eğitim programlarının uygulanmasında kullanılabilecek teknikler alt başlıklarda açıklanmıştır.

2.11.1. Programlanmış Eğitim

Yeni teknolojiler, işyerinde eğitim sağlamak isteyen örgütler için mevcut seçenekleri hızlı bir şekilde arttırmıştır. Programlanmış öğretim, 1950'lerin sonlarında ortaya çıkmış heyecan verici gelişmelerden birisi olmuştur. Burada öğretim malzemesi, bölümlere ayrılır. Öğrenilecek tüm konunun küçük bir parçasını temsil eden her bir

¹⁰¹ Bingöl.,**age**, s.266

¹⁰² **Age**, s.266

bölüm, bir sonraki bölüme geçmeden önce başarıyla öğrenilmelidir. Bir el kitabı ve öğretim makinelerinin kullanıldığı böyle bir program, eğitilenden sürekli olarak yanıtta bulunmasını gerektiren mantıki bir diziyi öngörmektedir. Bilginin küçük bir bölümü gösterildikten sonra, eğitilenden ya ilgili kısma yanıtını yazmak suretiyle ya da bir makinedeki bir düğmeye basmak suretiyle bir soruyu yanıtlaması istenir. Söz konusu bireyin yanıtı doğru ise, o konu hakkında tavsiyede bulunulur veya açıklama getirilir ve malzemedeki bir sonraki adım kendisine gösterilir. Yanıtı doğru değilse, kendisine daha fazla açıklayıcı bilgiler verilir ve tekrar denemesi söylenir.

Programlanmış öğretimin anahtar özellikleri şunlardır:

- Eğitime katılanlar kendi öğrenme hızlarında öğrenirler,
- Eğitimciler öğrenmenin anahtar bir parçası değildirler,
- Öğrenilecek malzeme çok küçük parçalara veya aşamalara ayrılabilir,
- Her bir adım mantıken kendisinin önünde gelen adımın üzerine inşa edilir,
- Öğrenciye verdiği her bir yanıtın sonuçları hakkında derhal bilgi verilir,
- Programdaki her adıma öğrenci fiilen katılır¹⁰³.

2.11.2. Elektronik Öğrenme

Bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler, bilgisayarların bir öğrenme aracı olarak kullanılmasını daha fazla yaygınlaştırmıştır. Bilgisayarların hafıza ve depolama kapasiteleri, etkileşimli alıştırmalar, problem çözme ve simülasyonlar için büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Bilgisayar temelli eğitim, bilgisayarın öğrenmeye uyarıcı etki sağladığı, eğitilenlerin cevapladığı ve sistemin analiz ederek cevaplayana geri bildirim olanağı verdiği etkileşimli bir eğitimidir. Bu tür eğitim, kendi kendine öğrenmeye dayanır ve eğitilenler içinden çıkılmaz bir durumla karşılaştıklarında eğitimciler devreye girer ve sorunu nasıl çözeceklerini gösterirler. Hem programlı eğitim, hem de bilgisayara dayalı eğitim, eğitilenlerin yüksek düzeyde faaliyette bulunmasına neden olur ve onların kendi hızlarında malzemeyi kullanarak çalışmalarına izin verir. Başka bir üstünlüğü, bazı öğrencilerin beşeri bir

¹⁰³ Age,s.267

kolaylaştırıcının yokluğuna, itiraz edebilmelerine karşın eğitimciye daha az bağlı olmalarıdır. İKBS, e-eğitimi sağlayan sistemlerdir.

2.11.3. Görsel-İşitsel Eğitim

Görsel-işitsel eğitim, en eski ve en yaygın eğitim tekniğidir. Bu tekniğe göre; verilmek istenen bilgiler veya malzemeler, videofilm, kapalı devre-televizyon, fotoğraf veya yansılar aracılığıyla gösterilmeye çalışılır. Örneğin bir işin yapılış tarzı, bir filmle eğitilenlere öğretilir. Gösteri sırasında bir eğitimci ek açıklamalarda bulunarak öğrenmeyi kolaylaştırır. Diğer yandan gösterinin sonunda katılanlara soru sorma olanağı tanınır, sorular yanıtlanır veya istenirse gösteri tekrarlanır.

2.11.4. Multimedya Eğitim

Multimedya eğitim, bilgisayar-temelli eğitim ile görsel işitsel eğitimi birleştirmektedir. Multimedya eğitim, bilgisayar,temelli eğitimi yazı, grafik, animasyon, ses ve görüntüyle zenginleştiren bir tekniktir. Programlar, herhangi bir yerden sınırsız olarak 24 saat kullanılabilen, internet veya intranet aracılığıyla sürdürülmektedir. Bilgisayarların beceri, bilgi veya davranışların uygulanabildiği ve test edilebildiği durumları canlandırabilmesinden dolayı, eğitim fiili bir iş ortamında yapılmış gibi his yaratmış olur. Multimedya eğitimleri, eğitilenleri öğrenmeleri yönünde motive eder, onlara anında geri bildirim verir, rehberlik eder. Aynı zamanda, bu tür eğitim, kendi ilerlemelerini izlemelerini, kendi kendilerini test etmelerini, kendi yeteneklerini doğrulamalarını mümkün kılar. Bu üstünlüklerine karşın, multimedya programlarını geliştirmek ve güncelleştirmek oldukça pahalıdır. Ayrıca çeşitli eğitim içerikleri için etkin değildir. Öte yandan eğitilenlerin teknolojiyi kullanma endişesi veya hoşnutsuzluğu, eğitimin etkinliğini azaltır.

2.11.5. Web-Temelli Eğitim

Web-temelli eğitim, internet veya intranet aracılığıyla verilen eğitimidir. İtranet temelli eğitim, şirketin kendi iç bilgisayar ağı üzerinden verilir. İtranet kullanımı, şüphesiz, firmanın kendi çalışanlarıyla sınırlıdır. İnternet temelli eğitimde, çeşitli kamu ve özel kuruluşları internetteki web sitelerinin eğitim programlarına yer

verirler, internet bağlantısı kuran eğitilenler, bu sitelerde yer alan eğitim programlarını izlerler.

Tabiki uygun eğitimi uygun teknikle işgörenlere aktarmak çok önemlidir. Böylelikle eğitimin amacına ulaşmasında bir adım daha ilerlenmiş olunacaktır.

2.12. Eğitimden Sonra Performansı Sürdürme

Herhangi bir yönetimi kullanıp eğitimi geliştirdikten sonra, eğitimle kazandırılmış davranışların sürdürülmesi, iş ortamına yansıtılması gerekir. Yani, eğitim ve geliştirme faaliyetiyle elde edilen performansın korunması eğitimin etkinliği açısından zorunludur. Aksi takdirde yapılan yatırım boşa gitmiş olur. Performansın korunması için aşağıda belirtilen adımların atılmasından kaçınılmaması gerekir.

- **Öğrenme Noktalarının Geliştirilmesi:** Öncelikle öğrenme noktalarının geliştirilmesi gerekir. Bu sayede yeni becerilerin ve bilgilerin unutulmaması sağlanmış olur. Bu öğrenme noktaları, anahtar davranışları özetler ve iş başında bilişsel işaretler olarak fonksiyonda bulunur. Öğrenme noktaları eğitimciler tarafından yazılı hale getirildiğinde, eğitilen için hatırlatıcı olur ve daha ileri derecede beceri kazanımına ve yenilenmeye götürür.
- **Pekiştirme:** Yani davranışları öğrenme, güç ve korku vericidir. Eğitilenlerin kazanmış bulundukları beceriyi göstermeye devam etmelerini sağlamak için davranış pekiştirilmelidir. Pekiştirme, olumlu veya olumsuz olabilir.

Bunlar dışında özel amaçların belirlenmesi, yeni duruma göre bireysel işgörenin kendi kişisel amaçlarını nasıl oluşturacağını ve kendini nasıl pekiştireceğini öğretmek gerekir. Eğer, bunlar sağlanırsa, eğitimden beklenen sonuçlara ulaşmak mümkün olur. Ayrıca eğitime katılan bir işgören, eğitim programını tamamladıktan sonra, insan kaynakları yöneticisi, katılımcının öğretilenlere göre davranıp davranmadığını belirlemek amacıyla onu izleme yoluna gitmelidir. Bu sürecin her eğitim programından sonra sürekli yapılması gerekir¹⁰⁴.

¹⁰⁴ Age, s.271

2.13. Eğitimin Değerlendirilmesi

Değerlendirme, eğitim sürecine katılan kişilerin ulaştıkları dőzeyler ile eğitimcilerin ve işletmenin değerlendirilmesini içerir. Değerlendirme için kullanılacak araçlar “soru formları” ve “grup tartişmaları”dır. Seminer yada kurslara katılanlara dağıtılan soru formlarında; eğitim yerinin fiziksel konumu tartişılabilir; konuşmacılar hakkında izlenimler elde edilebilir; eğitimde yararlı gőrőlen konuların soruşturması yapılabilir ve eğitime konu olan kişilerin geleceğe yönelik dőřőnceleri őęrenilebilir¹⁰⁵.

Anlatılanlar, eğitimin bir sőre olarak ele alınıp, öncesinde planlamasının yapılmasından, sonra uygun yöntem ve tekniklerin tespitinden, daha sonra da eğitim sonrasında eğitime konu olan kişilerin aynı performansı sőrdőrmesi ve eğitimin değerlendirilmesi uygulamalarını içermesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Uygulamada bu hususlar göz őnőne alınıp sorular hazırlanmıştır.

¹⁰⁵ Aldemir., **age**, s.206

3. PERAKENDE SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Perakende sektöründe, müşterilerin ne istediğini bilmek ve onlara istediklerini doğru zamanda, doğru fiyatla ve doğru yerde vermek büyük önem taşımaktadır. Perakende sektöründeki mağazaların her türlü faaliyetlerini müşteri odaklı yapmaları ve müşteri memnuniyeti kavramını kendileri için vazgeçilmez kılmaları kaçınılmazdır. Bu noktada müşteri memnuniyeti kavramını detaylı bir şekilde incelemek gerekmektedir.

3.1. Müşteri İlişkileri Ve Tanımı

Müşteri ,belirli bir işletmenin belirli bir marka malını, ticari veya kişisel amaçları için satın alan kişi veya kuruluştur. Müşteriyi iç müşteri ve dış müşteri olmak üzere ikiye ayırabiliriz.

Dış Müşteri : Sunulan ürün veya hizmeti satın alarak çalışanların ücretlerinin ödenmesini sağlar. Bütün çalışanların amacı, dış müşterinin beklentilerini karşılayacak ürün ya da hizmeti verebilmek için hep birlikte takım halinde çalışmaktır.

İç Müşteri : İşletme içinde bir bölümde çalışan herkestir. En üst düzeydeki yönetim kurulu başkanından en alt düzeydeki işe yeni başlayan bir işçiye kadar bütün çalışanlar, eğer birbirleriyle ilgili iş ve görevleri yapıyorlarsa, iç müşteri tanımlaması içine girer¹⁰⁶.

Kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yararı ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir. Dikkat edilirse süreç üç önemli aşamayı da kapsamaktadır. Müşteri ilişkilerini “Sadece satış eyleminin gerçekleştiği durumu kapsar” şeklinde düşünmek ilkelce çağdışıdır. Ek

¹⁰⁶ Erdoğan Taşkın, “**Müşteri İlişkileri Eğitimi**”, (İstanbul:Papatya Yayıncılık, 2000), 23.

olarak , olumlu müşteri ilişkilerinde her iki tarafın da kazandığı bir davranış biçimi olduğu rahatlıkla söylenebilir.

Müşteri aldığı servisin karşılığını öder, şirketler için ise verilen servis bir harcama değildir. Ödeme pek çok şekilde gerçekleşir. İlki uzun süre müşteriyi elde tutmaktır. Pek çok işyeri müşteri kazanmanın maliyetini bilir. Ancak müşteriyi elden kaçırmamanın maliyetini düşünmezler. Aslında yeni bir müşteri kazanmanın maliyeti, mevcut veya eski bir müşteri ile iş yapmanın maliyetinden çok daha fazladır¹⁰⁷.

“Ben kazanayım, sen kaybet” anlayışı yerine, “ben kazanayım, sen de kazan” düşüncesi ve uygulaması geçmelidir. Rekabet ve piyasaya sürülen ürünlerin, hizmetlerin sayısı ve kalitesinin artması sonucu, insanlar kendisine sunulanı değil, kendi istediğini tercih edecek bir konumda bulunuyor. Bu durumdaki müşterilere yönelik geliştirilen müşteri ilişkileri sonucundan, müşteri tatmini ve bağlılığı (sadakati) yaratmanın ana amaç olduğu da söylenebilir. Böyle bir amaca, müşteri ilişkilerinin yönetimi ile işi ilk başta doğru olarak yapma sonucunda ulaşılabilmektedir¹⁰⁸.

Günümüzün müşterileri büyük değişimler göstermektedir. Teknoloji ve rekabetteki gelişmeler de göz önüne alındığında müşterilerin yeni isteklerini kısaca şöyle özetleyebiliriz:

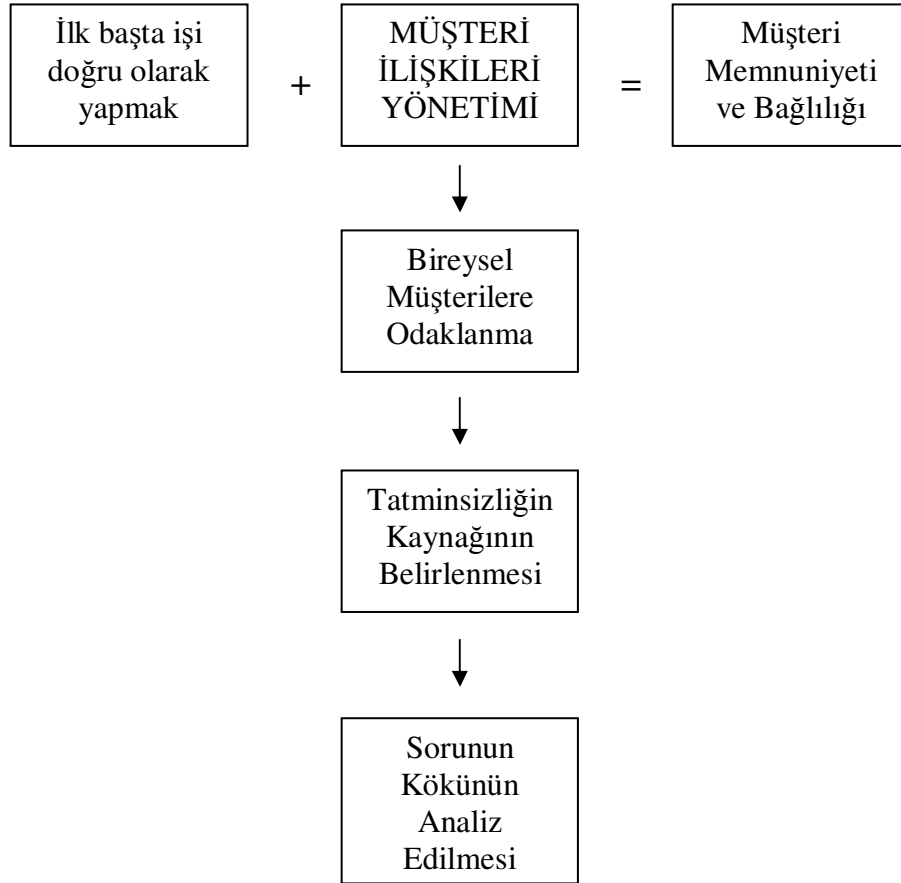
- Müşterinin bilgi düzeyinin artması ve bilinçlenmesi , daha seçici hale gelmesi sonucu müşteri kendine değer verilmesini istiyor.
- Müşteri, kendisine sunulan ürün ve hizmetlerin düşük maliyetli ama kaliteli olmasını arzu ediyor.
- Müşteri, ürün ve hizmetlerin kendi ihtiyaçlarına , beklentilerine uygun olmasını bekliyor.

Müşteri, kendisiyle dürüst, yakın , sıcak ve güvene dayalı bir ilişkinin kurulmasını, yürütülmesini bekliyor, istiyor¹⁰⁹.

¹⁰⁷ Richard F. Gerson., **Müşteri Tatmininde Süreklilik.**, (İstanbul:Rota Yayınları, 1.Bs, 1997), 10

¹⁰⁸ Yavuz Odabaşı, “**Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**”, (İstanbul:Sistem Yayıncılık, 2005), 4.

¹⁰⁹ Odabaşı, **age**, s. 13

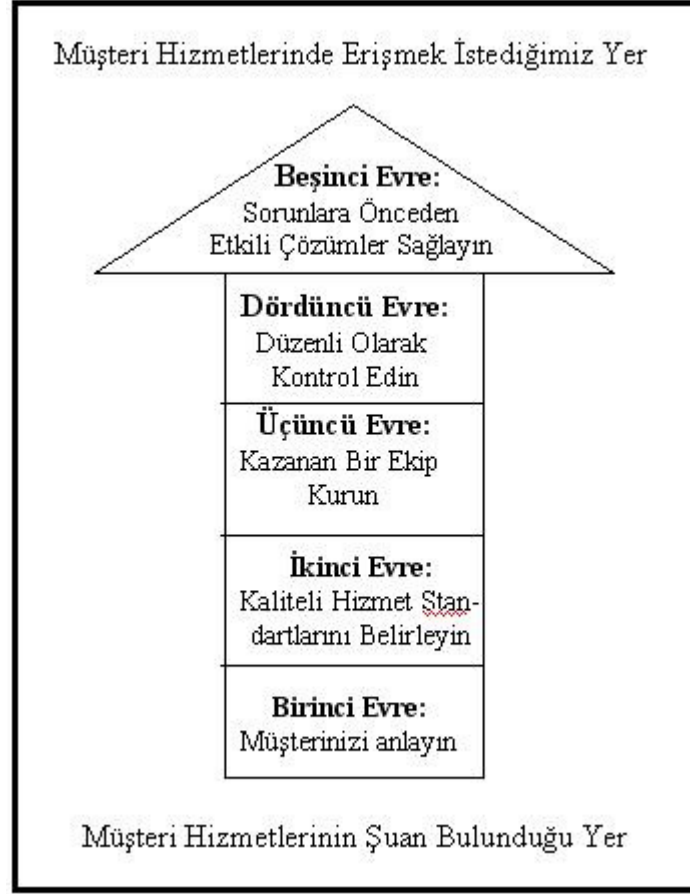


Şekil 1: Müşteri Memnuniyetine Giden Yol

Odabaşı, **age**, s.13

Müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi konusunda en uygun stratejiyi oluşturmak gereklidir. Bu ilk önce şirketin yönetim kurulu toplantısında başlar. Bir işletmede müşteri ilişkileri stratejisi, çalışan herkesin müşteri ilişkilerini doğru yapması ve müşterilere yakın olmasıdır. Bununla birlikte, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinde asıl öncelik düzenli olarak her gün yapılan işlerin iyileştirilmesidir¹¹⁰.

¹¹⁰ Taşkın, **age**, s. 27



Şekil 2: Müşteri Hizmetleri Yönetim Döngüsü

William B. Martin., Müşteri Hizmetlerinde Kalite., Rota Yayınları, 1. Basım, İstanbul, 2002, s.9

İşletmeler çalışanları ile çağdaş, yaratıcı ve verimli bir müşteri ilişkileri istiyorsa, bunu hazırlamaya şimdiden başlamalı ve geleceğin stratejisini yaratmalıdır. Müşteri ilişkileri stratejisi, işletmenin başarısının tamamen işletmede çalışanların sürekli öğrenmesi ve öğrendiklerini hızla uygulamaya dönüştürmesi ile ilgili olduğunun anlaşılmasına bağlıdır¹¹¹.

Daha sonra çalışanlara eğitim verilmesi üzerinde anlaşma sağlanmalıdır. Öğrenme konusunda yöneticilerin çalışanlarına yol göstermesi durumunda çalışanların tavır ve davranışlarının değiştirilmesi konusu müşteri ilişkileri stratejisinin biçimlendirilmesi açısından önemlidir. Örneğin belirli ürünlere karşı müşterilerde davranışın biçimlenmesi, düzenlenmiş öğrenme, algılamadan elde edilen bilgi, motivasyon

¹¹¹ Taşkın, age, s. 27

süreci ve ihtiyaçların farkına varılması ile gerçekleşir. Bunun anlamı, müşterilerin davranışlarının algılama ve öğrenme ile yeni bilgileri toplamaları ve bunları ürünün özellikleri ve faydalarıyla mevcut bilgilerine eklemeleriyle ortaya çıkmasıdır. Bütünleşen bütün bilgiler temel olarak müşterilerin, farklı ürün seçeneklerini değerlendirmelerine ve satın alma kararını vermelerine yardım eder. Bu konuyu ana fikir edinmiş müşteri davranışları ve empati eğitiminin içeriğini (Ek-1)'de görebilirsiniz.

Birbiriyle ilişki içinde olan insanlar, gruplar ve örgütler arasında belli alanlarda anlaşmazlıklar kaçınılmaz olarak ortaya çıkar.¹¹² Bu yüzden eğitimin konusu ne olursa olsun işletmelerde yapılan eğitimler de okumak gibi, kişileri bilinçlendirmeye ve doğru işi, doğru yapmaya yönlendirmeye dayanmalıdır.

3.2. Müşteriler İle Sürekli Ve Etkili İletişim

Müşterilerle iletişim, işletmenin müşterilerine iletmek istenilen konunun tamamen anlaşılabilmesi amacıyla, bilgi, duygu ve düşüncelerin, yazı, konuşma ve görsel araçlar ile veya bunların birlikte kullanılmasıyla iletilmesi, alınması ve değiştirilmesidir.

İşletmenin müşteriyle etkin bir iletişim sağlayabilmesi için öncelikle uygun bir örgüt yapısı kurması, müşteriye ilettiği haberin veya verdiği bilginin geri dönüşünü sağlaması, iletişim için birden fazla kanal kullanması, amaca yönelik bilgi vermesi, uzmanlık bilgisinden yararlanması, müşteri ile mümkünse kişisel olarak yüz yüze iletişim kurması, iletişim ortamının özelliklerini dikkate alması ve yetersiz müşteri ilişkilerinden kaçınması gerekir.¹¹³ Bu konuyla ilgili etkin iletişim, beden dili, müşteri ilişkileri ve davranış geliştirme isimli eğitimlerin içeriklerini (EK-1)'de görebilirsiniz.

İşletmenin müşterilerle olan iletişimi hizmet kalitesi seviyesi ile yakından ilgilidir. Çünkü tatmin olmuş müşteri beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki en küçük farklılıkları görebilecektir.

¹¹² Herbert S.Kindler.,**İş Yaşamında Anlaşmazlıkların Yapıcı Çözümü.**,(İstanbul:RotaYayınları.)11

¹¹³ Taşkın, **age**, s. 27

Veri tabanlı pazarlama kullanarak, daha kesin bölümlenme, daha belirgin hedefleme, müşterilerin şirketle iletişimini sağlayan bilgilerin hemen kullanıma hazır olması, değişik kampanyaların birlikte etkilerinin saptanması, sunulan hizmetleri izleyen veri tabanları oluşturulması ve farklı pazarlama kampanyalarının yapılması sağlanabilir. Veri tabanları, kazanılan müşterilerin sürekli olarak memnun edilmesini ve müşteriyle kişisel bir ilişki içine girilmesini sağlamaktadır. Böylece müşteri ile ilgilenilmesi, önem verilmesi ve müşteri ile iletişimin sürekli sıcak kalması sağlanmaktadır¹¹⁴.

Gelecekte her yönü ile müşteriye odaklanma düşüncesi desteklenmektedir. Kurumlar giderek daha fazla pazar payı odaklı olacaklar. Bu müşteri odaklı olmakla aynı değil. Aslında bütün pazarlarda en önemli unsur, müşteri olmayanlar yani işletmenin ürettiği ürün veya hizmetin müşterisi olma imkanı olanların başka işletmelerden alışveriş yapmalarıdır. Bunun için yönetim, müşterinin aklından geçeni okumak yerine ondan dürüst cevaplar almalıdır. Çünkü, müşterinin “değer” olarak düşündüğü konu çok karmaşıktır. Bunun cevabını ancak müşterinin kendisi verebilir. Yönetim bunu tahmin etmeye bile çalışmamalı, bu soruyu cevaplandırabilmek için müşteriye gitmelidir¹¹⁵.

Müşterinin “değer” olarak düşündüğü bu çok karmaşık konunun araştırılmasına yardımcı olacak kavramsal araçlardan biri müşteri memnuniyeti analizinin yapılmasıdır. Piyasaya sunulan gerçek ürün performansı ile bu ürün veya hizmetten müşterilerinin beklentileri arasındaki açıklık müşteri memnuniyeti açıklığıdır. Müşteri memnuniyetindeki açıklığın tanımlanması için müşteri memnuniyetinin izlenmesi işletmeye yeni fırsatlar sağlar. Müşteri memnuniyeti analizi:

- Yeni ürünler
- Mevcut ürünün geliştirilmesi
- İmalat sürecinin iyileştirilmesi
- Destek hizmetlerin düzeltilmesi

¹¹⁴ Hale Kaşmer, “Müşteri İlişkileri Yönetimi, Müşteri Memnuniyetinin Arttırılmasına Yönelik Bir Model Çalışması ve Deniz Ulaşım Sektöründe Uygulanması”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005, s. 40

¹¹⁵ Taşkın, *age*, s. 230-231

Konularında çeşitli fırsatlar sağlar.Bütün organizasyon müşteri memnuniyeti analizine katılır. Daha ürün planlaması aşamasında böyle bir piyasaya yönelik yaklaşım, teknolojiler ve müşteri ihtiyaçları arasındaki olumsuzluğa engel olmaya yardımcı olur. Rekabet fırsatlarının yakalanması ve müşterilerin belirli ihtiyaçlarının tanımlanması bakımından çoğunlukla böyle bir analiz gereklidir. Genel amaç, satın alıcıların beklentilerindeki açıklığı bularak müşterinin memnuniyet düzeyini yükseltmektir¹¹⁶.

Günümüz şirketleri, organizasyon piramidinin en uç köşesine, mümkün olduğunca az “Problemli Müşteri” ve “Problem” ulaşması için, önlemlerini almaya arada ki katmanların geçirgenliğini olabildiğince düşürmekten başlamakta ve problemlerin ilk seviye olan satış elemanları düzeyinde çözülmeye başlanmasını arzu ve teşvik etmektedirler¹¹⁷.

Müşterinin memnuniyet düzeyinin yükseltilmesi için yeni fırsatların yaratılması olgusu “Bir kişi sizden iki kez alışveriş etmedikçe müşteriniz olamayacağı” görüşünü destekliyor. Çünkü müşteri ile bağlantı kurmaya ancak bu ikinci alışverişten sonra başlayabilirsiniz. Müşteri üzerindeki odaklaşma başka işleri bir kenara bırakacak derecede olacaktır. Üretim veya hizmet işletmelerinde, organizasyon katmanları azaltılmış işletmeleri destekleyen başarılı yönetici ve uzmanlar için müşteri, saplantı haline gelecek. Bilişim teknolojisinin yaratıcı ve etkin bir şekilde kullanılması müşteriye yönelik sürecin itici gücünü oluşturacaktır¹¹⁸.

Müşteriye yönelik sürecin gelecekte işletmenin itici gücünü oluşturabilmesi için kişiler arasında olumlu ilişkiler, işletmeler arasında da kazan-kazan zihniyeti önemli olacaktır. “Sonuçlar ilişkilere bağlıdır”. Ford Şirketleri Yönetim Kurulu Eski Başkanı Don Petersen bunu söylerken işletme yönetiminin başarısındaki önemli bir noktayı vurguluyordu. İşletmeler, birbirine zarar vermeden veya ortadan kaldırmadan kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayarak “kazan-kazan rekabeti” ile çalışmaları gerekecektir. Kendi aralarındaki yıkıcı mücadele zihniyeti yerine kazan-kazan zihniyeti gelecekte mükafatlar getirecektir.

¹¹⁶ Taşkın, **age**,s. 231

¹¹⁷ Teoman Akben., **İyi Müşteri.**, (İstanbul:Alteo Yayınları, 1.Bs, 2008), 44

¹¹⁸ Taşkın, **age**, s. 231

Güven bütün iş ilişkilerinin köşe taşıdır. O olmadan satış yoktur¹¹⁹.

1. İyi müşteri ilişkileri şu şekilde sağlanacaktır.

- Müşteri ihtiyaçlarını her satıştan önce ve sonra sorarak
- Dürüst müşteri ilişkileri ile
- Şirket hedeflerine uygun kar oranlarıyla
- Müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayacak en uygun ürün ve hizmetlerin geliştirilmesiyle
- Bu ürünler için yeni pazar potansiyellerinin araştırılması ile
- İşletme ve piyasanın özelliğine uygun diğer tedbirleri alarak

2. Çok fazla iyi müşteri ilişkileri şu anlama gelecektir.

- Hizmet maliyetleri çok yükselecek
- Karlılık düşecek
- Piyasası sınırlı ürünlerin ürün geliştirme maliyetleri çok yüksek olacak
- Ödemeler gecikebilecek
- Gereksiz satış ziyaretleri yapılacak
- Satış geliri getirmeyen tutundurma faaliyetleri fazladan yapılacak

3. Kötü müşteri ilişkileri şu anlama gelecektir.

- Satılan ürünler değersiz bulunacak
- Ürün ve hizmetler müşterinin ihtiyaçlarına yönelik olmayacak
- Satış ziyaretleri yetersiz olacak
- Kredi kontrolleri yetersiz kalacak
- Tutundurma çabaları yetersiz olacak
- Sonuçta diğer nedenlerle birlikte kar kaybı olacaktır

¹¹⁹ Len D’Innocenzo, Jack Cullen., **Müşteri Odaklı Satış**, (İstanbul:Hayat Yayınları 2004), 16

İşletmeler en çok müşteri tabanındaki değişimler sonucu değişir. Bir işletmenin pazarlamadaki etkinliği müşterilerdeki bu değişimleri ve hareketlerin ölçülmesini hedeflemelidir. Eski müşteriler bir işletmeyi geliştirmenin en basit kaynaklarından biridir. Eskiden satış yapılan fakat artık satış yapılamayan müşteriler gözden geçirilmelidir¹²⁰.

4. Eski müşteriler

- Artık satın almayan müşterilerin satın alma şekilleri değişmiş olabilir.
- Az sayıda ürün satın alan müşterilerin satın alma düzeyi ve sıklığı değişebilir.
- Kaybedilen müşteriler muhtemel ürün veya hizmetle ilgili sorunların işareti olabilir.
- Diğer taraftan, işletmenin halen sürekli satış yaptığı mevcut müşterilerinin satın alma alışkanlıklarının bilinmesi şirketin farklı fırsatları öğrenmesini sağlar.

5. Mevcut müşteriler

- Müşteriler pazarın tek bir alanında mı? Başka kimlere satış yapılabilir?
- Mevcut müşterilere başka ürünler satma imkanı var mı?
- Ürünler nasıl geliştirilebilir veya yaygınlaştırılabilir?
- Müşterilerin daha fazla sayıda ürün alması veya daha sık alışveriş etmesi mümkün mü? Başka neye ihtiyaçları var?
- Doğru kişiyle doğru kademede ilgileniliyor mu?
- Rakipler kimler?
- Müşteriler mali bakımdan güçlü mü?

6. Yeni müşteriler

- Dünya ve ülke ekonomisindeki makro gelişmelerin işletmeye etkileri araştırılmalıdır.

¹²⁰ Taşkın, **age**, s.234

- Başka sektördeki piyasa araştırmalarına bakılmalıdır.
- Yeni tip müşteriler analiz edilmelidir.
- Rakiplerin ürün ve hizmetleri araştırılmalıdır.
- Teknoloji yakından izlenmelidir.
- Eski ve mevcut müşterilerinin yanısıra işletme gelecekteki müşterilerini de tanımalıdır. Sadece mevcut durumu korumak yeterli değildir. Gelecekteki amaç ve hedefler de tanımlanmalıdır. Piyasa araştırmaları yapılırken gelecekteki yeni müşterilerin ihtiyaçları da araştırılmalıdır.

Kısaca müşterileri anlamak için anahtar sorular, ne, kim, nerede, nasıl, ne zaman sorularıdır. Bu sorulara verilen cevaplar müşteriler ile kişisel olarak bağlantı kurulmasını kolaylaştırmaktadır.

İletişim düşünce, fikir ve duyguların konuşma, dinleme, yazma, eylemler, davranışlar, tavırlar, resimler, işaretler ve simgeler yoluyla aktarılması olarak tanımlanabilir. Etkili iletişim açık, özlü ve tamdır.¹²¹ İletişim, konuşma, dinleme, yazma, okuma, sözsüz iletişim ile elektronik iletişim araçlarının etkin olarak kullanılmasını kapsar. Müşteri ilişkilerinde iletişim, müşteri ve çalışan arasındaki birbirleriyle ilişkili mesaj alış verişidir. Müşteri ilişkilerinde başlıca iletişim şekilleri, sözlü, sözsüz ve yazılı iletişimidir. Sözlü iletişim konuşarak yapılan iletişimidir.

Müşterilerle iletişim, işletmenin müşterilerine iletmek istenilen konunun tamamen anlaşılabilmesi amacıyla, bilgi, duygu ve düşüncelerin, yazı, konuşma ve görsel araçlar ile veya bunların birlikte kullanımıyla üretilmesi, alınması ve değiştirilmesidir.

Personelin, “insanlara değer vermek” ya da “dürüstlük” ten söz edildiğinde ne kastedildiğini tam olarak anlaması sağlanmalıdır. Bunun için yöneticilerin personellerle bir araya gelip konuşması, sadece hedefler, kotalar ya da yeni makineler hakkında değil, işlerini nasıl yapması gerektiğinden, işlerini yaparken hangi ahlaki değerleri göz edildiğinden söz eden toplantılar düzenlenmelidir¹²².

¹²¹ Eleri Sampson., **İmaj Faktörü.**, (İstanbul:Can Yayınları., 1.Bs, 2002), 26

¹²² Elizabeth P. Terney., **İş Ahlakı.**, (İstanbul:Rota Yayınları, 1.Bs, 1997), 85

Müşterilerle olumlu iletişim ve etkin ilişkiler, müşterilerin memnun olmasını ve işletmenin sürekli müşterisi olmasını sağlar. Bilindiği gibi, insanların davranışları karşısındaki kişinin davranışlarından doğrudan etkilenir. Bunun için, müşteri ilişkilerinde ne söylendiği kadar, nasıl söylendiği de çok önemlidir. Müşteriye anlatılan konu veya verilen bilginin içeriği kadar, müşteriyle kurulan ilişki sırasındaki tavırlar da çok önemlidir. Karşımızdaki kişinin davranışları bizim karşımızdaki kişiye olan davranışlarımıza bağlıdır.

Bu nedenle, müşteriye doğru bilgi, doğru tavırla verilmelidir. Her çalışanın müşteriye doğru bilgiyi doğru tavırla verebilecek şekilde, genel olarak müşteri ilişkileri, özel olarak da müşterilerle iletişim konularını iyi anlaması ve uygulaması gerekir.

İşletmenin müşterisiyle etkin bir iletişim sağlayabilmesi için öncelikle uygun bir örgüt yapısı kurması, müşteriye ilettiği haberin veya verdiği bilginin geri dönüşünü sağlaması, iletişim için birden fazla kanal kullanması, amaca yönelik bilgi vermesi, uzmanlık bilgisinden yararlanması, müşteri ile mümkünse kişisel olarak yüz yüze iletişim kurması, iletişim ortamının özelliklerini dikkate alması ve yetersiz müşteri ilişkilerinden kaçınması gerekir¹²³. Bu da çalışanların eğitim geliştirme bölümünde bahsettiğimiz yöntem ve tekniklerle geliştirilmesiyle daha kolay sağlanabilir.

3.3. Müşteri Memnuniyeti

Bir tüketicinin belirli bir ürün ile olan tüketim deneyimini değerlendirmesi sonucunda geliştirdiği tutum tüketici memnuniyeti veya memnuniyetsizliği olarak bilinmektedir. Tüketici memnuniyeti tekrar satın alma kararının bir unsurudur. Müşterilerin memnun olmaları için öncelikle bir şeylerden memnun kalmamış olmamaları gerekmektedir. Şirketlerin birinci hizmet önceliği müşterileri memnun etmeyen tüm fırsatları elimine etmek olmalıdır çünkü, bunlar müşterilerin şirketi bırakmasına sebep olan şeylerdir. Daha sonra müşterileri memnun etmeye ve mutlu etmeye yatırım yapılabilir. Bir satın alma ile ilgili olan müşteri memnuniyet, ürünün alıcının beklentilerine göre olan performansına bağlıdır. Müşteri değişik derecelerde memnuniyet yaşayabilmektedir. Eğer ürünün performansı beklentileri

¹²³ Taşkın, *age*, s. 27.

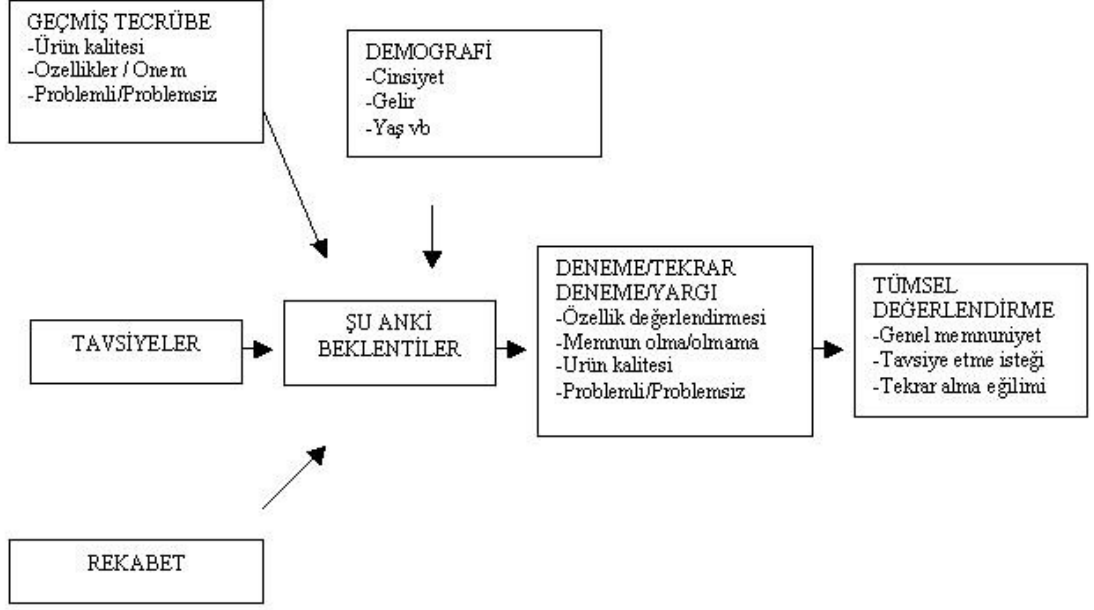
karşılamazsa müşteri memnun olmayacaktır. Eğer performans beklentileri karşılar, müşteri memnun olacaktır.

- Şikayet eden müşterilerin çoğu eğer şikayetlerine çözüm getirirseniz iş yapmaya devam eder.
- Memnun kalmayan müşteri bunu on kişiye anlatır. Bunların %13'ü de problemi yirmi kişiye anlatır
- Memnun ve şikayetleri giderilmiş müşteriler yaklaşık üç-beş kişiye anlatır.
- Yeni müşteri edinmenin maliyeti eski müşterileri elinde tutmanın maliyetinin 5 yada 6 katıdır.
- Bir müşterinin sadakati ve ömrü boyunca o işyeri için değeri tek bir satın alınan bedelinden on kat daha fazladır.
- Müşteri hizmetleri onlar kuralı ile yürütülür. Yani her yeni müşteri kazanmanın bedeli on bin sterlin ise her yeni müşteri kaybetme on saniye , bu problemin çözümü on yıl sürer¹²⁴.

Perakendeciler müşteri memnuniyeti ve memnuniyetsizliği üzerinde son derece dikkatlidirler. Çünkü onlar stratejilerinin optimum seviyede olmalarını isterler. Alışveriş merkezlerindeki satıcılar üzerinde yapılan bir çalışma, satılan ürünlerdeki çeşitliliğin, arkadaş canlısı çalışanların, iyi satış fiyatlarının ve satılan ürünlerin kalitesinin insanları en çok memnun eden etmenler olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanında alışveriş merkezinin yerinin uygunluğu, park edebilme olanağı ve alışverişin yapıldığı yerin özellikleri ise memnuniyeti az etkileyen faktörlerdir¹²⁵.

¹²⁴ Kaşmer, age, s. 40

¹²⁵ Barry Berman, Joel R.Evans., **Retail Management a Strategic Approach.**, (Seventh Edition., Prantice Hall., New Jersey.,2000), 227



Şekil 3: Müşteri Memnuniyeti Modeli

Odabaşı, a.g.e.,s. 16

3.4 Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Uygulama hazırlanırken bu bölümde anlatılan ürün hizmet kalitesi, beklentiler ve ürün performansı konuları müşteri memnuniyeti ile ilgili sorularda temel olarak kullanılmıştır. Uygulamada kullanılan anket formunu EK 3’de görebilirsiniz.

3.4.1. Ürün/Hizmet Kalitesi

Ürün/Hizmet Kalitesi memnuniyeti önemli derecede etkilemektedir. Yapılan bir araştırma firmalar arasında kaliteli ürünlerin karlılığının yüksek olduğunu bulmuştur, müşterilerin isteği kalite olduğuna göre rekabet halindeki firmalar kaliteyi korudukları sürece başarılı olacaklardır. Tüketiciler kaliteyi yorumlarken marka ismini, fiyatı, ürünün reklamı için harcanan tahmini parayı göz önünde bulundurmaktadırlar.

3.4.2. Beklentiler

Müşterinin memnuniyeti alım öncesinde ürünle ilgili beklentilerinden önemli derecede etkilenmektedir. Mamulün kullanım maksadına uygunluğu ile beklentiler

denk düşüyorsa veya beklentilere kabul edilebilir seviyede ulaşmışsa müşteri tatmin duyabilmektedir. Beklentilerinin altında kaldığı zaman ise muhtemelen tatminsizlik yaşayacaktır.

3.4.3. Performans

Bir ürünün temel çalışma, işlev özellikleri vb gibi kullanımı sırasında o ürünün performansını görürüz. Ürünün performansı müşterilerin beklentileri ile aynı veya yüksekse memnuniyet söz konusu olmaktadır¹²⁶.

3.5. Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışı ve Kalite

Basit olarak , şirket ve tüm çalışanları olarak her eylem ve kararın sunulan ürün ve hizmetlerin müşterilere memnuniyet verecek biçimde planlanmasına çalışmak ve sonuçta sürekli tercih edilen bir kuruluş olabilmektir. Müşteri odaklı olmanın önemli bir bileşeni , müşteri tatmini ve ölçümüdür. Müşteri tatmini, müşterinin bekledikleri ile elde ettikleri arasında örtüşmenin oluşma durumudur. Memnuniyeti oluşturan bileşenler göz önünde tutularak değişik türde memnuniyetten söz edilebilir.

- Müşteri bilgileri
- Geliştirilmiş müşteri ilişkilerine bağlılık
- Müşteri hizmet standartları
- Şikayet sonuçlandırma süreçleri
- Sürdürülen müşteri tatmini ölçümleri
- Rakipleri ile müşteri tatmin düzeylerinin karşılaştırılması

Son yirmi beş yıl içerisinde , düşük fiyata ya da büyüklüğe dayanarak bir zamanlar pazara hükmeder durumda olan kuruluşlar , kendilerini “kalite” ve “müşteri hizmet”lerinde rekabet eder durumda bulmuşlardır. Aslında bu iki konuya duyulan ilgi çok öncelere dayanır ve bazı kuruluşlar bunu bir kuruluş felsefesi yapmıştır.Örneğin Proctor&Gamble 150 yıldan fazla süredir kaliteye önem vermişlerdir. IBM , 80 yıldan fazla zamandır rekabetini üstün müşteri hizmetleri

¹²⁶ Kaşmer. age, s.19

üzerine kurmuştur. Değişen , aslında yönetimin bu konulara duyduğu ilgi ve dikkatin artışıdır .

Geleneksel kalite görüşünde, ürünler ve hizmetler aşağıdaki özelliklerinin ışığında değerlendirilirdi. Dayanıklılığı , güvenilirliği vb. gibi. Bunun ötesinde, çok sayıda kuruluş, değişen koşulların baskısı altında, kalite kavramı hakkında yeniden düşünmeye başlamıştır. Sonuçta anlaşıldı ki ürün, dünyanın en güçlü ve parıltılı ürünü olsa bile, eğer müşterinin ihtiyaçlarını, istediklerini ve beklentilerini karşılayamıyorsa yeterli değildir. Yeni kalite anlayışı bunu dikkate almakta ve pazarlamacılara, ürünlerini / hizmetlerini doğru özelliklerle, doğru performans ile doğru dayanıklılık düzeyi ve bunun gibi niteliklerle sunmaları için yol göstermektedir. Bütün bu gelişmeler bizi kalitenin yeni tanımına götürür : “Bir ürünün müşterinin beklentilerine ve şartlarına uyma derecesi”. Diğer kabul görmüş tanımlar şöyle sıralanabilir¹²⁷ .

Kullanıma uygunluk

- Mükemmellik derecesi
- Müşteri memnuniyeti
- Ürünlerin ya da hizmetlerin kullanım amacına uygunluğu

Bu çerçevede kalitenin boyutlarını özetleyen prensipler

- Performans
- Uygunluk
- Güvenilirlik
- Yarayışlılık
- Dayanıklılık
- Onarılabilirlik
- Estetiklik
- Fiyat

¹²⁷ Odabaşı , **age**, s:31-32

olarak verilmektedir¹²⁸.

Müşteri memnuniyeti günümüzde beklentilerin ve müşteri yapısının göz alıcı bir hızla değiştiği düşünüldüğünde sağlanması çok zor olan, sürdürülmesi ise çok daha fazla çaba isteyen bir olgudur. Potansiyel müşterilerin tanımlanmasından, toplumsal imajın yönetimine kadar bir dizi faktörün etkisinde müşteriler artık kurumları yönlendirmektedir. Müşteri beklentileri doğrultusunda ilerleyemeyen kurumsal odaklılık ise, hızla fonksiyonlarını yitirmektedir. Toplam kalite felsefesi ise müşteriye odak noktasına oturtmuştur.

Toplam kaliteye göre müşteri memnuniyetini sağlayan ürün ve hizmet (servis) kalitesi aşağıdaki koşulları sağlamalı veya bunlara uyum göstermelidir;

- Şartnamelere uygun
- Hata oranlarını sıfırlamaya yönelmek
- Güvenilirliği esas almak
- Zamanında ve eksiksiz teslimat
- Ürün ve eğitim dokümantasyonu
- Satış desteği ve teknik destek ağlarını kurmak olarak özetlenebilir.
- Müşteri mutluluğunu ve bağlılığını yaratan koşullar arasında, toplumsal etkiyi oluşturan, sosyal faaliyetlerin etkinliği, topluma ve çevreye verilen zararın önlenmesi, doğal kaynakların korunmasına katkı vb.yaklaşımlar ve uygulamalar da sayılmaktadır. Bu koşullar yaratılmadığında müşteri tatminsizliği doğar.

Müşteri tatminsizliği sonucu;

- Satış fiyatları geriler
- Reklam ve promosyon masrafları artar.
- Pazar kaybı yaşanır¹²⁹.

¹²⁸ Şeminur Topal, **Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri**, (İstanbul: Y.T.Ü., 2000), 4

¹²⁹ Topal, **age**, s.44

Memnun olmayan müşteriler çoğunlukla üreticilere şikayet etmezler. Pazar pozisyonu, kaybedilen müşteriler tarafından sessizce aşındırılırken yeni müşterileri cezbetmek daha zor olmaktadır, çünkü her bir memnuniyetsiz müşteri memnuniyetsizliğini etrafındaki kişilere anlatmaktadır. Böylece ağızdan ağıza negatif iletişim gerçekleşir ve müşteri çekmeyi daha zor ve pahalı kılar. Müşterilerin bu tip davranışları bazı işletmeleri memnun olmayan müşterilerin şikayet etmelerini cesaretlendirmek için programlar geliştirmeye yönlendirmektedir. Sadece müşteri şikayetlerinin spesifik detayları ve memnuniyetsizliğin kaynağı ile bir işletme düzeltici faaliyetler gerçekleştirebilmektedir

Müşterilerin ne satın aldıklarında kalite önemli bir belirleyici olmaktadır.Üstün kaliteli ürünler için müşteriler daha fazla ödemeye razı olmaktadır.Bir araştırmaya göre kalite belirleyicileri şunlardır¹³⁰.

- Marka adı
- Ağızdan ağza iletişim
- Geçmiş deneyim
- Performans
- Fiyat

Kuruluşların performansları ile uyguladıkları kalite düşünceleri arasında doğrudan ilişki olduğu bilinmektedir.Sonuçlar şu konularda ölçülebilmektedir:¹³¹

- Müşteri ilişkileri
- Liderlik
- Çalışanlarla ilişkiler
- Kuruluş verimliliği
- Müşteri tatmini

¹³⁰ Odabaşı, **age**, s.33

¹³¹ **Age**, s. 34

Toplam kalite uygulamaları farklılıklar gösterebilmekte ve tek bir “en doğru” yaklaşım bulunmamaktadır. Kuruluşların büyük bölümü , karlılıklarını artan müşteri tatmini, çalışanların yüksek moralleri ile elde ettiklerini belirtmişlerdir. Burada kalite ve karlılık arasındaki ilişki Şekil 4’te detaylı bir şekilde görülmektedir.

Yapılan araştırmalar aşağıdaki konuların geniş kabul gördüğünü ortaya koymaktadır¹³².

- Stratejik performansta kalite kritik bir faktördür.
- Kalite , müşterinin gözünde anlam ve içerik kazanır.
- Rekabetçi duyarlılık kritik bir boyuttur.
- Süreç geliştirme bir strateji uygulamasıdır.
- Çalışanların katılımı artmaktadır.

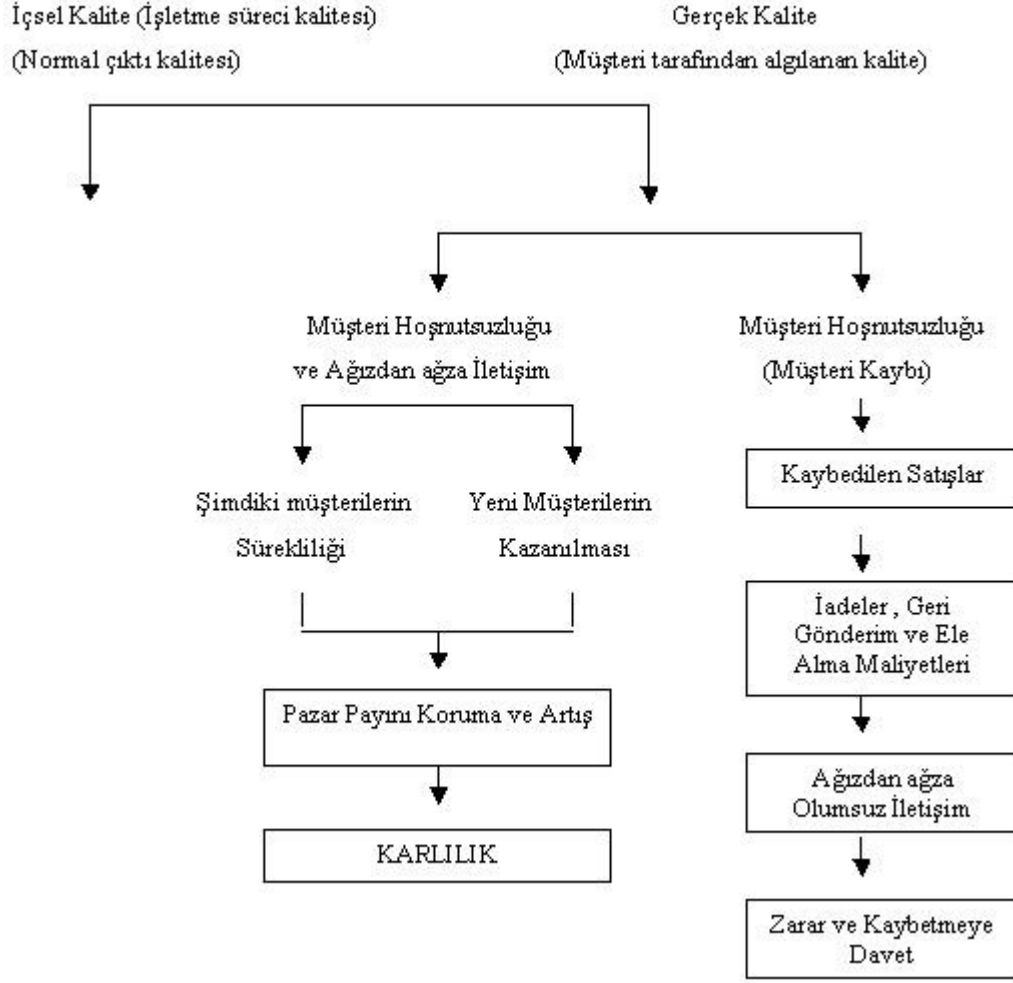
Bütün bu anlatılanlar çalışmamızın hipotezlerinin oluşmasına ışık tutmaktadır.

Müşteri memnuniyetinin sağlanması için her kuruluşun öncelikle kendi kalite tanımını yapması gerekmektedir. Eğer , bir kalite tanımımız yoksa , üç aşamalı bir düşünce bunu formüle yardımcı olabilir :

- Müşterilerinizden , kalitenin ne olması gerektiği
- Çalışanlarınızdan , özellikle satış ve pazarlama bölümlerinden , düşüncelerin size doğru akmasını sağlayın.
- Rakiplerinizin kullandığı kalite tanımını belirlemeye çalışın.

Kuruluşun kalite tanımı bu yöntemle belirlendikten sonra , toplam kalite evrimi için evrim süreci adım adım takip edilir.

¹³² Odabaşı, **age**, s34

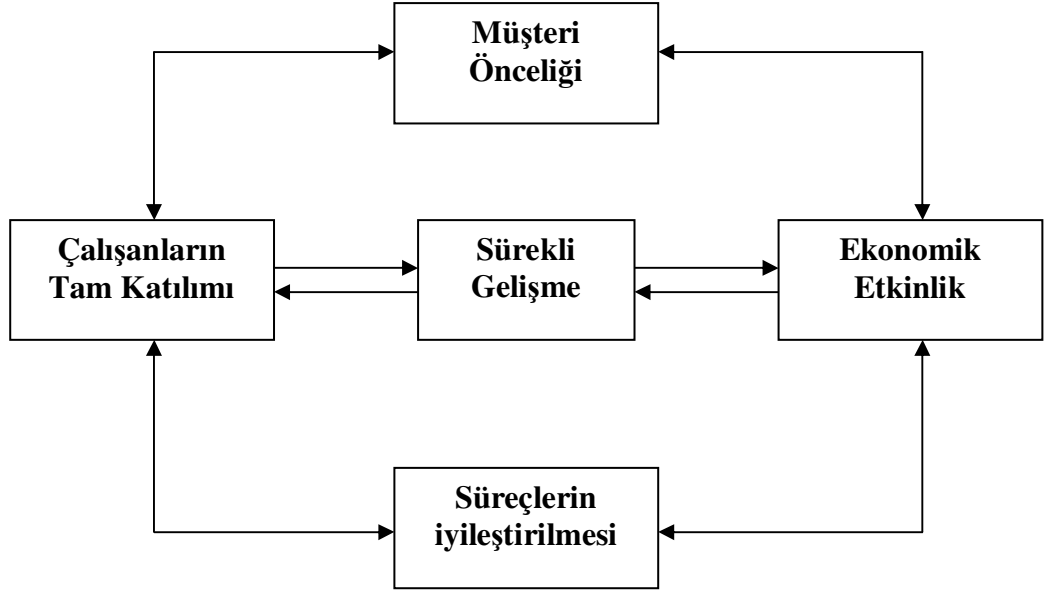


Şekil 4: Kalite ve Karlılık İlişkisi

Odabaşı, a.g.e.,s. 35

“Toplam Kalite Anlayışı ve uygulaması birbiriyle bağlantı ve etkileşimde olan dört ana faaliyete indirgenebilir.Dört ana faaliyette ortaya çıkartılacak iyileştirme “Sürekli Gelişme”yi yaratır¹³³.

¹³³ Odabaşı, **age**, s. 37



Şekil 5: Toplam Kalite Faaliyetleri

3.6. Kalite Standartlarının Oluşturulması Ve Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi

Müşteri hizmeti, karşılıklı avantaj sağlayacak şekilde uzun dönemli ilişkileri güvence altına alabilecek bir yaklaşımla müşterilerle Pazar amaçlarını oluşturan gruplara bağlar oluşturmaktır. Kaliteli bir müşteri hizmeti, müşterinin ne anladığını anlamayı ve önerilen mala ya da hizmete daha başka ne gibi değerlerin katılabileceğini belirlemeyi içerir. Hizmet kalitesi, bir kuruluşun müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da geçebilme yeteneği olduğu için, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında hizmet kalitesinin önemi büyüktür¹³⁴.

3.6.1. Kalite Standartlarının Oluşturulması

Günümüzde kalite, başarılı yönetimin en önemli unsurlarından biri olmuştur. Kalite işletmelerin elinde bir sihirli değnek gibi olmuştur. Fakat bu sihirli değneğin çok iyi kullanılması için müşteri ilişkilerinde kalitenin öneminin iyi bilinmesi ve dikkatle tanımlanması gerekir. Çünkü kalitenin soyut bir kavram olduğu, göreceli olduğu, kalitenin, o ürün veya hizmeti satın alanların değer yargılarına bağlı çok olarak çok değiştiği göz önüne alınmalıdır. Ayrıca müşteriler, zayıf ürün performansı veya ürün

¹³⁴ Kaşmer, age, s.49

ve hizmet kalitesinden çok müşteri ilişkilerindeki kalite konusunda yapılan hatalardan kaybedilmektedir.

Hizmet üreten işletmelerin, yüksek kaliteli hizmetler ve bu hizmetlerin etkin bir şekilde sunumunu sağlamaları için kalite planlar yaparak kalite standartlarını oluşturmaları gerekmektedir.

Müşterilerin memnun edilmesi, işletme ve kurumların varlıklarını sürdürebilmesi için zorunludur. Çünkü önemli olan müşterilerin bir defa sürekli olarak aynı yere gelmelerini sağlamaktır; onları sadık müşterileri haline getirmektir. Fakat müşterilerin birbirinden oldukça farklı beklentileri vardır. Bir ürün ve hizmetin müşterilerin istekleri veya beklentilerini, karşılaması müşteri tatmini ya da bir başka deyişle müşteri memnuniyeti sağlar.

Memnun kalan müşteriler, işletmenin “iyi niyet elçileri” veya “tarafatları” olarak olumlu konuşmaları ile yeni müşteriler kazandırır. Memnun olmayan müşteriler ise daha fazla konuşur, olumsuz konuşmaları bir propagandaya dönüşür ve tahmin edilen daha çok müşteri kaybına neden olabilir. Bundan dolayı ki işletmelerin sadık müşterilerini, başka bir ifadeyle tarafatların sayılarını, arttırmaları gerekmektedir. Çünkü sadık müşteriler işletmenin en önemli varlıklarıdır. Sadık müşterilere satış yapmak, işletme karlılığını artırmaktır. Memnuniyet sağlanmışsa müşteri tekrar satın almalarını ve hizmet kullanımlarını devam ettirecektir. Yeni müşteri kazanmanın maliyeti ise çok yüksektir. Bu nedenle, bir işletme için mevcut müşterilerini korumak, yeni müşteriler bulmaktan çok daha önemlidir¹³⁵.

3.6.2. İşletmelerde Hizmet Kalitesi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi

Kaliteli müşteri ilişkileri yaklaşımı, müşteri ihtiyaç ve isteklerinin karşılanarak müşterilere beklentilerinin ötesinde hizmet sunmak olduğu için, kurum ve işletmelerin müşteri ilişkilerini müşteriye hizmet edecek şekilde düzenlenmesi gerekir. Müşteri ilişkilerinin kalitesinin yükseltilmesi sayesinde müşterilerin işlemeye bağlılığının yükselmesi sağlanacaktır.

¹³⁵ Age, s.50

İşletmelerde müşteri ilişkilerine etkin araçlardan en önemlisi, en geniş anlamıyla kalite yaklaşımıdır. Müşteri ilişkilerinde kalite sağlanmışsa, bu kalite müşteriye geri getirmeye yetecektir. Etkin müşteri ilişkilerini geliştirmek demek, kalite demektir. Ne sunuluyorsa onun kalitesi ve nasıl sunulduğunun kalitesi önemlidir.

Kalite görecedir. Kalite müşterilerin değer yargılarına ve beklentilerine göre değişmektedir. Müşterilerin beklentileri değişirse verilen hizmet ve satılan ürünle ilgili olarak kalite anlayışı da değişir. Hizmetlerin performansı ve kalitesinin yanı sıra müşteriyle olan ilişki, müşteriye karşı tutum ve davranışlar da müşterinin memnuniyetinde ve tatmininde göz ardı edilmemelidir. Bu sebeple işletmeler ve personeli müşterilerinin, kimler olduğu, duygu, düşünce ve beklentilerinin neler olduğunu saptamak, mevcut ve hedef müşterilerine yönelik sürekli araştırmalar yapmak zorundadır. Bu ölçütlere göre ürün ve hizmet politikaları yeniden yönlendirilmelidir.

3.6.3. Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesini Yüksek Tutmak İçin İçsel ve Dışsal Pazarlama

Şirketler iç ve dış olmak üzere iki farklı pazar ve müşteri grubuna ayrılmaktadır. Yani içsel ve dışsal pazarlamadan söz edilebilir. Hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilmesi, bazı stratejilerin oluşturulması ve engellerin aşılması işletmenin bu iki yüzünü iyi yönetebilmesine bağlıdır.

Berry ve Parasuramana göre; içsel pazarlama, kalifiye elemanların ihtiyaçlarını sağlayarak, işletmeye çekebilme, onları geliştirme, motive etme ve elde tutabilmektir. İçsel pazarlama, personeli müşteri olarak ele almak- daha önemli olan, onların desteğini kazanmak- kişisel ihtiyaçlarını iş-ürün şekline uygun biçime sokma stratejisidir. Buna karşı Ahmet ve Rafiq ise içsel pazarlamayı, dış müşteri tatmini bakış açısında iç müşterinin iyi bir insan kaynakları yönetimi olması gerektiğini savunmaktadır.

Artık müşterinin düşlerini, hayallerini ve rüyalarını tatmin etmek gerekmektedir. Sunulacak hizmetleri müşteri ihtiyaç duymadan hayata geçirmek gerekmektedir. Yani müşterinin beklentilerinin ötesine geçmek ve müşterinin söylemediği ihtiyaç ve isteklerine göre de en uygun hizmetleri yatarak kendisine sunmak gerekmektedir.

Aslında bu bir işletme için hedef olarak algılanmalıdır. Müşteri memnuniyetinde hizmet kalitesi demek, bir gülümseme kampanyası başlatmak demek değildir. İşlemelerde müşteriye sunulan hizmetin kaliteli olması gerekmektedir. Müşteriye sunulan hizmet her işin başında gelmelidir.

Şekilde görüldüğü gibi müşteri memnuniyetini öğrenmek istersek ilk önce müşteri beklentilerini belirlememiz gerekir, sonra bu beklentilere bağlı olarak hizmetleri veya ürünleri nasıl algıladıklarını ve beklentilerin doğruluğunun kanıtlanması gerekmektedir. Şemanın sağ kenarında işletmenin iç Pazar boyutları yer almaktadır. Burada ürün/hizmet özelliklerinde dış pazardaki müşterilere nazaran iç müşterinin davranışları ve öncelikle önem verildiği görülmektedir. İç pazarda doğrulayıcı kanıtlar ürün tüketimi ile alakalı olmamaktadır. İç müşterinin dış müşteriye göre beklentileri daha belirgindir¹³⁶.

Dış pazarda önemli noktalar	Müşteri memnuniyeti boyutları		İç pazarda önemli noktalar
Beklenen ürün/hizmet karakteristikleri	←	Beklentiler	→ Öncelikli Müşteri beklentileri
Satış ve kullanım noktasında ürün/hizmet özellikleri(yetenek)	←	Algılanan ürün/hizmet	→ Dış pazara karşılaştırmalı iç öncelik ve kriterler
Ürün/hizmetlerle alakalı olumlu sonuca karşı hayal kırıklığı	←	Doğrulayıcı kanıt	→ Müşteri ve tutumlarının gelecek davranışlara etkisi ve belirsizliklerle ilgili yargı
Olumsuz şikâyetlerin üstesinden gelme	←	Şikâyet davranışları	→ Müşteri şikâyetlerini geri çevirmek, düşmanlık ve kendini savunmaya sebebiyet vermektir.

Şekil 6: İç ve Dış Pazarlamada Müşteri Memnuniyeti Boyutları

Kaşmer, age, s 51

¹³⁶ Age, s.51

3.6.4.İşletmelerde Hizmet Kalitesinin Sağlanmasında İç ve Dış Müşterinin Önemi

Günümüzde bir işletme için yeteri kadar iyi olmak, rekabette üstünlük sağlamaya yetmemektedir. Müşteri beklentileri hızla yükselirken bunu karşılamak için müşteriye kulak vermek, sürekli öğrenme ve gelişme sağlayarak müşterinin istek ve beklentilerini tatmin etmek gerekmektedir. Zaten günümüz kalite yönetimi anlayışının önemli unsurlarından biri müşteri odaklı olmaktır. Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, müşterilerin önemli bir bilgi kaynağı olarak algılanmalarının kullanılması, müşteri şikâyetlerinin değerlendirilmesi, onlarla yüz yüze görüşülmesi, müşteri odaklı kalite anlayışının temel girdileridir. Ancak günümüz kalite anlayışında kaliteyi gerçekleştirmek, sadece dış müşterilerin değil iç müşterilerin de memnuniyetiyle ilişkilidir.

Klasik(geleneksel) yönetim yaklaşımında kar maksimizasyonu her zaman için ön planda yer alırken, kalite yöntemi sürecinde müşteri tatmini ön planda yer almaktadır. Bu noktada belirtmek istediğimiz hususlardan birisi de müşteri sınıflandırmasıdır. Müşteri kavramı, iki sınıf altında incelenebilir: (i) iç müşteri, işletme içinde bir sonraki proses veya birim; veya başka bir ifadeyle, hizmet işletmesinde iç müşteri işletmenin sunduğu hizmetlerin üretilmesinde doğrudan veya dolaylı katkı sağlayan tüm işletme çalışanları işletmenin veya insan kaynaklarıdır. (ii) dış müşteri de işletme ürünlerinin en son kullanıcısı durumundaki kişiler veya gruplardır. Dış müşterinin iç müşterilerden tek belirgin farkı, dış müşterinin kullandığı hizmetler karşılığında ücret ödemesidir. Toplam kalite yönetimi süreci içinde bahsettiğimiz müşteri tatmini hedefinin gerçekleşebilmesi yani esas olarak dış müşteri tatmini hedefinin başarabilmesi ve bunun sürekliliğinin sağlanabilmesi için en başta iç müşteri ile doğrudan temas içinde olan iç müşterinin memnun edilmesi durumunda bu personel dış müşteriye severek hizmet sunacaktır. Bunun anlamı da iç müşteriye iyi bakılması ve davranılması kızgın ve yorgun olabilecek dış müşteriye yatıştırmada kolaylık sağlayacağıdır.

Yani, işletmenin ürettiği ürünlerini sattığı müşterilerin(iç müşteriler) tam tatmini gerekmektedir. Dış müşteri tatminine giden yol iç müşteri tatmininden geçmektedir. Müşteri odaklı bu yaklaşım bu açıdan bakıldığında son derece önemlidir. Uzun

vadede işletmeye en fazla yarar sağlayacak olan bir yaklaşımdır. Ayrıca, süreci yalnız iç ve dış müşteri tatmininin sağlanması olarak görmek eksik bir görüntü arz edecektir. Bu noktada, tedarikçilerin de bu kapsama alınması gerekmektedir. Yani, bir üçgenin köşeleri olarak düşündüğümüzde, bir köşesinde iç müşteriler(işletme çalışanları), bir köşede dış müşteriler(ürünlerin son kullanıcıları) ve diğer bir köşesinde de tedarikçiler(taahhütçüler) yer almaktadır. Bütünselliği sağlayabilmek, temelde söz konusu olan bu üç grubun da sürece dahil edilmesine bağlı olarak gerçekleşebilir. Tüm bu halkaların tamamı iyi çalışmalıdır. Aksi durumda, bu halkalardan birinin kapsam dışı kalması durumunda ürün ve hizmet kalitesinde gerçekleşmesi beklenen hedefler gerçekleştirilemez¹³⁷.

Kalite yönetimi uygulamalarında, iç müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentiler en üst düzeyde karşılanması temel amaçlardan biridir. İnsan kaynakları yönetimi, iş gören seçme sürecinden itibaren, yerleştirme, oryantasyon, eğitim, performans değerlendirme, kariyer geliştirme, ödüllendirme, ücretlenme, çalışma koşullarının düzenlenmesi, sosyal hakların verilmesi vs. sürecinde, çalışanları memnun etmek durumundadır. Böylece iş görenlerin yaptıkları işe ve çalıştıkları işletmeye bağlılıkları artarken, motivasyonları ve performans düzeyleri de yükselecek; hizmet kalitesini artırma yönünde istekli ve gayretli olacaklardır. Bütün çalışmalar ve yöneticiler, çalışma arkadaşlarını bir müşteri olarak görmelidir. Yönetim kurulu başkanından, işe yeni başlayan işçiye kadar bütün çalışanlar birbirlerine karşı iç müşteri konumunda olurlar. İşletme içinde iç müşterilerin etkinliği yükselttiği zaman, dış müşterilere sunulan ürün veya hizmetin kalitesi de yükselecektir.

İç müşterilerin birbirlerine karşı olan davranış tarzı, dış müşterilere sunduğu ürünün veya verdiği hizmetin kalitesini çok etkiler. Bu çalışanlar,”Bizim gerçek müşterilerimiz yok” şeklinde düşünülüyorsa yanılırlar. Çünkü herkesin bir müşterisi vardır. Sadece ilk kademede çalışanlar müşterilerle ilgilenmez. Aslında bütün çalışanlar müşteri ilişkileri ile ilgilenir. Bütün çalışanların müşteri ilişkileri ile ilgilenmesi için organizasyon içindeki herkesin müşterilerle etkin iletişim kurması gerekmektedir.

¹³⁷ Age, s.52

İşletmenin her düzeyindeki personel veya yönetici, performanslarında bir gelişme gösterdiklerinde bunun fark edilmesi ve kendilerine teşekkür edilmesini arzu eder. Kendilerine performanslarından dolayı teşekkür edilen, çeşitli şekillerde ödüllendirilen personel bundan mutluluk duyacak, moral olarak üst düzeyde olacak ve o personelin çabaları sonuçta işletmeye fayda olarak geri dönecektir.

İç müşteri memnuniyetinin sağlanmasında diğer boyut ise, iş görenlerin iş süreçlerinde kendisinden önceki ve sonraki süreçleri yerine getiren kişileri müşteri olarak kabul etmesiyle ilgilidir. Böylece, bu süreç içinde yer alan her birey veya birimin üzerine düşen görevi en iyi şekilde yerine getirmesiyle hizmet kalitesinde mükemmellik sağlanabilecektir.

Dış müşteriler ise, işletmenin sunduğu mal hizmetlerinden faydalanan, kısacası işletme dış çevresini meydana getiren tüm kişi ve kuruluşlardır. Tüm bu dış müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin üst düzeyde karşılanmasına yönelik çabalar, işletmenin başarısını, rekabet gücünü ve dolayısıyla hizmet kalitesini artıracaktır. İşletme her ne kadar dış müşterileri ile alakalı veri toplayabilse ve bu verileri sunulan hizmetlere yansıtabildiği ölçüde müşterilerin memnuniyetleri sağlanabilecektir¹³⁸.

3.6.5. Hizmet Kalitesinin Sağlanmasında Ekip Çalışması

Kalitenin sağlanmasında ve verimliliğin yaratılmasında ekip çalışmasının önemi büyüktür. Hizmet ve kalite kavramları, belki de çok yakın bir gelecekte işbirliğiyle eş anlamlı olarak kullanılacaktır. Çünkü beklenen hizmet düzeyine ulaşmak ancak ekip çalışmasıyla mümkün olabilecektir. Kalite geliştirme ekipleri, kalite çemberleri gibi isimler altındaki ekipler; bir problem veya durumla ilgili analiz, gelişme için önerilerde bulunma ve bunları uygulamak için çalışanların organize edilmesi amacıyla oluşturulur.

Hizmet kalitesi, işletmenin iç müşterisi konumu ile çalışan personelin; yüksek kaliteli hizmet sunumunda önemlerini vurgulamaya, birbirlerini daha etkin performans için desteklemeye ve aralarındaki işbirliği ruhunun gelişmesiyle olacaktır.

¹³⁸ Age, s.53

Müşteriye kaliteli hizmet sunmak demek, müşterinin beklentilerinin de üstünde hizmet sunmak demektir. Bunu başarmak için işletmenin kaliteyi felsefe edinmiş yöneticilere ihtiyacı vardır. Lider yönetici denilen bu yöneticiler, başında bulundukları işletmeleri yöneten, ileriye götüren, kalite yönetimi dahil tüm stratejik kararlarda öncü olan kişidir.

3.6.6.Liderlik

Kalite gelişiminin temel kavramlarından bir tanesi liderliktir. Kalite yönetiminde liderlik makamına yükselen aktif rol sürekli gelişmeyi sağlayacak olan en önemli iç dinamizmdir. Ayrıca, müşteri odaklı anlayışın yaygınlaştırılması, işletme çalışanlarının eğitimi, grup çalışmaları ve sürekli gelişme/iyileştirme yaklaşımlarının hayata geçirilmesi ve yaygınlaştırılması için yine her konuda olduğu gibi firma üst yönetimine büyük sorumluluklar düşmektedir. Liderlik yeteneği, işletmede kalite kültürünün oluşturulmasında, dolayısıyla da müşterilere en üst düzeyde hizmetin sunumu ve işletmenin başarısında önemli hatta kritik bir faktördür. Personelin kalite geliştirme çalışmalarına etkin bir biçimde katılımın sağlanması, liderler sayesinde mümkün olacaktır. Hizmet kalitesi yönetiminde liderliğin bazı temel boyutlarından söz edebiliriz. Bunlar; vizyon ve değerler, çalışanları yönlendirme, inandırma, destekleme, geliştirme ve çalışanlara değer verme.

İnsanlara kendilerine inanmaları, dolayısıyla olumlu bir tavır geliştirmeleri konusunda yardımcı olmak kendileri ile ilgili beklentileri konusunda harikalar yaratır¹³⁹.

Kalitenin sürükleyici bir güç olmasıyla, çalışanlar müşteriye kaliteli hizmet vermek yolunda destekleneceklerdir. Toplam kaliteyi sağlama ve bunu sürekli işletebilme amacına yönelik gerçekleştirilen uygulamalarda ortaya çıkan başarısız sonuçların kaynağı esas itibarıyla firma üst yönetimidir. Dolayısıyla, bu süreç içinde üst yönetim liderliği son derece büyük bir önem taşımaktadır.

Yöneticilerin veya liderlerin davranış ve hareketleri hizmet kalitesi sorumluluğu ile doğru orantılıdır. Liderin davranış ve hareketlerine odaklanan personel, liderin bu tavırlarında hizmet kalitesi ile ilgili sorumluluğa inanır ya da inanmaz¹⁴⁰.

¹³⁹ Phil Clements,. **İş Yaşamında Olumlu Yaklaşım**, (İstanbul:Rota Yayınları, 1997), 35

3.6.7. Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi

Günümüz müşterisi çok değişken yapıdadır. İleri teknoloji ve modayla başı dönen ve geçmişe göre daha çok kazanan müşteri kitlesini izlemek zorlaşmıştır. Çünkü, artık müşterileri bir yandan izlemek ve bir yandan da sürekli olarak memnun etmek kolay değildir. Artık işletmeler için amaç; müşteri talepleri doğrultusunda şirketin tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerini karşılayarak müşteri tatminine ulaşılması, hatta beklentilerin de ötesine geçip tam olarak müşteri memnuniyetinin sağlamasıdır.

Müşteri yönlü kalitede en temel fikir, ‘müşteri yaratmak ve elde tutmaktır’. En önemli kalite ölçüsü müşteri tatminidir. Deming Yönetim Metodu’nda altı çizili kavramlardan birisi olan müşteri tatmini, bir işletmenin, müşterilerin ihtiyaçlarını sürekli olarak aynı işletme ürün ve hizmetleriyle karşılandığının anlaşılma derecesi olarak ifade edilmektedir.

Zaman, yani hizmetin yerine getirilme süresi, hizmetlerin çoğu için önemli bir faktördür. Bazı hizmetler için uzayan kuyruklar, dolayısıyla bekleme zamanının artması, o hizmete olan talebin düşüklüğünde göreceli bir etken olmaktadır. Böylece, müşterinin bekleme zamanı, hizmet kalitesi parametreleri içinde reddedilmeyen bir unsur olarak ortaya çıkar. Burada zamanın hizmet kalitesinin sağlanmasında önemi büyük olmakla beraber müşteri memnuniyeti için de çok önemlidir.

Kalite, müşteri ihtiyaçlarının ortaya çıktığı bütün alan ve aşamalarda söz konusudur. İşletmenin hammadde ve ara malları satın alma aşamasından müşterinin eline ulaşmasına kadar geçen bütün aşamalarda müşteri memnuniyetini sağlamak, müşterilerin satış öncesi ve sonrası bütün ihtiyaçlarını karşılamaktan geçer. Müşteriler, bu ihtiyaçların neler olduğu ve hangi düzeyde hizmet ve kalitenin kabul edilebilir olduğu konusunda en yetkili kişilerdir. Memnuniyet kararlarını sadece ürüne bağlı olarak değil, ürün kullanımı sonucu yaşadıkları tecrübelerle bakarak da verirler. Memnun müşteriler, doğru ürün kombinasyonu, pazarlama ve satış desteği,

¹⁴⁰ Kaşmer, age, s.56

fiyat, itibar, ürün dizaynı ve kullanıma uygunluk konularında iyi bir deneyim yaşadıklarını hisseden kişilerdir¹⁴¹.

3.6.8.EFQM Mükemmellik Modeli ve Ulusal Kalite Hareketi

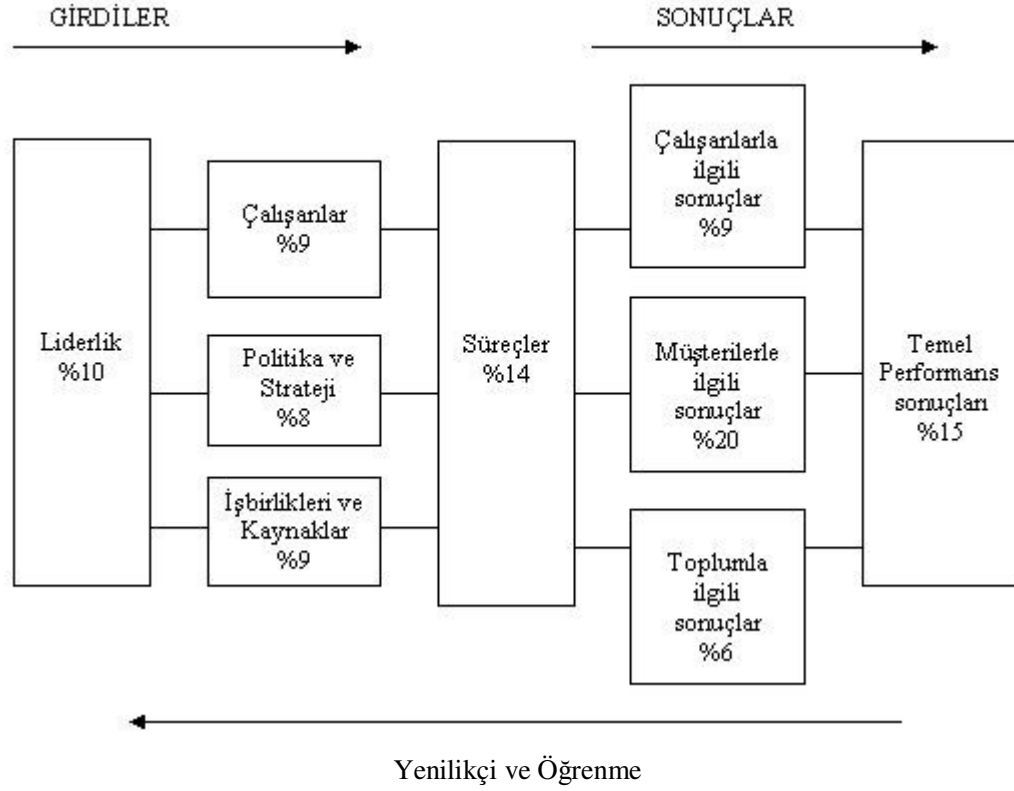
EFQM, sahip olduğu iş mükemmelliğine erişilmiş bir dünya vizyonunu Avrupa’da yaygınlaştırmaya yönelik etkinlikleri üstlenen bir gönüllü kuruluştur. Türkiye’de toplam kalite yönetiminde TÜSİAD-Kalder İş Mükemmelliği Modeli esas alınmaktadır. Bu modelin tasarımında EFQM tarafından geliştirilen iş mükemmelliği modeli kullanılmıştır. Bu modelin esası şöyledir. Mükemmellik Modelinin 9 temel kriteri aşağıda verilmiştir.

- Sonuçlara yönlendirme
- Müşteri odaklılık
- Liderlik ve amaçların tutarlılığı
- Süreçler ve verilerle yönetim
- Çalışanların geliştirilmesi (yetkinleştirilmesi) ve katılımı
- Tedarikçilerle işbirliği
- Sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme
- İşbirliklerinin geliştirilmesi
- Toplumsal sorumluluk

Bu kriterlerden 5’i Girdi,4’ü ise Sonuç kriterleri olarak değerlendirilmiştir. Bir kuruluşun yaptığı faaliyetler girdileri, gerçekleştirdikleri ise sonuçları olarak tanımlanmaktadır. Sonuçlar, girdilerin getirisi olarak ifade edilmektedir.¹⁴²

¹⁴¹ Age, s 57

¹⁴² Şeminur Topal, **Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri**, (İstanbul:Y.T.Ü.,2000), 183



Şekil 7: EFQM Mükemmellik Modeli

3.7. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Temel Süreçler

Müşterilerin beklentilerinin karşılanabilmesi için öncelikle müşteri grubumuzun beklentilerini iyi analiz etmemiz gerekir. Her müşteri grubunun kendine özgü belirleyici bazı beklentilerinin olduğu unutulmamalıdır.

Müşterilerin memnuniyetinin değerlendirilmesinde sadece anketler ve araştırmalar değil, şirketin müşterilerle ilişkili tüm süreçleri ve bölümleri de değerlendirme kapsamına alınmalıdır. Temel ve destek süreçlerinden biri veya birkaçının eksik veya diğerleri ile uyumlu çalışmaması müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyecektir. Burada tüm süreçler arasında ahenkli bir döngü söz konusudur. Bu döngü sayesinde, değişen müşteri istek ve ihtiyaçları her aşamada dikkate alınmakta, varsa mevcut eksiklikler ve hatalar giderilmekte veya giderilip giderilmedikleri kontrol edilerek sürekli iyileştirmeler yapılmaktadır.

Müşteri odaklı hale gelen şirketler , müşteri için değer sunmada sürekli yeni yollar bulmaya en üst düzeyde öncelik vermeye başlamışlardır.Bu şirketler , ürünleri , süreçleri ve hizmetleri müşterinin kalite ve memnuniyet beklentilerine uyacak biçimde gerçekleştirmeyi sürdürerek , kendilerini diğer şirketlerden farklılaştırabiliyorlar. Değişimin içeriğinin ne olması gerektiğini ve en yüksek potansiyele ulaşabilmenin ne olduğu şekil ile açıklanırsa şöyle çizilebilir.



Şekil 8: Çalışanların ve Müşterilerin Memnuniyet Sonuçları

Odabaşı, a.g.e.,s.31

Tüm şirketlerin uğraş alanlarından olan kalite kavramı ve anlayışının odak noktası, ürün kalitesinden , süreç kalitesine ve ondan da ilişki kalitesine doğru değişmektedir.Bu gelişme ve değişimin sonucunda müşterilerin ve çalışanların ihtiyaçlarını, beklentilerini tatmin edebilmek, en yüksek potansiyele ulaşmak olanaklı olabilmektedir.Sadece müşteri ihtiyaçlarını değil , çalışanların da ihtiyaçlarını tatmin etmek başarı için zorunludur. Çalışanların müşteri ilişkilerinin önemini bilip benimsemesi ve bunu daha iyi ve güzele taşıma arzusunda olması , olmazsa olmaz koşullarından biridir.Özet olarak , tüm şirket ve çalışanları müşteri ilişkilerine ve sunulan hizmetlere inanmalı , benimsemeli ve bunları ölçülebilir uygulamalara koyabilmelidir.

Günümüzde işletmeler müşterilerin üründen beklentilerinin neler olduğunu, bu beklentilerinin ne kadarlık bir kısmını karşılayabildiklerini bilmek ve müşterinin memnun olmadığı noktaları belirleyip tatmin düzeyini arttırmak için çalışmalar yapmak zorundadırlar.

Müşteriler olmasaydı. İşyerleri de olmazdı. Eğer işyeri sahibi olarak, bir mağaza kültürü oluşturmak, müşteriye daha fazla ilgi ve özen göstermek, kaliteli hizmet sunmak, müşteriyle ilişkileri düzgün bir seviyede tutmak gibi konularda başarı gösterirseniz o kadar müşteri memnuniyetinizi gerçekleştirirsiniz.

İnsanlarla iş yaparken onlara ne kadar güvenilir olduğunuzu, onları ve işinizi ne kadar önemseydiğinizi ve bunu uyguladığınızı göstermelisiniz. Memnun müşteri yaratmak için onların ihtiyaçlarını göz önüne alıp çözüm sunmanız gerekir. Bu çözümler gelecek için de güvenin temelini oluşturur ve müşterinizin devamlı olmasını sağlar.

3.8. Müşteri Memnuniyeti Geliştirme Eğitimleri

Müşterilerle olan ilişkileri daha ileriye götürmek, müşteri davranışlarını doğru anlamak, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına tam cevap verebilmek amacıyla verilen eğitimlerdir. Yukarıda ki bölümlerden bu eğitimlerin hangilerinin olacağı ve içeriklerinin neler olacağı anlaşılmaktadır. Bu eğitimlerin yararları aşağıda sıralanmıştır.

- Müşterileri daha iyi anlayarak onlara daha etkili hizmetler sunabilmek
- Müşterilerin bağlılığını sağlayarak yeni müşteriler kazanabilmek
- Şirketinizin uzun dönemli amaçlarını daha kolay gerçekleştirebilmek

Şirketlerin belirlemiş oldukları yetkinlikleri çalışanlarına kazandırmak ve bu yetkinliklerini iş performanslarına yansıtma amaçlı sağlamak amacıyla sağladıkları eğitim faaliyetleri konularına göre çeşitlilik göstermektedir. “Kişisel Gelişim Programları”, diğer bir deyişle “soft-skill” olarak adlandırılan bu eğitimler, ağırlıklı olarak temel yetkinlikleri konu almaktadır. Ürün/hizmet kalitesi, çalışanların firmaya bağlılığı ve müşterilerin memnuniyeti gibi kurumsal performans göstergelerinde verimliliğin artırılması, kişilerin kendilerini tanıyarak hedeflerini belirlemelerini

sağlamak, ilgili konularda farkındalıklarını artırmak, becerilerini geliştirmek ve istenen davranışları sergiler hale gelmeleri hedeflenmektedir.

Teknik eğitimler çalışanın iş bilgisini ve becerisini geliştirirken, kişisel gelişim alanında alınan eğitimler, işlerin yapılması sırasında daha doğru kararlar alınmasını, problemlerin etkin bir şekilde çözülmesini sağlar; değişime ayak uydurulmasını kolaylaştırır, şirket içi iletişimi güçlendirir ve yaratıcılığı geliştirir. Bu açılarından bakıldığında, çalışanların motivasyonunun sağlanması noktasında, kişisel gelişimin eğitimler aracılığıyla desteklenmesi büyük önem taşımaktadır.

“Kişisel Gelişim” kavramı, batıda resmi eğitimin bazı noktalarda geliştirilmeye açık olan yönlerinin fark edilmesinin ardından, insanın yapısı ve gelişimi hakkındaki bilgilerin aktarılmaya başlanmasıyla ortaya çıkmıştır. Kişiler iş hayatına atıldıklarında, kendilerinden beklenen performansı sergilemek ve ortaya çıkan sorunlarla mücadele ederek hedeflerine ulaşmak zorunda kalmaktadırlar. Bu durumlarda kişiler, resmi eğitimleri sırasında kendilerine aktarılan bilgileri uygulamaya geçirebilmek ve performanslarına yansıtabilmek için “insan”ı konu alan bu eğitimlerden faydalanmaya başlamışlardır. Kısa sürede, bu ihtiyacı karşılamak doğrultusunda, iş dünyası ve geniş halk kesimlerine yönelik eğitim programları hazırlanmış ve hacimleri gitgide artmıştır. Kişiler de, bu eğitimlerden edindikleri bilgi/beceri/tutumları uygulayarak başarılı sonuçlar elde edebilmeyi öğrenme sürecini yaşamaktadırlar¹⁴³.

Perakende sektöründe müşteri memnuniyeti geliştirme eğitimlerinin amaç, süre, hedef kitle ve içeriklerini EK-1’de detaylı bir şekilde görebilirsiniz.

¹⁴³ Zeynep Olçetin., Profesyonel Yaşamda Kişisel Gelişim Eğitimleri., http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020710/159., [3.3.2008]

4. EĞİTİM PROGRAMLARININ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ VE UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Problemi

Küreselleşme sürecinin neden olduğu hızlı gelişme ve değişimlerle karşı karşıya kalan ve yoğun rekabet koşulları içinde olan işletmelerin, perakende sektöründe varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişme gösterebilmeleri, rekabet gücünü arttırmalarını gerektirir. Rekabette başarılı olabilmek de ancak basit işçilikle değil, iyi eğitilmiş, şirketle bütünleşmiş, sürekliliği olan bir işgücünün eğitim ve geliştirilmesiyle, bir başka deyişle işletmenin kendi içlerinde öğrenmenin kesintisiz devamını sağlamalarıyla mümkündür. Bunun için firmaların, stratejik hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, çalışanlarının belli bir takım yetenek ve bilgilerle donanmasını, sağlıklı bir öğrenme ortamının varlığını ve olası zorlukları aşma konusunda tek vücut olarak hareket edebilme alışkanlığını kazanması gerekir.

Bütün bunların çözüm noktası olan insan unsuru önem kazanmaktadır ve işgörenlerin görevlerini yaparken işletmenin rekabette avantaj sağlayabilmesi için müşteri memnuniyeti unsuru ön plana çıkmaktadır. “Bu noktada işletmelerin hedeflerine ulaşmaları için işgörelere uygulanan eğitim ve geliştirme programlarının amaçları nelerdir?” ve “Eğitim Programları ile Müşteri Memnuniyeti arasında ne gibi ilişkiler vardır?” sorularına cevap aranacaktır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile perakende sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde, eğitim programları ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkinin açıklanması ve işgörenin tecrübesi, eğitim seviyesi ve yaşı gibi demografik değişkenlerin etkisi altında ölçülmesi amaçlanmıştır.

4.3. Araştırmanın Önemi

Perakende sektöründe, doğru belirlenmiş insan kaynakları politikalarının ve etkili uygulamaların; çalışanın verimliliğini, bağlılığını ve moralini yükseltmesinin yanı sıra müşteri memnuniyetini artıracığı, kayıp ve kaçakları azaltacağı, hırsızlıkların önlenmesini sağlayacağı kuşkusuzdur. Bu bağlamda eğitimi; işle ilgili yetkinliklerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada şirket tarafından planlanmış çaba olarak, müşteri memnuniyetini ise; bir tüketicinin belirli bir ürün ile olan tüketim deneyimini değerlendirmesi sonucunda geliştirdiği tutum olarak tarif etmiştik.

Bu araştırma sonucunda; eğitim programları ile müşteri memnuniyeti arasında bazı demografik değişkenlere göre ne gibi değişiklikler olduğu ve örgüt için eğitim programlarının önemi anlaşılmış olacaktır. Buna ek olarak insan kaynakları ve müşteri memnuniyeti konularındaki diğer çalışmalara katkıda bulunacaktır.

4.4. Araştırma Hipotezleri

Konu ile ilgili teoride belirtilen konuları araştırdığımızda ortaya konacak hipotezler şöyledir.

H1: Perakende sektöründe eğitim programları ile müşteri memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Perakende sektöründe işgörenin tecrübesi ile eğitim programlarının sağladığı müşteri memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Perakende sektöründe işgörenin eğitim seviyesi ile eğitim programlarının sağladığı müşteri memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Perakende sektöründe işgörenin yaşı ile eğitim programlarının sağladığı müşteri memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.5. Araştırmanın Varsayımları

Çalışanların veri toplama aracı olan ankete verecekleri yanıtların güvenilir olacağı varsayılmaktadır.

Verilerin toplanacağı rastgele örneklem evreni temsil edilebilir niteliktedir.

4.6. Araştırmanın Kısıtları

- Bu araştırmanın, zaman ve finansal kaynak sınırları yüzünden perakende sektöründe farklı alanlarda faaliyet gösteren 54 farklı işletmede uygulanılmıştır. Bu firmaların listesini EK 2’de görebilirsiniz.
- Bu araştırma İstanbul Avrupa yakasında bulunan ve perakende sektöründe farklı alanlarda faaliyet gösteren örgütlerde uygulanmıştır.
- Araştırma, perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 300 işgörene uygulanılmıştır.
- Araştırmada ölçülen müşteri memnuniyeti, çalışanların üzerinden değerlendirilmiştir.

4.7. Veri Ve Bilgi Toplama Yöntemi Ve Aracı

Anket sorularında önyargılara neden olacak, çalışanları yönlendirici, cevaplanmakta zorlanacağı ya da cevap vermek istemeyeceği nitelikteki soruların tespit edilmesi, soruların düzenleniş biçiminin ve soruların açık ve anlaşılır olmasının sağlanması için anket soruları üzerinde yapılan ön çalışmanın ardından araştırmanın uygulanmasına geçilmiştir. Yapılan güvenilirlik testi sonucunda uygulanan anketlerin yeterli güvenirliliğe sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmacı tarafından hazırlanan, hipotezleri yanıtlamaya yönelik 4 sayfa 116 adet sorudan oluşan anket, anlaşılır ve araştırma hedefine uygun sorulardır. İlk sayfada 4 soru demografik değişkenlerle, ikinci sayfada 54 soru perakende sektöründe verilen eğitimlerin tümüyle, üçüncü sayfadaki 33 soru perakende sektöründe müşteri memnuniyeti ile ilgili eğitim programlarıyla, dördüncü sayfada ki 25 soru ise müşteri memnuniyeti ile ilgili sorulardır.

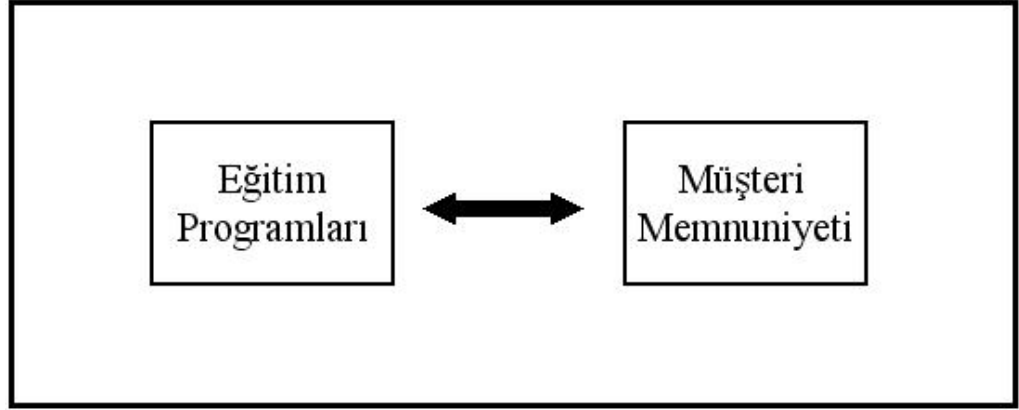
Ayrıca anket, uygulanan kişilerin fazla vakitlerinin alınmaması için kısa tutulmuştur.

Araştırma için kullanılan ankette 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Cevaplar “Tamamen Katılmıyorum”dan “Tamamen Katılıyorum”a kadardır.

Toplanan veriler, SPSS 13.0 istatistik programı ile değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Konuyu oluşturan değişkenler arası ilişkilerin incelenmesi nedeniyle araştırma “Tanımlayıcı” bir araştırmadır.

4.8. Araştırma Modeli



4.9. Evren Ve Örneklem

İstanbul ili sınırları içinde perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmeler bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Ankete katılacak işgörenler, rasgele seçilmiştir. Anketler seçilen şirketlerde çalışan 300 kişiye uygulanmıştır. Anketlerin 249 tanesi geri dönmüş olup amaçlanan %83 geri dönüş oranına ulaşılmıştır.

4.10 Bulgu Ve Yorumlar

Çalışmada yapılan bütün analizleri detaylı şekilde EK-4’te görebilirsiniz.

Güvenilirlik testi:

Anket formu aracılığı ile elde etmiş olduğumuz bilgiler “SPSS for Windows 13.0” istatistik programı ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarının ne ölçüde güvenilir olduğunun belirlenmesi için güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Cronbach Alpha değeri ve standardize edilmiş Alpha değeri eğitim programları ve müşteri memnuniyeti için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Alpha değerleri, eğitim programları için tam güvenilirlik olarak nitelenen 1 değerine yakın kabul edilebilecek 0,989 , müşteri memnuniyeti için de aynı şekilde 1 değerine yakın kabul

edilebilecek 0,987 olduğundan anketin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür. Aşağıda elde edilen sonuçları detaylı bir şekilde gösterilmiştir.

Eğitim Programları :

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	94	37,8
	Excluded(a)	155	62,2
	Total	249	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,989	33

Müşteri Memnuniyeti :

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	94	37,8
	Excluded(a)	155	62,2
	Total	249	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,987	25

Demografik Bulgular:

Ankete katılan 249 kişinin yaklaşık %60' ı olan 151 kişisi erkek geri kalan 98 kişi bayandır. Bu kişilerin yaklaşık %72'i 21-30 yaş arasındadır. Ankete katılanlarda sadece %4'e karşılık gelen 12 kişi 35 ve üstü yaş grubundadır. Ayrıca ankete katılanların %50'si lise mezunu olup bunun yanında yaklaşık %40'ı meslek yüksek okulu ve lisans mezunudur. Burada çalışanlar arasında yüksek lisans ve üstü eğitim seviyesine sahip kimsenin olmaması dikkat çekicidir. Çalışanların tecrübelerine

bakıldığında en büyük pay olarak yaklaşık %50'si 1-3 yıl arası tecrübe seviyesine sahiptir. Burada önemli olan diğer bir husus da sektörde çalışanların yaklaşık %23'ü 7 yıl ve üstü seviyesi de tecrübeye sahiptir. Bütün bu veriler bize sektörde çalışanların genel eğitim seviyeleri lise ve üstü eğitim alan gençlerden oluştuğunu göstermektedir. Ayrıca sektörde tecrübeye önem verildiğini de söyleyebiliriz.

Sektörde verilen eğitimleri 18 başlık altında toplamıştır. Bu eğitimlerin çalışanlar tarafından ne sıklıkta alındığı Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3 : Eğitimi Alanların Yüzdeleri

Eğitim Türleri		Eğitimi Alanlar (%)
1	Görsel Düzenleme ve Reyon Bilgisi	79
2	Satış Teknikleri	76
3	Etkin İletişim	74
4	Beden Dili	74
5	Zor İnsanlarla Başa Çıkma	69
6	Hizmette Davranış ve Empati	69
7	Müşteri İlişkileri ve Davranış Geliştirme	69
8	Ürün Bilgisi	61
9	Etkin Satış Yöntemleri	60
10	İş Yaşamında Kişisel İmaj	59
11	Perakende ve Mağazacılığa Giriş	50
12	Yüksek Performanslı Ekip Üyesi	45
13	Stres Yönetimi	45
14	Kasada Hizmet	45
15	Telefonda İletişim	32
16	Teknoloji ve Mağaza Otomasyonu	19
17	Perakendecilikte Hukuk Bilgisi	18
18	İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği	18

Tablo 3'e göre çalışanların büyük çoğunluğu müşteri memnuniyeti ile ilgili olan eğitimleri almışlardır. Bu da perakende sektöründe faaliyet gösteren firmaların müşteri memnuniyetini ön planda tuttuğunu ve çalışanlarını bu yönde geliştirmeye çalıştıklarını göstermektedir. Ayrıca sektörde verilen telefonda iletişim, teknoloji ve mağaza otomasyonu, perakendecilikte hukuk bilgisi ve işçi sağlığı ve iş güvenliği

eğitimlerinin çalışanların büyük çoğunluğu tarafından alınmadığını ortaya çıkmıştır. Bunun sonucu olarak da bu sektöre eğitim hizmeti veren firmaların bu eğitimleri içeren programlar geliştirebileceklerini söyleyebiliriz.

Çalışanlara aldıkları eğitimleri tekrar etmek isteyip istemedikleri sorulduğunda ise Tablo-4’de ki sonuçları elde ettik.

Tablo-4: Eğitim Tekrarını İsteyenlerin Yüzdeleri

	Eğitim Türleri	Tekrarını İsteyenler (%)
1	Yüksek Performanslı Ekip Üyesi	52
2	Beden Dili	46
3	Stres Yönetimi	45
4	Ürün Bilgisi	45
5	Hizmette Davranış ve Empati	43
6	Teknoloji ve Mağaza Otomasyonu	43
7	Satış Teknikleri	42
8	İş Yaşamında Kişisel İmaj	42
9	Zor İnsanlarla Başa Çıkma	39
10	Görsel Düzenleme ve Reyon Bilgisi	38
11	Etkin İletişim	38
12	Perakende ve Mağazacılığa Giriş	36
13	Kasada Hizmet	33
14	Müşteri İlişkileri ve Davranış Geliştirme	33
15	Etkin Satış Yöntemleri	29
16	Telefonda İletişim	28
17	İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği	27
18	Perakendecilikte Hukuk Bilgisi	14

Tablo 4’e bakarak çalışanların büyük çoğunluğunun eğitim tekrarını istemediğini görebiliriz. Bu da bizim eğitimlerin çalışanlarca anlaşıldığı veya çalışanların eğitimlere sıcak bakmadığı sonuçlarını çıkarmamızı sağlar. Ancak bu listede, çalışanlar en çok yüksek performanslı ekip üyesi, beden dili, stres yönetimi ve ürün bilgisi eğitimlerinin tekrarını istiyorlar. Bu da sektördeki firmaların eğitim planlarını yaparken bu eğitimleri almış çalışanlarına tekrar uygulamayı düşünmelerini gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca bu eğitimleri veren firmalarında bu eğitimlerin

içeriklerini daha iyi sonuçlar alacak şekilde güncellemeleri gerektiğini de göstermektedir.

Bu bölümde son olarak çalışanlara hangi eğitimlerinin müşteri memnuniyetine etkisi olup olmadığı sorulduğunda ise Tablo-5'daki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 5'da elde edilen sonuçlara dayanarak, perakende sektöründe çalışanlarca başta beden dili olmak üzere listedeki ilk 9 eğitim programının müşteri memnuniyetine yüksek derece etkisi olduğu sonucuna varılabiliriz. Bu da sektörde müşteri memnuniyetine yönelik programların daha fazla verilmesinin daha uygun olacağını göstermektedir.

Tablo-5: Çalışanlarca Müşteri Memnuniyetine Etkisi Olan Eğitimler Yüzdeleri

Eğitim Türleri		Müşteri Memnuniyetine Etkisi Var (%)
1	Beden Dili	89
2	Satış Teknikleri	87
3	Etkin İletişim	86
4	Etkin Satış Yöntemleri	86
5	Müşteri İlişkileri ve Davranış Geliştirme	85
6	İş Yaşamında Kişisel İmaj	84
7	Zor İnsanlarla Başa Çıkma	83
8	Görsel Düzenleme ve Reyon Bilgisi	83
9	Hizmette Davranış ve Empati	82
10	Stres Yönetimi	59
11	Ürün Bilgisi	53
12	Yüksek Performanslı Ekip Üyesi	50
13	Perakende ve Mağazacılığa Giriş	45
14	Kasada Hizmet	40
15	Telefonda İletişim	41
16	Teknoloji ve Mağaza Otomasyonu	28
17	Perakendecilikte Hukuk Bilgisi	27
18	İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği	25

Eğitim Programları İle Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki :

Teori bölümünde yapılan açıklamalar ve sektörde verilen eğitimlerin içerikleri detaylı bir şekilde incelendikten sonra 18 farklı eğitim programından 8 tanesinin müşteri memnuniyetiyle ilişkili olabileceğini düşünüp uygulamayı bu 8 eğitim üzerinden gerçekleştirdik. Burada dikkat çeken husus bu 8 eğitim programının da çalışanlar tarafından da yüksek derecede müşteri memnuniyetine etkisi olduğu Tablo-5’de görülmektedir. Bir diğer husus da Etkin Satış Yöntemleri eğitiminin de çalışanlarca müşteri memnuniyetine etkisi bulunmaktadır.

Öncelikle uygulanan One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test’i sonucunda elde edilen Asymp. Sig. değerlerinin 0.05’den küçük çıkması nedeniyle verilerin normal dağılıma uymadığı görülmüştür. Bu nedenle de parametrik olmayan yöntemlerle analizler yapılmıştır. Tablo-6’de bu eğitim programlarının Spearman Korelasyon Testi sonuçlarına göre ayrı ayrı müşteri memnuniyetine olan etkilerini görebiliriz. (Adı geçen analizlerin hepsinin detaylarını EK-4’de görebilirsiniz.)

Tablo-6: Eğitim Programlarının Müşteri Memnuniyetine Etkileri

Eğitim Türleri		Müşteri Memnuniyetine Etkisi
1	Görsel Düzenleme ve Reyon Bilgisi	0,69
2	Beden Dili	0,58
3	Hizmette Davranış ve Empati	0,58
4	Zor İnsanlarla Başa Çıkma	0,56
5	İş Yaşamında Kişisel İmaj	0,54
6	Etkin İletişim	0,53
7	Satış Teknikleri	0,44
8	Müşteri İlişkileri ve Davranış Geliştirme	0,41

Yapılan analiz sonucunda firmaların perakende sektöründe müşteri memnuniyetini sağlamak için çalışanlarına hangi eğitimleri öncelikli olarak uygulaması gerektiği görülmektedir. Buradan hareketle müşteri memnuniyetine yönelik eğitim

programlarının müşteri memnuniyetinin oluşması açısından önemli olduğu görülmektedir.

Çalışanlara sekiz ayrı başlık adı altında verilen bu eğitimlerin tümü ile müşteri memnuniyeti arasında ki ilişkide aşağıda görülmektedir.

Spearman testinin sonucunda bulunan değer 0.436'dür. Buda bize perakende sektöründe "Eğitim Programları " ile "Müşteri Memnuniyeti" arasında 0,436'lık olumlu bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. (H1 KABUL)

		EGITIM_PRO GRAMLARI	MUSTERI_M EMNUNİYETİ
Spearman's rho	EGITIM_PROGRAMLARI	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,436(**)
		N	,000
MUSTERI_MEMNUNİYETİ		Correlation Coefficient	94
		Sig. (2-tailed)	94
		N	,436(**)

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

İşgörenin Tecrübesi İle Eğitim Programlarının Sağladığı Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki:

Kruskal Wallis testinin sonucunda bulunan değer 0.001'dir. Bu değer 0,05'den küçük olduğu için "İşgörenin Tecrübesi " ile "Eğitim Programlarının Sağladığı Müşteri Memnuniyeti" arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. (H2 Kabul)

Test Statistics(a,b)

	MUSTERI _MEMNU NİYETİ
Chi-Square	14,838
df	2
Asymp. Sig.	,001

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: TOPLAM IS TECRUBESI

Fakat Spearman testinin sonucunda bulunan değer 0.212'dür. Buda bize perakende sektöründe "İşgörenin Tecrübesi" ile "Eğitim Programlarının Sağladığı Müşteri Memnuniyeti" arasında çok zayıf doğrusal bir ilişkinin göstermektedir.

			TOPLAM İS TECRUBESİ	MUSTERİ _MEMNU NİYYETİ
Spearman's rho	TOPLAM İS TECRUBESİ	Correlation Coefficient	1,000	,212(*)
		Sig. (2-tailed)	.	,040
		N	249	94
	MUSTERİ_ MEMNUNİYETİ	Correlation Coefficient	,212(*)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,040	.
		N	94	94

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

İşgörenin Eğitim Seviyesi İle Eğitim Programlarının Sağladığı Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki:

Kruskal Wallis testinin sonucunda bulunan değer 0.000'dır. Buda bize perakende sektöründe "İşgörenin Eğitim Seviyesi" ile "Eğitim Programlarının Sağladığı Müşteri Memnuniyeti" arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. (H3 KABUL)

Test Statistics(a,b)

	MUSTERİ _MEMNU NİYYETİ
Chi-Square	22,975
df	3
Asymp. Sig.	,000

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: EGITIM DURUMU

Fakat Spearman testinin sonucunda bulunan değer bize perakende sektöründe "İşgörenin Eğitim Seviyesi" ile "Eğitim Programlarının Sağladığı Müşteri Memnuniyeti" arasında negatif yönde çok çok zayıf doğrusal bir ilişki olduğunu göstermiştir.

			EGITIM DURUMU	MUSTERI_ME MNUNİYETİ
Spearman's rho	EGITIM DURUMU	Correlation Coefficient	1,000	-,017
		Sig. (2-tailed)	.	,872
		N	249	94
	MUSTERI_MEMNUNİYETİ	Correlation Coefficient	-,017	1,000
		Sig. (2-tailed)	,872	.
		N	94	94

İşgörenin Yaşı İle Eğitim Programlarının Sağladığı Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki:

Kruskal Wallis testinin sonucunda bulunan değer 0.000'dır. Buda bize perakende sektöründe “İşgörenin Yaşı” ile “Eğitim Programlarının Sağladığı Müşteri Memnuniyeti” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. (H4 KABUL)

Test Statistics(a,b)

	MUSTERI_MEMNU NİYYETİ
Chi-Square	29,550
df	3
Asymp. Sig.	,000

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: CEVAPLAYICI YASI

Spearman testinin sonucunda bulunan değer bize perakende sektöründe “İşgörenin Yaşı” ile “Eğitim Programlarının Sağladığı Müşteri Memnuniyeti” arasında 0,04'lük çok çok zayıf doğrusal bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

			CEVAPLAYICI YASI	MUSTERI_MEMN UNİYYETİ
Spearman's rho	CEVAPLAYICI YASI	Correlation Coefficient	1,000	,047
		Sig. (2-tailed)	.	,653
		N	249	94
	MUSTERI_MEMNUNİYETİ	Correlation Coefficient	,047	1,000
		Sig. (2-tailed)	,653	.
		N	94	94

5. SONUÇ

İşletmelerin günümüzde rekabette öne geçmesinin en önemli faktörlerinden biri müşteri memnuniyetidir. Müşteri memnuniyetini etkileyen faktörlerin başında da işgörenlere yönelik “Eğitim Programları” gelmektedir. Teori kısmı hazırlanırken yapılan araştırmalar sonucunda sektörde verilen 19 farklı eğitim programı olduğu ve bu eğitim programlarından teori bölümünde anlatılanlar ışığında 8 tanesinin müşteri memnuniyetine yüksek etkisi olabileceği belirlenmiştir. Anketin uygulandığı 249 kişiden 94’ü bu 8 eğitim programını da almıştır. İşte bu 94 kişi üzerinden perakende sektöründe “Eğitim Programları” ile “Müşteri Memnuniyeti” arasındaki ilişkinin ne olması gerektiği üzerine yaptığımız araştırmada 4 hipotezimizin dördü de kabul edilmiştir. Kabul edilen birinci hipotez göstermiştir ki, müşteri memnuniyeti ile bunu sağlamak için verilen eğitim programları arasında gerçektende anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda; işletmelerin, “Müşteri Memnuniyetini” sağlamak için “Eğitim Programlarına” gereken önemi vermeleri gerektiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca adı geçen 8 eğitim programının müşteri memnuniyetini sağlama da hangilerinin daha etkili olduğunu araştırdığımız da şu sıralamaya ulaştık.

1. Görsel Düzenleme ve Reyon Bilgisi
2. Beden Dili
3. Hizmette Davranış ve Empati
4. Zor İnsanlarla Başa Çıkma
5. İş Yaşamında Kişisel İmaj
6. Etkin İletişim
7. Satış Teknikleri ve Müşteri İlişkileri
8. Davranış Geliştirme Eğitimi

Buna göre de; sektörde çalışan insan kaynakları yöneticilerinin müşteri memnuniyeti sağlamak için hazırlayacakları eğitim planlarında hangi eğitimlere öncelik vermeleri gerektiği de ortaya çıkmıştır.

Ayrıca bu araştırmaya göre, verilecek olan eğitim programlarının sağladığı müşteri memnuniyetiyle “İşgörenin Eğitim Seviyesi”, “İşgörenin Tecrübesi” ve “İşgörenin Yaşı” arasında anlamlı bir ilişki olmasına rağmen Spearman Korelasyon Testi göstermiştir ki bu ilişki doğrusal yönde çok zayıftır. Bu noktada sadece bu 8 eğitim programını almış bir örneklem grubunda yapılacak diğer bir çalışmanın eğitim programlarının sağladığı müşteri memnuniyetiyle bu demografik özelliklerin arasından ki bu anlamlı ilişkiyi daha net açıklayabileceğini söylemek yerinde olur.

Sonuç olarak bu araştırma; perakende sektöründe müşteri memnuniyetini sağlama da eğitim programlarının öneminin büyük olduğunu ve sektörde çalışan insan kaynakları yöneticilerinin, müşteri memnuniyeti sağlamak için yapacakları eğitim planlarında ve bu eğitimin uygulanmasında, çalışanlarının eğitim seviyesinden, yaşından ve tecrübesinden bağımsız olarak hareket etmeleri gerektiğini ortaya koymuştur.

KAYNAKÇA

- Akben Teoman., **İyi Müşteri.**, Alteo Yayınları, 1. Basım, İstanbul, 2008
- Aldemir Ceyhan, Alpay Ataol, Gönül Budak., **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Barış Yayınları, İzmir, 2004
- Bayraktaroğlu Serkan., **”İnsan Kaynakları Yönetimi”**., 3.Baskı., Sakarya Yayıncılık., Adapazarı, 2008
- Berman Barry, Joel R. Evans., **Retail Management a Strategic Approach.**, Seventh Edition., Prantice Hall., New Jersey., 2000
- Bingöl Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 6. Baskı İstanbul, 2006
- Can Halil, Şahin Kavuncuoğlu., **”İnsan Kaynakları Yönetimi.**, 5.Baskı., Siyasal Kitapevi., Ankara., 2005
- Can Sheila., **Kaizen Strategies for Winning Through People, How to Create a Human Resource Programme for Competitiveness and Profitability.**, Pearson Education., Bolton
- Clements Phil., **İş Yaşamında Olumlu Yaklaşım.**, Rota Yayınları İstanbul, 1997
- D’Innocenzo Len, Jack Cullen., **Müşteri Odaklı Satış.**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2004
- Decenza David A., Stephen P. Robbins., **Human Resource Management.**, John Wiley & Sons. Inc., Seventh Edition., New York, 2001
- Dolgun Uğur., **”İnsan Kaynakları Yönetimi”**., Ekin Yayınevi., Bursa., 2007
- Flippo Edwin B., **Personel Management.**, Sixth Edition., McGraw Hill Book Company., New York
- Garrel Michael R., Norbert F. Elbert, Robert D. Hatfield., **Human Resource Management Strategies for Managing a Divers and Global Workforce.**, Sixth Edition., Horcourt College Publishers., USA, 2000

- Gerson Richard F, **Müşteri Tatmininde Süreklilik.**, Rota Yayınları, İstanbul, 1. Basım, 1997
- Gözütok Nilüfer, “Devleri Etkileyen 2010 Planı”, **Capital Dergisi**, (Kasım 2007)
- Greenberg Jerald., **Managing Behavior in Organizations.**, Prentice Hall Inc., New Jersey., 2002
- Kaşmer Hale, “Müşteri İlişkileri Yönetimi, Müşteri Memnuniyetinin Arttırılmasına Yönelik Bir Model Çalışması ve Deniz Ulaşım Sektöründe Uygulanması”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005
- Kaynak Tuğray, Zeki, Adal., İsmail, Atay. ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dönence Basım ve Yayım Hizmetleri,2.Baskı İstanbul, 2000
- Koçel Tamer., “**İşletme Yöneticiliği**”.,Arıkan Basım YayımDağıtım.,10.Bası., Denizli., 2005
- Kindler Herbert S., **İş Yaşamında Anlaşmazlıkların Yapıcı Çözümü.**, Rota Yayınları., İstanbul.1997
- Küçükyıldız İlknur, “Zincir Mağazacılıkta İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları ve İşe Adam Alma ve Yerleştirme Süreçleri ve Bir Uygulama”, YTU Yüksek Lisans Bitirme Tezi,2004
- Levy Michael and Weitz Barton A., “**Retailing Management**”, Fourth Edition, USA: Mc Graw-Hill Irwin,2001
- Martin William B., **Müşteri Hizmetlerinde Kalite.**, Rota Yayınları, 1. Basım, İstanbul, 2002
- Mondy R. Wayne, Robert M. Noe and Share R. Premeaux., **Human Resource Management.**, Sixth Edition., USA., Prentice Hall., 1996
- Mutlu Esin Can.,”**Uluslar Arası İşletmecilik**”., 1.Baskı., İstanbul., Beta Yayınları., 1999
- Noe Raymond,A., **İnsan Kaynaklarının Eğitim Ve Gelişimi.** İngilizce’den çeviren: Canan Çetin. Beta Basım Yayım,1.Baskı İstanbul, 1999
- Odabaşı Yavuz, “**Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005
- Sabuncuoğlu Zeyyat.,”**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, 3.Baskı.,Alfa Basım.,Bursa.,2008
- Savaş A.Tuğrul,”**Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri**”, 1.Bs. Anka Matbaacılık.,İstanbul.,2006

Sampson Eleri., **İmaj Faktörü.**, Can Yayınları., 1.Baskı, İstanbul, 2002

Smith Jerald R., Peggy A. Golden., **Human Resources Management Simulation Players Manuel.**, Prince Hall Inc., New Jersey., 2001

Taşkın Erdoğan, “**Müşteri İlişkileri Eğitimi**”, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000

Terney Elizabeth P., **İş Ahlakı.**, Rota Yayınları, 1.Basım, İstanbul, 1997

Topal Şeminur,**Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri**, İstanbul:Y.T.Ü.,2000

Uras Dilber,”**Franchising Sistemi**”, Nobel Yayın Dağıtım.,Ankara.,1999

Ülgen Hayri, S.Kadri Mirze., “**İşletmelerde Stratejik Yönetim**”., Litaratür Yayıncılık, İstanbul., 2004

Yüksel Öznur., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Yayınevi, Ankara,2000

DiĞER

Aktaş Mehmet Ali, ”Perakendecilik ve Diğer İşletmelerden Farkları”, Mevzuat Dergisi(Ağustos 2005), <http://www.mevzuatdergisi.com/2005/08a/04.htm>, [30.11.2007]

Çatı Kahraman, “Süpermarketlerin Tercih Edilmesinde Etkili Olan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, <http://www.e-sosder.com/dergi/22150-168.pdf>, [02.12.2007]

Devecioğlu Hasan Kürşat, “Direkt Pazarlamayı Tanıyalım-2”, http://www.mezun.com/mezunusa/icerik/columnists/Mezun_columnists/articles.cfm, [2.12.2007]

Keskin Abdullah., “Motivasyon ve Dikkatin Öğrenme Üzerine Etkisi”, <http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.pdf>, [7.12.2007]

Olçetin Zeynep, Profesyonel Yaşamda Kişisel Gelişim Eğitimleri., http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020710/159, [3.3.2008]

Özdemir Nurdan, “İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi ”, <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/Oryantasyon.pdf>, [10.Kasım.2008]

“Bakkallar Kapanıyor”, <http://arsiv.sabah.com.tr/2007/03/01/eko89.html>, [1.12.2007]

“Çarşıdan Boynere”, http://www.boynere.com.tr/by_tarihce.html, [01.12.2007]

“Elektronik Ticaret Nedir?”, <http://www.kobitek.com/makale.php?id=1>, [2.12.2007]

“Franchising Nedir?”, <http://www.ufrad.org.tr/tr/10sorudafranchise.asp>., [3.12.2007]

“Franchising’in Bayilik ve Acentecilikten Farkı Nedir?”,
http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/021201/9409., [3.12.2007]

“Perakendecilik”., <http://www.tml.web.tr/download/PERAKENDECILIK.pdf>.,
[5.12.2007]

“Türk Perakende Sektörünün Değişimi ve Ekonomi Üzerindeki Etkileri”,
http://www.pwc.com/tr/tur/ins-sol/publ/pwc-ampd_yoneticiozeti.pdf, [28.11.2007]

“Türkiye Perakende Sektörü Genel Bilgiler”.,
<http://www.ampd.org/arastirmalar/default.aspx?SectionId=97>., [1.2.2009]

“Türkiye 2008 Perakende”., <http://www.milliyetkobi.com/haber/kobi-turkiye-2008-perakende,216>., [4.12.2007]

“YKM Kurumsal”, http://www.ykm.com.tr/Kurumsal_Hakkimizda_Tarihce.aspx.,
[01.12.2007]

<http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf8/Calik.pdf> [15.05.2008]

EK-1 : SEKTÖRDE VERİLEN EĞİTİMLER

KİŞİSEL GELİŞİM EĞİTİMLERİ

1. Yüksek Performanslı Ekip Üyesi

Amaç: Ekip ve ekip üyesi olma konularında farkındalık sağlamak,ekipte başarı ve sinerji için gerekli olan bilgi ve beceriyi kazandırmak

Hedef Kitle: Yapı ve Gıda Marketleri, Teknoloji ve Giyim Mağazaları ve Drugstore`larda çalışmakta olan yönetim kademesi dışındaki tüm çalışanlar

Süre :1 Gün

İçerik :

- Ekip Çalışması ve Sinerji
- Yüksek Performanslı Ekip Üyesinin Nitelikleri
- Nasıl Ekip Olunur?
- Ekipte Başarıya Ulaşmayı Zorlaştıran Durumlar
- Ekip Çalışmasında Güven
- Çatışma ve Ekibin Çatışma Çözme Becerileri

2. Etkin İletişim

Amaç:Kişinin kendini tanımasını, kendisi ve başkalarıyla girdiği iletişimin etkinliğini artırmasını ve olumlu davranış becerileri geliştirmesini sağlamak

Hedef Kitle:Yapı ve Gıda Marketleri, Teknoloji ve Giyim Mağazaları ve Drugstore`larda çalışmakta olan yönetim kademesi dışındaki tüm çalışanlar

Süre :1 Gün

İçerik :

- İletişim Nedir?
- İletişim Türleri
- İletişimin Öğeleri
- İletişim Çatışmaları
- Sözlü İletişim
- Sözsüz İletişim (Beden Dili)

3. Telefonda İletişim

Amaç: Telefonda kurulan iletişimin, kaliteli, verimli ve etkin olmasını sağlamak için gerekli olan bilgi ve beceriyi kazandırmak

Hedef Kitle:Yapı ve Gıda Marketleri, Teknoloji ve Giyim Mağazaları ve Drugstore`larda çalışmakta olan yönetim kademesi dışındaki tüm çalışanlar

Süre :1 Gün

İçerik :

- Telefonda İletişimin Önemi
- Ses, Yaklaşım, Nezaket
- Telefonda İletişim Öğeleri
- Telefonda İletişimde İzlenecek Aşamalar
- Müzakere Sanatında Ustalaşmak
- Uzak Durulması Gereken Sözcükler ve Cümleler

4. Beden Dili

Amaç: Beden dili konusunda bilgilendirerek, kendi beden dillerini daha bilinçli ve etkin bir şekilde kullanmalarını, başkalarının beden dilini yorumlamalarını sağlamak ve etkin iletişim becerilerini artırmak

Hedef Kitle:Yapı ve Gıda Marketleri, Teknoloji ve Giyim Mağazaları ve Drugstore`larda çalışmakta olan yönetim kademesi dışındaki tüm çalışanlar

Süre: 1 Gün

İçerik :

- Beden Dili Nedir?
- Duruş
- Jestler
- Mimikler
- Başın Kullanımı
- Oturma Biçimleri
- Ayak ve Bacakların Kullanımı
- Alanların Kullanımı

5. Zor İnsanlarla Başa Çıkma

Amaç:

- Zor insan tiplerini tanımak, onlara ulaşabilmek için iletişim kanallarını bulmak ve kullanmak;
- Farklı iletişim tarzlarını ayırt edip, ‘Zor İnsanlar` karşısında uygulayabilecek teknikleri öğretmek,
- Olumsuz durumlar sonucunda yaşanan yıkıcı duyguların etkilerini en aza nasıl indirilebileceği konularda farkındalık kazandırmak

Katılımcı Profili: Konuya ilgi duyan herkes

Süre: 1 gün

İçerik :

- Zor insanlar kimlerdir?
- En zor 10 insan tipi kimdir ve onlarla nasıl baş edilir?
- Zor insanlarla baş ederken kullanılması gereken beceriler nelerdir?
- Zor insanlarla iletişim yöntemleri
- Zor müşteriler kimlerdir?
- Zor müşterilerle nasıl mücadele edilir?

6. Stres Yönetimi

Amaç: İnsanın fiziksel ve psikolojik dengesini olumsuz yönde etkileyen stres verici faktörlerle ilgili farkındalık sağlayarak stresle başetme yöntem ve teknikleri konusunda bilgi ve beceri kazandırmak

Hedef Kitle: Stres ve Stres Yönetimi Konusunda Bilgi Sahibi Olmak İsteyen Herkes

Süre :1 Gün

İçerik :

- Stres Nedir?
- Stresin Yapısı ve Çeşitleri
- Stresin Belirtileri
- Stres Yönetiminin Fiziksel Boyutu
- Stres Yönetiminin Duygusal Boyutu

7. İş Yaşamında Kişisel İmaj

Amaç :Çalışanların iş hayatında başarılı olabilmeleri için kendilerini en doğru ve en etkili şekilde ifade etmelerini sağlamak

Hedef Kitle: Yapı, Gıda Marketleri, Teknoloji ve Giyim Mağazaları, Drugstore`larda yönetim kademesi haricindeki tüm çalışanlar

Süre: 1 Gün

İçerik :

- Genel Görünüm ve Kişisel Hijyen
- Giyimde Renkler
- İş Yaşamında Kuruma, Pozisyona ve Kişiliğe Uygun Giyinmek
- İş Yaşamında Kuruma, Pozisyona ve Kişiliğe Uygun Davranmak
- Etkili İletişim Becerileri

8. Hizmette Davranış ve Empati

Amaç:Müşteriyle telefonda ve yüzyüze iletişim kuran kişilere, olumlu davranış biçimleri kazandırmak, müşteri odaklı olmalarını sağlayarak hizmet kalitesini artırmak

Hedef Kitle: Gıda ve Yapı Marketleri, Teknoloji ve Giyim Mağazaları ve Drugstore`larda çalışmakta olan ilk kademe çalışanlar, mağaza yönetici adayları

Süre :1 Gün

İçerik :

- Hizmet Nedir?
- Dünden Bugüne Hizmet Sektörünün Gelişimi
- Müşterinin Önemi
- Günümüz Müşterilerinin Beklentileri
- Müşteri Beklentilerini Karşılarken Kullanılacak Yöntemler
- İlk İzlenimin Önemi
- Etkin Konuşma Yöntemleri
- Etkin Dinleme Metodları
- Beden Dilinin Önemi ve Etkin Kullanımı
- Telefonda İletişim
- Müşteri Şikayetleri ve Etkin Yararlanma Yöntemleri

MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİMLER

1. Perakende ve Mağazacılığa Giriş

Amaç: Perakendecilik ve mağazacılık ile ilgili temel kavramlar, terimler ve uygulamalar konusunda bilgilendirmek

Hedef Kitle: Satış danışmanları

Süre: 2 Gün

İçerik :

- Perakendeciliğe Giriş
- Dünden Bugüne Perakendecilik
- Türkiye’de ve Dünyada Perakendecilik
- Perakende Formatları
- Perakende Sektörünün Bileşenleri
- Perakendecilik Terimleri
 - √ Raf - Alan Kategori Yönetimi
 - √ Tedarikçi
 - √ İmha, İade, Fire
 - √ Stok Nedir?
- Malzeme Bilgisi
- Mal Kabul İşlemleri
- Depolama İşlemleri
- Tanzim – Teşhir İşlemleri
- Satış İşlemleri

2. Ürün Bilgisi

Amaç: Ürün grupları, kullanma talimatları, tadilat ve kombinasyon oluşturma yöntemleri konusunda bilgi ve beceri kazandırmak

Hedef Kitle: Giyim mağazalarında çalışan/çalışması planlanan satış danışmanları

Süre : 1 Gün

İçerik :

- Lif ve iplikler
 - √ Doğal lifler, kimyasal lifler, lif karışımları

- √ İplik eğirme ve büküm
- √ Kumaş çeşitlerine göre iplikler
- Kumaş çeşitleri
 - √ Örne ve dokuma nedir?
 - √ Başlıca kumaş çeşitlerinin incelenmesi
- Tekstil terimleri
 - √ Dikişle ilgili terimler
 - √ Materyal terimleri
- Giysi modelleri
 - √ Bayan modellerinde kullanılan terimler
 - √ Erkek modellerinde kullanılan terimler
- Kullanma talimatları
 - √ Elyaf kısaltmaları
 - √ Yıkama, ütöleme, kuru temizleme talimatları
 - √ Deri ürünlerin bakımı
- Alarm takma
 - √ Alarm nedir? Önemi
 - √ Ürün gruplarına göre alarm takılabilecek noktalar
- Tadilat ölçüsü alma
 - √ Tadilat nedir? Ne zaman yapılır?
 - √ Pantolon tadilatları
 - √ Etek, elbise tadilatları
- Kombinasyon oluşturma
 - √ Çeşitli vücut yapılarından örnekler
 - √ Bayan müşterilere sunulacak öneriler
 - √ Erkek müşterilere sunulacak öneriler

3. Satış Teknikleri

Amaç: Müşterilerle doğrudan iletişim kuran çalışanlara, müşteri ilişkileri alanlarında geliştirilmiş, satış etkinliğini artırmaya yönelik yaklaşım ve teknikleri benimseterek müşteriler üzerinde olumlu izlenimler bırakmalarını sağlamak ve satışları artırmak

Hedef Kitle: Satış Danışmanları

Süre : 2 Gün

İçerik :

- Kişisel imaj
- Müşteriyi karşılama
- Servis açma/toplama
- Müşteriyi konuşturmak
- Sözlü iletişimde yapılan hatalar
- Servis süresince dikkat edilmesi gerekenler
- Empati kurma
- Öneri sunma
- Ürün denetme
- Uğurlama
- Satış teknikleri
 - √ Alternatif satış tekniği
 - √ İlave satış tekniği
 - √ Üçlü sunum tekniği
- Müşteri itirazları
 - √ Başlıca itiraz konuları
 - √ Cevap verme yöntemleri
- Stresi azaltma yöntemleri
 - √ Psikolojik rahatlama yöntemleri
 - √ Fiziksel rahatlama yöntemleri
 - √ Kasa işlemleri

4. Görsel Düzenleme ve Reyon Bilgisi

Amaç: Müşterilerle doğrudan iletişim kuran çalışanlara, müşteri ilişkileri alanlarında geliştirilmiş, satış etkinliğini artırmaya yönelik yaklaşım ve teknikleri benimseterek müşteriler üzerinde olumlu izlenimler bırakmalarını sağlamak ve satışları artırmak

Hedef Kitle: Satış Danışmanları

Süre :1 Gün

İçerik :

- Görsel mağazacılığın temelleri
 - √ Görsel düzenlemenin amaçları
 - √ Görsel düzenlemede anahtar noktalar
 - √ Müşteriyi etkileyen faktörler
 - √ Fizyolojik gerçekler
 - √ Trafik düzenleri
- Yerleşim düzenlemelerinde etkili faktörler
 - √ Geçmiş satış rakamlarına göre alan tahsisi
 - √ Brüt kar marjına göre alan tahsisi
 - √ Stratejik amaçlara göre alan tahsisi
- Model/stok yönetimi
 - √ Renk kavramı ve kapsamı
 - √ Ana, karma renkler ve etkileri
 - √ Sıcak, soğuk renkler ve etkileri
 - √ Nötr, kontrast renkler ve etkileri
 - √ Mağazalarda renk seçimi ve önemi
- Mağaza bölgeleri
 - √ Odak noktası
 - √ Çehre sergilemesi
- İstenen ürünü öne çıkarma yöntemleri
 - √ Sergileme unsurları (Çizgiler, şekiller, ebat, dokuma, ağırlık)
 - √ Sergileme ilkeleri (Vurgu, zıtlık, denge, harmoni, oran, ritim)
 - √ Sergileme düzenleri (Radyasyon, piramit, basamak, zigzag, tekrar)
- Kategorilere göre düzenleme ilkeleri
 - √ Bayan giyimde reyon düzenlemeleri
 - √ İç giyimde reyon düzenlemeleri
 - √ Erkek giyimde reyon düzenlemeleri
 - √ Çocuk giyimde reyon düzenlemeleri
- Ayakkabı ve çanta düzenlemeleri
- Çorap ve aksesuar düzenlemeleri

- Sezonlara göre reyon düzenlemeleri
 - √ Koleksiyonlara göre reyon yerleştirme
 - √ Ürün gruplarına göre reyon yerleştirme
- Vitrin düzenlemesi
 - √ Vitrin temaları

5. Kasada Hizmet

Amaç: Kasanın etkin biçimde kullanımını, kasa elemanının uyması gereken kuralları ve kasada hizmet kavramlarını öğretmek

Hedef Kitle: Kasa Elemanları

Süre : 2 Gün

İçerik :

- Kasa Parçalarının Tanıtımı
 - √ Kasa Rulosu ve Yazıcı Kartuşu Değiştirme
 - √ Kasa Tuşlarının Kullanımı
 - √ Kasa Rulosu ve Yazıcı Kartuşu Değiştirme
 - √ Kasa Tuşlarının Kullanımı
 - > Kasa Açma / Kapama
 - > Satış İşlemleri
 - ◆ Barkodlu Ürünler
 - ◆ Tartılı Ürünler
 - ◆ Klavye Üzerinde Tanımlı Ürünler
- Sadakat Kart İşlemleri
- Açılış / Kapanış Hazırlıkları
- Müşteri İlişkileri
- Çalışma Talimatları
- Görev ve Sorumluluklar
- Sahte Para Tanıma
- Kasa'da Hizmet Uygulama

6. Etkin Satış Yöntemleri

Amaç: Pazarlama ve Finansal Kavramlar, Mağaza Atmosferi ve Yerleşim Planları, Ürün Yerleşimi ve Sunumu Konusunda Bilgilendirmek

Hedef Kitle: Satış Danışmanları

Süre: 2 Gün

İçerik :

- Pazarlama Kavramları ve Finansal Kavramlar
 - √ Reklam, Promosyon, Kampanyalar, CRM
 - √ CRM, B2B, B2C
 - √ Brüt Kar Marjı, İstatistik
 - √ Piyasa Fiyat Araştırması
 - √ Fiyatı Etkileyen Faktörler
 - √ Ürün Maliyetini Etkileyen Masraflar
 - √ Brüt kar marjına göre alan tahsisi
 - √ Fiyat Esnekliği Stratejileri
- Mağaza Atmosferi ve Yerleşim Planları
 - √ Isı, Işık, Ses, Koku
 - √ Yükseklik, Derinlik
 - √ Reyon Planları
- Ürün Yerleşimi ve Sunumu
 - √ Normal Raf Ömrü
 - √ Aksiyon Ürünü
 - √ Kasa Ürünü-İkincil Yerleştirme

7. Müşteri İlişkileri ve Davranış Geliştirme

Amaç: İç ve dış müşteriyle kurulan iletişimin sağlıklı olmasını sağlamak

Hedef Kitle: Satış Danışmanları

Süre: 2 Gün

İçerik :

- İş Yaşamında Kişisel İmaj ve Dış Görünüm
 - √ İmaj Nedir?
 - √ Profesyonel İmaj Nasıl Olmalı?

- √ Genel Görünüm ve Kişisel Hijyen
- Ekip Çalışması
 - √ Ekip Çalışması Nedir?
 - √ Ekip Çalışması ve İş Yaşamında Sinerji
 - √ Nasıl Ekip Olunur?
 - √ Ekipte Başarıya Ulaşmayı Zorlaştıran Durumlar
 - √ Ekip Çalışmasının Temeli
- Satış teknikleri
 - √ Alternatif satış tekniği
 - √ İlave satış tekniği
 - √ Üçlü sunum tekniği
- Müşteri İlişkileri
 - √ Hizmet Nedir?
 - √ Müşteri Kimdir?
 - √ Günümüz Müşterilerinin Beklentileri
 - √ Müşteri Beklentilerini Karşılarken Kullanılacak Yöntemler
 - √ İlk İzlenimin Önemi
 - √ Etkin Konuşma Yöntemleri
 - √ Etkin Dinleme Metodları
 - √ Beden Dilinin Önemi ve Etkin Kullanımı
 - √ Müşteri Şikayetleri ve Etkin Yararlanma Yöntemleri
- Çatışma Yönetimi
 - √ Duygusal Zeka ve Yetkinlikleri
 - √ Çatışma ve Ekibin Çatışma Çözme Becerileri
 - √ Çatışma Çözme Süreci
 - √ Stres Nedir?, Yapısı, Çeşitleri, Belirtileri
 - √ Stres Yönetiminin Fiziksel Boyutu
 - √ Stres Yönetiminin Zihinsel Boyutu

8. Teknoloji ve Mağaza Otomasyonu

Amaç: Mağaza otomasyonu ile ilgili temel konularda bilgilendirmek

Hedef Kitle: Satış Danışmanları

Süre :1 Gün

İçerik :

- Mağaza Otomasyonu Nedir?
- Mağaza Otomasyonun Öğeleri
- Arka Ofiste Donanım, Yazılım
- Merkez Ofis Sisteminin İşleyişi, Avantajları
- Merkez Ofiste Donanım ve Yazılım
- Depo Otomasyonu, Öğeleri
- Depoda Donanım ve Yazılım
- Depo Otomasyonunda Sistemin İşleyişi ve Avantajları

9. Perakendecilikte Hukuk Bilgisi

Amaç: Genel Mevzuat, Çalışma Hukuku ve Hırsızlıkla Mücade ile İlgili Bilgi Vermek

Hedef Kitle:Satış Danışmanları

Süre :1 Gün

İçerik :

- Ticari İşletme Kavramı ve Unsurları
- Genel Mevzuat ve Prosedürler
- Çeşitli Hükümler
- Çalışma Hukuku
- İşletmelerde Organizasyon Yapısı
- İş Akdi, Görev Tanımı, Prosedür ve Talimatlar
- Bordro Bilgisi
- Hırsızlıkla Mücadele
 - √ Hırsızlık Nedir ve Çeşitleri
 - √ Hırsızlıktan Korunma Yolları
 - √ Haklar, Sorumluluklar

10. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği

Amaç: Genel Mevzuat, Çalışma Hukuku ve Hırsızlıkla Mücadele ile İlgili Bilgi Vermek

Hedef Kitle: Satış Danışmanları

Süre :1 Gün

İçerik :

- Ticari İşletme Kavramı ve Unsurları
- Genel Mevzuat ve Prosedürler
- Çeşitli Hükümler
- Çalışma Hukuku
- İşletmelerde Organizasyon Yapısı
- İş Akdi, Görev Tanımı, Prosedür ve Talimatlar
- Bordro Bilgisi
- Hırsızlıkla Mücadele
 - √ Hırsızlık Nedir ve Çeşitleri
 - √ Hırsızlıktan Korunma Yolları
 - √ Haklar, Sorumluluklar

EK 2: UYGULAMANIN YAPILDIĞI FİRMALAR

- Adidas
- Fabrika
- Network
- Benetton
- Lacoste
- Tommy Hilfiger
- Darty
- Arçelik
- Teknosa
- Mavi Jeans
- Levis
- MacroCenter
- Migros
- Samsung
- İpekyol
- Altınsay
- Vepa Sport
- Sevil Parfümeri
- Sarar
- Swatch
- Zara
- Atasay
- Douglas
- Furla
- Nine West
- Samsonite
- D&R
- Damat
- Adım Kırtasiye
- Derimod Depo
- Diesel Outlet
- Abbate Depo
- Kappa
- Tiffany
- Twigy
- Vestel
- Rodi
- Boyner
- YKM
- Detay Saat
- Batik
- Atalar
- Deriden

- Desa
- Matraş
- Opal Optik
- V2K
- Divarese
- Yemeni
- Cacharel
- Little Big
- Ceyo
- Massimo Dutti
- Sisley

EK 3: ANKET FORMU

Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, Tez Çalışması. Bu çalışma; Perakende Sektöründe İnsan Kaynakları Eğitim Programlarının Müşteri Memnuniyetine Olan Etkisini ölçmek için hazırlanmıştır. Ayırdığınız vakit ve yardımlarınızdan dolayı teşekkürler.

Hazırlayan: Kamil İDEMEN
Tez Danışmanı: Yard. Doç. Dr. Tuğrul Savaş

Lütfen aşağıdaki soruları cevaplayınız.

1	Cinsiyetiniz	Erkek		Bayan		
2	Yaşınız	20 ve altı	21 - 25	26 - 30	31 - 34	35 ve üstü
3	Eğitim Durumunuz	Lise Öncesi	Lise	Meslek Yüksek Okulu	Lisans	Yüksek Lisans ve üstü
4	Lütfen çalışmakta olduğunuz pozisyonda kaç yıllık tecrübeniz olduğunu belirtiniz	Hiç	1 yıldan az	1-3 yıl	4-6 yıl	7 ve üzeri

Lütfen aşağıdaki daha önceden almış olabileceğiniz eğitim programları ile ilgili soruları cevaplayınız.

Eğitim Türleri		Eğitimi Daha Önce Aldınız mı?		Tekrar Edilmesini Sizce Gerekli mi?			Bu Eğitimin Müşteri Memnuniyetine Sizce Etkisi Var mı?		
1	Yüksek Performanslı Ekip Üyesi	Evet	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır
2	Etkin İletişim	Evet	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır
3	Telefonda İletişim	Evet	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır
4	Beden Dili	Evet	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır
5	Zor İnsanlarla Başa Çıkma	Evet	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır
6	Stres Yönetimi	Evet	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır
7	İş Yaşamında Kişisel İmaj	Evet	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır
8	Hizmette Davranış ve Empati	Evet	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır
9	Perakende ve Mağazacılığa Giriş	Evet	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır
10	Ürün Bilgisi	Evet	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır
11	Satış Teknikleri	Evet	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır
12	Görsel Düzenleme ve Reyon Bilgisi	Evet	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır
13	Kasada Hizmet	Evet	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır
14	Etkin Satış Yöntemleri	Evet	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır
15	Müşteri İlişkileri ve Davranış Geliştirme	Evet	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır
16	Teknoloji ve Mağaza Otomasyonu	Evet	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır
17	Perakendecilikte Hukuk Bilgisi	Evet	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır
18	İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği	Evet	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır	Evet	Kararsızım	Hayır

Aşağıda belirtilen eğitimleri ve size olan katkısını, alttaki tabloya uygun olarak belirtiniz.

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum	
	1	2	3	4	5	
Etkin İletişim Eğitimi;						Fikriniz
1	Süresince aldığım bilgiler yeterliydi.					
2	Süresi yeterliydi					
3	Sonrasında kendimi daha iyi tanıdım					
4	Sonrasında başkalarıyla daha iyi iletişim kurdum					
5	Sonrasında daha olumlu davranışlar sergiledim					
Beden Dili Eğitimi;						
6	Süresince aldığım bilgiler yeterliydi.					
7	Süresi yeterliydi					
8	Sonrasında beden dilimi daha etkin ve bilinçli kullandım.					
9	Sonrasında başkalarının beden dilini daha etkin yorumladım.					
10	Sonrasında etkin iletişim becerilerimi artırdım.					
Zor İnsanlarla Başa Çıkma Eğitimi;						
11	Süresince aldığım bilgiler yeterliydi.					
12	Süresi yeterliydi					
13	Sonrasında zor insanlara uygulanacak iletişim tekniklerini öğrendim ve kullandım.					
14	Sonrasında olumsuz durumlardan daha az etkilenmeyi öğrendim.					
İş Yaşamında Kişisel İmaj Eğitimi;						
15	Süresince aldığım bilgiler yeterliydi.					
16	Süresi yeterliydi					
17	Sonrasında kendimi daha doğru ve etkin ifade etmeyi öğrendim					
Hizmette Davranış ve Empati Eğitimi;						
18	Süresince aldığım bilgiler yeterliydi.					
19	Süresi yeterliydi					
20	Sonrasında daha olumlu davranışlar sergiledim					
21	Sonrasında çalışmalarımnda daha müşteri odaklı davranışlar sergiledim					
22	Sonrasında hizmet kalitesini artırdım					
Satış Teknikleri Eğitimi;						
23	Süresince aldığım bilgiler yeterliydi.					
24	Süresi yeterliydi					
25	Sonrasında satışları artırmaya yönelik teknikleri öğrendim					
Görsel Düzenleme ve Reyon Bilgisi Eğitimi;						
26	Süresince aldığım bilgiler yeterliydi.					
27	Süresi yeterliydi					
28	Sonrasında yerleşim düzenlemede etkili faktörleri öğrendim.					
29	Sonrasında renklerin etkilerini öğrendim					
Müşteri İlişkileri ve Davranış Geliştirme Eğitimi;						
30	Süresince aldığım bilgiler yeterliydi.					
31	Süresi yeterliydi					
32	Sonrasında iç müşterilerle daha sağlıklı iletişim kurdum					
33	Sonrasında dış müşterilerle daha sağlıklı iletişim kurdum					

Aşağıda belirtilen eğitimlerin sonuçlarına yönelik fikirlerinizi, alttaki tabloya uygun olarak belirtiniz.

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
	1	2	3	4	5
Etkin İletişim Eğitimi;					
1	Sonrasında müşteri beklentilerine karşı daha olumlu davranışlar sergiledim				Fikriniz
2	Sonrasında müşterilerle daha rahat sözlü iletişim kurdum				
3	Sonrasında müşterilerle daha rahat sözsüz iletişim kurdum				
4	Sonrasında müşteri istek ve ihtiyaçlarını daha doğru anladım				
Beden Dili Eğitimi;					
5	Sonrasında müşterilere karşı beden dilimi daha etkin ve bilinçli kullandım.				
6	Sonrasında müşterilerin beden dilini daha etkin ve bilinçli analiz edebildim.				
Zor İnsanlar Başa Çıkma Eğitimi;					
7	Sonrasında zor müşterileri daha iyi anladım				
8	Sonrasında zor müşterilerle daha etkin iletişim kurdum				
İş Yaşamında Kişisel İmaj Eğitimi;					
9	Sonrasında müşteri için şık ve düzgün giyinmenin önemini anladım				
10	Sonrasında müşteri için giyimde renklerin önemini anladım				
Hizmette Davranış ve Empati Eğitimi;					
11	Sonrasında müşterinin önemini anladım				
12	Sonrasında müşteri beklentilerini daha doğru analiz edebildim				
13	Sonrasında müşteri beklentilerini karşılamak için gerekli yöntemleri öğrendim				
14	Sonrasında müşterilerle etkin konuşma yöntemlerini öğrendim				
15	Sonrasında müşteriye etkin dinleme metodlarını öğrendim				
16	Sonrasında müşteri itiraz ve şikayetlerini karşılama becerilerimi geliştirdim.				
Satış Teknikleri Eğitimi;					
17	Sonrasında müşteriye daha etkin karşılama yöntemlerini öğrendim				
18	Sonrasında müşteri ile daha etkin empati kurdum				
19	Sonrasında müşteriye alternatif öneriler üretebildim				
Görsel Düzenleme ve Reyon Bilgisi Eğitimi;					
20	Sonrasında mağazanın müşterilere daha uygun düzenlenmesini öğrendim				
21	Sonrasında ürün yerleştirmede renk uyumunun müşteriler üzerindeki etkisini öğrendim				
Müşteri İlişkileri ve Davranış Geliştirme Eğitimi;					
22	Sonrasında güveni sağlamanın yollarını anladım				
23	Sonrasında müşterilerle sürekli ilişkilerin korunmasını öğrendim				
24	Sonrasında müşteriye daha iyi hizmet verebilmek için ekip çalışmasının önemini anladım				
25	Sonrasında müşterilerle çatışma becerilerimi ve süremi geliştirdim				

EK 4 : ANALİZ SONUÇLARI

GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Eğitim Programları :

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	94	37,8
	Excluded(a)	155	62,2
	Total	249	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,989	33

Müşteri Memnuniyeti :

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	94	37,8
	Excluded(a)	155	62,2
	Total	249	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,987	25

VERİLERİN NORMAL DAĞILIMA UYGUNLUĞUNUN ARAŞTIRILMASI

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		MUSTERI _MEMNU NIYYETI	EGITIM_P ROGRAM LARI
N		94	94
Normal Parameters(a,b)	Mean	1,8648	2,0786
	Std. Deviation	,96129	1,06750
Most Extreme Differences	Absolute	,253	,255
	Positive	,253	,255
	Negative	-,184	-,163
Kolmogorov-Smirnov Z		2,455	2,468
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

HANGİ EĞİTİM PROGRAMLARI NE KADAR ALINMIŞ?

YPEU EGITIMI DAHA ONCE ALDINIZ MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	114	45,8	45,8	45,8
	HAYIR	135	54,2	54,2	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

EI EGITIMI DAHA ONCE ALDINIZ MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	185	74,3	74,3	74,3
	HAYIR	64	25,7	25,7	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

TI EGITIMI DAHA ONCE ALDINIZ MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	80	32,1	32,1	32,1
	HAYIR	169	67,9	67,9	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

BD EGITIMI DAHA ONCE ALDINIZ MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	185	74,3	74,3	74,3
	HAYIR	64	25,7	25,7	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

ZIBC EGITIMI DAHA ONCE ALDINIZ MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	174	69,9	69,9	69,9
	HAYIR	75	30,1	30,1	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

SY EGITIMI DAHA ONCE ALDINIZ MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	113	45,4	45,4	45,4
	HAYIR	136	54,6	54,6	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

IYKI EGITIMI DAHA ONCE ALDINIZ MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	148	59,4	59,4	59,4
	HAYIR	101	40,6	40,6	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

HDVE EGITIMI DAHA ONCE ALDINIZ MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	174	69,9	69,9	69,9
	HAYIR	75	30,1	30,1	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

PVMG EGITIMI DAHA ONCE ALDINIZ MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	126	50,6	50,6	50,6
	HAYIR	123	49,4	49,4	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

UB EGITIMI DAHA ONCE ALDINIZ MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	152	61,0	61,0	61,0
	HAYIR	97	39,0	39,0	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

ST EGITIMI DAHA ONCE ALDINIZ MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	191	76,7	76,7	76,7
	HAYIR	58	23,3	23,3	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

GDVRB EGITIMI DAHA ONCE ALDINIZ MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	198	79,5	79,5	79,5
	HAYIR	51	20,5	20,5	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

KH EGITIMI DAHA ONCE ALDINIZ MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	114	45,8	45,8	45,8
	HAYIR	135	54,2	54,2	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

ESY EGITIMI DAHA ONCE ALDINIZ MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	150	60,2	60,2	60,2
	HAYIR	99	39,8	39,8	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

MIVDG EGITIMI DAHA ONCE ALDINIZ MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	172	69,1	69,1	69,1
	HAYIR	77	30,9	30,9	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

TVMO EGITIMI DAHA ONCE ALDINIZ MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	47	18,9	18,9	18,9
	HAYIR	202	81,1	81,1	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

PHB EGITIMI DAHA ONCE ALDINIZ MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	44	17,7	17,7	17,7
	HAYIR	205	82,3	82,3	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

ISVIG EGITIMI DAHA ONCE ALDINIZ MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	44	17,7	17,7	17,7
	HAYIR	205	82,3	82,3	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

ALINAN EĞİTİM PROGRAMLARININ TEKRAR EDİLMESİNİ İSTİYORLAR MI?

YPEU EGITIMIN TEKRARINI İSTİYOR MUSUNUZ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	59	23,7	51,8	51,8
	HAYIR	37	14,9	32,5	84,2
	KARARSIZIM	18	7,2	15,8	100,0
	Total	114	45,8	100,0	
Missing	System	135	54,2		
Total		249	100,0		

EI EGITIMIN TEKRARINI İSTİYOR MUSUNUZ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	70	28,1	37,8	37,8
	HAYIR	109	43,8	58,9	96,8
	KARARSIZIM	6	2,4	3,2	100,0
	Total	185	74,3	100,0	
Missing	System	64	25,7		
Total		249	100,0		

TI EGITIMIN TEKRARINI ISTIYOR MUSUNUZ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	22	8,8	27,5	27,5
	HAYIR	49	19,7	61,3	88,8
	KARARSIZIM	9	3,6	11,3	100,0
	Total	80	32,1	100,0	
Missing	System	169	67,9		
Total		249	100,0		

BD EGITIMIN TEKRARINI ISTIYOR MUSUNUZ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	85	34,1	45,9	45,9
	HAYIR	100	40,2	54,1	100,0
	Total	185	74,3	100,0	
Missing	System	64	25,7		
Total		249	100,0		

ZIBC EGITIMIN TEKRARINI ISTIYOR MUSUNUZ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	68	27,3	39,1	39,1
	HAYIR	100	40,2	57,5	96,6
	KARARSIZIM	6	2,4	3,4	100,0
	Total	174	69,9	100,0	
Missing	System	75	30,1		
Total		249	100,0		

SY EGITIMIN TEKRARINI ISTIYOR MUSUNUZ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	51	20,5	45,1	45,1
	HAYIR	62	24,9	54,9	100,0
	Total	113	45,4	100,0	
Missing	System	136	54,6		
Total		249	100,0		

IYKI EGITIMIN TEKRARINI ISTIYOR MUSUNUZ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	63	25,3	42,6	42,6
	HAYIR	79	31,7	53,4	95,9
	KARARSIZIM	6	2,4	4,1	100,0
	Total	148	59,4	100,0	
Missing	System	101	40,6		
Total		249	100,0		

HDVE EGITIMIN TEKRARINI ISTIYOR MUSUNUZ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	74	29,7	42,5	42,5
	HAYIR	82	32,9	47,1	89,7
	KARARSIZIM	18	7,2	10,3	100,0
	Total	174	69,9	100,0	
Missing	System	75	30,1		
Total		249	100,0		

PVMG EGITIMIN TEKRARINI ISTIYOR MUSUNUZ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	45	18,1	35,7	35,7
	HAYIR	68	27,3	54,0	89,7
	KARARSIZIM	13	5,2	10,3	100,0
	Total	126	50,6	100,0	
Missing	System	123	49,4		
Total		249	100,0		

UB EGITIMIN TEKRARINI ISTIYOR MUSUNUZ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	69	27,7	45,4	45,4
	HAYIR	83	33,3	54,6	100,0
	Total	152	61,0	100,0	
Missing	System	97	39,0		
Total		249	100,0		

ST EGITIMIN TEKRARINI ISTIYOR MUSUNUZ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	81	32,5	42,4	42,4
	HAYIR	104	41,8	54,5	96,9
	KARARSIZIM	6	2,4	3,1	100,0
	Total	191	76,7	100,0	
Missing	System	58	23,3		
Total		249	100,0		

GDVRB EĞİTİMİN TEKRARINI İSTİYOR MUSUNUZ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	75	30,1	37,9	37,9
	HAYIR	117	47,0	59,1	97,0
	KARARSIZIM	6	2,4	3,0	100,0
	Total	198	79,5	100,0	
Missing	System	51	20,5		
Total		249	100,0		

KH EĞİTİMİN TEKRARINI İSTİYOR MUSUNUZ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	37	14,9	32,5	32,5
	HAYIR	71	28,5	62,3	94,7
	KARARSIZIM	6	2,4	5,3	100,0
	Total	114	45,8	100,0	
Missing	System	135	54,2		
Total		249	100,0		

ESY EĞİTİMİN TEKRARINI İSTİYOR MUSUNUZ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	43	17,3	28,7	28,7
	HAYIR	89	35,7	59,3	88,0
	KARARSIZIM	18	7,2	12,0	100,0
	Total	150	60,2	100,0	
Missing	System	99	39,8		
Total		249	100,0		

MIVDG EGITIMIN TEKRARINI ISTIYOR MUSUNUZ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	57	22,9	33,1	33,1
	HAYIR	109	43,8	63,4	96,5
	KARARSIZIM	6	2,4	3,5	100,0
	Total	172	69,1	100,0	
Missing	System	77	30,9		
Total		249	100,0		

TVMO EGITIMIN TEKRARINI ISTIYOR MUSUNUZ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	20	8,0	42,6	42,6
	HAYIR	27	10,8	57,4	100,0
	Total	47	18,9	100,0	
Missing	System	202	81,1		
Total		249	100,0		

PHB EGITIMIN TEKRARINI ISTIYOR MUSUNUZ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	6	2,4	13,6	13,6
	HAYIR	38	15,3	86,4	100,0
	Total	44	17,7	100,0	
Missing	System	205	82,3		
Total		249	100,0		

ISVIG EGITIMIN TEKRARINI ISTIYOR MUSUNUZ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	12	4,8	27,3	27,3
	HAYIR	32	12,9	72,7	100,0
	Total	44	17,7	100,0	
Missing	System	205	82,3		
Total		249	100,0		

EĞİTİM PROGRAMLARININ ÇALIŞANLARCA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİ VAR MI?

YPEU EGITIMIN MM'YE ETKİSİ VAR MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	124	49,8	49,8	49,8
	HAYIR	101	40,6	40,6	90,4
	KARARSIZIM	24	9,6	9,6	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

EI EGITIMIN MM'YE ETKİSİ VAR MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	213	85,5	85,5	85,5
	HAYIR	30	12,0	12,0	97,6
	KARARSIZIM	6	2,4	2,4	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

TI EGITIMIN MM'YE ETKISI VAR MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	101	40,6	40,6	40,6
	HAYIR	142	57,0	57,0	97,6
	KARARSIZIM	6	2,4	2,4	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

BD EGITIMIN MM'YE ETKISI VAR MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	221	88,8	88,8	88,8
	HAYIR	22	8,8	8,8	97,6
	KARARSIZIM	6	2,4	2,4	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

ZIBC EGITIMIN MM'YE ETKISI VAR MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	207	83,1	83,1	83,1
	HAYIR	36	14,5	14,5	97,6
	KARARSIZIM	6	2,4	2,4	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

SY EGITIMIN MM'YE ETKISI VAR MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	148	59,4	59,4	59,4
	HAYIR	89	35,7	35,7	95,2
	KARARSIZIM	12	4,8	4,8	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

IYKI EGITIMIN MM'YE ETKISI VAR MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	209	83,9	83,9	83,9
	HAYIR	40	16,1	16,1	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

HDVE EGITIMIN MM'YE ETKISI VAR MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	204	81,9	81,9	81,9
	HAYIR	39	15,7	15,7	97,6
	KARARSIZIM	6	2,4	2,4	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

PVMG EGITIMIN MM'YE ETKISI VAR MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	113	45,4	45,4	45,4
	HAYIR	124	49,8	49,8	95,2
	KARARSIZIM	12	4,8	4,8	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

UB EGITIMIN MM'YE ETKISI VAR MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	133	53,4	53,4	53,4
	HAYIR	116	46,6	46,6	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

ST EGITIMIN MM'YE ETKISI VAR MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	217	87,1	87,1	87,1
	HAYIR	32	12,9	12,9	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

GDVRB EGITIMIN MM'YE ETKISI VAR MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	207	83,1	83,1	83,1
	HAYIR	36	14,5	14,5	97,6
	KARARSIZIM	6	2,4	2,4	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

KH EGITIMIN MM'YE ETKISI VAR MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	100	40,2	40,2	40,2
	HAYIR	143	57,4	57,4	97,6
	KARARSIZIM	6	2,4	2,4	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

ESY EGITIMIN MM'YE ETKISI VAR MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	127	51,0	51,0	51,0
	HAYIR	116	46,6	46,6	97,6
	KARARSIZIM	6	2,4	2,4	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

MIVDG EGITIMIN MM'YE ETKISI VAR MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	212	85,1	85,1	85,1
	HAYIR	37	14,9	14,9	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

TVMO EGITIMIN MM'YE ETKISI VAR MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	70	28,1	28,1	28,1
	HAYIR	161	64,7	64,7	92,8
	KARARSIZIM	18	7,2	7,2	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

PHB EGITIMIN MM'YE ETKISI VAR MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	67	26,9	26,9	26,9
	HAYIR	170	68,3	68,3	95,2
	KARARSIZIM	12	4,8	4,8	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

ISVIG EGITIMIN MM'YE ETKİSİ VAR MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EVET	61	24,5	24,5	24,5
	HAYIR	164	65,9	65,9	90,4
	KARARSIZIM	24	9,6	9,6	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

ETKİN İLETİŞİM EĞİTİMİ İLE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ARASI İLİŞKİ

Correlations

			EIE_EGITIMI	EIE_MUS_MEM
Spearman's rho	EIE_EGITIMI	Correlation Coefficient	1,000	,526(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	185	185
	EIE_MUS_MEM	Correlation Coefficient	,526(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	185	185

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

BEDEN DİLİ EĞİTİMİ İLE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ARASI İLİŞKİ

Correlations

			BDE_EDITIMI	BDE_MUS_MEM
Spearman's rho	BDE_EDITIMI	Correlation Coefficient	1,000	,582(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	185	185
	BDE_MUS_MEM	Correlation Coefficient	,582(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	185	185

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ZOR İNSANLARLA BAŞA ÇIKMA EĞİTİMİ İLE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ARASI İLİŞKİ

Correlations

			ZIBCE_EGITIMI	ZIBCE_MUS_MEM
Spearman's rho	ZIBCE_EGITIMI	Correlation Coefficient	1,000	,556(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	174	174
	ZIBCE_MUS_MEM	Correlation Coefficient	,556(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	174	174

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

İŞ YAŞAMINDA KİŞİSEL İMAJ EĞİTİMİ İLE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ARASI İLİŞKİ

Correlations

			IYKI_EGITIMI	IYKI_MUS_MEM
Spearman's rho	IYKI_EGITIMI	Correlation Coefficient	1,000	,537(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	154	154
	IYKI_MUS_MEM	Correlation Coefficient	,537(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	154	154

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

HİZMETTE DAVRANIŞ VE EMPATİ EĞİTİMİ İLE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ARASI İLİŞKİ

Correlations

			HDVE_EGITIMI	HDVE_MUS_MEM
Spearman's rho	HDVE_EGITIMI	Correlation Coefficient	1,000	,581(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	174	174
	HDVE_MUS_MEM	Correlation Coefficient	,581(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	174	174

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

SATIŞ TEKNİKLERİ EĞİTİMİ İLE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ARASI İLİŞKİ

Correlations

			ST_EGITIMI	ST_MUS_MEM
Spearman's rho	ST_EGITIMI	Correlation Coefficient	1,000	,439(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	191	191
	ST_MUS_MEM	Correlation Coefficient	,439(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	191	191

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

GÖRSEL DÜZENLEME VE REYON BİLGİSİ EĞİTİMİ İLE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ARASI İLİŞKİ

Correlations

			GDVRB_EGITIMI	GDVRB_MUS_MEM
Spearman's rho	GDVRB_EGITIMI	Correlation Coefficient	1,000	,693(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	198	198
	GDVRB_MUS_MEM	Correlation Coefficient	,693(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	198	198

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ VE DAVRANIŞ GELİŞTİRME EĞİTİMİ İLE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ARASI İLİŞKİ

Correlations

			MIVDG_EGITIMI	MIVDG_MUS_MEM
Spearman's rho	MIVDG_EGITIMI	Correlation Coefficient	1,000	,412(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	178	178
	MIVDG_MUS_MEM	Correlation Coefficient	,412(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	178	178

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

EĞİTİM PROGRAMLARI VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ARASI İLİŞKİ

Correlations

			EGITIM_PRO GRAMLARI	MUSTERI_M EMNUNİYETİ
Spearman's rho	EGITIM_PROGRAMLARI	Correlation Coefficient	1,000	,436(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	94	94
	MUSTERI_MEMNUNİYETİ	Correlation Coefficient	,436(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	94	94

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ÇALIŞANIN YAŞI İLE EĞİTİM PROGRAMLARININ SAĞLADIĞI MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ARASI İLİŞKİ

Ranks

	CEVAPLAYICI YASI	N	Mean Rank
MUSTERI_MEMNUNİYYETİ	20ve altı	11	75,41
	21-25	41	36,96
	26-30	28	40,54
	31-34	14	70,36
	Total	94	

Test Statistics(a,b)

	MUSTERI _MEMNU NİYYETİ
Chi-Square	29,550
df	3
Asymp. Sig.	,000

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: CEVAPLAYICI YASI

Correlations

			CEVAPLAYICI YASI	MUSTERI_MEMN UNIYYETI
Spearman's rho	CEVAPLAYICI YASI	Correlation	1,000	,047
		Coefficient	.	,653
		Sig. (2-tailed)	.	,653
	MUSTERI_MEMNUNI YETI	N	249	94
		Correlation	,047	1,000
		Coefficient	,653	.
		Sig. (2-tailed)	,653	.
		N	94	94

ÇALIŞANIN EĞİTİM SEVİYESİ İLE EĞİTİM PROGRAMLARININ SAĞLADIĞI MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ARASI İLİŞKİ

Ranks

	EGITIM DURUMU	N	Mean Rank
MUSTERI_MEMNUNİYETİ	ilk öğretim	10	75,90
	lise	53	40,01
	meslek yuksek okulu	18	39,83
	lisans	13	66,81
	Total	94	

Test Statistics(a,b)

	MUSTERI _MEMNU NIYYETI
Chi-Square	22,975
df	3
Asymp. Sig.	,000

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: EGITIM DURUMU

Correlations

			EGITIM DURUMU	MUSTERI_ME MNUNİYETİ
Spearman's rho	EGITIM DURUMU	Correlation	1,000	-,017
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.	,872
		N	249	94
	MUSTERI_MEMNUNİYETİ	Correlation	-,017	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,872	.
		N	94	94

ÇALIŞANIN TECRÜBESİ İLE EĞİTİM PROGRAMLARININ SAĞLADIĞI MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ARASI İLİŞKİ

Ranks

	TOPLAM İS TECRUBESİ	N	Mean Rank
MUSTERI_MEMNUNİYYETİ	1-3 yıl	61	42,17
	4-6 yıl	7	83,36
	7 yıl ve üstü	26	50,35
	Total	94	

Test Statistics(a,b)

	MUSTERI _MEMNU NİYYETİ
Chi-Square	14,838
df	2
Asymp. Sig.	,001

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: TOPLAM İS TECRUBESİ

Correlations

			TOPLAM İS TECRUBESİ	MUSTERİ _MEMNU NİYETİ
Spearman's rho	TOPLAM İS TECRUBESİ	Correlation Coefficient	1,000	,212(*)
		Sig. (2-tailed)	.	,040
		N	249	94
	MUSTERİ_MEMNUNİYETİ	Correlation Coefficient	,212(*)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,040	.
		N	94	94

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

DEMOGRAFİK BULGULAR

CİNSİYET

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	erkek	151	60,6	60,6	60,6
	kadın	98	39,4	39,4	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

CEVAPLAYICI YAŞI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20ve altı	29	11,6	11,6	11,6
	21-25	83	33,3	33,3	45,0
	26-30	96	38,6	38,6	83,5
	31-34	29	11,6	11,6	95,2
	35 ve üstü	12	4,8	4,8	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

EGİTİM DURUMU

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ilk öğretim	19	7,6	7,6	7,6
	lise	130	52,2	52,2	59,8
	meslek yüksek okulu	49	19,7	19,7	79,5
	lisans	51	20,5	20,5	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

TOPLAM İS TECRUBESİ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hiç	6	2,4	2,4	2,4
	1 yıldan az	12	4,8	4,8	7,2
	1-3 yıl	124	49,8	49,8	57,0
	4-6 yıl	51	20,5	20,5	77,5
	7 yıl ve üstü	56	22,5	22,5	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

ÖZGEÇMİŞ

Ad, Soyad : **Kamil İDEMEN**
Doğum Tarihi : **30.11.1978**
Doğum Yeri : **İstanbul**
Lise : **1994-1998 Sakıp Sabancı Lisesi**
Lisans : **Yıldız Teknik Üniversitesi Kimya Metalurji Fakültesi,
Matematik Mühendisliği**
Yüksek Lisans : **Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı**
Çalıştığı Kurumlar : **2004-2005 Jandarma Genel Komutanlığı**
2005-2009 Netbil Eğitim Danışmanlık