

Perakendecilikte Müşteri Mutluluğu İçin, Çalışan Memnuniyeti *

Dr. Hüseyin Çırpan

Günümüz perakendeciliğinde başarıyı yakalayabilmede, tüm hizmet sektörlerinde olduğu gibi, insan kaynağı hayati öneme sahip bir unsur durumuna gelmiştir. İnsan kaynağının bugün sektör içinde sahip olduğu önem, aslında 80'li yıllarda marketleşme olarak başlayan ve günümüzde organize perakendecilik olarak gelişimine devam eden sürecin doğal bir sonucudur. Bu yazımızda, sektörün yaşadığı bu dönüşümün insan kaynağı boyutu; sektör, işverenler ve çalışanlar açısından ele alınmaya çalışılacaktır.

Günümüz iletişim dünyasında, pek çok sektörde olduğu gibi perakendecilik sektöründe de herkesin bilgiye kolay erişebilmesi, herkesin işin nerede, nasıl yapıldığı, tedarikçisi ve pazarının neresi olduğu gibi konularda kısa zamanda bilgiye sahip olabilmesi ürün, model ya da konseptlerimizin kısa zamanda ve kolaylıkla kopyalanmasına neden olmaktadır. Bununla da kalmayıp müşteri, aynı ya da çok benzer ürünü, modeli ya da konsepti sunan onlarca alternatif karşısında görmektedir. (Örnek olarak,

bir sokakta sayacağınız 4-5 tane yerel marketi; aynı ya da birbirlerine yakın yerlerdeki büyük alışveriş merkezlerini gösterebiliriz). Seçeneğin bu kadar çok ve benzer olduğu (fiyat, ürün çeşidi, teknoloji, ulaşılabilirlik vb...) bu ortamda **Müşteri Kral** olmakta ve hizmet kalite beklentisi yükselmektedir.

Müşterinin hizmet kalite beklentisindeki bu yükselme, müşterinin beklentilerinin – zaten her yerde bulabildiği- fiyat, ürün çeşitliliği gibi somut-maddi beklentilerden; daha soyut, sosyal ve insani beklentilere doğru evrilmesini ifade etmektedir. Müşteri artık;

- Bu kadar seçenek arasından bizi tercih ettiği için kendisinin bizim için çok önemli olduğunun farkındadır ve kendisine karşı sergileyeceğimiz tutum ve davranışlarımızla bu önemi göstermemizi istemektedir,
- Güvene dayalı-eminliğinden şüphe duymadığı, her an yardım etmeye hazır ve istekli bir iletişim istemektedir,
- Ne kadar kolay alışveriş yapıyorsa, ortaya çıkacak sorunlarının da (a-

alışverişte ya da alışveriş sonrasında) o kadar kolay çözülmesini istemektedir. Sadece sorunun çözülmesi değil çözüm sırasında gösterilen tutum ve davranışlarla da kendisine saygı duyulmasını beklemektedir.

- Mağazadan içeri girdiğinde içerideki müzik, koku ve temizliğin yanı sıra, çalışanların yüzlerindeki ifadeye, birbirlerine karşı tutum ve davranışlarına da dikkat etmektedir.

Diğer taraftan, bir hizmet sektörü olan perakendecilikte hizmeti üreten de, işleyen usta da, yerine göre hizmetin bizzat kendisi de Çalışanın kendisidir. Hizmetin üretilirken tüketiliyor olması, kalite kontrolünün bizzat müşteri tarafından yapılıyor olması müşteri ile baş başa kalınan o kritik anı ve hizmetin sunum biçimini oldukça önemli kılmaktadır.

Yukarıda saydığımız, kolay kopyalanabilme, müşteri beklentilerinin yükselmesi ve hizmet sektörünün özelliği konuları perakendecilikte *insan*'ın önemini ortaya çıkarmaktadır. Şöyle ki; rekabet piyasasında ürünlerimiz, konseptimiz, fiyatlarımız ne kadar kopyalansa da Çalışanımızın hizmeti sunum biçimi, müşteriye karşı tutum ve

davranışı, güleryüzü, tatlı dili kopyalanamamaktadır. Zira bu saydıklarımızın tamamı o Çalışanımıza aittir ve biriciktir. Değişen müşteri beklentileri ve hizmet sektörünün özellikleri de göstermektedir ki müşterinin memnuniyeti ve bizi tercih etmesi Çalışanımızın müşteri ile muhatap olduğu süreç ile gerçekleşmektedir.

Buraya kadar sözünü ettiğimiz süreçte Çalışan olarak her ne kadar vitrindeki (müşteri ile muhatap olan) Çalışanları kastetmiş olsak da, destek süreçler diyebileceğimiz satınalma, depo-sevkiyat, muhasebe, finans, idari işler vb fonksiyonlar da bir bütün olan hizmetin tamamlayıcı bölümleridir. Ve hepsi de birbirleri ile varlıksal ilişki içerisindedirler aslında; birisinde yaşanacak bir aksaklık diğer süreçleri doğrudan etkilemektedir. Bu çerçeveden destek süreçlerinde istihdam edilecek Çalışanların da nitelikleri önem kazanmaktadır.

Nitelikli eleman anlamında sektörle ilgili okullaşma çalışmaları oldukça yeni ve sevindirici bir konudur. Okullaşmanın yeni olması nedeniyle sektör içerisindeki Çalışanlar –çoğunlukla- alaylı konumundadırlar. Eleman yetiştirilmesi konusunda perakendecilik sektörü kendi göbeğini kendisi kesmiş sektörlerimizdendir. Zira Ülkemizdeki “eski” perakendeciler sektörünün okul-

ları olmuşlar ve perakendecilik sektörüne pek çok isim kazandırmışlardır. Bugün bu *okullardan* yetişen pek çok perakendeci, pek çok ulusal zincir ve yerel markette orta ve üst kademe yönetici olarak görev yapmaktadır.

Hemen her alanda olduğu üzere perakendecilikte de önümüzdeki dönemde nitelikli işgücüne ihtiyaç olacaktır. Zira çoğunluğu genç ve tüketici olan 70 milyonluk nüfusuyla Türkiye, perakendecilik açısından iştah kabartan bir pazar durumundadır. Bu nedenle sektörde uluslararası, ulusal ve yerel girişimcilerin yatırımları devam edecektir. Sektördeki bu büyüme sürecinde ortaya çıkacak olan nitelikli işgücü ihtiyacı Çalışanlar açısından önemli kariyer olanakları sunarken, işverenler açısından da rekabette *insan*'ın bu kadar önemli olduğu sektörde- doğru istihdam ve insan kaynakları uygulamalarını zorunlu kılmaktadır.

Burada *doğru istihdam* ile; istihdam edilecek olan *Çalışanın nitelikleri* ile *yapacağı işin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumun* birbirine uygun olmasını ve *Çalışanın kültürü, hayata bakış açısı ve karar verirken kullandığı temel referansların Firmanın kurum kültürü* ile uyuşması ya da benzeşmesini kastediyoruz.

Eskilerin deyiimiyle *emanet* ve *ehliyet* olarak da ifade edebileceğimiz bu iki unsur göz önüne alınarak seçme ve yerleştirme yapıldığında, kendi niteliklerine ve becerilerine uygun işi yapan Çalışan *başarılı ve mutlu* olurken, ortaya çıkacak “iyi” hizmet kalitesi de *Müşteri ve Firmayı mutlu ve memnun* edecektir. Diğer taraftan işe yanlış elemanın yerleştirilmesinden kaynaklanan dolaylı ya da dolaysız (müşteri memnuniyetsizliği, elemanın işten ayrılması, bu dönemde kendisine yapılan masraflar, gidenin yerine yeni eleman istihdamı, eleman sirkülasyonunun diğer çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisi vs vs...) maliyetler de ortaya çıkmamış olacaktır.

Bu noktada perakendecilikte insan kaynakları uygulamaları gündeme gelmektedir. Diğer sektörlerde olduğu gibi perakendecilikte de İnsan Kaynakları Uygulamalarının başarı kriteri, eş zamanlı olarak *Çalışanın ve Firmanın memnuniyetini sağlayabilmek* olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada Çalışanın memnuniyeti ve Firmadan beklentisi *yaşam kalitesinin yükseltilmesi*; Firmanın memnuniyeti ve Çalışandan beklentisi ise *verimlilik* anlamına gelmektedir aslında. Bu ikisinin gerçekleşmesi ise nedensel olarak *Müşteri Memnuniyetini* ortaya çıkarmaktadır. Müşteri memnuniyeti de Firmanın –dolayısıyla Çalışanın- yaşa-

ma ve büyüme sürecine doğrudan etki etmektedir. Bu çerçeveden perakendecilikteki insan kaynakları uygulamaları için yukarıda sözünü ettiğimiz **çalışan-ış, çalışan-kurum kültürü uyumu** yaklaşımının uygun ve doğru bir yaklaşım olduğunu düşünüyoruz. Zira bu yaklaşım ile doğru işe doğru eleman yerleştirilmiş olacak, kendisinden beklenenlere uygun potansiyele sahip olan Çalışan daha kolay ve istekli performans gösterecek, performans ölçümleri ile Çalışanların nitelik boşlukları tespit edilerek buna uygun eğitim programları geliştirilecek, nitelik ölçümleri sonucunda Firmanın mevcut ya da gelecekte ihtiyaç duyacağı insan kaynağı planlaması yapılmış böylece Çalışanlara da kariyer hedefleri gösterilmiş olacaktır. Diğer taraftan nitelik ölçümleri sonucunda iş ve/veya kurum kültürü uyumsuzluğu olan Çalışanlar da tespit edilmiş, iyileştirme çalışmalarının da sonuç vermemesi durumunda sistem dışında bırakılmaları için yöntem geliştirilmiş olacaktır. Böylece Firma açısından **verimlilik** beklentisi gerçekleşmiş olacaktır.

Bu yaklaşım ile kendi niteliklerine uygun bir işte çalışma, ona uygun eğitim alma ve kariyer gelişiminde yol alma fırsatlarını hazır bulan Çalışan, daha kolay ve kendiliğinden **başarı** gösterecektir. Başarının ortaya çıkaracağı sonuçlar Çalışan için ka-

zanç ve/veya yükselme olarak akla gelecektir. Primler, ödüller, ücret artışları gibi uygulamalarla başarı kazanç olarak ödüllendirilebilir. Ancak bir pozisyondaki başarılı Çalışanın bir üst pozisyonda da başarılı olacağı varsayımı ile yükseltilmesinin (terfi) her zaman sağlıklı sonuçlar vermeyebebilir. Bunun nedeni yine Çalışan nitelikleri-İş gereklilikleri uyumudur. Çalışan düzeyindeki işin gereklilikleri ile Yönetici düzeyindeki işin gereklilikleri birbirinden oldukça farklıdır. Örnek olarak Satış Danışmanı ile Satış Şefi pozisyonlarını ele alalım. Başarılı bir Satış Danışmanı için **“kendisini doğru ifade edebilme, empati kurabilme, etkili dinleyebilme, beden dilini kullanabilme...”** gibi ikili iletişime dayalı beceriler gerekmektedir. Başarılı bir Satış Şefi için ise **“planlama, organize etme, çalışanlarını motive edebilme, inisiyatif kullanma, karar verme, sorun çözme...”** gibi nitelikler daha kritik olmaktadır. Dikkat edilirse iki pozisyonun gerektirdiği beceriler oldukça farklıdır. Burada önemli olan, başarılı bir Satış Danışmanının, Satış Şefi olabilmesi için en azından Satış Şefinin niteliklerine potansiyel olarak sahip olması gerektiğidir. Başarılı bir Satış Danışmanı yöneticilik niteliklerine sahip değilse ne olacaktır. **Yatay ilerleme** bunun için bir çözüm olabilir. Aynı pozisyon için farklı unvanlardan oluşan kategoriler oluş-

turulabilir, buna uygun olarak da sosyal hak ve kazançlarında olumlu farklılaşmalar yapılabilir.

Sözünü ettiğimiz bu insan kaynakları uygulamaları ile birlikte sektörün temel sıkıntıları olan dinamik ve hareketli iş temposu, uzun mesai saatleri ve iş-özel/sosyal hayat dengesizliği Çalışanların yaşam kalitelerini doğrudan etkileyen konulardır. Bu nedenle insan kaynakları uygulamaları ile birlikte sektörün iş yapış biçimindeki düzenlemeler de yaşam kalitesinin iyileştirilmesine doğrudan olumlu katkıda bulunacaktır. Diğer taraftan yukarıda bahsi geçen insan kaynakları uygulamaları sektördeki başarı için doğal olarak yapılması gerekenler olmakla birlikte yeni İş Hukuku mevzuatı da benzer uygulamaları zorunlu kılmaktadır.

Sonuç olarak, sektördeki başarı için insan kaynağının-Çalışanların ne denli önemli olduğu pek çok kurum tarafından “**en önemli kaynağımız; insan kaynağımız**” olarak ifade edilmektedir. Bu tür ifadelerin slogan olmaktan daha öteye gitmesi için, Çalışan, Müşteri ve Firma için Kazan, Kazan, Kazan’ı ortaya çıkaran Çalışan odaklı uygulamalarla desteklenmesi gerekmektedir. Böylesi çaba ve çalışmaların Çalışan ve Müşteri nazarında Firma güvenilirliğini de pekiştireceği muhakkaktır.

* Bu yazı, MÜSİAD Çerçeve Dergisi Mart 2006/Sayı:38’de de yayımlanmıştır.