

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM
DALI
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ve İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

PERAKENDE SEKTÖRÜNDEKİ DEĞİŞİMLER ve
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİLERİ

BEGÜMHAN YURT

2501150133

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR.ŞELELE UŞEN

İSTANBUL, 2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : BEGÜMHAN YURT Numarası : 2501150133
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI Danışmanı : DOÇ. DR. ŞELELE UŞEN
Tez Savunma Tarihi : 18.07.2019 Saati : 14.30
Tez Başlığı : PERAKENDE SEKTÖRÜNDE YAŞANAN DEĞİŞİMLER VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. MELTEM DELEN		Kabul
2- DOÇ. DR. ŞELELE UŞEN		Kabul
3- DR. ÖGR. ÜYESİ BETÜL YILMAZ		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. TEKİN AKGEYİK		
2- DOÇ. DR. ORHAN KOÇAK		

ÖZ

PERAKENDE SEKTÖRÜNDEKİ DEĞİŞİMLER ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİLERİ

BEGÜMHAN YURT

Bu çalışma dinamik ve sürekli gelişen perakende sektöründe yaşanan değişimlerin insan kaynakları yönetim süreçleri üzerindeki etkisini incelemektedir. Çalışmanın ilk bölümünde perakende sektörü ve ilgili kavramlar açıklanmış, Türkiye ve Dünya’da perakende sektörünün gelişiminden bahsedilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde perakende sektöründe yaşanan değişimler, küreselleşme, e-ticaretin gelişimi ve tüketici davranışlarındaki değişimler aracılığıyla anlatılmış, perakende sektöründe çalışma koşulları ve karşılaşılan istihdam problemlerinden bahsedilmiş, yaşanan değişimlerin perakende sektöründe İKY süreçlerini nasıl etkilediğinden bahsedilmiştir. Çalışmanın son bölümünde perakende sektörünün en önemli gelişim alanlarından olan alışveriş merkezleri, İKY süreçleri ve çalışma ilişkileri çerçevesinde incelenmiştir.

Bu çalışmada amaç perakende sektöründe meydana gelen değişimleri, özellikle bu değişimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan AVM’ler ekseninde İKY süreçlerine olan etkisiyle değerlendirmektir. Kendine has çalışma ilişkileri ve kültürü olan AVM’ler, yaşadığımız çağda geniş bir istihdam potansiyeli taşıdığı için incelemeye değer görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Perakende sektörü, değişim, insan kaynakları yönetimi.

ABSTRACT

**CHANGES IN RETAIL SECTOR AND ITS EFFECTS ON
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

BEGUMHAN YURT

This study examines the impact of changes in the dynamic and constantly developing retail sector on human resource management processes. the retail sector in the first part of the study, explained terms, Turkey is mentioned and development of the retail sector in the world. In the second part of the study, the changes in the retail sector, globalization, the development of e-commerce and the changes in consumer behavior are explained, working conditions in the retail sector and employment problems are mentioned and how the changes affect the HRM processes in the retail sector are mentioned.

In the last part of the study, shopping centers, one of the most important development areas of the retail sector, are examined within the framework of HRM processes and labor relations.

The aim of this study is to evaluate the changes that occur in the retail sector with their impact on HRM processes especially on the axis of shopping malls that are the result of these changes. Shopping malls with their unique working relationships and culture have been considered worthy of examination because they have a large employment potential in our age.

Keywords: Retail sector, change, human resources management.

ÖNSÖZ

Dünya'nın en eski ekonomik ilişkilerinin geliştiği sektör olarak bilinen perakende sektörü, ürün ve hizmet alışverişine dayanan bir ilişkiler ağını barındırır. Sosyo-ekonomik gelişmelerden ve teknolojik ilerlemelerden son derece etkilenen perakende sektörü, gerek dünyadaki üretim ve tüketim anlayışlarının değişmesiyle gerekse dijital ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle sürekli değişim geçirmiş, yeni perakendeci türlerini bünyesine katmıştır. Perakende sektörünün pek çok alt dalı olmakla birlikte, bu çalışmada yalnızca hazır giyim perakendeciliği, gıda perakendeciliği ve perakendenin genç bir türü olan alışveriş merkezlerinden bahsedilecektir. Bahsi geçen perakendeci türlerden olan alışveriş merkezleri ise barındırdığı tüketim ve istihdam potansiyeli sebebiyle ayrıntılı olarak incelenecektir.

Küreselleşme, ülkeler arası fiziksel sınırların ortadan kalkması ve dijital teknolojilerin gelişimi ile beraber dünyanın farklı bölgelerinin birbiri ile iletişimi kolaylık ve hız kazanmış; sosyo-ekonomik ilişkiler ağı çok daha yoğun bir hal almıştır. Yaşanan değişimler tüketim alışkanlıklarını ve tüketici davranışlarını değiştirip dönüştürmüş, artan rekabet ile hem tüketici olan hedef kitle hem de çalışan olarak insan çok daha önemli ve şirketlerde sürdürülebilir rekabet avantajı kazandıracak unsur haline gelmiştir. Ulusal ekonomilerin gelişmesinde büyük bir paya sahip olan perakende sektörü içinde gelişen alışveriş merkezleri ise zamanla yarı kamusal alanlar haline gelerek sosyalleşme ve yaşam kültürü sunumu ile tüketicilere alışveriş yaparken farklı deneyimler kazanma ve alışveriş olgusunun farklı boyutlar kazanmasına vesile olmuştur. Her gün on binlerce insanın ziyaret ettiği AVM'ler, barındırdığı yoğun sirkülasyon ve ilişkiler ağı ile incelenmeye değerdir. Ortalama bir AVM'nin günde yaklaşık 30.000'i bulan ziyaretçi sayısı, Türkiye'de bir kasaba nüfusuna denktir. Ve bu yoğunluk aynı zamanda çok farklı sosyo-ekonomik ilişkiler barındırmaktadır.

Gerek çalışan profili gerek mimari tasarım ve benimsediği tema ile AVM'ler özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ekonomik olarak ciro hacminin yüksek değerlerde seyrettiği ve çalışma ilişkilerinin değişim geçirdiği mecralardır.

Yaşanan tüm bu değişim ve gelişim süreçleri bu çalışmanın yazılması için sebep teşkil etmektedir. Zira akademik yazında AVM’ler ve bu mecralardaki ilişkiler ile ilgili gerek sektörün içindeki girişimci aktörleri gerek konu ile ilgili bireyleri aydınlatacak çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden biri, özellikle alışveriş merkezlerinin ayrı bir sektör olmadığı yönündeki hatalı inanıştır. Akademik çalışmaların azlığının bir başka önemli nedeni ise, sektörde yer alan aktörlerin, çalışma ilişkileri ve mali göstergeler ile ilgili bilgi paylaşımına sıcak bakmaması ve dar kapsamlı bilgi paylaşımının bile büyük zorluklarla gerçekleştirilmesidir. Bu kural, gelişim ve eğitime önem veren şirketler için geçerli değildir. Zira ilgili şirketler, akademik yazına paylaştıkları verilerle destek oldukları gibi, akademik literatürden de yönetim ve İKY süreçlerini geliştirmek için destek almaktadırlar. Sektör girişimcileri tarafından yapılacak aydınlatıcı bilgi paylaşımı, özellikle Y ve Z kuşaklarına sektörün tanıtılması, ilgili kuşakların bu sektörü kariyer planlarına dâhil ederek sektörü yeni fikir ve uygulamalarla buluşturması için önemlidir.

Recai Coşkun’un da belirttiği üzere (2019:8) “nitel-mülakat eşleştirilmesi çok yanıtıcı ve nitel araştırmanın sağlayabileceği katkıları yavanlatıcı, sığlaştırıcı bir yanılsamadır. Tek başına mülakat tekniğiyle veri elde edilmesi bir çalışmayı nitel yapmaz. Mülakatlar nitel çalışmalar için olduğu kadar nicel çalışmalar için de girdi oluştururlar”. Yazar, Türkiye’de yapılan araştırmalarda salt mülakat tekniğinin kullanılması sebebiyle o araştırmanın “nitel bir araştırma” olarak adlandırılmasını eleştirmekte ve nitel bir araştırmanın barındırması gereken pek çok unsurun eksikliğinden bahsetmektedir. Dolayısıyla bu tezin nitel bir araştırma olarak adlandırılması mümkün değildir. Ancak tezin üçüncü bölümünü oluşturan “Alışveriş Merkezlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi” ile ilgili literatürde herhangi bir kaynak bulunmaması ve yazarın kendi tecrübelerinden yola çıkılarak AVM’lerde İKY hususunda pek çok farklı uygulamanın ve literatürde incelenmemiş pek çok sorunla karşı karşıya kalındığının da bilinmesi sebebiyle birincil veri kaynaklarından yararlanılması gereği ortaya çıkmıştır. Bilindiği gibi birincil veri kaynakları incelenen olayın gerçek tanığı tarafından elde edilen verilerdir.

Bu amaçla yapılan görüşmelerin amacı; araştırmaya nitel bir özellik kazandırmaktan çok birincil veri kaynaklarından elde edilen verilerin, diğer bir ifadeyle sektörde çalışanlar ve yöneticiler tarafından da bilinen olguların, bilimsel bir girdiye dönüştürülmesi çabasıdır. Bu sebeple sektörde en az 10 yıl tecrübeli 8 üst düzey yönetici ile yüz yüze görüşmeler “yarı yapılandırılmış bir mülakat formu” aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. (Bkz. EKLER)

Çalışmanın hazırlanması sırasında bahsi geçen araştırma zorluklarını yaşamamam için bana yardımcı olan ve yüksek lisans öğrenimim boyunca benden manevi desteklerini esirgemeyen yöneticim Sayın Hulusi Barış ÖZCAN’a, çalışma ile ilgili bakış açımı geliştirmeme yardımcı olarak pek çok bilgiye erişimimi kolaylaştıran Sayın Gökçe YAYGIN ve Sayın Necati Ufuk TOYDEMİR’e, tez danışmanlığımı tercih ettiğim günden beri zihnimin karmaşasından beni her seferinde çıkartan, tez yazma yolculuğumu aydınlatan ve benden sonsuz sabrını, geniş akademik bilgisini esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. Şelale UŞEN’e, hayatımın her alanında olduğu gibi yüksek lisans öğrenimim boyunca da beni maddi manevi destekleyen, yüksek lisans öğrenimimi bu çalışma ile tamamlamamdaki en büyük motivasyon kaynağım olan canım annem Günay DEMİRCİ’ye, idealist ve faydalı bir birey olmamda çok büyük katkısı olan, bugünleri görmesini en çok istediğim canım anneannem rahmetli Ebe Fatma ALPARSLAN’a ve burada ismini geçiremediğim; bana, ufkuma, kişisel gelişimime katkısı olan herkese sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Sizlerin desteği ve varlığı olmasaydı, bu çalışma olmazdı.

İstanbul, 2019

Begümhan Yurt

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERAKENDE KAVRAMI ve PERAKENDE SEKTÖRÜNÜN GELİŞİM SÜRECİ

1.1. Perakende Kavramı ve İlgili Diğer Kavramlar	5
1.1.1. Perakendecilik Kavramı	5
1.1.2. Perakendeci Kavramı.....	7
1.1.3. Perakende Mağaza Kavramı	8
1.1.4. Perakende Satış Kavramı.....	9
1.2.Perakende Sektörü ve Alt Dalları.....	10
1.2.1.Hazır Giyim Perakendeciliği	10
1.2.2.Gıda Perakendeciliği	17
1.2.3.Alışveriş Merkezleri	23
1.3. Dünya’da ve Türkiye’de Perakende Sektörünün Gelişimi.....	26
1.3.1.Dünya’da Perakende Sektörünün Tarihsel Gelişimi	31
1.3.2.Türkiye’de Perakende Sektörünün Tarihsel Gelişimi	34

İKİNCİ BÖLÜM

PERAKENDE SEKTÖRÜNDE YAŞANAN DEĞİŞİM ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1.Perakende Sektöründeki Değişim ve Etkileyen Faktörler	41
2.1.1.Küreselleşme ve Yol Açtığı Değişimler	42
2.1.2.E-Ticaretin Gelişmesi ve Yol Açtığı Değişimler	48
2.1.3.Tüketici Davranışlarındaki Değişim.....	58

2.2.Perakende Sektöründe İstihdam ve Karşılaşılan Sorunlar	63
2.2.1.Çalışan Profili	65
2.2.2. Çalışma Koşulları	69
2.2.3. Sektörel İstihdam Sorunları	72
2.3.Perakende Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi	75
2.3.1.İşe Alma İşlevinde Meydana Gelen Değişimler: Elde Tutmanın Önemi.....	82
2.3.2.Yönetim ve Organizasyon Yapısında Meydana Gelen Değişimler	91
2.3.2.1. Örgüt Yapısı.....	93
2.3.2.2. Farklılık Yönetimi.....	96
2.3.2.3. Liderlik Anlayışı.....	101
2.3.3. Çalışma Hayatı ile İlgili Yasal Düzenlemelerin Esnekleşmesi ..	104

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE ALIŞVERİŞ MERKEZLERİ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

3.1. Alışveriş Merkezlerinin Tarihsel Gelişimi	112
3.2. Alışveriş Merkezlerinin Genel Özellikleri	115
3.3. Alışveriş Merkezlerinde Çalışan Profili ve Çalışma Koşulları	119
3.3.1. Alışveriş Merkezlerinde Çalışan Profili	122
3.3.2. Alışveriş Merkezlerinde Çalışma Koşulları	123
3.3.2.1.Yönetim Bölümünde Çalışanlar.....	124
3.3.2.2. Perakende Mağazalarda Çalışanlar.....	126
3.3.2.3. Alt İşverene Bağlı Çalışanlar.....	128
3.4. Alışveriş Merkezleri Yönetimlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ..	130
3.4.1. Alışveriş Merkezleri Yönetimlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri.....	134
3.4.1.1. Mülk Yönetimi Şirketi (<i>Inhouse Management</i>) Tarafından Yürütülen İKY Süreçleri.....	140
3.4.1.2. Yönetim Danışmanlığı Şirketleri Tarafından Yürütülen İKY Süreçleri.....	142
3.4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Karşılaştığı Sorunlar	150
3.4.3. Alışveriş Merkezlerinde Çalışanların Karşılaştığı Sorunlar	153
SONUÇ.....	158

KAYNAKÇA.....	162
EKLER.....	177
Ek 1.....	180
Ek 2.....	189
Ek 3.....	192
Ek 4.....	197
Ek 5.....	200
Ek 6.....	203
Ek 7.....	207
Ek 8.....	211

KISALTMALAR LİSTESİ

AVM	Alışveriş Merkezi
Bkz	Bakınız
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi



GİRİŞ

Üretim ve tüketim hem birbirlerini hem de dünyadaki pek çok ekonomik ve sosyolojik ilişkileri etkileyen ve bu faktörlerden etkilenen olgulardır. Sanayi Devrimi öncesi, henüz seri üretim ve makineleşme yaygınlık kazanmamışken, bireysel ihtiyaçları karşılamayı ifade eden tüketim; Sanayi Devrimi'nden sonra ve özellikle 20. Ve 21.yüzyılda sosyo-kültürel anlamlar ifade etmeye başlamış, zamanla karakter ve yaşam tarzının dışı vurumunu yansıtmaya başlamıştır.

Sanayi Devrimi'nin ilk yıllarında kitlesel üretimle tanışan toplumlar, üretim üzerinde söz sahibi olanların etkisiyle tüketim sürecine dâhil olmuşlardır. İletişim teknolojilerinin gelişmesi, kentlerde sayısı ve satın alma gücü artan orta sınıfın yükselişi, moda, trend, sosyal dışlanma, lüks tüketim, eğlence turizmi, hedonizm gibi kavramların sosyal hayata girişi ile tüketim de anlam ve kapsam değiştirmiş, ekonomi piyasalarında yer alan girişimci sayısının da artışı ile tüketiciler önemli ve hatta tüketim ve üretimi yönlendirici kanaat önderleri olacak kadar belirleyici hale gelmiştir.

Kavramlar kapsamlarını genişletirken, günlük hayatta tüketimin gerçekleştiği mekânlar da gelişmiş, zaman-mekân sıkışması yaşayan bireyler tüketim harcamalarını gerçekleştirecekleri mekanları buna uygun bir yol ile şekillendirmiştir. Bireylerin uzun çalışma saatleri sonrasında arta kalan zamanda hem tüketim ihtiyaçlarını hem eğlenme ve boş vakit geçirme ihtiyaçlarını karşılayacakları mekânlar olarak süpermarketler, hipermarketler, departmanlı mağazalar ve en sonunda alışveriş merkezleri (AVM), dünyanın çeşitli bölgelerinde farklı zamanlarda ancak birbirinden etkilenecek şekilde ortaya çıkmaya başlamıştır.

Belirli büyüklükte, belirli bir yönetim kuralları ve ekibi tarafından yönetilen, tüketicilere otopark imkânından çocuk oyun alanına, hazır giyim ürünlerinden gıda zincirlerine, marketten ibadethaneye pek çok ürün ve hizmet sunumunun gerçekleştiği AVM'ler perakende sektöründe 20.yüzyılda gerçekleşen en büyük gelişmelerdendir. Yarı kamusal, kültürel mekanlar olan AVM'ler zamanla birbirinden farklılaşmış, giderek artan ve çeşitlenen tüketim alışkanlıklarına göre tema, konsept geliştirmiştir. Günümüzde bünyesinde otel, yüzme havuzu, spor ve

masaj salonları, eğlence merkezleri, farklı kültürlere ait restoranların bulunduğu tematik caddeler, sinema salonları ve arttırılmış gerçeklik stüdyoları, su parkları, uygun fiyatlı ürünlerin bulunabileceği fabrika satış mağazaları, outlet mağazalar, tema parkları gibi pek çok imkânı barındıran AVM'ler, tüketim alışkanlıkları ile etkileşimli bir şekilde gelişirken aynı zamanda büyük oranda istihdam sağlamaktadır. Özellikle gelişen trendlere, ilerleyen teknolojiye ve değişen tüketim alışkanlıklarına aktüel olarak tepki veren bu mecralarda çalışanlar büyük önem arz eder.

Yukarıda bahsedildiği gibi, rakip girişimci sayısının arttığı ekonomi piyasasında, tüketicilerin ilgisini çekmek, bu ilgiyi canlı tutmak ve tüketicici sadakatini gerçekleştirerek onları birer marka elçisine dönüştürmek, sektör girişimcilerinin varlıklarını sürdürebilmeleri için hayati önem arz eder. Bu ilişkiler ağında perakende sektörü bünyesindeki AVM  alışanları, her gün on binleri bulan tüketicici ziyaretini karşılamaktadır. Bu dinamik ve sıcak iletişim ortamı, hizmet ve ürün iyileştirmek adına tüketicilerden veri toplamayı içerdiği gibi, aynı zamanda sadık tüketicici kitlesinin de yüzyüze iletişim ve kişiselleştirilmiş ve rakiplerden farklılaştırılmış hizmet sunumu aracılığı ile yaratıldığı yerlerdir.

Bu nedenle farklı hizmet sunumu, etkili ve kişiselleştirilmiş iletişim uyarlamaları, tüketicilerin güvenini ve sadakatini kazanma ve tüketime yalnızca ürün ihtiyacını giderme olarak anlaşılmamasının farkındalığının yaşandığı AVM'lerde çalışanların bu hedefleri gerçekleştirebilecek bireyler olmaları önemlidir. Zira artık çalışanlar şirketlere artı değer yaratacak kadar önemli hale gelmiş; adeta şirketler için tüketime motive eden kaynaklar olmaya başlamıştır.

Ancak tüketim ve tüketicici sadakati konusundaki önemine rağmen, pek çok ülkede aracı ve gönüllü kuruluşlar dışında perakende sektörü çalışanlarına kapsamlı eğitim veren kurumlar bulunmamaktadır. Devlet kaynaklı eğitim politikalarına dâhil edilmeyen perakende sektörü bilgisi, hala dünyanın pek çok yerinde şirketlerin inisiyatifinde olmaktadır. Bu noktada şirketler arası farklı uygulamalar ortaya çıkmaktadır. Eğitim ve geliştirme insan kaynakları yönetimi( KY)'nin önemli bir işlevi iken,  KY departmanına ayrılan bütçe ve verilen yetki, her şirkette farklılık göstermekte, kimi şirketler çalışan dostu olarak anılırken, kimi şirketler ise yüksek

alışan devri oranları ile piyasada adından bahsettirmektedir. Dolayısıyla yetenekli ve fark yaratacak çalışan adayları da başarılı İKY politikaları yürüten şirketleri tercih etmekte ve diğerk şirketler süreçlerini iyileştirmeden rekabet yolculuklarına devam etmektedir.

Çalışmanın konusu olan perakende sektöründeki değişimler, tüketimin her boyutunu değiştirip-dönüştürürken, bu süreçte İKY süreçlerini etkilemeyeceği düşünülemez. Dünyada tüketim harcamalarının pek çok ülke ekonomisinde en yüksek hacimlere ulaşıyor oluşu, tüketimin gerçekleştiği perakende sektörünü incelemeyi gerekli kılmış, bu sektördeki tüketim meknları olarak adeta yeni bir sektör olarak varlığını ilan eden AVM’lerde İKY süreç ve politikaları, çalışan profili ve çalışma koşulları da ilave edilerek ele alınmıştır. AVM’ler özelinde İKY süreçleri hakkında akademik literatürde herhangi bir çalışma olmaması, perakende sektörü ve İKY süreçleri konusunda var olan çalışmaların ise dar kapsamlı olması sebebiyle bu çalışma, akademik literatürde bir ilk olacak ve sonradan yapılacak çalışmalara kapsamlı bir bilgi sunacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERAKENDE KAVRAMI ve PERAKENDE SEKTÖRÜNÜN GELİŞİM SÜRECİ

Gelişimini insanlığın teknolojik ve bilimsel ilerlemeleri eşliğinde takip ettiğimiz perakende sektörü, insanlık tarihi kadar köklü bir geçmişe sahiptir; zira gelişimini insanın sosyal bir varlık olmasına ve insan ilişkileri ağına borçludur. İnsanların günlük ihtiyaçlarını avcılık, toplayıcılık ile sağladığı ve sonradan iş bölümü yönetimleri organize ettiği tarım toplumunda gelişen perakende ticaret yöntemi olarak takasın ardından, değerli madenlerin ödeme kolaylığı anlamında kullanılmaya başlaması ve bu gelişim sürecinin kâğıt para ile ödeme kolaylığı sağlanmasına doğru ilerlemesi ile perakende ticaret daha fazla işlem hacmi sağlamaya başlamıştır. Teknolojik ilerlemeler, makine, bilgi, iletişim teknolojilerinde sağlanan gelişmeler ile birlikte değişmeye ve dönüşmeye başlayan dünya ekonomik sistemi, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini de değiştirmiş; günlük ihtiyaçların gıda, yakacak, giyecek gibi zaruri ihtiyaçlardan ibaret olduğu dönemden, birbirinden farklı işlevleri olan mobil cihazlara, aynı ihtiyacı farklı iş yapış süreçleri ile gideren yeni sektör ve alt dalların hızla oluştuğu döneme geçilmiştir. Üretilen ürünlerin tedariki, fiyatlandırılması, tüketicilere doğru yer ve zamanda doğru fiyat düzeyinden sunulması anlamını ifade eden perakende ticaret ise, bahsedilen işlevlerine yenilerini eklemiştir. Ürün üretimi ve nihai tüketiciye ulaştırılması sürecini kapsayan perakende ticaret, artık hizmet sunumunun da gerçekleştiği ve hatta farklılaştırılmış, kişiselleştirilmiş hizmet sunumu rekabetinin yaşandığı dinamik bir sektör haline gelmiş, küresel, teknolojik, ekonomik ve sosyo-kültürel değişimlerle sıkı etkileşime girmeye devam etmiştir.

1.1. Perakende Kavramı ve İlgili Diğer Kavramlar

Tüketicilere, nihai ürün ve hizmet sunumu gerçekleştirilen perakende sektörü faaliyetlerini, zorunlu olan ve zorunlu olmayan tüm ihtiyaçları karşılamaya yönelik gerçekleştirir. Üreticiler ve tüketiciler arasında ürün ve hizmet akışının gerçekleşmesini sağlayan perakende sektörü temel olarak, perakendeci mağazalarda perakende satış yapmak suretiyle perakendeci kişi veya kuruluşlar tarafından icra edilen faaliyetler bütününden oluşmaktadır. Gelişen iletişim ve haberleşme teknolojileri ile günlük hayatımıza giren internet kavramı ile dijital ortamlarda da gerçekleştirebilen perakendecilik faaliyeti aynı zamanda e-ticaret olgusunun gelişmesine imkân sağlamıştır. E-ticaret ile mağazasız ortamlarda da gerçekleştirilebilen perakendecilik faaliyetleri, farklı rekabet alanları oluşturmuş, artan internet kullanıcılarının internet perakendecileri ve perakende mağazalar arasında seçim yapıp-yapmayacağı pek çok çalışmanın konusu olmuştur. Bu bölümde, perakende kavramı ve bu kavram ile ilişkili perakendecilik, perakendeci, perakende mağaza ve perakende satış kavramları incelenecek ve açıklanacaktır.

1.1.1. Perakendecilik Kavramı

Üretilen ürünlerin ve sunulan hizmetlerin, nihai tüketicilere ulaştırılması faaliyetlerinin bütünü perakendecilik olarak adlandırılır. Ekonomideki bu ürün ve hizmetlerin dağıtım sürecinin son aşamasını teşkil eden perakendecilik, üretici ve tüketici arasındaki ürün ve hizmet akışını sağlayan aracılık hizmetleridir. Ve perakende sektörü, üretici ve tüketicilerin talep ve beklentilerinin karşılaştığı ve karşılandığı platformdur. Pazarlama karmasının dört unsurundan (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma) biri olan dağıtım başlığının bir ögesi olan perakendecilik, ürün ve hizmetleri üreten işletmelerin ürettikleri ürün ve sundukları hizmetleri tüketicilere iletmeye yönelik yürütülen pazarlama faaliyetidir. Söz konusu pazarlama karması, işletmenin hedefinde bulunan pazarda, belirlemiş olduğu amaçlara ulaştırılması, kontrol edilebilir ve taktiksel pazarlama enstrümanlarından oluşan bir bütündür. Bu enstrümanlardan olan dağıtım, perakendecilik aracılığıyla son aşamasına ulaşır. Zira perakendecilik, ürün ve hizmetlerin, ticari bir amaç uğruna kullanılmaksızın, tüketicilerin kişisel ihtiyaçlarının karşılanması için, doğrudan doğruya nihai tüketicilere pazarlanması faaliyetidir.

Tüketim ürünlerinin dağıtımı, dağıtım kanalının ilk üyesi olan üretici ile başlar, nihai tüketici ile sona erer. Tüketici ile ürün arasındaki iletişim, lojistik ve sunum basamağında perakendeci işletmeler, aracı rolü üstlenir. Neredeyse tüm işletmeler, üreticiler, toptancılar ve perakendeciler, nihai tüketiciye ürün satıyor olsa da perakende ticaret en çok perakendeciler tarafından yapılır. Zira perakendeciler, perakendecilik işlevlerini tüm süreçleri ile birlikte yürüten oluşumlardır (Aydın, 2013:8). Perakendeciliğin meslek dalı olarak tanımlanması ve bu algının kamu ve özel sektör işbirliği ile yaygınlaştırılması, perakende sektöründe nitelikli çalışan sayısını artıracaktır(KPMG, 2018:10).

Perakendecilik bireysel ve hane halkı kullanımı için tüketicilere pazarlama faaliyetleri aracılığı ile satışı yapılan ürün ve hizmetlere değer katan faaliyetler bütünüdür. Perakendeciler yarattıkları değerlerin niteliği ile rekabet ortamında başarıyla varlıklarını devam ettirebilirler. Kuşkusuz bu değerler için belirli maliyetlere katlanmak gerekir. Perakendecilerin yaratmış olduğu değerler, fayda olarak adlandırılabilir. Bu faydalar yer, zaman, mülkiyet ve şekil faydası olarak kategorize edilmiştir.

Perakendeci işletmeler, faaliyetlerini genellikle sabit, fiziksel mekânlar olan mağazalarda gerçekleştirirler. Bu nedenle tüketicileri fiziksel mağazalara çekmeye ve satın alma davranışını gerçekleştirmeye yönelik planlamalar yapmaktadırlar. Perakendeciler, satıcı, pazarlamacı kuruluşlar olarak tanımlansalar da büyük perakendecilerin gelişmesiyle, perakendecilerin üretim girişimleri oluşturarak kendi ürünlerini üretebilir duruma geldikleri de gözlemlenmektedir(Yazıcı,2011:74). Yaşanan küreselleşme ile perakendeci firmalar dönüşüm geçirerek konsept geliştirmiş, gelişmiş kalite standartlarında kendi markalı ürünlerini sunarak, tüketicilerin zihninde yer edinmeye ve imaj geliştirmeye yönelik tanıtımlar yapmışlardır(Deloitte,2015:25). Perakendeciler, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayan ürünleri uygun yerde, uygun zamanda ve talep yaratabilecek fiyatla tüketicilere ulaştırmak ve tüketicilerin taleplerindeki değişim ve özellikleri doğru zamanda analiz ederek, aksiyon sağlamak durumundadırlar (Gürman, 2006:5).

Perakendecilik, sıklıkla rastlanılanın aksine, yalnızca ve yalnızca mağazalar gibi belirli mekânlarda, ürünlerin satılması ile ilgili bir faaliyet değildir. Perakendecilikte, ürün ve hizmetlerin nerede satıldığının gittikçe önemli olmadığı ve pazarlama faaliyetlerinin doğrudan nihai tüketicilere yöneltilerek de mal ve hizmetlerin ulaştırıldığı değişim çağında, hizmet sunumu olarak otelde konaklama faaliyeti de, internetten alışveriş yapmak da perakendecilik kapsamına girmektedir.

Topaloğlu'na göre, perakende, sadece ticaret değil, mühendislik, markalaşma ve yönetim eksenleri üzerine kurulu, multidisipliner bir iş koludur. Değer yaratan perakende şirketlerinin ortak özelliği, anılan 4 eksen eşit oranlarda gündemlerinde tutan ve istikrarlı biçimde geliştiren deneyimli kadrolar tarafından yönetilmeleridir. Perakendenin ticaret boyutu, şubeleşmek ve geniş platformlarda faaliyet göstermek; mühendislik boyutu test edilip başarılı olduğu görülmüş özgün perakende konseptinin çoğaltılmak üzere esnek biçimde standartlaştırılması, markalaşma boyutunun ise tüketicilere alışveriş yapılan ve hizmet alınan perakendeciden, fiyat ve çeşitlilik gibi rasyonel avantajların yanında beklenen duygusal yakınlığın karşılık bulması olarak tanımlanabilir. Yönetim boyutunda ise öne çıkan; yüksek değerler yaratabilecek ekiplere ve liderlere duyulan ihtiyaçtır. Dünyada başarılı perakendeciler analiz edildiğinde gerek aile fertleri gerek uzman yönetici kadroların sağlıklı bir iş birliği içinde oldukları gözlemlenir. Uzmanlığa saygı ve sisteme yatırım, gündemin her zaman en önemli maddelerini oluşturmaktadır. Fikir farklılıklarının medenice ve sabırla görüşülmesi, gerçeklerle yüzleşilebilmesi, şeffaflığın ve karşı tarafı dinlemenin öncelik olması bu perakende devlerinin en belirgin özellikleridir (Topaloğlu, 2016:255). Değişen rekabet ortamında firmaların rekabet gücünü, fiziksel sermaye varlıkları ve ucuz işçilik kaynakları ile maliyetlerini ne kadar kısılabildiği değil; sadık, yüksek vasıflı, değer yaratan ve bilgi üreten entelektüel sermaye için ne kadar çekim gücüne sahip oldukları belirlemektedir (Bayraç, 2003:51).

1.1.2. Perakendeci Kavramı

Perakendeci, ürün ya da hizmetlerin satışı için, pazarlama plan ve uygulamalarını doğrudan nihai tüketiciye yönelten kuruluş veya girişimcilerdir.

Ürünlerin üreticiden tüketiciye akışını sağlayan yol olarak dağıtım kanalı, dört kanaldan oluşur. Birinci kanalda yer alan doğrudan dağıtım, üreticilerden doğrudan tüketicilere mal akışını esas alır. Arada herhangi bir aracı yoktur. İkinci kanalda ise perakendeci devreye girer. Bu kanalda üreticiden perakendeciye, perakendeciden tüketiciye mal akışı söz konusudur. Üçüncü kanalda üreticiden toptancıya, toptancıdan perakendeciye, perakendeciden tüketiciye mal akışı sağlanır. Dördüncü kanalda, üreticiden sonra bir komisyoncu bulunur ve akış komisyoncudan toptancıya, toptancıdan perakendeciye, perakendeciden tüketiciye yön alarak ilerler.

Görüldüğü gibi, dört dağıtım kanalından birincisi hariç tüm kanallarda tüketiciye mal ve hizmet akışı sağlanırken muhakkak aracı konumunda yer alan bir perakendeci vardır (Aydın, 2013:12). Aynı zamanda perakendeciler, mal ve hizmet sunarken, etkili ve akılda kalıcı tüketici deneyimi yaratmak için pazarlama, reklam, promosyon gibi tutundurma faaliyetleri planlarlar (Tekin ve Yıldız, 2016:16).

Perakendecilik genelde sabit mekânlar olan mağazalarda gerçekleştirilen bir faaliyet olsa da mekânda gerçekleşmesi gibi bir zorunluluk şartı yoktur. Zira değişen koşullar nedeniyle, örneğin internet ortamında, mağazalar dışında perakendeciliğin gerçekleştirilmesi mümkün ve hatta yaygın hale gelmiştir.

1.1.3. Perakende Mağaza Kavramı

Dağıtım aşamasının son noktası olan fiziksel perakende mağazaları, ürün ve hizmetlerin tüketicilere sunulduğu ortamlardır. Tüketicilerin istek veya ihtiyaç duydukları malları özgürce görüp, fiziksel olarak deneyimleyebilecekleri, bu ürünlerle ilgili, mağazada hazır bulunan danışman veya uzmanlardan kişiselleştirilmiş ürün fikir ve bilgisi alabilecekleri mekânlardır. Bu özelliğiyle perakende mağazacılık, tüketicilere yer faydası sağlayarak, ihtiyaç duydukları ürün veya hizmetleri, kendilerine en uygun yerden temin etmelerine imkân vermektedir.

Tüketicilerin satın almak istedikleri ürünler ile fiziksel temas kurabildikleri mekânlar olan fiziksel perakende mağazalar, perakendeci markanın sunum ve pazarlamasının yaratıcı, yenilikçi ve teknolojik modeller ile tanıtımının yapıldığı vitrinlerdir(PwC, 2016:14). Aynı zamanda, tüketici talep ve beklentilerinin birebir iletişim ile tespit edildiği, ürün ve hizmet sunumuna dair geri bildirimlerin anında

alındığı, tüketici davranışlarının adeta okunabildiği fiziksel perakende mağazalar, yaşanan dijital çağda önemini korumaktadır(Yılmaz, 2015:10).

Perakendeci mağazalar, ürün ve hizmetlerin tüketicilere sunumunun yapıldığı alanlar olarak son derece önem arz etseler de, perakende satışlar yalnızca fiziksel mağazalarda değil; internet ortamındaki dijital perakende girişimleri üzerinden de gerçekleşmektedir. E-ticaret olarak adlandırılan internet perakendeci girişimleri, zaman zaman dijital varlıklarına ek olarak, belirli noktalarda tüketici ile buluşarak ürün çeşitlerini tanıtmakta, fiziksel mağaza deneyimi gibi ürün ile tüketicilerin temas kurmasına imkân sağlamaktadır.

1.1.4. Perakende Satış Kavramı

Bireysel veya hane içi ihtiyaçların giderilmesi arzusunda olan tüketicilere yöneltilen, işlem sonrasında satışın gerçekleştiği tarafın satın aldığı ürün veya hizmet ile ilgili amacının yalnızca tüketim veya kullanım olduğu satışlardır. İlgili satışta, perakendeciden satın alınan ürünün, tekrar satmak veya üretmek amacıyla kullanılmaması perakende satışı kendine özel kılar.

Perakende satış, satışa sunulan ürün ve hizmetler hakkında önemli düzeyde bilgi sahibi olmayı, var olan ve hedeflenen tüketici kitlesini ve taleplerini tanımayı ve alışveriş yapmaya teşvik eden operasyonları gerektirir (Tekin ve Yıldız, 2016:16). Sunduğu geniş ürün ve hizmet kategorileri sebebi ile dinamik bir yapı içeren perakende sektörü, 2017 yılı sonunda dünya çapında, 25 trilyon dolarlık satış hacmi yakalayacak büyüklüğe ulaşmıştır (KPMG, 2018:4).

Geleneksel perakende olarak küçük oluşum alanlarında gerçekleşen perakende satış, zamanla gelişen teknoloji, değişen sosyo-ekonomik dinamikler, internetin yaygın kullanımı, küçülen çalışma yaşı ve değişen tüketici satın alma davranışları gibi pek çok etmenden etkilenerek organize perakende alanlarında ve hatta sanal ortamlarda gerçekleşir olmuştur. Sunulan ürün yelpazesi ve sektöre yön veren trendler dolayısıyla dinamik bir yapısı olan perakende satış hacmi yıldan yılda küresel çapta artış göstermiştir. Öyle ki kimi perakendeci girişimlerin yıllık satış hacimleri, birçok ülkenin yıllık bütçelerinden daha yüksek rakamlarda gerçekleşmektedir.

1.2. Perakende Sektörü ve Alt Dalları

Sınır ötesi ticaretin artması ile birlikte, hızlı ekonomik büyüme yaşanan ekonomilerde, harcanabilir geliri artan tüketiciler, pek çok sektör dâhil, perakende sektörünün de gelişim ve değişimini etkilemekte, yeni perakendeci türlerin, pazarlama faaliyetlerinin ve yönetim tarzlarının değişimine neden olmaktadır. Ürün ve hizmet sunumu olarak pek çok içerikte faaliyet gösterilen perakende sektörü, genel olarak hazır giyim perakendeciliği, departmanlı-katlı mağazacılık, lüks tüketim ürünleri perakendeciliği, semt pazarları ve mağazaları gibi yerel oluşumlar, *category-killer* olarak tanımlanan büyük mağazalarda iddialı fiyatlar sunarak uzak mekânlaşmaya sahip olsa da sahip olduğu kategoride tüketici çekebilecek güce sahip perakendeci türler, gıda perakendeciliği, hizmet perakendeciliği ve internet perakendeciliği olarak gruplara ayrılabilir. Çalışmanın devamında tüm bu gruplardan yalnızca, hazır giyim perakendeciliği, gıda perakendeciliği ve çok katlı mağazacılık içerisine dâhil edebileceğimiz alışveriş merkezleri incelenecektir.

1.2.1. Hazır Giyim Perakendeciliği

1780’li yıllarda buhar ve su gücünün üretimde kullanılmasıyla başlayan sanayi devrimleri sürecinde, 1. Sanayi Devrimi ile el işçiliği ve hane içinde yapılan üretim, fabrikalarda gerçekleşmeye başladı. Elektriğin yaygınlaşarak sanayi üretiminde, seri üretim sağlanarak kullanılmasıyla başlayan 2. Sanayi Devrimi’nde gerçekleşen teknolojik devrim; üretim endüstrileri, taşımacılık (lojistik), iletişim ve haberleşme alanlarını da hızla etkiledi ve bu sektörlerin büyümesini sağladı.

İnsan emeği yoğunluğunun, üretim sürecinde azalmasından en çok etkilenen, en dominant ve en yüksek üretim hızına sahip olmasıyla nitelenen tekstil ve hazır giyim sektöründe, 1830’lu yıllarda özellikle tekstil alanında kullanılmaya başlanan yeni makinelerle, makine başı çalışanının üretim kapasitesinin yaklaşık 40 kat oranında arttığı gözlemlenmiştir(Özdoğan, 2017:2). Tedarik zinciri sürecini yaratan ve gelişmeler ile evrilen bu dönemde, yeni lojistik modelleri, hızlı ve esnek olmak üzerine kurgulanmaya başlamıştır(DHL, 2013:2).

Sanayi Devrimleri birinci, ikinci, üçüncü ve içinde bulunduğumuz dördüncü evresine ulaşana kadar, üretimde insan emeği kullanımı azalırken, nitelikli ve

kalifiye işgücü ihtiyacı her geçen dönemde kendini hissettirmiştir. Üretim tezgâhlarının makineleşmesi ile başlayan Birinci Sanayi Devrimi, seri üretime geçişi kolaylaştıran montaj tekniklerinin gelişimi ile yerini İkinci Sanayi Devrimi'ne bırakmıştır. Bilgi teknolojilerinin gelişimi ile otomasyonlu yapılara geçiş sağlanması Üçüncü Sanayi Devrimi'ni ortaya çıkarmış; bu zamana kadar geliştirilen teknoloji ve tüm nesnelerin iç içe geçişi gözlemlenmiştir. İnternet ile birbirine bağlanan nesneler veri üreterek ve ürettikleri verileri işleyerek Dördüncü Sanayi Devrimi gerçekleşmiştir. Dördüncü Sanayi Devrimi ile birlikte, yeni üretilen ürünlerin piyasaya sürülme süresinin %25-%50 oranında kısalması, %70'lere varan enerji tasarrufu yapılması, tedarik ve teslim sürelerinin kayda değer oranlarda kısalması gibi kazanımlar olacağı planlanmaktadır. Pek çok eski meslek ortadan kalkarken, pek çok yeni meslek de kendini göstermiştir. Çalışanlar için esnek uzmanlaşmayı gerekli kılan bu dönüşümler, tek bir meslek ile çalışma hayatını tamamlamayı zorlaştıracak ve çalışanların sürece uyum sağlamasını gerektirecektir. Zira sanayi devrimleri arasındaki süre giderek kısaltmakta, teknolojik dönüşümler giderek artan bir hızla hayatımıza giriş yapmakta ve uyum sağlamamızı beklemektedir.

1970'li yıllarda yaşanan dünya ekonomik bunalımı ile üretim biçimleri daha esnek yapılara dönüşmüş, büyük fabrikalar bölünüp parçalanmış, üretim aşamaları da küçük işletmelere, atölyelere doğru kayma eğilimi göstermiştir (Olca, 2013:27). Kriz dönemleri gerçekleşene kadar ulus aşırılaşan ve daha düşük maliyetli, ekonomik anlamda risksiz ve istikrarlı ülkelerde üretim yapan firmalar ise, istikrarsızlık dönemlerinde, yerel üreticiler ile rekabet edemeyip; yatırımlarını geri çekmek durumunda kalmışlardır (KPMG, 2018:18).

Üretim süreçlerinin bu şekilde parçalara ayrılmasıyla, dış kaynak kullanımı (*outsourcing*) yaygınlaşmış ve üretim süreçleri başka işletmelere, başka mekânlara ve hatta başka ülkelere devredilerek; imalat ve ticaret küresel bir nitelik kazanmıştır. Böylece hazır giyim sektöründe de üretim, uzmanlaşmış süreçlere bölünmüş; her süreç nihai ürün değerine en fazla katma değeri sağlayacak yerde konumlandırılmıştır. Ve zamanla imalat sanayii, metropoliten kentlerden küçük kentlere, gelişmiş ülkelere az gelişmiş ülkelere doğru yerleşme eğilimine girmiştir. 1990'lı yıllarda üretimin yer seçimi, Asya ülkelerinden yana olmuş, bu kararda yasal

ve ticari düzenlemeler, vergi ve kota mevzuatları etkili olduğu gözlemlenmiştir. Asya ülkelerinde var olan niteliksiz işgücü fazlalığı, ücretlerin düşük olmasına yol açarak üretim yatırımlarını çekmiş olsa da, zamanla daha yüksek katma değerli ürün üretmek için, üretimdeki işgücünün sadece nicelik değil; niteliğinin de önemli olduğu; bilgi, öğrenme, yenilik, geliştirme gibi kavramların da eğitilmiş ve kalifiye işgücü oluşturmada baskın önemde olduğu ortaya çıkmıştır.

En fazla küreselleşen sektör olduğu söylenen hazır giyim sektöründe küreselleşme, bir hazır giyim ürününün New York'ta tasarlanması, Kore'de üretilen ve Hong Kong'da kesilen bir kumaş kullanılarak Çin'de üretilmesi ve İngiltere'de dağıtılması anlamına gelmektedir(Eraslan vd., 2008:266). Ülke mevzuatının teşvik, muafiyet, indirim gibi yapılanmalara olanak sağladığı durumlarda, yabancı yatırımlar ulus içi ekonomilerde artış göstermiş ve firmalar çeşitli seviyelerde ulus aşırılaşmıştır(Güllü, 2008:126).

Ucuz işçilik maliyetleri ile öne çıkan Asya ülkelerine göre, daha düşük maliyetle çalışılmasına olanak sağlayan Afrika ülkeleri de, sektörün yıldızı parlayanları arasında yer almaktadır. Örneğin, küresel firmaların yatırımlarını yoğunlaştırdığı, Afrika'nın hatırı sayılır tedarikçilerinden olan Etiyopya'ya Çin başta olmak üzere, İsveç, Türkiye gibi ülkelere de yatırım yapılmaktadır.

Sektördeki üretim teknolojilerinin emek yoğun yapısı, gelişmiş ülkelerin karşılaştırmalı rekabet üstünlüklerini zamanla kaybetmesi, küresel ekonomilerde var olan ticari anlaşmalardaki kota vb. kısıtların kaldırılması, daha düşük maliyetli üretim alanı arayışları gibi sebepler, sektörün küreselleşmesini sağlayan başlıca etmenler olmuştur. Küresel pazarda, fiyatlar üzerinden yaşanan yoğun rekabet, işgücü maliyetlerinin baskı altında kalmasına sebep olmaktadır(Şat Zengin, 2017:6). Üretim ve ihracatın gelişmiş ülkelere, gelişmekte olan ülkelere kaydığı tekstil ve hazır giyim sektöründe, üretim maliyetlerinin yükselmesi ve istihdamda görülen kısıtlar nedeniyle, Pakistan, Bangladeş, Vietnam, Hindistan, Malezya gibi az gelişmiş ülkeler, düşük işgücü maliyetlerini rekabet avantajına dönüştürerek küresel pazarlarda yatırım çekme konusunda öne geçmişlerdir. Bununla birlikte Çin'de yavaş yavaş yükselen ücretlerin, Çin'in küresel piyasadaki hazır giyim sektöründen aldığı

payı azaltacağını ve rekabeti Güney Asya ülkeleri lehine kızıştıracığı düşünülmektedir (Eraslan vd., 2008:266).

Hazır giyim perakende kuruluşları, çok sayıda bölümün iç içe görev yaptığı, kompleks sayılabilecek türdeki organizasyonlar olarak perakende sektöründe yerlerini almışlardır. Kompleks yapılarından dolayı, organizasyon şemalarında, yöneticiler başta olmak üzere tüm personelin yetki ve sorumlulukları üzerinde yazılı olarak mutabakata varılması sektörde bir gereklilik olmuş; olası yanlış anlaşılmalara ve yetki karmaşalarının önüne bu şekilde önlemlerle geçilmek istenmiştir. Hazır giyim perakende sektöründe, üretime yön veren trend, moda, tasarım gibi kavramların görsel olarak sergilendiği vitrin, perakende mağazacılıktır. Moda ve tasarıma yüksek yatırım yapan büyük markalar, yurt içi ve yurt dışında mağaza konumlandırması yapmaktadırlar. Sektörde bulunan markaların bir kısmı da, doğrudan ulusal veya uluslararası markalara ürün üretirler. Üretim merkezi konusunda ise, ucuz işgücüne sahip ülkeler cazibe merkezi olmakta ve yatırım çekmektedir. Sektörün küresel yapısı, krizlere ve kırılmalara aşırı duyarlıdır. Bu nedenle iç pazarın kendi dinamiğinin yanı sıra, sektörün küresel değişim ve dönüşümlerden de yakından etkilendiği sıklıkla gözlemlenmektedir. Örneğin, döviz kurlarındaki yükseliş, sektörün hammaddesi olan pamuk, iplik, kumaş gibi girdi maliyetlerinin yükselmesine yol açmaktadır. Kur farklarından dolayı, sektörde ülkeler arası yapılan ihracattan kazanılan para miktarı, aynı ürün miktarlarında değişiklik göstermekte; yüksek karlarla ihracat yapan ülkeler yarışta ön sıralarda yerlerini alırken, daha az kar yapan ülkeler geride kalmanın dezavantajının yanında, düşük fiyatlı ve daha az kaliteli ürün sunmaya yönelmek zorunda kalmaktadırlar.

Dünya ticaretinin, %10'undan fazlasını içeren ve küreselleşmiş endüstrilerin en büyük hacimlilerinden biri kabul edilen tekstil ve hazır giyim sektörü; lojistik, finansman ve tasarım ile bütünleşmiş bir altyapı gerektirir. Genç nüfusa sahip ülkelerde, hazır giyim sektörü, önemli bir istihdam kaynağı olarak görülür. Sektördeki işçilik maliyetleri rekabeti, Uzakdoğu Asya ülkelerindeki ucuz işçilik imkânları dolayısıyla kızıştırmaktadır. Uzakdoğu Asya ülkeleri, işçilik ücretlerinin düşük, sosyal güvenlik uygulamalarının esnek olması sebebiyle mevcut fabrika üretim yatırımlarını kendilerine çekerler. Gelişmemiş veya gelişmekte olan

lkelerdeki enerji maliyetlerinin yüksek oluşu, yeni teknoloji gerektiren yeni üretim tekniklerine uyum problemi ve kendi dünya markalarını ıkaramamaları nedeniyle ülkeler, rekabet yarışında arka sıralarda kalmaktadırlar. Zira özellikle yeni teknolojiye geç adapte olmak ya da hiç kullanmamak ve sanayi devrimlerinin gerisinde kalmak bir şirketin rekabet stnlgn ciddi oranda zedeleyebileceği gibi, ülkelerin endüstriyel üretim hızı, çeşitliliği ve kapasitesi üzerinde de direkt etkisi vardır (zdoğan, 2017:21).

Perakendecilik alt gruplarından, özellikle lüks tüketime artan talep ve hızlı moda (*fast fashion*) ve hazır giyim trendinin yükselişi, hazır giyim sektörünü en verimli alanlardan biri haline getirmektedir. Moda trendlerinin sürekli değişimi nedeniyle, diğer sektörlerden farklı olarak hazır giyim sektörü, her yıl ürün portföyünün %60 ile %75’lik bir kısmının yenilenmesine tanıklık eder. Sektörün dinamiği nedeniyle hizmet sürekliliğinin sağlanması adına, perakende mağazacılık alanında faaliyet gösteren şirket personelleri haftanın en az 6 günü çalışırlar. Bu sektörde nihai tüketicilerle günün her saati, perakende mağazacılık aracılığıyla bir araya gelir. Dolayısıyla tüketicilerin hangi ürünlere talep gösterdiği veya ilgisiz kaldığı, ilk kaynaktan öğrenilmiş olur. Böylece, organizasyonla ilgili kararların olumlu-olumsuz geri dönüşleri hakkında bilgi sahibi olunur (Mısırlı, 2009:158).

Hazır giyim perakende sektöründe önemli pazar payına sahip şirketlerin ortak özellikleri, “*fast fashion*” olarak anılan, modern ve hızlı moda perakendeciliği kavramına odaklanmalarıdır. Moda, bu sektörün yönlendiricisi olup, değişimin koşulsuz gerçekleştirilmesine yol açar. Bu gruba, Zara, H&M, Mango, LC Waikiki, Koton, Yargıcı, Kiğılı gibi markaları dâhil edebiliriz. Bir nevi üretici marka karakterinde olan bu perakendeciler, bazen kendi ürettikleri veya fason rettirdikleri markalı ürünlerini mağazalarında sattıkları gibi; katlı mağazacılara ve ulusal ya da uluslararası anlamda muhtelif bayilikler verebilmektedirler. Koleksiyon, kumaş alımı, üretim ve tedarik süreçleri genellikle bu perakende markaların kontrolündedir (Topaloğlu, 2016:41). Görüldüğü üzere hazır giyim perakendeciliği, tüm işletme işlevlerini bir arada barındıran en kapsamlı sektörlerden birisidir (Mısırlı, 2009:190).

Türkiye gibi sektörün gelişmekte olduğu ülkelerde, katlı hazır giyim perakendeciliği de sektörün alt dalı olarak karşımıza çıkar. Tüketicilere binlerce çeşit ürün sunan katlı hazır giyim perakendecileri, lüks tüketim malları ile kendi markalarını kombine ederek yeni bir mağazacılık sistemine dönüşme eğilimi göstermektedir.

Örme veya dokuma kumaştan giyim eşyası üretimini kapsayan hazır giyim sektörü, imalat sanayi içinde, ihracat geliri en fazla olan ve en yüksek döviz girdisi sağlayan sektörlerden birisidir. Gelişmiş ülkelerin 18. Yüzyıl'dan itibaren gerçekleştirdikleri sanayileşme hamlesine damgasını vuran tekstil ve hazır giyim sektörü, gelişmekte olan ülkelerde uygulanan ekonomi politikaları ve sosyo-ekonomik gelişmelere bağlı olarak 20.yüzyıl'ın son çeyreğinde ivme kazanmaya başlamıştır.(Mısırlı, 2009:114). Hazır giyim sektöründe tasarım, üretim ve lojistik işlemlerinin, tüketici beklentileri ile örtüşebilmesi için hız, esneklik ve uyum sağlama gibi özelliklere sahip olması gerektiği, yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur(DHL, 2013).

Ancak 2000'li yıllarda yaşanan ulusal ve küresel krizler nedeniyle, özellikle Uzakdoğu Asya ülkelerinin ucuz iş gücü ve yatırım konusundaki çekiciliğinden kaynaklanan, rekabet baskısı, kota problemleri, finansman ve mali sıkıntılar nedeniyle, özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde sektör olarak darboğaza girmiştir. Sektörde faaliyet gösteren binlerce şirketten pek azı, üretim altyapılarına perakendecilik boyutunu ekleyerek marka geliştirme ve mağaza açma faaliyetine girmektedir. Rekabetin tırmandığı sektörde, katma değeri yüksek ürünler üretebilmek, yarışta baskın önem arz etmektedir. Tasarım başta olmak üzere, moda ve kaliteyi en yüksek hızla ve olabildiğince esnek üretimle gerçekleştirmek, sektörde fark yaratabilmenin en önemli safhası sayılmaktadır. Yükselen orta sınıf ve bilinçli tüketici kitlesindeki artış karşısında, Asya ülkeleri kaynaklı rekabete Çin öncülüğünde, ürün fiyatlarını düşürmek yerine, kalite-hız-esneklik odaklı üretim ile hazır giyim sektörü tepki göstermiştir. Sektöre yapılan AR-GE yatırımlarının artması, küresel pazarda araştırmalar ve stratejik planların artmasına ve bilginin netleşmesine yardımcı olmakla birlikte, tüketici davranışları başta olmak üzere, sektörü başından sonuna tanımanın zorunluluğuna işaret eder. Bu araştırmalar

sonucu, coğrafi konumun gerekli ancak kaliteli üretimin de en az onun kadar önemli olduğunu, gelişmiş iş yapma teknikleri ve bilgi birikiminin sektöre kanallanması olmasının gerekliliği, moda değişiklikleri ve Pazar ihtiyaçlarına kolay uyum sağlamaya yardımcı olan esnek üretim sistemini içselleştirmek ve geniş ürün yelpazesi ile tasarım kapasitesinin varlığının, sektörde rekabet gücünü artıran önemli faktörler olduğu ortaya çıkmıştır.

Yükselen orta sınıf, kadınların çalışma hayatına ve sosyal faaliyetlere daha fazla katılımı, e-ticaret sayesinde pazarın büyümesi, değişen yaşam trendleri, giyimin toplumsal statü belirteci olduğu kanısının yaygınlaşması, hedonist tüketim anlayışı, moda-marka gibi sektörün en önemli ayaklarının gelişmesi gibi faktör ve trendler, hazır giyim sektörünü dinamik bir yapıya büründürür. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, geliri artan ve zenginleşen orta sınıf, gelir artışına giyim harcamalarını artırarak tepki vermektedir. Böylece üst gelir grubuna geçişlerde, lüks tüketim de artmakta; belirli kategorilerde, yaşam tarzı değişikliklerine paralel olarak yükseliş trendleri gözlemlenmektedir.

Yalnızca rekabet üstünlüğünün değil, bununla birlikte üretim ve tüketim sürecinde sürdürülebilirliğin gerçekleştirilmesi de söz konusu yükselen trendler arasındadır. Günümüze yaklaştıkça, organik ürünler, doğaya zarar vermeden gerçekleştirilen üretim ve tüketimler, yeşil ekonomi kapsamında önem kazanmış, çevre dostu ve sürdürülebilir tekstil kavramı yaygınlaşmıştır. Sektörde geri dönüşüme yönelik yatırımların artması ve hazır giyim ve tekstil sektörünün hammaddesi olan pamuğun geri dönüşümü uğraşlarının artması bu şekilde açıklanabilir.

Sektöre dair yapılan öngörülerde, zamanla pamuk kullanımının azalacağı ve yerine geri dönüşümlü ve çevreci ürün ve hammaddelere yönelimin artacağı söz konusu olmaktadır. Bu çalışmalara örnek olarak, Türkiye Hazır Giyim Sanayicileri Derneği'nin (TGSD) "Ufuk: 2030- Türk Hazır Giyim Sektörü İçin Yol Haritası" adlı rapor verilebilir. Her raporunda, sektöre dair belirli bir hedefe odaklanılan çalışmalardan Ufuk 2030'da, akıllı, sürdürülebilir, yenilikçi ve hızlı moda tedarikçiliği; inovatif, özgün tasarım ve koleksiyonlara dayalı erişilebilir bölgesel

markalar ile ihracat; yenilikçi ürünler ile tüketici ihtiyaçlarını karşılayan organizasyon ve pazarlama hizmetleri gerçekleştirmeye dair stratejik hedefler belirlenmiştir.

Tekstil ve hazır giyim sektöründe, hâlihazırda kızışan rekabetin artarak devam edeceği aşîkârdır. Bu süreçte, bilgi ve teknoloji yatırımlarının, üretim, pazarlama, satış, markalaşma gibi süreçler içinde yoğunlaşacağı ve bu şekilde fark yaratılacağı öngörülmektedir. Bu yatırımlar, yenilikçi üretim ve verimlilik artışı göz önünde bulundurulduğunda, etkin satış ve pazarlama teknikleriyle birlikte, sektör şirketlerinin rekabet avantajına sahip olmasına hizmet edecektir. Tüm bunları sağlayabilmek için, nitelikli ve eğitimli işgücü yetiştirilmesi ihtiyacı, üzerine eğilmeye değer bir konu olarak, varlığını devam ettirecektir.

Bilgi ekonomilerinin yükseliş kaydettiği günümüz teknoloji çağında, e-ticaretin yaygınlaşması, perakende sektörünün vitrini olan mağaza verimliliği ve sirkülasyonunu artırmaya zorlarken, rekabet edilemeyen durumlarda mağaza küçülmelerine ve sayıca azalmalara neden olmuştur. Moda endüstrisinde dijitalleşmenin e-ticaret ile birlikte artışı, maliyet azaltma yöntemi olarak bir kısım işlerin taşeronla devri, hızlı moda (*fast fashion*) kavramına uyum sağlayabilecek, esnek üretim yapıları ile markalaşmasını gerçekleştiren firmaları öne çıkaracaktır. Tasarım odaklı, katma değeri yüksek marka ürünler yaratmak, rekabet avantajı sağlarken, AR-GE yatırımlarının artması da rekabet sürecinde firmalara değer yaratacak girişimlerden olacaktır.

1.2.2. Gıda Perakendeciliği

Tüketicilere geniş çeşitlilikte ürün ve hizmetler sunan perakendecilik sektöründe, büyük bir potansiyele sahip olan gıda perakendeciliği, ülke ekonomileri için önemli bir performans artırıcı güce sahiptir. Zira yüzyıllardır var olan ve var olmaya devam edecek olan bir ihtiyaç olan gıda ürünlerinin, çeşitli aşamalardan geçerek ihtiyaç giderici yöntem ve şekillerde tüketiciye sunulması söz konusudur. Perakendecilik sektörünün gelişmesi, başta gıda sektörünün gelişmesine neden olmuş; modern pazarlama teknikleri ve ambalajla tanışan geleneksel gıda

perakendeciliği, modern gıda perakendecileri ile rekabet etmekte zorlanmaya başlamıştır.

Hiçbir zaman tamamen yok olmayan ve yerel hizmet sunan bakkal ve manav gibi küçük ölçekli perakendeciler ve modern gıda perakende zincirleri arasındaki rekabet hem kaliteyi hem ucuz fiyat politikalarını beraberinde getirmiştir (Topaloğlu, 2016:10). Zira yerel lokasyonlarda varlığını sürdüren mahalle bakkal, manav ve tuhafiyecisi, hitap ettiği kitlenin talep ve ihtiyaçlarının bilgisine ilk elden hâkim olmakla birlikte, yüz yüze iletişimin alışverişten daha fazlasını ifade ettiği, yadsınamaz bir gerçektir. Bu da, yerel bölgelere agresif girişler yapan zincir gıda perakendecilerinin zaman zaman başarısız kalmasına yol açan bir dezavantaj kabul edilmektedir. Tüketiciler, alışverişlerindeki rasyonel kazançların yanı sıra, duygusal bir yakınlık da beklerler. Tüketicilerin bu ihtiyacını gideren geleneksel perakendeci girişimler, düşük hizmet kalitesi ve yüksek kar oranları ile gıda dışında çok az ürün çeşidi barındırmaktadırlar (Kurtoğlu, 2008:45).

Perakende yöntemlerini gözden geçiren ve yerel tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamayı başaran gıda perakendecileri, zamanla önce kendi bölge ve ülkelerinde yayılım göstermiş; sektörün doyum noktasına ulaştığı durumlarda da ülkelerarası büyüme ve yayılmaya başlamıştır. Özellikle modern gıda perakende zincirlerinin büyük ölçekler, güçlü üretici ve mağaza markalarının bir çatı altında kombine edilmeleri açısından oldukça iddialıdır. Zira çok gösterişli olmayan mağazacılık konseptleriyle, dünyada iki haneli milyar dolarlık satış hacmine ulaşmış onlarca gıda perakendecileri vardır.

Perakendecilikte, kendi ürünlerinin üreticisi olmanın en yaygın olduğu dal, gıda perakendeciliğidir. Özellikle indirim marketi (*discount*) perakendecilerin belirli kategorideki ürünleri ile yaptığı hâsılat, ulusal markalı ürün hâsılatını geçebilmekte, toplumla yaygınlık ve bilinirliği artabilmektedir. Perakendeci markanın temel tüketim maddesi olarak uygun fiyatla üretilmesi ürünü tüketicinin beğenisine sunması ve sonucunda tüketicinin memnun kalması ile tüketicilerin küresel marka sadakatlerinin bozucu etki ettiği görülmüştü (Çiçek ve Atılgan, 2010:311). Yüksek indirim marketi olarak da bilinen *discount* marketler, tüketici satın alma

alışkanlıklarını değiştirmiş ve en küçük yerleşim birimine kadar şubeleşerek bilinirlik kazanmıştır (KPMG, 2018:23).

Gıda perakendeciliğinde kilit nokta sayılan perakendeci türü seçimi, rekabet edilecek kulvarın belirlenmesi için önem arz etmektedir. Zira sunum tekniklerinden, satın almaya, pazarlama yöntemlerinden lokasyon seçimine ve ölçek belirlmesine kadar pek çok organizasyon başlığını etkilemektedir. Toptancı market, hipermarket, süpermarket, *discount* market gibi çeşitli türleri olan gıda perakendeciliğinde, türlerin kendi içlerinde ve birbirleri arasında rekabet, çok boyutlu olmaktadır.

Rekabetçi-esnek fiyat uygulamaları, güven ve duygusal bağ odaklı hizmet ve yaklaşımlar, mağaza içi hizmetler ve tüketicinin beş duyu organına en mükemmel şekilde hitap etmek, söz konusu gıda perakendecisini rekabette öne çıkaran unsurlardır. Rakiplerinden net bir şekilde farklılaşan perakendeciler, tüketiciler tarafından tanınır ve konseptlerinin çekim gücü ile yoğun sirkülasyon alırlar (Topaloğlu, 2016:118). Rakiplerine göre farklılaşan perakendeci türlerinde ciro büyümesi kaydedilirken, büyüme bileşenlerinde inovatif, pratik ve uygun fiyatları ürünlerin olduğu tespit edilmiştir (Nielsen, 2016:7).

Özellikle sürekli ihtiyaçların karşılandığı gıda alışverişi sırasında, mekân, tüketici ve çalışan arasında dinamik bir ilişki mevcuttur. Bu ortam, geliştirme zeminin ta kendisidir. Sahada tespit edilen olumsuz geliştirme alanlarının belirlenip, en iyi tüketici çözümlerinin üretilmesi, ilgili perakendecilerin rakiplerinden farklılaşmasına destek olur. Yoğun ürün ve hizmet sunumunun gerçekleştirildiği perakendecilikte, inovatif operasyonlar iş süreçlerine entegre edilmediği takdirde ilgili perakendeci girişimin tüketiciler nezdinde sıradanlaşarak unutulması an meselesi olacaktır. Hizmet sunumunda farklılaşan gıda perakendecisinin yarattığı farklılaşma, tüketiciye fayda sunmalı, benzeri ürün ve hizmetlere kıyasla fiyat anlamında daha kabul edilebilir olmalı ve tüketicide istikrarlı bir ihtiyaç oluşturmalıdır. Bu süreçte çalışanların konularında uzman ve kişisel ilişkileri güçlü adayların seçilmesi ve çalışan sirkülasyonu yani devir oranı minimum seviyelerde tutulmalıdır.

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında, her an her yerde istenilen bilgiye ulaşmak istenilmeden bilgiye maruz kalmak mümkün olmaktadır. Özellikle bilgi toplumunun inşa edildiği günümüzde, bilinçlenen tüketici kitlesi gün geçtikçe artmaktadır (Balay, 2004:65). Bu nedenle, özellikle gıda perakendesi gibi, tüketicilerin beslenme düzenleri ve sağlıklarını etkileyen günlük ihtiyaçların giderildiği organizasyonlarda, kullanılan reklam stratejilerinden, ambalaj renk ve içeriğine, üretim aşamasının çevre dostu olup-olmamasına, mağaza içi atmosferden çalışan kalifiyesine kadar pek çok başlık büyük önem arz eder(Nielsen, 2016:8).

Günlük mağaza giriş sirkülasyonunun yoğun olduğu bu sektörde, çalışan-yönetici, tüketici-çalışan arasında samimi ve pozitif bakış açısının yerleşmesi, şirket verimliliğini etkileyecek unsurdur. Bu kadar dinamik olan sektör mecralarında, ‘sahaya inmek’ en az diğer sektörler kadar önemlidir. Zira güncel tüketici ihtiyaç ve çözümleri, hızlı bir şekilde tüketici memnuniyeti ve çalışan eğitimi gerçekleştirilerek aksiyon alınmaz ise, kaybedilen itibar ve değer mali ağırlığı uzun vadeye yayılarak artacaktır. Çünkü tüketiciye fayda yaratılmayan organizasyonlar, şirketin misyonundan da uzaklaşır ve zamanla unutulur. Ancak fark yaratan operasyonlar gerçekleştiren ve sistemlerini çoklayıp-sağlıklı şubeleşebilen, süreçlere hızlı müdahale eden şirketler, Carrefour gibi, dünyada en büyük perakendeciler arasında yer alacaktır. Bu nedenle gıda perakende sektörü pazı göstermeye en yatkın alan olmaktadır.

Sektördeki birleşme ve satın almalar da, gıda perakendedeki ilk en büyük firmaların gıda ticaretinin büyük yüzdesini gerçekleştirdiğine işaret eder. Sektördeki bu yoğunlaşma, büyük perakendeci organizasyonların, rekabet yarışındaki pozisyonlarını sağlamlaştırmaktadır. Zamanla geleneksel gıda perakendeciliğin organize gıda perakendeciliğe oranında azalma görülmesi, sektördeki yoğunlaşmanın sonuçlarından bir tanesidir. Zira tüketicileri çeşitli perakendeci tür oluşumları ve birbirinden yaratıcı hizmetleriyle kendisine çeken organize perakende organizasyonları, tüketiciler tarafından da yakından takip edilmekte, geleneksel perakendecilere oranla çok daha fazla çeşit ve sayıda ürün ve hizmet ile karşılaştıkları bu mecraları, geleneksel, küçük ve orta ölçekli gıda perakendecilerine tercih etmektedir.

Tüketicilere geniş çeşitlilikte ürün ve hizmet sunan perakendecilik sektöründe büyük bir potansiyele sahip olan gıda perakendeciliği, ülke ekonomileri için önemli bir performans artırıcı güce sahiptir (Kılıç ve Şenol,2010:45). Özellikle süpermarket ve *discount* marketlerine ait büyüme verileri gösteriyor ki, ürün kategorilerinde yapılan inovasyon ile gelen yenilikçi, sağlıklı, pratik, sürdürülebilir, çevre dostu ve organik ürün yelpazeleri, perakende sektörü gıda alt başlığında önemli bir rekabet avantajı yaratmaktadır (Nielsen, 2016:9).

Gıda perakende sektörü, tüketici ihtiyaç ve beklentilerinden, değişen satın alma davranış ve yaşam tarzlarından en çok etkilenen perakende sektörü alt dalıdır. Bu değişimlerle sürekli yeni perakendeci mağaza türleri planlayıp ortaya çıkaran gıda perakende sektöründe en yaygın olan üç tür; hipermarket, süpermarket ve *discount* marketlerdir.

Hipermarketler, 2.500-20.000 metrekare arasında, genellikle tek katta, ortalama 60 bin çeşit gıda ve gıda dışı ürünleri tüketici beğenisine sunan perakende oluşumlardır. Hızlı tüketim ürünleri piyasasında var olan ve belirli tüketicilerin sürekli tercih ettiği üretici markalı ürünler ile kendi markalarını kombine ederek uygun fiyata tüketicilere sunma konseptinde olan hipermarket oluşumunda mağazalar geniş ve ferahdır. Açık ve kapalı otopark hizmeti sunarak tüketiciler için çekim merkezi olmayı hedefleyen hipermarketlerde tüketici talebi oluşturmak için agresif kampanyalar ve indirimler de yapılmaktadır. Bazı ürünlerde fiyatlandırma yetkisi doğrudan mağaza yönetimindedir. Örnek olarak, Amerikalı Wal-Mart, Fransız Carrefour, İngiliz Tesco gibi.

Süpermarketler, 400-2.500 metrekare arasında olup, sunduğu ürün çeşitleri ağırlıklı olarak gıda üzerinedir. 4.000-15.000 çeşit ürün yelpazesine sahip olan süpermarketler, olabildiğince tüketicilere yakın yerlerde konumlanarak hedef kitlelerin günlük gıda ve benzeri ürün ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflerler. Gıda dışı ürünleri limitlidir. Mağazalarda raflar arası geçiş aksları olabildiğince ferah tutulmaya ve dış alanlarında otopark imkânı yaratılmaya çalışılır.

Dünyada çalışma yaşının düşüşü ve yükselen orta sınıfın harcama miktarlarının artışı ile birlikte, süpermarketler hacimsel ve niteliksel olarak büyüme

ve gelişmeye, ulus içi ekonomilerde doyuma ulaştıktan sonra ulus aşırılışmaya başlamıştır. Büyük ölçekli ulusal marketler, daha küçük ölçekli ve yerel marketleri satın alma yolu ile bünyelerine katarken, ulusal zincir marketler de ulus aşırı büyüme yöntemlerini değerlendirmiştir (KPMG, 2018:23). Yaratıcı ve yenilikçi ürün ve hizmet sunumu yaparak, sadık tüketici kitlesi oluşturmayı hedefleyen süpermarketler, ürün kategorizasyonlarında yaptıkları inovasyonlar, sundukları ödeme kolaylıkları ve kalifiye çalışanları ile büyümeye devam etmektedirler (Nielsen, 2016:17).

Discount marketler, yani indirimli mağazacılık türleri ise, 250-1.000 metrekaare arası satış alanı içinde konumlanan, en fazla bin civarında ambalajlı temel gıda ürünlerinin paletli ve hatta kolili görünümle tüketici talebine sunulduğu, gösterişsiz ancak rahat algılanabilecek mağaza oluşumları şeklinde var olan, her gün düşük fiyat politikasının marka merkezinden yürütülerek gerçekleştirildiği indirim marketleridir. Ülkemizde örnek olarak, BİM, A101 ve Şok verilebilir. Satış alanı metrekaresine düşen müşteri alışverişlerinin yüksekliği sebebiyle bu oluşumlar, net kârda süpermarket türlerine nazaran daha iyi performans gösterirler. Önemli üretici markaların *discount* türlerine, daha düşük kaliteli görünmesin diye kendi ürünlerini vermemesi, *discount* türdeki perakendecilerin kendi üreticilerini yaratmalarına neden olmuş, pazara isimsiz ancak *discount* perakendeciler tarafından teşvik edilen son derece başarılı yeni üreticiler giriş yapmıştır. Örnek olarak, BİM mağazalarında satışı yapılan “Dost” markalı yoğurt ve sütlerin satış adedi, Türkiye’de en bilinen ve yüksek reklam bütçesi olan markaların ciddi anlamda üstündedir (Topaloğlu, 2016:129).

Türkiye’de bugün itibarıyla, sayılan perakendeciler dışında, yıllık satış hacimleri 10 milyon ile 350 milyon dolar aralığında değişen, farklı bölgesel gıda perakendecisi olduğu ve bunların kendi bölgelerinde önemli bir güce sahip olduğu bir gerçektir. Bu perakendeciler genellikle süpermarket türünde faaliyet göstermektedirler. İstanbul’da Çağrı, Ankara’da Makro Marketler, İzmir’de Pehlivanoğlu ve Ankara’da Sincan bölgesinde, başarılı ve değişik konseptiyle son 20 yıldır bölgeye ne ulusal ne de yerel hiçbir gıda perakendecisini rekabete sokmayan Gimsa, örnek olarak verilebilir. Bu yerel/bölgesel temeldeki perakendeci grupları,

bulundukları lokasyonlarda geliştirdikleri güçlü müşteri ilişkileri ve belirli ürünlerde var olan yöresel tedarikçilerle iş birliği avantajlarından dolayı büyük ulusal organize perakende zincirlerine meydan okuyabilmektedirler.

1.2.3. Alışveriş Merkezleri

Sanayileşme ile birlikte kitlesel-seri üretime geçilmesi ve oluşan arz fazlasının daha fazla tüketiciye ulaştırılmasının gerekliliği, süregelen alışveriş mekânlarının değişmesine zemin hazırlamıştır. Kent merkezlerinin kurulan fabrikalar ve gelişen sektörlerle birlikte cazibe merkezleri haline gelmesi ve yoğun nüfus göçüne maruz kalmalarına sebep olmuştur. Kent merkezlerinde artan nüfusa paralel olarak, tüketim harcamalarında da artış gözlemlenmiştir.

Üretim ve tüketim biçimlerinin değişimi ile yalnızca belirli günlerde kurulan panayır, agora, pazar yerleri gibi yerel mekânlar, geniş ürün ve hizmet yelpazesine sahip büyük mağazalara, pasajlara ve alışveriş merkezlerine (AVM) dönüşmüşlerdir (Canyürek, 2014:5). Kitlesel tüketim noktaları ihtiyacı, süper-hiper marketleri, departmanlı mağazaları ortaya çıkararak, tüketici davranışlarını etkileyen girişimlere yol açmıştır. Zira yoğunlaşan çalışma saatlerinden arta kalan kısıtlı zamanı için en verimli planlamayı yapmayı öğrenen modern birey, boş zamanını gezmek, eğlenmek, alışveriş yapmak, sosyal çevresi ile iletişim kurmak için düzenlemek amacıyla en uygun alternatifleri tercih etmektedir. Bu noktada ortaya çıkan alışveriş merkezleri, içinde bulundurdıkları ulusal ve uluslararası markalar ve her türlü modern ürün ve hizmeti, tüketiciye sunan, ebeveynlerin çocuklarını alışveriş esnasında eğlenmeye bırakabileceği oyun alanlarından, banka işlemlerini gerçekleştirebilecekleri banka şubelerine, oto yıkama hizmetinden, kuru temizleme noktalarına, oyun ve eğlence salonlarından, spor kulüplerine kuaför salonlarına kadar, pek çok tamamlayıcı hizmet alabilecekleri mekânlar olarak önem kazanmıştır (Şentürk, 2012:63) .

1852 yılında Paris'te açılan *Bon Marché*, büyük mağazacılığın dünyadaki ilk temsilcisidir. 1860'larda New York'ta açılan *Macy's*, 1970'lere gelindiğinde Fransa'daki büyük mağazalardan daha fazla bölüm ve ürün yelpazesini bünyesinde barındırmıştır. 1920'lerde otomobil sayısındaki artış ile bağlantılı olarak, kent merkezlerinin dışına yayılan alışveriş merkezlerinin ilk örnekleri, süpermarketleri ve

küçük mağazaları barındırmakla birlikte, daha çok yerel nitelik taşımış, ABD Dallas'ta kurulan *Highland Park* AVM ile birlikte, planlı AVM modeline geçilmiştir. Büyük Bunalım sonrası Keynesyen politikaların dünya ekonomilerinde kabul görmesiyle birlikte, sanayi ekonomilerinin tüketici tasarrufları ile değil, tüketici harcamaları ile krizi aşabileceği inancı yerleşmiştir. Zaman ve hareket uyumlu, organize üretim odaklı olan kitlesel üretim, yeni ihtiyaçlar yaratılarak düzenli bir şekilde tüketim harcamaları uyarılmıştır. 1950'den sonraki on yıllık süreçte, yeni perakende türleriyle ve içerikleriyle gelişimini sürdüren alışveriş merkezleri, alt sektör olmaktan çıkarak, kendisine has yöntem ve türlerini yaratarak ayrı bir endüstri haline gelmiştir. Her bölge, ülke ve kültüre göre, alışveriş merkezi türleri de evrilmiş; kimi ülkelerde dikey-çok katlı, kimi ülkelerde yatay yapılanmalar olarak varlığını sürdürmüştür. Alışveriş merkezi yatırımlarının, banliyöler ve kentsel dönüşüme ihtiyaç duyan kent merkezlerinde, kent planlama aracı olarak görülerek bu bölgelerde yoğunluk kazandığı görülmüştür.

Tüm bu süreçlerle birlikte, tüketime atfedilen değer, zamanla değişmeye başlamış, yazılı-görsel medya enstrümanları ve pazarlama ilişkileri aracılığıyla hedonist tüketim anlayışı, hazzı ve deneyimin güzelliğine vurgu yapan tüketim anlayışı olarak yerleşmeye başlamıştır. Yaşam biçimi ve modern bireyin kendini ifade ediş tarzı olarak tüketimin artması ve taleplerin farklılaşması, niş pazarların oluşmasına yol açmıştır (Canyürek, 2014:14). Özellikle 1980'lerden sonra, ekonominin her alanında olduğu gibi, alışveriş merkezi sektöründe de rekabet yükselmiş, konsept farklılığı yaratmak bir zorunluluk haline gelmiştir. Alışveriş anlayışının ayrılmaz parçası olmaya başlayan "eğlence" kavramı, alışveriş merkezlerinde somutluk kazanmış ve büyük sinema salonları, tematik eğlence parkları ve restoranlar, sosyo-kültürel etkinlikler alışveriş merkezleri içerisinde yürütülmeye başlamış, alışveriş merkezlerinin çekim merkezleri haline gelmesine önemli katkı sağlamıştır. Böylece, hizmet ve eğlence sektörlerinin gelişmesi ile birlikte alışveriş merkezleri, önemli ekonomik güç haline gelmiştir (Şentürk, 2012:64).

Sosyal deneyim kazanma arzusu, sosyal paylaşım sitelerinde anlık statü paylaşımları yaparak çekim merkezi bu mecraların popülerlik gücünden faydalanma

isteği, moda ve trend takibinin çoklu seçenekler gözlemlenerek yapılması imkânı, sosyal çevreler ile birlikte yaratıcı etkinliklere katılma, hediyeler kazanma şansının olması gibi faktörler bu merkezleri gün geçtikçe ziyaret edilesi kılmaktadır.

Örneğin, 1981 yılında açılan *West Edmonton Mall*, 2004 yılına kadar, dünyanın en büyük alışveriş merkezi olma sıfatını taşımıştır. Alanının %40'ını yeme-içme ve eğlence alanlarına ayıran bu mega merkezde aynı zamanda, su parkı, temalı cadde aksları, buz pisti, otel, gece kulübü ve barlar ve 24 saat açık spor salonu gibi çok çeşitli ve cezbedici rekreasyonel alanlar bulunmaktadır (Canyürek, 2014:14). Alışveriş merkezleri tercihinde, barındırdıkları konsept ve temalar, en çok tercih edilen markalar olduğu gibi, herkesin ulaşımına imkân vermesi de büyük önem taşır. Örneğin *Profilo Alışveriş Merkezi*, hem bünyesinde barındırdığı 7 sinema salonu, sanat galerisi, Amazon ormanları teması taşıyan Amazon Cafe'si, tiyatro salonu ve bowling alanı gibi eğlenme talebine cevap verirken, hem de şehrin merkezinde olmasından dolayı yaya ve araç vasıtası ile ulaşımı mümkün kılmaktadır (Cengiz ve Özden, 2002:70). Yine Bakırköy'de bulunan *Capacity Alışveriş Merkezi* de, gerek ulaşım akslarına yakınlığı, toplu taşıma imkânlarının geniş olduğu bir merkezde yer almasından dolayı gerekse zengin marka karması ile çekim merkezi olmaktadır.

Gerek değişen tüketici alışkanlıkları gerek küreselleşen sosyo-ekonomik bütünleşmeler ile perakende sektörüne olan ilgi artmış, sektörde ortaya çıkan alternatif tüketim mekân ve tarzları arasında alışveriş merkezleri de yükselen değer olarak kendini göstermiştir. Tüketicilerin fiyat ve kalite anlamında hassas olmaya başlaması ile birlikte, alışveriş merkezlerinde istihdam şekilleri sürekli değişim yaşamış, istihdamın niteliği tüketicilerin satın alma davranışlarını da önemli ölçüde etkiler olmuştur. Nitelikli çalışanların işe alınması ve eğitilmesi konusu alışveriş merkezlerinde bulunan perakendeciler için önemli bir konu olmuş; yüksek devir oranları ve perakende konusunda gerek mağazacılık ve satış alanlarında eğitimli çalışan bulunamaması alışveriş merkezlerinde istihdam problemleri olarak kendini göstermiştir. Tüketicilerin rahat bir ortamda alışveriş yapmak, zamanı etkili ve verimli kullanmak, alışveriş merkezlerinin bütün olarak sunduğu değerlerden faydalanmak, kolay ödeme imkânları ile sorunsuz alışveriş deneyimi yaşamak için tercih ettikleri alışveriş merkezleri, fazla sayıda rakip ile farklı rekabet alanlarında

karşılaşmaktadır. Rekabet avantajı kazanmak için alışveriş merkezleri, güvenlik ve temizlik çalışanlarından, perakende mağazacılık ve yönetim kadrosu çalışanlarına kadar, kaliteli çalışan seçimi, yükselen devir oranlarına çözüm bulunması ve tüketici sadakati kadar çalışan sadakati yaratma konularında da özenli politikalara ihtiyaçları vardır.

1.3. Dünya’da ve Türkiye’de Perakende Sektörünün Gelişimi

Gelişim süreci antik çağlara kadar izlenebilen perakendeciliğin başlangıç türü, yerleşim yerlerinde geniş alanlarda kurulan ve civarda yetiştirilen ürünlerin alınıp-satıldığı, bugünün semt pazarları olan pazar yerleridir. Belirli gün ve aralıklarla kurulan pazar yerlerinde tüketiciler, mevcut ürünlerden her türlü ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmışlardır. Haftanın diğer günlerinde doğabilecek acil ihtiyaçlarının olması durumu, küçük ölçekli geleneksel perakendecilerin ekonomide yerlerini almalarına yol açmıştır. Tüketiciler, geleneksel perakende noktaları aracılığıyla günleri belirlenmiş bölge pazarları dışında da ihtiyaçlarını karşılayabilir olmuştur. Bu pazar yerleri, günümüze yaklaşıldıkça değişen sosyo-ekonomik koşullardan etkilenecek perakende akları olarak kalıcı hale gelmiş ve kendi bölgelerinde alışveriş ve iş merkezlerine dönüşmüşlerdir. Zamanla ticari ve ekonomik düzenlerde yaşanan sosyo-ekonomik değişimler, üretim ve satış işlevlerinin birbirinden ayrılmasına, üretilen malların perakendeci girişimler aracılığıyla tüketiciye ulaştırılmasına yol açmıştır.

Sanayileşme, ekonomik büyüme ve gelişme, nüfus miktar ve yoğunluğundaki artış, üretimde yaşanan standartlaşma ve makineleşme ile başlayan kitle üretimi, üretilen malların geniş kitlelere geniş platformlarda ulaştırılması gerekliliğini ortaya çıkarmış, söz konusu durum perakendeciliğin gelişimine sağlam bir zemin hazırlamıştır (Gürman, 2006:30). Pek çok ülkede, kırsal mekânlardan kent merkezlerine ve metropollere yaşanan göç ile birlikte değişen yaşam şartları ve tarzları, çalışan sayısında yaşanan artış ve geniş ailelerin giderek çekirdek aile yapısına dönüşmesiyle değişen tüketim alışkanlıkları, yaşanan küreselleşme ve ulus aşırı ticari ve ekonomik gelişmelerin yaşanması, şirket birleşme ve satın almaları, doğrudan yabancı yatırımlar gibi birbiri ile alakalı tüm gelişmeler, perakende

sektörüne dinamizm kazandıran ve gelişimini hızlandırıcı etki yapan faktörlerdir(Cengiz, 2002:2).

18. yüzyılda perakendeci girişimler, tür ve yöntem geliştirerek sınırlı sayıda olan ürün yelpazesini çeşitlendirmiş ve genişletmiştir. Öyle ki gıda, hazır giyim, aksesuar ve ev dekorasyonu gibi ürünler genel konseptte hazırlanmış mağazalarda satılır hale gelmiştir. Genel konseptli bu mağazaların yaygınlık kazandığı bu dönem, sosyo-ekonomik gelişmeler doğrultusunda belirli ürün ve hizmetlerde uzmanlaşmış, ihtisas mağazalarının ortaya çıkışıyla yön değiştirmiş ve yerini belirli ürünleri yan ürünleri ile satışa sunan, tüketicilere yüksek hizmet sağlanan, hedef tüketici kitlesinin dar ve iyi tanımlanmış olduğu ihtisas mağazaları dönemine bırakmıştır (Gürman, 2006:30).

19.yüzyıla gelindiğinde, perakende kuruluşlarının büyüme ve gelişmesine paralel olarak gelişen departmanlı mağazalar ortaya çıkmıştır. Bu mağaza konseptiyle birlikte, çok sayıda ürün çeşidinin aynı mağazada farklı departmanlarda ve departmanların farklı reyonlarında satışa sunularak, tüketici ihtiyaçlarının uygun ve hesaplı şekilde karşılanması ve tüketicilere zaman tasarrufu sağlanması yolunda adımlar atılmıştır.

Perakende sektör devrimlerinin yaşandığı 20. Yüzyılda ise, gerek sosyo-ekonomik çevre koşullarında, gerek tüketici davranış ve satın alma eğilimlerinde yaşanan değişimler, sektör yöntem ve türlerini de değişme yöneltmiş; tüketicilerin alışveriş süreçlerini kendilerinin başlatıp-sonlandırabildiği self-servis olgusu ortaya çıkmış, alışveriş noktaları geniş alanlara yayılarak süpermarketler gibi yeni perakendeci türlerin yaratılmasına neden olmuş, perakende aksları kent merkezleri dışında da yoğunlaşmaya başlamıştır. Perakende sektöründe artan fiyat rekabeti dolayısıyla satış hacmi artış göstermiş, tüketicilere sunulan otopark hizmeti gibi değişik yan hizmetler sektör girişimlerinde yapılacaklar listesine eklenmiştir. 400-2500 m²'lik geniş alanlarda, ağırlıklı olarak gıda ve hane içi ihtiyaç ürünlerini tüketiciye uygun fiyatla satışa sunan süpermarketler gelişim dönemlerini yaşamıştır.

Perakende sektöründe ürün ve hizmet sunumuna çağ atlatan etken olarak süpermarketlerin gelişimi, sektörde gıda ve çeşitli ürünlerin ambalajlanmasından,

yaratıcı hizmet sunumlarına ve pazarlama yöntemlerine kadar pek çok konuda yenilik ve gelişmelere yol açmış; perakendenin bu türündeki değişimler kıtalararası çoklanarak yayılım göstermiştir. Özellikle gelişmekte olan bölgelerdeki perakende satışlarda modern perakende türleri olan süpermarket ve hipermarketlerin perakende satışlardaki payı, geleneksel perakendecilere oranla, giderek artmıştır (Mısırlı, 2009:68). Yapılan araştırmalara göre, dünyanın en büyük 250 perakendecisinin yaklaşık %40'ının süpermarket ve hipermarket olduğu tespit edilmiştir. Bu yüzdelik dilim göz önünde bulundurulduğunda, ilgili perakendecilerin ulus aşırı nitelik taşıdığı ve küresel olarak şubeleştikleri de görülmektedir (Deloitte, 2016).

20. yüzyılda etkilerini daha belirgin hissettiren küreselleşme eğilimleri, perakende sektöründe birleşme, satın alma, doğrudan yatırım gibi girişimleri ortaya çıkararak daha güçlü yatırımların oluşmasını sağlamıştır. Özellikle ulusal pazarda yeterli güç ve yayılmayı başarıyla gerçekleştiren ulusal perakendeciler, doğrudan sermaye yatırımları gibi farklı yöntemlerle küreselleşmeyi tercih etmişlerdir. Sanayileşmenin teknolojik gelişmelerle eş güdümlü olarak hızla ileri düzeylere ulaşması, artan kentleşme oranları ve nüfusun sosyo-ekonomik yapısındaki değişimler, kültürel yapılar da gözlemlenen evirilmeler, tüketici davranışlarında değişimlere neden olmuş; bu da tüketim mallarına olan taleplerin artmasıyla kendini göstermiştir. Yaşanan bu gibi birçok değişim ve gelişim, perakende girişimlerini de büyümeye ve gelişmeye dair çeşitli iş birliklerine yöneltmiştir.

Çok uluslu firmaların sayısındaki artış karşısında, rekabette zorlanan küçük ve geleneksel işletmelerden bazıları, firma birleşmelerinde yer almış, büyük ölçekli perakendecilerin hem sayıca artışı hem ürün yelpazelerini genişletmeleri, küçük ölçekli işletmelerin perakende pazarındaki rekabette zorlanmalarına ve hatta zamanla rekabetten dışlanmalarına sebep olmuştur.

Bu dönemde, tüketicilerin gelişen teknolojiye kolaylıkla uyum sağlaması, zamanla teknolojiyi yönlendirmelerini sağlamış; perakende kanal ve satış yöntemlerinde bireyselleşme, ilişkisel pazarlama tercihleri gibi dönüşümleri sektöre kazandırmıştır. İnternet, bilgisayar ve mobil telefon kullanımlarının yaygınlığı, perakende satışın tüketicilerin mobil aygıtları aracılığı ile kolaylıkla

gerçekleştirilebilmesini sağlamış; e-ticaret olgusu önemli satış hacimleriyle perakende pazarında isminden söz ettirmiştir.

Tüketici kitlelerinin demografik özellikleri, kısa, orta ve uzun vadeli zevk, tercih ve ihtiyaçları, yaşam tarzları, bilginin yayılma hızından kaynaklanan değişim olgusunun sürekliliği ve hızı, teknolojik gelişmeler, yasal düzenlemeler, ekonomik, politik ve sosyal dönüşümlerden mütemadiyen etkilenecek kadar dinamiği yüksek olan perakende sektörü, kendi içerisinde yeni eğilimler geliştirmeye devam edecektir.

Yeni eğilimler, teknoloji kullanımının kolaylaşması ve yaygınlaşması sonucu, e-ticaretin gelişimi ve mağazasız perakendeciliğin kayda değer boyutlara ulaşması, büyük ölçekli perakendecilerin ürün yelpazelerini genişletmeleri ile küçük ölçekli perakendecileri ve farklı bölümlere sahip büyük mağazalar için zorlaşan sektör rekabet ortamında farklı türdeki perakendeciler arasında şartları yoğunlaşan rekabet süreçleri ortaya çıkması, mega perakendecilik olarak tabir edilen büyük ölçekli perakendecilerin, geniş alanlarda ve hatta katlı yapılar olarak, tüketiciye çok fazla ürün ve hizmet çeşit ve kategorisi sunan, esnek ve uzun çalışma saatleri içinde hizmet veren, tüketicilerin günlük yaşamlarını minimum düzeyde sekteye uğratan mekânlar artış göstermesi sayılabilir. Zira aynı mekân içerisinde, gıda ve gıda dışı ürünlerin, yaşam tarzı ürün ve hizmetlerinin sunulduğu perakendecilik şekli olarak yaygınlaşan mega perakendecilikte, tüketicilerin her anlamda ihtiyaçlarının giderilmesi amaçlanmaktadır.

Aynı zamanda bir yaşam tarzı da sunulan mega perakendeciliğin gelişimi “*shoppertainment*” olarak adlandırılan bir olgunun ortaya çıkmasına yol açmıştır. Zaman-mekân sıkışması içerisinde, olabildiğince zaman kaybetmeden ihtiyaçların giderilmesi ve hatta bu ihtiyaçlar giderilirken “eğlenme ve keyif almanın mümkün kılınması” sağlanarak, mega perakende mekânlarının çekici hale getirilmesi olarak tanımlanan *shoppertainment*, perakendecilik faaliyetlerinde temel alınan bir nokta olmuştur. Tek başına bir olguyu ifade eden alışveriş ve yaşam merkezleri de mega perakende kapsamında olup; bu kavram yelpazesini olabildiğince genişletmektedir. Tüm ürün ve hizmet ihtiyaçlarının tek çatı altında karşılanmasının yanı sıra, yaşam merkezi olmak iddiası taşıyan alışveriş merkezleri, ekonomik ve sosyal hayatta

yaşanan değişimleri kendi içerisinde barındırır. Söz konusu değişimlerle karşılıklı etkileşim halinde olan mekânlar olarak, ibadet odası, ıslak zemin imkânı (kadın erkek, çocuk ve engelli tuvalet hizmeti sunumu), bebek bakımı-aile odaları, temizlik, güvenlik, ortak oturma ve çocuk oyun alanları gibi, mekânı ziyaret eden herkese temel ihtiyaçlar doğrultusunda hitap eder. Tüm bunların yanı sıra, bu mekânlarda düzenlenen kampanya ve etkinliklerle de, tüketicilerle birebir iletişime girilerek zihinlerde bağlılık oluşturulmaya çalışılır. Geliştirilen tüketici sadakat programlarıyla –özellikle merkezi sık sık ziyaret eden tüketicilere özel-promosyonlar sunarlar. Özel nitelikli tüketicilerinin takipte kalmalarını sağlamak ve zihinlerinde yer edinmek için, özel günlerde, özel nitelikli hizmet ve ürün sunum programları, ayrıcalıklı yararlanışlar sunumu gibi aktivitelerle, tüketicilerin gündeminde kalmaya çalışarak mekânlarının popülerliğini korumaya ve geliştirmeye çalışırlar. Özellikle mağazalı perakendecilikte yaygınlaşan, mağaza atmosferinde farklılık yaratmak esaslı uygulamaların artması, mağazaların ürün ve imajlarını vurgulamak için tercih ettikleri bir yol olmuştur. Tüketicileri, müzik, koku, görsel şovlar aracılığıyla, hazırlanan ambiyansın içine çekerek, satın alma davranışını yönlendirmek, zamanla tercih edilen yöntem olmuştur.

Örneğin dünyaca ünlü *Victoria's Secret* markası, “perakende tiyatro” kavramına yoğunlaşmış; çiçek kokuları ve müzik tınıları kullanarak tüketicilerin mağaza içindeki romantik hikâyede yer aldıkları imajını oluşturmaya çalışmıştır (Mısırlı, 2009:68). Perakende işlemlerinin icra edildiği mekânlarda, görsel efektler ve teknolojilerin kullanılması da mekânın tüketiciler için çekim merkezi olmasına fayda sağlar. Örneğin, İstanbul Bakırköy’de bulun alışveriş merkezi *Capacity Alışveriş ve Yaşam Merkezi*’nde müzik ve su fiskiyeleri senkronizasyonu ile yaratılan şov, her gün pek çok meraklı izleyicisine alışveriş merkezinin ortak alanında görsel ve işitsel bir şölen sunarak farklılaşmaktadır (Erdinç, 2011:12). Yine İstanbul Ataşehir’den örnek verecek olursak, *Watergarden İstanbul*, açık ve kapalı oyun alanları ve şehir parkı, spor merkezi, gösteri alanları ve sahnesi, sinema salonları, bowling ve bilardo salonları ile kültür, sanat, eğlence ve spor tutkunlarına kusursuz bir deneyim yaşatmayı hedeflerken, açık alanda bulunan şov havuzunda su, ateş,

müzik, lazer ve ışık gösterileri ile misafirlerine unutulmaz bir hikâye yaşatmaktadır (Watergarden, 2019).

1.3.1. Dünya’da Perakende Sektörünün Tarihsel Gelişimi

Yapılan perakende tarihi incelemelerinin verdiği sonuçlara göre, ilk ticaret türü olarak görülen takas yöntemi ile ihtiyaç ve minimal üretime dayalı ürünlerin değiş-tokuşu ile yapılan kişiler arası alışveriş davranışı, zamanla paranın icadı, nüfus artışı ile birlikte semt pazar ve panayırlarının ortaya çıkması ile değişime uğramıştır. Gündelik ihtiyaçların yine ilk zamanlarda, seyyar satıcılar ve kurulan pazar yerlerinden karşılandığı tespit edilmiştir.

Nüfusun ve ihtiyaçların daha yoğun olduğu kent merkezlerinde ise perakendecilik, genel mağaza oluşumları ile kendini göstermiştir (Kurtoğlu, 2008:68). Eskiden askeri ve idari öneme sahip olan kent merkezleri, zamanla ticaret hayatının yönettiği piyasalar haline gelmişlerdir. Amerika Birleşik Devletleri, Fransa, İngiltere gibi teknolojik ilerlemeyi ve sınır ötesi ulaşım ve taşımacılığı gerçekleştirebilen ülkeler, mağazacılığın ileri formlarını (çok katlı mağazacılık, departmanlı mağazacılık, indirim mağazacılığı vb.) geliştiren ülkeler olarak perakende sektörünün gelişimini sağladılar (Merçan, 2007:14).

Sanayi devrimini yaşayarak kitlesel seri üretimi ve arz fazlasını deneyimleyen ülkeler, seri üretimden kaynaklanan fazla mal arzının tüketiciye sunulduğu perakende türlerini geliştirdiler. Belirli ürün kategorilerinde uzmanlaşmış mağazalar ortaya çıkmaya ve organizasyon yönetimi, tedarik zinciri yönetimi metotları gelişmeye başladı. 20. Yüzyıl’a girildiğinde, gıda perakende sektöründe ortaya çıkan tür, süpermarket ve hipermarketler oldu. Süper ve hipermarketleri, modern alışveriş merkezleri izledi. Tüketicilerin yaşam tarzı değişimlerinden etkilenen ve aynı zamanda yaşam tarzlarını etkileyen bu oluşumlar, 20. Yüzyıl’da perakendeciliğin gelişim seyrinde yapıtaşları oldu.

Ağırlıklı olarak gelişmiş ülkelerde refah seviyelerinin yükselmesi ile birlikte, kadınların çalışma hayatında aktif rol almaları, mevcut geniş aile yapılarının değişim ve dönüşümü, teknolojik ilerlemeler, otomobil sahipliğinde meydana gelen artış, iletişim kanallarının keşfi ve kullanım sıklığı gibi etmenler, tüketim alışkanlıkları ve

perakende türlerini değişimlere paralel olarak etkilemiştir (Kompil ve Çelik, 2009:90). Örneğin, kitlesel üretim sonrası ürün arz ve çeşidinin artışı, tüm ürünleri sunan mağazaların yayılımının yavaşlamasına ve belirli ürün gruplarında uzmanlaşmış perakendeci oluşumların ortaya çıkmasına yol açmıştır (Kurtoğlu, 2008:44).

Deloitte'un "*Global Powers of Retailing 2016: Navigating the New Digital Divide*" isimli raporunda, dünya çapında perakende sektör lideri firmalar, kategori, ciro, faaliyet gösterdikleri ülke, yıllık gelir bazında incelenmiştir. İlgili rapora göre, perakende sektöründe faaliyet gösteren en büyük 250 firma belirlenmiş olup; bu firmaların yaklaşık %40'ı süpermarket ve hipermarket kategorilerinde faaliyet göstermektedir. Söz konusu firmalar ağırlıklı olarak ABD ve Avrupa merkezli olup; ulus-aşırılaşmış, oldukça fazla sayıda perakende mağaza olarak konumlanmış ve modern teknik ve yöntemlerle perakende faaliyetlerini sürdüren firmalardır. Sosyo-ekonomik, demografik ve teknolojik gelişmelerden etkilenen ve bu dinamikleri etkileyen tüketici davranışları, bakkal-manav-ticari esnaf gibi geleneksel perakendecilere zamanla daha az duyarlı hale gelmiş; bu durum organize perakendenin yayılımında hız kazanmasına ve şubeleşmesine yol açmıştır. Paketlenmiş gıda ürünleri almak, yüzlerce çeşit ürüne ve kategoriye sahip mağazalarda kişiselleştirilmiş alışveriş deneyimi yaşamak, bu mağazaları bünyesinde bulunduran alışveriş merkezlerinde, eğlenirken tüketim ihtiyaçlarını gidermek; zamanla tüketiciler için daha tercih edilir olmuştur.

Örneğin, Avrupa'da geleneksel perakende sektörünün payı, 1980'li yıllardan itibaren azalmaya başlamış, süpermarket ve hipermarket oluşumları 1980'li yıllardan itibaren artış göstermiştir. İndirim kategorisinde faaliyet gösteren küçük süpermarketler ise yıllara oranla paylarını sabitlemeyi başarmışlardır. 1980'li yıllarda organize perakende sektörünün ağırlıkta olduğu Avrupa perakende sektörü içerisinde %50'ye yakın oranda organize perakende sektörü ağırlığı hissedilmekteydi. 2015 yılına gelindiğinde ise, bakkal ve geleneksel perakendeciliğin toplam perakende içerisindeki payı %10 oranına düşmüş durumdadır. Modern perakendecilerin teknoloji gelişmelerden faydalanarak etkin stok ve satış takibi yapabilmeleri, toplu alımlarda uygun fiyatlı alım yaparak maliyetlerini kısıbilmeleri, modern yönetim

organizasyonları kurarak etkili yönetim stratejileri geliştirmeleri ve yaratıcı hizmet sunumları ile toplam perakende sektöründe zamanla paylarını artırdıkları görülmüştür (Sak, 2005:14).

At Kearney'in "2017 Dünya Perakende Gelişim Endeksi" ne göre, gelişen en büyük 30 ülke arasında ilk sırada olan Hindistan'ın, orta sınıfının artan tüketim harcamaları dolayısıyla perakende sektöründe büyümeye devam edeceği öngörülmektedir. Hindistan orta sınıf tüketicilerinin küresel markalara olan talep artışı, organize perakende sektörünün gelişim ve mekânsal genişlemesi, gayrimenkul piyasasının dinamik ve yatırımcılar için makul fiyatlar içermesi, hükümetin yatırım teşvik politikaları ile birlikte düşünüldüğünde, modern perakendecilikte önemli bir gelecek potansiyeli taşımaktadır. 2016 yılına göre %121 büyüyen Hindistan, e-ticaret oranlarının 2020'ye kadar yıllık %30 artışlar ile 48 milyar \$' a ulaşması beklenmektedir. Uluslararası perakendecilerin Hindistan perakende pazarına girişi, ülkede agresif büyüme planlayan Amazon-Walmart gibi markalaşmış alışveriş ortamları, ülkenin en büyük iki internet perakendecisi Flipkart ve Snapdeal'in birleşme gündemleri, Hindistan perakende sektörünün ne kadar dinamik olduğunu göstermektedir (AT Kearney, 2018). Söz konusu endekste işlenen bir diğer ülke olarak Birleşik Arap Emirlikleri, Ortadoğu'da en iyi perakende sektörü performansı göstererek 1.sıraya, Dünya'da 5. sıraya yükselmiştir. Nüfusunun %86'sının kent merkezlerinde yaşaması ve tüketicilerin yenilikçilik ve özel deneyim talepleri, ülkedeki perakende sektörünün dinamikleridir. Alışveriş festivalleri, perakende günleri, sezonluk promosyonlar, yenilikçi temaya sahip tüketim alanları, açık hava sinemaları, genişleyen eğlence merkezleri ve dijital kanallar ile özel perakende deneyimleri vadeden Birleşik Arap Emirlikleri'nin perakende sektörü gelişiminin devam edeceği öngörülmektedir. At Kearney'in aynı tarihli raporunda işlenen bir diğer ülke olan, Afrika'da 1. sıraya, Dünya'da 7.sıraya ulaşan ve gelişim potansiyeli gösteren Fas, 2016'da perakende satışlarını %13 artırarak, sağladığı ekonomik ve politik istikrar ortamı ile uluslararası yatırımları çekmektedir. Ülkenin önemli derecede turist çekme potansiyeli ve hükümetin yatırım teşvikleri ile organize perakende sektörünün gelişimine katkı sağlayacak yenilikçi sosyo-ekonomik yapıyı geliştirme hedefleri, internet kullanımının mobil kanallarla yaygınlaşması gibi

gelişmeler, ülkenin taşıdığı potansiyeli göstermektedir. Tüketicilerin fiyata duyarlı oluşu, ulaşılabilir markalara yönelmesine ve indirim zincir mağazalarının ülkede mağaza sayılarını artırmalarına neden olmaktadır.

1.3.2. Türkiye’de Perakende Sektörünün Tarihsel Gelişimi

Kronolojik olarak Türkiye’de perakendeciliği dört başlıkta inceleyen Kurtoğlu’nun çalışmasından yola çıkılacak olursa, Cumhuriyet öncesi dönemde perakendeciliğin ahilik ve sonrasında lonca teşkilatı kural ve kapsamında yürütüldüğü anlaşılmaktadır. Ahilik, dini kurallara sıkı sıkıya bağlı, yoksulu gözeten, örgütlenme içindekilerin sevgi, saygı ve etik kurallar çerçevesinde bir araya geldiği ve ağırlıklı olarak piyasayı düzenleme ve kural koyma yetkisi olan teşkilattı. Ahi birliklerinde, aynı mesleği icra eden esnaf ve zanaatkârlar, genellikle aynı lokasyonlarda bir arada olacak şekilde konumlanır ve böylece hem tüketiciye alışverişi sırasında kolaylık sağlanır hem de esnafın birbirini kontrol ve gözetimi kolay olurdu (Kurtoğlu, 2008:52).

Merkezi bir lokasyonda, aynı çarşı, pasaj içerisinde bir araya gelen esnafın mesleki ve ahlaki eğitiminin daha kolay olması ve tüketiciler açısından ürün çeşitlerini seçerek ve satıcılar arası fiyat ve kalite kıyası yaparak satın alma kararına ulaşmaları, bu sistemin avantajlarından sayılabilir (Kurtoğlu, 2008:53). Ticaret hayatında mesleğe başlama, meslek içi eğitim, çırak-kalfa-usta hiyerarşisi dâhilinde meslekte yükselme kararlarının verilmesi, iş yeri açmanın bu örgüt kararına bırakılması gibi çalışma hayatı ve perakende sektörüne dair işlemlerin gerçekleştirilmesi, sonraları Lonca teşkilatına dönüşecek olan Ahilik örgütlenmesinin işlevleri arasındaydı (Karayılmazlar vd., 2007:153). Bunlara ek olarak ihtiyaç duyulan hammadde temini de Loncalar aracılığıyla sağlanıyor; fiyatlar Loncalar tarafından gerekli kar oranı üzerine eklenerek belirleniyordu. 18.yüzyıl’a gelindiğinde, Sanayi Devrimi ve makineleşmenin hızla yayılması ile birlikte küçük imalat aktörleri önemini kaybetmeye başlamış ancak yine de tamamen yok olmamıştır.

Cumhuriyet’in ilk yıllarında gıda gibi günlük tüketim mallarının devlet girişim ve destekleriyle dağıtımının yapılması, tüketim kooperatifi gibi yapıların,

fiyat kontrolü ile ürünleri tüketicilere ulaştırması, perakende sektörünün bir süre rekabetsiz ve hatta serbest girişimsiz ilerlemesine neden olsa da, gerekli görülmüştür (Kurtoğlu, 2008:54). Bu durumun bir sonucu olarak tüketim malları piyasasını oluşturan perakende sektörü, ekonominin bütünü açısından önemli bir pay ve orana sahip olamamıştır (Gürman, 2006:198) Semt pazarları gibi oluşumlarla, tüketicilere düzensiz kanallarla tüketim malları sunulmuştur. Dağıtımda düzenliliği sağlamak adına kooperatiflerin kurulması da bu döneme denk gelir.

Çok partili hayata geçilen ve İkinci Dünya Savaşı'nın sonrasına denk gelen ekonomik süreçte, perakende sektörü önceki döneme kıyasla önemli ilerlemeler kaydetmiştir. Üretici, toptancı ve perakendeci sayılarının artışı ile zincir mağazacılık, paketlenmiş gıda, tüketici servisi gibi yeni kavram ve hizmetler uygulanma imkânı bulmuştur.

Devlet girişimi ile kurulan ilk zincir mağaza olan *Sümerbank*'ı, Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu sonrasında kurulan *Migros* izlemiştir. Profesyonel dağıtım sistemi ile rekabet ortamı yaratan Migros'u, tüketicilere temel gıda maddelerini uygun fiyatla sunma amacı ile kurulan *Gima* takip etmiştir (Kurşunluoğlu ve Yarımoğlu, 2016:243). 1960'lı yıllarda özel sektör yatırımları, tekstil ve çok departmanlı mağaza açılışlarına da yönelmiş, *Vakko*, *YKM*, *Beymen* gibi mağazalar önce büyük şehirlerde daha sonra da Anadolu'nun farklı şehirlerinde faaliyete başlamıştır. Bu dönemde, belediyelerin de self servis mağazacılık anlayışıyla tüketim kooperatifleri kurduğu görülür. Tüketicie uygun fiyatla et ve kışlık yakacak temin etme amacıyla İzmir'de kurulan *Tansaş*, bu duruma örnek teşkil eder (Kurtoğlu, 2008:56).

Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla içerisindeki payı, bu dönemde hızla artan perakende sektörü, 1980'li yıllara gelindiğinde ithal ikamecilik modelinin terkedilmesi ve liberal politikalara geçiş ile birlikte, yabancı tüketim ürünleri ile karşılaşmış oldu. Tüketimi hızlı bir şekilde artan yabancı tüketim ürünleri ile hareketlenen perakende sektörü, büyük ölçekli şirket yatırımlarını kendisine çekmiş; bilgi ve tecrübesi ile ürün ve hizmet sunumunda rekabete yön veren bu şirketlerin, özelleştirme ve satın alma işlemlerine tanıklık etmiştir.

1987 yılında yürürlüğe konan özelleştirme yasa ve çalışmaları ile Gima ve Migros özelleşmiş, devlet destekli teşvik ve indirimler, perakende sektörünü yatırım olanakları açısından cazibe noktası haline getirmiştir (Merçan, 2007:24). Liberal ekonomi politikaları ile yurtiçi piyasasına giriş yapan yabancı yatırımlar, teknoloji, yeni üretim ve yönetim teknikleri ve alışveriş deneyimine dair alışveriş arabaları, yazar kasalar, ambalaj teknikleri gibi modern ve küresel olguları Türkiye perakende piyasası ile tanıştırmıştır (Gürman, 2006:204). Franchise sistemi, yabancı doğrudan yatırımlar, yerli-yabancı ortaklıklar, şirket birleşme ve satın almaları yolları ile küresel perakende ticaret kavram ve uygulamaları ile tanışan Türkiye perakende sektörü, ekonomideki payını artırmış; dönemin özellikleri olan, harcanabilir gelirin artması, kentleşmenin hız kazanması gibi refah artışı simgeleri ile birlikte hızlı bir atılım gerçekleştirmiştir.

Alışveriş alışkanlıklarını değiştiren yüksek indirim market zincirlerinin, en küçük yerleşim birimlerine kadar şubeleşmesi, internet kullanıcı sayılarının her geçen yıl artması -ve beraberinde getirdiği bilgiye ulaşımında rahatlık-, bunların sonucunda bilinçli tüketicilerin taleplerinin yoğun rekabet ortamında karşılanması zorunluluğu ve tüketici hizmetlerinde iyileşme, Türkiye perakende sektörü dinamikleri arasında gösterilebilir.

TÜİK'in 2017 Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması'na göre, her on hanenin sekizi internet erişimine sahip olmakla birlikte, her dört kişiden biri, bireysel kullanım amacıyla internet üzerinden ürün ve hizmet siparişi vermiştir (TÜİK, 2017). Dolayısıyla bugüne kadar, ürünler ve fiyatlar konusunda tüketiciye bilgi toplayıp sunan internet, artık tüketicinin satın alma kararını gerçekleştirdiği ortam olarak ayrı bir alışveriş kanalını oluşturuyor (Pwc, 2016:4).

Online alışveriş oranları her geçen yıl artsa da bu durum fiziksel mağazaları ve alışveriş merkezlerini ortadan kaldırmıyor. Bilakis, hizmet odaklı olan bu mecraların, yaratıcı ve kişiye özel hizmet sunumlarıyla, cazibe merkezi olma özelliklerini korumaya itiyor. Fiziksel mağazada alışveriş deneyimini keyifli hale getirecek çalışan ve uygulamalar, sektörün ihtiyaçları arasında bulunmakta. Ve bu

konuda ilk yaratıcı uygulamayı gerçekleştiren perakendeci, tüketicide iz bırakarak kalıcılığa doğru ilk adımı atmış oluyor.

PwC’ın 2017 tarihli “Toplam Perakende Araştırması”nın ortaya koyduğu şekilde, küresel tüketicilerin %70’i günlük ihtiyaçlarını karşıladıkları market alışverişlerini hala fiziksel mağaza ortamında gerçekleştirmeyi tercih ediyor. Ve yine %56 oranında tüketici, ev aletlerini mağazalardan satın almaya istekli olduğunu beyan ediyor. Rakamsal olarak, her geçen yıl bir önceki yıla göre yaklaşık %10 büyüyen Türkiye perakende sektörü, Türkiye’de en çok istihdam yaratan ilk üç sektörden biri sayılmaktadır (Merçan, 2007:20). Perakende sektörü, içerisinde %67 oranında geleneksel perakendeyi barındırırken, %33’lük oranıyla modern ve organize perakende, son yirmi yılda gösterdiği atılımla, önemli bir gelişim potansiyeli taşımaktadır (KPMG, 2018:9).

Perakende sektörünün önemli bir uygulama alanı olan alışveriş merkezi yatırımlarının artışı ve tüketicilerin bu mecalara olan talep ve ilgisi, zamanla değişen tüketici davranışları ve tüketim alışkanlıkları, teknolojik gelişmelerin organize perakende sektörüne entegre edilmesi gibi sebepler, Türkiye’de geleneksel perakende sektörünün, toplam perakende satış hacmi içerisindeki payını düşürmüştür. Yine, agresif büyüme gerçekleştiren *discount* marketlerin sayıca artmaları ve yarattıkları fiyat rekabeti, geleneksel perakende aleyhine büyümeleri de geleneksel perakende sektör oyuncularını dezavantajlı duruma düşüren sebeplerdir.

Perakende sektörü organize perakende lehine büyüme gerçekleştirse de, sektörde yılın farklı dönemlerinde birbirinden farklı ivmeler yaşanmaktadır. Ülkedeki siyasal ve toplumsal olaylar, döviz kuru baskısı gibi nedenlerle satış hacminin mukayeseli olarak kaygan bir yol izlediği görülür (KPMG, 2018:11). Siyasi ve ekonomik istikrarın doğrudan yabancı yatırımları önemli ölçüde etkilediği görülmekle birlikte, kaybedilen yabancı yatırımcıların yerini, yerli yatırımcıların aldığı da göze çarpan bir başka olgudur (TEPAV, 2005:5).

Perakende sektöründe var olan ikili yapı olarak organize ve geleneksel perakendenin birbirini oldukça önemli bir ölçüde etkilediği görülmektedir. Geleneksel perakende organize perakende oluşumlarıyla rekabet etmekte zorlansa ve

sayıca azalsa da, tamamen yok olacağı öngörülüyor. Zira hala tüketiciye en yakın ve minimal noktalarda konumlanmış durumda. Ancak perakende sektöründeki verimlilik farklılıkları, söz konusu iki yapı aktörlerini, satış hacmi bazında farklılaştıracaksa, şüphesiz organize perakende verimlilik anlamında öne çıkan sektör olacaktır.

TEPAV'ın yaptığı araştırmaya göre, perakende sektöründe organize perakendenin verimlilik artışı %75 olarak belirlenirken; geleneksel perakendecilikte bu oran %25 olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla önemli yol kat eden organize perakende, süreci iyi yönetebilirse, tam verimlilikte varlığını güçlendirmesi öngörülüyor (TEPAV, 2005:9). Türkiye perakende sektörünün, değişime cevap veren ve gelişmeye açık potansiyeli ile modernleşmeye yaptığı katkı göstermektedir ki, bulunduğu coğrafyadan ve ekonomik iniş çıkışlardan kaynaklanan dezavantajları avantaja çevirecek gücü de içinde barındırmaktadır. Hem tüketiciler için hem de yatırımcılar için çekim merkezi olma özelliğini koruyan Türkiye perakende sektörü, ülke ekonomisini değiştirip-dönüştüren lokomotif sektörlerden biri olma özelliğini taşımaya devam edecektir (Besfin, 2017:40). İpekyolu Kalkınma Ajansı'nın 2010 tarihli TRC1 Bölgesi (Gaziantep, Adıyaman, Kilis) İstihdam Raporu'na bakılacak olursa, Türkiye'de sektörler arasındaki istihdam farkının, %25.2 ile tarım sektörü, %26.0 ile sanayi sektörü ve %48,6 ile hizmetler sektöründe tespit edildiği görülür. Söz konusu rapora göre, hizmetler sektöründe istihdam oranının yüksek oluşu, barındırdığı perakende sektörü girişimlerine ve gelişen sosyal ve kişisel hizmetlere bağlanmaktadır (T.C. İpekyolu Kalkınma Ajansı, 2018).

İstihdam yaratma konusunda, TEPAV'ın 2012 tarihli haberine göre, sektörel bazda istihdamın en fazla olduğu ilk üç sektörden sayılan perakende sektöründe istihdam rakamı, 2012 yılı için 1.074.000; imalat sanayiinde istihdamın en fazla olduğu ilk üç sektör ise, giyim eşyaları imaları sektörü (422.000), tekstil ürünleri imalatı (394.000) ve gıda ürünleri imalatı (394.000) olarak belirlenmiştir.

Sektörel bazda, girişimlerin en fazla faaliyet gösterdiği alan olan perakende sektörü TÜİK verilerine göre yatırım çekme ve kârlılık sağlama anlamında kayda değer bir güce sahiptir (TÜİK,2015). Aynı verilere göre, girişimlerin perakendede

faaliyet gösterme oranı %40,3'tür. TÜİK'in 2015 tarihli bir başka veri paylaşımında, yine girişimlerin perakende sektöründe faaliyet gösterme oranı %39,1 olarak tespit edilmiştir. Büyüklük grubunda 1-19 çalışanı olan girişimlerin %39,8'i ve istihdamın %39,2'si toptan ve perakende ticaret, motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerin onarımı sektörlerinde gerçekleşmiştir (TÜİK, 2017). Hizmet sektörü başlığında incelenen perakende sektörü, hizmet sektörü içerisinde %31'lik katma değer yaratma oranı ile listenin başını çekmektedir (Koru ve Dinçer, 2018:10)

Retail Türkiye'nin Türkiye'de faaliyet gösteren perakendeci kuruluşların istihdam sayılarını mercek altına aldığı 2017 tarihli haberinde, teşvikler ve istihdam seferberliği neticesinde 2017 yılı sonuna kadar bahsi geçen perakende sektör liderlerinin, 50.000'e yakın istihdam yaratacakları öngörülmektedir (Retail Türkiye, 2017).

2016 tarihli "TÜİK Perakende Satış Endeksleri Raporu" verilerine göre, mevsim ve takvim etkilerinden arındırılmış sabit fiyatlarla, perakende satış hacmi rakamlarının her yıl arttığı, ancak ay bazında incelendiğinde farklılıklar ve sapmalar yaşandığı görülmektedir. Örnek olarak 2016'nın üçüncü çeyreğinde perakende sektör satış hacmi ülke çapında yaşanan siyasal olayların etkisiyle 2015'in üçüncü çeyreğine göre daralmış ve belirgin bir düşüş yaşamıştır. 2017 Aralık tarihli TÜİK Perakende Satış Endeksleri Raporu incelendiğinde, bir önceki yılın aynı ayına göre perakende satış hacminin %5,4 oranda arttığı ve perakende sektör cirosunda %18'lik artışa neden olduğu görülmektedir. 2017 yılında gerçekleşen satışların %4,2'si gıda, içecek ve tütün kategorisinde olurken, aynı kategoride %15,8'lik ciro artışı gerçekleşmiştir. TÜİK Aralık 2017 tarihli raporuna göre, mevsim ve takvim etkilerinden arındırılmış cari fiyatlarla perakende sektör cirosu, 2017 Aralık ayında bir önceki aya göre %2 oranında artış kaydederken; satış hacmi bir önceki yılın aynı çeyreğine göre %4 artmıştır (TÜİK, Perakende Satış Endeksleri Raporu, 2017).

İKİNCİ BÖLÜM

PERAKENDE SEKTÖRÜNDE YAŞANAN DEĞİŞİM ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin yaşandığı küresel sosyo-ekonomik yapıda, iletişim, bilgi, ulaşım, haberleşme teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, ekonomik ve fiziki sınırların ortadan kalkmasına yol açmıştır. Gerek şirket yatırımlarında meydana gelen ulus aşırı artış, gerekse toplumların, bireylerin ve çalışanların mobilitesi, dünyanın tek bir küresel mekân olmasına neden olmuştur. İnternet kullanımı ile yaygınlaşan dijitalleşme ile dünya toplumlarının ve şirketlerin gerçekleşen tüm gelişmelerden haberdar olmasına ve küresel gelişmelerden etkilenmesine neden olmuştur. Yoğunlaşan rekabet ortamında, değişime ayak uydurmak, işletmeleri en çok ilgilendiren konuların başında gelmektedir. İşletme anlayışında meydana gelen değişimler, artan küresel rekabet, küreselleşen ticaret, değişen tüketici beklentileri, perakende sektöründe hızlı değişimlere yol açmıştır. Artan rakip sayısı, rekabet avantajı elde etmede yaratıcılığın ve yenilikçiliğin, perakendeci organizasyonların tüm iş yapış süreçlerinde önem kazanmasına ve uygulamada yarattığı ayırt edici nitelik, perakendeci organizasyonların akılda kalmasına ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmalarına imkân vermektedir. Değişim sürecinin üretim yöntemlerinden, sunum yöntem ve pratiklerine, çalışan profilinden organizasyon yapılarına pek çok konuyu etkilediği göz önünde bulundurulduğunda, hızla yaşanan değişime uyum sağlayacak esnek organizasyon yapıları ve süreçleri, nitelikli ve esnek uzmanlaşmış çalışanların işletmeye bağlı kılınması gibi noktalar, özenle politikalar üretilmesi gereken alanlar olarak perakendeci işletmelerin önünde durmaktadır. Bilgi toplumlarına dönüşüm sürecini aktifleştiren bilgi teknolojilerinin gelişimi, istenilen bilgiye istenilen zamanda ve yerde ulaşılması imkânını sağlayarak, bilginin toplumun ve işletmelerin her kademesine yayılımını kolaylaştırmış, tüketiciler de şirket birimleri gibi en iyi ve en verimli deneyimler yaşamak talebinde olmuşlardır. Bilginin hammadde olarak, işlenmesi, geliştirilmesi ve analiz edilmesi gereken bir girdi haline gelmesi, bilgiyi tüm süreçlerinde işleyen organizasyonları rekabet yarışında öne çıkarmıştır. Hız, esneklik, uyum sağlama yeteneklerinin önem kazandığı küresel ortamda değişime

uyum sağlama da ancak bu ilkelerin tüm organizasyon süreçlerine entegre edilmesiyle mümkün olacaktır. Aynı zamanda, değişen çalışan profili ile nitelikli ve örgüt kültürünü iş yapış süreçlerine işleyen çalışanlar önem kazanmış, nitelikli çalışanları elde tutma stratejileri işletmelerin temel konusu olmalıdır.

2.1. Perakende Sektöründeki Değişim ve Etkileyen Faktörler

Üretim ve bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, yönetim ve organizasyon yapılarını, tüketici davranış, karar ve satın alma kanallarını, perakende sektöründeki olgunluk dönemlerinin sürelerini ve rekabet stratejilerini etkilemiştir. Bilginin yayılım hızı, tüketici beklentilerine uyum sağlamayı ve bu beklentilere anında cevap vermeyi zorunlu kılmıştır.

Dijital teknolojilerinin yaygınlık kazanması üretim ve hizmet sunumundan tüketicilere ödeme kolaylığı sağlama alternatiflerine kadar pek çok konuda yenilik getirmiştir. Ulusal ekonomiler geliştikçe, ulusal sınırlarda doyuma ulaşan perakendeci işletmeler ulus aşırılmış, organize perakende ulusal ekonomilerde gittikçe önemli bir paya sahip olmuştur. Organize perakendenin yaygınlaşması ile tüketicilere sunulan ürün ve perakendeci tür çeşitliliği artmış, perakende sektörünün istihdam hacmi genişlemiştir. İstihdam türlerinde ve profilinde, perakende sektörüne has yenilemelere ihtiyaç duyulmuş, çalışan profili önem kazanmıştır.

Küreselleşme, bilgi toplumuna geçiş ve dijitalleşme ile başlayan değişim dönemi, perakende sektörünü de gerek organizasyon yapısı, gerek perakendeci türleri gibi iş süreçleri kapsamında etkilemiş ve dönüşümlere yol açmıştır. Ekonomik bütünleşmeler ve anlaşmalar ile sınırların ortadan kalkması ve ulus aşırı ekonomik bir yapıda, doğrudan yabancı yatırımlar, şirket birleşme ve satın almaları gibi ulus aşırı yatırım yöntemleri doğmuştur. Sosyo-kültürel gelişimlerin internet ve teknoloji vasıtası ile uzak mesafedeki toplumlara kadar yayılması, tüketimin de küresel bir nitelik kazanmasına yol açmıştır. Yaşam tarzı değişikliklerinin de etkilediği tüketici satın alma davranışları ve satın alma kanalları değişime uğramış, artan mobil cihaz kullanımı ile mobil alışveriş ve e-ticaret kavramları yeni rekabet alanları yaratmış, bireysel ve örgütsel yeni nitelikler gerektirmiştir. Yaratıcı ve yenilikçi ödeme kolaylıkları ve gelişen e-ticaret uygulamaları, beraberinde büyük veri yönetimi, bulut

bilişim gibi veri sistemlerini getirmiş, kişiselleştirilmiş ürün ve hizmet sunumları gerçekleştirilerek farklılaşmaya çalışılmıştır.

2.1.1. Küreselleşme ve Yol Açtığı Değişimler

Ulus aşırı sermaye hareketlerinin artması, ulusal ekonomilerin uluslararası rekabete açılması ve oluşturulan yeni uluslar üstü kurumların ulusal ve uluslararası ekonomilerde söz sahibi olması gibi küreselleşmenin hem nedeni hem sonucu olan gelişmeler, küreselleşmenin mali düzlemlerdeki boyutunu oluşturmaktadır (Aydemir ve Kaya, 2007:271). Ekonomilerin liberalleşmesi, ekonomik ve ticari faaliyetlerin kota ve kısıtlamalardan arındırılması sürecini başlatan küreselleşme, üretim ve tüketim safhalarının ulus aşırılışmasına yol açmış, bu konuda uluslararası şirket oluşumları gözlemlenmiştir. Doğrudan yabancı yatırımlar, gelişmiş ülkelerdeki teknoloji, bilgi ve yönetim anlayışını geliştirmekte olan ülkelere doğru yaymış; geliştirmekte olan ülkeler de söz konusu yabancı yatırımlardan faydalanabilmek için ulusal mevzuatlarında, yabancı yatırımlara sağlanan teşvikler, vergi indirim ve muafiyetleri gibi bazı düzenlemelere yer verilmiştir (Balkanlı,2002:15). Örneğin, ulus aşırı firmalar, maliyetlerini azaltabilmek maksadı ile çağrı merkezleri, yazılım ve parça üretim süreçlerini, satış sonrası hizmet sunumlarını ulus aşırılaştırmış ve böylece hizmet sektörünün uluslar arası ticaret arenasında alınıp-satılması, ihraç edilmesi olanaklı hale gelmiştir (Gövdere, 2009:54).

Ulusal ekonomilerin küreselleşmesi ile beraber, serbest piyasa ekonomisi ve kuşkusuz rekabet, küresel ortama taşınmıştır. Ulusal ekonomilerin küresel ticarete çok taraflı yatırım anlaşmaları aracılığı ile katılımı, sermayenin serbest dolaşımına imkân vererek küresel mali bütünleşme anlamında, sermaye hareketlerinin ülkeler arası yoğunlaşmasına yol açmıştır. 1980’li yıllarda politik ideolojilerin yarattığı kutuplaşmanın son bulması ile birlikte, farklı kültürler ve değerler, kitle iletişim teknolojisi ile birbirleri arasında geçişkenlik kazanmıştır. Bir yandan bu farklılıklar bilinirlik kazanırken, bir yandan da küresel bir kültür inşası ile toplumlar ve tüketiciler benzer ürün ve hizmetler talep eder olmuş, tüketim kalıpları birbiri ile yaklaşır hale gelmiştir.

Ulusal, bölgesel ve yerel ekonomilerin, kaynak dağılımındaki dengesiz yapısı, yerel üretimlerin yetersiz kalışı, teknik ve entelektüel işgücü eksikliği, toplumsal yapıdaki gelişmişlik seviyelerinin farklı oluşu ve uluslararası maliyet ve fiyat farklılaşmaları sebebiyle ulus aşırılaşan dünya ekonomisi, bütünleşme ve birleşme süreçleri ile küreselleşmiş, yabancı yatırımlarla birlikte belirli bölgeler belirli alanlarda uzmanlaşmaya başlamıştır (Aytekin, 2013:129).

Bölgeler arası farklılıklar, hizmet yatırımlarını da kümelenlendirmiş, belirli bölgeler belirli hizmet üretim ve ihracında söz sahibi olmuştur. Hindistan'ın çağrı merkezleri, mühendislik ve telekomünikasyon gibi alanlarda yatırım çekmesi ve zamanla uzmanlaşması gibi, Çin'in üretim süreçlerinde var olan açık ara üstünlüğüne ağır sanayi girişimleri, otomobil ve tekstil ürünleri yatırımları ve finansal sermaye çeken bölgeleri bu tür uzmanlaşmış bölgesel kümelenmelere örnektir. Firmaların yönetim ve üretim aşamalarını dışarıdan temin etme yoluna sıklıkla gitmeleri, kendilerine maliyet avantajı yaratırken, dünyanın çeşitli bölgelerine de hizmet ihracatı noktasında pay vermektedir. Afrika bölgesinin, finans piyasasında yatırım çekmesi, hızlı gelişmekte olan Hindistan, Bangladeş gibi ülkelerin altyapı konusunda yatırım çekmesi, Türkiye'yi de içine alan Batı Asya ülkelerinin hizmet piyasasında ve perakende sektöründe yarattığı çekim gücü, tüm bu kümelenmelerin nedensel temelini oluşturmaktadır.

Giriş yaptığı ülkede sermaye stokunu artıran ve ekonomiye istihdam sağlayan doğrudan yabancı yatırımlar, yüksek katma değer taşıyan ürünlerin de ihracatına katkı sağlar. İlgili ülkeye getirdiği yeni bilgi, organizasyon şemaları, insan kaynakları oluşumlarında iş bölümü, uzmanlaşma gibi bilgiye dayalı verimlilik katkıları sağlayan doğrudan yabancı yatırımlar, elverişsiz altyapı düzenekleri, girişim ve yatırıma fırsat vermeyen ulusal mevzuat eksiklikleri, ekonomik-politik istikrarsızlık, fikrî mülkiyet haklarının ulusal düzeyde korunmaması gibi uluslararası standartların altında kalan ülke ve bölgelerden uzaklaşma eğilimindedir. Bunların yanında, ulusal ekonominin doğrudan yabancı yatırımlara hazır olmadığı durumlarda da doğrudan yabancı yatırımlar, ulusal ekonomide dengesizlikler ve dalgalanmalar yaratarak ulusal ekonomide dezavantajlar oluşturacaktır. Zira özellikle finans piyasalarını, döviz işlemlerinden kaynaklanan artçı sarsıntılara hazırlayamayan, bankacılık,

sigortacılık ve rekabet piyasalarını ulus aşırı dalgalanmalara karşı güçlendirmeyen ekonomiler, küresel değişim ve dalgalanmalardan daha fazla zarar göreceklerdir.

Gelişmekte olan ülkelerde, çalışma yaşının düşüşü ile beraber alım gücüne sahip genç kuşak ve yükselen orta sınıfın tüketim harcamalarının değişimi ile birlikte, doygunluğa ulaşamayan ilgili ekonomiler, doğrudan yabancı yatırımlar açısından çekim merkezi olarak öne çıkmaktadır. Küreselleşme ile farklı kültür ve gelişmişlik seviyesindeki toplumların, ekonomi piyasalarının ve sosyo-kültürel alışkanlıkların entegrasyonu söz konusu olmaktadır (Aytekin,2013:125). Yalnızca uluslararası ürün ticareti değil ve ondan daha fazla olmak üzere sermaye mobilitesi de artış göstermiş, uluslararası yabancı yatırımlar, hizmet sunumunun ticarileşmesi, bilgi teknolojilerinin transferi, iş gücü mobilitesi ve uluslararası kişisel seyahat ve ulaşım ağı ve hizmetlerinin artışı da çok kapsamlı ve geniş ağa sahip bir küresel köy yaratmış bulunmaktadır (Kökocak,2007:2). Bu küresel köy içerisinde, ulus devletlerin ekonomiler üzerindeki rol ve yetkileri azalmış, rekabet olgusu ulus devletlerden çok ulus aşırı şirketlerin omuzlarından yükselmeye başlamıştır (Balay,2004:63)

Dünya ve insanlık tarihinde önemli bir konuma sahip olan sanayi devrimlerinin üçüncüsü olan dijital devrim ile internet, pazarlama, iletişim, lojistik ve otomasyon alanlarındaki gelişmelerde mihenk taşı olarak yer almış; yarattığı internet teknolojisi ile tek tıklamada finansal yatırımlar ve dünyanın diğer ucundaki ürünlerin ikamet adresine bir gün içinde ulaşımı mümkün hale gelmiştir (Özdoğan, 2017:18). Yeni ekonominin geleneksel üretim yapısındaki etkisi, özel tasarım ve kişiselleştirilmiş ürün ve hizmete olan talebi artırıcı etki etmesi ve bunu tüketiciye en hızlı biçimde ulaştırabilmek adına esneklik ve çabukluk gerektiren ürün sistemi getirmesidir (Olçay, 2013:27).

Bilgi ekonomisi ağırlıklı, dijital ağlar ve aracısız ekonomi yaratan yeni ekonomi, hız ve yenilik temelli, dijital medya, bilgisayar ve iletişim teknolojileri aracılığıyla toplumlara, bireylere ve ulus aşırı mekânlara yayılmaktadır. Bilgi yoğun süreçlerin ağırlık kazanmasıyla, üretim, tasarım, lojistik ve pazarlamada hız kavramı, baskın öneme sahip olmuş; tüketicinin zihninde yer edinmek ve farklı hizmet, ürün

sunumunu sağlamak; tüm bunları mükemmel bir zaman yönetimi ile başarmak, işletmelerin ticaret hayatlarına devam etmelerinde belirleyici hale gelmiştir.

Küreselleşme etkilerinin ağırlıklı olarak hissedildiği son 30 yılda, dikkati çeken gelişmeler, yoğunlaşma oranlarının özellikle perakende sektöründe artışı ve çok ulusluluk kavramının oluşumudur. Özellikle gıda perakende sektöründe belirginleşen birleşme ve satın almalar ile en büyük küresel perakendeci firmaların pazar payları belirgin biçimde artmış, 2000’li yıllarda toplam perakendenin ABD’de %40, Fransa’da %70’ini kontrol eder olmuşlardır(Koç vd., 2009:71). Perakendeci girişimlerin şirket birleşme ve satın alma yolları ile perakende sektöründeki paylarını artırmaları da yoğunlaşmayı artırmakta ve böylece belirli girişimler önemli satış rakamlarına ulaşarak rekabet avantajlarını korumaktadır (Kurtoğlu, 2008:47). Ulus aşırı firma sayısındaki artış, birleşme ve satın almaların yarattığı yoğunlaşma ile rekabet yarışında arka sıralarda kalan küçük işletmelerin de firma birleşmelerine dâhil oldukları, ürün yelpazesini geliştiren ve hatta kendi ürünlerini piyasaya süren büyük girişimler karşısında rekabette zorlandıkları gözlemlenmektedir (Mısırlı, 2009 :61).

Uzmanlaşmış tedarik zinciri ve organizasyon yönetimi ilkeleri ile hareket eden büyük ölçekli perakendeci firmalar, kalite standartları ve üretim zincirlerinde uluslararası standartları kullandıkları için, küçük ve orta büyüklükte olan ve aynı sektörde faaliyet gösteren firmaları ekarte edebilmektedir. Gıda perakende sektöründe artan yoğunlaşma oranlarına ek olarak, gıda alt gruplarında, pazar payları büyük ölçekli perakendeciler lehine artmaktadır. Birleşme ve satın alma yoluyla yoğunlaşmayı artırarak, ilgili sektörde üretim ve tedarik gücünü elinde bulunduran firmalar, böylece en büyük 250 perakende firma listesindeki yerlerini de sağlamlaştırmaktadırlar. Bir diğer yoğunlaşma süreci de, yurtiçi piyasada büyüme üst sınırına ulaşan ve ulus aşırı piyasalara ulaşma ihtiyacında olan firmaların, ülke piyasasında var olan yeni girişim veya zincirleri satın alması veya onlarla birleşmesi şeklinde olur. Bu ise, perakende şirketlerin çok uluslu bir yapıya ulaşmalarına yol açmaktadır. Küreselleşen ekonomik durum göz önüne alındığında, hizmet sektöründe de liberalleşme ve ticarileşme çalışmaları ile şirket birleşme ve satın almalar aracılığı ile yabancı yatırımlar ivme kazanmış ve ulus aşırı mekânlarda varlık edinmiştir.

Teknolojik gelişmelerin hızı ve çeşitliliği de, kitle üretimini elimine eder hale gelmiştir. Sürekli değişmeye başlayan tüketici taleplerine uygun, kişiselleştirilmiş yahut sipariş usulü üretim ve sunum, kitle üretiminin sağladığı faydaları etkisiz hale getirmiştir (Bozkurt, 2003:5). Tüketicilerin bilgiye erişmelerinin saniyeler aldığı, giderek bilinçlendiği günümüzde, artık firmaların köklü bir geçmişe sahip olmaları yahut küçük girişimler ifade etmelerinin önemi kalmamakla birlikte, mal ve hizmet üretiminde esneklik ve hız önem kazanmaktadır (Tınar, 2000:1).

Üretimin tasarımcılar ve firmalar tarafından yönlendirildiği geçmişten, tüketicilerin her birinin üretim sürecine aktif katılım sağladığı, çeşitli platformlar aracılığı ile markalarla iletişime geçen tüketici alışkanlığının yerleştiği günümüze kadar küreselleşme, pek çok gelişmeye vesile olmuş, bu süreçte bilginin üretimde temel hammadde olarak kullanımı ve sonrasında da yan ürün olarak süreçten ayrılmaması, firma ve sektör verimliliğini artıran etmen olmuştur. Tüketiciler artık bilgiye erişimde maliyet veya zorluklarla karşılaşmak yerine, yeni gelişmeleri, üretim ve sunumları, talep ve beğenileri ile yönlendirecek durumdadır. Bilgi toplumunda da firmalar için, tüketicilere değer yaratmak ve tüketicilerin hafızalarında kalacak şekilde onları memnun etmek baskın önemdedir.

Organize perakende sektörünün gelişmiş ekonomilerde yaygınlaşması ile birlikte, ulusal ekonomilerde güçlenen firmaların, uluslararası mecralarda, birleşme, satın alma, doğrudan yabancı yatırımlar ile ulus aşırılması mümkün olmuştur. Böylece mevcut gelişmiş ekonomideki profesyonel standartlar, gelişmekte olan ülkelere de yayılmış; sosyo-kültürel bütünleşme ile tüketici davranışları küreselleşerek değişime uğramıştır. Artan sanayileşme ve kentleşme ile değişen yaşam koşulları, tüketici satın alma davranışlarını da değiştirmiş, yoğun çalışma saatleri yanında iş-yaşam dengesini sağlamak ve dar zaman dilimlerinde verimli aktiviteler gerçekleştirmek önem kazanmıştır.

Büyüyen ekonomilerde artan istihdam oranları, düşen çalışma yaşı ve artan harcanabilir gelir gibi etmenler ile ulus içi ekonomilerde tüketim harcamalarının sürekli artması, bununla birlikte perakende sektörünün dinamizmini koruyuşu,

doyuma ulaşan firma ve ekonomilerin ülke sınırları dışına çıkmasına ve ulus aşırı büyümesine vesile olmuştur (Mısırlı, 2009:59).

Bu şekilde ulus aşırı ticaret ve sermaye hareketliliğinin artması, kültürlerin de sınır ötesi yayılmasını, iş yapış süreçlerinin profesyonelleşmesini ve gelişmiş ülke standardizasyonuna yaklaşılmasını sağlamıştır. Süreç olarak kendini gösteren küreselleşme ile teknoloji, ürün ve sermayeler, ülkeler arası transfer edilirken, yaşanan değişimin hızı perakende olgunluk dönemlerinin kısılmasına, mağazasız perakendeciliğin ortaya çıkmasına, mega perakendecilik anlayışları çerçevesinde alışveriş ve eğlencenin bir arada toplanmasına ve fiziksel mağazalarda yenilikçi ve teknoloji içeren konsept ihtiyaçlarının doğuşuna neden olmuştur.

Toplumsal, ekonomik ve küresel pek çok değişimin hız kesmeden gerçekleştiği günümüzde, iletişim ve bilgi teknolojileri, sosyal ağlar, üretim ve çalışma süreçlerinde esneklik, bilgi toplumunun temel dinamikleri olmuştur (Bozkurt, 2003:2). Her geçen gün, internet ve ticaret ağlarıyla daha da küreselleşen dünyada bilgi, yeni ekonominin rekabet avantajı yaratan unsuru olmuştur (Demirkaya, 2007:71). Sanayi toplumlarında üretim hacminden sağlanan ekonomik güç, yerini üretim süreçlerinde bilginin her halinin kullanılıp değerlendirilmesine ve yine bilgi üreten sistemler kurulmasına dayanan bilgi toplumuna aktarılmıştır (Tonta ve Küçük, 2005:6)

Bilgi, iletişim ve dijital teknolojilerinin gelişmesi ile küresel ölçekte yaşanan ilerlemeleri ekonomi politikalarından insan kaynaklarına, örgütsel yapılar perakendeci tür ve stratejilerine, yatırım ve sermaye hareketlerinde eğitim ve gelişmişlik seviyesine kadar, pek çok alanda değişimlere sebep olmuştur. Artık ülkelerin ve şirketlerin rekabet güçleri, yalnızca üretim miktarlarından değil; bilgi çağına uyum sağlamalarından ve bilgiyi yönetmelerinden ileri gelmektedir. Bilgi, teknoloji ve finansal sermayenin mobilizasyonu ile yaşanan küreselleşme ile kavramsallaşan yeni ekonomide, âdem-i merkezileşme, hız ve esneklik önem kazanır olmuştur. Anlık yaşanan değişimlere zamanında tepki vermek hatta bu değişimleri süreç takibi şeklinde ön görme kabiliyeti taşıyan organizasyonlar ve sistemler

kurmak, tüm sektördeki trendlere uyum sağlayarak rekabet avantajını korumak, çağın gereklilikleri sayılmıştır.

2.1.2. E-Ticaretin Gelişmesi ve Yol Açtığı Değişimler

Sanayi devrimleri, kronolojik olarak sıralandığında, makinelerin üretilmeye başlandığı dönem birinci sanayi devrimi, üretilen makinelerin daha verimli kullanılmaya başlanmasıyla ikinci sanayi devrimi, verimi artırılan makinelerin bilgisayar ve dijital ağ ile uyumlulaştırılarak kapasitelerinin artırıldığı üçüncü sanayi devrimi olarak karşımıza çıkar. Bilgisayar üretim, geliştirim ve kullanımı ile başlayan dijitalleşme, internetin kullanımı ile yaygınlaşmış; makineler ile bilgisayar, insanlar ve internet ile veri paylaşımı yapar hale gelmiştir. İşte bu dönem, dördüncü sanayi devrimi olarak ifade edilir.

Özellikle 20.yüzyıl'ın yarısından itibaren bilgi ekonomisi ve bilişim alanlarında kayda değer gelişmelerin yaşandığı görülmektedir. İnternet'in yaygınlaşması ile ilerleme kaydeden üçüncü sanayi devriminde internet, pazarlama, otomasyon, lojistik teknolojilerinin gelişiminde baskın öneme sahip olmuştur. Dijital veri aktarımında rol alan ve paylaşım düzeyini artıran internet olgusu, üretilen ve çeşitlendirilen bilgisayarların birbirleri ile iletişimini sağlamıştır (Özdoğan, 2017:17). Ekonomik alanda, yeni ve eski ekonomi ayrımlarına neden olan internet, internet ekonomisi adı altında yeni oluşumlar meydana getirmiştir (Sarıkaya vd., 2010:33). Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçildiği 20.yüzyıl'da internet, geleneksel ticaretin yerini alacak kadar yaygınlık göstermiş; piyasa, hedef kitle, ticari sınırlar gibi kavramların yeniden tanımlanmasına sebep olmuştur (Altınok vd., 2003:6).

Günümüzde 190 ülke, 4 milyarı aşan sayıdaki internet kullanıcısı, dijital ortamda bilgi alışverişi yapmakta ve veri paylaşmaktadır. Öğrenen makineler, büyük veri yönetimi, bulut bilişim gibi kavramları beraberinde getiren ve neredeyse tüm sektörlerde çığır açan değişimlere sebep olan internet, e-ticaret üzerinde de yoğun eki alanına sahiptir. 2014 yılında 198 milyonu aşan ABD'li çevrimiçi tüketicinin %62'sinin internet üzerinden alışveriş yaptığı gözlemlendi. 2017 yılı verilerine göre, dünya nüfusunun beşte birinden fazlası son 30 gün içerisinde internetten alışveriş yaptığı ve dünyadaki internet akışının yarıdan fazlasının mobil cihazlar üzerinden

sağlandığı gözlemlendi (Wearesocial&Hootsuite, 2017). İletişim kanalı yelpazesini genişleten ve akıllı binalardan, iletişim kuran makinelere ve birbirinden yaratıcı tüketici deneyimine sahip olan internetin yarattığı yeni teknolojiyi takip edemeyen şirketlerin, dijital çağdaki rekabet yarışında arka sıralarda kalmasına neden olacaktır.

Aynı hizmetin farklı maliyet ve fiyatlar ile internet ortamında tüketici beğenisine sunulması, küresel ekonomik rekabetin, internet ortamında da artmasına yol açmıştır (Sarıkaya vd., 2010:34). Bilgi ve iletişim teknolojileri ile gelişimi paralel olarak izlenen internet, dâhil olduğu ileri teknolojinin sağladığı verimlilik ile maliyet kalemlerinin sayıca azalmasına ve aracısız, daha hızlı ve uygun fiyatlı alışveriş imkanlarına yön vermektedir. (Altınok vd., 2003:4).

2016 tarihli PwC Toplam Perakende Raporu'na göre, internet alışverişlerinde satın alma kararlarında %59 oranında etkili olan makul fiyatlı ürün ve hizmet sunumu oldukça önemli bir kategoridir (PwC, 2016). %41 oranında, markaya duyulan güven ve %29 oranında da talep edilen ürün stoklarının mevcudiyeti, internet kullanıcılarının alışveriş kararlarını satın alma ile sonlandırmalarına yardımcı oluyor. İnternet alışverişlerinin tercih edilme nedenleri ve internet alışverişlerinde tercih edilen ürünler ülkeden ülkeye farklılık gösteriyor. Örneğin, Güney Afrika'da internetten yapılan alışveriş sürecinin, tüketiciye kolaylık sağlayacak şekilde yapılandırılması tercih sebebi iken, Türkiye'de ürünün karşılığı olan fiyat düzeyi, %56 oranında tercih sebebi olmaktadır. Ankete katılan yüksek gelir grubuna dâhil katılımcılar için bile, fiyat ve ürün alışverişinin kişiye kattığı değer, alışveriş kararında öncelikli nitelik taşıyor.

Bugün, 2017 yılına kıyas edildiğinde, %7 oranında bir artış ile dünya nüfusunun yarıdan fazlası (+4 milyar) internet erişimi sağlamaktadır. İnternet kullanıcılarının 3,196 milyarı aynı zamanda sosyal medya kullanıcısı durumda. Dünya genelinde internet kullanıcı oranlarına baktığımızda, 2016 yılında bir önceki yıla oranla %10'luk bir artış söz konusu ve bu oran 354 milyon yeni katılımcıya tekabül ediyor. Aktif sosyal medya kullanıcılarına ise %21 oranında artış ile 482 milyon kişinin daha eklendiği gözlemlenmektedir (Wearesocial&Hootsuite,2017). Dünya nüfusunun neredeyse 2/3'si en az bir mobil cihaz kullanıyor. 5 milyara yakın

toplam mobil kullanıcılarının ise, 2,56 milyarı sosyal medyaya mobil cihazlarından bağlanıyor. Dünya web trafiğinin yarıdan fazlasının artık mobil cihazlardan gerçekleştirildiği de elde edilen bulgulardan yalnızca bir tanesidir. Bununla birlikte, ortalama bir internet kullanıcısı, günde yaklaşık 6 saatini internette harcıyor. Cihaz bakımından incelendiğinde, internet kullanımının 2015 yılında, %65'i masaüstü ve dizüstü bilgisayarlardan gerçekleşirken; bu oranın 2016 yılında %20'lik pay kaybederek %45 oranında gerçekleştiği gözlemlendi. Mobil cihazlardan internet kullanımında ise %30'luk oranda artış söz konusu olmakla birlikte; 2016 yılı için mobil cihazlardan internet kullanımı %50'lik bir oranda seyretti (Wearesocial&Hootsuite, 2016).

Araştırmaların Türkiye için toplanan verilerine göre, nüfusun %67'lik kısmını oluşturan, 54.033.000 kişinin internet erişimi sağladığı görülmektedir. 71 milyon kişi mobil cihaz kullanıcısı iken, 42 milyon kişi sosyal medyaya mobil cihazlarından bağlanıyor. 2016 Ocak ayından beri internet kullanıcı sayısı 2 milyon kişi artarak %4'lük bir oran yükselişi kaydetti. Sosyal medya kullanıcılarında ise %14'lük bir artış ile 6 milyon yeni sosyal medya kullanıcısı gözlemlendi. 2018 yılına gelindiğinde, Türkiye'de 51 milyon sosyal medya kullanıcısı olduğu görülmektedir. Toplam nüfusun %63'ü aktif sosyal medya kullanıcısı olmakla birlikte, internet kullanıcılarının %90'ı mobil cihaz kullanıcısı olarak internete erişim sağlıyor. Türkiye'deki cihaz kullanıcılarının %95'i cep telefonu sahibi iken, %75'i akıllı telefon kullanmaktadır. Dizüstü bilgisayar kullanımı %51 oranında iken televizyon sahipliği %98'lik bir oran ile hala önemli bir yer teşkil ediyor. Türkiye web trafiğinde, bilgisayarlar üzerinden ziyaretler %36'ya düşerek önceki yıla kıyasla %29'luk oran kaybı yaşadı. Mobil cihaz trafiği ise %33'lük bir oran artışı göstererek %61'e yükseldi(Wearesocial&Hootsuite, 2018). Aynı isimli 2019 tarihli rapora göre Türkiye'de 44 milyon kişi sosyal medya hesaplarına mobil cihazlarından erişmektedir. Sosyal medya kullanıcıları 52 milyona ulaşmakla birlikte Türkiye'de, 59 milyon internet kullanıcısı vardır. İnternet kullanıcılarının %98'i herhangi cep telefonu sahibi iken; %77'si akıllı telefon sahibidir. Ve kullanıcılar günde 7 saat 15 dakikalarını internette geçirmektedirler. 2019 tarihli rapora göre Türkiye'de internet kullanıcılarının %86'sı herhangi bir hizmet veya ürün satın almak için internet araması yapmaktadır. İlgili kullanıcıların %67'si ise satın alma niyeti ile arama yaptığı ürün veya hizmeti satın

almaktadır. E ticaret kapsamında satın alınan ürün ve hizmetler arasında 5.198 milyar dolar değerinde seyahat ve konaklama hizmeti başı çekerken, 1.300 milyar dolar değerinde de moda ve güzellik kategorisi ağırlık kazanmaktadır (Wearesocial&Hootsuite, 2019).

E-ticaret hacmini genişleten en büyük etken olan mobil alışverişlerin, ağırlıklı olarak 18-34 yaş aralığındaki kitle tarafından gerçekleştirildiği gözlemlenmektedir. Aynı kitlenin, mobil cihazlar üzerinden alışveriş yapmak için, tarayıcı yerine öncelikli olarak var ise, uygulamaları kullanmayı tercih ettiği görülmektedir. Dünya genelinde, tüketicilerin %64'ü uygulamalar üzerinden alışveriş yaparken; %52'si Google gibi tarayıcılar üzerinden alışveriş yapmaktadır. 1,6 milyar tüketicinin, mobil cihazlarını alışveriş yapmak için kullandığını tespit eden bir araştırmaya göre ABD'de e-ticaret satışlarının %19'unun mobil cihazlar üzerinden yapıldığı belirtilmekte ve bu oranın 2018 yılı sonunda %27'ye yükseleceği öngörülmektedir (PayPal&Ipsos, 2014). 2017 yılında masaüstü ve dizüstü bilgisayarlardan yapılan alışveriş oranının %78'den %63'e gerilediği, akıllı telefonlardan yapılan alışverişlerin %8'den %15 oranına ve tablet cihazlardan yapılan alışverişlerin %5 oranından %10'a yükseldiği, yine aynı araştırma ile ortaya konmuştur.

Görüldüğü gibi mobil cihazlar artık yalnızca iletişim ve haberleşme amaçlarına hizmet etmemekte, kullanım alanı internet üzerinden alışveriş yapmaya, eğitim almaya ve sağlık hizmeti görmeye kadar kapsam genişletmektedir. Üretilen mobil cihazların mevcut kullanım alanlarının genişlemesinden dolayı, ekran boyutlarının büyümesi ve çözünürlük oranlarının yükselmesi, işletim sistemlerinin kolaylaştırılması ve tek tıklamayla tüketicinin istediği işlemi gerçekleştirebilmesi imkânları ile mobil cihazlar artık kullanıcılara daha üst düzey hizmetler sunmakta, çeşitli avantajları beraberinde getirmektedir.

Günümüz çevrimiçi tüketicilerinin, artık istedikleri ürün ve hizmetleri daha uygun fiyat ve fırsatlarla yurtdışı kaynaklı web site ve paylaşım platformlarından satın alabildiği görülmektedir. Küresel bir anket, katılımcılarının %53'ünün herhangi bir yurtdışı perakendecisinden giyim ve ayakkabı almayı tercih ettiğini ortaya çıkarırken; %49 oranındaki katılımcılar bilgisayar ve elektronik cihazları yurtdışı perakendecisinden satın aldığını belirtmiştir. Yine aynı anket sonucuna göre,

katılımcıların %32'si sağlık ve kozmetik ürünlerini, %31'lik bir oranı ise kitap, müzik ve bilgisayar oyunu ihtiyaçlarını yurtdışı perakendeci web sitelerinden temin ettiklerini ifade etmişlerdir (PwC,2016:12). Yapılan bir diğer araştırmaya göre, dünya çapında 18-35 yaş aralığı mobil cihazları ile alışveriş öncesi en fazla çevrimiçi araştırma yapan kişiler olarak belirlenmiştir. İnternette alışveriş yapan tüketicilerin %55'i, dijital ortamdaki kullanıcı yorumlarının satın alma kararları üzerinde etkili olduğunu beyan etmiştir. Aynı araştırmaya göre, fiziksel mağazalardan alışveriş yapan tüketicilerin %39'unun ürün veya hizmet almadan önce, internet ortamındaki yorumlardan etkilendiği tespit edilmiştir (Wearesocial&Hootsuite,2018). Toplam e-ticaret alışverişlerinde, 2015 tarihli bir rapora göre, kişi başı sepet ortalamasında, 1.804 \$ ile ABD'nin önde gelen ülke konumunda olduğu, ikinci sırada bulunan İngiltere e-ticaret sepet ortalamasının 1.629 \$ olarak tespit edildiği, üç, dört ve beşinci sıralarda yer alan sırasıyla İsveç, Fransa ve Almanya gibi ülkelerin e-ticaret sepet verilerinin ise 1.000-1.500\$ bandında seyrettiği ortaya konmuştur.

Kullanıcılarına daha fazla rahatlık ve daha hızlı bir alışveriş imkânı sunan internet perakendeciliğinde, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati sağlamanın artık biraz daha zor olduğu günümüzde, tüketicilerin artık daha farklı deneyimler ve daha fazla konfor beklentisi içinde olduğu gözlemlenmektedir. Artırılmış gerçeklik, üç boyutlu alışveriş gibi fiziksel mağazalarda, farklılaşan deneyimler sunulduğu gibi, internet perakendeciliğinde de tüketiciler kalabalık içerisinde fark edilmeyi ve kişiselleştirilmiş tasarım ve hizmet sunumlarını talep etmektedirler. Web sayfası ve uygulamalarda kişiselleştirilmiş ürün seçim kategorileri ve kişiye özel sunulan ürünlerden, ödeme yönteminde kişiselleştirmeye kadar özel hizmet sunumları artık daha yaygın olmak zorunda. Zira içinde bulunduğumuz bilgi çağında, artık her yenilik; uygulamaya konulduğu günün sonunda eskimiş oluyor. Dolayısıyla, tüketiciyi sadık hale getirecek ve daima yaratıcılık barındıran içerik ve kolaylık sunumu sürdürülebilir olmak zorunda.

Büyük veri yönetimi, bulut bilişim gibi kavramların sıklıkla kullanıldığı teknoloji çağında, veri analitiği yöntemleri ile bölgeler, ülkeler, kuşaklar ve kişiler için toplanan verilerin belirlenen değişkenler ile ilişkilendirilmesi, bilgi yönetimi açısından önemli bir gelişmedir (Özdoğan, 2017:82). İnternet perakendeciliğinde,

büyük veri analitiği yapmak ve bilgiyi işlemek ise, sektör liderlerinin konumunu güçlendirmeye katkı sağlayarak, farklı yaş grubu ve bölgelerdeki hedef kitlelerinin ihtiyaç analizini ortaya koyarak, kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler sunmalarını ve sürdürülebilir bir strateji temelinde öne çıkmalarını kolaylaştırıyor (KPMG,2017). Perakendede inovasyonun gerekliliği, internet perakendeciliği için de geçerlidir. Birebir pazarlama stratejileri, kullanıcıya özel, veri tabanı izinli ve kişiselleştirilmiş internet perakendeciliği uygulamaları, tüketicilerin kendilerine özgü ürün ve hizmetlere ulaşmalarını sağlar (Kurşunluoğlu ve Yarımoğlu, 2016:247).

2017 tarihli KPMG, Küresel İnternet Tüketicileri Araştırması'nda belirtilen ankete göre, katılımcıların %27'sinin, satın alma kararı verirken, ürünün fiyatı ve internet perakendecisi markanın promosyonlarından etkilendiklerini beyan etmektedir. 2016 tarihli bir başka araştırmada ise, tüketicilerin artık kişisel sadakat programları talep ettiği ortaya konuldu. Büyük veri analitiği ile kişisel bilgi sunumu gerçekleştirebilen e-ticaret perakendecileri, elektronik ortamdaki rakiplerini bu tür şahsi sunumlarla gerilerinde bırakabiliyor. Takipçilerini takip eden perakende organizasyonlar, kişiye özel kampanya, fırsat ve bilgi paylaşımı ile tüketicilerin markaları ile bağ kurmasını kolaylaştırıyor. Yalnızca web site kullanıcılarına sunulan indirim ve kampanya teklifleri, yine sadık tüketicilere özel ücretsiz kargo ve ödül puanları, kişileri o perakende organizasyonundan alışveriş yapmaya itmektedir (KPMG, 2016).

Yenilikçi sunumlar ve yaratıcı içerikler barındıran sadakat programları, internet perakendecilerinin klasik pazarlama karmasını yeniden tanımlamalarına neden oluyor. Özel üye etkinliklerine davet, kişiye özel ödeme kolaylıkları olarak *selfie* / özçekim veya parmak izi ile ödeme, daha önce incelenen ürünlerden yola çıkılarak benzer ürünlerdeki indirim kuponları bilgilendirmeleri tüm bu farklılaştırmalara örnek olarak verilebilir. Tüketiciler artık, çoğunlukla mobil cihazlarından, istedikleri zaman ve mekânda, herhangi bir sorun yaşamadan, tek tıklama ile istedikleri ürün ve hizmeti satın almak istiyor. Fark yaratacak kadar yenilikçi olan internet perakendecileri ise, tüketicilerin favori perakendecileri oluyor. Geleneksel alışveriş yöntemleri ile internet alışverişini birleştiren markaların farklılaşmış uygulamaları, dikkati çeken bir diğer konudur. Uluslararası bir markaya

dönüşen internet perakendecisi Grana, gezici *showroom* ve mağazaları aracılığı ile ürünlerini tüketiciyle buluşturarak fiziki lokasyonlarda da aktif olarak var olmayı tercih ediyor. İnternet ortamında marka ile yolları kesişmeyen tüketici kitlesini, bahsedilen *showroom*larla kendisine çeken internet perakendecisi Grana, mevcut ve sadık kitlesine de satın almak istedikleri ürünlerin kumaş ve renk yelpazesini tanıtarak yaratıcı bir perakende tanıtımı sağlıyor. Ayrıca, perakende sektörüne giriş yapmak isteyen yeni markalar, yeni bir ürün tanıtımı yapacak olan perakendeci girişimler, stok fazlası olan perakendeciler veya yeni bir mağaza açacak olan ancak lokasyon ve hedef tüketici kitleyi test etmek isteyen perakendeci markalar, geçici mağaza olarak adlandırılan *pop-up shop* konsepti ile de tüketicilere yaratıcı deneyimler ve uygun fiyatlı fırsatlar sunabiliyor.

KPMG' nin 2017 tarihli araştırması verilerine göre, katılımcıların %21'i, yeni üyeler için teşvik ve ödül fırsatlarının satın alma kararlarında etkili olduğunu belirtirken; %21'i kişiye özel kampanyalar nedeniyle satın alma kararı verdiğini beyan etmiştir. %57 oranında katılımcı, ayrıcalıklı fiyatlar nedeniyle internet perakendecilerini alışveriş yaparken tercih ettiğini beyan ederken, gelişmiş teslimat seçenekleri, kolay iade politikaları ve kişiselleştirilmiş ödeme seçenekleri, internet alışverişlerinde satın alma davranışı nedenleri arasında ilk sıralarda yer almıştır. Uzman stilist uygulaması Trunk Club, kullanıcılarının bütçeleri, giyim tarzı ve mevcut giyim eşyalarına uygun olacak şekilde, marka karması oluşturarak kişiye özel giyim ürünü önerileri sunan ve kişiyi özel hissettiren bir başka örnektir. Yine, çevrimiçi müzik dinleme uygulaması Spotify, her bir kullanıcısının müzik zevkine göre kişiselleştirilmiş müzik listeleri sunuyor (Besfin2017).

Pektaş vd. (2017) çalışması, mevcut pazarlama karması bileşenlerinin (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma), internet perakendeciliği için yeniden düzenlenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Yeni e-perakende bileşenleri olarak belirlenen etkinlik, işlem gerçekleştirme, gizlilik, site tasarımı ve müşteri hizmetleri faktörleri, tüketicilere değer yaratan e-stratejiler olarak çalışmada belirlenmiştir. İnternet perakendecilerinin dijital iletişim kanallarını (web site, mobil uygulama, sosyal medya) kullanarak, hedef kitlesinde bulunan tüketicilerle yakın iletişim kurduğu ve böylece tüketicilerin ihtiyaçlarını daha iyi analiz ederek giderdiği ve böylece

sundukları ürün ve hizmetlere değer kattıkları, çalışmada bahsedilen kişiselleştirme politikalarındandır (Pektaş vd. , 2017:107).

Kullanıcıların, internet perakendeci markanın web sitesine ulaşırken, aradıkları ürün ve bilgiye olabildiğince az enerji ve tıklama ile ulaşabilmelerini ifade eden etkinlik bileşeni, tüketici memnuniyeti için baskın öneme sahip gözükmemektedir. E-ticaret alanında gelecek vizyonu, interaktif bir şekilde iletişimde olduğumuz elektronik cihazların birbirleri ile bluetooth, wifi ve internet ortamından iletişim kurarak, paylaştığımız verileri işlemesi yönünde. 2021 yılına kadar, 50 milyar cihazın birbirine bağlanacağı ve veri üretmeye devam edeceği öngörülmüyor. Yapılan araştırmalar, 2013-2020 arası paylaşılacak veri boyutunun 44 zettabayta ulaşacağını öngörüyor. Bu rakam, şimdiye kadar ulaşılan veri toplamının on katı büyüklüğünü ifade ediyor. Kullanıcılarının satın alma davranışlarından, günlük hayatta nelerden hoşlandığına kadar tüm bilgileri toplayan mobil cihazlar, artık ihtiyaçları karşılamamanın ötesinde bir öneme sahiptir. Bu nedenle gerek robot teknolojisi, üç boyutlu yazıcılar, konuşan cihazlar ile makinelerin insanlaşması, gerekse konuma dayalı uygulamalar ve duygularını anlayarak neye ihtiyacı olduğunu öngören empatik hizmetler sunan makineler geleceğin internet kullanıcıları ve e-tüketicilerin verilerinin analiz edilmesinin büyük öneme sahip olduğunu ve olacağını göstermektedir.

Tüm bu süreçte, dikkati çeken ve tüketicilerde haklı bir kaygı yaratan gizlilik konusu, tüketicilerin herhangi bir e-perakendeci web sitesi tercihinde ilk sıralarda yer alıyor. Pektaş vd. (2017)'nin aktardığına göre, e-pazarlama karması bileşenlerine dahil edilecek kadar önem arz eden gizlilik faktörü, internet kullanıcılarının alışveriş bilgilerinin yanı sıra, kullanıcıların kimlik ve kredi kartı bilgileri gibi ödeme bilgilerinin de üçüncü kişilerle paylaşılmaması ve güvenle veri bankasında korunmasını ifade eder. Perakendeci girişimlerin tüketici güvenliğini ve marka sadakatini sağlamak adına, kullanıcı bilgilerini gerek siber saldırılara karşı gerekse sistemsel açıklara karşı korumaları gerekmektedir (KPMG,2017). Güvenlik ile alakalı herhangi bir hata, günümüzde çok hızlı bir şekilde yayılacak ve e-perakendeci girişimin itibarını belki de onarılamayacak ölçüde zedeleyecektir.

İnternet ortamlarında sunulan e-hizmet yelpazesinin genişlemesi ve tüketicilerin beklentilerini artırmaları, internet perakendecileri arasında rekabet ortamı yaratmış ve hizmet kalitesinin artırılmasına neden olmuştur (Bozbay vd., 2016:21). Marka bağlılığı oluşturmak ve tüketicilerin favori perakendecisi haline gelebilmek için internet perakendecilerinin sosyal medya platformlarını da iletişim kanalı olarak yaygınlıkla kullandığı görülmektedir (KPMG, 2017).

Sosyal medya platformlarının yalnızca haber alma, veri ve durum paylaşma, etkileşim verme amaçları dışında, alışveriş yapma amaçlı da kullanımı, dijital çağda oluşan sosyal ağ toplumu olgusuna da hizmet etmektedir. Tüketicilerin, satın alma öncesi araştırma yaptığı, diğer kullanıcıların deneyimlerini izleyebildiği mecralar olarak sosyal medya platformları, artık ürünlere ulaşılan ve satış sonrası destek hizmetlerinin ve tüketici memnuniyetinin gerçekleştirildiği alanlar olmuştur. Sosyal medya platformları ile ortaya çıkan “topluluk” kavramı, tüketiciler arasında algıda birlik oluşturmaya hizmet etmiş, kendini topluluğun bir parçası olarak hisseden tüketici ve internet kullanıcılarından oluşur. Bu topluluğu sadık hale getirecek mükemmel hizmeti ve değeri tüketici topluluklarına sunan şirketlerin politika belirlemede baskın öneme sahiptir. Sosyal medya kanalı ile şirketlerle birebir iletişim kurmak, çevrim içi şikâyetlere anında dönüş almak ve tüm kitle tarafından sürecin şeffaflığı ve herkes tarafından görünebilirliği, yeni oluşan topluluk kavramının yaratmış olduğu değişime örnek olarak verilebilir. Marka bağlılığı oluşturmada artık, çevrim içi kampanyaların yanında, sosyal medyanın da iletişim kanalı olarak yaygın şekilde kullanılması söz konusudur. Şirketlerin sosyal medya platformlarını, tüketici ve pazarlama politikalarına entegre etmesi gerekliliği, kendini daha fazla hissettirmektedir. Çünkü günümüz tüketicileri, satın aldıkları ürün ve hizmet hakkında artık daha hızlı ve daha sık geri bildirim vermekte, üstelik bu geri bildirimler internet ve sosyal medya dâhil her türlü iletişim kanalından gelmektedir. Dolayısıyla topluluk kavramının ve bu topluluğa özel, güçlendirilmiş sadakat programları (üyelere özel indirim, ücretsiz kargo, kişiselleştirme, bağ kurma, aidiyet duygusu yaratma, üyelere özel erişim imkânı olan etkinliklere davet vb.) ile tüketici topluluğunun markaya bağlı kılınması son dönemde en çok önem verilmesi gereken konulardır. Sosyal medya odaklı perakende satışların artması, sosyal medyanın

yönlendirici etkisi ve hatta doğrudan alışveriş kanalı oluşu, bu önemi pekiştirmektedir.

Değişen tüm bu trendler ile birlikte, fiziksel mağazaların konumuna gelecek olursak, şüphesiz ki tüketicilerin alışveriş deneyimlerini zenginleştirerek ve teknoloji ile uyumlu mağaza içi strateji ve uygulamalara ihtiyaç olacaktır. Mağaza içinde interaktif deneyimler sunmak, mağazaya ayak basmamış olan tüketici talep ve beklentilerine uyum sağlayacak yeni uygulamaları da zorunluluk haline getirmiştir. Örnek olarak internet perakendecisi Amazon'un yarattığı AmazonGo mağazaları bu süreçteki inovasyonun temsilidir. İlgili mobil uygulamayı mobil cihazlarına indiren ve uygulamanın kişiye özel tanımladığı QR kodlarını AmazonGo mağaza girişlerindeki turnikelere okutarak, mağaza takip sistemine anında kaydolan tüketiciler, mağaza içinde eşsiz bir alışveriş deneyimi yaşamaktadırlar. Tüketiciler mağaza içerisine girdikleri anda mobil cihazları ile sistemin takibine girerler. Yönelindikleri ürün rafları, ellerine aldıkları ürünler, mağaza içi takip sistemince izlenir ve kaydedilir. Tüketicinin sistemde kayıtlı olan kredi kartı numarasına fatura edilen bu alışveriş süreci sayesinde, kullanıcılar mağaza içerisinde herhangi bir ödeme yapmadan, sıra beklemeden eşsiz bir alışveriş deneyimi yaşayarak mağazayı terk edebilirler.

Yine interaktif vitrinler ile fiziksel mağazalarda teknolojinin yaratıcı kullanımı, tüketicilerin fiziksel mağazalara olan ilgisini artıran uygulamalardandır (Kurşunluoğlu ve Yarımoğlu, 2016:250). Tüketicilerin fiziksel mağaza deneyimlerini iyileştirecek etmenleri araştıran bir çalışmada, ürünler hakkında geniş ölçüde bilgi sahibi olan ve tüketicilere kendilerini özel hissettiren satış danışmanlarının varlığı, ödeme kolaylığı sağlayan mağaza içi uygulamalar ve self-servis ödeme imkânları, mağaza içerisinde ücretsiz ve özgür wi-fi hizmeti sunumu, mağaza içi ekranların interaktif kullanılması (ürün-stok kontrolü, fiyat taramasına imkân vermesi vb.) gibi uygulamaların tüketicileri fiziksel mağazalara çeken ve bu mecralardan satın almaya yönelmelerine katkı sağlayan etmenler olarak belirlenmiştir(PwC, 2016).

Fiziksel mağazalar, hala tüketiciler için önemini yitirmiş değildir. Bugün çevrim içi bilgi alışverişi yapılan, araştırma sağlanan pek çok ürün kategorisinde bile

tüketiciler, hala fiziksel mağazalarda incelemelerine devam etmekte ve satın alma eğilimi sergilemektedirler. Perakendecilerin sosyal medya ve fiziksel mağaza deneyimlerini birleştiren uygulamaları da, fiziksel mağazalara olan ilginin dinamik kalmasına katkı sağlayacaktır. Sosyal medya platformları üzerinden mağazada yer bildirimi yapan tüketicilere, ilgili mağazada geçerli olacak şekilde, özel indirim ve promosyon uygulamaları bu dinamizme güzel bir örnektir.

Ödeme konusunda, alternatif ödeme biçimlerinin yaygınlaşması da, fiziksel mağazaların yeni teknoloji ile donatılarak ilgi odağı olmasına katkı sağlar. Parmak izi, yüz-göz taraması ile ödeme imkânları, vücut kokusu ve cilt yansıması gibi biyometrik veriler ile alternatif ödeme kanalları, yaratıcılık ile birleştirilerek, tüketicileri fiziksel mağazalara çekmekte ve bu mecralardaki deneyimlerini eşsizleştirmektedir(Kurşunluoğlu ve Yarımoğlu, 2016:250). Şifresiz, temassız işlemlerin yaygınlaşması ve bu yeni dijital çözümler, ödeme süreçlerini eğlenceli hale getiren ve güvenli ödeme sistemlerine imkân veren uygulamalar olarak önem arz eder. Ödeme kolaylığı konusunda bir diğer örnek, Starbucks'ın Amerika Birleşik Devletleri'nde, hedef kitlesindeki tüketicilerine sunduğu, mobil cihazlar aracılığı ile önden sipariş verebilme ve ödeme imkânı ile tüketiciler fiziksel mağazaya girdiklerinde, siparişlerini hazır bir şekilde teslim alabilmektedirler(Besfin, 2018:15) Yine, mobil cihazlar ile uyumlulaştırılan bluetooth teknolojisi ile yaratılan Beacon uygulaması, bir müze ya da fiziksel mağazadaki ziyaretçileri eserler ya da ürünler hakkında bilgilendirmekte, mekan içerisinde yönlendirmeler sağlamaktadır(Kurşunluoğlu ve Yarımoğlu, 2016:248).

2.1.3. Tüketici Davranışlarındaki Değişim

İçinde bulunduğumuz dijital çağa kadar, değişmeye devam eden ve hala değişmekte olan tüketici satın alma davranışları, sayılamayacak kadar çok ve bazen de öngörülemeyen etkenlerden etkilenererek meydana gelirler (Valiyeva,2015:1). İçinde bulunduğumuz dijital çağa gelmeden önce, sayılabilir ve öngörülebilir etmenler ile yönlendirilebilen tüketici satın alma davranışları, artık çok daha kapsamlı operasyon ve kurgular ile yönlendirilme ihtiyacı yaratmaktadırlar. Geleneksel pazarlama faaliyetleri ile yönetilip, yönlendirilebilen tüketici davranışları

üzerinde, artık geleneksel yöntemlerin etkisinin olmadığı, nöropazarlama kavramının literatürde sıklıkla yer aldığı görülmektedir (Bayassova ve Kazan,2016:73). Tüketicilerin fiyat, ihtiyaç gibi yalnızca rasyonel saikler ile hareket etmediği varsayımına dayanan nöropazarlamada, tüketicinin beş ve daha fazla duyu organına hitap edilerek, ihtiyaç yaratılarak, tıbbi tekniklerle beyin dalgaları analiz edilip empati kurularak satın almayı gerçekleştirmesi amaçlanır.

Yazılı ve görsel yayın ve reklamlar, marka yönetimi, promosyon ve kampanyalar, ürün ambalajı, sunumu ve mukayeseli fiyat cazipliği, fiziksel perakende mağaza düzeni ve tasarımı gibi perakendecilerin operasyonlarından kaynaklanan özellikler tüketici satın alma davranışlarını etkilemektedir. Hanehalkı, arkadaş çevresi gibi kanaat önderi sayılabilen referanslarla kurulan iletişim, artan tüketici farkındalığı ve bilinci, psikolojik ve sosyolojik etkenler, değişen yaşam tarzı ve iş bölümü rolleri gibi doğrudan perakendeci firmalar tarafından müdahale edilmeyen etkenler de tüketici satın alma davranışları üzerinde belirleyici olmaktadır. Günümüzde, Y kuşağının çalışma yaşamında aktif olacak yaşa gelmesi ve böylece harcanabilir gelire sahip olması ile, kendisine ait özellikleri satın alma davranışlarına da yansıttığını söylemek mümkün. Zira özgürlükçü ve duyarlı Y kuşağı, satın aldığı ürün ve hizmetlerde sürdürülebilirlik talep etmekte ve organik ürünleri, organik yöntemleri tercih etmektedir. Böylece karşımıza çıkan yeşil pazarlama-yeşil ekonomi kavramları da, perakende sektöründe tüketici satın alma davranışları üzerinde etkili olan faktörlerden sayılmaktadır.

Dijital çağın temel sebebi ve dönüştürücüsü olan internet ve kullanımının yaygınlaşması, sosyal medya gibi yeni dijital sosyalleşme alanları yaratmış; kullanıcılar bu mecralardan çeşitli amaçlar için faydalanmıştır (Keskin ve Baş, 2015:51). Kullanıcıların hem alışveriş yapmak hem de etkileşim sağlamak gibi amaçlarla kullanabildiği sosyal medya gibi dijital platformların tüketici satın alma davranışları üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur (Torun, 2017:955).

Perakendeci markanın dijital platformlardaki imajı, bu platformlardaki kullanıcı yorumları, dijital platformlara özgü marka promosyonları, marka ismi ve değeri, marka bağlılığı, perakendeci firma ve markasının kurumsal sosyal sorumluluk

projeleri, markanın üretim yaptığı ülke imajı gibi perakendeci firma ile ilgili etmenler de tüketici satın alma davranışları üzerinde etkilidir. Kredi kartı kullanımının yaygınlaşması ile alışveriş sıklığının artışı gözlemlenmiş, zamanla kartsız, temassız ödeme kolaylıkları, firmaların akılda kalıcı uygulamaları haline gelmiştir. E-ticaretin gelişimi ile tüketiciler, küresel gelişmelerden etkilenebilmiş, kendi ihtiyaç ve isteklerini küresel gelişmeler ile özdeşleştirebilmiştir. İnternetin sunduğu dijital platformlar aracılığı ile dünyadaki pek çok ürün ve hizmetten haberi olan, pek çok tüketici deneyimini takip eden yeni tüketiciler, sanal ya da fiziksel beklentilerini ve isteklerini karşılayan ürün ve hizmetleri, mesafe ayırt edici olmaksızın tercih eder olmuşlardır. Dolayısıyla, sanayi üretiminden kaynaklanan kitle üretim zamanlarında önemli bir unsur olan ürün ve hizmetin üretim aşamasındaki maliyet kavramı önemini korumakla birlikte, pek çok etmen rekabet unsuru haline gelmektedir.

Teknoloji ve iletişim kanallarında meydana gelen değişim ve gelişimler ile dünya üzerindeki fiziksel ve ekonomik sınırlar kalkmış, toplumlar birbirlerinin ürettikleri ürün ve hizmetleri daha yakından ve anında tanıma-bilme imkânına kavuşmuşlardır (Çınar ve Çubukçu, 2009: 278). E-ticaretin gelişimi ile küreselleşme, tüm dünya toplumları dijital ağlarda bir araya gelmiş ve aktif olarak veri paylaşarak sahip oldukları bilgileri tüm dünyaya yaymaya başlamışlardır. Dolayısıyla, tüketiciler satın alma öncesi araştırma ihtiyaçları için bilgiye erişim imkânı, çeşitlilik, etkileşimde bulunma, perakendeci firmalar ile birebir iletişim kurma gibi deneyimler yaşamaya başlamışlardır (Enginkaya, 2006:10).

Her sektörde olduğu gibi perakende sektöründe de var olan kıyasıya rekabet ortamı, yeni ürün, hizmet ve deneyim sunumları ortaya çıkarırken; diğer yandan da tüketicilerin talep ve beklentilerinin sektör gelişmeleri ile çift taraflı etkileşime girmesi ile sürekli değişim ve gelişim göstermiştir. Tüketiciler artık yaptıkları ödeme karşılığında, yalnızca ürün ve hizmet almak değil; kendisine marka deneyimi yaşatılmasını beklemektedir. Fiziksel perakende mağazalarda duyulara ve algılara hitap eden görsel sistemler, işitsel enstrümanlar ve kokular, mağaza içi uygulamalar ve sunumlar tüketici marka algısını ve satın alma davranışını etkilemektedir. Tüketicilere eğlenceli yollarla sürprizler sunulması, tüketicide ürün veya hizmete

dair merak uyandırılması ve tüketicilerin özellikle markanın yarattığı hikâyeye ortak edilmesi ve yaratılan büyüleyici atmosferin içine alınması perakende sektöründe pazarlama kampanyalarının değişen boyutunu da göstermektedir. Yeni tüketiciler, artık yenilikçi olan ve teknolojik gelişmeleri takip eden ve hatta yaratıcı mobil uygulamalar ile dijital gelişmelere katkıda bulunan, fiziksel ve dijital alışveriş deneyimlerini birleştiren perakendeci markalar talep etmektedirler. Fiziksel mağazalarda ve dijital ortamlarda perakendeci markalar ile iletişim kuran, ürün tasarım ve sunumundan, renk ve ambalaja, kampanyalardan satış sürecine kadar her konuda sürece dâhil olan ve beklenti ve isteklerini perakendeci marka ile paylaşan tüketiciler, bu konulardaki fikirlerinin uygulamada değer kazandığını da görmek isterler. İnternet ve mobil cihaz kullanımının artması ile birlikte sosyal ağlar üzerinden, sınırsız bir şekilde iletişim kurup, birbirinden haberdar olan tüketiciler, internet kullanıcıları, topluluk kavramını oluşturmuş; internet ortamında yapmış oldukları etkileşimler, kullanıcı yorum ve deneyimlerini paylaşarak diğer tüketicilerin satın alma davranışlarını da yönlendirmişlerdir. İçinde bulunduğumuz dijital çağda, internet ve sosyal medyanın yönlendirici etkisi sınır tanımayan, geniş bir alana hitap etmektedir.

Perakendeci firmalar için son derece önem arz eden stratejik karar alma konusunda, büyük veriden anlamlı bilgiler toplayabilmek ve analiz edebilmek, perakendeci firmayı rekabet yarışında öne çıkarmaktadır (Taşkın ve Emel, 2010:396). Geleneksel veri yönetim sürecindeki analiz hacminden çok daha büyük bir kapasiteye sahip olan büyük veri, aynı zamanda çok dinamik ve değişken örüntülerden oluşmaktadır (Demirtaş ve Argan, 2015:4). Perakendeci firmaların pek çok farklı kanaldan elde ettiği veriler, çeşitlilik, hacim ve değerlendirme hızı kazandıkça, firma için değer yaratan ve finansal varlık sayılabilen seviyeye ulaşacaktır (Atan, 2016:147).

Büyük veri yönetimi ve analizi kavramının perakende sektörü firmaları tarafından uygulanması ile her bir tüketiciye özel, kişiselleştirilmiş avantaj, kampanya ve bilgilendirmeler önem kazanmış, interaktif ve yaratıcı uygulamalar takip edilerek tüketicilere ileri düzey ürün ve hizmet deneyimi sunulmuştur. Dijital uygulamalar aracılığı ile tüketiciler tarafından yapılan lokasyon etkileşimleri, sosyal

medyada sıklıkla vakit geçirilen web sayfaları, yapılan alışverişler ve ilgi alanları gibi bilgilerin perakendeci firmalar tarafından toplanıp, analiz edilmesi ile ortaya çıkan büyük veri olgusu, perakendeci firma tüketici yönelimi açısından büyük önem teşkil etmektedir. Belirli analiz noktaları ile mikro segmentlere ayrılan tüketici hedef kitlesi, kendi segmenti için perakendeci firma tarafından planlanan kampanya süreçlerine dâhil olmakta, daha özel ürün ve hizmet sunumu ile karşılaşmaktadır.

Çağımızdaki tüketici satın alma davranışlarında meydana gelen bir diğer değişim de ortak tüketim anlayışının geri gelmesidir. Geleneksel tüketim yöntemlerinden takas, ödünç alma/verme, kiralarak kullanma gibi ürün veya hizmetin kullanım hakkının belirli süreliğine paylaşıldığı tüketim anlayışı olan ortaklaşa tüketim, teknoloji ve dijital ağlar aracılığıyla yaygınlık kazanmıştır (Gümüş ve Gegez, 2017:157). Dijitalleşme ile gündelik hayatımıza giren sosyal ağlar, tüm kullanıcıların katılımına açık olup, farklı kategoriler ve segmentlerdeki, farklı talep ve fikirlerdeki kullanıcıları bir araya getirerek sanal ortamda topluluk oluşturmalarına imkân verir. Sosyal ağların kullanıcı girişinin, kişi ayırt etmeksizin mümkün oluşu, dijital ortamda toplanan katılımcı sayısı ve verinin hacimsel olarak büyümesini sağlar. Farklı kullanım amaçları ile giriş yapılan dijital ortamlar, farklı ihtiyaçların alışılagelmiş yöntemler dışında da giderilmesine imkân verir. İhtiyaç duyulan ürün veya hizmete erişim ve kullanım kolaylığının ön planda olduğu ortak tüketim anlayışı, paylaşımı kolaylaştırarak tüketim davranışına alternatif bir çözüm sunar (Tosuner, 2011:61).

Bireysel özgürlük alanlarına düşkün, farklılıklara saygılı ve farkındalıkları yüksek Y ve Z Kuşaklarının çalışma hayatına girmeleri ile birlikte satın alma eğilimleri yükselmiş, tüketici segmentlerinde yer almaya başlamışlardır. Çalışma hayatlarında özgür olabildikleri ortamda başarılı ve yaratıcı gelişmeler sergileyen Y Kuşağı, geleneksel ast-üst ilişkisinden daha esnek ilişki ağları ve çalışma düzenlerini tercih etmektedirler. Milenyum çağına denk gelen yaşam döngüleri, teknolojik gelişmelerden etkilenmelerine ve bu gelişmeleri sıklıkla kullanmalarına yol açmış; yaratıcı dijital çözümler bulmada başarılı olmuşlardır. İstedikleri, hayal ettikleri refaha veya ideale kavuşmak için, birkaç aylık maaşlarını gözden çıkarabilen, kendilerine fayda sağlayacak teknolojik cihazları fiyatı ne olursa olsun

alabilen Y Kuşağı, söz konusu ortak paylaşım/tüketim konularında da önde gelen tüketici segmentindendir. Dijital ortamlar aracılığıyla, seyahat ederken başka kişilerin evlerinin veya araçlarının kullanılarak makul fiyatlar ile hizmet sunumu imkânı bulurlar. Eşyaların ortak kullanımı, seyahat edilen bölgede evini kullanıma açan kişilerin yanında, cüzi miktarlarda konaklama, ortak çalışma alanlarını kiralama, takas usulü eşya değişimine tanımlı web sitelerinin yaygınlık kazanması gibi değişimler, Y kuşağının da beraberinde getirdiği yaratıcılıkla, tüketim alışkanlıkları ve satın alma davranışları yeniden düzenlenmektedir.

2.2. Perakende Sektöründe İstihdam ve Karşılaşılan Sorunlar

Tarihte bilinen en eski sektörlerden biri olarak olan perakende sektörü, küresel ve çevresel, ekonomik, politik, teknolojik ve sosyolojik pek çok faktörden etkilenir ve bu faktörlerle karşılıklı etkileşim halindedir. Dünya nüfusunun artışı ile birlikte perakende sektörü de gelişmiş, artan tüketim ürün ve hizmet taleplerine uyum sağlamıştır. Sunduğu ürün ve hizmet yelpazesi, çağın gerektirdiği şekilde değişmiş ve genişlemiş, değişimler perakende sektörü şirket organizasyon ve yönetim basamaklarını da etkilemiştir. Şirketlerin verimlilik, performans ve risk analizlerini icra eden departmanlar, yönetim kadrolarına eklenmiş; insan kaynakları departmanı ise stratejik rekabet unsuru olan çalışan analizleri ile ilgili tek yetkili yönetim birim haline gelmiştir.

Çalışma yaşamı olarak, çalışanlar açısından işe giriş ve işten ayrılışların görece daha kolay olduğu perakende sektörü, yarattığı istihdam ve sahip olduğu istihdam potansiyeli ile en fazla çalışana sahip sektörlerden biridir. Türkiye’de hizmet sektörü çatısında toplanan perakende sektörünün dinamik yapısı ve barındırdığı potansiyel sayesinde hizmet sektörü GSYH içinde %30’luk paya sahip olarak büyümeye devam etmektedir. Ocak 2018 verilerine göre de 2017-2018 döneminde toplam istihdam edilenlerin %55’i hizmet sektörü bünyesinde istihdam edilmiştir (Bulut ve Hayatsever, 2018:95). Yine perakende sektörü gelişiminde önemli bir yere sahip olan AVM’ler ABD’de 2015 yılında toplam 4,36 trilyon dolarlık perakende satışın 2,4 trilyon dolarını oluşturmakla birlikte, toplam istihdamın da %9’unu barındırmaktadır (Başol ve Saruhan,2018:129). Bu bilgiler

ışığında da görülebilir ki sadece AVM'ler bile bu kadar büyük satış ve istihdam hacmine sahipken, genel anlamda perakende sektörü çok daha büyük bir potansiyele sahip olacaktır.

Perakende sektörünün dinamik yapısı ve perakende türlerinin hızlı bir şekilde gelişimi ve yaygınlaşması, işsizlik rakamlarını düşürmeye katkı sağlayan istihdam hacmi ve organize perakendenin yaygınlaşması ile kayıt dışılığın azalması ekonomide canlanma yaratırken, artan ulus içi talep dolayısıyla yatırım çeken bir sektördür. Barındırdığı ürün kategorileri nedeniyle, küresel krizlerde bile ulus içi ekonomiyi dinamik tutan perakende sektörü, kriz dönemlerinde yarattığı talep ile aynı zamanda üretim sektörünü de harekete geçirmektedir.

Bahsedilen dinamik yapısı ile öne çıkan perakende sektörü, tam da bu özelliği dolayısıyla sektördeki işe giriş ve işten çıkışların, sektör içerisinde gerekli tecrübe kazanıldıktan sonra şirket değiştirmenin çok fazla görüldüğü bir sektördür. Özellikle 18-35 yaş grubu adayların tercih ettiği perakende sektörü aynı zamanda çalışma hayatından hane içi roller gereği ile uzaklaşmak zorunda kalan ancak sonrasında çalışma hayatına dahil olmaya çalışan kadınları, işsizlik döneminde olan ve daha iyi bir kariyer fırsatı yakalayana kadar ücret geliri elde etmek isteyen işsizleri ve kısmi süreli çalışmayı tercih eden öğrencileri de istihdam etmektedir. Bu geniş çalışan yelpazesi içerisinde perakende sektöründe var olan şirketlerin, sürdürülebilir rekabet avantajını elde tutmak için yapmaları gereken çalışmalar, üzerine zaman ve kaynak ayırmaları gereken olgular da genişlemiştir. Bu olgular, yaşadığımız teknoloji ve bilgi çağının gerekleri olup, dikkatle ve özenle takip edildiğinde şirketleri rekabet yarışında öne çıkarmaktadır. Pek çok farklı kuşağın çalışma hayatında ortak çalışma alanlarını paylaşması, zaman zaman X kuşağıyla Y kuşağının aynı şirkette yakın pozisyonlarda yer alması görülmekle birlikte, bu gerçeklikler İnsan Kaynakları profesyonellerini yetenek yönetimi, işveren markası, çatışma yönetimi, farklılık yönetimi gibi kuşak farklılıklarından kaynaklanan değişimleri yönetmek adına yakından ilgilendirmektedir.

Literatürde başlangıç ve bitiş yılları olarak üzerinde görüş birliği sağlanan dört kuşak; Sessiz Kuşak (1925-1945), Bebek Patlaması Kuşağı (1945-1965), X

Kuşağı (1965-1979), Y Kuşağı (1980-2000) olarak belirlenmiştir (Solmaz,2017:87). Z Kuşağı ise doğum yılı 2000 ve sonrası olan bireyleri kapsamaktadır.

İş yaşamının ilk beş yıllık periyodunda olan Y kuşağının özellikle son temsilcileri, önceki kuşaklara kıyasla daha iyi düzeyde eğitim hayatı geçirmiş, teknoloji kullanımına son derece yatkın, aynı anda pek çok işi yapabilen, uzun saatler çalışmayı değil, esnek ve verimli çalışmayı tercih eden, iş hayatında yerleşmiş kuralları sorgulayan ve eleştiren kuşak olarak bilinmektedir (Gürbüz, 2015:42). Yaklaşık 30 yıl önce, yakın geçmişte akademik literatüre giren ve çalışma hayatında fark yaratmak ve sürdürülebilir rekabet avantajını elde tutmak amacıyla şirketlerin de aktif olarak yürütmek durumunda olduğu yetenek yönetimi faaliyetleri, kuşak farklılıklarını çözümleme anlamında önem taşımaktadır. Zira çalışma yaşamında giriş basamaklarında yer alan Y kuşağı ve devamında gelen olan Z kuşağı, yalnızca kendilerine sunulan maddi imkanlara değil; vaat edilen maddi olmayan faydalara göre kariyer çizgilerini belirlemektedir (Köse, 2018:828).

Perakende sektöründe var olan yüksek çalışan devri oranları göz önünde bulundurulduğunda İKY profesyonellerine, sektörde var olan rekabet yarışında öne geçmek adına sektöre özgü İKY süreçleri yürütmeleri konusunda yeni görevler getirmektedir. Sektörde yer alan genç yeteneklerin keşfedilmesi, şirket bünyesine dâhil edilmesi ve kişiye özgü imkân paketleri ile şirkette tutulması konuları, pek çok dinamiği düşünerek hareket etmeyi ve İKY süreçleri yürütmeyi zorunlu kılmaktadır.

2.2.1. Çalışan Profili

Yukarıda detaylı olarak incelenmiş olan teknolojik, sosyo-ekonomik, küresel ve bilgi yoğun ilerleme süreci, perakende sektörü insan kaynakları yönetimi süreçlerini ve çalışan profilini de etkilemiştir.

Öyle ki, çalışan profili olarak genel eğilimin, tecrübesiz, yeni mezun, uzmanlık alanında iş bulamadığı için perakende sektörüne yönelen bireylerden oluştuğu perakende sektöründe çalışanlar, deneme sürelerinde çeşitli eğitimler alarak, uzmanlık kazanmaya yönlendirilmektedirler (Yüksekbilgili ve Akduman, 2015:87). Eğitimlerin içeriğinde, sunulan mal ve hizmete, faaliyet gösterilen sektöre ve mevcut rakiplere, tüketicilere ve çalışılan perakendeci işletmeye dair

bilgilendirmeler bulunan söz konusu eğitimlerde, satış becerilerini geliştirme ve tüketici şikayetlerine dair potansiyel çözüm yolları gibi, çalışan ve işletme-marka performansını artırıcı bilgiler sunulmaktadır (Candemir vd., 2015:51). Böylece, ilgili perakendeci işletmenin vizyon ve misyonuna hâkim kılınan ve işletmenin beklediği hareket örneklerini benimseyen çalışanlar ile kendi işletmeleri ve hitap edilen tüketiciler ile daha kalıcı ve olumlu bir iletişim kurulması planlanmaktadır.

Ancak birey ve toplumların yaşamlarında ve küresel ekonomide yaşanan gelişme ve değişimin hızı, perakende sektöründe çalışan profilinin değişmesine yol açmıştır. Öncelikle çalışanlarda aranan niteliklerin arttığı, yaratıcılığı ve öğrenme istek ve potansiyeli yüksek, sorumluluk alabilen aynı zamanda yetki devredebilen, yenilikleri ve teknolojik gelişmeleri takip eden, analiz etme kabiliyeti yüksek, uzun ve esnek çalışma saatlerine ve işin gerektirdiği esnekliğe sahip çalışanlar, işletmenin başarısı için gerekli görülmüştür. Yeni ekonomide çalışan, kendi başına bağımsız fakat işbirlikçi ve üretken olma vasıfları ile tanımlanmaktadır.

Günümüz bilgi çağında, entelektüel sermaye olarak değerlendirilen bu yeni çalışan profili, öğrenme kapasitesini sürekli geliştiren, bilgiyi kullanan ve yöneten, sürekli öğrenmeyi ve yeni yetenekler kazanmayı alışkanlık haline getiren bireyleri ifade etmektedir (Balay, 2004:70). Kendi kendine öğrenme konusunda motivasyonunu yitirmeyen, değer yaratma potansiyelini ve yaratıcılığını kaybetmeyen girişimci yeni çalışan profili, aynı zamanda çağın gerektirdiği şekilde bilgi işçisidir (Bayraç, 2003:51). Söz konusu nitelikli çalışanlar, bilgi teknolojilerine, sanayi üretiminde ise ileri otomasyon ve esnek üretime hâkim olup; ürün üretiminden çok ürüne dair bilgi üretiminde aktif rol alır. Esnek uzmanlaşma ve çok yönlü-çok yetenekli çalışan profiline dayanan yeni ekonomide çalışanlar, rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli unsur olarak görülmektedir (Adıgüzel, 2016). Zira yapılan araştırmalar göstermektedir ki, perakende sektörü tüketiciler, bilgi sahibi, tüketiciye ilgili ve kalifiye çalışanları talep etmektedirler (PwC, 2016:3).

Elektronik ticaret gibi dijital platformların toplam perakende sektöründen aldığı payın her geçen gün artması, perakende sektörünün vitrini olan fiziksel mağazaların ciro güçlerini az da olsa etkilemektedir. Tüketicinin ürün ve marka ile

birebir iletişime geçtiği mekânlar olarak fiziksel mağazalar, çalışanlar aracılığıyla marka ve ürünün temsil edildiği yerlerdir. Bu mekânlar içerisinde, tüketicinin algısını ve satın alma davranışını en fazla etkileyen unsur çalışanların ürün, marka ve rakipler ile ilgili bilgi zenginliği, tüketiciye olan ilgisi ve iletişim becerilerinin gücüdür. Zira tüketiciler hem kendi tercihleri hem de sunulan ürün ve hizmetler hakkında derin bilgi birikimine sahip çalışanlar ile temas kurdukça, satın alma kararlarını davranışa çevirmektedir. Dolayısıyla perakende sektöründe çalışanlar, perakendeci markanın “yüzü” olduklarından rekabet edebilirlik açısından önemli bir avantaj veya dezavantaj sağlamaktadırlar.

Bilgi çağında yeni çalışan profili ve insan kaynakları yönetimi artık bilgiyi kullanan ve aynı zamanda bilgiyi üreten çalışanlarla gelişmektedir. Sunulan ürün veya hizmete dair ve hatta sektördeki rakip firma ürün ve hizmetlerine dair bilgiye hakim olmak, zayıf-güçlü yönler analizi yeteneği, sorun çözme ve karmaşık durumları yönetebilme yeteneği, sorumluluk alabilme girişkenliği, tüketici ihtiyaçlarını analiz etme ve tüketici portföyü oluşturma kapasitesi, sözel iletişim becerisi, kişisel gelişim ve bakım konularında çaba ve isteklilik sergilenmesi, içsel motivasyonu sağlama, çalışma etiğine sahip olma ve ekip çalışmasına ve böylece disiplinler arası çözüm işbirliklerine katılım gibi özellikler, günümüz perakende sektörü çalışanlarından beklenmektedir.

Yapılan bir araştırmaya göre, perakende ürün ve hizmet sunumu yapılan fiziksel mağazalarda çalışanların eğitilmiş ve hizmet sunumunda fark yaratan iş yapış tarzları ile firmalar için rekabet avantajı yaratmada belirleyici rol oynadıkları tespit edilmiştir (Akalin ve Koç, 2014:230). Küreselleşen rekabet ortamında perakende mağazalar hem diğer fiziksel mağazalarla hem de internet perakendecileri ile yarışmakta, değişen tüketici talep ve beklentilerini karşılamada mağaza çalışanları, firma temsil ve satışlarında tüketiciler ile birebir iletişim kurdukları için kilit rol oynamaktadırlar. Yapılan başka bir araştırmaya göre, tüketiciler ile canlı ve çok yönlü iletişim kuran, esnek ve hızlı karar alma kabiliyetine sahip, tüketici odaklı ve inisiyatif sahibi, genel kültür ve eğitim düzeyi yüksek, güler yüzlü ve yaptığı işe özen gösteren satış elemanlarının firma satış başarısını önemli ölçüde artırdığı gözlemlenmiştir (Candemir vd., 2015:50). Bahsedilen rekabet ortamında, fiziksel

mağazaların planladıkları kârlılığa ulaşabilmek için, yaratıcı hizmet sunumları gerçekleştirmeleri ve yenilikçi olmaları, aynı zamanda tüketicinin talep ve beklentileri konusunda isabetli gelecek öngörülerini yakalamaları gerekmektedir. Tüketicilerin satın alma davranışlarını etkileyen ilk faktör olan fiyat unsuru önemli olsa da, fiziksel mağazalarda tüketiciler kişiselleştirilmiş hizmet beklemekte, bilgili, deneyimli ve donanımlı mağaza çalışanları, tüketici odaklı hizmet sunumları ile fiziksel mağazaları öne çıkarmaktadırlar (PwC, 2016:5).

Fiziksel perakende mağazaların, elektronik mağazalara kıyasla rekabet avantajı sağladığı özellik olan tüketici ile yüz yüze iletişimin sağlanması konusunda, mağaza çalışanlarının temsil kabiliyetleri ve pek çok ayrı konu ve kapsamlardaki yeteneği, tüketicilerin alışveriş deneyimlerini iyileştirmede en çok etkili olan noktalardır. Bu noktada, çalışanların eğitim seviyesi, mesleki tecrübeleri ve sektörü tanımaları, görev tanımları ile ilgili yetenek uyumlarını etkileyen, belirleyici kıstaslardır (Deloitte, 2015:18). Fiziksel perakende mağaza çalışanları ile yapılan bir çalışmada, başarılı olarak nitelenen çalışanların özellikleri sırandığında, etkileyici ve ikna edici olma, yaratıcılık, ürünü iyi tanıma, özgüven ve iletişim becerisi özelliklerinin ilk sıralarda olduğu tespit edilmiştir (Candemir vd., 2015:53). Yine başka bir araştırmaya göre, ürün bilgisi, satış becerisi, tüketici ihtiyaçlarını belirleyebilme, ürün sunumu, satış sonrası hizmet, strese dayanıklılık, takım çalışmasına yatkınlık, eleştiriye açıklık, çalışma disiplini gibi kıstaslara hâkim olan çalışanların performanslarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Akalin ve Koç, 2014:234).

Gerek tüketiciler ile gerek perakende sektöründe çalışanlar ile yapılan araştırma ve incelemeler göstermektedir ki, sorunsuz ve kusursuz bir alışveriş deneyimi için gereken yetkinlikler, daha kaliteli hizmet sunumu ve tüketici hizmetlerini gerek ürün bilgisi gerek kişisel özellikler ile daha nitelikli hale getirmeye yardımcı olmakta; perakendeci işletmeye sektörde fark yaratma imkânı vermektedir. Tüketicilerin mağaza içerisinde mobil cihaz ya da dijital ekranlardan değil de; mağaza çalışanlarından bilgi almayı tercih etmesi, yardımsever ve kişiye özel ürün ve hizmet sunabilen çalışanları tercih etmeleri, mağaza içi çalışan profili ve

istihdamını belirlemektedir. Bu kategorilerde sağlanan başarı, tüketici tatmini ve perakende mağaza satışlarını olumlu etkilemektedir.

Ağırlıklı olarak 18-35 yaş grubunu istihdam eden perakende sektöründe, yaş ortalaması diğer sektörlerle nazaran daha düşük olarak belirlenmektedir (Kariyer.net, 2014). Bu olgu, çalışma yaşına ulaşan Y kuşağının da perakende sektöründe istihdam edildiğini göstermektedir. Çalıştıkları şirketler ile sadakat bağı daha esnek olan, kişisel gelişimi için üst yöneticisinin desteğini hissetmek isteyen, araştırmacı, sorgulayıcı tavırlara sahip, özgüvenleri yüksek, bir önceki kuşaklar kadar işkolik olmayıp, iş ahlâkına sahip olarak yaşam dengesini sağlayabilen bireylerden oluşan Y kuşağı, adalet duygusu yüksek, çoklu iş yapabilme yeteneğine sahip ve adaptasyonu yüksek bir nesil olarak tanımlanmaktadır (Acılioğlu, 2015:44).

Yeni nesil bu çalışanların, çalıştıkları firmalardan beklentilerinin bir önceki kuşaklara göre daha farklı boyutlara ulaştığı görülmektedir. Yaptıkları işin kendileri için anlamlı olmasını isteyen Y kuşağı, çalıştıkları firma ve yöneticilerden bu konuda destek beklemekte; çalışana, insana ve doğaya değer veren operasyonları firmalarından talep etmektedir. Yapılan araştırmalara göre, çalışanlar açısından yaş faktörü, işe devamsızlık, çalışan verimliliği ve devir hızı konularında etkili olmaktadır. Bu anlamda, çalışanların yaş ortalamasının düşük oluşunun işten ayrılmaları artırdığı, yüksek oluşunun ise uzun izin süreleri, yeni iş bulmanın zorluğu ve kıdemden kaynaklanan daha iyi ücret seviyeleri gibi sebepler ile işte kalmayı etkilediği tespit edilmiştir (Yüksekbilgili ve Akduman, 2015:90).

2.2.2. Çalışma Koşulları

Ürün kategorileri ile çalışan sayı ve devir oranları açısından en dinamik sektörlerden biri olan perakende sektöründe, kariyer planlaması konusunda var olan eksiklik, sektör firmalarının yükselen devir oranları sebebiyle bazı maliyetler ile karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır (Kariyer.net, 2014). Çalışanların bireysel yaşantılarına, önceki dönemlere oranla daha fazla zaman ayırmak istemeleri, düşük ücret bantları, yoğun ve uzun çalışma saatleri, esnek çalışma modellerinin fazlalığı, olumsuz sektör algısı gibi nedenler perakende sektörünün kariyer hedeflenecek bir sektör olmamasına ve çalışan devir hızının sürekli artmasına yol açmaktadır

(Deloitte, 2015:24). Örneğin, İngiltere’de perakende algısını ölçmek için yapılan bir araştırmada, adayların perakende sektöründe çalışmayı kariyer planlaması olarak değil; ek bir seçenek, daha iyi bir iş fırsatı bulana kadar “sıçrama tahtası” olarak tercih ettiği gözler önüne serilmektedir. Adayların perakende sektörünü çalışmak için aşağılayıcı bulduğu, haftanın tüm günleri aktif olarak çalışmanın sıkıcı olduğunu belirttiği ve düşük ücret bantlarının sektörde uzun vadeli kariyer planlaması yapmayı olumsuz etkilediği elde edilen bulgular arasındadır.

Tüketicilerin fiziksel mağazalarda iletişim kurduğu perakende sektör çalışanlarının yalnızca satış danışmanları oluşu da perakende sektöründeki istihdam seçeneğinin bir tek satış danışmanlığıymış gibi algılanmasına sebep olmaktadır. Fiziksel perakende mağazalar, tüketici ile perakende iletişimini sıcaklığı sıcaklığına yürütüldüğü ilk basamak olsa da perakendeci firmalar hem firma merkezlerinde hem fiziksel mağazalarda istihdam imkânı sunmakta, bahsedilen iki mecrada da nitelikli ve vasıflı çalışan ihtiyacı devam etmektedir.

Perakende sektöründe gelişim süreci ve yayılma hızı ile dikkat çeken alışveriş merkezleri, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde sayıca artmakta, zamanla nitelik ve sundukları hizmet değeri yükselmektedir. Bugün Türkiye’de ortalama büyüklükte bir alışveriş merkezi doğrudan 2000 kişiye istihdam sağlarken; tedarik zinciri göz önünde bulundurulduğunda bu sayıya dolaylı yoldan istihdam edilenler de eklendiğinde toplam istihdam hacmi ortalama bir alışveriş merkezi için 6-8 bin bandında olmaktadır (Perakende.org, 2016).

Ancak çalışma koşulları anlamında, olumsuz bir algıya yol açan alışveriş merkezlerinin çalışma saatleri ve bu saatlerin uzun ve esnek planlanması, çalışan ücretleri konusunda kısıtlı imkanların sunulması, Türkiye gibi yükselen ekonomiye sahip olan ve yoğun rekabet yarışının aynı anda var olduğu ülkelerde perakende girişimcilerin çalışan markası olmaktan ziyade, kârlılığa odaklanmaları, sektöre dair olumsuz algıları pekiştirmektedir (Kariyer.net, 2014). Yapılan bir araştırmaya göre, perakende sektöründe CEO pozisyonunda çalışanların bile perakende sektörü haricinde aynı büyüklükte başka bir şirkette aynı pozisyon çalışanlarından daha

düşük ücret aldığı tespit edilmiş, bu konu perakende sektörünün özellikle yetenek yönetimi alanında eksikliğini dile getirmiştir (PwC, 2016:17).

Hafta sonu ve tatil günlerinde, ürün ve hizmet sunmaya devam eden perakende mağazalar, çalışma saatlerinin çoğunlukla ayakta geçirilmesi, maliyetleri azaltmak amaçlı az sayıda çalışan tercih edilmesi gibi mağaza içi iş yükünü artıran operasyonlar ve perakende sektörünün en önemli mecralarından olan fiziksel mağaza çalışanlarının ücret seviyelerinin düşük tutulması, sektörde çalışanların uzun vadeli kariyer planlamasını perakende sektörü aleyhine etkilemektedir. Yüksek devir oranları ve kıdem sürelerinin 12-36 ay arasında değişmesi nedeniyle perakendeci işletmelerde var olan, yeni işe alınan çalışanların sadakati yüksek-marka temsilcisi çalışan olmayacağı algısı, çalışanlara gerekli özenin gösterilmesini engelleyerek, çalışanlara sunulan eğitim ve geliştirme yatırımlarında şüpheyne düşmelerine neden olmaktadır.

Perakende mağaza çalışanlarına kariyer imkânı sunulması, satış oranlarını artırırken, çalışanlar motivasyon artırıcı ücret düzeylerine, ikramiye ödemesi, hediye kartı gibi sosyal iyileştiricilere, kariyer gelişimi için eğitime, adil ve saygılı, eşit muameleye, şirket içi sosyal aktivitelere ve etkili liderliğe ihtiyaç duymaktadır. Yönetici ve üst yönetim kadrolarından manevî destek ve empati bekleyen çalışanlar, firmalardan tüketiciye bilgi akışının en önemli noktaları olmalarından dolayı, motivasyon seviyelerinin yüksek tutulması ve iş tatminlerinin işverenlerce sağlanması, perakende sektörü çalışma koşulları adına gerçekleştirilecek en önemli adımlardandır. Çalışanların iş yaşam dengelerini sağlayacak çalışma koşulları sunulması, çalışanlar ile üst yönetimin belirli zamanlarda bir araya gelerek iletişim kurması, kariyer planlarının yapılması ve desteklenmesi, çalışma saatleri dışında, yaratıcı, rahatlatıcı, eğlenceli ve kaliteli aktivitelerin düzenlenmesi ve çalışanlarda çeşitli motivatörler aracılığı ile sadakat oluşturulması da yapılacak diğer iyileştirici uygulamalardandır.

Değişen yaşam koşulları ve bilinçlenen bireylerden oluşan bilgi toplumu, iş yaşam dengesi kavramının ortaya çıkmasına imkân vermiştir. İş yaşam dengesinin hem tüketici satın alma davranışlarını hem çalışanları ve şirketleri etkilediği bilinen

bir gerçektir. Özellikle kendi kişilik ve yaşam tarzlarına özgü yaklaşımlar bekleyen ve dijitalleşmenin merkezinde büyüyen, potansiyel nitelikli çalışan olarak çalışma yaşamına giriş yapan Y kuşağının, kişisel değerlerine ve yaşamlarına önem veren, anlam ve özgürlük arayan yapıları, iş yaşam dengesinin onlar için de sağlanmasını önemli kılmaktadır. Bu nedenle ortaya çıkan esnek çalışma saatleri, evden çalışma (*home office*) uygulamalarının ortaya çıkışı, kuşkusuz organizasyon yapılarında da değişimler meydana getirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi süreçlerinin ve organizasyon yapılarının bahsedilen tüm bu değişimlerden etkilenmemesi söz konusu olmayacaktır. Çünkü küreselleşen ve dijitalleşen dünyada insan faktörü, ekonomide faaliyet gösteren tüm şirketlerde olduğu gibi perakende şirketleri için de fark yaratan bir unsur, bir sermaye olarak değerini korumakta ve kendi değerini kendisi biçmektedir.

2.2.3. Sektörel İstihdam Sorunları

Hizmet sunumu ve işlenmiş ürünlerin nihai tüketiciye ulaşmasından oluşan hizmet sektörü, tüketiciler ile bire bir iletişim kurulan dinamik bir yapıya sahiptir. Bu yapı içerisinde perakende sektörü toplam katma değer %31'ini oluşturmakta ancak genel olarak niteliksiz adayları istihdam etmektedir (Koru ve Dinçer, 2018:9). Gün geçtikçe büyüyen perakende sektöründe yer alan pek çok firma bulunmakla beraber, her birinin sunduğu çalışma koşul ve imkanları birbirinden farklılaşır. Bu özellik, perakende sektörü çalışan adayları için iş fırsatları anlamında çeşitlilik sunar. Herhangi bir perakende firmasında çalışmaya başlayan kişi, koşullar beklentisinin altında seyrettiğinde farklı bir perakende firmasına geçiş yapabilmektedir. Farklı iş imkanları sunma anlamında son derece geniş bir yelpazeye sahip olan perakende sektörü tam da bu nedenle çok çeşitli fırsatlara ve iş imkanlarına da kapı açar. Bu sebeple denilebilir ki, perakende sektöründe ancak kısa dönemli işsizlik süreçleri mevcuttur. Ancak tüm bunların sonucu olarak da, çalışan devri yüksek olmaktadır (Yıldırım, 2016). Bu şüphesiz ki perakendeci firmaların maliyetlerini ve sürdürülebilir müşteri memnuniyet ve sadakatlerini olumsuz etkileyen bir olgudur. Yine bir başka sektörel sorun olarak, organize perakende sektörünün gelişimi kayıt dışılığı önemli ölçüde azaltsa da, Bursa ilinde yapılan bir araştırmaya göre, perakende sektöründe istihdam edilen çalışanların %57.1'inin çalışma hayatlarının

belirli bir dönemde kayıt dışı çalıştıkları da ortaya çıkmıştır (Koban ve Fırat, 2007:183).

Ulusal tatil günleri, okul tatilleri, bayram dönemleri, hava durumu genel seyri ve değişimleri, mevsim geçişleri gibi tüketicilerin yoğun olarak alışveriş yaptıkları dolayısıyla perakende satışların en yüksek rakamlara ulaştığı dönemlerde, fiziksel mağaza çalışanlarının sürekli mağazalarda oluşu, istihdam biçimi olarak ofis çalışanları gibi masa başı ve 09:00-17:00 gibi belirli saatlerde değil, tüm günü bulan çalışma süreleri, ayakta çalışma gibi ve ürün taşımadan, raf düzenine, mağaza temizliğinden, depo organizasyonuna kadar pek çok işin mağaza çalışanları tarafından yapılması, perakende sektöründe kariyer planlamasının düşük oranlarda seyretmesine ve çalışan devir oranlarının çok hızlı ve yüksek gerçekleşmesine yol açmaktadır.

Deloitte'un yaptığı bir araştırmada, perakende sektöründe faaliyet gösteren firmalar incelenmiş ve çalışan profilleri ile ilgili karşılaşılan problemler belirlenmiştir. Çalışanların yaptıkları iş ile aralarında yetenek ve kabiliyet uyumsuzluğu probleminin perakendeci firmalar için ciddi rekabet problemi yarattığı, çalışanların yapılan işe olan hâkimiyetleri, hizmet içi eğitim, genel eğitim düzeyi ve yaş grubu kategorizasyonu, firma ölçeği gibi faktörlerin çalışanların yetenek uyumsuzluğunda etkili olduğu tespit edilmiştir (Deloitte, 2015:22).

Yapılan bir başka araştırmanın sunduğu bulgulara göre, fiziksel perakende mağaza çalışanlarına verilen her eğitimin, ilgili çalışanların mağaza içi satışlarını %1,8 oranında artırdığı gözlemlenmiştir (PwC,2016:18). Perakende sektöründe geçirilen istihdam süresi arttıkça, alınan hizmet içi eğitimlerin de arttığı ve kıdem süresi ile hizmet içi eğitimlerin birbirini güdüleyen faktörler olduğu, mesleki eğitime son yıllarda firmalar bazında daha çok önem verilmeye başlandığı, bir başka araştırmanın bulguları olmuştur (Candemir vd., 2015:54).

Perakende sektöründe, Türkiye ve dünya istihdam yapıları incelendiğinde var olan nitelikli çalışan ihtiyacı, hizmet içi eğitimler, özel-kamu ortaklığı ile kurulan meslek edindirme ve mesleki yetkinlik standartları belirleme kurumları ve meslek

okulları aracılığı ile giderilmekte ancak bahsedilen aktörlerin tam bir koordinasyon sağlayamaması nedeni ile bu ihtiyacın giderilemeden devam ettiği gözlenmektedir.

Her perakendeci firmanın farklı olan değerler sistemi, kurum kültürü, yetenek ve kariyer yönetimi planlamalarının farklı oluşu, işe alımlarda tecrübesiz adayları tercih ederek kurum kültürü ve değerleri ile hizmet içi eğitimi kendisinin sağladığı görülmektedir. Nitelikli, kalifiye çalışana sahip olmayan perakendeci şirketler ise kalite standartları altında kalma tehlikesiyle karşı karşıyadır.

Küresel perakende sektörü istihdamında önemli bir konu olan nitelikli çalışan ihtiyacını gidermek, çalışan profilini geliştirmek ve sektörde kariyer planlaması vadeden algıyı yerleştirmek için, çeşitli ülkelerde birbirinden farklı ve kapsamlı eğitim ve geliştirme programları uygulanmıştır. Hindistan'da National Skill Development Corporation, İngiltere'de National Skills Academy for Retail, İrlanda'da IBEC Retail Skillnet, Türkiye'de İŞKUR ve meslek liseleri, meslek yüksek okulları gibi oluşumlar, perakende sektöründe niteliksel açıklar bulunan pozisyonlar için gerekli mesleki standart ve yetkinlikleri belirlemekte ve ilgili pozisyonlara göre eğitim müfredatı uygulamaktadır (Deloitte, 2015:51).

Nitelikli çalışan ihtiyacını gidermek üzere yapılan bir diğer çalışma ise, perakendeci işletmenin kendi bünyesinde yer alan ve kurum kültürü, iş yapış tarzı anlamında öne çıkan çalışanları, eğitim vermeleri adına yetiştirmesi ve interaktif toplantılar yaratarak eğitim anlayışını geliştirmesi şeklindedir (PwC, 2016:5). Sunulan eğitimlerin kalitesi, çalışanların da sektöre dair algılarını olumlu etkileyecek; personel devir hızlarını düşürecektir.

Görüldüğü üzere, perakende sektöründe çalışanların profili ve sektörün sunduğu çalışma koşulları dikkate alındığında insan kaynakları yönetimi, ancak, şirket içi eğitim ve aktiviteler ile etkili kariyer, yetenek, farklılık ve değişim yönetimi uygulamalarıyla, ücret ve vardiya saatleri konusunda daha ılımlı ve teşvik edici düzenlemeler ile ihtiyaç duyduğu vasıflı işgücünü temin edebilir ve oluşturabilir.

Günümüzde gerek tüketici hedef kitlelerine cazip gelen ürün ve hizmet sunumunda, gerekse çalışma yaşamına giriş yapan Y ve Z kuşaklarının karakteristik

özelliklerinin X ve önceki kuşaklar ile uyumlu bir şekilde yönetilmesinde İnsan Kaynakları Yönetimi hayati bir öneme sahiptir. İçinde bulunduğumuz değişim çağında İnsan Kaynakları Yönetimi felsefesi ve işlevleri de değişim geçirmiş, bu değişimler çağın gerekliliklerine ve rekabet standartlarına göre zorunluluk arz etmiştir. Zira yaşanan bilgi çağında insan, bir işletmenin sahip olduğu en önemli değeri olan entelektüel sermayesidir ve performans ve verimlilik bir yana; işletmenin sahip olduğu marka değeri ve bilgi gücünün yansımasıdır. Bu İKY felsefesinin adı Stratejik İKY'dir. Stratejik İKY uygulamaları günümüzde, yeteneklerin şirket bünyesine dahil edilmesi ve elde tutulması adına işveren markası, itibar yönetimi, etkili işleyen bir yetenek yönetimi ve kişiye ve bulunduğu kuşağa uygun ayrıcalıklar paketi sunmak gibi adayları ve çalışanları özel ve değerli hissettirmeye dair uygulamalar barındırmakta ve sürekli gelişmektedir. Perakende sektörüne özgü İKY süreçleri de bu doğrultuda gelişmek ve kendini yenilemek durumunda kalmıştır.

2.3. Perakende Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi

Genel olarak insan kaynakları planlaması, personel seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ücret yönetimi, kariyer yönetimi, endüstri ilişkileri ve motivasyon basamaklarından oluşan insan kaynakları yönetimi (İKY), çok işlevli ve bu işlevleri zamanla değişebilen dinamik bir yapıya sahiptir (Zaim ve Polat, 2013:38). Zira küreselleşme ile ulus aşırı şirketlerin ortaya çıkışı, artan rekabet ilişkileri, teknolojik gelişmelerin iş yapış süreçleri ve görev tanımlarında meydana getirdiği değişimler ile birlikte çalışan profilinde meydana gelen nitelik ve niceliksel değişiklikler, entelektüel sermayenin önem kazanması gibi değişimler, İKY anlayış ve işlevlerinde yapılacak değişimleri gerekli kılmıştır (Erdut, 2002:3). Örneğin, bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, işe alma işlevinde değişimlere yol açmış, dijital ortamların yaygınlaşması ile daha fazla sayıda adaya ulaşabilmek, işe alımda hedef kitle belirlemek böylece seçme ve yerleştirmede hızlı karar verebilmek, daha nitelikli adaylara ulaşabilmek, zaman kaybına neden olabilen bürokratik süreçlerden muaf olmak mümkün hale gelmiştir (Aksoy, 2005:67).

Bilginin ve entelektüel sermayenin önemli bir rekabet unsuru halinde geldiği günümüzde hayat boyu öğrenme politikalarının kurum içi eğitimler vasıtasıyla

hayata geçirilmesinde ayrı bir öneme sahip olan İKY, tüketici odaklı çözümler, süreç iyileştirme, katılım ve yaratıcılık, öğrenen ekiplerin kurulması ve geliştirilmesi, vasıflı çalışanların elde tutulması, çalışanların iş tatmini ve bağlılığının artırılması, etkili ödüllendirme sisteminin kurulup-işletilmesi, şeffaf ve hesap verilebilir süreçlerin uygulanması gibi çok önemli değerler ve iş süreçlerinde de rol oynamaktadır.

Küresel rekabet ortamında, bilgiye hâkim olma ve bilgiyi üretip-işleyebilme, analiz edebilme başarısı, şirketleri bir adım öne çıkarmaktadır. Bu noktada, bilgiyi ve yetenek havuzunu yöneten İKY, ileri teknoloji, bilgi analizi ve vasıflı bilgi işçileri gibi konularda da rol alarak önemini pekiştirmektedir (İnce, 2005:324). Değişen küresel gelişmelere uyum sağlayarak kendini güncelleyen İKY süreçleri, her şirkette farklı olmakla birlikte, çeşitli işlevlerin bir araya getirilmesi ile de yürütülmektedir. Örneğin ödüllendirme ve teşvik işlevinde, şirket ve çalışanların özellikleri ile yapılan işin niteliği göz önünde bulundurularak hem bireysel ödüllendirmeler hem ekip çalışması için ekip ödüllendirmeleri uygulanabilmektedir. Söz konusu ödüllendirme seçimi, en nihayetinde iş birliği ve dayanışmayı geliştirme amacına hizmet edecektir. (Ünal, 2000:1) Yüksek vasıflı çalışanlar oluşturmak ve şirketler arası rekabet yarışında ön sıralarda olmak için ortaya atılan, duygusal tatmin ve motivasyon, öğrenen ekipler, esnek organizasyon şemaları, değişim ve yetenek yönetimi, iş zenginleştirme ve geliştirme, bağımsız ekipler, kâr paylaşımı gibi kavramlar da etkili İKY için gerekli görülmüş; çalışanları güdüleyici etmenler olmuştur(Demirkaya, 2006:70).

Ulusal ve ulus aşırı gelişmelerin artarak yaşandığı bilgi ve iletişim çağında çalışanların niteliklerinin arttığı, teknoloji kullanımının yaygınlaşması ile nitelikli ve bilgi-yoğun çalışma koşullarına uyum sağlayabilecek çalışan ihtiyacı gün geçtikçe önem kazanır olmuştur. Eğitimin yaygınlaşması ve emeğin mobilitesinin küreselleşme ile artması, nitelikli çalışanları bulup-elde tutmayı zorlaştırmış, nitelikli çalışanlar daha iyi çalışma koşullarına sahip olacakları işletmelere çok rahat geçiş yapar hale gelmiştir. Söz konusu gelişmeler ile işlevleri değişen ve etki ve kapsam alanı genişleyen İKY, nitelikli çalışanlar için cazibe yaratmaya, nitelikli çalışanları işe almaya ve kurum kültürü ile bütünleştirip elde tutmaya muktedir olmak

durumuna gelmiştir. Dolayısıyla iç müşteri segmenti olarak nitelenen çalışanların örgütsel bağlılıklarını sağlamak için de İKY süreçleri baskın önem arz etmiştir.

Dinamik bir yapı içeren İKY, çalışanların nitelik ve karakteristik özelliklerine göre projeler, geliştirme ve eğitimler, kariyer ve yetenek yönetimi uygulamaları geliştirerek, çalışanları elde tutmaya ve bu şekilde rekabet avantajını korumaya çalışmıştır. Zaman-mekân sıkışmasının yaşandığı çağımızda, sosyo-kültürel gelişmeler ile yerine getirilmesi zorlaşan bireysel yaşam rollerine katkıda bulunan İKY, çalışanların iş-yaşam dengesinin sağlanabilmesi için esnek çalışma süre ve modelleri geliştirerek çalışanlarda bağlılık yaratmayı amaçlamıştır.

Küreselleşme, teknoloji üretim ve kullanımında yaşanan gelişmeler, çalışan profilinde meydana gelen değişimler, İKY süreçlerinde stratejik hedeflerin varlığını gerekli kılmış, şirketlerin rekabet stratejileri ile İKY stratejilerinde uyumluluk ve tutarlılık, rekabet yarışında fark yaratmak için zorunluluk arz etmiştir. Rekabet yarışında kopyalanıp-elde edilmesi zor değerlere sahip olmanın önemi anlaşılmış, bu yolda çalışan, kaynak olarak görülmenin yanında stratejik bir nitelik kazanmıştır. İKY süreci, kurumsal strateji ve hedeflerin uygulanmasında destekleyici rolden, karar alıcı ve uygulayıcı role girmiş ve stratejik bir öneme sahip olmuştur. Stratejik İKY ile farklılık yönetimi, değişim yönetimi, koçluk ve etkili liderlik, kurum kültürüne uygun davranış ve tutumların yerleştirilmesi, danışman ve akıl hocası, yol gösterici, *mentor* statüsünde olan yönetici kavramları literatüre girmiş ve işlevler arasına eklenmiştir.

Dinamik ve var olan, doğabilecek yeni koşullara uyum sağlamayı gerektiren stratejik karar alma gerekliliği, tüm yönetim organizasyon basamaklarını etkilediği gibi İKY'nin de stratejik niteliğe sahip olmasını gerekli kılmıştır (Bayat,2008:70). Hemen herkesçe temin edilebilecek olan teknoloji gücüne göre, daha özgün ve taklit edilmesi mümkün olmayan kaynak olan insan kaynağı, stratejik nitelik kazandırılarak rekabet avantajı yaratan bir unsur olmuştur (Tokmak ve Polat,2010:95).

Kadınların çalışma hayatında yer alma oranlarının yükselmesi, sektörde deneyimli statüde olan “Bebek Patlaması” Kuşağının emekli olması ve yerini

dolduran diğer kuşakların dâhil oldukları şirketlerde birbirinden farklı talep ve beklentilerinin oluşu, farklı yaş grubu ve eğitim düzeyindeki çalışanların sektörde farklı pozisyonlarda gerçekleştirilen istihdamı ile birlikte daha da önemli hale gelen çalışan bağlılığı konusu, perakende sektöründeki İKY uygulamalarını oldukça etkilemektedir (Yüksekbilgili ve Akduman, 2015:88). Bilgi ve teknoloji çağının yaşandığı günümüzde, yaratıcılığın geliştirilmesi ve fark yaratmak adına teşvik edilmesi, yaratıcılık yönetimi kavramını ortaya çıkarmış; değişimlere uyum sağlayacak stratejik esneklik, yaratıcılık ile birlikte düşünülmüştür (Yıldırım, 2007:115).

İKY’nde yaşanan değişimlerin etkisiyle artan nüfus ve eğitim olanakları ile aranan pozisyonlara uygun kişilerin bulunması mümkün gözüktü de pek çok şirketin aradığı pozisyon niteliklerini karşılayan çalışan bulamadığı bilinen bir gerçektir. Bu nedenle ortaya çıkan ulus aşırı insan kaynakları danışmanlık şirketleri ve kafa avcıları (*head hunter*) olarak tanımlanan üstün vasıflı eleman bulmaya aracılık eden Özel İstidam Büroları, şirketler ve pozisyonlar için doğru yeteneği bulup, işe alma işlevi konusunda şirketlere kolaylık sağlamaktadırlar. Temel olarak dört kuşağın (Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı, Z Kuşağı) yer aldığı çalışma yaşamında, yetenekli, nitelikli ve doğru çalışanı bulmak artık, ulus aşırı bir çaba ile de mümkün ve hatta yaygın hale gelmektedir. Pek çok yeni çalışma biçiminin ortaya çıktığı değişim çağında, ulus içi sınırları aşan İKY işe alım işlevi artık doğru ve yetenekli kişileri şirket merkezinin bulunduğu ülkede istihdam etmese bile, kişiye özel çalışma biçimleri ile bünyesine dâhil edebilmektedir. Zira seçilen entelektüel sermaye ne kadar özgün ve nitelikli olursa, şirket için başarı olasılığı o kadar artmaktadır.

Yeni işe başlayan çalışanların kurum kültürü, tarihçesi, vizyon ve misyon gibi değerleri, faaliyet alanı, ortaklıkları ve rekabet alanı, çalışma düzeni, ödül sistemleri, sağlık hizmetleri ve kurum içi iletişim kural ve kanalları, sunulan sosyal imkanlar ve yan haklar, kurum birimleri ve yapılan işe dair tüm süreçlerin tanıtılması gibi bilgilendirmelere tabii tutulduğu eğitim ve geliştirme süreci, oryantasyon süreci olarak da ifade edilebilir (Kocabacak, 2006:88). Yeni işe başlayan çalışanların yaşayabileceği uyum problemleri ve potansiyel stres etmenlerinin gerçekleşmesinin

önüne geçme amacıyla olan oryantasyon süreci, çalışana kriz yönetimi, ekip çalışması, etkili iletişim gibi yeni beceriler kazandırırken, bireyin kurum içi sosyalleşme imkanını da hızlandırır (Karakaş,2014:3). Aynı zamanda, yeni işe başlayan çalışanlardan beklenen davranış ve alışkanlıklar da yine oryantasyon sürecinde çalışanlara aktarılır (Yıldız,2013:107).

Pozisyon açığı olan işe, niteliksel olarak uygun olduğu gerek kişilik testleri gerek yapılan görüşmeler sonucu karar verilen ve işe alımı gerçekleşen yeni çalışanın, işletmeye uzun vadeli uyumu ve performansını güdüleyici olmak konularında etkisi olan oryantasyon eğitimi dönemi, iki hafta ile altı ay arası zaman almaktadır. Perakende sektörü ise dinamik bir yapı içermesi dolayısıyla oryantasyon dönemi 2 hafta ile 2 ay arasında tutulmuştur. Sürecin uzunluğu ve eğitimlerin önemi göz önünde bulundurulursa, seçilen çalışanların ne kadar önemli bir gelecek yatırımı ifade ettiği görülür. Yeni başlayan çalışanın minimum hata ve maksimum verim ve yaratıcılıkla çalışma performansı gösterebilmesi için, oryantasyon süreci baskın öneme sahiptir. Zira işe başladıktan sonra, çalışan için kuralların aleyhte değişmesi, hiç bahsedilmeyen iş yapış süreçlerine dâhil olması gibi konular çalışanın aidiyet ve performans değerlerini düşürecek ve motivasyonunu olumsuz etkileyecektir. Dolayısıyla oryantasyon sürecinde çalışan hem çalışma ortamı ve arkadaşları hem bağlı bulunduğu kurumu adeta panoramik fotoğrafını çekmişçesine tanıyacak ve işe ve çalışma ortamına dair sosyal ve psikolojik uyum problemleri yaşamamasının önüne geçilmiş olacaktır. İlgili çalışan, süreç sonunda gerek üstlendiği görev gerek çalışma arkadaşları ile geliştirdiği iletişim konularında tamamen kurumsal vatandaş olacak, davranış ve iş yapış yöntemleri kurumsal kültüre uyarlanmış olacaktır. Oryantasyon süreci aynı zamanda henüz kuruma yeni giriş yapmış çalışanları kapsadığı için, o zamana kadar yapılan yanlış veya anlamsız uygulama ve iş yapış süreçlerinin ilgili çalışanlar tarafından daha objektif değerlendirilmesi ve geri bildirim ile şirket içi iyileştirmeler yapılmasını mümkün kılmaktadır.

Nitelikli ve doğru çalışanları şirkete kazandırmak için işe alım sürecinde uygulanan karakter, duygusal zekâ ve psikolojik uygunluk testleri de örgütsel performansı etkileyecek, uzun vadede etkili adımlardır (İnce,2005:327). Zira çalışanlar her ne kadar özenle seçilip-ortak değerler ve iş yapış süreçleri ile ilgili

eğitilseler de, nihayetinde her çalışan özeldir ve karakteristik değerlerini de beraberinde getirir. Dolayısıyla yetenek, işe uyum ve bağlılık gibi bireysel ve örgütsel performansı etkileyecek konularda performans değerlendirme süreci İKY işlevi olarak devam eder (Erdil vd.,2004:103). Etkili İKY uygulamaları ve işletme performansı (tüketici tatmini, marka imajı, kaliteli ürün ve hizmet sunumu vb.) arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğunu açıklayan çalışmalara ek olarak, çalışanların dürüst karakter yapıları, kavrama ve gelişim yeteneklerinin varlığı, deneyim ve eğitimlerinin yüksek seviyelerde oluşu, bireysel değerler ile bir kurum olarak işletmenin sahip olduğu değerlerin uyumu, çalışanların kişisel özellik ve işe isteklilikleri önce bireysel sonra da örgütsel performansı artıran unsurlardır(Yıldız,2013:105).

Çalışanların yetenek ve kişilik özelliklerinin yaptıkları işin gerektirdiği niteliklere ne kadar uyum sağladığını, kurumun içinde bağlı bulundukları yönetici üstler ve diğer çalışma arkadaşları ile ne derece başarılı iletişim kurdukları, problemleri çözmeye ne kadar istekli oldukları ve ne derece verimli, yaratıcı, yenilikçi iş yapış süreçleri gerçekleştirdiklerini objektif ölçme sistemleri ile ortaya çıkaran performans yönetimi süreci, terfi, ücret zammı gibi ödüllendirme sistemlerini etkilemektedir. Bunların yanında eğitim ihtiyaç analizleri gibi eksikliklerin giderilmesine dair yönelimleri de belirlemekte, zaman zaman kurum içi pozisyon değişikliği, terfi engellemesi, çalışanın şirket ile ilişkisinin kesilmesi gibi etkiler de yaratabilmektedir. Dolayısıyla sürecin çıktıları göz önünde bulundurulduğunda, olabilecek en objektif ve etkili yöntemlerle bireysel ve kurumsal performansın fotoğrafı çekilmeli, 360 derece performans değerlendirme gibi katılımın geniş olduğu performans sistemleri iyileştirilerek uygulanmalıdır.

İşe alımı tamamlanan çalışanların oryantasyon sürecinde başlayan kariyer yönetimi, İKY sürecinin temel başarı etmeni olmaktadır. Yetenekli ve vasıflı çalışanların işletme bünyesine alındıktan sonra, sahip oldukları nitelikler doğrultusunda en etkili olabilecekleri pozisyonlara getirilmelerini kapsayan kariyer yönetimi, yetenek yönetimini de beraberinde getirir (Doğan ve Demiral,2005:145). İnsanı önceleyen ve çalışanı geliştirip elde tutma stratejileri ile kurum içi performansı korumayı amaçlayan İKY süreçlerinden kariyer yönetimi, çalışanların kendi kariyer

planlamalarına destek olmayı ve bu planlamaları örgüt stratejileri ile uyumlu bir şekilde geliştirmeyi hedeflemektedir (Tunçer,2012:206). Çalışanların örgüt vatandaşlarına dönüşmelerinde önemli bir role sahip olan kariyer yönetimi, bireysel hedefler ile kurumsal hedeflerin örtüşmesini sağlar. Kurumların İKY süreçleri ile sağlamaya çalıştıkları örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların gönüllülük esası ile örgüt içi hususlarda yardımlaşmaya açık olması, yüksek görev bilinci ile hareket ederek görev tanımlarında yer almayan girişimlerde bulunması, problemi oluşmadan önce engellemeye yönelik davranışlar sergilemesi, örgütün işleyişi ile ilgili süreçlere gönüllü katılım sağlaması ve olumsuz durum ve dönemlerde bile örgütün iyiliğini üstün tutmasını içermektedir (Aslan,2008:166). Bireysel ve kurumsal etkileşimi gerekli kılan kariyer yönetimi sürecinde, çalışanların farkında oldukları bilgi birikimleri ve nitelikleri ile geliştirdikleri bireysel amaç, hedef ve değerlerinin, örgütün amaç ve değerleri ile uyumlulaştırılması söz konusudur. Yapılan işte yükselme, kurum içi pozisyon değişikliği veya iş değiştirme gibi değişimleri barındıran kariyer yönetimi sürecinde nitelikli çalışan ile uyumlu ilişkilerin geliştirilmesi esastır (İrmiş ve Bayrak,2001:180).

İnsanın en önemli unsur olduğu yönetim süreçlerinde, çalışanların görev tanımları ile sınırlı kalmamaları, sürekli gelişim ve ilerleme sağlayarak pek çok konuda bilgi ve tecrübe kazanmaları, rekabet koşullarında şirket performansını artırıcı bir etki yapmaktadır. Esnek uzmanlaşma, iş geliştirme, iş zenginleştirme, çalışan güçlendirilmesi gibi standartlaştırılmış süreçlerin daha esnek bir hal alması ile çalışanlardan işletme performansı lehine faydalanmak ve çalışanı da geliştirmek kariyer yönetiminin karşılıklı iletişim ile hedeflediği durumdur. Etkili bir kariyer yönetiminde süreçler öngörülebilirdir. Çalışanlar belirli nitelik, eğitim ve tecrübe seviyesine ulaştıklarında, yeterliliklerinin hangi pozisyona denk geldiğini bilir, pozisyon iyileştirmelerinin ne zaman yapılacağını öngörebilirler. Böylece motivasyonları sürekli hale gelir ve yeteneklerini en faydalı şekilde işletmeler ile paylaşabilirler. İşletme içinde iş tatmini, çalışan bağlılığı, yüksek motivasyon, nitelikli çalışanın elde tutulması gibi olumlu etkileri olan kariyer yönetimi, insan ve bilginin baskın öneme sahip olduğu günümüz rekabet ortamında işletmeler için birer artı değer kaynağıdır.

2.3.1. İŖe Alma İŖlevinde Meydana Gelen DeęiŖimler: Elde Tutmanın Önemi

Ürün ve hizmet çeŖitlilięi ve alıŖan sayısı bakımından en dinamik sektör olan perakende sektöründe, Ŗirketlerin yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için geleceği öngörebilmeleri, etkin ve verimli faaliyetler gerekleŖtirmeleri gerekmektedir. Tüketicici ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda sürekli geleiŖen ve dönüŖüm yaŖayan perakendeci türlerinde ve perakendeci markaların merkez ofisi kadrolarının istihdamında, çağın gerektirdiği niteliklere sahip alıŖanların seçilip iŖe yerleŖtirilmesi, çağın gerektirdiği hayat boyu öğrenme konseptiyle bireysel ve örgütsel geliŖimlerin desteklenmesi ve alıŖanların en yüksek verimi sağlayabilecekleri pozisyonlara yerleŖtirilmeleri perakende İKY süreçlerinde baskın öneme sahiptir. Ŗirket içinde oluŖan pozisyon ihtiyaçlarında yine Ŗirket içinden kariyer planlamasının sağlanması, kurum kültür ve iklimini benimsemiŖ, nitelikli alıŖanların elde tutulması için de önemli bir ayrıntı oluŖturmaktadır.

YaŖanan deęiŖim çağında, dijitalleŖme ile günlük hayatımıza giren hız ve esneklik kavramları, perakende sektöründeki rekabet yarışında avantaj yaratabilmek için birincil öneme sahiptir. Zira perakende sektöründe yaŖanan rekabet hem sunulan ürün ve hizmet yelpazesinden dolayı oldukça dinamik ve deęiŖken hem de Ŗirketler için varlıklarının devamını etkileyebilecek düzeydedir.

Tüketiciler tarafından talep edilen ürün ve hizmetlerin istenilen zamanda tüketiciye sunumu hatta tüketici beklenti ve taleplerinin eŖitli analiz ve öngörüler ile önceden belirlenmesi, perakendeci Ŗirket bünyesindeki – tüketici ile yüz yüze iletişim kuran fiziksel mağaza alıŖanları ve merkez ofis kadrosu dâhil üretim, dağıtım süreci alıŖanları olmak üzere- tüm alıŖanların katkıları neticesinde gerekleŖtięi için, insan unsurunun perakende İKY süreçlerinde ne kadar önemli olduğu görülür.

DijitalleŖme ile belirli iŖler teknolojik cihazlara bırakılsa da ilgili cihazların yönetim ve kontrolü için nitelikli insan kaynağı gereksinimi devam etmiŖ, belirli görev tanımları ortadan kalkarken yeni alıŖma alanları ve görev tanımları kendini göstermiŖtir. Üretim sürecinden, lojistik, depolama, dağıtım, pazarlama ve satıŖ sonrası destek sürecine kadar gerekleŖen adımlarda sürecin verimliliği ve etkin

işlemesi konusunda insan unsuru önemli bir role sahiptir. Zira sahip olduğu nitelik ve nicelik sürekli geliştirilebilir. Aynı zamanda hızlı karar alabilen insan, karşılaştığı problemlere etkili çözümler bulabilir. Dolayısıyla İKY süreci, perakende sektöründe de çalışan ihtiyacının belirlenerek, pozisyon ile ilgili ilan ve duyuruların dijital ortamlarda yayınlanması, nitelikleri pozisyona uygun adayların seçilmesi, kurum kültürüne uyumlu birer örgüt vatandaşlarına dönüştürülmesi, motivasyonlarının yüksek tutulması için aktivite gibi düzenlemeler yapılması, performanslarının analiz edilmesi, çalışanlar ile birimler arasında uyum sağlanması, ekip çalışmasını içeren sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşturulması, çalışanların sürekli eğitimi, öğrenen ekipler yaratılması, kariyer ve yetenek yönetimi gibi planlamaların yapılması gibi rollere sahiptir.

Personel seçiminde karar sürecini en çok etkileyen yöntem olarak kullanılan model, karşılıklı görüşme, yani mülakattır. Mülakat sırasında görüşmeci, adayın kurum ve ekip ile uyumuna, kişilik özelliklerinin aranılan özelliklere ve niteliklerin de aranılan niteliklere uyup uymadığını analiz etmektedir. Perakende sektöründe işe alım sırasında adaylardan beklenen özellikler, dışa dönük ve girişimci bir karakter yapısına sahip, yaratıcılığı ve iletişim yeteneği gelişmiş, ikna kabiliyeti yüksek, takım çalışmasına uyum sağlayabilecek bilinç düzeyinde, özgüvenli aynı zamanda ürün ve rakipleri, hedef tüketici kitlesini iyi tanıyan ve bu bilgilerin gerektirdiği şekilde ürün satış ve hizmet sunumu gerçekleştirebilen yapıda olmalarıdır (Candemir vd., 2015:50).

İKY süreçlerinin amacı olan, kurum strateji ve değerlerine uygun, kurum amaçlarına hizmet edebilecek, iş-aday uyumunun ötesinde işletme-aday uyumunu karşılayan çalışanların seçilmesi, eğitilmesi ve geliştirilmesi, çalışanlara sunulan imkânların iyileştirilmesi gibi ana etmenler, perakende sektöründe nitelikli ve bilgili çalışanların hazırlanması ve geliştirilmesini zorunlu kılar. Dolayısıyla yapılan işin niteliği ve adayın iş ile kişiliğinin uyumu, ilgili süreçte büyük önem arz eder ki; işe alım basamağı devamındaki performans değerlendirmesi süreçlerini de doğrudan etkiler (Akalin ve Koç, 2014:228).

Yukarıda bir önceki başlıkta incelenen perakende sektöründe çalışan profilinden de görüleceği gibi, perakende sektörü çalışan adaylarının büyük bir çoğunluğunun sektörle ilgili tecrübesiz ve bilgisiz oluşu, işe alım adımlarının doğru planlanmasını gerektirir. Zira pek çok aday tarafından meslek dalı olarak görülmeyen perakende sektörünün, ilgili adayların kariyer planlarında yer almadığı görülür. Eğitim hayatını tamamlamış adayların perakende sektöründe çalışma nedenleri arasında mezun olunan bölümlerde istihdam edilememiş olmak ve daha iyi koşullarda çalışma fırsatları yakalayana kadar bu sektörde ücret geliri elde etmektir. Eğitim hayatına devam eden adaylar ise tatil dönemlerinde harçlıklarını çıkartmak için perakende sektöründe çalışmayı tercih etmektedir.

Dolayısıyla okuldan yeni mezun veya hali hazırda okumakta olan gençler açısından emek piyasasına girişte bir basamak olarak algılanan perakende sektöründe insan kaynakları planlaması yapmak ve işletmenin performansına ve hedeflerine katkı sağlayacak insan kaynağını seçmek en önemli sorun alanlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Tecrübesiz adayların kariyerlerine başlangıç aşamasında ilk basamak olarak perakende sektöründe şanslarını denemeleri, ilgili sektörde kurum içi eğitimin baskın önemde olduğunu göstermekte, adaylar için cezbedici istihdam olanaklarının yaratılması sektörün geleceği için büyük önem arz etmektedir.

Perakende sektöründe faaliyet gösterilen alanların çok geniş kapsama yayılması ve çeşitlilik göstermesi, standartlaşmış mesleki bilgi ve nitelik seviyesi belirlenmesini zorlaştırır da, çalışanlardan beklenen ve yeni işe alınan çalışanlara sunulan eğitimlerle kazandırılan nitelikler, ürün satışı ve pazarlaması yapma ve bu süreçte etkili iletişim ve sözlü ikna becerilerini kullanma, tüketici odaklı olma, ürün bilgisine hakim olma, kişisel gelişim, takım çalışmasına yatkınlık, tüketici itirazları karşısında doğru davranış sergileme ve güler yüzlü, ılımlı olma gibi niteliklerdir.

Çalışanların perakende sektöründe rekabet avantajı yaratılmasında son derece önemli oluşu, işe alım, eğitim ve geliştirme, kariyer, yetenek ve farklılık yönetimi süreçlerinde yeni eğilim ve fikirlerin ortaya çıkmasına vesile olmuştur. İşe alım süreçlerinde en önemli değişim ve gelişim alanı ise, farklı kuşakların bir arada yönetilmesi konusundan kaynaklanmıştır. Şirketlerin rekabet ortamında geleceğini

belirleyecek güce sahip olan çalışanlar ve şirket ile çalışanların geleceği konusunda ilk basamak olan ve tüm İKY süreçlerini etkileyen en önemli basamak olan işe alım basamağında da türlü yenilikler, çağa uygun yöntemler ortaya çıkmakta, işe alım yöntemlerinde uygulamalar çeşitlenmektedir.

Yeni ekonominin yaratıcı içeriklere duyduğu ihtiyaç düşünüldüğünde önem arz eden bilgi unsuru, insan unsuru ile bir araya geldiğinde ancak şirketler için rekabet avantajı yaratmakta, entelektüel sermayeyi şirket kadrolarına dahil etmek için işe alım süreçlerinde psikolojik testlere ve kişilik envanterlerine yer verilmektedir (Bayat, 2008:85).

İş arayan adaylar ve işveren firmaların buluştuğu en geniş katılıma sahip platformlardan birisi olan Kariyer.net web sitesi perakende iş ilanları incelendiğinde, perakende satış uzmanı, perakende planlama uzmanı, perakende pazarlama uzmanı, perakende satış yöneticisi, perakende mağazacılık insan kaynakları uzmanı, perakende analitiği uzmanı, ürün alokasyon uzmanı, kategori planlama uzmanı, müşteri hizmetleri sorumlusu, e-ticaret uzmanı, müşteri deneyimi uzmanı, *franchise* operasyon gelişim koçu, fiyatlandırma uzmanı, takım lideri, bölge satış sorumlusu, *part-time* satış danışmanı, ürün eğitim uzmanı, dönemsel satış danışmanı gibi birbirinden farklı nitelikler ve deneyimler gerektiren pozisyonlarda çalışan işe alımı yapıldığı görülmektedir.

Ayrıca perakendeci markaların faaliyet gösterdiği alanın işe alım sürecini, pozisyonun gerektirdiği niteliklere ve şirket politikalarına göre yönlendirdiği görülmektedir. Örneğin, ev dekorasyonu ve mobilya ürünleri satışının yapıldığı bir perakende mağaza, satış uzmanı pozisyonu işe alımlarında, mimarlık ya da iç mimarlık lisans mezuniyeti, estetik bakış açısı ve ikna kabiliyeti, satış konusunda gelişime açık kişilik yapısı talep edebilmektedir. “Perakende Planlama” gibi perakendeci marka merkez yapılanması pozisyonu için, lisans mezunu olup, en az bir yabancı dil veya İngilizce bilme ve işe alımlarda belirli yüksek lisans mezuniyeti şartları ilana eklenebilmektedir. Perakende analitiği uzmanlığı pozisyonu işe alımlarında, pek çok perakende çalışan ilanında olduğu gibi, sektör tecrübesi, analiz

ve problem çözme yeteneği, koordinasyon becerisi ve strese dayanıklılık gibi niteliklerin arandığı görülmektedir.

İlgili süreçlerde, adaylar tarafından paylaşılan bilgilerin niteliğini ve doğruluğunu, doğru çalışanı bulmak adına netleştirmek isteyen perakende şirketler arasında işe alımda pek çok farklı uygulama görülmektedir. Birden fazla mülakat gerçekleştirebilen perakende şirketler, her mülakatta aday ile farklı bir yönetici görüştürerek aday ile ilgili geniş kapsamlı bir bakış açısına sahip olmayı tercih etmektedir. İlgili sürece farklı kişilik testleri, duygusal ve sayısal zekâ testleri gibi sonuçları istatistiki veriye dönüştürülebilen testlerin de eklenmesi ile adayın şirket politika ve hedeflerine, şirket kültürüne ve yapılacak işe adapte olup olamayacağı belirlenmeye çalışılır. Adayların işe alım süreçlerinde, vaka analizleri, *role play* yöntemleri ile yapacakları işlerde ve karşılaşılabilecekleri potansiyel problem ve krizlerde sahip oldukları davranışların şirketin beklentilerine uygunluğu gözlemlenmektedir. Tüm bu sürece, şirketin talebi ve beklentisi üzerine yabancı dil sınav veya mülakatları da eklenerek, adayların nitelik ve yeteneklerinin adeta röntgeni çekilmektedir. Perakende sektöründe çalışan devir oranlarının yüksek olması, işten çıkış maliyetlerinin şirketin mali durumu ve performans değerini düşürmektedir. Bu nedenle doğru çalışanı bulmak amacıyla işe alım sürecinin olabildiğince ayrıntılandırıldığı görülmektedir.

İşe alım süreci basamaklarının her biri, aday için elenmeye müsait bir durum arz eder. Firmaların ilanlarına yapılan başvuru yahut aday havuzları aracılığı ile elde ettikleri müracaatlar incelenerek ön elemelerden geçirilen adaylar, ilk mülakata çağırılarak kendileri hakkında genel bilgiler üzerinden görüşme sağlanır. Hakkında işe alıma dair olumlu bir izlenim gerçekleşen adayın, şirketlere göre farklılık arz etmek üzere, referans kontrolleri sağlanır. Bu aşamada da olumlu izlenimi devam eden aday, şirket uygulaması olan çeşitli testlere tabi tutularak nitelik ölçümü ve değerlendirmesine tabii tutulur. Başarı ile süreci tamamlayan aday, istihdamının gerçekleşeceği ilgili birim yetkililerinin de görüşü alınarak fiziki sınavlara (vaka analizi, *role play* vb.) dâhil edilerek ayrıntılı yetenek ve bilgi taramasına tabi tutulur. Süreci başarı kriterlerine uygun şekilde tamamlayan adaylara iş teklifi yapılır ve aday artık bir çalışan olarak ilgili birim ve pozisyona yerleştirilir (Yetimaslan, 2010:17). İş

ilanlarına başvuran adaylar ve sektör çalışan profili incelendiğinde, yaş grubu olarak genç bireylerden oluştuğu perakende sektörü mağaza ve merkez pozisyonları için işe alımlarda, insan kaynakları yetkilileri genellikle eğitim seviyesi en yüksek lisans mezuniyeti olan ve sektörde tecrübesiz adaylar ile karşılaşmaktadır (Kariyer.net, 2014).

Tecrübesiz adaylar için kimi işe alım uygulamalarında önce genel kültür-yetenek, dil ve kişilik testleri uygulanırken, yetkinlik ve yetenek bazlı ve uygulama ağırlıklı mülakatlarla da adayın yetkinlik ve bu yetkinliğe paralel olarak sahip olduğu davranış biçimleri gözlemlenebilmektedir (Altun, 2006:134). Pek çok aşamanın birbirini takip ettiği işe alım sürecinde, mülakat aşamasına kadar ön elemenden geçirilen adayların, yapılan kişilik testleri ile iş için doğru aday olup-olmadıkları belli olmaktadır. Yapılan bir araştırmada, işe alımda kişilik testlerinin uygulanarak en doğru adayların seçildiği bir perakende şirketinde, işe alımda kişilik testi uygulanmayan döneme göre çalışan devir hızının düştüğü gözlemlenmiştir (Gider, 2015:92). Çalışan devir hızının yüksek seyrettiği şirketlerde, seçme, değerlendirme ve yerleştirme gibi işe alım basamaklarının sağlıklı yürütülmediği, kariyer yönetiminin çalışanlar açısından tatmin edici olarak algılanmadığı da gözlemlenmiştir (Özdiç, 2008:53).

Kişilerin hayatları boyunca içinde bulundukları roller aracılığıyla elde ettikleri tecrübe ve bilgi birikimi olarak da nitelendirilebilen kariyer gelişimi, bu nedenle dinamik bir olgudur. Yaşam boyu dönüşmeye devam eder. Kişilerin gerek zihinsel gerek davranışsal olarak değişmesi, yalnızca kişisel yaşam tarzı ve bakış açılarını değil; çalışma yaşamlarını da etkiler. Bu nedenle de kariyer yönetim ve gelişimi kişinin kendine has dinamiklerden ayrı düşünülemez. İşletmelerin rekabet avantajı elde ettiği bilgi işçisi çalışanları işe alma ve elde tutmaları konusunda baskın öneme sahip olan kariyer yönetimi, iş-yaşam dengesi ile yürütüldüğünde faydalı olacaktır. Ayrıca kimi işletmelerde örgüt kültürü ile aynı yönde iradeye ve inanca sahip adaylara öncelik verildiği görülmektedir. Bu işletmeler işe alım süreçlerine başlayacakları zaman, örgüt içindeki kaynaklara öncelik vermekte, hâlihazırda örgüt kültürünü özümsemiş çalışanlarla, yükseltme (terfi), rotasyon gibi uygulamalarla, oluşan kadro boşluklarını doldurmayı tercih etmektedir.

21.yüzyılda, çağa damgasını vuran teknolojiler de işe alım kararında etkili olmaya başlamıştır. Özellikle internet ve bilgi teknolojilerinin insan kaynağı işe alım sürecinde önemli rol oynadığı görülmektedir (Doğan, 2005:54). İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinin internet ve bilgi teknolojileri ile desteklenmesi olarak ifade edilebilen e-İKY, daha hızlı ve daha verimli karar almayı, bürokratik maliyetleri azaltmayı, daha faydalı İKY süreçleri yönetmeyi, aday çalışanlar için ise daha çok sayıda ve kişisel yetkinliklerine en uygun iş ilanlarını takip etmeyi kolaylaştırmaktadır (Çetin Güler, 2006:20). İşletmelerin kurumsal web siteleri, iş arayan adayların güncel özgeçmiş bilgileri ve çalışan arayan firmaların iş ilanlarının yer aldığı kariyer siteleri, LinkedIn, Youtube, Twitter, Pinterest gibi sosyal içerik paylaşım siteleri ve bu sitelerde bulunan şirket profilleri gibi kurumsal kullanıcılar aracılığıyla paylaşılan şirket video ve bilgilendirme görselleri de hem şirket için dijital pazarlamayı gerçekleştirmeyi hem de çevrimiçi işe alım sürecini yürütmeyi olanaklı kılar(Yücel ve Bal, 2018:904).

İşletmelerin işe alım gerçekleştireceği, entelektüel bilgi işçisi çalışan adaylarına, bilgi teknolojileriyle ulaşması ve iş teklifinde bulunmasına imkân veren e-İKY, aynı zamanda şirket içi performans değerlendirmelerinin de elektronik ortamda paylaşılmasını mümkün kılar. Böylece çevrimiçi ortamın verdiği rahatlık ve güven ile, daha objektif değerlendirmelerin yapılacağı öngörülür. Bu değerlendirmenin, çalışanın ast ve üstleri, çalışma arkadaşları ve varsa müşterilerini de kapsayacak şekilde gerçekleştirilmesi, değerlendirme sonucunu daha güvenilir kılar. Ve bu noktada ortaya çıkan yüklü veriyi işleyebilecek yazılım ve uygulamalarına, bu kümülatif bilgiyi yorumlayabilecek data analistlerine de ihtiyaç olacağı hiç şüphesizdir.

Nitelikli çalışan bulmanın zorluğu, şirketlerin giderek büyümesi ve bu süreçte çalışan devir oranlarının yüksekliği, şirket performanslarını olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle yetenekli çalışan istihdamı işletmeler için rekabet yarışında ayırt edici etmenlerden biridir. Yetenekli çalışan işe alımı, eğitim ve oryantasyonu ve sonrasında mümkün olan en uzun süre ile istihdamı için işletmeler çeşitli stratejiler geliştirmişlerdir. Zira yetenekli çalışanın kaybı, yeni çalışan işe alımı süreci başlatmayı ve yeni eğitim, oryantasyon süreci planlamayı gerektirmektedir. Tüm

bunlar, yeni çalışanın istenilen yetkinliğe ulaşana kadar belirli bir maliyete katlanmayı gerektireceğinden, işletmeler çalışanı elde tutma stratejilerine önem vermeye başlamıştır.

İKY süreçlerinin önemli bir adımı olan yetenek yönetimi süreci, işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanacağı yeteneklere sahip adayları bünyesine katmasını ifade eder. Yetenekli adayların çalışan olarak seçilmesi, oryantasyonlarının sağlanması, potansiyellerini özgürce kullanabilmeleri, çalışanların örgüt bağlılığını önemli ölçüde etkiler. Ayrıca yetenek yönetimi sürecinin örgüt iklimine dahil edilerek hali hazırda istihdam edilen çalışanların da yeteneklerinin geliştirilmesine destek olunması bu sürecin bir parçasıdır. Çalışanı elde tutmanın en kalıcı yolu, çalışan bağlılığının yetenek yönetimi süreçleri yardımıyla sağlam temellerle kurulmasıdır.

Sıldıroğlu ve Toptaş, yaptıkları bir araştırmada çalışanı elde tutmak için içsel ve dışsal faktörlerin varlığına işaret etmişlerdir. İçsel faktörler, ağırlıklı olarak çalışanların örgütlerine dair yerleşmiş algılarını ifade ederken; dışsal faktörler örgütlerin çalışanlarına sağladığı imkanlar ve yönetim tarzını ifade etmektedir. İçsel faktörler olarak iş doyumu, algılanan örgütsel destek, bağlılık, yönetimde adalet, motivasyon ve iş stresini sayan Sıldıroğlu ve Toptaş, dışsal faktörlere örgütte var olan liderlik anlayışı, çalışma ortamı, eğitim ve gelişim olanakları, iş güvencesi, ödüllendirme, ücret düzeyi ve özerklik gibi başlıkları eklemektedir (Sıldıroğlu ve Toptaş, 2016:355). Yetenekli çalışanları istihdam etmek ve elde tutmak üzerine yapılan bir diğer çalışmada ise, yetenek kaybının maliyetinin, pozisyonun örgüt içerisinde ifade ettiği stratejik anlama bağlı olarak 6-24 aylık ücret ödemesine denk geldiği belirtilmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi için önem taşıyan yetenek kazanımı, aynı zamanda liderler inşa etmeyi de hedefler. Örgütsel yapıda, stratejik öneme sahip olan ve örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı kazandıracak roller belirlendikten sonra, yeteneğe göre planlanacak ödüllendirme uygulamaları, yetenekleri elde tutmada önemli bir etmendir (Keçecioğlu vd., 2017:4).

Çalışanları elde tutmak amacıyla uygulanacak ödül programları ücret yapılarının iyileştirilmesi ve kariyer ilerlemesi olarak ağırlıklı iki konu üzerinde

yoğunlaşır. Bireysel ödöl programları ve esnek, bireyselleştirilmiş ücret tablolarının uygulanması, ekipler ve liderleri arasında iletişim bağlarının güçlü ve güvene dayalı oluşu, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının bilinmesi ve giderilmesinde destek olunması, liderlik uygulamalarının koçluk ve rehberlik gibi dönüşümleri barındırması da yeteneklerin elde tutulması ve çalışan adanmışlığını güçlendiren uygulamalardandır. Özgün ve finansal teşvikler, ücret artışlarının piyasa şartlarına göre ve hatta daha yüksek düzeylerde olacak şekilde iyileştirilmesi, yükselme ve kariyer planlamalarının ulaşılabilir olması, bireysel eğitim ve gelişim fırsatlarının mevcut olması, ikramiye ve benzeri muhtelif ek ödemelerin gerçekleşmesi de çalışanları elde tutmada önemli role sahiptir. Örgütler için yetenek yönetimi, sürdürülebilir rekabet avantajını yetenekli çalışanları ile elde etmesini sağlarken, aynı zamanda mali hedefleri gerçekleştirmek hedeflenerek uygulanır. Çalışan devir oranlarını azaltmak, çalışan bağlılığını artmak ve örgüt kültürüne uyumlu insan kaynağı edinmek de yetenek yönetimi uygulamalarının hedeflerindendir.

Çalışanların bireysel iş tatminleri, çalıştıkları örgüte olan bağlılıklarını artırırken, işten ayrılma niyeti ile de negatif yönlü bir ilişkiye sahiptir (Poyraz ve Kama, 2008:148). Yapılan işten ve çalışma ortamından duyulan memnuniyetin etkin ve sürekli hale getirilmiş İKY politikalarıyla sağlanması, çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamaya yardımcı olacak ve işten ayrılma niyetini etkisiz hale getirecektir (Dığın, 2008:20). Perakende sektörü çalışma koşulları incelendiğinde, barındırdığı dinamik çalışma ortamından dolayı perakende sektörü, özverili, sabırlı, stres ve baskıya dayanıklı olmayı gerektirmektedir (Kocabacak, 2006:120). Çalışma yaşamı kalitesinin artırılması, çalışanların kendilerini ve iş yapış süreçlerini ilgilendiren konularda kararlara katılımının sağlanması, iş güvenliği standartlarına uyulması ve çalışanlara sosyal yaşamlarını gerçekleştirecek ücretler sunulması işte kalma niyeti üzerinde olumlu etki yapmaktadır (Demir, 2011:460). Bu şekilde iyileştirici uygulamalarla perakende sektöründe yüksek olan çalışan devir hızının önüne geçilebilir. Özellikle çalışma saatleri ve koşulları hakkında yapılacak düzenlemeler ile perakendeciliğe karşı var olan olumsuz bakış açısı değiştirilebilir (Baş, 2014:86).

Hissedilen iş güvencesi ile çalışanların duyumsadıkları örgütsel bağlılık arasında da pozitif yönlü bir ilişki vardır. İş güvencesinin sağlandığı, çalışanlara eğitim imkânlarının sunulduğu, çalışanların kararlara katılımının sağlandığı çalışma ortamında, çalışma barışı sağlanacak, yapılan işin niteliği ve verimlilik artacaktır. Zira bu etmenler çalışanların algıladıkları iş güvencesi düzeyini pozitif yönde etkilemektedir. Çalışanların motivasyon ve çalıştıkları ortamdan duydukları memnuniyetleri, işe devam oranları ve çalışan devir oranları ile bağlantılıdır. Yetenek ve ödüllendirme programlarına yapılan yatırımların işletmeye pozitif geri dönüş oranı, işletme içi terfi oranları, boş kadroların dolum süresi gibi analizler uygulanan İKY programlarının verimini ifade etmektedir. Yürütülen yetenek yönetimi programları, çalışan bağlılığını artırarak yetenekli çalışanları elde tutmayı hedeflediği gibi, işletmeler için stratejik öneme sahip, katma değer yaratan ve yeri kolay doldurulabilir olmayan pozisyonların yedeklenmesi işlevi de görmektedir. Bu pozisyonlar için liderlik ve ekip yönetimi yetenekleri gelişmiş veya geliştirilmiş yöneticilerin hazırlanması da yetenek yönetimi programlarının hedeflerindendir.

2.3.2. Yönetim ve Organizasyon Yapısında Meydana Gelen Değişimler

İçinde bulunulan yüzyıl, çığır açan teknolojik gelişmelerin, küreselleşme ve ulus aşırışmanın gündelik, ekonomik ve toplumsal hayatı ve çalışma ilişkilerini baskın bir hızla değişip dönüştürdüğü, yaşanan değişimlerin dalga halinde tüm alanlara yayıldığı, organizasyonların, yönetim felsefe ve politikalarının değişen çağa uyum sağlamak adına yeniden gözden geçirildiği bir yüzyıl olmuştur. Bilginin hızlı yayılışı, değişimlerin artık daha kısa periyotlarla gerçekleşmesi örgütlerin uyum ve esneklik kabiliyetlerine dikkati çekmiştir. Geleneksel yönetim model ve anlayışlarının yerini, modern yönetim felsefe ve uygulamalarının alması kaçınılmaz olmuştur. Çalışanların maliyet kalemi olarak değil, geliştirilmesi gereken kaynak olarak görülmesi anlayışı, örgütsel hiyerarşinin ast-üst ilişkisinden, eşitler arası takım arkadaşlığı ilişkisine evirmiştir. Katılımcı anlayışın hâkim olduğu örgüt yapıları ortaya çıkmış, her bir çalışanın düşüncesi, farklılıkları ve yaratıcı düşüncesi geliştirme amacıyla dikkate alınır olmuştur. Modernleşen örgüt yapıları, yeniliğe fırsat veren, değişime açık, farklı istihdam biçimlerine verimlilik adına yer veren,

yetenek ve farklılık yönetimi kavramlarının üzerinde önemle duran yapılar olmuştur. Değişimin her an gerçekleştiği küresel piyasada, değişim yönetimi kavramı örgütler için önemli hale gelmiştir. Değişime önderlik edecek, çalışanların motivasyon, performans ve değişime dair uyumlarını artıracak liderlik anlayışları önem kazanmış, geleneksel ilişkilere, hiyerarşik örgüt yapılarına ihtiyaç duyan liderlik anlayışları, değişime uyum sağlamada başarılı olamamıştır.

Küreselleşme ile ulus aşırı şirketlerin artışı, ülkeler arasındaki fiziksel sınırların hem küreselleşme hem teknolojik gelişmeler sebebiyle ortadan kalkması, ulus içi ve uluslararası göç dalgalarının fazlalaşması, eşitlikçi ve ırkçılık karşıtı söylemlerin toplumsal düzlemlerde yaygınlaşması, kadınların, Y ve Z kuşağının, ayrımcılığa uğramış kesimlerin çalışma yaşamına girmesi gibi sebepler, çalışma yaşamını ve çalışma ilişkilerini değiştirmiştir. Öyle ki iş gücünün demografik yapısı çeşitlenmiş, heterojen bir görünüm kazanmıştır. Bu sebeple örgütlerin farklılıkların yönetimi konusu üzerine önemle eğilmesi, aktif politikalar üretmesi ve uygulaması kaçınılmaz olmuştur. Bireysel farklılıklardan örgütsel performans çıktısı sağlamak adına faydalanma düşüncesi önemli hale gelmiş, farklılıklara saygı duyan ve farklılıkları iş yapış biçimleri ve örgütsel iklim anlamında benimseyen örgütler, çalışanlar için ilgi çekici olmuştur. Kültürler arası yeterlilik ve çok kültürlü ortamlarda çalışma yetkinliği önem kazanmış, farklılık yönetimi İKY süreçlerinin her bir basamağında uygulanmaya başlanmıştır. Sosyo-kültürel uyum sağlamada önemli olan farklılık yönetimi ve kültürlerarası yeterlilik eğitimi örgütlerin yönetim yeteneklerini geliştiren uygulamalar olmuştur.

Yaşanan değişim süreçlerinin liderlik vasıflarında da değişimler yaratması kaçınılmaz olmuştur. Zira değişimin boyutları çok kapsamlı olmakla birlikte, değişim ve dönüşüme yatkın, takipçilerini etkileyebilecek ve onlara ilham verecek, takipçilerinin ufuklarını genişletecek liderlik anlayışı, klasik yönetici kavramının da nitelik ve boyut değiştirmesine vesile olmuştur. Çağın gereklerine uyum sağlayabilen, özgür düşünmeyi motive eden, yeni fikirler üretmede ilham kaynağı olan ve takipçilerinde kolektif bilinç oluşturarak başarıya ulaşan dönüşümcü liderlik ve her bir takipçisinin farklılığını benimseyen, örgütte empatiyi, değişik bakış

açıların zenginliğini ve farklılıklara saygıyı yayan hizmetkâr liderlik anlayışları bu değişim sürecinde öne çıkan liderlik anlayışları olmuştur.

2.3.2.1. Örgüt Yapısı

20.yüzyıldan 21.yüzyıla geçerken kendini belirgin biçimde hissettiren küreselleşme, dijital ağ ve teknolojilerin gelişimi ve hız kavramları, sosyo-kültürel değişimlerle birlikte, organizasyon yapılanmalarını da etkilemiş, uygulanmış pek çok görüş yerini çağa uygun fikirlere ve tekniklere bırakmıştır. Bilgi teknolojilerinin ilerlemesi ile örgütlerde bilgi akışının hızlı bir şekilde gerçekleşmesi zorunluluğu, geleneksel, hiyerarşik, piramit yapısını değişime zorlamıştır. Bilişim teknolojileri ile birlikte örgüt yapıları dış çevre gelişmelerine duyarlı, karşılıklı etkileşimli ve tepkili, akışkan bir yapıya dönüşmektedir (Çimen, 2008:52). Organizasyonun faaliyet gösterdiği alanda yürüttüğü iş süreçlerinde kullanmış olduğu teknoloji, örgüt yapısı ile uyumlulaştırıldığında performans ve verimliliği artırıcı etki etmektedir. Özellikle esneklik ve uyum kabiliyetinin yaygın olduğu, uzun emir komuta zinciri yerine danışma içerikli iletişim ağlarının mevcut olduğu organik örgüt yapılarında, yüksek teknolojinin performansı olumlu etkilediği çalışmalarla kanıtlanmıştır (Demir ve Okan, 2009:69).

Küreselleşme ile kendini gösteren yeni ekonomi, molekülleşme kavramını da beraberinde getirmiş; geleneksel ve kitlesel bakış açısına sahip yönetim anlayışları yerini gruplara, takımlara, birimlere bırakmış; moleküler yaklaşım ile geleneksel organizasyon yapıları dinamizm kazanmak için değişime uyum sağlamak zorunda kalmıştır (Bayraç, 2003:51). İstikrarın, aylık stokların, kitle üretiminin, kendi kendine yeten yerel erişimin temel nokta olduğu organizasyonların yerini, esneklik ve değişimin, saatlik stokların ve kitlesel özelleştirilmiş üretimin, karşılıklı bağımlılık esasıyla çalışmanın, ilham verici liderliğin, stratejik olarak anlam ifade eden çalışanların yapı taşı olduğu organizasyon yapıları almıştır. Organizasyon yapılarını etkinleştirmek için sarf edilen çabalar, aşırı kontrol ve denetimin azaltılarak bürokratik prosedürlerin engel teşkil etmesinin önlenmesi, çalışanların gider kalemi olarak değil geliştirilmesi gereken yetenekler ve stratejik ortaklar olarak görülmesi, tüketiciler için değer yaratmaya yönelme, değişim konusunda karşılıklı

tolerans, yenilikçilik ve yaratıcılık içeren örgütsel davranış biçimleri, sorumluluğun her basamağa yayılması ve sorumluluğun paylaşılması, çalışanların toplam verimlilik ve firmaya katkılarının önemli hale getirilmesi olarak sayılabilir. Bu değişimler, soyut ve dinamik bir süreç olan öğrenme eylemini, bireylerde ve örgütlerde zorunlu hale getirmiştir. Böylece öğrenen örgüt yapıları ortaya çıkmıştır (Öneren, 2008:165). İnisiyatif alabilen, sürekli gelişim ile yeni tecrübeler edinen ve öğrenen çalışanlardan oluşan öğrenen örgütler, örgütsel yapıyı ve dış çevreyi etkileyecek durumlar yaratabilen ve kendi geleceğini yönetecek potansiyele ulaşan yapılardır. Çalışanlara sorumluluk verilmesinin yanı sıra, öğrenen örgütlerde her bir çalışanın düşüncesi değerlendirilir, üretici düşüncelerin gelişmesi için katılımcı bir örgüt kültürü yerleştirilir. Öğrenmeyi, örgütün potansiyelini ve başarısını geliştirmek için yatırım olarak gören öğrenen örgütlerde, hayat boyu öğrenmeyi öğrenen bireyler ve ekipler yer almakta, ilgililer bu süreçte proaktif olarak öğrenmeyi öğrenmekte ve geliştirmektedirler.

Sektörel, küresel ve sosyo-kültürel değişimlerle karşılıklı etkileşim halinde olan perakende sektörü de ilgili değişimlerden etkilenmiştir. Zira bilginin hızla aktığı küresel ortamda girişimcilik önem kazanmış, tüketiciler üreticiler ile karşılıklı iletişim kurabilir hale gelmiştir. Perakende sektörünün yüklendiği görev düşünüldüğünde, tüketiciler ile üreticiler arasında aracı konumda olan perakendeci girişimler, değişime gerek yaratıcı ve yenilikçi uygulamalarla gerek kendi üretim girişimleri ile uyum sağlamaya çalışmış; değişen iş yapma, eğlenme, düşünme ve yaşam tarzı biçimlerine ayak uydurarak değişimlere ortak olmuştur.

Değişen toplumsal yapılar, yükselen orta sınıf gibi faktörler ile sürekli değişen ve gelişen perakende sektörü markaları, bu faktörlere göre hedef kitle ve pazar seçimi, konumlandırma, bölümlendirme, tutundurma ve pazarlama karması stratejileri belirleyerek doğru zamanda doğru yenilikler ve iyileştirmeler yaparak fark yaratmaktadır.

Sürekli değişen ve gelişen tüketici talepleri, yeni perakende türleri ortaya çıkarmış; birbirinden farklı konseptte olan bu perakende türleri farklı organizasyon yapılarını gerekli kılmıştır. Değer zincirinin her bir halkasının önemli değişimlere

sebebi olduğu perakendeci şirketlerde kârlılığı ve etkinliği sağlamak aynı zamanda tüketicisi sadakati oluşturmak için ilgili süreçleri yöneten şirket birimleri arasında koordinasyonun sağlanması, fazla maliyetlerden kaçınmak için baskın önemdedir (Költer ve Demirgüneř, 2007:446). Kitlesele üretimin geleneksele örgüt yapısı olan bürokratik-hiyerarşık yapıdan, belirli özellikleri saklı tutularak fakat farklı disiplinlerden de faydalanılarak karma, modern örgüt yapıları ortaya çıkmıştır. Uzmanlık, esneklik ve bağımsızlık gibi avantajlar üzerine kurulu olan bu yeni örgütsel yapılar, küreselleşmenin zorunlu değişimleri olmuştur. Bu değişimlere örnek verecek olursak; gećici istihdam ilişkileri, hibrid-melez organizasyon yapılanmaları, kendi kendini yöneten ekipler, küçülen organizasyon biçimleri, şebeke ve yığışım organizasyonları, sanal ekipler ve organizasyon ağları, öğrenen ekipler, dış kaynak kullanımı, toplam kalite yönetimi yapılanmaları ve yetenek yönetim sistemleri, basit yönetim yapılanmaları ve ortak girişimler sayılabilir (Kanbur, 2008:388-389).

Sürdürülebilir yeniliğe fırsat veren organizasyon yapılarının olması, üretim yöntemlerinde, hizmet ve ürün sunumunda, çalışma koşullarında yeniliğin geliştirilmesi, yenilikçilik ve yaratıcılığın eř güdümlü gerćekleřtirilerek örgüt yapı ve kültüründe değer yaratılması ve bu değerin tüketicilere yansıtılması perakende işletmeler için fark yaratmak ve akılda kalmak adına önem taşır. Ürün ve hizmet merkezli yenilikçi uygulamaların yanı sıra, yenilikçiliğin yalnızca ticarileşme amacıyla takip edilmemesi, örgüt içi süreçlere ve çalışanların geliştirilmesi için de uygulanması gerekmektedir. Zira dış çevrede meydana gelen değişimlere ek olarak, çalışan profilinde de değişmeler yaşanmakta, örgüt çatısı altında bir araya gelen farklı kuşak çalışanların farklı talep ve beklentileri olmaktadır. Özellikle yeni fikir ve gelişmelerle iç içe olup; bu gelişmeleri bireysel ve çalışma hayatında iyileştirmeler yapmak için takip eden Y kuşağı ve bu gelişmelere ayak uydurmaya başlayan X kuşağı için, yeniliklere açık ve yaratıcılığı içselleştirip-motive eden örgüt yapılarının ve iř yapış süreçlerinin desteklenmesi, akıllı, düşünebilen, kendini gerćekleřtirebilen örgütler yaratmanın, gelecek rekabetinde başarıyla yer almanın öncelikli koşullarıdır.

2.3.2.2. Farklılık Yönetimi

Küreselleşme ile ilerleyen uluslararası ürün ve sermayelere dair serbest ticaret ve dolaşım anlaşmalarının artışı, teknolojik ve dijital devrimlerle uluslararası fiziksel sınırların ortadan kalkması organizasyonlar içinde farklı millet ve kültürlerden çalışanları bir araya getirmiştir. Kadınların, engellilerin, yaşlıların, Y ve zamanla Z kuşaklarının, farklı yaşam tarzına sahip bireylerin çalışma yaşamına girmesi ve ulusal ve uluslararası göç olgusu ile işgücünün demografik yapısı değişmiş, mobilitesi artmıştır. Uzayan yaşam süreleri, artan boşanma oranları ile tek ebeveyn olan profesyonellerin artışı, bilgi işçiliğinin giderek önem kazanması gibi olgular, işgücünün demografik yapısını değiştirmiştir. Toplumlarda ve dünyada meydana gelen bu değişimler, organizasyonları da değişime yöneltmiş, farklılaşma, yaratıcılık ve yenilik ihtiyacı organizasyonlarda ihtiyaç olarak belirlemiştir.

İşgücünde ve sosyo-ekonomik yapılarda meydana gelen bu değişimler doğal bir zeminde ilerlemekle birlikte aynı zamanla organizasyonlar tarafından da talep edilir olmuştur. Zira şirketlerin ulus aşırılması ile birlikte hitap ettikleri veya hedef kitle olarak belirledikleri tüketici kitlesi de farklılaşmış ve genişlemiş, ilgili tüketicilerin talep ve beklentilerini anlamak, bu beklentileri onlara sunmak ve onların dikkatini çekerek sadakatlerini elde tutmak için, ilgili alana hâkim ve hitap edecek uzmanlığı olan farklı çalışan ve yeteneklere ihtiyaç duyulmuştur. Böylece, işletmelerin bünyesindeki bireysel farklılıkların, rekabet avantajı yaratmak için yönetilmesi, yaratıcılık, yeniliğe açıklık, yükselen performans eğrileri, hayat boyu öğrenme kültürünün zihniyet olarak örgüt kültürüne yerleşmesi önemli hale gelmiş, tüm farklılıkların uyumlu ve adil bir şekilde yönetilmesi ihtiyacı bu şekilde gelişmiştir.

Farklılıkların rekabet avantajı sağlayacak şekilde yönetilebileceğinin keşfiyle beraber, farklı adayları seçme, işe alma, eğitime ve elde tutma da önemli hale gelmiştir. İşte farklılık yönetimi de birbirinden farklı olan kişi ve ekiplerin arasında iş birliği ve iletişim yetenek ve kanallarını geliştirmeyi amaçlar. Örgüt içerisinde herkese eşit fırsatlar sunmayı ve farklılıklara saygı duymayı önceleyen bir anlayış olan farklılık yönetimi, farklılıkları aynı zamanda örgüt için katma değer olarak

değerlendirme felsefesidir. Farklılık yönetiminde temel amaç her bir çalışanın farklılıklardan olumsuz etkilenmeyecek şekilde, örgüt içerisinde kendisini gerçekleştirmesini ve kendisini göstermesini sağlamaktır. Bu noktada gerekli olan, tüm çalışanların kültürler arası yeterlilik anlamında empati, farklı bakış açılarında değerlendirme yapma, davranışsal anlamda esnek, düşünüş biçimi olarak açık fikirli ve kişi odaklı iletişim kurabilme gibi iletişim yeteneklerine duygusal, rasyonel ve bilişsel düzeyde sahip olmasıdır. Küresel rekabet avantajı yaratmak için hem gereklilik hem de zorunluluk halini alan kültürlerarası yeterlilik, kişilerde ve örgüt kültürü anlamında geliştirilebilir bir yetenektir. Farklı kültürlerden olan kişileri anlama ve tanıma isteği, bu kişi ve kültürleri eleştirmekten uzak kalarak anlama çabası, etnik merkezcilikten etkilenmeksizin kişiler arası farklılık ve benzerlikleri kabul etmekle başlayan kültürlerarası yeterlilik, kültürel farklılık eğitimleri ile geliştirilebilmektedir. Bu eğitim organizasyonlardaki farklılık yönetimi uygulamalarının bir parçasıdır. Farklılıklara dair hoşgörü, duyarlılık ve karşılaşılan durumların üstesinden gelinmesini kolaylaştıracak bilgi ve becerilerin kişilere kazandırılması sürecidir. Kültürel ve sosyolojik farklılıklar nedeniyle çalışma performansının düşmesine engel olan kültürel farklılık eğitimi, sosyo-kültürel uyum sağlamada örgütsel yönetim yeteneklerini de geliştirir. Kişilere, belirsizliğe tolerans ve farklı kültürlerle tanışmada isteklilik kazandırır. Farklı kültürlerle dair gerek yabancı dil öğrenerek gerek dünya tarihine ve o kültürü anlamaya dair bilgilere sahip olmak, o kültürden olan kişilerle iletişim kurmak ve bu deneyimden keyif almak, kişilerin aynı zamanda yurt dışı görevlendirmelerine de sıcak bakmalarını, çok kültürlü ortam ve iş birliklerde başarılı ve sürdürülebilir iletişim kurmalarını sağlar (Temel Eğinli, 2011:225).

Yaratıcı ürün ve iş yapış fikirlerine duyulan ihtiyaç farklı kültürler arasında bağlantı köprüsü kurma amacı taşıyan farklılık yönetimini önemli hale getirmiştir. Zira çok kültürlü mecralarda farklı Pazar ve tüketici kitlesini anlama ve kişiselleştirilmiş deneyim sunmada, şirket bünyesinde bulunan ve bu mecralarda ve tüketici taleplerine hâkim çalışanlar önem kazanmıştır. Farklılık yönetimi, bu sebeple işe alım aşamasındaki uygulamalarla başlar ve ancak bu şekilde örgütsel hedeflerini başarıyla gerçekleştirebilir. Çalışan ve çalışan adaylarını ten rengi, cinsiyet, fiziksel

bütünlük gibi farklılık boyutlarında ayrımcılığa maruz bırakmayan işletmeler, toplumun genel kesiminden farklı olan ancak yetenekli ve nitelikli adaylar için ilgi çekicidirler. Bu anlamda farklılık yönetimi, işveren markası ve itibar yönetimi ile iç içe gelişir. Gelişime, değişim ve yeniliğe açık olan bu işletmeler için “kadın dostu”, “insana saygı ödüllü” gibi kavramlar yaygınlaşmaya başlamıştır. Farklılıkları barındıran ekip ve organizasyonların daha kaliteli karar verme kapasitesine sahip olduğu, yapılan araştırmalarla da ortaya konmuştur (Sürgevil, 2008:148). Zira karar almadan önce kendi içinde uzlaşmayı öğrenen ekipler, aynı zamanda çatışma yönetimi süreçlerini de farklılık yönetimi içinde başarmış olacaktır.

Tüm dünyada örgütleri farklılık yönetimi konusunda harekete geçiren etkenlerin en önemlisi yasal mevzuatların getirdiği baskılardır. Irkçılık ve ayrımcılık karşıtı söylem ve toplumsal hareketler, yükselen feminizm ve eşit hak talepleri ve öte yandan yasaları çiğneme ihtimali sonrası yüksek mali ceza kaygısı, işletmeleri farklılık yönetimi konusunda motive etmiştir. Farklılık yönetimi aynı zamanda toplumsal barış ve refahı artırma düşüncesiyle de uygulanmıştır. Özellikle toplumdan dışlanan, ayrımcılığa maruz bırakılan kişi ve grupların, organizasyonlarda önemli yönetsel pozisyonlara getirilerek ilgili kişi ve aileleri gibi yakın çevrelerinin refah seviyesini artırmak ve bu durumun toplumsal dalga halinde yayılarak toplumsal barış ve refahta iyileştirmelere olanak sağlayacağı öngörüsü de farklılık yönetimi uygulama motivasyonlarından biridir.

Farklılık yönetimi, araştırma literatürüne 1990’lı yıllarda girmiş, nispeten yeni bir kavram ve uygulama modelidir. Dolayısıyla her ülke, bölge ve örgütte farklı başlangıç noktalarından hareket edebilir, farklı boyutlara müdahale edip; uygulama yöntemi geliştirebilir. Kaldı ki, her ortam, dönem, ülke, şirketin kendine has dinamikleri olması sebebiyle farklılık yönetimi konusunda tek bir doğru olmaması da yöntemi zenginleştiren bir etmendir.

Türkiye’de yapılan bir araştırma kapsamında incelenen altı şirketin yalnızca iki tanesinde farklılık yönetimine dair aktif uygulamalar içinde olduğu gözlemlenmiştir. Atıf yapının ağırlıklı olduğu ilgili şirketlerde, liderlik kriterleri yeniden düzenlenmiş ve bu kriterlere uyan yöneticilere, kadın erkek ayırt etmeksizin

üst yönetim basamaklarında yer vermiş ve çeşitli ödüllendirmeler yaparak çalışanları motive etmişlerdir. Yine ilgili şirketlerde, yanlılıktan arındırılmış ödüllendirme sisteminin tüm çalışanlara uygulandığı, daha geniş ve kapsayıcı aday seçim ve işe alma süreçlerinin yürütüldüğü, liderlik kriterlerine farklılıkları analiz edip-değerlendirebilme kıstasını ekleyip, bu özelliği karşılayan çalışanların ücret artışı şeklinde ödüllendirildiği de görülmektedir (Özbilgin vd., 2008:368).

Türkiye, Ege Bölgesi'nde yapılan başka bir araştırmada, ankete konu olan işletmelerin %49'unun yasal gerekliliklere uyma noktasında farklılık yönetimi yaklaşımları belirlediği, %24'ünün daha çok dezavantajlı gruplara farklılık yönetimi uygulamalarında öncelik verdiği, %9'unun farklılık yönetimini işletme anlayışları ile sentezlediği, %13'ünün çalışanlar ve adaylar tarafından tercih edilecek kadar farklılık yönetimi uygulamalarına sahip olduğu ve %5'inin farklılık yönetimi konusunda öncü olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada farklılık yönetimi konusunda herhangi bir politikaya sahip olmayan %51 oranındaki işletmeler bunun nedenini, yatırımcılardan, devletten, rekabet ettikleri sektörden ve rakiplerden ya da işletme içinden herhangi bir baskı gelmemesiyle açıklamışlardır. Aynı zamanda farklılık yönetimi konusunda politika üretecek kadar bilgili ve uzman çalışanların işletme bünyesinde bulunmadığı da tespit edilmiştir (Sürgevil, 2008:281).

Görüldüğü gibi ülkemizde de farklılık boyutları yasal mevzuatta belirtilen cinsiyet, engellilik, yaş sınırları ve eski hükümlü olma şeklinde belirlenmiştir. Ve uygulamada da bu boyutlara dikkat edildiği gözlemlenmiştir. Farklılık yönetimi uygulayan şirketlerin, farklı grupların ortak proje çalışmalarına dahil edilmesi, temel yetkinliklere dayalı işe alım süreçleri uyguladıkları, eğitim, kariyer planlama ve ödüllendirme süreçleri ile farklılık yönetimini işletme süreçlerine ekledikleri görülmektedir.

Türkiye'de farklılıkların yönetimi ve etkin liderlik tarzının araştırıldığı bir çalışmada, hizmetkar liderliğin, farklılıkları yönetme becerileri ile pozitif yönde bir ilişki içinde olduğu ortaya konmuştur. Açık fikirlilik, objektiflik, esneklik ve dinamizmin önemli olduğu farklılık yönetiminde, farklılıkları içselleştirmiş liderlerin başarılı olacağı bilinmektedir. Bu süreçte, her bir takipçisiyle empati odaklı iletişim

kurarak, onların yetenek ve kapasitelerini fark edip benimseyerek onlara katkı sağlamayı hedefleyen, önce insana ve farklılıklara saygı duymayı daha sonra stratejilere liderlik temelinde yer veren hizmetkar liderlik, yapılan araştırmada farklılık yönetimine en uygun liderlik tarzı olarak belirlenmiştir (Balay vd., 2014:231). Hizmetkar liderlik aynı zamanda çalışanların farklılık algıları üzerinde yüksek etkiye sahip liderliktir. Bu nedenle yöneticilerin farklılık yönetimi konusunda yeterlilikleri ve buna göre seçilip, eğitilmeleri önemlidir.

Bu konuda yapılması gereken, temel farklılıkların her ülke, sektör, kurum, sosyo-ekonomik şart özelinde değerlendirilerek belirlenmesi, toplumsal bilinçlenme, örgüt içinde üst yönetimde yer alan kişilerin cinsiyet ayrımcılığı gibi farklılıklar hakkında bilgilendirilmesi, farklılıkların motive edilmesi ve İKY süreçlerinde değerlendirilmesi sayılabilir. Çalışan farklılıklarının yönetimi, disiplinler arası bir alandır. Zira hukuk, psikoloji, davranış ve öğrenme bilimleri, sosyoloji, yönetim bilimleri, insan kaynakları yönetimi gibi dalların bilgi dağarcığını kullanır, kuramsal alt yapısını bu disiplinlerden alır. Dolayısıyla akademisyenlerin konuya farklı bakış açıları getirecekleri, aynı zamanda farklılık yönetiminin somut çıktılarını da içeren çalışmalar yapmaları, farklılık yönetimi uygulayıcılarının da akademisyenlerle iş birliği yapması ve uygulamaya dair bilgileri paylaşması da yapılabilecek geliştirmeler arasında sayılabilir.

Özetle, örgütlerde çatışma yönetimi, değişim yönetimi, itibar yönetimi gibi çok geniş kapsamlı İKY işlevlerine katkısı olan farklılık yönetimi, sosyal adalet, sosyal sorumluluk ve duyarlılık geliştirmeye de katkı sağlar. Farklılıkları kapsayıcı, birleştirici ve uyumlulaştırıcı bir örgüt yapısı kurarak çalışan markası anlamında farklı nitelik ve kökenli adayları örgüte çekmeyi sağlayarak sürdürülebilir rekabet avantajını elde tutmaya faydalıdır. Güçlü örgüt kültürüne katkı sağlayan farklılık yönetimi uygulamaları sonrası, çalışan bağlılığı artar ve çalışan devir oranı azalır. Hoşgörülü, yaratıcı, yenilikçi ve kurum içi ve kurumlar arası iletişimi güçlü bir örgüt yapısı yaratılmış olur.

2.3.2.3. Liderlik Anlayışı

Yukarda bahsedilen değişim süreçleri, geleneksel kural ve yöntemleri uygulayan yöneticiler tarafından değil; gerekli yeterliliklere sahip liderler tarafından tasarlanıp, yürütülmektedir. Değişim ve yenilik odaklı liderlik anlayışının gerekliliği her organizasyon ve sektörde kendini göstermektedir. Günümüzde liderlik, çevresindekileri etkileme ve organizasyonu harekete geçirme süreçleri ile sınırlı değildir. Liderin varlığı ve işlevi, geçmişin klasik lider-izleyen ilişkisinden çok daha karmaşık hale gelmiştir. Örgütsel amaçların daha etkin ve verimli gerçekleştirilmesi için yapılan örgütsel değişimler, çalışma koşulları, örgüt kültürü, örgüt içi işleyiş ve ilişkiler ağı, stratejik, teknolojik, yapısal değişimleri içermekle birlikte, pek çok konuyu aynı anda içinde barındırabilir de. Zira söz konusu değişim süreçleri, her örgütün o dönemde sahip olduğu dinamiklere, amaçlara, yapılanmalara göre farklılık gösterir. Ancak yine de örgütsel değişim için gerekli olan liderlik vasıfları, belirli özellikler olmak üzere sabittir. Karmaşık adımlar içeren değişim süreçleri, çalışanların yeni şartlara uyum sağlamakta en çok zorlandıkları dönemlerdir. Gerçekleşecek uyum problemleri ise, örgüt işleyişinde dengesizlikler ve aksaklıklar yaşanmasına müsait bir ortam hazırlar. Bu nedenle, çalışanların ve ekiplerin sürece alıştırılması ve sürecin başarılı olması için etkili liderlik vasfı taşıyan önder kişilerin, değişim sürecinde aktif rol alması baskın önem taşır. Çünkü liderler, ekip üyelerinin potansiyel verimlilik ve güçlerini, örgüt hedeflerine yönelecek şekilde aktif operasyonlara dönüştürürler. Gerekli vizyonu yaratarak ve bu vizyonu takipçileri ile paylaşarak iletişim kuran liderler, sürekli ulaşılabilir, güvenilir ve saygı duyulan sosyal mimarlardır.

21.yüzyıla gelene kadar bahsi geçen liderlik anlayışları sürekli değişmekle beraber, birkaç noktada anlatılabilir. Despotik liderlik anlayışında lider, karar alma süreçlerine aslarını ve hatta çevrelerini dahil etmez ve yetki devri, personel güçlendirmesi gibi konularda işbirlikçi olmazken; hiyerarşik örgüt yapısını ve katı bir emir-komuta zincirini gerekli kılar (Yeniçeri ve Seçkin, 2011:101). Etkileşimci liderlik anlayışında, liderin vaat ve ödülleri yanı sıra, olumsuz geri bildirim ve cezalar, azarlamalar vardır. Ve liderin takipçileri ile arasında karşılıklı alışverişe dayalı bir ilişki belirgindir (Eraslan, 2004:6). Oysa dönüştürücü veya dönüştürücü

liderlikte lider, takipçisi olan astların yeteneklerini geliştirmeye destek olmanın yanında, onlara gelişim fırsatı da sunar. Belirlenmiş hedeflere ilerlerken astlarını cesaretlendirir. Sorumluluk almaya teşvik eder. Astlarının beklentilerini yakından bilen dönüşümcü lider, bu beklentileri karşılamaya da çalışır (Bektaş, 2016:46).

Modern kabul edilen liderlik anlayışları, çağın gereklerine uyum sağlayabilen ve örgütler için verimli sonuçlar verdiği kabul edilen anlayışlardır. Birçok paradigma gibi birbiri ardına ve birbirine ekleyerek gelişen, liderlik anlayışları içerisinde, en etkili olanı dönüşümcü liderliktir. Yüksek kaliteli ilişki olarak tanımlanan dönüşümcü liderlik anlayışında liderin etki gücünü belirleyen, ölçülemeyen bazı ödüllendirmelerdir. Dönüşümcü lider, bireysel ve etik değerler, adalet ve düzen gibi düsturları temel alır. Maddi olmayan bu değerler, liderin takipçilerini örgüt hedefleri doğrultusunda birleştirmesine olanak sağlar. Bahsedilen liderler, çalışanlara yani takipçilerine vizyon kazandırarak, onlara artı değer sunar. Örgüt kültüründe değişim yaratır ve ekibindeki her bir kişiyi daha fazlasını yapabilmeye dair cesaretlendirir. Özgüven aşılar. Dönüştürücü lider, takipçilerini problem çözmede yeni yöntemler bulmaya zorlarken, onları motive de eder ve işe odaklanmalarını sağlar. Performansı aşağı çekecek olumsuz düşünceleri reddetmeyi öğretirken, yeni fikirlerin üretilmesi ve uygulanmasını da dayatır. Dönüşümcü liderler, özgür düşünce ortamının yaratıcılarıdır. Özellikle çevresiyle iletişim kurmada ve çevresindekiler için motivasyon kaynağı olma yönüyle dönüşümcü lider öne çıkar. Değişim ve gelişim stratejilerinde bu becerilerini kullanan dönüşümcü lider, değişim sürecini yalnızca başlatmakla kalmaz; onu sürekli hale de getirir. Kolektif bilinç oluşturur ve hedeflenen başarıya ulaşmayı güdüler. Geleceği bugünden oluşturma kudreti ve vizyonuna sahip dönüşümcü lider, eskimiş fikir ve uygulamaları yıkan, yeni paradigma oluşumlarına ön ayak olan, özgüveni yüksek kişilerdendir. Kararlı, inançlı, hedef odaklı, strese dayanıklı dönüşümcü liderlik anlayışı, tek kişilik bir gösteriyi değil, iş birliği ve ekip başarısını vurgular. Güç paylaşımı ve esnek, dinamik bir örgüt yapısını gerekli kılar. Örgütler için, sürdürülebilir rekabet avantajını elde tutmak ve inovatif, bilgi odaklı kararlar almanın zorunluluk arz ettiği günümüzde, liderler ve aldıkları kararların niteliği, her zamankinden önemli bir hale gelmiştir. Sosyo-ekonomik ve politik belirsizlik durumlarında, baskı altında, yüksek

riskler almanın zorunluluk olarak kendini gösterdiği dönemlerde liderler, değişime direnç gösteren pek çok engel ve yapıyı ortadan kaldırmakla mükellef kılınmıştır. Zira değişim süreçleri, alışılmış, bilinen uygulamaların artık gereksiz yahut faydasız olmaya başladıkları noktada kendilerini gösterir.

21.yüzyıla kadar yaşanan değişimler, liderlerin değişim ve dönüşüme daha yatkın olmalarını gerekli kılar. Özellikle 20.yüzyılın son çeyreğinde hiyerarşik ast-üst ilişkilerinin, profesyonel meslektaşlık ilişkisine evirildiği görülmektedir (Eraslan, 2004:9). Modern liderlik yaklaşımlarında hedef, etkili bir liderlik ile hedeflenen başarıya ulaşılmasıdır. Bu özelliğiyle lider, yöneticiden ayrılır. Yeni fikir, uygulama ve çözümler üretme, hızlı kavrama, empati ve çalışanlarını dinleme gibi kişisel özellikleri ile lider, farklılaştırıcı üstünlüklere sahiptir (Bektaş, 2016:44). Yöneticiyi lider yapan unsurun, olağanüstü, beklenmedik durumlarda gösterdiği cesaret ve riskleri yönetme becerisidir. Bu nedenle her iyi lider, iyi birer yönetici olabilir ancak her iyi yönetici, iyi liderlik vasıflarına da sahiptir denilemez. Yol göstericilik vasıfları, liderleri belirginleştirir. Çünkü liderler, astlarının da lidere dönüşmesinde önemli bir etkendirler (Tunçer, 2011:64).

Modern dönemde yeni kuşak liderlerin özellikleri olarak sayılabilecek kalifikasyonlar, itibarlı ve saygın bir eğitim, sonsuz merak ve tutku, adanmışlık, risk almaya yatkınlık, takım anlayışına ve tek tek insanlara olan inanç ve potansiyeli açığa çıkarma konusunda olan güven, uzun vadeli kar odaklılık, erdem ve vizyon sahibi olmaktır. Doğruluk ve dürüstlük yeni kuşak liderlerin özelliklerindendir. Çalışanların ufuklarını genişletme, kendilerine güvenmeyi ve karar almayı güçlendirici etkileri olan yeni kuşak liderler, aynı zamanda ilham kaynağıdırlar. Örgüt içindeki uyum problemlerini örgüt performansını düşürmeden dengeleyen lider, aynı zamanda çalışanlara artı değer yaratır. Eskiye oranla daha kısa zaman periyotları içinde ortaya çıkan değişim ihtiyacına, sahip olduğu donanım ve yeteneklerle cevap veren lider, ekipleri öğrenen organizasyonlara çevirir ve her biri örgüt üyesi çalışanlara koçluk yaparak onları aydınlatırlar. Çalışanları yetkilendirerek güçlendirmeyi hedefleyen lider, her bir çalışanın karar alma mekanizmasında yer alması gerektiğini düşünür ve bunu uygular. Liderlerin çalışanları motive etmek için çeşitli özendirme araçları vardır. Ücret yönetiminde iyileştirmeler yapılması,

ekonomik, sosyal güvence, yükselme (terfi) ve kariyer imkânları sunulması, kişisel yetki ve güç verme, iş yaşam dengesine yardımcı olarak bireyin yaşamına saygı duyulması, çalışanların çalışma koşulları ile ilgili kararlara katılım sağlanması, adaletli ve sürekli adalet ve disiplin normları gibi unsurlar, liderin çalışanlar karşısında özendirici olmasını sağlayan enstrümanlardan bir kısmıdır.

2.3.3. Çalışma Hayatı ile İlgili Yasal Düzenlemelerin

Esnekleşmesi

1945 ve 1970 yılları arasında adeta altın çağını yaşayan refah politikaları, çalışma yaşamının sosyal tarafları arasında uzlaşî kültürü, güçlendirilmiş sosyal politikalar ve güvenceler ve tam istihdam olguları, 1970 sonrası dönemde pek çok ülkede hızla değişmeye başlamıştır. Küresel rekabete açık olan tarım, iletişim, sanayi ve ulaşım sektörlerine ek olarak, perakende sektörü de küresel rekabete açık hale gelmiştir (Selamoğlu, 2002:34).

1970’li yıllarda gerek sosyal yaşamda gerek çalışma yaşamında belirgin farklılıklar yaratan bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi ve bu tarihlerden itibaren küresel etkiler yaratan ekonomik kriz ve dalgalanmalar, uluslararası rekabet koşullarının değişmesine yol açmıştır. Söz konusu değişimler, şirketlerin çalışma süreleri ve çalışanların çalışma sürelerini yakınlaştırmış; tipik, standart istihdam biçimlerinden, atipik (esnek) istihdam biçimlerine yönelme başlamıştır (Yüksel, 2004:49). Mevcut rekabet koşullarında uyum sağlayabilen olmak için şirketler hızlı kararlar alabilmek adına esnekliği ön plana çıkarmış; mevcut çalışanların da değişimin gerçekleştiği hızla, yeni bilgi ve yetenekleri kazanmaları ve yeni çalışma modellerine uyum sağlamaları gerekmiştir (Tatlıoğlu, 20212: 69).

1980’lerden sonra seri ve kitle üretimine dayanan Fordist üretim tarzı, yerini stoksuz, tüketici tercihlerine uyum sağlayacak esnek yapı taşıyan üretim organizasyonlarına bırakmıştır. Ülkeler arası ticari işlem, ürün ve işgücü transferinin artması, ulusal firmaların küresel rekabet ile karşı karşıya gelmesini sağlamış; küresel rekabet ulusal ve ulus aşırı firmaları karşı karşıya getirmiştir. Dolayısıyla rekabet yarışında varlığını korumak isteyen firmalar gerek üretim gerek yönetim

organizasyonları ve çalışma biçimleri olarak yeni düzene adapte olmak ve bu organizasyonlarında değişim yapmak durumunda kalmışlardır.

Küresel çapta yaşanan ekonomik krizlerden oldukça etkilenen iş gücü piyasalarında hem artan işsizliği düzenlenmek hem de istihdamın artmasını ve işverenlerin üretim ve çalışan maliyetlerinin azalmasını sağlamak için ortaya çıkan esnek çalışma biçimleri, kısmi süreli çalışma, tele çalışma, evden çalışma, çağrı üzerine çalışma gibi alternatif çalışma biçimleridir. Günün, haftanın belirli saatlerinde iş gücüne duyulan ihtiyacın, bu şekilde planlanan istihdam biçimleri ile giderildiği ve maliyet baskısının azaltılarak rekabet avantajı sağlandığı görülmektedir. Zira esnek arz ve talebin mevcut olduğu küresel ekonomide firmalarda tam gün ihtiyaç duyulmayan ancak belirli üretim, sipariş, yoğunluk dönemlerinde ihtiyaç duyulan bilgi ve uzmanlık sağlayacak çalışan ihtiyacı, tam süreli çalışmaya oranla daha kolay ve ucuza temin edilmektedir. Süreç, firmalar için maliyet avantajı, istihdamda olan kişiler için de belirli bir süre gelir güvencesi ve istihdam imkânı vermektedir.

Esnek üretime geçilmesi ile yalnızca çalışma biçimleri değil çalışma süreleri de söz konusu esneklikten pay almıştır. Talep edilen, üretilecek ürün siparişine göre, yoğunlaştırılmış ve denkleştirilmiş çalışma süreleri ile standart çalışma sürelerine esneklik kazandırılmış, yoğun üretim gereken dönemlerde işverenin karar vermesi ile yoğunlaştırılmış iş haftaları başlatılabilmektedir. Fazla çalışılan süreler konusunda denkleştirme dönemlerinde az çalışılarak söz konusu yasal çalışma sürelerine nihayetinde ulaşılması planlanmıştır. Keza, ödünç iş ilişkisi olarak da adlandırılan geçici iş ilişkisi de çalışanların belirli bir süreliğine başka bir işverene verilmesine imkân sağlayan başka bir esnek istihdam biçimidir. Telafi çalışması, kısa çalışma gibi esnek istihdam biçimlerine ek olarak, tarafların kendi aralarında yapacakları sözleşmelerle de, yasalara aykırı olmamak kaydıyla esnek kısmi çalışma biçimleri düzenleyebilecekleri belirtilmektedir.

Özellikle ekonomik durgunluk dönemlerinde, istihdamın artırılması ve işsizliğin azaltılması için başvuru alan esnek istihdam biçimleri, küreselleşme süreci ile uluslararası rekabete uyum sağlamak isteyen şirketlerin maliyet azaltma

yöntemlerinden biri olarak, sıklıkla başvurulmuş çalışma modelleri olmuştur (Mahiroğulları, 2005:395). Tercih edilen esnek çalışma modellerinin işsizliği azaltmada önemli bir etkisi olduğu yadsınamaz. Bununla birlikte, ücret seviyelerinin düşük olması ve sosyal güvencelerden tam olarak yararlanamamaları, esnek çalışmayı tercih eden bireylerin yaşam kalitelerinin düşük seviyelerde seyretmesine yol açmaktadır (Mutlu,2013:35). Tercih edilen veya mecburi olarak yönelinen istihdam biçimi ile bireysel yaşam ve çalışma yaşamı kalitesinin birbirini etkileyen değişkenler olduğu bilinen bir gerçektir. Çalışanların yalnızca fiziksel değil; ruhsal, zihinsel ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamayı ve korumayı ifade eden çalışma yaşamı kalitesi, çalışanların bağlı bulundukları örgütlere değer katma, buna ek olarak da kendilerini ve yeteneklerini gerçekleştirmelerine de olanak sağlama üzerine kuruludur (Yüksel,2004:48).

Çalışan ve işveren taraflarına, çalışma koşullarına ilişkin değişen ihtiyaçlara cevap verebilecek düzenlemeler yapabilme imkânı veren esnekleşme modelleri, ülkelere göre farklı kapsam ve dayanaklar çerçevesinde düzenlenmiştir. Sosyal tarafların uzlaşmasına ve herkes için eşit şekilde sağlanan sosyal haklar ile donatılmış sosyal politika anlayışına sahip İskandinav ülkelerinde güçlü sosyal güvenlik önlemleri ile çalışanlar, işsizler ve teşvik, indirim gibi kolaylıklardan faydalanan işverenler korunmakta ve çalışma yaşamı idealleştirilmektedir. Avrupa Birliği ülkelerinde de durum farklı değildir. Sosyal diyaloga dayalı aktif iş gücü politikaları ile çalışanların sürekli eğitilmesi ve bu eğitimlerin denetlenmesi, esnek takımlar ve öğrenen ekipler ile esnek uzmanlaşma sağlanmaya çalışılmaktadır.

Toplu pazarlık ve iş gücü örgütlenme oranlarının yüksek olduğu Avrupa Birliği ülkelerinde ücret esnekliği konusunda performans yönetimi sistemleri etkili olsa da, ücret ödemeleri toplu pazarlık yöntemleriyle ve işçi temsilcileri karar sürecine dâhil edilerek belirlenmektedir. Avrupa Birliği ülkelerinde oldukça yaygınlaşan esnek süreli çalışma modeli olan kısmi süreli (*part-time*) çalışma, çalışana kendi çalışma süre ve tarihini belirleme imkânı vermektedir (Tatlıoğlu, 2012:78).

İşsizlik oranlarının azaltılmasında, çalışma hayatına dahil edilen esnek çalışma biçimleri, iş güvencesinin de daha esnek planlandığı dolayısıyla bireylerin yaşamlarına devam edebilme ile asgari yaşam standartlarını sürdürebilme sorunları arasında, zorlu yaşam koşullarında kendilerini gerçekleştirebilmelerine neden olmaktadır. Esnek çalışma modellerinin istihdam artışına yardımcı olmasına karşın, düşük ücretler sunması ve daha düşük nitelikli işlerin esnek çalışma modelleri şeklinde düzenlenmesi, bireylerde yoksulluk ve mutsuzluk süreçlerini derinlemesine hissettirmektedir. Kimi zaman bireyler, birden fazla işte çalışarak, asgari yaşam standartlarını ancak koruyabilmektedir (Selamoğlu, 2002:48).

Çalışma sürelerinde, elde edilecek ücret gelirinde ve çalışma koşullarında belirsizliğin yaşandığı esnek çalışma biçimi olan, kısmi süreli çalışmada da, çalışma sürelerinin kısalığı çalışanlarda eksik istihdam edildikleri hissi yaşatmaktadır. Kimi çalışanlar tam zamanlı iş bulamadıkları için dolayısıyla mecbur kaldıkları için kısmi süreli çalışmayı tercih ederken, kimi zaman da iş yaşam dengesi kurma isteği ve serbest zaman ihtiyacı ile kadınlar, etnik azınlıklar, çalışma yaşamının başındaki tecrübesiz gençler, niteliksiz iş gücü gibi grupların istihdamına imkân vermesi dolayısıyla tercih edilmektedir (Kuşaksız, 2006:27)

Özellikle perakende sektöründe, perakende mağazalarda da esnek çalışma modelleri kullanılmakta; alışveriş yoğunluğunun olduğu yaz aylarında öğrencilerin kısmi süreli çalışma modelinde işe alımlarının arttığı görülmektedir. Bahsi geçen perakende mağazaların merkez ofislerinde de esnek çalışma modellerini gözlemlemek mümkün olmaktadır. Özellikle ekonominin istikrarsız olduğu dönemlerde, normal dönemlerde tam zamanlı istihdam edilen kadroların kısmi süreli çalışanlarla doldurulduğu görülmektedir. Perakendeci markaların bu tercihi, ekonomik göstergeler normale dönene kadar kendilerini maliyetleri azaltmak anlamında korumaya almak anlamına gelmektedir. Yine perakende sektörünün önemli bir alanı olan alışveriş merkezlerinde de kısmi süreli çalışma modellerinin gerek perakende hazır giyim mağazalarında gerekse gıda perakendecisi mağazalarda yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir.

Esnek çalışma modelleri aynı zamanda dünyada iş kazaları ve meslek hastalıklarının ortaya çıkışında etkili olan faktörlerden biridir. Pek çok çalışma göstermektedir ki, standart dışı çalışma koşullarında, çalışanların kaza yapma oranı ve stres düzeyleri artış göstermekle birlikte, sağlıkları da olumsuz etkilenmekte; işe uyum sürelerinin uzun olması ve iş yerini tanımama, düşük motivasyon gibi etmenler, esnek çalışanları kaza ve hastalıklara açık hale getirmektedir (Yılmaz, 2009:57).

Pek çok faktörden etkilenecek gerçekleşen iş kazaları, üretim ve hizmet sunumunun yoğun olduğu dönemlerde, genel olarak da düşük çalışma koşullarının hâkim olduğu ekonomilerde artış gösterir. Bugün organize perakende oluşumu olarak var olan ve kayıtlı istihdama katkı sağlayan alışveriş merkezlerinde bile her gün iş kazası olabilmekte ancak raporlanmamaktadır. Gıda işletmesi olarak faaliyet gösteren restoranların mutfak bölümlerinde çalıştırılan ve nispeten vasıfsız olan, iş sağlığı ve güvenliği bilgisi eksik olan çalışanların yanık, kesik gibi kazalar yaşamaları, keza perakende mağaza çalışanlarının ağır ürün kolileri taşımaktan kaynaklanan fizik tedavi gerektiren bel fıtığı gibi hastalıklarla karşılaşmaları ve yapılan iş olarak satış stres ve baskısından kaynaklı kalıcı stres gibi psikolojik bozukluklar yaşamaları, depolardan ürün taşıyan ve ürün yerleşimi yapan çalışanların merdivenden düşme gibi kazalar sonucu yaralanma ve zedelenme yaşamaları da iş kazasıdır. Ancak yaygın uygulamalar görüldüğünde, raporlanmadığı tespit edilmektedir. Yine temizlik çalışanlarının kullandıkları kimyasallardan etkilenecek enfeksiyon, alerji, kronik baş dönmesi ve ağrısı gibi rahatsızlıklar da meslek hastalıkları ve iş kazalarına davetiye çıkarmaktadır. Keza, güvenlik çalışanlarının, yaptıkları işin çoğunlukla ayakta ve belirli bir pozisyonda kalmayı gerektirmesi, ayrıca muhatap olunan durum ve kişilerin stres yaratması, yoğun çalışma saatleri ve vardiyalı çalışma modeline dahil olmaları da psikolojik ve fizyolojik deformasyon ve hastalıklara yol açmaktadır. İş sağlığı ve güvenliği bilgisi ve kültürünün eğitim kapsamına dahil edilerek toplumsal bilinç düzeyine ulaşılması ve çalışma hayatına dair denetimlerin gerçeğe uygun ve etkili bir şekilde yapılması, denetim sonrası sürecin etkili kontrolü ile iş kazaları ve meslek hastalıklarına maruz kalma

vakalarında önemli azalmalar meydana gelecek ve çalışma standartları insana yaraşır bir nitelik kazanacaktır.

Esnek çalışma modellerinin yanı sıra, “*alt işverenlik*” olarak da adlandırılan taşeron uygulamaları da bu gelişmelere paralellik göstermiş ve artmıştır. Küreselleşmenin etkisiyle ulus aşırılaşan şirket sayısının ve ekonomi piyasalarında rekabetin artışı sebebiyle, dış kaynak (*outsourcing*) kullanım yöntemleri ortaya çıkmıştır. İşletmelerin ana faaliyet konularına odaklanıp, uzmanlık alanlarına girmeyen konularda zaman ve maliyet kaybına uğramamaları için bu işlerde uzmanlaşmış işletmelerden ürün ve hizmet alımına dayanan dış kaynak kullanımında hizmet temini, perakende sektöründe en çok kullanılan yöntemdir. İki işletme arasında kurulan bu ilişki alt işverenlik ilişkisini doğurur. Türkiye’deki yasal mevzuata bakıldığında İş Kanunu (md. 2) ve Alt İşveren Yönetmeliği’nde alt işveren ilişkisinin düzenlendiği görülür. Genel çerçevesi ilgili mevzuatta belirtilen alt işverenlik ilişkisi, işletmenin yürüttüğü işin yardımcı işlerinde veya asıl işin uzmanlık gerektiren bir bölümünde kurulabilme şartını taşır. Teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren asıl işin alt işverene yaptırılacak bölümü için görevlendirilen çalışanların yalnızca ve yalnızca ilgili ana faaliyeti yürüten işletmede ve belirtilen kapsam dahilinde çalıştırılması şartı da alt işverenlik ilişkisinin geçerli olması için gerekli koşuldur. Her işletmenin ana ve yardımcı faaliyet konusu, ana faaliyet belirlenerek bulunur ve bu ana faaliyete göre belirlenir. Yardımcı faaliyet, işletmenin ana faaliyetine bağlı olan ve ana faaliyetin sona ermesiyle sona eren, ana faaliyetin gerçekleştirilebilmesi için zorunlu olmayan fakat ona bağımlı olan faaliyettir.

Bu kapsamda perakende sektöründe çalışanlara yemek hizmeti, çalışanların iş yerine ulaşımı için servis hizmeti, işletme sınırları içinde sağlanan güvenlik ve temizlik hizmeti, lojistik hizmeti, teknik destek hizmeti, bilgi teknolojisi ürün ve hizmet sunumu, tesis yönetimi (işletme, bakım, onarım), muhasebe işleri, İKY faaliyetleri gibi alanlarda alt işverenlik ilişkisi yaygın olarak kullanılmaktadır. Perakende sektörünün kendini gerçekleştirdiği en önemli alan olan AVM’lerde de temizlik, güvenlik, lojistik, teknik ve tesis yönetimi hizmetlerinde alt işveren ilişkisinin yaygın kullanımı görülmektedir.

AVM’lerde asıl işin yürütülmesine destek olan bu hizmetleri sunan şirketlerin çalışanları, AVM sınırları içinde çalışmakta, yönetim faaliyetlerinde yer alan AVM yönetim ofisi çalışanları da kimi AVM’lerde alt işveren ilişkisi kurularak istihdam edilmektedir. Örneğin, kimi AVM yönetim ofisinde yönetim işlevini gerçekleştiren asıl kadrolar, reklam ve halkla ilişkiler departmanı, muhasebe departmanı, işletme departmanı ve teknik departmanlar olarak belirlenmiştir. İlgili departmanların yalnızca yöneticileri AVM yönetim şirketi bünyesinde çalışırken, departmanlardaki ara yönetici ve departman ekibi çalışanların alt işveren ilişkisi kurularak istihdam edilmesi benimsenmiştir. Bu tür AVM’lerde bulunan danışma bankosu çalışanları, resepsiyon, karşılama gibi ön büro işlerinde çalışanlar, teknik destek ekipleri gibi neredeyse yönetim adına çalıştırılan ekibinin yarısı, alt işveren ilişkisi ile de istihdam edilebilmektedir.

Görüldüğü gibi, işletme içinde bir yüklenicilik faaliyeti olarak gerçekleşen alt işverenlik, küreselleşmenin getirdiği küçülerek büyüme anlayışına hizmet etmektedir. Çalışma yaşamının esnekleşmesi kapsamında, işletmenin yoğun dönemlerde fazla çalışılması karşılığında sakin zamanlarda az çalışma ile dengelemeyi ifade eden telafi çalışması, AVM’lerin yoğun oldukları özel günlerde, alışveriş festivallerinde uygulanmaktadır. Geçici çalışma, esnek istihdam tipleri ve alt işverenlik, hızla tüm sektörlerde kendine yer edinmiş, bu şekilde istihdam edilen çalışan sayısı her geçen gün, rekabet koşullarına uyum sağlamak üzere artmaya devam etmektedir. Çalışma yaşamının esnekleşmesi kapsamında, işletmenin yoğun dönemlerde fazla çalışılması karşılığında sakin zamanlarda az çalışma ile dengelemeyi ifade eden telafi çalışması, AVM’lerin yoğun oldukları özel günlerde, alışveriş festivallerinde uygulanmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE ALIŞVERİŞ MERKEZLERİ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Perakende sektörünün büyüyüp geliştiği, fiziksel sınırları aşp, dijital ortamlarda da faaliyet gösterdiği ve altın çağını yaşadığı 20. Yüzyılda ortaya çıkan alışveriş merkezleri, sosyo-kültürel ve ekonomik gelişmelere, küreselleşme ile gelişen teknolojiye ve değişen tüketici davranışlarına bağlı bir şekilde nitelik olarak çeşitli dönüşümler geçirmiş, nicelik olarak da geniş alanlara yayılmıştır. Tüketim alışkanlıklarını etkileyen ve artan rekabet ile birlikte tüketicinin gücü ve öneminin artmasıyla bu alışkanlıklardan etkilenen alışveriş merkezleri, talebin doyum noktasına ulaşmadığı gelişmekte olan ülkelerde perakende sektörünün amiral gemisi işlevi görmektedir.

Türkiye’de 2018 itibarıyla aktif olarak varlık gösteren 411 adet AVM bulunmaktadır. İstanbul, İzmir ve Ankara olmak üzere mega kentlerde yoğunlaşan AVM yatırımları, çoğunlukla İstanbul’da gerçekleşmiştir. Nitekim İstanbul, Türkiye’de bulunan 411 adet AVM’nin 118’ine ev sahipliği yaparak toplam kiralanabilir alanın %38’ini barındırmaktadır (JLL,2018:9) Aynı rapora göre, 2021 yılına kadar Türkiye genelinde toplam AVM sayısının 454’e çıkacağı, İstanbul’daki AVM sayısının ise 136’ya çıkacağı öngörülmektedir.

Orta büyüklükte bir AVM’nin 20.000-39.999 m² aralığında bir alana yayıldığını göz önünde bulundurursak, AVM yönetim ofisi çalışanları, perakende mağaza çalışanları, alt-işverene bağlı çalışanlar ve dolaylı olarak AVM içerisindeki alanlara lojistik ve teknik destek sağlayan iş ortakları ve tedarikçiler ile birlikte yaklaşık 10.000 kişilik istihdam barındırdığı görülmektedir. Görüldüğü üzere Türkiye’de AVM’ler kısa bir süre içinde gelişmiş, genişlemiş olup yoğun bir istihdam yaratma potansiyeline sahiptir. Bundan dolayı bu bölümde genel olarak Türkiye’deki ancak araştırmanın kısıtları sebebiyle özellikle de İstanbul’daki alışveriş merkezlerindeki çalışma koşulları, çalışan profilleri, uygulanan İKY süreçleri ve alışveriş merkezlerinde karşılaşılan sektörel istihdam problemleri, İstanbul’daki AVM’ler üzerinden incelenecektir.

İlgili bölüm, sektörün ileri gelen İKY yöneticileri ile yapılan yapılandırılmış birebir görüşme yöntemi ile elde edilmiş olan ve birincil kaynak niteliği taşıyan görüşme metinlerine dayanılarak yazılmıştır.

3.1. Alışveriş Merkezlerinin Tarihsel Gelişimi

Eski çağlara baktığımızda, Antik Yunan'da agoralar, Roma İmparatorluğu'nda forumlar, Doğu imparatorluklarındaki pazar ve çarşılar, o zamanlarda toplumların ihtiyaç duyduğu ürünleri temin edebilecekleri mekanları teşkil etmekteydi. 16. Yüzyıl ve 20. Yüzyıl arasındaki dönemde ise, kent merkezlerinde bulunan pazar ve panayır yerleri, toplumsal açıdan hem alışveriş hem de sosyalleşme, haberleşme ihtiyacına hizmet etmekteydi. Ticaret yolları üzerinde kurulan han, pasaj tarzı kervansaraylar da hem konaklama hem ürün ve hizmet temini amacına hizmet eden oluşumlardandı.

İlk başlarda takas ekonomisinin yönettiği bu alanlar, paranın aktif olarak ticari hayatta yer almasıyla birlikte, satıcıların kişisel olarak belirlediği fiyatlar aracılığıyla idare edilmişlerdir. Ticaret ağlarının gelişmesi, altyapı ve ulaşım teknolojilerinin ilerlemesi ile kent merkezleri ve alışveriş alışkanlıkları da değişime uğramıştır. Kentin belirli bölgelerinde ve belirli günlerinde kurulan açık hava pazarları, kitlesel üretim ve teknolojik gelişmeler paralelinde kapalı mekanlara, pasajlara, süpermarketlere zamanla da alışveriş merkezlerine dönüşmüştür.

Küreselleşme, dijitalleşme, kitlesel üretim kavramlarının damga vurduğu 20.yüzyıl, sosyo-ekonomik değişimlerin belirgin boyutlarda yaşandığı bir dönem olmuştur. Toplumsal yapıların değiştiği, istihdam koşullarının ve tüketim alışkanlıklarının birbirine paralel yönlerde evrildikleri süreç olan 20.yüzyıl, aynı zamanda alışveriş merkezlerinin tohumlarının atıldığı, büyüyüp-geliştiği dönem olmuştur. İki dünya savaşı, Soğuk Savaş dönemi, Petrol Krizi gibi çok önemli politik ve sosyo-ekonomik olayları kapsayan 20.yüzyıl, savaş sonrası dönemde üretim modellerinde yaşanan dönüşümlerle şekillenmiştir. Kitlesel üretime geçilmiş, nüfus artışları beraberinde kitlesel tüketimi getirmiştir. Ürün çeşit ve sayısının arttığı bu dönemde, arzın tüketildiği kitlesel tüketim mekanları ön plana çıkmıştır.

Açık hava pazarlarının iklim koşullarından fazlasıyla etkileniyor oluşu, zamanla yerini çok katlı yapılara, pasaj benzeri kapalı oluşumlara bırakmıştır (Patat, 2018:47). Batı toplumlarında meydana gelen Sanayi Devrimi ve beraberinde üretim tezgahlarının yerini alan fabrika üretimi ile tüketimi kolaylaştıracak büyük mağazalar ortaya çıkmış, Amerika'da süpermarketler, Avrupa ülkelerinde hipermarketler yayılmaya başlamıştır (Kademoğlu, 2011:24). Çalışma saatlerinin belirli ve uzun olduğu, kalabalık aile yapısının çekirdek aileye evirildiği, kadınların da çalışma yaşamında aktif yer aldığı 20.yüzyıl'da, zaman-mekân kısıtı içerisinde tüm fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçların giderildiği bir aktivite olarak alışveriş olgusu, alışveriş merkezlerini de beraberinde getirmiştir (Gürz, 2014:55). Modern zamanlara gelindiğinde alışveriş merkezleri, kültür-sanat aktiviteleri, spor salonları barındırarak etki alanlarını genişletmiştir (Aytar, 2013:2).

Kentlerin özellikle 1950'lerden sonra banliyöler yaratarak büyümesi, kent çevrelerinde konut ve ticari yapı ihtiyacı yaratmış, yaygınlaşan otomobil kullanımı, çalışma yaşının düşüşü ve artan hane içi gelir, yeni tüketim alanlarını gerekli kılmıştır. Gerek kent dışında çevresel gelişime katkı sağlamak gerek bölge halkının ihtiyaçlarını gidermek amacıyla ortaya çıkan alışveriş merkezleri, özellikle savaş sonrası kentsel dönüşümde itici güç olmuştur. Başlarda lineer akslar ve kapalı alanlar olarak planlanan AVM'ler, zamanla açık, yarı açık konseptlerde tasarlanarak kentsel uyum dikkate alınarak planlanmıştır. Hedonist tüketim anlayışının gelişimiyle boş zaman değerlendirme aracı olan alışveriş, aynı zamanda eğlencenin, sosyal aktivitelerin, spor ve sağlık mekanlarının, sinema ve tiyatro alanlarının dahil edildiği alışveriş merkezlerinde yoğunluk kazanmıştır.

1950'lerde iklim koşullarından etkilenmemek ve konforlu alışveriş imkânı sunmak amaçlı tamamen kapalı tasarlanan AVM'ler tek büyük mağaza konsepti ile açılmış, zamanla büyük mağaza sayılarını artırmaya başlamıştır. 1970'li yıllarda çok katlı AVM tarzı ortaya çıkmış, AVM'ler farklı işlevleri bir araya getirmiştir (Kademoğlu, 2011:41). Yayılan ve sürekli konsept gelişiminin yaşandığı AVM sektörü, 1970'li yıllarda tüm dünyada perakende sektörünün lokomotif gücü olmuştur (Aytar, 2013:64).

1980'lere gelindiğinde, yatırım anlamında doygunluğa ulaşan alışveriş merkezi sektörü olgunlaşmış ve uzmanlaşmış, uygun fiyatlarla geçmiş sezon ürünlerini satışa sunan fabrika satış mağazaları (*outlet* mağazalar) bünyesine katmıştır (Kartal,2013:22). 1990'lı yıllarda yaşanan finansal krizler ve ulaşılan sektör yatırım doygunluğu sebebiyle kısa süreliğine yavaşlayan AVM yatırımları, önemli zincir mağazaları bünyelerine katmaları ile birlikte ilginin büyümesine yol açmıştır (Çelikkol, 2015:18).

2000'li yıllarda AVM'lerde tema ve konsept gibi tüketicinin ilgisini çekmede önemli olan pazarlama kavramları ayırt edici tasarım sunmada önemli hale gelmiştir. Mimari olarak ve tema kullanımı anlamında AVM'lerin farklılaşması 2000'li yıllara damgasını vuran sektör gelişmesidir. Ticari ofis ve konut projelerinin birleştiği karma projeler, tüketiciye maddi manevi pek çok ihtiyacını giderebileceği yaşam merkezi konseptleri ön plana çıkmaya başlamıştır. Küresel alana damgasını vuran teknoloji ve hız kavramları da yine bu temalarda yerini bulmuştur. Sosyal medyanın yaygın kullanımı ve yalnızca bireysel hayatlarda değil ekonomik anlamda da verimli bir tüketim kanalı oluşu, mekanların da tüketilebilen duygular ve ambiyanslar sunmasını sağlamış, AVM'lerin yaşam tarzı sunmaya yönelmesine yol açmıştır. 2000'li yılların ilk on yılından sonra pazarlama ve tüketiciye farklı hizmet ve deneyimler sunma anlamında uzmanlaşan AVM yatırımları, sokak sanatlarına, sokak lezzetlerine AVM ortak kullanım alanlarında yer vererek güvenli ve popüler cadde deneyimini de içermeye başlamıştır.

Görüldüğü gibi, geçmişte sınırlı tüketimden kitlesel tüketime geçiş, iklim koşulları, nüfus yoğunluğu gibi kısıtlar çerçevesinde planlanan AVM yatırımları artık çok farklı dinamiklerden etkilenir olmuştur. Bu dinamikleri takip etmek ve bünyesinde barındırmak, AVM'lerin popülerliği anlamında da rekabette ayırt edici unsurlardan olmuş; geçmişte üzerinde durulmayan pek çok kavram ve konsept AVM yatırımlarında kendisine yer bulmuştur.

3.2. Alışveriş Merkezlerinin Genel Özellikleri

Türkiye’de alışveriş mekanlarının kökenleri, Osmanlı ve hatta Selçuklu dönemlerine kadar uzanmaktadır. Örneğin günümüze kadar uzanan Kapalıçarşı, 1461 yılında İstanbul’un fethinden hemen sonra kurulmuş, finansman olarak vakıf yatırımı olacak şekilde planlanmıştır (Kademoğlu, 2011:21). Osmanlı İmparatorluğu’nun geniş ve zengin ürün yelpazesinin vitrini olan Kapalıçarşı, daha o zamanlarda uluslararası rekabet piyasasında adı geçen bir proje olmuştur (Ayakdaş, 2018). Zamanla metropol haline gelen İstanbul’da, İstiklal Caddesi önemli pasajları içinde bulunduran, açık hava mağazaları ve çok katlı yapılarıyla dikkat çeken ilk ve en önemli alışveriş noktası olmuştur.

Cumhuriyet sonrası modernleşme çalışmaları sürdüren ülkemizde perakende türleri gelişirken yatırım finansmanı olarak devlet desteği ve teşvikleri ön plana çıkmıştır. Yerel belediye yahut kamu kurumları fonları ile gelişen organize perakende türleri süpermarketler ve hipermarketler olmuştur (Çağlar, 2018:30). Özellikle 1980’lerde hız kazanan uluslararası serbest ticaret uygulamaları, Kuzey Amerika ve Batı Avrupa olmak üzere, perakende sektörüne organize ve modern bir yapı kazandırmış; 20.yüzyılın son çeyreğine gelindiğinde perakende sektörü, gelişmekte olan ülkelerde de organize bir yapıya bürünmüştür (Aytar,2013:79). Türkiye’de ilk örneğinin 1980’lerde görülmeye başlandığı AVM yapılanmasının ilk örneği İstanbul Bakırköy ilçesindeki Galleria AVM olmuştur (Bayhan, 2011:243).

Yönetim ve danışmanlık firması Jones Lang LaSalle (JLL)’in “Türkiye Ticari Gayrimenkul Pazarı Görünümü 2018 Yarı Yıl Raporu” na göre, 2018 yarıyılı itibariyle Türkiye’de aktif 411 adet alışveriş merkezinden 118 adeti İstanbul’da bulunmakta olup, halihazırda inşaat halinde 18 adet alışveriş merkezi projesi vardır. Söz konusu rapora göre, İstanbul son bir yılda perakende yoğunluğunun metrekare bazında en çok arttığı il olup; 1.000 kişi başına 313 m² perakende alanı düşmektedir. AVM yatırımları incelendiğinde üç büyük kent olan İstanbul, İzmir ve Ankara’nın ön planda olduğu, AVM sektörünün lokomotifi olan İstanbul’un toplam kiralanabilir alanın %38’ini barındırdığı görülmektedir.

Özellikle Avrupa yakasında Merkezi İş Alanı (MİA) olan Şişli’de yoğunlaşan AVM’ler dikkat çekmekte olup, aynı yakada Beylikdüzü istikametindeki D100 karayolu da AVM yatırımlarının yoğunlaştığı, Maltepe ve Pendik’in AVM yatırımlarında dikkat çektiği görülmektedir. Yatırım türü olarak, AVM sektörüne yapılan 58 milyar dolarlık yatırımın 17 milyar dolarlık kısmı, %30 pay oranı ile yabancı yatırımcılara ait olup; yerli yatırımlar toplam kiralanabilir alanın %70’ine sahip yatırımlar ile ağırlığını korumaktadır.

Ancak gelecekte İstanbul’da AVM yatırımlarında azalmalar beklenmektedir. Nitekim Alışveriş Merkezleri ve Yatırımcıları Derneği (AYD) Başkanı Hulusi Belgü’ye göre, AVM sektöründe yaşanan kiralamalarda Türk Lirasına dönüş ve yükselen faiz oranları sebebiyle AVM sektöründe yeni yatırımlarda azalmalar yaşanacak, yatırımlar daha çok eskiyen, işlevini yitirmiş AVM’lerin yenilenmesi şeklinde gözlemlenecektir.

Türkiye’de AVM sektöründe çalışanların dağılımına baktığımızda, ağırlıklı olarak 18-35 yaş aralığında, cinsiyet ve demografik özellikler anlamında heterojen bir çalışan profili mevcuttur. Ağırlıklı olarak genç kuşağın istihdam edildiği alışveriş merkezlerinde, eğitim, kişisel yetenek ve yetkinlikler değerlendirilerek her yaştan ve her kesimden kişinin istihdam edildiği ve bu nedenle istihdamın geniş bir yelpazede gerçekleştiği görülür. Haftanın her günü, 10:00-22:00 saatleri arasında ziyaretçilerine hizmet veren AVM’ler, tüketim kültürünün dinamik tutulduğu kamuya açık mekanlardır. Günde on binleri geçen ziyaretçi sayısı, senede milyonları bulmakta; perakende sektörünün dinamizmi en çok bu mecralarda hissedilmektedir.

Yüksek ziyaretçi sirkülasyonunun olduğu AVM’ler, etkin ve verimli yönetilmesi, ziyaretçi devamlılığı için büyük önem arz eder. Çünkü bir AVM’nin başarısı, sadık tarafından tercih edilmesiyle ve bu sadakatin sürdürülebilir olmasıyla yakın ilişkilidir. Türkiye’de yaklaşık 30 yıllık bir geçmişe sahip olan AVM sektörü, genç bir sektör olmakla birlikte, AVM yönetimi alanında uzman kişiler genellikle AVM yatırımlarının ilk zamanlarında sektöre giriş yapmış ve zamanla tecrübe edinmiş ve tanınmış kişilerdir.

Türkiye’de AVM yönetimi iki kanaldan ilerlemektedir. AVM yatırımcısı olan şirketin aynı zamanda AVM yönetimini de üstlendiği yönetim tarzı bu kanallardan ilkidir. Kuruma özel proje yönetimi anlamına gelen kurumsal proje yönetimi veya mülk yönetimi (*inhouse management*), dış kaynaklar aracılığıyla temin edilmeyen yönetim işlevini kurumun kendi içinde icra etmesini ifade eder. Bu kanalda, AVM yönetim kadrolarını ya tamamen yatırımcılar üstlenir ya da yatırımcıların seçip-görevlendirdiği kişiler AVM yönetiminde yer alır. İKY süreçlerini ihtiyaç duyulan pozisyona göre yönetim kurulu üyelerinin ya da ilgili departman yöneticilerinin, varsa İK departman yetkililerinin yürüttüğü mülk yönetimi AVM yönetim ofislerinde çalışma koşulları, perakende mağazalara kıyasla adaylar için daha tercih edilir çalışma koşulları sunmaktadır. Zira yükselme olanakları daha gelişmiş olup; AVM sektöründe var olan tecrübeli ve nitelikli çalışan ihtiyacından dolayı, belirli bir yeterliliğe gelen çalışanlar başka yatırımlarda yer alabilmektedir.

AVM yönetimlerinde bir diğer yönetim kanalı, yönetim danışmanlığı firmalarıdır. İlgili yönetim danışmanlığı firması, AVM yatırımcısına nitelikli yönetim kadrosu oluşturarak hizmet vermektedir. AVM yönetim ofisi çalışanlarına dair tüm İKY süreçlerini yürüten yönetim danışmanlığı firmalarının tercih edilirliliği, AVM yatırımcısı olan müşterilerine sundukları ve sunacakları hizmetin başarısıyla doğru orantılıdır. Bu nedenle yönetim danışmanlığı firmalarında kişisel gelişim, yetkinlik ve yeterlilik geliştirme, sürekli iyileştirme ve sürekli rotasyon gibi gelişim fırsatları sunulmaktadır. Ve kurum içinde sunulan bu eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışan adayları için ilgi çekici olmaktadır. Geniş bir hizmet sunum portföyü olan yönetim danışmanlığı firmalarında, sıklıkla yapılan rotasyonlar ile çalışanların değişiklik karşısında esneklik ve uyum kabiliyetleri diri tutulmakta; aynı çalışan firma bünyesindeki farklı projelerde ve hatta farklı pozisyonlarda görev alarak kişisel niteliklerini geliştirme fırsatı yakalayabilmektedir.

AVM’lerde bulunan perakende mağazalar ise, perakendeci markanın vitrini olma işlevi taşımaktadır. Tüketicilerle yüz yüze iletişim kurulan perakende mağazalarda çalışanlar perakendeci markayı temsil eden yüzlerdir. Marka temsilcisi olma görevi taşıyan perakende mağaza çalışanları, satış baskısı altında ve belirli satış hedefleri ile çalışmaktadırlar. Bu durum çalışanların stres düzeylerini yükseltmekte,

vardiyalı çalışma biçimine ayak uydurmak, iş-yaşam dengelerini sağlamada zorlanmalarına yol açmaktadır. Fiziksel koşullar olarak, dinlenme molaları dışında tüm çalışma sürelerini ayakta geçirmekte, ziyaretçileri sürekli güler yüzle ve düzgün görünümlü fiziksel bütünlük içerisinde karşılamaları beklenmektedir. Perakende mağaza çalışanları işlerini yaparken duygusal ve estetik emek vermekte, bu süreç çalışanları yıpratmakta, perakende sektörü ve AVM çalışma koşulları özelinde bireyler kendilerini gerçekleştirmekte zorlanmaktadır. Mevcut koşullar nedeniyle, perakende mağazalarda çalışan devri yüksek oranlarda seyretmektedir. Yine de AVM'lerin güvenli mekanlar oluşu, kentsel ulaşım ağlarının yoğun olduğu bölgelerde yer almaları, içeride kuralları belirli olan bir sistem kurulması ve cadde mağazalarına oranla daha medeni ilişkilerin kurulduğu ve çalışılan mağaza imajına göre çalışanlara sosyal statü kazandırdığı gibi nedenlerle AVM'lerdeki perakende mağazalar tercih edilmektedir. Çalışma ilişkilerinin esnekleştiği 21.yüzyıl çalışma koşulları değerlendirildiğinde, kayıtlı istihdama yaptığı katkı yadsınamayan AVM'lerde, sosyal güvenceye sahip olma oranı hem bünyesinde bulunan kurumsal firmaların yasal mevzuata uymaları hem de AVM yönetim kadrolarınca işe giriş-çıkışların sürekli denetlenmesinden dolayı yüksektir.

AVM'lerdeki alt-işveren ilişkileri temizlik ve güvenlik işlerinde kurulmakla birlikte, AVM yönetim kadrosunun etkin yönetim gerçekleştirmek ve kusursuz hizmet sunmak için ilgili çalışanlara müdahaleleri bulunmaktadır. Bu durum çalışanlarda yetki belirsizliğine dair stres yaratmakta, zaman zaman görev tanımlarının dışında işlere yönlendirilmeleri, çalışma konsantrasyonlarını bozmaktadır.

Genel olarak tüm çalışanların dinamik, güler yüzlü, yeniliğe ve değişime açık olma, farklı nitelik ve yetenekleri kazanmaya eğilimli olma gibi becerilere sahip olması gereken AVM sektöründe İKY bu sebeple önemli bir noktadadır. Genç ve sürekli yenilenen AVM sektöründe, sektörün ve içinde bulunan bilgi çağının dinamiklerine uyum sağlayabilecek, çok kültürlü ortamlarda çalışmaya yetenekli, gelişime açık ve değişimden keyif alan, sürekli gelişim çizgisinde ilerleyebilecek potansiyeldeki adayların işe alımı, elde tutulması ve eğer mevcut değilse kurum

içerisinde yetiştirilmesinde İKY işlevlerinin etkin kullanılması işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri için baskın önemdedir.

Bu başlıkta Türkiye ve özellikle İstanbul'daki AVM'lerin genel özellikleri kısaca açıklanmaya çalışılmış olup ilerleyen bölümlerde bu hususlara ayrıntılarıyla değinilecektir.

3.3. Alışveriş Merkezlerinde Çalışan Profili ve Çalışma

Koşulları

Alışveriş merkezleri, perakende sektörünün en önemli tüketim alanlarıdır. Yaşadığımız bilgi, teknoloji ve hız çağında toplumsal yapılar değişime uğramış, çalışma ilişkileri ve çalışan profili de bu sosyolojik değişimlerden etkilenmiştir. İç ve dış göç olgusu, tarım sektörünün hizmet sektörü karşısında küçülüşü, hizmet sektörünün hızlı yükselişi ve sürekli gelişimi, hizmet sektörünün en önemli dalı olan perakende sektörünü de etkilemiştir. Tüketici davranışları ve tüketim alışkanlıklarının değişimi, perakende sektörüne yeni ufuklar açmış, yeni tüketim mecraları kurulmuştur.

Toplumsal yapıların değişimi, çekirdek aileye yönelik ve hatta tek ebeveynli aile sayısındaki artış, kadınların çalışma yaşamına girişi, artan genç işsizlik oranları ve dalgalanmalar yaşayan ekonomi piyasası, krizler, dinamik ve sürekli tüketimin gerçekleştiği AVM'leri çalışan adaylar için çekici kılmaktadır. Zira AVM'ler kurumsal perakende şirketlerini bünyesinde bulundurarak kayıtlı istihdama katkı sağlarlar. Ve çalışma ilişkileri büyük bir oranla yasal mevzuatlar ışığında gerçekleşir.

Eğitim aldığı alanda çalışma fırsatı bulamayan gençler, emekliliğe hak kazandıktan sonra da ücret geliri elde etmek isteyen ergin kişiler, tek ebeveyn olan profesyoneller, tek yaşayan profesyoneller, eğitim hayatına devam eden öğrenciler, yabancı dil yeteneği gelişmiş oturma ve çalışma izni olan göçmenler, yaşadığı kentte bölgesel ekonomik ve siyasi krizden uzaklaşıp metropolde yaşam kurmak isteyen adaylar gibi çok geniş bir kitleye hitap eden AVM'ler bu kişilerin kolayca istihdama dahil edilmesi için de en önemli yerlerdir. Zira ortalama bir AVM'nin on binlere

varan istihdam potansiyeli bulunmakla birlikte, çalışan devir oranı yüksek olduğundan çalışan ihtiyacı süreklilik arz eder.

Dolayısıyla toplumun pek çok farklı kesiminden, pek çok yaş grubundan olan adaylar, AVM’lerde çalışma imkânı bulmaktadır. Vasıflı, vasıfsız toplumun pek çok kesiminden kadın, erkek ve ayrımcılığa uğramış ancak artık bu önyargı ve kalıplar yıkıldığı için pek çok eşcinsel bireyler de AVM’lerde bulunan kaliteli çalışma ortamı sayesinde çalışma yaşamına girmektedir. Umut vaat edici olan bu gelişmeler aynı zamanda çalışan profilini zenginleştirmektedir.

AVM’lerin güvenli, temiz, konforlu ve ferah alanlar oluşu, belirli kurallar çerçevesinde medeni ilişkilerin kurulması, sosyal çevre ve sosyal statü kazanma imkânı suması, ulaşım kolaylığı sağlaması gibi etkenler AVM’lerin pek çok kesimden çalışan adayları için tercih edilme sebebidir. Çalışma koşulları, sektörlerde yaratılan diğer işlere göre nispeten daha tercih edilir olan AVM’ler olumlu çalışma koşullarının yanında dezavantajları da bünyesinde barındırmaktadır. Perakende mağazalarda satış kotasının çalışanlar için stres yaratması, yapılan işin tüm gün ayakta durarak ve güler yüzle gerçekleştirilmesi duygusal ve estetik emeğin yoğun olarak kullanılmasını gerektirir. Bu da çalışanlarda ruhsal ve fiziksel yorgunluğa, zaman zaman tükenmişlik hissine yol açar. Özel gün ve bayram tatilleri gibi alışveriş ve ziyaret yoğunluğunun olduğu zamanlarda çalışma sürelerinin belirsiz bir şekilde uzaması ve bu günlerde çalışma zorunluluğu, vardiyalı çalışmaya biyolojik ve psikolojik olarak alışmanın zorluğu, rol belirsizlikleri, çalışma arkadaşları ile yaşanan çatışmalar, ziyaretçi olarak AVM’ye ve perakende mağazalara gelen tüketicilerin de en az çalışanlar kadar toplumun farklı kesimlerinden oluşu ve bu farklılığa uyum sağlamanın çalışanlarda yarattığı zihinsel ve psikolojik yorgunluk hissi, AVM’lerdeki çalışma koşullarının özelliklerindendir. Alt işveren ilişkisinin kurulduğu temizlik ve güvenlik işlerinde çalışanlar için de aynı olumsuzlukları sayabilmekle birlikte, ilgili çalışanlar kendi şirketlerinin yanı sıra AVM yönetim şirketi yetkililerinin de denetim ve kontrolü altındadır. AVM’ye gelen ziyaretçi yelpazesine uyum sağlaması beklenen bu çalışanlar için de bu durum stres yaratmaktadır. Herhangi bir ziyaretçi ile ilgili çalışanların sorun yaşaması durumunda zaman zaman da olsa çalışanın işten çıkarıldığı görülmektedir. Yaşanan

sorun, AVM kurallarının uygulanması sonucunda bile gerçekleşse, tüketici her zaman haklıdır felsefesi, ne yazık ki çalışanlar için maddi problemlerin yanında manevi yani psikolojik problemlere ve stres kaynaklı rahatsızlıklara neden olmaktadır.

Böylece işe ve kendine yabancılaşan çalışanın, kendini gerçekleştirme hatta bazen sadece işini yapması bile kişisel hayatını olumsuz etkileyecek sorunlarla karşı karşıya kalmasına neden olabilmektedir.

AVM yönetim ofisi çalışanları için, nispeten daha elverişli koşullar sunan AVM'lerde yönetim çalışanları, AVM bünyesindeki perakende mağaza çalışanları, alt işverenlik ilişkisi kurdukları şirket çalışanları ve ziyaretçiler arasında düzenli, güvenilir ve olumlu ilişkiler kurmaktan ve birlikte çalışılan iş ortaklarının koordinasyonundan sorumludur. Ziyaretçi tercihinde AVM yönetim politikalarının önemi yadsınamayacak düzeydedir. Zira bölge, şehir ve AVM konseptine göre ziyaretçi yelpazesi değişmekte, ilgili ziyaretçilerin talep ettiği ürün ve hizmetler farklılaşmaktadır. Ulusal ekonomik göstergelerin de etkili olduğu perakende sektöründe AVM yönetim politikaları, sayılan tüm farklılıkları ve potansiyel fırsatları görerek üretmeli ve uygulamalıdır. AVM yatırımcısı şirket veya şirketlerin beklenti ve imkanları hitap edilen veya hedeflenen ziyaretçi kitlesinin talep ve beklentileri, alt işveren ilişkisi kurulan çalışanların, AVM yönetim ofisinde çalışanların koordinasyon ve motivasyonu, mevcut perakendeci markalar ile iş birliğinin olumlu bir çizgide sürdürülmesi gibi pek çok noktayı yönetim politikalarına ve çalışanlara yansıtmak, AVM yönetiminin görevidir. AVM yönetiminin kurduğu çalışma ilişkileri çok taraflı ve her bir tarafın yüksek önem arz ettiği bir görünüm ifade eder. Bu nedenle stres unsurları burada da karşımıza çalışma koşulları dezavantajı olarak çıkmaktadır.

3.3.1. Alışveriş Merkezlerinde Çalışan Profili

Türkiye gibi gelişmekte olan, talebin henüz doyum noktasına ulaşmadığı ülkelerde perakende sektörü, ulusal ekonominin lokomotifi sayılacak büyümeler yaşamaktadır. Her yıl çift haneli rakamlara ulaşan perakende büyüme oranları içerisinde organize perakendenin amiral gemisi olan alışveriş merkezlerinin yarattığı istihdam ise, kayda değerdir. Barındırdığı marka ve mağazalarda, AVM yönetim kadrolarında, AVM yönetiminin kurmuş olduğu alt işveren ilişkileri sonucunda istihdam edilen çalışanlar ve dolaylı olarak AVM'lere hizmet eden, danışmanlık veren teknik, lojistik destek ekipleri düşünüldüğünde, orta büyüklükte (20.000-39.999 m² toplam kiralanabilir alana sahip) bir AVM'de yaratılan istihdam 10.000'i bulmaktadır.

Akademik araştırmaların yetersiz kaldığı, AVM yönetimleri tarafından ayrıntılı bilgi paylaşımının yapılmadığı AVM'lerde istihdam konusunda, bu zamana kadar yapılmış araştırmalar ışığında, ağırlıklı olarak 18-35 yaş grubunun istihdam edildiği ancak işin statüsüne göre bu yaş aralığının aşağı ve yukarı oynadığı görülmektedir. Örneğin; lüks tüketim ve daha özel tüketici tabakasına hitap eden mağazalarda dinamik, güler yüzlü, iletişimi kuvvetli, kişisel bakımına özel gösteren 18-25 yaş grubu tercih edilirken; temizlik, güvenlik gibi alt işveren ilişkilerinde 30 yaş ve üzeri çalışanların istihdam edildiği görülmektedir.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın hazırladığı bir raporu göre, araştırma kapsamına alınan 280 AVM'de çalışanların %53'ünü erkekler, %47'sini kadınlar oluşturmaktadır (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı , 2013). Aynı araştırmaya göre çalışanların %75'inin 18-35 yaş grubunda olduğu ve %81'inin lise ve üzeri eğitim düzeyinde olduğu görülmüştür. Çalışanların %82'sinin sektörde en fazla 3 yıldır yer alması ise, çalışanların bu sektörü çeşitli sebeplerden dolayı kariyer odaklı görmediklerini göstermektedir. Kariyer.net'in yaptığı bir araştırmaya göre, üniversite öğrencilerinin sektörde yoğun bir şekilde istihdam edildiği görülmektedir. Bunun sebebi ise geçici bir süreliğine ücret kazanmak için perakende sektörünün

dinamik yapısının tercih edilmesidir. Yine aynı rapora göre, çalışan adaylarının %69'u İngilizce bilmektedir.

Yapılan başka bir araştırmada, perakende sektörü işe alım basamağının rahat bir şekilde geçilmesi ve daha kolay istihdama dahil olma imkanları dolayısıyla, özellikle genç adaylar açısından tercih edildiği ortaya konmuştur (Özkaplan vd., 2013: 15). Yine Başol ve Saruhan'ın yaptığı araştırmada, işgücü piyasasında halihazırda var olan olumsuz şartlara sahip niteliksiz işlere kıyasla, AVM'lerdeki işlerin insan onuruna yakışır olmasa bile, adaylara daha cazip geldiği ortaya konmuştur (Başol ve Saruhan, 2018:142).

3.3.2. Alışveriş Merkezlerinde Çalışma Koşulları

Tüketimin yeni boyutlar kazanıp, farklı anlamlar ifade ettiği günümüzde alışveriş merkezleri tüm bunların gerçeklik bulduğu yerlerdir. Belirli büyüklükteki bu yapılar, belirli yönetim kadrolarınca, belirli bir düzen ve kurallar bütünü eşliğinde idare edilmektedir. Her gün on binlerce ziyaretçi girişinin görüldüğü AVM'ler, sene içerisinde milyonları bulan tüketici kitlesine hizmet etmektedir. Şüphesiz bu yoğunluk, AVM yönetim kadrolarının, marka ve mağaza çalışanlarının, genelde alt işveren ilişkisi kurularak istihdam edilen temizlik ve güvenlik çalışanlarının çalışma koşullarını etkilemektedir.

Türkiye incelendiğinde AVM'lerin sabah 10:00'da açılıp, akşam 22:00'de kapandığı görülmektedir.¹ Söz konusu 12 saat boyunca ziyaretçi girişine açık olan AVM'ler, açılış öncesi ve kapanış sonrası da hazırlık, düzenleme, temizlik, tadilat, lojistik çalışmalarına ev sahipliği yapmakta, bu süreçlerde mağaza çalışanları, yönetim çalışanları, temizlik ve güvenlik çalışanları mesailerini sürdürmekte ve hatta gece mesaisi olarak 22:00 sonrası mesai uygulamaları yapılmaktadır. Tüketici ziyaret ve alışveriş eğiliminin yüksek olduğu bayram ve yılbaşı tatilleri, resmî tatiller, sezon değişim ve indirim dönemleri, okul tatilleri, yaz tatilleri, alışveriş festivalleri gibi özel gün ve haftalarda, AVM'de çalışan personellerin de iş yükü artmakta, AVM

¹ Bu uygulamaya 2018 yılında Ankara Valiliği Ticaret İl Müdürlüğü tarafından 6585 sayılı Perakende Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanun'un 13.maddesi kapsamında istisna getirilmiş olup; başkent Ankara'daki tüm AVM'lerin, Ramazan ve Kurban Bayramı'nın 1. Günü ve her yıl 1 Ocak günlerinde kapalı olacağı karara bağlanmıştır.

açılış ve kapanış saatleri esnetilmekte ve mesai saatleri uzamaktadır. İlgili dönemler, mağaza çalışanlarını olduğu kadar, yönetim, temizli, güvenlik çalışanlarını da etkilemekte, gerekli durumlarda belirli saatlerde daha fazla sayıda personelin görev başında olması sağlanmaktadır.

AVM’lerde çalışma koşulları AVM yönetim ofislerinde, AVM içindeki perakende mağazalarda ve alt işverene bağlı çalışanların çalışma koşulları olarak üç başlık altında inceleyebiliriz.

3.3.2.1. Yönetim Bölümünde Çalışanlar Açısından

Perakende sektör dinamikleri, ulusal ekonomi, değişen tüketici davranışları ve genel tüketim eğilimleri gibi pek çok konuda bilgi, plan, program, strateji sahibi olmanın, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmada ana öneme sahip olduğu AVM yönetimi, faaliyet döngüsü çok kapsamlı bir alandır. AVM yönetimi ev sahibi olarak düşünüldüğünde, yapıya giriş yapan kiracı markalar kadar ziyaretçi olarak isimlendirilen tüketicilerin de memnuniyetine yüksek önem verilir. Aynı zamanda tarafların uyacağı kurallar da gözetilir. Zira AVM’ler kamuya açık alanlar olsalar da özel işletmelerdir ve etkin, verimli yönetim için belirlenmiş kurallara uyulması zorunluluk arz eder. Konuyla bağlantılı olarak C Mülk yönetimi şirketi İK yetkilisi S’ye göre de, yaratıcı çözümler sunan, sağlıklı iletişim kurmada başarılı, pratik düşünen, kriz yönetimi becerisine sahip, trendleri yakalayan, ufku açık çalışanlar, AVM yönetimlerinde fark yaratanlar olarak yer alır(Bkz. Ek. 3).

Doğrudan AVM yatırımcısı şirket tarafından istihdam edilen veya şartları belirlenmiş sözleşmeler yapılarak profesyonel yönetim ve gayrimenkul danışmanlığı şirketlerince yönetimi devralınan AVM yönetimlerinde çalışma koşulları nispeten daha düzenli ve uygundur. Ücret düzeyleri ve özlük hakları çoğunlukla mağaza çalışanlarından daha yüksek olan AVM yönetimleri, yol, yemek ücretleri desteği, bayram ve özel günlerde çalışanlara dağıtılan kar payları, çalışanların birlikte vakit geçirip, eğlenebilecekleri sosyal alanlar ve imkanlar açısından da perakende mağaza çalışma şartlarından ayrışır. Belirli mağazalarda AVM yönetimlerine sunulan ayrıcalıklı alışveriş kampanyaları da AVM yönetiminde çalışmanın avantajlarıdır. AVM’de var olan kiracı markalar ve ilgili markaların üst düzey yöneticileri ve marka

merkez ofisinde bulunan yetkilileriyle sürekli iletişim halinde olup; iş birliği çalışmaları yapmak da AVM yönetim çalışanlarının sosyal ağ (*network*) kurup-geliştirmelerine yardımcı olur.

AVM yönetimlerinde göze çarpan departmanlar, muhasebe, işletme-operasyon, reklam ve halkla ilişkiler, pazarlama, hukuk ve teknik birimlerdir. Bu birimlerden oluşan AVM yönetim kadrosu, üst yönetim tercihlerine göre daraltılıp-genişletilebilmektedir. Örneğin, kimi AVM yönetim yapılarında muhasebe departmanı bulunmazken, kimi yönetim yapılarında muhasebe departmanı çalışan sayısı 3'ten fazla olup; ek olarak finans ve sözleşme birimleri de muhasebe departmanı bünyesinde yer almaktadır.

AVM yönetimi çalışanları ağırlıklı olarak 09:00-18:00 saatler arasında çalışma düzenine dahil olup, departmanlar arasındaki iş bölümüne göre 18:00'den sonra ve hatta 24 saat boyunca AVM içerisinde yönetim çalışanlarından bir veya birkaç yetkili mesaisine devam eder. AVM açılış öncesi ve AVM kapanış sonrası mağazaların gerçekleştirdiği tadilat, reyon ve depo düzenleme, lojistik ürün temini gibi çalışmaların iş güvenliği ve hukukuna uygunluğunu denetleyen bu yetkililer, AVM yönetiminin yürüttüğü ortak alan temizlik ve güvenliği, teknik bakım-onarım gibi çalışmaları da organize eder. Kariyer yönetiminin etkin kullanıldığı kimi AVM yönetimlerinde kişisel gelişimini tamamlayan, alanında uzmanlığını kanıtlayan çalışanların terfi ettiği veya farklı departmanlarda gelişimlerini devam ettirdikleri görülürken; kimi aile şirketlerinde yukarıda bahsi geçen yönetim kadrolarındaki çalışanlar kolay kolay değişmez ve kariyer basamakları yukarıya doğru yükselmeyi destekler şekilde planlanmamıştır.

Resmî tatil ve özel günlerde çalışma konusunda AVM yönetim kadrolarında yer alan operasyonel birimler (ortak alan temizlik ve güvenliğinden sorumlu işletme departmanı, teknik çalışmalardan sorumlu teknik departman ve müşteri ilişkilerinde kilit öneme sahip danışma ve otopark ödeme birimleri gibi) çalışmakta, idari birimler ise çalışmamakta ve izin imkanlarından faydalanmaktadırlar.

3.3.2.2. Perakende Mağazalarda Çalışanlar Açısından

AVM’lerde kiracı konumunda olan mağazalar ise, sıcak satışın ve marka adına tüketicilerle yüz yüze iletişimin kurulduğu dinamik mecralardır. Perakendeci markaların tüketicilere dokunduğu yer olan mağazalar, marka temsili için en önemli alanlar sayılabilir. Bu nedenle iş yoğunluğunun ve satış baskısının yoğun olarak hissedildiği bu alanlar, çalışma ortamının da sürekli bir sirkülasyona şahit olduğu ortamlardır. Özellikle AVM’lerin en kalabalık olduğu tatil ve özel günlerde, mağaza çalışanlarının mesai süreleri esnek olmakta, gerektiğinde ve kimi zaman son anlarda belli olacak şekilde fazla mesai yapmaktadırlar. Vardiyalı çalışma sistemi ile en yoğun saatleri en fazla sayıda çalışan ile atlatmak üzerine kurulu mağaza çalışma düzeninde çalışanlar, kimi zaman dinlenmek için mola bile yapamamakta, yemeklerini AVM ziyaretçileriyle ortak kullandıkları yemek alanlarında yemekte, böylece zihinsel yorgunluklarını tamamiyle dindiremeden çalışma saatlerine geri dönmektedirler. Çalışma saatlerinin büyük bölümünü ayakta geçiren mağaza çalışanları, yüksek kiralardan dolayı sadece satış amacı için tasarlanan ve dinlenme alanı çoğu zaman barındırmayan mağazalarda kendilerine ait bir dinlenme alanı bulamamakta ve yorgunlukları sürekli birikmektedir.

Pek çok marka, mağaza çalışanları için klasik tarzda ve tek tip kıyafet giyilmesini uygun bulup, bu maliyete çalışan adına katlanırken, bu kıyafetler uzun saatler, içinde çalışmaya uygun rahatlıkta olmayabilmektedir. Zira mağaza çalışanları, tüketicilere ürün tanıtım, sunum ve satışını gerçekleştirdikleri gibi, çoğu zaman depo ve mağaza düzenlemesi ve temizliği de yapmaktadır. Markanın temsilcileri olmaları sebebiyle mağaza çalışanlarından, sürekli bakımlı olmaları beklenir. Kimi mağazalarda kadın çalışanlar için günlük makyaj ve erkek çalışanlar için ise günlük sakal tıraşının zorunlu olduğu görülmektedir. Tüketici memnuniyetinin rekabet yarışında en önemli etmen olduğu göz önüne alınarak, mağaza çalışanlarının da tüketici memnuniyeti sağlama odaklı ikna kabiliyetine sahip olmaları, her güne temiz giyimle ve bakımlı bir şekilde başlamaları, güler yüzlü ve dinamik olmaları beklenir. Sürekli mağazalarda vakit geçiren mağaza çalışanları, aynı zamanda güneş ışığı, temiz ve taze havadan da mahrumdurlar.

Yapılan bir araştırmaya göre, yoğun çalışma saatlerine karşılık bir gün haftalık izin, çalışanlara yeterli gelmemekte ve iş yaşam çatışmasına yol açmaktadır (Başol ve Saruhan, 2018:141). Özkaplan vd. 'nin yaptığı çalışmada ise, AVM'lerin sunduğu çalışma düzeni, hane içi cinsiyete dayalı iş bölümü ve sorumlulukları ile birlikte düşünüldüğünde, iş yaşam dengesini sağlamaya engel olmakta, bu sebeple ilerleyen yaşlarda pek çok kadın işi bırakmakta ve yalnızca hane ve hane halkı bakımına hizmet etmektedir (Özkaplan vd., 2013:30).

Perakende sektörüne dair güncel haber ve bilgilerin yer aldığı Retail Türkiye'nin bir haberine göre, bir hazır giyim ve tekstil markasının merkez ofisinde çalışan devri %10'un altında bir seyir izlerken, mağazalar söz konusu olduğunda bu oran %70'lere çıkmaktadır. Buna sebep olarak ise, perakende sektörünün fazlasıyla dinamik ve sektörün bu yapısına uyum sağlamanın oldukça zor olduğu gösterilmektedir (Retail Türkiye, 2019).

Başka bir örnek, 3.000 çalışanından 2.477'sinin mavi yakalı olduğunu belirten Tekzen'de mavi yakalı çalışan devir oranının %35 olduğu ve çalışanların ücret düşüklüğü, çalışma saatlerinin yoğunluğu, hafta tatili yahut genel tatil günlerinde de çalışmak gibi sebeplerle işten ayrıldıkları belirtilmiştir (Plat(Private Label Association of Turkey) Özel Markalı Ürünler Sanayicileri ve Tedarikçileri Derneği, 2019).

Ücret düzeylerinin düşük ve genelde satış kotaları sayesinde kazanılan primlerin önemli bir gelir olması, satış işleminin daha stresli bir ruhsal durum yaratmasına neden olur. Organize perakende sektörünün en önemli avantajlarından biri olan kayıtlı istihdama olan katkısı konusunda, AVM yönetimleri kiracı markaların sosyal güvenceli çalışan istihdam edişini kontrol etse de zaman zaman mağaza çalışanlarının fazla çalışma ücretlerinin ödenmediği de yapılan denetimlerde ortaya çıkmaktadır (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2013).

AVM'lerde perakende mağazalarda çalışma koşullarının olumlu yönlerine değinecek olursak, cadde mağazalarından daha güvenli oluşu, mevsimsel değişikliklerden etkilenmemek adına daha uygun teknik iklimlendirme altyapısına sahip oluşu dikkati çeker. AVM'lerin genelde şehir merkezlerinde ve kentsel ulaşım

ağlarının yoğun olduğu bölgelerde oluşu dikkate alınırsa, işe ulaşmada kolaylık ve uygun yer seçiminde çalışmanın boş zaman kazandırması, avantajlardan sayılabilir. Yine AVM içinde çalışırken, diğer perakende mağazalarda meydana gelen indirimlerin takibimin kolay oluşu ve gerek gıda gerek giyim gibi tüketim ihtiyaçlarının çalışma saatleri içerisinde giderilmesi, esnek çalışma saatleri ve vardiyalı çalışmanın avantajı olarak günün farklı saatlerinde kişisel hayata dair işlerin tamamlanabilmesi, resmî kurumların hizmetlerinden bu boş zamanlarda faydalanılabilmesi yine AVM’lerdeki perakende mağazalarda çalışmanın avantajlarından. Çalışma ortamının düzenli aralıklarla temizleniyor oluşu, AVM içerisindeki kuralların belirli oluşu ve genellikle bu kurallara uygun medeni ve elit tüketicilerle muhatap olunuyor olması, kompleks yapılar olup binlerce çalışan barındırdığından sosyalleşme ve *network* kurma olanaklarının gelişmiş olması, kurumsal yapılar içinde yer almanın yarattığı statü tatmini gibi konular da mağaza çalışanlarının koşullarını avantajlı hale getiren etmenlerdendir. AVM’ler içerisinde çoğunlukla kurumsal şirketler yer alıyor olsa da çalışanların işe giriş ve işten çıkış işlemlerinin, sosyal güvencelerinin denetiminin AVM yönetimlerince yapılıyor olması da mağaza çalışanlarını işverenlere karşı koruyan ve pozitif gelişme sağlayan bir husustur.

3.3.2.3. Alt İşverene Bağlı Çalışanlar Açısından

AVM’lerde var olan alt-işveren ilişkilerinin, ağırlıklı olarak temizlik ve güvenlik işlerinde kurulduğu ve bu kapsamda çalışanların alt-işveren ilişkilerine dahil olduğu görülmektedir. Şartları ve süreleri belirlenmiş sözleşmelerle kurulan bu ilişkilerdeki temizlik çalışanları, AVM ortak alanlarının temizliğinden sorumludurlar. Ağırlıklı olarak 8-9 saat çalışma temposunda, vardiyalı olarak çalışırlar. AVM’nin en yoğun olduğu saatler olan 12:00-18:00 arası saatlerde sayıları artan temizlik çalışanları, ıslak zemin (tuvalet, mescit, bebek bakım odaları), koridorlar, AVM açık alan ve teraslarının temizliğini gün boyu sürdürürler. AVM açılışından önce ve kapanışından sonra yapılan büyük dip köşe temizliklerini yürütürler. Mağazalarda meydana gelen olumsuzluklara, mağaza çalışanlarının temizlik malzemelerinin yetersiz kaldığı durumlarda da ilgili temizlik çalışanları müdahale ederler. Zaman zaman görev tanımları dışında işler yapmaları istenen temizlik çalışanları, ürün

taşıma, alan kurulması gibi işleri de yerine getirirler. Yapılan bir araştırmaya göre, temizlik çalışanlarının temizlik dışı işlerde çalıştırılmalarının, çalışanların iş tatminini olumsuz etkilediği ortaya konmuştur (Erkuş, 2015:122). Bu şekilde değişen görev tanımlarının, çalışanların konsantrasyonunu bozduğu, yine aynı araştırmanın ortaya koyduğu gerçeklerdendir. Temizlik çalışanlarının eğitim düzeylerinin düşük oluşu ve bu nedenle olabildiğince asgaride tutulan ücret düzeyleri, eğitimsizlikten kaynaklanan iş hukuku ve ilgili mevzuatları ve haklarını bilmemeleri çalışanlar için dezavantajlı durumlar olarak nitelendirilebilir. Etkin bir ödüllendirme ve takdir programlarının olmayışı da temizlik çalışanları açısından olumsuz durumlardandır. Yapılan işin kimyasal maddelerle iç içe oluşu da zaman zaman iş sağlığı ve güvenliği zafiyetlerinin yaşanmasına, kimyasal zehirlenmelere yol açabilmektedir. AVM’lerde istihdam edilen temizlik çalışanlarının her birinin sorumlu olduğu alanlar belirlidir ve tüm çalışma saatleri bu bölgelerde geçmektedir. Tıpkı perakende mağaza çalışanları gibi, temizlik çalışanlarının da dinlenme molaları dışında, çalışma saatleri içerisinde oturmaları mümkün olmamakla birlikte aynı zamanda yasaktır. AVM’ye gelen ziyaretçilerin kimi zaman olumsuz tavır ve beyanları, sağlık problemleri ile karşılaştığında kullanılan sağlık izinlerinin işverence iş akdinin feshine kadar götürülmesi ise psikolojik baskının yoğun olduğu çalışma ortamında temizlik çalışanları aynı zamanda stresle de başa çıkmak zorunda kalmaktadır. Yapılan işin yoğunluğu ve ağır şartlara sahip oluşu beraberinde psikolojik ve fizyolojik sağlık sorunlarının yaşanmasına yol açmaktadır.

AVM’lerde alt-işveren ilişkisi ile istihdam edilen bir diğer grup ise, güvenlik çalışanlarıdır. AVM’nin iç ve dış alanlarında, yaya ve araç giriş çıkış noktalarında göre yapan güvenlik çalışanları, iç ve dış alanın güvenlik ve nizamından, güvenli giriş-çıkış ortamı yaratmaktan sorumlu oldukları gibi, mağazaların ve ziyaretçilerin, AVM yönetiminin belirlenen kurallara uymasını da sağlar ve kontrol eder. Çalışma koşulları, güvenlik şirketine ve AVM yönetimi taleplerine göre değişse de genellikle 4 tam gün (Her gün için, 12 saat boyunca) çalışıp, 2 gün izin yapan güvenlik çalışanları, gün içerisinde sürekli iletişim halindedirler ve AVM’lere gelen ziyaretçiler ile ilk karşılaşma alanlarında yer alırlar. Güler yüzlü, misafirperver ve dinamik olmaları beklenen güvenlik çalışanları, yaşanan olumsuz durumlarda ilk

müdahale eden ekiplerdir. Ve gerek yoğun ziyaretçi girişi gerek gün içinde hırsızlık, kavga, şüpheli ve tehlikeli durumlar gibi pek çok olumsuzlukta görevleri gereği yer almaları ilgili çalışanların yoğun stres ve strese bağlı rahatsızlıklar yaşamalarına enden olur. Tıpkı mağaza ve temizlik çalışanları gibi, güvenlik çalışanları da görev başındayken görev gerektirmediği sürece oturmazlar dolayısıyla ayakta ve telsiz, yedek batarya, el detektörü gibi teknik donanımları ile çalışırlar. Ayakta çalışmanın fiziksel yorgunluğu ve her bir ziyaretçi ile iletişim kurulmasının yarattığı zihinsel yorgunluğu, uygun, ferah dinlenme noktalarından yoksun oldukları için atamayan güvenlik çalışanları için de yorgunluk, sürekli biriken ve yıpratıcı bir olgudur.

Güvenlik çalışanlarının işlerini yaparken karşılaştıkları bir diğer sorun da yetki belirsizliğidir. Güvenlik hizmetinin sunulduğu kurum olan AVM yönetim yetkililerinin de güvenlik hizmet sunumuna müdahale etmesi yetki belirsizliğinin kaynağıdır (Soydemir ve Kesici, 2013:239). AVM yönetiminin güvenlik hizmetine müdahalesi, yönetim kurallarına uygun hizmet sunulması için önem ifade ederken, güvenlik çalışanlarını yönetim yetkililerinden şikâyet almamaya yönelik çalışırken strese sokmaktadır.

3.4. Alışveriş Merkezleri Yönetimlerinde İnsan Kaynakları

Yönetimi

Günümüzde rekabet yarışında bilgiyi işleyip, geliştirecek çalışanlar sahip olmak işletmelerin başarıya ulaşması ve sürdürülebilir rekabet avantajını elde tutmaları için hayati önem taşımaktadır. Zira günümüzde sadece başarılı olmak değil, aynı zamanda elde edilen başarıyı da her alanda devam ettirip, geliştirmek, işletmelerin rekabet yarışında ayırt edilmesinde önemlidir. Bilgi üretim ve yönetimiyle iç içe olan bilgi çalışanları, böylece işletme için artı değer yaratan konuma gelmektedir. Bu noktada ise önemli olan bir diğer konu, işletmeye varlığı ve yarattığı artı değer ile, uzmanlık ve yetenekleriyle artı değer yaratacak çalışanları küresel aday havuzunda bulup, işe alıp, elde tutmaktır. Bu nedenle İKY süreçleri ve felsefesi günümüzde stratejik bir önem kazanmış, işletmeler bu konuya daha fazla zaman ve kaynak ayırma gerekliliğiyle karşı karşıya kalmışlar.

Önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi, değişen tüketici davranış ve tüketim alışkanlıkları, yeni tüketim alanları ortaya çıkarmış ve adeta tüketim olgusunu dönüştürecek güce erişmiştir. Yeni tüketim alanlarından olan AVM'ler, bahsi geçen dönüşümlerin yaşandığı ve gözlemlenebildiği alanlardır. Perakendeci markaların teknolojiye ve dijital çağa olan uyumu, değişen tüketim ve işletme trendleri ne kadar takip ettiği, kısacası zamana ne kadar uyum sağladığını AVM'lerde görebilmekte alışveriş yaparken seçeceğimiz markaları pek çok süzgeçten geçirerek belirleyebilmekteyiz. Zira perakende sektörü özellikle 20.yüzyıl ve sonrasında daha kısa periyot aralıklarında çığır açan değişimler yaşamış, sektörün ciro hacmi pek çok sektörü geride bırakacak kadar genişlemiş, sektörde rekabet eden şirket sayısı gün geçtikçe artmış ve artmaya devam etmektedir. Bilginin dijital teknolojiler sayesinde dünyanın bir ucundan diğer ucuna ulaşma hızı saniyelere düşmüş, işletmeler bu duruma ayak uydurmak zorunda kalmıştır. Hafta başında tercih edilen bir ürün ya da hizmet birkaç gün içinde yayılan bir bilgi ile tercih edilmez olabilmektedir. Ya da belirli günlerde belirli ürün ve hizmet talepleri hiç olmadığı kadar artabilmektedir.

İşte bu her gün değişim geçirme potansiyeli taşıyan perakende sektöründe, söz konusu dinamizme uyum sağlama çabası, işletmeleri organizasyonel anlamda değişiklik, esneklik ve küçülerek daha kolay kararlar alıp uygulamaya yöneltmiş, dış çevrede yaşanan küresel sosyo-ekonomik değişimler de işletmelerin karşı karşıya olduğu çalışan adaylarının demografik yapılarını değişime uğratmıştır. AVM'lerde İKY ile ilgili literatürde kaynak eksikliği olması ve yazarın kendi tecrübeleri doğrultusunda AVM'lerde İKY konusunda pek çok uygulamanın ve literatürde incelenmemiş pek çok sorunun okuyucularla buluşması adına ilgili bölüm yazılırken birincil veri kaynaklarına ihtiyaç duyulmuş, sektörde en az 10 yıl tecrübeli 8 üst düzey İK yöneticisi ile yüz yüze görüşmeler yarı yapılandırılmış mülakat formu aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

Perakende sektörünün alt dalı olan AVM'ler de bahsi geçen değişimlerin her gün gerçekleştiği ve uyarlandığı yerlerdir. Dolayısıyla AVM'lerde İKY aslında günümüz İKY işlevlerini karşılamak üzere planlanmalı ve geliştirilmelidir. Bir önceki bölümde kısaca değinildiği gibi, sektöre özgü İKY süreçleri çok farklılaşmasa da AVM'lerde İKY iki kanal aracılığıyla yürütülmektedir. Sektörde kendi mülkü

olan AVM'yi yöneten inşaat, yatırım, gayrimenkul şirketleri gibi uzmanlık alanı AVM yönetimi olmayan ancak küresel sosyo-ekonomik gelişmeler eşliğinde AVM sektörüne yatırım yapmış ve bu sektörü öğrenmiş şirketler (mülk yönetimi) ve bu şirketlere yönetim danışmanlığı yapan danışmanlık şirketleri tarafından AVM yönetimleri gerçekleştirilmekte, İKY işlevleri bu şirketler tarafından üstlenilmektedir.

Sektörde görülmektedir ki, mülk yönetiminde İKY, daha çok o çekirdek örgüt çerçevesinde kapsam ve imkana sahiptir. Türkiye'deki örneklerine bakıldığında, İKY departmanı bulunduran çok az AVM olmakla birlikte, İKY departmanı olduğunda da yönetim kurullarının etkisinde kaldığı görülmektedir. D Mülk yönetimi şirketinden İK yetkilisi T'ye göre İKY departmanına yapılan yönetim kurulu müdahaleleri, İKY'nin işlevlerini tam anlamıyla yerine getirememesine yol açmaktadır (Bkz. Ek 4).

Yönetim danışmanlığı hizmeti veren danışmanlık şirketlerinde ise İKY, daha küresel gelişmeler ışığında ilerlemekte ve gelecek öngörülerini ile icra edilmektedir. A Yönetim danışmanlığı şirketinden İK yetkilisi P ile yapılan görüşmede, bunun bir nedeni olarak danışmanlık şirketlerinin bilgi kaynaklı şirketler olması ve danışmanlık yaptıkları şirketler için kurdukları ve işe aldıkları ekipler aracılığıyla yönetim hizmeti sunmaları, bu hizmetin idealliği üzerinde var olmaları olarak beyan edilmiştir (Bkz. Ek. 1). Hem İKY konusunda küresel gelişmeleri takip etmek, hem danışmanlık hizmeti verilecek ülke ve şirketi analiz etmek hem de danışmanlık şirketi olarak kendi değer ve hedeflerini belirlemek ve bu farklılıklar arasında bir denge kurmak durumundadırlar. İlgili yönetim danışmanlığı şirketler, hem hizmet verdikleri yatırımcı şirket ve bu şirketin değer ve beklentileriyle hem kendi değer ve gelişim çizgilerini taşıyabilecek adaylar bulmaya veya adayları bu hassas dengelere uyum sağlayabilecek şekilde geliştirmeye özen gösterirler. Zira bu, onların var oluş amacı ve şartı da olmaktadır.

AVM yönetimi, görece yeni bir kavram olup, özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde yaygınlık kazanan ve rağbet gören AVM'lerin var oluşu ile gelişmiştir. Tesis yönetimi, eğlence merkezi yönetimi, İKY gibi farklı disiplin ve yönetim türlerinin bir araya geldiği AVM yönetimi olgusunda değişime uyum

sağlamak ve bazen de değişimi yaratacak sinerjiyi örgüt kültürü içerisinde yaratmak yüksek önem taşır. Özellikle Y kuşağının çalışma hayatına girmesi, şirketlerin ulus aşırılması, dünyanın küresel bir köy gibi farklı coğrafyalarının durmaksızın iletişimde olması İKY fonksiyonlarını da bu dinamizme uyum sağlamak üzere değiştirmiştir.

Daha önce risk olarak görülen çalışanlar arası farklılık olgusu, günümüzde işletmelerin zenginliği sayılmakta ve her bir çalışanın barındırdığı farklılık boyutu işletmelerin hitap ettikleri veya hedef belirledikleri tüketici kitlesine ulaşmada etkili bir şekilde kullanılmaya başlamıştır. AVM'lerin eğlence, yaşam ve kültür merkezi olma işlevlerini bünyesinde barındırması, toplumun pek çok farklı kesiminden farklı ziyaretçileri kendisine çekmektedir. Tam bu noktada ilgili ziyaretçilerin her birine hitap edebilecek, her bir ziyaretçinin AVM ile bağ kurmasına vesile olacak ve talep ve beklentilerini karşılayan ürün ve hizmeti onlara sunacak, onların bakış açılarından bakabilecek yetkinlikte çalışanların seçilip elde tutulması hayati önem taşımaya başlamıştır. Zira günümüzde işletmelerin ürettikleri ürün veya sundukları hizmet tüketiciye ulaştığı andan sonra bile, yayılacak bilgi ile de mali kayıplar veya kazançlar ile karşılaşmakta, bu noktada eskiden daha önemli olan tüketici sadakati ancak uygun ve donanımlı çalışanlar aracılığıyla gerçekleştirilebilecektir.

D mülk yönetimi şirketinden İK yetkilisi T'ye göre, AVM yönetimi gibi dinamik ve genç sektörlerde, bu dinamizme uyum sağlayabilecek, bu şekilde eğitim almış çalışan adaylarını bulmak diğer sektörlerle oranla daha zor olmaktadır (Bkz. Ek.4). Sektörün genç olmasından dolayı yetişmiş çalışan adayı bulmak zorlaştıkça, şirketler aradıkları çalışan adaylarını etkili İKY süreçleri aracılığı ile kendi içlerinde adeta üretmeyi tercih etmek durumundadırlar. Özellikle genç işsizliğin yüksek oluşu, sektöre genç kuşakların ilgisini yöneltmiş, şirketler de gelişim ve değişime uyum yeteneklerinden dolayı genç kuşakları tercih eder olmuşlardır.

A danışmanlık firmasından İK yetkilisi P'nin aktardığına göre, kendi mülkünü yöneten şirketlerde, genç yeteneklerden ziyade, sektörde var olan tecrübeli adayların işe alımda tercih edildiği, yönetim kademelerindeki karar mercilerinin “X kuşağı” ve hatta “Bebek Patlaması” kuşağına mensup kişilerden oluşmaktadır.

Bunun nedeni olarak, ilgili şirketlerde kurulan düzenin aynı şekilde devamının sağlanmasının daha önemli görüldüğü söylenebilir. Bebek patlaması kuşağının siyasi ve ekonomik dalgalanmaların olduğu dönemlere tanıklık edişi, onları çok çalışmaya ve çalışma yaşamı için bireysel yaşamlarından fedakârlık etmeye meyilli ve istekli hale getirmiştir. Oysa ki günümüzde çalışma yaşamında önemli bir sayısal çoğunluğa sahip olan genç kuşak için, yaşamdan zevk alma ve çalışma yaşamında yaratıcılık ve özgürlük ekseninde var olma daha önemlidir. Bu nedenle, X kuşağı ve özellikle Bebek Patlaması kuşağı ile anlaşması ve uyumlu iş birliği gerçekleştirmesi zor olan Y kuşağı, kendinden önceki kuşakların ağırlıklı olarak yer aldığı mülk yönetimi şirketlerinde yönetim kademelerinde çok fazla yer bulamazlar. Zira bir tarafta düzenin istikrarından yana olan yönetim kurulları ve bu kurul kararlarına bağlı olan İKY süreçleri, bir tarafta ise değişimi talep eden ve yaratan, durağanlığa karşı ve teknoloji ile iç içe bir genç kuşak vardır. A yönetim danışmanlığı şirketinden İK yetkilisi P ile yapılan görüşmede, bu kuşakların bir arada verimli bir şekilde bir arada çalışması ancak profesyonel ve küresel anlayışa sahip bir İKY ile gerçekleştirileceği ortaya konmuştur (Bkz. Ek. 1).

3.4.1. Alışveriş Merkezleri Yönetimlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

Kendine has üretim, dağıtım, lojistik planlaması, çalışma ilişkileri ve kültürü olan alışveriş merkezleri gerek yönetim ofislerinde gerek mağazalarda ve AVM ortak alanında çalıştırmak üzere, konusunda yetkin ve her şirket özelinde belirlenmiş niteliklere sahip çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Türkiye örneği düşünüldüğünde genç sektörlerden sayılan AVM sektörü, sektör kültürüne aşina, dinamik çalışanlar talep etmektedir.

Kategori olarak perakende sektörünün bünyesinde bulunan AVM sektöründe çalışma koşulları, diğer perakende türlerine kıyasla farklılaşmakta bu nedenle diğer perakende türlerinin ihtiyaç duyduğu çalışan niteliklerinden de farklı nitelik ve donanımlar istihdam etmeye eğilimli olmaktadır. Çünkü AVM’ler, perakende sektörünün “amiral gemisi” olduğundan ve üst gelir grubu başta olmak üzere pek çok gelir grubuna hitap ettiğinden, tüketimin yoğun olduğu alanlardır. Tüketim

kültürünün gerek yönetim ofislerinde çalışanların operasyonel saha ve pazarlama faaliyetleri gerekse mağaza çalışanları tarafından dinamik tutulması önemlidir.

AVM yönetimlerinde güvenli bir alan sunarak keyifli deneyimler yaşamak üzere AVM'ye davet ettiği ziyaretçilerin, beğenilerinin ziyaret ettikleri mağazalarda uzman satış danışmanları, mağaza çalışanları aracılığı ile satışa dönüşmesi ve sürekli güvenli, temiz ve ferah tutulan bu alanlarda kişiselleştirilmiş hizmet alan her bir ziyaretçinin bu ziyaretlerini sürekli hale getirmesi önemli bir olgudur. Burada mevcut olan aktörler AVM yönetim ofisi çalışanları, mağaza çalışanları, güvenlik ve temizlik çalışanlarıdır. C mülk yönetimi şirketinden İK yetkilisi S ile yapılan görüşmede bu konuyla ilgili olarak, AVM içerisinde çalışan tüm aktörlerin sektörün gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olarak takım çalışması şeklinde koordine olmasının önemli olduğu beyan edilmiştir. Bu koordinasyon, hem ziyaretçilere eşsiz bir hizmet sunulması için hem de aktörlerin birbirlerine karşı görevlerini yaparken daha huzurlu bir çalışma ortamı yaratmak adına önemlidir.

Dolayısıyla AVM'lerde İKY süreçlerinin birincil öneme sahip olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu sebeple bu başlık altında AVM yönetim ofislerinde, perakende mağazalarda yürütülen İKY süreçleri incelenecektir.

Alışveriş merkezleri incelendiğinde, AVM'lerin AVM kiralama ve yönetiminde uzman, yatırımcı şirkete danışmanlık hizmeti de veren yönetim danışmanlığı şirketleri tarafından yahut yatırımcı şirket veya şirketlerin bizatihi kendisi tarafından istihdam edilen kadrolarca yönetildiği görülmektedir. Yönetim danışmanlığı şirketlerince yönetilen AVM yönetim ofislerinde İKY süreçleri, ilgili şirket tarafından yürütülür. Kimi zaman bu şirketler alt-işveren ilişkisi kurdukları başka bir danışmanlık şirketi aracılığıyla işe alım gerçekleştirerek, çalışan adaylarını ilgili firmanın seçmesini talep eder veya seçilen adaylar arasında işe yerleştirme, oryantasyon gibi süreçleri kendileri devralırlar.

Alt-işveren ilişkisi kurulan danışmanlık şirketi, işe yerleştirilen çalışanların özlük işlemleri ve haklarını takip eder. İlgili çalışanlar, bahsi geçen alt-işveren şirketin kadrosunda çalışmaya devam ederler. Kimi zaman ise yatırımcı adına yönetim danışmanlığı olarak AVM yönetimini üstlenen şirket, tüm İKY süreçlerini

kendisi yürütür. Kadro boşlukları konusunda yazılı, görsel medya ve dijital platformları kullanarak çalışan ilanı yayınlayan danışmanlık şirketi, başvurular arasından en uygun ve nitelikli adayı seçer ve görüşmeye çağırır. İK departmanı Türkiye’de sayılı AVM’de olduğundan, sürece kadro boşluğu olan departman yöneticisi veya yardımcısı; işe alımı gerçekleştirecek kadronun özelliğine, statüsüne göre de AVM Müdürü ve AVM Yönetim Kurulu katılır. Adayla yapılan ilk görüşmede işveren tarafı çalışma koşullarından bahsederken aynı zamanda adayın işe uygunluğunu ve yapacağı iş konusundaki yetkinliğini de ölçer. Gerekli görüldüğü takdirde çalışan adayı ile ikinci görüşme yapılır. Adayın uygunluğu konusunda karara varıldığında işe alım gerçekleşir. Adayın sahip olduğu nitelikler ve pozisyonun gerektirdiği nitelikler göz önünde bulundurularak oryantasyon sürecine başlanır yahut gerek olmadığı durumlarda bu süreç atlanır.

Uzman, uzman yardımcısı gibi ara yönetici pozisyonunda AVM yönetim ofislerinde çalışmaya başlayan kişiler zamanla yetenek ve tecrübelerine göre kariyer planlamasına dahil edilir. Başka departmana geçiş yapabilir veya bulunduğu departmanda yükselip, kariyer çizgisini ilerletebilir. Türkiye’de bulunan kurumsallaşmaya çalışan bazı aile işletmelerinde kariyer yönetim süreci tam anlamıyla uygulanmaz. Yatırımcı ailenin yahut yatırım ortaklarının bireysel referansları ile kapatılan kadro boşlukları, profesyonel yönetim anlamında ilerlemeye engel olan nepotizm yani bireyleri belirli kişilere yakınlıklarından dolayı ayrıcalıklı pozisyonlara getirilmesi, kayırılması uygulamalarına yol açarken, profesyonel yönetim ve kurumsallaşma önündeki en büyük engeldir.

Bahsi geçtiği gibi Türkiye’deki pek çok AVM’de AVM yönetim ofisine özgü İKY departmanı olmadığından, etkili bir performans değerlendirme süreci de bulunmamaktadır. Çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesine, departman yöneticilerinden ziyade AVM yatırımcılarından oluşan yönetim kurulları karar verirken, bu süreçte bireysel performanslar değil, kurum kültürünü kavrama ve buna uygun davranışlar sergileme etkilidir. Eğer bir çalışan kurum kültürüne uygun hal ve hareketlerde bulunmuyorsa, orta ve uzun vadede ilgili AVM yönetim ofisinde kariyer planı gerçekleştiremeyecektir. Ancak kültüre uyum sağlayan ve bu kültürü pekiştiren

Çalışanlar, ilgili şirket tarafından elde tutulacak, gerekli görüldüğünde ikramiye, ücret artışı gibi ödüllendirme araçları kullanılarak işletmede kalması sağlanacaktır.

AVM sektörü Türkiye incelendiğinde son 30 yıldır var olan, 2000’li yıllarda yatırıma ve gelişimi ivme kazanan genç ve sürekli yenilenen dinamik bir sektördür. Akademik alanda AVM yönetimi ve çalışma ilişkileri konusunda herhangi bir eğitim programı olmadığı gibi, sınırlı sayıda ve dar kapsamlı konularda akademik çalışma mevcuttur. AVM yönetimi, yatırım ve gayrimenkul yönetimi kapsamında değerlendirildiğinden, sektörde konuyla ilgili akademik bilgiden ziyade tecrübeye sahip kişiler AVM yönetim basamaklarında yer almaktadır. Türkiye’de AVM’lerin sayısı çok fazla olduğundan, tecrübeli çalışan ihtiyaı hissedilmektedir. Ayrıca yine bu sebepten, herhangi bir AVM yönetim ofisinde yeterli sektör tecrübesi edinen çalışanlar, farklı AVM yönetim ofislerine yahut AVM yönetim danışmanlığı şirketlerine de geçebilmekte, kariyerlerini farklı yönlere ynlendirebilmektedirler.

Tüketim rnlerinin alıcısı olan tüketicilerle buluştuğu mekanlar olan perakende mağazalarında İKY süreçlerini inceleyecek olursak, İKY’nin pek çok işlevinin kullanıldığını görürüz. Zira perakende mağazalar gerek satışa sundukları ürünün marka imajı gerek sadık tüketici kitlesi yaratmak ve bu sadakati sürdürmek için önemli alanlardır. Bu nedenle perakende mağazacılığın gerektirdiği niteliklere sahip adayların seçimi, işe alımı, eğitim ve geliştirilmesi, marka imajını geliştiren ve verimli çalışanların elde tutulması, çalışan devrinin düşürülmesi için etkin işleyen kariyer planlamasının yapılması perakendeci marka için hayati öneme sahiptir. Zira günümüzde alışveriş olgusu boyut geliştirmiş, hem kişisel tatmin sağlayan, sosyal statü kazandıran hem de eğlenme ve boş zaman geçirme faaliyeti haline gelmiştir. Değişen bu olgulara uyum sağlayabilecek, esnek ve markaya bağlı, sadakat besleyen istekli çalışanlar sürdürülebilir rekabet avantajını elde tutmada önem taşır.

Perakende mağazalarda İKY süreci ağırlıklı olarak perakendeci markanın merkez ofisinde bulunan İK departmanı tarafından başlatılır. Yazılı, görsel medyada ve dijital ortamlarda çalışan ihtiyaı olan kadrolar ve bu kadroların gerektirdiği nitelikler, beceri ve yetkinlikler duyurulur. Adaylar tarafından yapılan başvurular belirli bir tarih aralığına kadar aday havuzu da denilen kaynaklarda toplanır ve çeşitli

filtrelerden geçirilerek başvuran sayısı, eğer çok fazla ise, azaltılır. Ön eleme sonrasında özgeçmişleri nispeten uygun olan adaylar için İKY süreci başlar. Kurumsal kültüre göre, adaylar kişilik envanteri, genel yetenek ve mantık gibi testlere tabi tutularak, işe uygunlukları bilimsel araçlarla ölçülür. İlgili envanterleri başarıyla geçen adaylar birinci mülakata davet edilir. Ve genelde ilk mülakatı İKY yetkilisi yönetir. Adayın paylaştığı bilgileri genel olarak doğrulama, yetkinlik ölçmeye dayalı sorulara cevap alma, yapılacak iş ile ilgili uzmanlığı ölçme gibi hedefler üzerinden ilerleyen ilk görüşme sonrasında veya kurumun kararına göre ilk görüşmede *role play* gibi adayın çalışma hayatında karşılaşılabileceği durum veya sorunlara yaklaşımını test eden uygulamalı örnek olay çözüm görüşmelerine de yer verilir. Perakende sektörü işe alım sürecindeki görüşmelerin kimisi grup mülakatı şeklinde yapılabilmekte, bu şekilde perakende mağaza başarısı için önem ifade eden iletişim, uzlaşma, ikna kabiliyeti, stres yönetimi, takım çalışması gibi konularda aday veya adayların başarısı test edilmektedir. Görüşme sonrasında yapılan referans kontrolü de işe alım sürecinin adımlarındandır. Adayın daha önce aynı çalışma ortamını paylaştığı yöneticilerine aday hakkında sorular sorarak gerekli bilgilere ulaşmak, işe alım kararı vermede büyük öneme sahiptir. Referans kontrolünden sonra en uygun adayın işe alım kararı verilir. Ve ilgili kurum İKY departmanı yahut mağaza yöneticisi tarafından adaya iş teklifi yapılır. İş teklifini kabul eden adayın işe yerleştirme, oryantasyon eğitim ve geliştirmesi süreci başlar. Oryantasyon sürecinde adaya, bağlı çalıştığı perakendeci markanın tanıtılması, kurum değerleri ve kültürünün, yapılan işin detaylı bir şekilde anlatılması büyük öneme sahipken; bu süreçte adayın değerli ve özel hissettirilmesi, kurum sadakati geliştirmesi açısından aynı derecede öneme sahiptir. Zira yapılan bir çalışmada, oryantasyon süreci ne kadar kapsamlı olursa adayların o kadar örgütsel bağlılık gösterdiği ortaya konmuştur (Kocabacak, 2006:146). İKY sürecinin ileriki aşamalarından olan elde tutma sürecine etki edecek kadar önemli olan oryantasyon süreci, aday için doğru bir başlangıcı ve perakendeci marka ile bütünleşmesini hedeflemektedir (Yetimaslan, 2010:36).

Sürdürülebilir rekabet avantajını elde tutmada insanın ayırt edici avantajlar sağladığı fikriyle ortaya çıkan Stratejik İKY, çalışanlara sunulan eğitim ve geliştirme

faaliyetlerini de işletmenin bir parçası olarak görür. Bugün pek çok perakendeci şirket, adaylara iki aylık deneme süresi ön koşulu ve ağırlıkla ilk iki ay kurum kültürü, mağazacılık, ikna becerileri, satış sonrası hizmet, müşteri memnuniyeti, kasa eğitimi, mağaza görsel düzenlemeleri gibi mağazacılık ile ilgili en önemli ve en temel konularda eğitim faaliyetleri sunar, Yapılan eğitimlere zamanla ilk yardım, iş sağlığı ve güvenliği gibi teknik konular da eklenirken, kimi perakendeci markalarda eğitimler yıl boyunca ve çok kapsamlı bir şekilde, merkez ofiste bulunan eğitim departmanları yahut akademiler tarafından planlanır. Ve çalışanlar diledikleri eğitimleri seçmekte özgürdür(Sungur, 2019:125). Bu eğitimler bireysel, yapılan işe özel, sunulan hizmeti iyileştirici eğitimler olabileceği gibi, ekiplere yönelik, genel anlamda kişisel gelişime yönelik, deneyimli yahut deneyimsiz çalışanlara yönelik olarak da planlanabilmektedir.

Perakende mağazalarda performans değerlendirme süreci, satış hedefleri ile orantılıdır. Zira yapılan iş, merkez ofis tarafından mağazalara tayin edilen satış hedeflerinin yerine getirilmesidir. Gerçekleştirilen satışların yahut ulaşılan hedefin üzerinde yapılan satıştan değişen oranlarda pay alarak ücret gelirine ek gelir elde ederek çalışan perakende mağaza çalışanlarının performansları da bu satışlara, müşteri memnuniyet anketlerine ve mağaza yöneticilerinin merkez ofis ile yaptığı bilgi paylaşımına göre, çalışanın mağaza içindeki tutum ve davranışlarına göre planlanmakta, ödüllendirilmektedir. Ücret politikaları konusunda ise perakendeci markalar farklılaşabilmektedir. Kimi şirket bireysel satış üzerinden ücret ödemeyi tercih ederken, kimi şirket kıdeme, unvana, takım çalışması ve takım hedeflerinin gerçekleştirilmesine göre ücret düzeylerini belirlemektedir. Kariyer planlaması açısından perakende mağazalarda belirli tecrübe ve kıdeme erişen satış danışmanlarının, uzman satış danışmanı, reyon sorumlusu, mağaza yöneticisi, bölge müdürü veya markanın merkez ofisinde fırsatlar vadeden pozisyonlara yükselmesi mümkün gözükmemektedir. Ancak AVM sayısının ve dolayısıyla AVM’lerde istihdamın artışıyla birlikte perakende sektöründe ağırlığı artan sabah 10:00 akşam 22:00 çalışma düzeni, yapılan araştırmaların da ortaya koyduğu üzere, iş-yaşam dengesini sekteye uğratmakta gerek fiziksel ve zihinsel gerek duygusal ve estetik emeklerini yaptıkları işte kullanan çalışanları yıldırmakta ve sürecin sonunda işten

ayrılmalara ve çalışan devrinin yükselerek maliyetlerin de artmasına yol açmaktadır. Bu nedenle perakende şirketlerinin Stratejik İKY çözüm ve süreçlerini tercih etmeleri gereklidir. Kendilerine yatırım yapılan, çalışma koşulları iyileştirilen ve işe dair kararlara katılabilen, kendilerini değerli hissedən çalışanların, bu şekilde düzenlemelerle bağılılıkları da artacaktır.

3.4.1.1. Mülk Yönetimi Şirketi Tarafından Yürütülen İKY

Süreçleri

Daha önceki bölümlerde bahsedildiği gibi AVM yönetimleri iki ayrı kanaldan gerçekleşmektedir. Mülk Yönetiminin tüm işlevleri gibi İKY işlevi de AVM yatırımcısı şirketin İKY yetkilileri, yönetim kurulu düzeyindeki yetkilileri veya AVM yönetim ofisi bünyesindeki departman yöneticileri vasıtasıyla gerçekleştirilir. Kendi AVM'si veya AVM'lerini inşa edip, yönetimini yapan yatırımcı şirket, ihtiyaç duyduğu adaylar için kriter ve nitelikleri belirledikten sonra, yazılı, görsel medya ve dijital platformlar aracılığıyla boşluk oluşan pozisyon için ilan yayınlar. İşveren şirketin tercihinə bağılı olarak belirlenen filtrelerden geçen aday başvuruları, aday havuzunda toplanır. İKY süreçlerini yürüten kişiler tarafından ön elemeyden geçirilen başvurular, görüşme yapmak üzere davet edilir.

Kimi durumlarda pozisyon boşlukları, şirket içi yükselme veya rotasyon ile doldurulurken, çoğu zaman yönetim çalışanları veya yönetim kurulu üyelerinin referansları işe alım kararlarında etkili olmaktadır. Hatta bazı aile işletmelerinde her pozisyonun bir yönetim kurulu üyesinin referansı olması dikkat çekmektedir. Ancak olağan İKY süreçlerinin yok sayılarak işe alım süreçlerine objektif olmayacak şekilde müdahale edilmesi büyük risk taşımakla birlikte, işe ve işletmeye uygun olmayan çalışanların seçimi de önemli bir maliyet kalemi olacak; aynı zamanda İKY süreçlerinin tamamından başarıyla geçen çalışanların örgüte bağılılıklarını sarsacaktır.

Mülk yönetimi yapısında olan organizasyonlarda, ilgili AVM yönetim ofisinde istihdam edilen çalışanların koordinasyon sağlaması ve AVM içindeki saha operasyonlarının uyumlu ilerlemesinin nitelikli çalışan seçiminden ve elde tutulmasından daha çok önemsendiği görülür (Bkz. Ek.3). Kurum kültürüne ve yönetim kurulu ideallerine uygunluk, İKY'nin çalışan seçiminde önem verdiği

felsefedir. Çalışanları ilgilendiren çalışma koşulları, sosyal ve yan haklar, ücret düzeyleri ve uygulanıyor ise performans değerlendirmeleri sonucu ücret artışları, yine uygulanıyor ise kariyer planlama ve ilerlemeleri de ağırlıklı olarak yönetim kurulu kararları ile belirlenir. Kimi inhouse management yapısındaki organizasyonlarda ise yönetim kurulu yalnızca onay merciidir. Inhouse management uygulamalarında yatırımcıların yönetim işleyişine bu şekilde yakın duruşu, yönetimin objektifliğini, verimlilik ve yaratıcılığını zedeleyici etki yapmaktadır. Zira verilen kararların maliyeti konusunda yönetim kurullarının “ikna edilmeyi” beklediği uygulamada sıklıkla rastlanan ve bilinen bir gerçektir. İKY departmanı veya AVM yönetim ofisi yetkililerinin çalışan eğitim ve geliştirme talepleri böyle organizasyonlarda bulunan yönetim kurulları tarafından bütçe sınırlamaları sebebiyle kısıtlanabilmekte, belirlenen sınırların dışına çıkmak her zaman kolay olmamaktadır (Bkz. Ek.4.).

İKY departmanının olmadığı mülk yönetimi organizasyonlarında İKY süreç ve işlevleri departmanlara paylaştırılır (Bkz. Ek.6.). İşe alım için mülakat organizasyonlarını yönetim asistanları planlarken, görüşmeyi işe alımın yapılacağı departman yöneticisi ve kimi zaman AVM müdürü gerçekleştirir. İşe alım ve işten çıkarma konusundaki resmi evrak işleri ve bordrolama sürecinin muhasebe departmanı gerçekleştirirken, ücret ve kadro iyileştirmelerini, çalışılan işte yükselmeyi AVM müdürü ve her bir departmanın yöneticisi, ülkenin ve yatırımcı şirketin ekonomik göstergelerini de göz önünde bulundurarak gerçekleştirir. İKY departmanının olmadığı bu şirketlerde, çalışanların geliştirilmesi ve mesleki körlük gibi kişisel gelişimlerine engel olacak durağanlığa kapılmalarından korunması, yönetim yetkililerinin konuyla olan ilgi ve isteklerine, yetkinliklerine bağlıdır. Inhouse management örgütlerde çalışanların kişisel gelişimlerine devam etmeleri ve farklı deneyimler kazanmaları için iş zenginleştirme, iş rotasyonu yapma gibi uygulamaların yapılmaya başlanması umut verici olmaktadır. Zira Inhouse management örgütler, çalışma hayatındaki yetenekleri bulup, geliştirmek ve böylece rekabet avantajı kazanmak yerine tecrübeye önem ve öncelik vermektedir.

İKY departmanın olduğu mülk yönetimi şirketlerinde de durum çok farklılaşmamaktadır (Bkz. Ek.3.). Kendi mülkünü yöneten yönetim kurulu ve

yönetim ortaklarının İKY süreçlerine sıklıkla müdahale etmekte, işe alım, eğitim-geliştirme, ücret artışı, elde tutma, işten çıkarma ve hatta yıllık izin kullanımında bile söz sahibidir. Yönetimim tüm süreçleri gibi İKY süreçlerine de yönetim ortaklarının müdahalesi, süreçlerin objektif, verimli ve profesyonel ilerlemesini etkilemekte, çalışanların kuruma güven ve bağlılıklarını derinden sarsmaktadır.

İKY departmanı olan mülk yönetimi şirketlerinde, İKY departmanı İKY süreçlerini genel ve yüzeysel anlamda yürütür. İşe alımda adaylar ile ilk iletişimi kurar. İşe alım sonrası, planlandıysa, oryantasyon süreçlerini yürütür. Uygulanıyor ise performans göstergelerini analiz eder. Ancak performans değerlendirme ve bunun sonucunda ödüllendirme süreçlerine yönetim kurulu ve yönetim ortaklarının müdahalesi mevcuttur. Bu da adil ve motive edici bir ödüllendirme sisteminin kurulup işletilmesini engeller. Çalışanların ve hatta İKY yetkililerinin işe ve kendilerine yabancılaşmalarına yol açar.

Perakende sektöründe tüketici şikayetlerinin zaman zaman keyfiyete dayalı olduğu bilinen bir gerçektir. Bu şirketlerde de ilgili şikayetler kimi zaman çalışanın işten çıkarılması için gerekçe olarak kullanılmakta, şirketin ortak mail adresine gönderilen anonim ve belgeye değil beyana dayalı tüketici şikâyeti bile çalışanın işinden olmasına sebep olmaktadır. Bu durum da çalışanların İKY süreçleri ve adil yönetime olan inançlarını derinden sarsmakta, çalışma motivasyon ve performanslarını düşürmekte, stresli ve huzursuz bir çatışma ortamına yol açmaktadır.

3.4.1.2. Yönetim Danışmanlığı Şirketleri Tarafından Yürütülen İKY Süreçleri

İçinde yaşadığımız bilgi çağında gelişen teknoloji, yenilikçi uygulamalara duyulan ihtiyacın artması, bilgi teknolojileri aracılığıyla bilginin hızlı yayılışı yönetim ve organizasyon yapılarını da etkilemiş, onları değiştirip; dönüştürmüştür. Artık organizasyonların başarıları bilgiyi elde etme, onu işleme ve kullanımdaki yetenekleri ile ölçülür olmuştur. Bilginin bu stratejik önemi onu ticari bir değer olarak öne çıkarmıştır. Zamanla bilgi yoğun işler yapan bilgi şirketleri ortaya çıkmış ve literatürde yer almıştır (Özer vd., 2003:40).

İşte AVM sektöründe yönetim danışmanlığı yapan ve inhouse management dışında AVM yönetiminin bir diğer kanalı olan yönetim danışmanlığı şirketleri de bilgi şirketlerindendir. AVM yatırımı yapan şirketlere, AVM yönetimi konusunda danışmanlık hizmeti veren, alanında uzman çalışanlar temin ederek bu hizmeti yerine getiren danışmanlık şirketleri, küresel bir teknik bilgiyi (*know-how*), yönetim süreçlerini iyileştirerek ve performans eğrilerini sürekli yüksekte tutarak yatırımcı şirkete aktararak verimli yönetim hizmeti sunarlar. Sahip oldukları bilgiyi adeta danışmanlık hizmeti verdikleri yatırımcı, danışan şirketlere satan bu şirketlerin çalışanları da bilgi konusunda yüksek donanımlı, iyi eğitilmiş, karmaşık ve olağandışı problemleri çözmede yetenekli, farklı kültür ve ortamlarda yaratıcılığı ve verimliliği gerçekleştirmede yetkin ve yeterli, yaratıcı ve yenilikçi kişilerdir.

İlgili danışmanlık şirketleri, bilgiye ulaşmada ve onu işleyip-dönüştürmede uzmanlaşmışlardır. Çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve iş birlik yaptıkları iş ortakları ile sürekli etkileşim ve iletişim halinde olan danışmanlık şirketleri, bu mecralarda kurulan ilişkiler konusunda da sürekli iyileştirme yapmak için çalışanların katılım ve fikirlerine açık, özgür ve yaratıcı düşünceyi, farklı bakış açısı geliştirmeyi motive eden örgüt yapısına sahiptirler. Hizmet sunumunda, yönetim ve iş yapış süreçlerinde kaliteye odaklanan bu şirketler, bilginin kaldırma gücünden de faydalanırlar.

A yönetim danışmanlığı şirketinden İK yetkilisi P'ye göre, Türkiye'de AVM yatırımcılarına yönetim danışmanlığı hizmeti sunan şirketler arasında, çok uluslu şirketlerin yaygın olmasında, bu konudaki küresel *know-how*'a sahip olmaları etkili olmaktadır (Bkz. Ek.1). Uluslararası hizmet veren bu şirketler için İKY yüksek stratejik öneme sahiptir. Zira hizmet verilen ülkede var olan pek çok farklılık faktörleri vardır. Ve iş yapılan dış çevre ve organizasyonu oluşturan iç çevre yani çalışanlar pek çok farklı değişkenden etkilenmektedir. Küresel anlamda değişim geçiren İKY süreç ve yöntemleri, hizmet verilen ülkedeki siyasi ve finansal riskler, kültürel çevre, tutum ve değer yargısı farklılıkları uluslararası danışmanlık şirketlerinin İKY süreçlerini en çok etkileyen faktörlerdendir. Hizmet verilen ülkede de şirket olarak var olan ve işe alım yapan çok uluslu danışmanlık şirketleri, işe aldıkları kişiler ve merkez ofis arasındaki bilgi akışının sağlıklı ilerlemesi adına İKY

süreçlerini titizlikle yürütürler. Söz konusu çok uluslu şirketlerin organizasyon yapıları da çok ulusludur. Ve bu durum örgüt yapısının farklılıklara kucak açan ve değer veren bir iklim barındırmasını sağlar. Çok uluslu şirketler her ülkenin ve hizmet verilen işletmenin yapısına göre çalışan ekiplerini kurarlar ve bu özen sayesinde de başarıya ulaşırlar.

İlgili danışmanlık şirketlerinde İKY süreçleri planlama ile başlar. Ulusal ve uluslararası ortam değerlendirilerek, gerekli öngörülerde bulunarak ve hizmet verilecek ülke ve bölgelerdeki çalışan ihtiyaç ve nitelikleri gerçekleştirilerek çalışan politikaları üretilir. Gelecekteki çalışan ihtiyacı öngörülerinin üzerinde önemle durulur. Çünkü gelişmekte olan ülkeler danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyacak kadar yatırım çekmektedir. Bu sebeple ilgili bu ülkelerdeki şirketler, kalifiye çalışan ihtiyacını danışmanlık şirketleri aracılığıyla gidermektedirler. Bu nedenle gelecekte ihtiyacı oluşacak niteliklerin belirlenip, bu nitelikleri karşılayacak mevcut aday yoksa bile şirket içinde yetiştirilmesi, ilgili danışmanlık şirketine rekabet avantajı kazandıracaktır. Çok uluslu danışmanlık şirketleri yabancı bir ülkeye hizmet sunumu için ofis yerleşkesi kurduğunda, öncelikle kendi bünyesindeki yöneticilerle sistemi kurmayı tercih etmektedir. Başlangıç sürecinde yer alan merkez ofis yöneticisinin ise çok kültürlü ortamda çalışabilme ve farklı bölümler arasında koordinasyon sağlama becerisine sahip olması önemlidir. İlgili danışmanlık şirketlerinde performans değerlendirme sürecinin üzerinde önemle durulur. Çünkü danışmanlık şirketleri, müşterilerine bünyelerinde bulunan kalifiye çalışanlar aracılığıyla hizmet sunarlar. Bu nedenle performans eğrilerinin sürekli yükselen göstergeler sunması hedeflenir. Yine danışmanlık şirketlerinde, iş analizine önem verilir. Pozisyon boşluğu olan iş için aday niteliği belirlendiği gibi, işin niteliği ve standartlarının belirlenmesi, merkez ofis ve bu ofiste bağlantılı ulus aşırı ofisler arasında birlik ve eş düzeylik kurulması için önem taşır.

Ulus aşırı danışmanlık şirketlerinde çalışan adaylarının kültürel değişim ve farklılıklara uyum sağlayabilecek yetkinlik ve yetenekte, aynı zamanda uygun ruhsal ve fiziksel sağlık seviyesinde olup olmadığının tespiti için mülakat süreçleri de ayrıntılandırılır. Özellikle genç yeteneklerin kazanılması, ulus aşırı danışmanlık şirketleri için önem taşır (Bkz. Ek.7). Genç kuşağın ulusal ya da ulus aşırı

görevlendirilmelere daha istekli yaklaştığı görülmektedir (Bkz. Ek. 8). Yine genç kuşağın dil öğrenme ve bilmeye yatkın olması, yenilik ve yaratıcılığa açık, değişime hızla uyum sağlama yeteneğinin olması da ulus aşırı danışmanlık şirketleri tarafından tercih edilmelerinin ve genç kuşağın bu şirketleri çalışma hayatlarını idame ettirmek için tercih etmelerinin sebepleridir.

Ulus aşırı danışmanlık şirketleri pek çok ülke ve bölgelere danışmanlık hizmeti sundukları için çalışanlarını kültürel duyarlılığa sahip adaylar arasından seçmekte ya da bu duyarlılığa sahip olacak şekilde yetiştirme programlarından geçirmektedirler (Bkz. Ek.7.). Zira faaliyet gösterilen çevrede hâkim olan kültür, dil, değer yargıları, o bölge insanların motivasyon kaynakları, iş yapış yöntemleri gibi faktörler hakkında ne kadar bilgi sahibi olunursa, yaşanması muhtemel sorunlar o kadar azalacak, daha profesyonel, temkinli ve doğru yönetim ilişkileri kurulacaktır.

Aday seçiminde özellikle yönetici pozisyonları için uygun liderlik tarzı belirlenmekte, kurulacak ekiplerin motivasyon ve performansını istenen düzeyde sağlayabilecek ve yönetim anlayışını geliştirecek teknik bilgi ve beceriye sahip adaylara öncelik verilmektedir. Gerekirse adaylara liderlik eğitimleri verilerek yetkinlikleri geliştirilmektedir.

Görüldüğü gibi ulus aşırı danışmanlık şirketlerinde eğitim ve geliştirme faaliyetleri baskın önemdedir. Tüm çalışanlara karar alma, zaman yönetimi, etkin problem çözme, çok kültürlü çalışma ortamına uyum sağlama, görev yapılan ülke ya da bölgedeki siyasi, yasal, ekonomik ve kültürel boyutların öğretilerek, onların uyum problemleri yaşamaları önlenmiş olacaktır (Bkz. Ek.1).

Yine ulus aşırı danışmanlık şirketlerinde İKY'nin üzerine düşen görevlerden bir diğeri, hizmet sunulan ülkeyi derinlemesine analiz etmek, potansiyel çalışanlar için onlara uygun motivasyon sistemi kurmaktır. Zira çalışanların motivasyon kaynakları, içinde bulundukları ülke ve bölgeye göre değişmektedir. Bu nedenle her bir çalışanı aynı derecede motive eden standart bir ödül sistemi kurması etkili sonuç vermeyecektir. Bu nedenle İKY, sosyal statü, saygınlık, finansal ödüller, kişisel yaşam imkânlarının genişletilmesi, kariyer ilerlemesi gibi hem kültürel faktörler hem

de finansal alternatifleri birleştirerek çalışanları motive etmeyi seçmekte ve zaman zaman bu faktörleri çalışanları elde tutmak için kullanabilmektedirler (Bkz. Ek. 8.).

Yönetim danışmanlığı konusunda uzmanlaşmış şirketler, kendi organizasyon yapılarını ve kurallarını örgüt kültürüne yaymış, kaliteli iletişim ve ilişkiler ile ilerleyen, sürekli gelişmeye önem veren ve yaratıcılık ve farklılığı destekleyen yapıdadırlar. Bu nedenle yaratıcılık ve değişime önem veren dinamik genç kuşak tarafından çalışma hayatlarına yn verirken ilgi çekici olmakta, aynı zamanda danışmanlık şirketleri de esneklik ve uyum kabiliyetlerinden dolayı genç kuşağı tercih etmektedir.

Yönetim danışmanlığı şirketleri kendi bünyeleri için İKY süreçleri yürütürken, aynı zamanda danışmanlık hizmeti verdikleri şirketlere de İKY hizmeti sunmaktadırlar. Çalışmanın konusu olan AVM yönetimi konusunda, danışmanlık talep eden AVM yatırımcısı için uygun aday veya adaylar bulmaktan da sorumlu olan yönetim danışmanlığı şirketlerinde yatırımcıya hizmet edecek adaylar için de aynı süreçler işlemektedir. Yine de yönetim danışmanlığı şirketlerindeki İKY süreçlerinin yatırımcıya yönelik olan kısımlarından bahsedilecektir.

AVM yönetimleri için yönetim kadroları kuran danışmanlık şirketleri, adaylarda yabancı dil bilmenin önemine vurdu yaparlar. Ortadoğu’da tüketim potansiyeli anlamında yıldıızı parlayan Türkiye, Ortadoğu’dan yoğun g almaktadır. Özellikle Arap ve İranlı ziyaretçilerin yoğunlukla ziyaret ettiği Türkiye’deki AVM’lerde alışanların Arapça ve Farsça bilmesi de adayları İKY süreçlerinde artık ne çıkaran unsurdur. Alışveriş potansiyeli yüksek olan ilgili ziyaretçiler, özellikle Nevruz gibi tatillerde ve mevsimlerin seyahat etmeye uygun olduğu dönemlerde Türkiye’ye akın etmektedir. Alışveriş için AVM’leri tercih eden ilgili ziyaretçilere özel eğlence ve etkinlikler düzenlenmekte, ziyaretçilerle kendi dillerini kullanarak iletişim kurmak ilgili şirkete ayırt edici bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Dolayısıyla AVM’lerde organizasyonel hiyerarşinin en alt basamağı ve ziyaretçileri karşılamada ilk nokta olan danışma masası, satış danışmanlığı ve güvenlik gibi kadrolar için aranılan dil yetkinliklerine İngilizcenin yanında Arapça ve Farsça da eklenmiştir. İşe alım sürecinde genç yetenekleri kazanmak isteyen bu şirketler,

tecrübesi olan ve bu nedenle yapılacak işe dair yetkinliklerini ölçemeyecekleri adayların kişilik özelliklerini ortaya çıkaracakları grup mülakatlarını tercih etmektedirler. İşe alımdan sonra, çalışan bağlılığı adına işveren markası uygulamalarına önem veren kimi yönetim danışmanlığı şirketleri, tecrübesiz veya yeni mezun adaylar için yönetici yetiştirme programları düzenlemekte, adayları altı aylık eğitim-geliştirme programlarından geçirdikten sonra da bir AVM’ de profesyonel kadrolarda iş başı yaptırmaktadır. Çalışanların eğitim-geliştirme süreçlerinde yeni trendlere uyum sağlayan yönetim danışmanlığı şirketlerinden A şirketi İK yetkilisi P’nin aktardığına göre, bilişsel-sınıf içi eğitim yöntemlerinden ziyade hikayeleştirme, oyunlaştırma, deneyim aktarma ve drama gibi aracı enstrümanları kullandığı ve katılımcı eğitim yöntemleri ile gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinden verim alındığı görülmektedir (Bkz. Ek.1).

Yönetim danışmanlığı şirketlerinin AVM yönetimlerinde uyguladığı performans değerlendirme sistemlerine baktığımızda, eskiden var olan rakamsal puanlamaların sonlandırıldığı ve çalışanların yöneticileri tarafından nitelik ve yeteneklerinin “iyi, kötü, zayıf, güçlü” gibi terimler aracılığıyla değerlendirildiği bir sistem kullandıkları gözlemlenmiştir. Çalışanların herhangi bir itirazı durumunda yürütmeyi durdurma kararı almaya haklarının olduğu bu performans değerlendirme sistemi, yasal zeminin varlığı nedeniyle çalışanlar tarafından da adil kabul edilmektedir. Günümüzde çalışanların yasal hakları konusunda eskiye oranla daha bilgili ve hak aramaya istekli oluşu, şirketleri adil ve yasal kabul edilen, standart uygulamalar kullanmaya yönlendirmiştir.

Yönetim danışmanlığı şirketlerinde de ödüllendirme sistemi şirketin İKY departmanı tarafından açık ve net olarak beyan edilen kriterler etrafında belirlenmektedir (Bkz. Ek.7.). Ödüllendirme sisteminde merkez ofisi ve saha operasyonları olan yönetim danışmanlığı şirketlerinde, sahadaki çalışan ve ekiplerin onurlandırılması, şirket içinde tanıtılması ve ödüllendirilmesi, merkez ofise davet edilip, etkinlik planlanarak ve tüm şirket çalışanlarına tanıtım gerçekleştirilerek yapılması bu şirketlerdeki ödüllendirme sisteminin ayırt edici unsurlarıdır. Örneğin, 20 adet AVM yönetim projesi hizmeti sunan A Yönetim Danışmanlığı Şirketi’nde, sahadaki (her bir AVM’nin operasyonel süreçlerini işleten) ekiplere ödüllendirme

için belirlenen kriterlerin Hijyen, Yangın Sistemleri, İş Sağlığı Güvenliğine Uygunluk ve Tesis Yönetimi gibi kategoriler olduğu beyan edilir. Ödüllendirme de bu kategorilerde yapılan denetimlerin raporlarına göre gerçekleştirilecektir. Bu şekilde ödüllendirme süreci boyunca tüm çalışanlar, kendilerinden ne beklendiğini ve sonucunda ne elde edeceklerini bilirler. Sürecin sonunda tüm saha ekipleri, yönetim danışmanlığının merkez ofisinde planlanan ödüllendirme etkinliğine davet edilir ve ödül hak kazanan ekiplere tüm şirket çalışanları önünde takdim edilerek sahadaki çalışanların tanınmaları ve onurlandırılmaları sağlanmış olur (Bkz. Ek. 1.).

İKY'nin çalışanların elde tutulması işlevi adına yönetim danışmanlığı şirketleri, kariyer yönetimini kullanmaktadır. Merkez ofis ve saha operasyonları olan yönetim danışmanlığı şirketleri, sahada bulunan pozisyonların aynılarını veya benzerlerini merkez ofislerinde de bulundurmaktadırlar. Ve rotasyon gibi çalışanların kariyer yönetimlerini geliştirebilecekleri uygulamalar ile çalışanları motive etmek ve kariyer çizgilerini çok farklı deneyimlerle geliştirebileceklerini onlara göstermek için kullanırlar. Gelecek vaat eden bir yeteneğin elde tutulması için şirket içinde farklı noktalarda çalışmasına fırsat verilir ve bu şekilde farklı deneyimler ve yetkinlikler kazanması sağlanmış olur. Böylece çalışan, sürekli aynı işi yapmaktan kaynaklanan mesleki körlük ve performans düşüşünden korunmuş olur. Örneğin A Yönetim Danışmanlığı Şirketi'nde AVM yönetimi için işe alınan çalışan, iki bütçe dönemi (ortalama iki yıl) bittikten sonra merkez ofisteki benzer bir pozisyona ya da donanımına göre daha kapsamlı bir AVM yönetimine tayin ettirilerek kariyer planlaması konusunda farklı deneyim ve donanımlar edinmiş olur. Böylece şirkette kalması sağlanırken bir yandan da kişisel yetkinlikleri artırılarak şirket için artı değer yaratması sağlanmış olur (Bkz. Ek.1.). Yine çalışanı elde tutmaya dair görünmeyen menfaatlerin günümüzde önemli hale geldiğini söyleyebiliriz. Yönetim danışmanlığı şirketlerinde gözlemlenen bir uygulama da, yetenekli ve yetkin çalışanların ücret beklentisinin karşılanamadığı noktada kendisine görünmeyen menfaatler sunarak şirkette tutulmasının sağlanmasıdır (Bkz. Ek.7.). Örneğin A Yönetim Danışmanlığı Şirketi'nin İstanbul'daki bir AVM projesinde görev alan bir yöneticisine o sene için uygun ücret artışı sağlayamadığı noktada, kendisini elde tutmak adına iş yaşam dengesi, aile-çocuk durumu göz önünde bulundurularak, İzmir

gibi özel eğitim hizmeti veren okulların İstanbul'a oranla daha uygun fiyatta olduğu, yaşam koşullarının da İstanbul'a oranla daha ideal ve ekonomik olduğu göç alan bir şekilde, kira desteği de dahil edilerek sunulan bir rotasyon önerisi, hem çalışanın koşullarında iyileşme yapacak hem de nitelikli çalışan, ihtiyaç olan başka bir projede şirket bünyesinde kalmaya devam edecektir. Bu konuda yönetim danışmanlığı şirketi ve çalışanların menfaat ve beklentileri ortak noktada buluşturulmuş olacaktır(Bkz. Ek. 1.).

Çalışanların birbirleri ve yöneticileri ile olan ilişkilerinde yaşanan bir sorunun çözümü noktasında, yönetim danışmanlığı şirketlerinde merkez ofiste bulunan İKY departman ve profesyonelleri aktif rol almaktadır. Bu şirketlerde çalışanların sorunlarını doğrudan merkez ofis İKY ile paylaştığı görülür. A yönetim danışmanlığı şirketinden İK yöneticisi P'nin aktardığına göre kendi şirketlerinde, yöneticilerin doğrudan disiplin cezası verme yetkisinin, tarafsızlığa ve etkili çatışma yönetimi anlayışına zarar vereceği düşüncesiyle, merkez ofis tarafından uygulama dışı bırakıldığı görülmektedir (Bkz. Ek.1).

Çalışma ilişkilerine dair sorun İKY departmanına geldiğinde, ilgili profesyoneller konu ile ilgili ve bilgili taraflardan bilgi ve görüş alarak uzlaşmacı ve aynı zamanda sorun yaşayan çalışanı kaybetmeye yol açmayacak çözümler üzerinde çalışır. Çatışma yönetiminde yönetim danışmanlığı şirketleri genellikle açık, adil ve tutarlı süreçler yürütmeye özen gösterirler. Bunun en önemli nedenlerinden biri de sektörde var olan geniş enformatik ağ yapısıdır. Genç bir sektör olduğunu belirttiğimiz AVM sektörü tam da bu nedenle sektördeki çalışanların çoğunlukla birbirini tanıdığı ve şirket içi uygulamalar ile ilgili bilgi akışının aynı veya farklı şirketteki çalışanlar arasında çok yoğun gerçekleştiği bir yapıya sahiptir. Bu nedenle adil, tutarlı ve net olmayan münferit bir uygulama, anında yayılacak ve şirket itibarını zedeleyici bir etki yaratacaktır. Şirketler bundan kaçınmak adına tüm süreçlerini şeffaflaştırmayı ve standardize etmeyi tercih etmektedirler.

3.4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Karşılaştığı Sorunlar

İki kanaldan yönetilen AVM'lerin genç kuşak için hala yeterince ilgi çekici mecralar olarak kariyer planlamalarına dahil etmemeleri İKY'nin karşılaştığı sorunlardandır. Bunda genç kuşak için uygun ve kuşaklar özgü çalışma koşulları ve ödüllendirme sistemlerinin kurulmaması etkilidir. Özellikle kendi mülk yönetimini gerçekleştiren şirketlerde, Türkiye incelendiğinde İKY departmanının sınırlı sayıda AVM yatırımında olduğu, İKY departmanının olmadığı AVM'lerde İKY süreçlerinin farklı departmanlara paylaştırıldığı görülmektedir. Mülk yönetimi yapan AVM ofislerinde İKY departmanının olmayışı büyük bir sorunken, İKY departmanı olan yerel mülk yönetimi şirketlerinde de İKY süreç ve uygulamalarının yönetim kurulu güdümünde olduğu, yönetim kurulu ve yatırım ortaklarının İKY süreçlerine sürekli müdahale ettiği ve bu durumun objektif ve verimli İKY süreçlerinin işlemesine engel yarattığı, mülk yönetimi şirketi olan C firmasından İK yetkilisi S tarafından aktarılmıştır(Bkz. Ek.3). İlgili şirketlerde işe alım ve işten çıkarma süreçlerinde de yatırımcı şirketin ve yönetim kurulunun karar ve yönlendirmelerinin etkili olduğu gözlemlenmektedir. Dolayısıyla bu şirketlerde İKY departmanı, süreç ve uygulamalar konusunda bağımsız ve otonom olmamaktadır. Bu nedenle objektif yürütülen İKY süreçlerinden elde edilen verim ve yüksek performans çıktıları yerel mülk yönetimi şirketlerinde gözlemlenmemektedir. Yerel mülk yönetimi şirketlerinde bahsi geçen üst yönetim kadrolarının etkisinden dolayı çalışanların herhangi bir sorunla karşılaştıklarında başvuracakları profesyonel bir sorun çözme mercii de yoktur. Çalışanların karşılaştıkları sorunu departman yöneticileri ile çözmeleri ve yöneticinin soruna karşı bakış açısı ne ise ona uymaları beklenmektedir. Bunun yeterince objektif ve gerçek anlamda çatışma yönetimini içermediği aşıkardır. B mülk yönetim şirketinden İK yetkilisi R ile yapılan görüşmede, çalışanların sorun yaşadıklarında departman yöneticileri ile görüşebildikleri ancak departman yöneticileri ile sorun yaşamaları durumunda çözüm mercii konusunda belirsizlik hâkim olduğu öğrenilmiştir. Dolayısıyla sorunların çözümü adeta askıda kalmaktadır (Bkz. Ek. 2).

Kendi mülkünü yöneten şirketlerde İKY'nin elde tutma işlevi anlamında departman yöneticilerinin ve AVM müdürünün motivasyon içeren görüşmeler, kişi

veya departmanlara göre ücret artışları yapılarak çalışan bağlılığının sağlanmaya çalışıldığı, iş yaşam dengesinin gözetilerek belirli çalışanlara pozitif ayrımcılıklar yapılarak elde tutulmaya çalışıldığı görülmektedir. Uygulanan ödüllendirme unsurlarının çalışanların beklediği düzeyde olmadığı, adil ve motive edici olmadığı, sektörde olan kişiler tarafından da beyan edilmiştir.

Yine kendi mülkünü yöneten şirketlerde eğitim unsuru, planlı işleyen İKY süreçleri konusunda uzman profesyoneller olmadığı için, yetersiz işletilmektedir. D mülk yönetimi şirketinden İK yetkilisi T'nin aktardığına göre, işe alımı gerçekleştiren çalışanlar, iş tanımları kendilerine aktarılmış olsa bile işin yapılışını saha operasyonlarıyla öğrenmekte, eğitim süreleri oldukça kısa tutulmaktadır. İlgili şirketlerde yönetim ve organizasyon alanında yeterli olunmadığı, İKY süreçleri hakkında doğru planlamalar ve değerlendirmeler yapılmadığı da sektörde bulunan kişiler tarafından beyan edilmiştir (Bkz. Ek. 4).

İlgili şirketlerde genç kuşakların yukarda bahsi geçen nedenlerle etkili bir AVM yönetim istihdam programına dahil edilmemeleri ve kariyer planlamasının yönetim kurulu referanslarının belirli pozisyonlara sabitlenmesi ve o pozisyonlara yükselmenin mümkün olmaması, mümkün olsa bile AVM yönetimlerinde üst yönetim mercilerinde olan Bebek Patlaması ve X kuşağı yöneticilerin genç kuşaklara yönetim yetenekleri konusunda güvenmemesi ve onları karar mercilerine yükseltmek istemeyişleri, aslında bu şirketlerin yürüttüğü en sorunlu İKY politikalarıdır. Zira perakende sektörü gibi, günlük gelişme ve trendlerden etkilenen dinamik bir sektörde, karar alma mercilerinde bu sektöre tüketimleriyle yön veren genç kuşağın olmaması, hedef kitleyi tanıma ve onların talep ve beklentilerine uygun işletme politikaları üretmede eksiklik yaratmaktadır (Bkz. Ek.4).

Küresel değişim ve gelişimlerle uyumlu ve bu değişimler takip eden, profesyonel İKY süreçlerinin uygulandığı A yönetim danışmanlığı şirketinden İK yetkilisi P'ye göre, ilgili şirketlerde de hizmet verilen yatırımcı şirketin İKY süreçlerine müdahalesi olsa da mülk yönetimini gerçekleştiren yerel şirketler ile kıyaslandığında bu etki daha dar kapsamlı sayılmaktadır (Bkz. Ek 1). Yine de İKY alanında uzman olmayan kişilerin, İKY profesyonellerinin kurduğu ve yürüttüğü

sisteme müdahale etmesi, genel olarak yönetim organizasyonunu sekteye uğratabilmektedir. Özellikle işte yükselme (terfi), ücret artışı, eğitim-geliştirme konularında hizmet verilen yatırımcı şirket veya yönetim danışmanlığı şirketinin üst yönetimlerinin “ikna edilmeyi” beklemesi, İKY süreçlerinin sorunsuz uygulanmasının önündeki engellerdendir. Özellikle İKY’nin eğitim ve geliştirme sürecinde yönetim kurullarının konunun maliyetine, önem ve gerekliliğinden daha fazla dikkat ettiği ve İK veri analitiği sunumu ile belirli periyotlardaki performans göstergelerini talep ettiği ve bunları eğitim-geliştirme yatırımları önünde bir engel gibi kullanmaya çalıştığı görülmektedir.

İKY’nin işte yükselme (terfi), ücret artışı gibi ödüllendirme süreçlerinde de, İKY’nin elde ettiği analitik ve istatistiksel verilerle karar mercilerine karşı sürekli savunma pozisyonunda olması da uygulamada karşılaşılan sorunlardandır.

Kendi mülkünü yöneten yerel şirketlere kıyasla, ağırlıklı olarak ulus aşırılaşmış yönetim danışmanlığı şirketlerinde, İKY süreçlerine ve bu süreçleri uygulayan İK profesyonellerine itibar edildiği görülmektedir. Ancak buna rağmen yönetim kurulları tarafından İK analiz ve istatistikleri, İKY departmanları tarafından gerekli görülen herhangi bir uygulama talebi söz konusu olduğunda, maliyet baskısı ile birlikte engel olarak gösterebilmektedir.

Yönetim danışmanlığı şirketlerinde yürütülen İKY süreçlerinin, ulusal ekonomik göstergelerden de oldukça etkilendiği görülmektedir. Yönetim danışmanlığı şirketleri, bünyelerinde barındırdıkları profesyonel çalışan kadroları vesilesiyle rekabet yarışında varlıklarını sürdürdüklerinden, sürekli, nitelikli ve yetenekli çalışanlar bulundurmak durumundadırlar. Ancak sektörde var olan profesyonel adaylara, mevcut ulusal ekonomik koşulların olumsuz seyrettiği ya da sık sık dalgalanmalar yaşadığı ortamda, adil ve hak ettikleri güncel ücret sunulamamakta; bu da ilgili yetenekli ve nitelikli adayları bünyelerine katamamalarına neden olmaktadır (Bkz. Ek. 6). Gerek yönetim hizmeti sunulan yatırımcı şirketin gerek yönetim danışmanlığı şirketi yönetim kurullarının sunduğu imkanların yeterli olmadığı noktalarda, yönetim danışmanlığı İKY profesyonelleri,

sorun çözümlerini kendi imkanları ve becerileriyle üretmekte ve bu çözümlerin de çalışanı kaybetmeme odaklı olduğu dikkati çekmektedir.

Görüldüğü gibi yönetim danışmanlığı şirketlerindeki İKY, hem hizmet verilen AVM yatırımcısı şirket hem de organizasyon şemasına dahil olduğu ulus aşırı danışmanlık şirketinin İKY süreçlerin yürütmekte, dolayısıyla yatırımcı, çalışan ve organizasyon şemasına dahil olduğu yönetim danışmanlığı şirketi olmak üzere çok taraflı ilişkiler ağının koordinasyonunu sağlamaktadır. Oldukça hassas dengeler barındıran bu ilişkiler ağında İKY profesyonelleri kritik ve çok yönlü kararlar almak ve yaratıcı çözümler sunmak durumlarıyla karşı karşıya kalmaktadır.

3.4.3. Alışveriş Merkezlerinde Çalışanların Karşılaştığı

Sorunlar

Alışveriş merkezleri, haftanın her günü sabah 10:00 akşam 22:00 saatleri arasında ziyaretçilere açık yarı kamusal tüketim ve sosyal yaşam mekanlarıdır. Bahsi geçen çalışma saatlerinin dışında, ziyarete kapalı olsalar bile AVM'lerin içinde gerek teknik gerek tesis yönetimi kapsamında bakım, temizlik, güvenlik hizmeti sunumu devam etmektedir. Her gün on binlerce ziyaretçinin giriş yaptığı AVM'ler bu yoğunlukta pek çok sorunu da bünyesinde barındırmaktadır. İlgili sorunlar AVM'lerin kapalı alanlar olması, temiz ve taze hava ve güneş ışığından mahrum yerler olması gibi fiziksel içerikli olmakla birlikte, yapılan işin hem duygusal hem estetik emek yoğun bir içerik barındırması, perakendeci-tüketici-yatırımcı-AVM yönetimi gibi çok taraflı ilişkiler ağını uyumlu yönetmenin duygusal ve zihinsel anlamda yorucu olması, tüm gün ayakta ve hareket halinde olmanın zorunluluğu ancak buna rağmen gerekli ergonomi koşullarının sağlanmıyor oluşu gibi anatomik zorlukları da barındırmaktadır. AVM iç alanlarının kalabalık ve ortak alana müziğinden kaynaklı uğultusu ve zaman zaman gürültüsü, bu mekanlarda sürekli çalışan kişilerde geçici eşik kaybı gibi duyma bozukluklarına, yapılan işin stres yükü ise strese bağlı rahatsızlıklara zemin hazırlamaktadır.

Kendi mülkünü yöneten şirketlerdeki çalışma koşulları, yönetim danışmanlığı şirketleri tarafından sunulan çalışma koşulları ile kıyaslandığında büyük farklar

görülmektedir. Ortaya çıkan bu farklar, çalışanların motivasyon ve performansını düşürmektedir.

C mülk yönetimi şirketinden İK yetkilisi S'ye göre, işe alımın yönetim ortaklarının beyan ve müdahaleleri doğrultusunda gerçekleşmesi, nitelikli adayların bu şirketlerdeki işe alımda değerlendirilmemesi ve daha çok kurum kültürü ve yönetim kurulu ideallerine itaat boyutunda uyum sağlayacak adayların istihdamına neden olmaktadır (Bkz. Ek. 3). Şirketlerin kurum vizyon ve değerlerini taşıyacak adayların işe alım sürecinde öncelikli olarak değerlendirilmesi şirket başarısı için önemli olsa da günümüzde işletmelerin rekabet yarışında rakiplerine fark yaratmasını sağlayacak itici güçlerden olan yaratıcılık, yenilikçilik ve farklılıkların hizmet iyileştirmelerinde avantaj olarak kullanılması bu tarz yerel mülk yönetim şirketlerinde mümkün olmamaktadır.

Yine işe alım sürecinde yönetim kurulunun müdahalelerinin olumsuz etkisi olarak, işten ayrılan çalışanın boşalttığı pozisyona, maliyet baskısı gerekçesi ile yeni bir adayın yerleştirilmemesi ve dolayısıyla işten ayrılan çalışanın sorumluluğundaki tüm işlerin, örgütte kalan ekip arkadaşlarına veya farklı departmanlara dağıtılması ve böylece örgütteki bireylerin iş yükünün giderek artması gösterilebilir. İşe alımı gerçekleşen adayın görev tanımının belirsiz veya çok geniş kapsamlı tutulması, çalışanların kendi görev tanımlarında var saymadıkları işleri de yapmaları, tüm bunlarla birlikte oryantasyon süreçlerinin de çok kısa ve yetersiz tutulduğu görülmektedir. Bu uygulamalar sebebiyle, çalışanlara sunulan çalışma ortamı hata yapmaya fazlasıyla müsait hale gelmekte, devamında ise yönetim işleyişinde sorunlar ortaya çıkabilmektedir. İşe alımı gerçekleşmiş sayıca az nitelikli çalışanlara, yetenekleri dahilinde olsa bile görev tanımları dışında işler yaptırılması ve aslında ilgili işlerin tedarikçi firmalar tarafından belirli bir ücret karşılığında sunuluyor olması çalışanların karşılaştığı sorunlardandır.

Örneğin, genellikle kurumsallaşmış ve profesyonel yönetim anlayışı ile yönetilen kimi AVM yönetimlerinde, AVM ziyaretçilerine yönelik olarak düzenlenen ve yaptıkları alışveriş karşılığında katıldıkları hediye kampanyaları planlanırken, dış kaynak kullanımı ile konu ile ilgili uzman ekiplere sahip tedarikçi

şirketlerden hizmet alımı yapılmaktadır. Ancak kurumsal olmayan, genellikle yerel, kendi mülkünü yöneten AVM yönetimlerinde kampanya süreçlerinin kimi zaman pazarlama departmanının hiyerarşik olarak en at basamağı durumundaki, asıl görevi ziyaretçilere lokasyon ve yönlendirme desteği sunumu olan danışma masası çalışanları tarafından yürütüldüğü, C mülk yönetimi şirketi İK yetkilisi S tarafından da aktarılmıştır (Bkz. Ek.3). Bu durum maliyet baskısından kaynaklanmakla birlikte, çalışanların farklı deneyimler kazanıp, farklı bilgisayar programları öğrenmesine yardımcı olsa da görev tanımlarının dışında bir iştir. Ve sektörde bu hizmeti sunarak varlık sürdüren tedarik şirketleri ve aracı ajanslar vardır. Bu nedenle danışma masası çalışanlarının, kazandıkları ücret miktarını, sundukları hizmet ile aştıkları görülmektedir. Yine dış kaynak kullanımı ile sağlanabilecek depo yönetimi ve envanter kontrolü hizmeti de AVM yönetimlerinde yönetimin ilgili departman çalışanları tarafından gerçekleşir. Ve bu hizmetin karşılığı olan ücret de çalışan ücretlerine yansıtılmaz.

Kendi mülkünü yöneten yönetim ortakları tarafından yönetilen AVM yönetimlerinde, kariyer planlamasının olmaması, özellikle genç kuşakların karşılaştığı en önemli sorunlardandır. Yönetim kademelerindeki karar mercii pozisyon boşluklarının, yönetim ortaklarının referansı olan adaylarla doldurulması ve seçilen adayların ilgili pozisyonlara sabitlenmesi, ilgili pozisyonlara yükselmeyi de olanaksız kılmaktadır. D mülk yönetimi şirketinden İK yetkilisi T'nin aktardığına göre, böyle bir yönetim organizasyonunda hiyerarşik astlar, yeterli deneyim ve donanımı kazanmış olsa bile ilgili pozisyonlara yükselememektedir (Bkz. Ek. 4). Bu durum nitelikli çalışanların motivasyon ve performanslarının düşüşe geçmesine, kuruma olan bağlılıklarının zamanla azalmasına ve daha uygun bir iş fırsatı bulmaları durumunda işten ayrılarak çalışan devrini hızlandırıcı etkinin gerçekleşmesine zemin hazırlamaktadır. Aynı zamanda ilgili işletme, nitelikli çalışanı kaybetmekte ve sahip olduğu artı değeri yitirmektedir.

Kendi mülkünü yöneten bahsi geçen şirketlerde vardiya planlamaları ve buna bağlı olarak fazla mesai ücreti hesaplamaları da ilgili departman yöneticileri tarafından gerçekleştirilmektedir. Konu hakkında güncel yasal gelişmeler ve yasal mevzuat hakkında gerekli uzmanlığa sahip olmayan departman yöneticileri ise mesai

ücretlerini zaman zaman keyfiyete dayalı, zaman zaman ise bilgi eksikliğinden kaynaklı olarak yanlış hesaplamakta, çalışanların ücret kayıpları yaşamalarına yol açmaktadırlar. Yine kimi mülk yönetim şirketlerinde çalışanlar ile iş sözleşmesi yapılmadığı gözlemlenmiştir. Bu durum çalışanın görev tanımını ve çalışma süresi ile ilgili resmi bir evrak ile belgeleyememesine ve görev belirsizliklerine yol açmaktadır.

Ziyaretçilerin resmî tatillerde, haftalık veya yıllık izinlerinde zaman geçirdiği AVM'lerde çalışanların tatil günleri, ilgili günler olmamaktadır. Sürekli hizmet sunumunun gerçekleştiği AVM'lerde çalışma sürelerinin belirsizliği de çalışanların karşılaştığı sorunlardandır. Resmî tatil günleri, yoğun indirim dönemleri, alışveriş festivalleri gibi tüketicilerin alışveriş eğiliminin en yüksek olduğu dönemler, aynı zamanda AVM çalışanlarının en fazla sürelerle çalıştığı dönemlerdir. Bu dönemlerde kimi AVM'nin kapanış saatlerinin belirsiz olması ve ziyaretçi yoğunluğuna bağlı tutulması, çalışanların da mesai saatlerinin belirsizce uzamasına, normalden fazla fiziksel ve zihinsel yorgunluk yaşamalarına, bireysel iş-yaşam dengelerinin bozulmasına yol açmaktadır. Aynı zamanda sektörde var olan bir günlük haftalık izin, sektördeki çalışma saatlerinin yoğunluğundan kaynaklanan yorgunluğun atılamamasına ve çalışanların vücutlarında birikmesine yol açmaktadır.

Tüketici sadakatının son derece önemli olduğu perakende sektöründe faaliyet gösteren B mülk yönetimi şirketinde İK yetkilisi olan R'nin aktardığına göre, tüketicilerden gelen şikâyetler, keyfiyete dayalı olsa bile, çalışana yansıtılmakta, duruma göre işten çıkarmalar yaşanmaktadır (Bkz. Ek.2). Bu da çalışanların kuruma bağlılık ve güven geliştirmesi önünde en büyük engellerdendir. Yine çalışanların kendilerine ait dinlenme alanlarının olmaması, vakit geçirebilecekleri ergonomik ortamların mimari planlardan itibaren tasarlanmaması da AVM'lerde çalışanların karşılaştıkları sorunlardandır. Yöneticilerinden ve üst yönetim kurullarından empati ve manevi destek ihtiyacında olan çalışanlar için motivasyon unsurları da AVM'lerde yetersizdir. Özellikle genç işsizliğin yüksek oranlarda seyrettiği Türkiye'de, her çalışanın dışarıda alternatifi olduğu inancına sahip yatırımcı ve işverenler, çalışanlara eğitim-geliştirme konularında imkân sunmaktan da imtina etmektedirler.

Enformel iletişim ağının yaygın olduğu mülk yönetim şirketlerinde, belirli kişilerin belirli görevleri yerine getirirken, bulundukları pozisyonun yetkilerini aşmaları, profesyonel olmayan iş yapış yöntemleri uygulamaları ve görev ile ilgisi olmayan inisiyatifler aldıkları da görülür. Bu tür davranışlara kurumsal organizasyonlarda izin ve imkân verilmezken, kurumsal olmayan, yerel şirketlerde, yönetim kurulunun sahip olduğu özellikle cinsiyet ayrımcı zihniyet yapısı sayesinde tolerans tanınmaktadır. Kurum içinde var olan bu ayrımcılık, belirli çıkar gruplarının oluşmasına, kurum ve yönetim mekanizmasına duyulan güvenin azalmasına, çalışan verim ve performanslarının düşmesine yol açmakla birlikte, çalışanların stresini de artırarak işten ayrılmalara sebebiyet vermektedir.

Tüm bahsi geçen ve çalışanları olumsuz etkileyen yönetim sorunları, aynı zamanda bu tarz kurumların çalışma ilişkileri yönetimi tarzı olarak kurum uygulamalarına yerleşmekte ve zamanla normal kabul edilerek çalışanların pek çok olumsuz durum ve uygulamaya karşı duyarsızlaşmalarına, yaptıkları işe, kendilerine ve çevrelerine yabancılaşmalarına ve hatta tükenmişlik hissi yaşamalarına neden olmaktadır.

SONUÇ

Küreselleşmenin etkisiyle değişen tüketici davranışlarından toplumsal değişimlere, teknolojik gelişmelerden, organizasyonların iş yapış şekillerine kadar pek çok konuda değişimi tetikleyen küreselleşme, dünyayı bilgi ve teknoloji çağına taşımış ve bilgiyi en önemli değer ve üretim faktörü haline getirmiştir. Günümüzde dünyada yaşanan küresel gelişmeleri takip eden, içinde bulunulan bilgi ve teknoloji çağına uyum sağlayan ve tüm bu değişimlere anında cevap verebilen organizasyonlar rekabet yarışında öne çıkmaktadır.

Perakende sektörü, barındırdığı tüketim hacmi, değişime son derece duyarlı oluşu ve sosyo-ekonomik etkileri dolayısıyla yükselen ve sürekli gelişen bir sektör olmuştur. Yaşanan gelişmeler, sektördeki rakip sayısının gün geçtikçe artışı, ürün ve hizmet sunumunda, iş yapış yöntemlerinde ve organizasyon yapısında fark yaratan perakendeci girişimlerin ayakta kalmasını sağlamış; farklılaşmayan, tüketicinin sadakatini kazanamayan girişimler yok olmaya mahkûm olmuştur.

Tüketicilerin marka elçisi haline geldiği günümüzde, tüketici hedef kitlelerinin de değişim yaşadığı, özellikle genç kuşakların, ayrımcılığa uğrayan ve farklı sosyal zeminden gelenlerin ve kadınların çalışma hayatına girmesi ile harcanabilir gelirlerinin artışı ve perakende sektörü için hedef kitle haline gelişleri, organizasyonların çalışan profillerinde de bu değişimin etkisini görülür hale getirmiştir. Zira sosyo-ekonomik alt yapıları dolayısıyla farklılaşan tüketici kitlesine hitap edecek, ürün ve hizmet sunumunda bu farklılıkların her birine hitap edecek, tüketicilerin din, dil, ırk, cinsel tercih, sosyal yapı gibi barındırdıkları farklılıkları bünyesinde barındıran ya da bu farklılıkları anlayıp, özümseyen çalışan profili önem kazanmıştır. Tüketici kitlesinde yaşanan bu farklılık boyutları, çalışan profillerinde de yaşanmış, küreselleşme ve ulus aşırılaşan şirketlerin artışı ile çalışan mobilitesi hız kazanmış, organizasyonlardaki homojen çalışan görünümü yerini heterojen görünümlere bırakmıştır.

Farklılıklar ve tüm bu farklılıkların etkili ve verimli yönetimi, şirketler için önemli hale gelmiş; şirketler çalışanların farklılık boyutlarını sürdürülebilir rekabet

avantajını veya çalışanları elde tutmak amacıyla avantaj olarak kullanmaya yönelmiş, örgüt yapılarını bu farklılıklarla zenginleştirmeye çabalamışlardır.

Değişimin gün aşırı gerçekleştiği günümüz dünyasında, organizasyonlar ve organizasyonlarda ihtiyaç duyulan liderlik yapıları da değişime uğramış, geleneksel örgüt yapıları ve liderlik anlayışı, yerini modern, esnek, katılımcı örgüt yapılarına ve uzlaşmacı, farklılıkları motive edip, değerlendirci, takipçilerin potansiyellerini açığa çıkartarak ilham verici liderlik anlayışlarına bırakmıştır.

Tüketiciler için olduğu kadar çalışanlar ve çalışan adayları için de fark yaratmak, değer katmak, önemli donanım ve yetkinlikler sağlamak organizasyonların ayakta kalmasında hayati önem ifade eder. Rakip sayısının giderek arttığı günümüzde, rekabet yarışında ön sıralarda olan şirketlerin çalışanlara farklı imkân ve değerler sundukları, marka elçisi kavramını çalışanlara yönelik işveren markası uygulamaları ile yürüttüğü, farklılıkları ve geniş bakış açısını, örgüt içinde katılımcı iletişim ortamını motive eden şirketler oldukları görülmektedir. Tüketiciler için geçerli olan küresel trendler, şirketlerin varlıkları için ne kadar önemliyse, çalışma ilişkileri anlamında da küresel trendler, nitelikli çalışanları ve genç yetenekleri işletmeye çekme anlamında önemlidir. Bu nedenle İKY giderek daha stratejik anlam ve görevler ifade etmeye başlamıştır. Doğru İKY politikaları yürüten şirketlerin rekabet yarışında onları öne çıkaracak çalışan adaylarını seçtikleri, eğitim-geliştirme faaliyetlerini küresel trendlere uyumlu olacak şekilde planladıkları, genç yetenekleri ilgili öğrenme süreçlerinde takip ederek donanımlı birer marka elçisi yarattıkları, kişilere özel maddi ve manevi ödüllendirme sistemleriyle ve adil, tarafsız, performans değerlendirme uygulamaları ile çalışanlara huzurlu ve yaratıcı, aynı zamanda güven veren ve bağlılık geliştirebilecekleri organizasyonlar sundukları görülmektedir.

Çalışmanın son bölümünde AVM yönetimleri bu kapsamda incelenmiştir. Türkiye’de iki kanaldan gerçekleşen AVM yönetiminde kendi mülkünü yöneten şirketler ve yönetim danışmanlığı şirketleri rol alırlar. Kendi mülkünü yöneten şirketler yerel olma özelliği taşıırken, AVM yönetimi danışmanlık şirketleri yabancı ortaklı, ulus aşırı olma özelliğindedir. Tam da bu sebeple, kendi mülkünü yöneten

şirketlerde küresel İKY uygulamaları profesyonel düzeyde yürütülmezken, ulus aşırı yönetim danışmanlığı şirketleri AVM yönetimlerinde İKY politika ve uygulamaları küresel bir anlayışla tasarlanmakta ve yerine getirilmektedir. İKY politika ve uygulamalarındaki bu fark, ilgili şirketleri nitelikli çalışan ve genç yetenekleri kazanma anlamında farklılaştırır. Küresel ve etkili İKY uygulamaları yürüten yönetim danışmanlığı şirketlerinde AVM yönetimi nitelikli, donanımlı ve öğrenme sürecini çalışma hayatları boyunca devam ettiren çalışanlardan oluşurken, yerel olma özelliğindeki mülk yönetimi şirketlerinin yürüttüğü AVM yönetimlerinde çalışanlar yönetim ortaklarının referansları arasından seçilme eğilimindedir. Ve nitelikli çalışan adaylarını örgüte çekmek yerine, AVM sahasındaki operasyonel hizmet ve koordinasyon daha fazla önemsenmektedir. Hatta nitelikli, değişim yaratan, donanımlı çalışanların ilgili şirketlerde kariyer planlamalarının çok kısa sürdüğü, daha iyi bir iş fırsatı bulduklarında, nitelikli çalışanların örgütü terk ettiği görülür. Genç yetenekler için de durum aynıdır. Bu nedenle ilgili şirketlerde ortalama hizmet sunumu ve ortalama yönetim becerileri sergilenir ve yönetim süreçleri küresel ölçekte geliştirilmez (Bkz. Ekler).

AVM yönetimleri için geçerli olan tüm bu İKY süreçleri ve planlamaları perakende sektöründe faaliyet gösteren perakendeci markalar için de geçerlidir. Çalışma süresince yapılan literatür taramasında, AVM’lerde bulunan perakendeci markalardan özellikle kurumsal veya ulus aşırı şirketlerin çalışan veya çalışan adaylarına sundukları imkân ve çalışma koşullarının yerel olan veya kurumsallaşamamış şirketlere oranla daha cazip olduğu görülmüştür. Çalışma koşullarının çalışanları fiziksel ve psikolojik olarak fazlasıyla yorduğu perakende sektöründe genel olarak çalışan devrinin çalışma boyunca bahsi geçen koşullar sebebiyle yüksek seyrettiği gözlemlenmiştir. Ancak düzgün ve cazip çalışma koşulları sunan perakendeci şirketler, organizasyonel eksikliklerini de tamamladıkları için, çalışanlara kariyer planlaması imkânı da sunmaktadırlar. Bu nedenle çalışan bağlılığı da geliştiren şirketler, çalışan devir oranlarını da düşürebilmektedir.

Çalışma boyunca perakende sektöründe ve alt dallarında var olan çalışma koşulları, istihdam sorunları ve yaşanan değişimler açıklanarak, sektöre dair geniş bir

bakış açısı sunulmaya çalışılmıştır. Sektörün en önemli istihdam probleminin nitelikli çalışan eksikliği ve var olan çalışanların sektörün barındırdığı çalışma ilişkileri sebebiyle kariyer planlamalarına dâhil olmayışlarıdır. Kimi zaman ise kariyer planlamaları şirketler tarafından İKY süreç şeklinde uygulanmadığı için çalışan devir oranları yükselmektedir. Küreselleşmenin etkisiyle sektördeki İKY politikalarında farklılık yönetimi ihtiyacının ortaya çıkışı da yaşanan gelişmelerdendir. Ve genç işsizliğin, ulus aşırı göçün yoğun olduğu Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde çalışma hayatı için oldukça önemlidir. Çalışan ve çalışan adaylarının değişen profillerine uyum sağlamak ve sahip oldukları farklılıkları hem örgütün iç işleyişi hem de hedeflediği, aynı farklılıklara sahip tüketici kitlesine ulaşmak anlamında avantaj haline getirmek, örgütleri rekabet yarışında farklılaştıracak ve genç, yetenekli, yüksek potansiyelli, değişim ve gelişime uyumlu, şirket için artı değer yaratacak adayları örgüte çekecektir.

Görüldüğü gibi örgüt içinde katılımcı iletişim ve farklılıklara değer verip bu farklılıkları destekleyen bir örgüt ikliminin olması pek çok avantaj yaratmakta, örgütler bu şekilde sağlıklı büyüme gerçekleştirmektedir. Çalışanları artı değer yaratan kaynaklar olarak görmenin gerekliliği ve sahip oldukları farklılık ve nitelikleri geliştirerek örgütte tutmanın ve rekabet avantajı sağlamanın son derece önemli olduğu bir çağda yaşamaktayız. Bu nedenle her bir çalışanı kapsayan İKY politikaları uygulamak, katı ve geleneksel yönetim süreçlerindense esnek ve değişimlere uyumlanabilir örgütler yaratmak, özellikle genç kuşağın çalışma hayatına dair beklenti ve bakış açılarını yakalamak örgütlerin yetenekli ve fark yaratacak adaylar tarafından tercih edilmesinde etken olmaya devam edecektir.

KAYNAKÇA

ACILIOĞLU, İ.: 2015

"İş"te Y Kuşağı, Elma Yayınevi, Ankara.

ADIGÜZEL, M.: 2016

"Teknolojinin Küreselleşmesi ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme", (Çevrimiçi) http://www.yeniturkiye.com/Conference2016/Present/1_3_3_2_Muhittin_Adiguzel.pdf, Erişim Tarihi (01.08.2018).

AKALIN,Ş., NİZAMETTİN KOÇ: 2014

"Satış Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi", **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, Cilt:4, Sayı:2, ss. 227-241.

AKSOY, B.: 2005

"Bilgi Teknolojilerinin Yaratığı Örgütsel Değişim: Nasıl Bir İnsan Kaynakları Yönetimi", **Bilgi Dünyası**, Cilt:6, Sayı:1, ss. 58-77.

ALTINOK, S., İ. HALİL SUGÖZÜ, MURAT ÇETİNKAYA: 2003

"Geleneksel Ticaretten Yeni Ekonomiye Elektronik Ticaretin Temel Ekonomik Etkileri", INET-TR 2003, **IX. Türkiye'de İnternet Konferansı**, 11-13 Aralık 2003 Askeri Müze/Harbiye Kültür Sitesi, İstanbul.

ALTUN, YASEMİN P.: 2006

"İşletmelerde Yetkinliğe Dayalı İşe Alım ve Bir Uygulama," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

ASLAN, Ş.: 2008

"Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:15, Sayı:2, ss.163-178.

AT KEARNEY: 2017

"The Age of Focus The Global Retail Development Index", (Çevrimiçi), <https://www.atkearney.com/documents/20152/435674/The+Age+of+Focus%E2%80%93The+2017+Global+Retail+Development+Index.pdf/d99729b6-f190-2f4d-c7e6-aca980eaf31a?t=1497369118018> Erişim Tarih(14.04.2018).

ATAN, S.: 2016

"Veri, Büyük Veri ve İşletmecilik", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:19, Sayı:35, ss.:137-153.

- AYAKDAŞ, B.: 2018 "Dünyanın İlk AVM'si: Kapalıçarşı", 26 Kasım 2018 (Çevirimiçi)
<http://franchisemarketturkiye.com/dunyanin-ilk-avmsi-kapalicarsi/> , Erişim Tarihi (31.03.2019)
- AYDEMİR C., MEHMET KAYA: 2002 "Küreselleşme Kavramı ve Ekonomik Yönü", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı:20, ss.:260-282.
- AYDIN K.: 2013 **Perakende Yönetiminin Temelleri**, 4.Baskı, Nobel Yayınevi, Ankara.
- AYTAR, İ.: 2013 "Alışveriş Merkezlerinin Tarihsel Süreç İçinde Gösterdiği Değişimler ve Mekânsal Kurgularının Sosyal Yaşam Üzerindeki Etkilerinin Örnekleri Üzerinde Analizi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**, İstanbul.
- AYTEKİN, İ.: 2013 "Küreselleşme ve Ekonomik Küreselleşme", **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, ss.:123-134.
- BALAY, R., AHMET KAYA, REYHAN GEÇDOĞAN YILMAZ: 2014 "Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki", **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, Nisan, ss.: 229-249.
- BALAY, R.: 2004 "Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt:37, Sayı:2, ss.:61-82.
- BALKANLI, A. OSMAN: 2002 "Küresel Ekonominin Belirleyici Faktörleri Üzerine", **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:21, Sayı:1, ss.:13-26.
- BAŞ, M., SENA KESKİN: 2015 "Sosyal medyanın Tüketici Davranışları Üzerine Etkisinin Belirlenmesi", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:17, Sayı:3, ss.:51-69
- BAŞ, Y.: 2014 "Perakende Giyim Mağazalarında Çalışan Satış Temsilcilerinin Motivasyon Etkileyicileri Üzerine Nitel Bir Çalışma", **Balkan Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:3, Sayı:5, ss.: 69-93.

- BAŞOL, O., ONUR SARUAN: 2018 "Alışveriş Merkezi Çalışanlarının Çalışma Koşullarının İnsan Onuruna Yakışır İş Bağlamında Değerlendirilmesi: Nitel Bir İnceleme", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:36, ss.: 127-147.
- BAYASSOVA, A., HALİM KAZAN: 2016 "Gerçek Eylem Olarak Nöropazarlama: Tüketici Davranışları Uygulaması", **Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt:3, Sayı:5, ss.:71-86.
- BAYAT, B.: 2008 "İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:3, ss.: 67-91.
- BAYHAN, V.: 2011 "Tüketim Toplumunda Bireyin Ontolojik Mottosu: Tüketiyorum Öyleyse Varım", **Sosyoloji Konferansları Dergisi**, Sayı:43, ss.: 221-248.
- BAYRAÇ, H. NACİ: 2003 "Yeni Ekonominin Toplumsal, Ekonomik ve Teknolojik Boyutları", **Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, s.41-62.
- BEKTAŞ, Ç.: 2016 "Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler", **Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksek Okulu Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:2, Sayı:7, ss.: 43-53.
- BESFİN: 2017 "Perakende Sektör Raporu", Kasım 2017 (Çevrimiçi), http://www.besfin.com/var/uploads/files/Perakende%20Sekt%C3%B6r%20Raporu_Besfin.pdf, Erişim Tarihi (05.01.2018).
- BESFİN:2018 "2020 Küresel Perakende Trendleri Raporu", Ocak 2018 (Çevrimiçi), <http://www.besfin.com/var/uploads/files/2020%20K%C3%BCresel%20Perakende%20Trendleri%20Raporu.pdf>, Erişim Tarihi (17.03.2018).
- BOZBAY, Z., YILMAZ YAMAN, ERDEM ÖZKAN: 2016 "İnternet Perakendeciliğinde Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Rolü: Hazır Giyim ve Kitap Sektörü Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Journal of Transportation and Logistics**, Vol.:1, Iss.:1, ss.:19-38.
- BOZKURT, V.: 2003 "Bilgi Toplumunun Getirdikleri ve Türkiye", **İş Güç Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2, Sıra:1, No: 141.
- BULUT, G., EZGİ KAYA HAYATSEVER: 2018 "AVM'lerde Sınıf İçi İletişim Ekseninde Bir Değerlendirme", **Emek Araştırma Dergisi (GEAD)**, Cilt:9, Sayı:13, ss.:93-110.

- BÜYÜKYILDIRIM, Ü.: 2016 "Türkiye’de Perakende ve Hizmet Sektörü Devrimi”,07.04.2016(Çevrimiçi), www.umityildirim.com/turkiyede-perakende-ve-hizmet-sektoru-devrimi, Erişim Tarihi (16.05.2019).
- CANDEMİR, A., ALİ ERHAN ZALLUHOĞLU, ENGİN YÜCEL: 2015 "Perakende Sektöründe Satış Elemanlarının Eğitimlerinin ve Kişisel Niteliklerinin Satış Başarısı Üzerindeki Etkisi: İzmir Örneği", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:17, Sayı:2, ss.: 49-65.
- CANYÜREK, Ö.: 2014 "Kültürel Mekanlar Olarak Alışveriş Merkezleri (Beşiktaş, Bakırköy, Ümraniye ve Bayrampaşa Alışveriş Merkezleri Örnekleri)", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- CENGİZ, E., BERNA ÖZDEN: 2002 "Perakendecilikte Büyük Alışveriş Merkezleri ve Tüketicilerin Büyük Alışveriş Merkezleri ile İlgili Tutumlarını Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt: 2, Sayı:1, ss.: 64-77.
- COŞKUN, R. : 2019 "Türkçe Nitel Araştırmalarda Nitelik Sorunu: Nitel Araştırmalar Ne Kadar Bilimsel?", **6. Uluslararası Multidisipliner Çalışmaları Kongresi: Multicongress, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep**, 26-27 Nisan 2019.
- ÇAĞLAR, G.: 2018 "Alışveriş Merkezleri ve Portföyünde AVM Bulunduran GYO'ların Finansal Rasyolar Eşliğinde Değerlendirilmesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ÇELİKKOL, U.: 2015 "Alışveriş Merkezleri Değerlemesi Süreci ve Yöntemleri, Marmara Forum AVM Değerleme Çalışması Örneği", Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**, İstanbul.
- ÇETİN GÜLER, E.: 2006 "İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, ss.: 17-23.
- ÇINAR, R., İHSAN ÇUCUKÇU: 2009 "Tüketim Toplumunun Şekillenmesi ve Tüketici Davranışları-Karşılaştırmalı Bir Uygulama-", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1, ss.:277-300.
- ÇİÇEK E., ÖZCAN ATILGAN: 2010 "Tüketicilerin Perakendeci Markalı Ürünleri Tercih Etme Nedenleri: Mersin ilinde Bir Araştırma", **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:12, Sayı:1, ss.:305-324.

- ÇİMEN, T.: 2008 "Teknolojik Gelişmelerin Sonucunda Değişen Üretim İlişkilerinin, Ofis Yapılarına Etkisi ve Ofis Mekanları", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**, İstanbul.
- DELOITTE: 2015 "Global Powers of Retailing 2016 Navigating the New Digital Divide",2015 (Çevrimiçi), <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing1.html>, Erişim Tarihi (24.04.2017).
- DELOITTE: 2016 "Global Powers of Retailing 2016 Navigating the New Digital Divide",2016 (Çevrimiçi), <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sg/Documents/consumer-business/sea-cb-global-powers-of-retailing-2016.pdf>, Erişim Tarihi (12.07.2017)
- DEMİR, H., TARHAN OKAN: 2009 "Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1, ss.: 57-72.
- DEMİR, M.: 2011 "İş görenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:11, Sayı:3, ss.: 453-464
- DEMİRKAYA, H.: 2007 "İnsan Kaynakları Yönetiminin Dönüşümünde Bilgi Teknolojilerinin Rolü", **İktisat, İşletme ve Finans Dergisi**, Cilt:22, Sayı:261, ss.:62-77.
- DEMİRKAYA, H.:2006 "Tarım Toplumundan Bilgi Topluma İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:27, Temmuz-Aralık, ss.:1-23.
- DEMİRTAŞ, B., METİN ARGAN: 2015 "Büyük Veri ve Pazarlamadaki Dönüşüm: Kurumsal Bir Yaklaşım", **Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**, Sayı:15, ss.:1-21.
- DHL:2013 "Fashion Unleashed: The Agile Fashion Supply Chain", Eylül 2013(Çevrimiçi), <http://supplychain.dhl.com/fashionagility2013>, Erişim Tarihi (26.04.2017)
- DIĞIN, Ö: 2008 "İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Güvencesi ve Konuyla İlgili Yapılan Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Edirne.
- DOĞAN, M. SAİT: 2005 "21.Yüzyıldan Esnek Çalışma Biçimleri ve Toplamların İş Hayatına Uygulanması", **Sosyoloji Konferansları Dergisi**, Sayı:31, 2005.

- DOĞAN, S., ÖZGE DEMİRAL: 2008 "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:17, Sayı:3, ss.: 145-166.
- ENGİNKAYA, E.: 2006 "Elektronik Perakendecilik ve Elektronik Alışveriş", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, ss.:10-16.
- ERASLAN İ. HAKKI, İSMAİL BAKAN, A. DENİZ KUYUCU HELVACIOĞLU: 2008 "Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:7, Sayı:13, ss.:265-300.
- ERASLAN, L.: 2004 "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik", **İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, ss.: 1-32.
- ERDİL, O., LÜTFİ HAK ALPKAN, LEVENT BİBER: 2004 "İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:19, Sayı:2, ss.: 101-122.
- ERDİNÇ, İBRAHİM E.:2011 "Müşteri İlişkileri Açısından Alışveriş Merkezlerinde Akıllı Teknoloji Kullanımı", **Academic Journal of Information Technology (AJIT-e)**, Vol:2, Iss:2, pp.:7-15.
- ERDUT, T.: 2002 **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**, Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, İzmir.
- ERKUŞ, N.: 2015 "Temizlik Sektörü Çalışanlarında İş Tatmini: Ankara İli Alışveriş Merkezleri Örneği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- GİDER, S.: 2015 "İşe Alım Sürecinde Kişilik Envanteri Kullanımının Doğru Personel Seçimindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- GÖVDERE, B.: 2009 "Türkiye'de Hizmetler Sektöründe Doğrudan Yabancı Yatırımlar", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:14, Sayı:1, ss.:53-68.
- GÜLLÜ, K.: 2008 "Uluslararasılaşmanın Dinamikleri Uluslararası Pazarlar ve Perakendeci İşletmelerin Uluslararası Pazarlama Etkinlikleri", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:25, ss.:119-140.

- GÜMÜŞ, B., EMİNE ESER "Değişen Tüketici Kültüründe Yeni Trend: Ortak Tüketim", **Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**, Sayı:20, ss.: 155-157
- GÜRBÜZ,S.: 2015 "Kuşak Farklılıkları: Mit mi? Gerçek mi?", **İş ve İnsan Dergisi**, Cilt:2 Sayı:1, ss.: 39-57.
- GÜRMAN, ASİYE A.:2006 "Dünya Perakendeciliğinde Globalleşme Eğilimleri ve Türk Perakendecilik Sektörüne Etkileri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- GÜRZ, Ş.: 2014 "Alışveriş Merkezlerinin Tarihi ve Kapalıçarşı'nın İncelenerek Modern Alışveriş Merkezleriyle Karşılaştırılması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Haliç Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**, İstanbul.
- İNCE, M.: 2005 "Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:14.
- İRMİŞ, A., SABAHAT BAYRAK: 2001 "İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi", **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1-2, ss.: 177-186.
- JONES LANG LASALLE: 2018 "Türkiye Ticari Gayrimenkul Pazarı Görünümü 2018 Yarı Yıl Raporu", Ağustos 2018 (Çevrimiçi), <http://www.jll.com.tr/turkey/tr-tr/arastirma/41/jll-turkiye-ticari-gayrimenkul-pazari-gorunumu-2018-yari-yil-raporu> , Erişim Tarihi (31.03.2019).
- KADEMOĞLU, H.: 2011 "Modern Yaşamın Kamusal Mekanları Olarak Alışveriş Merkezleri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- KANBUR, A.: 2008 "Küreselleşme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:3, ss.: 387-404.
- KARAKARŞ, A.: 2014 "İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alıştırma Eğitimi Programlarının Önemi", **Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:4, Sayı:7, ss.:1-14.
- KARAYILMAZLAR, S., AYŞİN AŞKIN, YILDIZ ÇABUK: 2007 "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tarihsel Gelişimi ve Tanımlama Kriterleri", **Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, ss.:151-164.

- KARİYER.NET: 2014 "Perakende Sektör Raporu İstihdam Analizi", Şubat 2014 (Çevrimiçi), https://www.kariyer.net/ik-blog/wpcontent/uploads/2014/02/Kariyernet_Perakende_Analizi.pdf, Erişim Tarihi (14.04.2017).
- KARTAL, S.: 2013 "Alışveriş (Çarşı) Yapılarının Tarihsel Süreç İçerisindeki Gelişimi Üzerine Bir İnceleme; Çankırı Örneği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Karabük Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**, Karabük.
- KEÇECİOĞLU, T., MUSTAFA KEMAL YILMAZ, HAKAN ERKAL, SEVGİ BASAR: 2017 "Örgüt Çalışanlarının Sahip Olduğu Yeteneklerin Kalitesi ve Derinliği", **Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, ss.:1-19.
- KILIÇ S., GÖKHAN ŞENOL: 2010 "Gıda Perakendeciliğinin Gelişimi ve Gıda Perakendeciliğinde Rekabeti Etkileyen Unsurlar", **İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, ss.:45-62.
- KOBAN, E., ZERRİN FIRAT: 2007 "Kayıtdışı Ekonomide Vergi ve Sosyal Güvenlik Açısından Denetim Olgusu (Perakende Sektörü-Bursa Alan Uygulaması)", **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1, ss.:148-187.
- KOCABACAK, A.: 2006 "İnsan Kaynakları Eğitiminde Oryantasyon: Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.
- KOÇ, A., SÜREYYA KOVACI, GÜLDEN BÖLÜK: 2009 "Perakende Sektöründe Yoğunlaşmanın Etkileri: Rekabet ve İşgücü Piyasası Açısından Bir Değerlendirme", **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:18, ss.:66-99.
- KORU A., NERGİZ DİNÇER: 2018 "Türkiye'de Sanayi ve Hizmet Sektörleri", **İktisat ve Toplum**, Sayı:88, ss.:5-11.
- KÖKOCAK, K., İBRAHİM ARSLAN: 2007 "Türkiye'de Yabancı Sermayenin Sermaye Birikimine Katkısı:1980-2005", **Mevzuat Dergisi**, Yıl:9, Sayı: 109.
- KÖSE, G.: 2018 "İnsan Kaynakları Yönetiminin Derin İç görüşü: Yetenek Yönetimi ve İşveren Markası İlişkisi", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:11, Sayı:56, ss.: 823-833.
- KPMG: 2017 "2017 Küresel İnternet Tüketicileri Araştırması", Temmuz 2017 (Çevrimiçi), <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2017/07/the-truth-about-online-consumers.pdf>, Erişim Tarihi (18.03.2018)

- KPMG: 2018 "2018 Perakende Sektörel Bakış Raporu", Ocak 2018 (Çevrimiçi), <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2018/01/sektorel-bakis-2018-perakende.pdf>, Erişim Tarihi (01.12.2018).
- KURŞUNLUOĞLU YARIMOĞLU, E.: 2016 "Perakendecilikte İnovatif Uygulamalar", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Yıl:4, Sayı:22, ss.:242-254.
- KURTOĞLU, R.: 2008 "Perakendecilikte Etik ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kayseri.
- KUŞAKSIZ, A.: 2006 "Kısmi Süreli Çalışan işçilerin Avrupa Birliğinde ve Türkiye'de Kısmi Süreli Çalışmayı Tercih Etme Gerekçeleri", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, ss.: 19-29.
- KÜLTER, B., KARTAL DEMİRGÜNEŞ: 2007 "Perakendeci Firmalarda Karlılığı Etkileyen Değişkenler", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:16, Sayı:1, ss.: 445-460.
- MAHİROĞULLARI, A.: 2005 "Küreselleşmenin Türk Çalışma Hayatına Etkileri", **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı:49, ss.: 379-403.
- MERÇAN, G.: 2007 "Perakende Ticaretin Gelişimi ve Türkiye'deki Yapı Marketlerin Tedarikçi Firmaların Ürün Tasarımı Yeteneklerinin Gelişimine Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**, İstanbul.
- MISIRLI, M.: 2009 "Perakendecilikte Gelişmeler, Hazır Giyim Perakendeciliği ve Türkiye İçin Rekabetçi Bir Model Önerisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- MUTLU, E.: 2013 "Kısmi Süreli Çalışmanın İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Kapsamında Değerlendirilmesi", **Sosyal Güvenlik Uzmanları Derneği Sosyal Güvence Dergisi**, Sayı:4, ss.: 29-49.
- NIELSEN: 2016 "2016 Yılı Hızlı Tüketim Ürünleri Pazarı Perakende ve Alışverişçi Trendleri Raporu", Ekim 2016 (Çevrimiçi), <http://gidaperakendecileri.org/files/74407-gpd2016-nielsensunum.pdf>, Erişim Tarihi (12.02.2017).
- OLCAY, GÜLŞEN P.: 2013 Olcay Gülşen P., "Hazır Giyim Sektörünün Uluslararası Üretim Coğrafyasının Biçimlenme Dinamikleri ve Bu Dinamiklerin İstanbul'a Etkileri", **Planlama Dergisi**, Cilt:23, Sayı:1, ss.:26-34.

ÖNEREN, M.: 2008

"İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı", **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:4, Sayı:7, ss.: 163-178.

ÖZBİLGİN, M., MELTEM ONAY
ÖZKAYA, CANAN MUTER
ŞENGÜL: 2008

"Türkiye'de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:19, ss.: 359-974.

ÖZDİNÇ, B.: 2008

"İşe Alım Sürecinin Başarı Kriterleri Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

ÖZDOĞAN, O.: 2017

Endüstri 4.0 Dördüncü Sanayi Devrimi ve Endüstriyel Dönüşümün Anahtarları, Pusula Yayınları, İstanbul.

ÖZER, G., RAHMİ YÜCEL,
İBRAHİM H. SEYREK: 2003

"Yeni Ekonomide Bilgi Dönüşümleri ve Bilgi Şirketlerinin Artan Önemi", **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, Yıl:5, Sayı:28, Ocak-Şubat 2003, ss.:38-45.

ÖZKAPLAN, N., ESTER RUBEN
ve ECE ÖZTAN : 2016

"Alışveriş merkezlerinde çalışan kadın satış elemanlarının çalışma yaşamları: Mesleki Algıları ve kariyer beklentileri"(Turkish), Washington, D.C.: World Bank Group, 2016 (Çevrimiçi), <http://documents.worldbank.org/curated/en/766601479490813095/Alışveriş-merkezlerinde-çalışan-kadın-satış-elemanlarının-çalışma-yaşamları-mesleki-algıları-ve-kariyer-beklentileri>, Erişim Tarihi (18.04.2019).

PATAT, N.: 2018

"Tüketicilerin Alışveriş Merkezi Tercihlerinde AVM Konseptlerinin Önemi ve AVM'lerin Evrimi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

PAYPAL ve IPSOS: 2014

"Global Mobile Research 2014-2015", 2014 (Çevrimiçi), https://www.paypalobjects.com/webstatic/en_US/mktg/pages/stories/pdf/paypal_mobile_global_snapshot_2015_2.pdf, Erişim Tarihi (03.01.2018).

PEKTAŞ, GÜZİDE Ö., AHMET
DURMAZ, MEHMET YÜKSEL:
2017

"E-Pazarlama Karması Unsurlarının Müşteri Memnuniyetine Etkisi: E-Ticaret Siteleri Üzerine Bir Araştırma", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Pazarlama Kongresi Özel Sayısı**, ss.:105-118.

PERAKENDE.ORG:2016

"Perakende Sektörünün Büyüklüğü Türkiye'den 2,5 Kat Fazla", 28.01.2016 (Çevrimiçi), <https://www.perakende.org/perakende-sektorunun-buyuklugu-turkiyeden-25-kat-fazla-1342802738h.html>, Erişim Tarihi (05.02.2017).

- PLAT- ÖZEL MARKALI ÜRÜNLER SANAYİCİLERİ ve TEDARİKÇİLERİ DERNEĞİ: 2019 “Perakende Sektöründe İnsan Kaynakları”, (Çevrimiçi), <http://plturkey.org/perakende-sektorunde-insan-kaynaklari/>, Çevrimiçi, Erişim Tarihi (14.05.2019).
- POYRAZ, K., BÜLENT KAMA: 2008 Poyraz K. Ve Kama B., "Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, ss.: 143-164.
- PWC: 2016 “Toplam Perakende Raporu”, Aralık 2016 (Çevrimiçi), <https://www.pwc.com.tr/tr/publications/industrial/retail-consumer/pdf/toplam-perakende-2016-pwc-web.pdf>, Erişim Tarihi (14.04.2018).
- PWC: 2017 “Total Retail Report”, Haziran 2017 (Çevrimiçi), <https://www.pwc.com.tr/tr/sektorler/Perakende-T%C3%BCketici/toplam-perakende-total-retail-2017.pdf>, Erişim Tarihi (06.03.2018).
- RETAIL TÜRKİYE: 2017 “Perakendede İstihdam Seferberliği Başladı”, 04.04.2017 (Çevrimiçi) <http://www.retailturkiye.com/kapak-konusu/perakende-de-istihdam-seferberligi-basladi>, Erişim Tarihi (17.03.2018)
- RETAIL TÜRKİYE: 2019 “Bir Milyondan Fazla İstihdam Sağlayan Perakende Sektöründe İK”, 06.02.2019 (Çevrimiçi), <https://www.retailturkiye.com/dosya/bir-milyondan-fazla-istihdam-saglayan-perakende-sektorunde-ik>, Erişim Tarihi (14.03.2019)
- SARIKAYA, M., MELTEM ERDOĞAN, F. ZİŞAN KARA: 2010 "İnternet Ekonomisi ve Kurumsal Sürdürülebilirlik", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2, ss.:31-50.
- SELAMOĞLU, A.: 2002 "Gelişmiş ülkelerde İstihdam Politikaları, Esneklik Arayışı ve Etkileri", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:4, Sayı:2, ss.: 33-63.
- SILDIROĞLU ERDEMLİ, Ö., BURCU TOPTAŞ: 2016 Prof. Dr. Ziya Bursalıoğlu'na Armağan (Balcı, A. ve Aydın, İ. Ed.), *Çalışanı İşte Tutma* (s.553-574). Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- SOLMAZ, B: 2017 “Kuşaklar ve Çalışma Değerleri: X ve Y Kuşağı Akademik Personelinin Çalışma Değerlerine Bakışı”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- SOYDEMİR S., ÖMER KESİCİ: 2013 "Özel Güvenlik Çalışanlarının Mesleki Yeterlilikleri ve Çalışma Ortamında Karşılaştıkları Sorunlar", **3.Ulusal Özel Güvenlik Sempozyum Kitabı**, ss.: 235-246, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.

- SUNGUR, E.: 2019 "Ülke Orijininin Kurumsal Kültüre Yansıması, Kurum İçi İletişim ve İnsan Kaynakları Uygulamaları: Ikea Örneği", **Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2, ss.: 109-133.
- SÜRGEVİL, O.: 2008 "Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım", Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- ŞAT ZENGİN, A.: 2017 Şat Zengin P., "Hazır Giyim Sektörü, **Türkiye İş Bankası İktisadi Araştırmalar Bölümü**, Temmuz.
- ŞENTÜRK, Ü.: 2012 "Tüketim Toplumu Bağlamında Boş Zamanların Kurumsallaştırdığı Bir Mekân: Alışveriş Merkezleri (AVM)", **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 13, ss.: 63-77.
- T.C. ÇALIŞMA ve SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI: 2014 "Alışveriş Merkezlerinde Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi Programlı Teftişi Sonuç Raporu", 2013 (Çevrimiçi), https://birim.ailevecalisma.gov.tr/media/6047/2014_62.pdf, Erişim Tarihi (03.04.2019).
- T.C. İPEKYOLU KALKINMA AJANSI: 2018 TRC 1 Bölgesi (Gaziantep, Adıyaman, Kilis) İstihdam Raporu, (Çevrimiçi), <https://www.ika.org.tr/upload/yazilar/TRC1-Istihdam-Raporu-334032.pdf>, Erişim Tarihi (04.12.2018)
- TAŞKIN, Ç., GÜL GÖKAY EMEL: 2010 "Veri Madenciliğinde Kümeleme Yaklaşımları ve Kohonen Ağları ile Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:15, Sayı:3, ss.:395-409.
- TATLIOĞLI, E.: 2012 "Güvenceli Esneklik Çerçevesinde Esnek Çalışmanın Uygulanabilirliği", **Electronic Journal of Vocational Colleges**, ss.: 69-84.
- TEKİN S. ve E. YILDIZ, 2016 "Yeni Ekonomi Bağlamında Perakende Sektörü Yatırım Stratejileri ve Çeşitliliği ile Ekonomik Gelişme İlişkisi; Trakya Örneği", **Social Sciences Research Journal**, Nurcan Metin (Ed.), Cilt:5, Sayı:1, İstanbul, 2016, ss.11-25.
- TEMEL EĞİNLİ, A.: 2011 Temel Eğinli A., "Kültürlerarası Yeterliliğin Kazanılmasında Kültürel Farklılık Eğitimlerinin Önemi", **Öneri Dergisi**, Cilt:9, Sayı:35, ss.: 215-227.
- TINAR, MUSTAFA Y.: 2000 "2000'li Yıllarda İnsan", **İş Güç Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1 Sıra:1, No:83.

- TOKMAK, İ., MUSTAFA POLAT: 2010 "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi: Yenilikçiliğin Aracılık Rolü", **18. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi**, Çukurova Üniversitesi, Mayıs, Adana.
- TONTA, Y., EMİN M. KÜÇÜK: 2005. "Sanayi Toplumundan Bilgi Topluma Geçiş Sürecinde Temel Dinamikler", **Bilgi Çağı ve Teknolojik Gelişmeler Işığında Toplum, Yönetim, Yönetici ve Lider Yaklaşımları Uluslararası Sempozyumu**, Harp Akademileri Komutanlığı, Mayıs 2005, İstanbul
- TOPALOĞLU, S: 2016 **Perakendede Liderlik**, 2.Baskı, Hayat Yayıncılık, Ankara.
- TORUN, E.: 2017 "Tüketici Satın Alma Davranışları Üzerinde İnternet ve Sosyal Medyanın Yeri ve Önemi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:16, Sayı:62, ss.:955-970.
- TOSUNER, A.: 2011 "Ortak Kullanım Ağlarındaki İçerik Üretiminin, Tüketim Davranışının Azaltılmasındaki Teşvik Edici Rolünün Web Siteleri Üzerinden İncelenmesi: Zumbara, Freeconomy, Community Exchange Network, Freecycle Network", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- TUNÇER, P.: 2011 "Örgütsel Değişim ve Liderlik", **Sayıştay Dergisi**, Sayı:80, ss.: 57-83.
- TUNÇER, P.: 2012 "Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi", **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:31, Sayı:1, ss.: 203-233.
- TÜİK: 2015 "Girişimcilik 2013 Raporu", 04.03.2015(Çevrimiçi), <http://www.tuik.gov.tr/HbPrint.do?id=18646>, ErişimTarihi (04.03.2018).
- TÜİK: 2016 "2016 Perakende Satış Endeksi Raporu", 08.02.2018 (Çevrimiçi), <http://tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27856> , Erişim Tarihi (28.05.2018).
- TÜİK: 2017 "2017 Hanehalkı Bilişim Teknolojisi Kullanım Araştırması", 18.08.2017(Çevrimiçi) , <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=24862>, Erişim Tarihi (19.04.2018).
- TÜİK: 2017 "2017 Perakende Satış Endeksi Raporu", 08.09.2016 (Çevrimiçi), <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21775>, Erişim Tarihi (07.10.2018).

TÜİK:2017

“Girişimcilik 2015 Raporu”, 01.03.2017(Çevrimiçi), <http://www.tuik.gov.tr/HbPrint.do?id=18646>, Erişim Tarihi (22.05.2019).

TÜRKİYE
POLİTİKALARI
VAKFI: 2005

EKONOMİ
ARAŞTIRMA

Türkiye Ekonomi Araştırma Vakfı, Hızlı Tüketim Ürünleri Perakendeciliğinde Dönüşüm ve Sektörün Geleceği Raporu, 29.12.2005 (Çevrimiçi), <https://www.tepav.org.tr/tr/yayin/s/189> , Erişim Tarihi (07.11.2017).

TÜRKİYE GİYİM SANAYİCİLERİ
DERNEĞİ:2016

“Ufuk:2030-Türk Hazır Giyim Sektörü İçin Yol Haritası Raporu”, Nisan 2016 (Çevrimiçi), <https://tgds.org.tr/ufuk-2030/>, Erişim Tarihi (10.12.2018).

ÜNAL, A.: 2000

"İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ödüllendirme: Ücret Performans İlişkisi", **Kamu İş-İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt:5, Sayı:4, ss.: 1-11, Temmuz 2000.

VALİYEVA, T.: 2015

“Tüketici Davranışlarını Etkilemede Yeni Bir İletişim Tekniği Olarak Nöropazarlama İletişimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

WATERGARDEN: 2019

“Hakkımızda”, (Çevrimiçi) <http://www.watergarden.com.tr/hakkimizda> , Erişim Tarihi (13.08.2018).

WE ARE SOCIAL
HOOTSUITE: 2016

ve “Digital In 2016: Global Overview”, Ocak 2016 (Çevrimiçi), <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2016>, Erişim Tarihi (15.04.2018)

WE ARE SOCIAL
HOOTSUITE: 2017

ve ”Digital In 2017: Global Overview”, Ocak 2017 (Çevrimiçi), <https://www.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2017-global-overview>, Erişim Tarihi (15.04.2018).

WE ARE SOCIAL
HOOTSUITE: 2018

ve “Digital In 2018”, Ocak 2018 (Çevrimiçi), <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018>, Erişim Tarihi (17.04.2018).

WE ARE SOCIAL
HOOTSUITE: 2019

ve “Digital In 2019”, Ocak 2019 (Çevrimiçi), <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019>, Erişim Tarihi (06.05.2019).

- YAZICI, A.: 2011 "Perakendecilikte Özel Marka Kullanımı ve Uygulamaları", Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Aydın.
- YENİÇERİ, Ö., ZELİHA SEÇKİN: 2011 "Bilgideki Hızlı Değişimin Yönetici/Liderin Karar Alma Sürecine Etkileri Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", **Karadeniz Araştırmaları Dergisi**, Sayı:29, ss.: 97-118.
- YETİMASLAN, S.: 2010 "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nde İşe Alım Süreci (Bir Uygulama)", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- YILDIRIM, E.: 2007 "Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi", **Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:12, Yıl:9, ss.: 109-120.
- YILDIZ, E.: 2013 "İnsan Kaynakları Yönetiminde Davranış Boyutu ve Bir Örnek Olay, **Öneri Dergisi**, Cilt:10, Sayı:40, ss.: 103-113.
- YILMAZ, E.: 2015 "Perakende Sektörü 2015 Değerlendirmesi, 2016 Beklentileri", **Konya Ticaret Odası Ekonomik Araştırmalar ve Proje Müdürlüğü**, 2015
- YILMAZ, F.: 2009 "Küreselleşme Sürecinde Gelişmekte Olan Ülkelerde ve Türkiye'de İş Sağlığı ve Güvenliği", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 45-72.
- YÜCEL, ÇAĞLA P., YASEMİN BAL: 2018 "Elektronik İşe Alım Sürecinde Sosyal Paylaşım Sitelerinin Kullanımı ve Bir Uygulama", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:11, Sayı:55, ss.: 897-917.
- YÜKSEKBİLGİLİ, Z., GÜLBENİZ AKDUMAN: 2015 "Perakende Mağazacılık Sektöründe Satış Personelinin Demografik Özellikleri ve Personel Memnuniyeti İlişkisi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:14, Sayı:52, ss.: 86-99.
- YÜKSEL, İ.:2004 "Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, ss.: 47-58.
- ZAİM, H., MEHMET POLAT: 2013 "İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Mukayeseli Önem Derecelerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama", **Sosyal Siyaset Konferansları**, Sayı:64-65, İstanbul, ss.: 35-59.

EKLER

GÖRÜŞME FORMU

ARAŞTIRMA HAKKINDA BİLGİLER

Araştırmacının Adı Soyadı: Begümhan Yurt

Araştırmanın Başlığı: AVM’lerde İKY, İşlevleri, Karşılaşılan Sorunlar

Araştırmacının Statüsü: İÜ SBE Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Araştırmanın Amacı: Yapılan araştırmanın amacı, AVM’lerdeki çalışma koşulları, çalışan profili ve yaratılan istihdam düşünülerek, İKY anlamında var olan süreçleri, olumlu ve olumsuz bulgularıyla tespit etmek ve iyileştirme yapılabilecek adımları değerlendirmektir.

AÇIKLAMA ve SORULAR

A.1. Yapılan başka bir araştırmaya göre, tüketiciler ile canlı ve çok yönlü iletişim kuran, esnek ve hızlı karar alma kabiliyetine sahip, tüketici odaklı ve inisiyatif sahibi, genel kültür ve eğitim düzeyi yüksek, güler yüzlü ve yaptığı işe özen gösteren satış elemanlarının firma satış başarısını önemli ölçüde artırdığı gözlemlenmiştir.

Sizin görüşleriniz neler bu konuda? Size başvuran adaylar ya da çalışanların özellikleri neler?

Yanıt:

A.2. Sektörde nitelikli ve yetenekli aday sıkıntısı gerçekten var mı?

Yanıt:

B.1. Ağırlıklı olarak 18-35 yaş grubunu istihdam eden perakende sektöründe, çalışan profili genellikle tecrübesiz, öğrenci veya yeni mezun ve işsizlerdir.

İKY bu çalışan profiline özgü birtakım faaliyetler yürütüyor mu? Yani AVM’lere özgü İKY’nin işlevleri nelerdir? Farklılık Yönetimi’ne dair neler uygulanıyor?

Yanıt:

B.2. Avm yönetimlerinde işe alımlarda değişimler yaşandı mı? Belirli özellikler öne çıktı mı? Örneğin İŞE ALMA , ORYANTASYON veya EĞİTİM fonksiyonlarınızda bir farklılaşmaya gidiyor musunuz diğer hizmet sektörü işletmelerine kıyasla?

Yanıt:
B.3. Atipik (Esnek) çalışma modellerinden (partime, ödünç iş ilişkisi, proje bazlı çalışma, çağrı üzerine çalışma gibi) herhangi biri tercih ediliyor mu? Tercih ediliyorsa, o modelin tercih edilmesinin sebebi nedir? Esnek çalışma modellerinden herhangi birini kullanmayı tercih ediyor musunuz? Kullandığınız modeli tercih etme sebebiniz nedir?
Yanıt:
C.1. Bilindiği üzere çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmada ADİL bir ÜCRET VE PERFORMANS yönetimi önemli bir rol oynamaktadır. Performans değerlendirme sistemi AVM’lerde var mı? Sektöre özgü bir farklılık var mı?
Yanıt:
C.2. Ödüllendirme sistemi adil ve motive edici mi? Sektöre özgü bir farklılık var mı?
Yanıt:
D.1. AVM’lerde çalışanlar genellikle AVM’leri bekleme salonu olarak kullanmakta ve iş bulana kadar geçici bir çözüm olarak veya iş piyasasına girişte bir basamak olarak kullanılmaktadırlar. İşletmeniz bu durumla nasıl baş ediyor?
Yanıt:
D.2. Çalışanları elde tutma adına neler yapılıyor?
Yanıt:
E.1. Yapılan araştırmalar, perakende sektöründe ve AVM yönetim ofislerinde tecrübeli ve sektörel eğitimden yoksun aday eksikliğini göstermekte. Kurumsallaşamayan şirketlerde ise, liyakat ilkesine göre değil, referans vasıtasıyla işe yerleştirme olduğu görülmekte. İKY anlamında, özgür ve adil bir aday seçim, işe yerleştirme süreci yaşanıyor mu? Bu konuda ne düşünüyorsunuz?
Sektörel anlamda İKY ‘nin karşılaştığı başlıca sorunlar nelerdir?
Yanıt:

F.1. Perakende sektörüne ve özellikle <u>AVM'lere özgü İKY süreçleri</u> hayata geçirilse İKY'nin karşılaştığı sorunlar bertaraf edilebilir mi? AVM yönetimleri bazında İKY süreçlerinin eksiklikleri var mıdır? Bunlar nelerdir?
Yanıt:
F.2. İKY Süreçleri nasıl iyileştirilebilir?
Yanıt:
G.1. AVM'lerde yönetimin karşılaştığı sorunlar yanında çalışanlar da pek çok sorunla karşılaşmakta özellikle de yönetsel sorunlarla. AVM'lerde Çalışan ilişkileri fonksiyonu nasıl yönetilmektedir?
Yanıt:
G.2. Çalışanların başvurabilecekleri bir “sorun çözme – şikâyet bildirme” süreci var mıdır? Var ise bu süreç nasıl işletilmektedir?
Yanıt:
G.3. Bildiğiniz kadarıyla çalışanların AVM'lerde karşılaştıkları en önemli sorunlar hangileridir?
Yanıt:

ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.

EK.1 : GÖRÜŞME FORMU (A Yönetim Danışmanlığı Şirketi İK Direktörü P)

ARAŞTIRMA HAKKINDA BİLGİLER

Araştırmacının Adı Soyadı: Begümhan Yurt

Araştırmanın Başlığı: AVM’lerde İKY, İşlevleri, Karşılaşılan Sorunlar

Araştırmacının Statüsü: İÜ SBE Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Araştırmanın Amacı: Yapılan araştırmanın amacı, AVM’lerdeki çalışma koşulları, çalışan profili ve yaratılan istihdam düşünülerek, İKY anlamında var olan süreçleri, olumlu ve olumsuz bulgularıyla tespit etmek ve iyileştirme yapılabilecek adımları değerlendirmektir.

AÇIKLAMA ve SORULAR

A.1. *Yapılan başka bir araştırmaya göre, tüketiciler ile canlı ve çok yönlü iletişim kuran, esnek ve hızlı karar alma kabiliyetine sahip, tüketici odaklı ve inisiyatif sahibi, genel kültür ve eğitim düzeyi yüksek, güler yüzlü ve yaptığı işe özen gösteren satış elemanlarının firma satış başarısını önemli ölçüde artırdığı gözlemlenmiştir.*

Sizin görüşleriniz neler bu konuda? Size başvuran adaylar ya da çalışanların özellikleri neler?

Yanıt: Dil bilmek, eskiden daha önemli. Ticaretteki mobilizasyon ve kur hareketlerinden dolayı turist artışı, göç olgusu dil bilmeyi önemli hale getirdi. Bugün bir resepsiyonistin ya da satış danışmanının dil bilmesi, her lokasyonda önemli Kültürel entegrasyon eğilim ve yeteneği olan, farklı kültürlerle çalışabilme yeteneğine sahip olan çalışanlar önem kazandı. Edirne’de 2 yıl önce bir AVM açtık. Türkiye’de neredeyse bütün AVM’lerde cirolar aşağı trend izlerken, orda sürekli yukarı trenddeydi. Tek sebebi, kurdaki hareket. Kur hareketi doğal olarak orada turist getirdi, akın akın turist getirdi. Ve o gelen turistle de konuşacak dolayısıyla yabancı dil vs. aslında farklı kültürlerle çalışma eğilimi, entegrasyon yetkinliği olan adaylar önemli hale geldi. Bu trendin çok belirgin olduğunu göz ardı etmemek lazım. Eğitimin önemli hale gelmesi konusunda da başlangıç seviyeleri için işe alım yaparken tabii ki genç işsizliğin çok yüksek olmasından kaynaklı bir durum var. Kendimizi daha fazla sayıda aday arasından seçim yapabilecek pozisyonda görüyoruz. Ama realite öyle yürümüyor açıkçası. Bizim açımızdan, giriş seviyelerinde bir ilan verdiğinizde, o ilana yüzlerce başvuru gelmeli. O yüzlerce başvuru arasından da onlarca uzun liste adayımızın olması gerekir. Ama realite böyle değil. Beklenti bir taraftan, üniversite mezunu işsizlerin başvurması ve bizim işe alımı bu adaylar arasından yapmamız. Ama üniversite mezunu olduğunu düşünen, dolayısıyla bu işten daha fazlasını hak ettiğini düşünen insanlar da aslında ya o işe başvurmuyor ya da başvuru yapsalar da çoğu zaman mülakata bile haber vermeden gelmemeleri durumları yaşanabiliyor. Bu bir sorunsal. Türkiye’deki işgücü piyasasının bir sorunu bu. Gerçeklikle istatistiklerin birbirine örtüşmemesinden kaynaklanan sorunları bizim gibi birçok firma da yaşıyor. O yüzden yine, lise mezunu aday ile ilerlemek zorunda kaldığımız durumlar da yaşanabiliyor. 20-25 yıllık tüm eğitim hayatını bir kurguda geçirmiş olan gencin, onu o kurguda hazırlayan ebeveynin karşılaştığı sorunla yüzleşme meselesi bu aslında: “Şimdi o işi mi yapacaksın? Otur daha iyisini bekle.” Bu bir bilinç sorunu. Hangi sektör olursa olsun genel bir sorun. Giriş seviyelerinde özellikle çok çaresiz kalırsa mesela özellikle erkekler özel güvenlik vs bu işleri yapmaya rıza gösteriyorlar. Baktığımızda özel güvenliği tercih etme sebepleri, çalışma koşulları nedeniyle ücretlerin bir miktar daha farklı olması. Onun dışında satış elemanı, resepsiyonistlik gibi rollerde ücretler de aynı oranda tatminkâr olmadığı için, aynı kitle o pozisyonlardan uzak durmaya çalışıyor.

Kendini daha iyisine layık gördüğü için.

A.2. Sektörde nitelikli ve yetenekli aday sıkıntısı gerçekten var mı?

Yanıt: Sektörde, özellikle AVM'ler aslında 2 ayrı kanaldan yönetiliyor. Bunlardan bir tanesi inhouse management yani kendi mülkünü yöneten firmalar, diğeri de bizim gibi danışmanlık firmaları. Bizim gibi danışmanlık firmaları için, nitelikli aday fırsatlarını yakalamak daha kolay. Çünkü biz müşterimize verdiğimiz hizmeti, tabii ki orada kurduğumuz kadrolar üstünden veriyoruz. Ama aslında küresel bir know-how'ı aktararak veriyoruz. Ve bazen küresel know-how'ı 4.nesil (Görüşülen kişi Y Kuşağı'nı kastediyor.) bir profesyonele aktarmak daha hızlı sonuç da verebiliyor. O yüzden de 90'lı nesil daha tercih edilebilir oluyor. Ama inhouse yönetim yapan yerlerde aktarılabilecek know-how'dan ziyade sahadaki pratik önemli olduğu için doğal olarak da o anda işe alımcı, bu yönetim kurulu seviyesi de olabilir, oradaki İK profesyoneli de olabilir önemli değil, işe alımcı deneyime fiyat ödemek zorunda. O yüzden genç profesyoneller açısından bizim gibi şirketlerin sektörde var olması, büyümesi, artması genç yeteneklerin aslında AVM'lerin yönetim ofislerine dahil edilmesi konusunda bir misyon taşıyor. Çünkü inhouse tarafında tüm deneyim oradaki yönetim ekibinin deneyimi. Doğal olarak da deneyimi satın almak zorunda yatırımcı.

B.1. Ağırlıklı olarak 18-35 yaş grubunu istihdam eden perakende sektöründe, çalışan profili genellikle tecrübesiz, öğrenci veya yeni mezun ve işsizlerdir.

İKY bu çalışan profiline özgü birtakım faaliyetler yürütüyor mu? Yani AVM'lere özgü İKY'nin işlevleri nelerdir? Farklılık Yönetimi'ne dair neler uygulanıyor?

Yanıt: Genç kuşağı işe alırken, biz mesela özellikle grup mülakatlarını daha çok kullanıyoruz. Her zaman adaylarda yetkinlikleri fark edebilmek için deneyim bazlı mülakat yapma şansımız olmuyor. Dolayısıyla yetkinlikleri, kişilik özellikleri üzerinden ortaya çıkarmamız gerekiyor. İşe alım yaptıktan sonra da on board sürecinde de eskiden olduğundan çok daha fazla işveren markasına yatırım yapmaya çalışıyoruz. O yüzden kariyer fuarlarına çok gidiyoruz. Kendimizi orada işveren markası sıfatıyla da ifade etmeye çalışıyoruz. Bunlar aslında bir önceki kuşakta işe alım yaparken çok yatırım yapmak zorunda olmadığımız, zamanımızı ayırmak zorunda olmadığımız alanlar. Ama genç yetenek işe alımında bu kategorideki (18-35 yaş grubu) kişileri işe almaya çalıştığımız için işveren marka tarafına özellikle dikkat etmeye veya daha özen göstermeye çalışıyoruz. Bunun bir parçası olarak da kariyer fuarlarından bahsettim. Sosyal medya ve dijital pazarlama tam bir araç haline dönüşmüş durumda. Bu, İK ve Kurumsal Pazarlamanın çok daha yakın, dirsek temasıyla çalışmasını da beraberinde getirdi. Bizim kendi ekibimizde de işveren markasıyla ve iç iletişim le ilgili çalışan bir arkadaşımız doğrudan Kurumsal Pazarlama ekibiyle beraber çalışıyor. Aynı bir ekip olarak yeniden kurgulandılar. Bunlar artık eskiden olduğundan çok daha fazla dikkat etmemiz gereken şeyler. Genel olarak itibar yönetiminden bahsetmiyorum çünkü hangi kuşak olursa olsun işveren markasının altındaki itibar yönetimine zaten her zaman dikkat etmeniz gerekiyor. Ama bunun dışında özellikle o kuşağın (18-35 yaş grubu) dilini kullanmakla ilgili, içerikleri de ona göre seçmek dili de ona göre kullanmakla ilgili yürüttüğümüz kampanyalar var. Kendi hesaplarımızda da özellikle engagement'ı yönetmeye çalışırken bile gerçek kişilere hep atıfta bulunuyoruz. Bir önceki kuşakla çünkü iletişim kurarken şirketin vizyonuna ve misyonuna atıfta bulunurken, bir sonraki kuşağın işveren markasını yönetirken, onlarla iletişim kurarken gerçek kişilerden ve gerçek deneyimlerden hareket ederek aslında çalışan deneyimi üstünden bir bağ kuruyoruz. Bu kısmı daha zamana uygun ve doğru geliyor. O yüzden kuşaklar arasında tabii ki fark var Uygulamaları geliştirirken hem işe alım öncesinde hem on boarding sürecinde hem ondan sonraki bütün süreçlerde işin deneyim tarafına ve testimonya tarafını dikkate almaya çalışıyoruz. Mümkün olduğunca aslında marka elçisi olacak profilleri kazanmaya çalışıyoruz. O yüzden her dönem 20'ye yakın stajyer kadrosu şirket içinde yer alır. Haftanın belirli günlerinde okula giderler. Burada aslında onlara gerçek bir deneyim aktarımı yapmaya çalışıyoruz. Sadece sosyal medya vs kanallar

üzerinden değil, deneyimi birebir gidip kendi yaşadıkları bütün ortamlarda aktaracak olan aslında marka elçileri oluşturmaya çalışıyoruz. Dolayısıyla o anlamda biraz teorik oldu ama temel yaklaşım farklılıkları bu şekilde geliyor. Farklılık Yönetimi'ne dair, biz bireyi dikkate almaya çalışıyoruz. Dolayısıyla da bazen bazı koşullar altında mesela ben bir AVM yöneticisi olarak bir yerde çalışıyorsam ve ekibimde gerçekten bir rising star varsa, şunu bilirim: "Benim direktörüm ve merkez ofiste o kişiyle temasta olan birimlerin başında olan yöneticiler ve İK o kişiyi başka bir yerde başka bir rolde çok kısa bir süre içerisinde değerlendirebilir. Dolayısıyla kişi bana boyun eğmek zorunda değil, ben bireye saygı duymak zorundayım. Çünkü o 2 sene sonra benimle aynı pozisyonda başka bir toplantıda bir odada karşılaşabiliriz onunla. O odaya geldiği zaman aynı sıfatla aynı odaya gelebilir benimle dolayısıyla bu realiteyi bildiği için ve bunu uygulattırdığımız için de özellikle, bireyin yetenek ve yetkinlikleriyle ön plana çıkarmaya çalışıyoruz. Kuşak çeşitliliklerini de yönetirken buna dikkat etmeye çalışıyoruz. Onun dışında Türkiye'nin kendine has bir takım şeyleri var. Son yıllar yoğun bir göç dalgasında geçiyor. Dış göçten bahsediyorum iç göçten değil. Dolayısıyla bunlara özellikle göç sonrası oluşan popülasyonun daha yoğun olduğu AVM'lere özellikle satış elemanı vs kadrolarında zaten dikkat etmek gerekiyor. Çünkü farklı dil seçenekleri ön plana çıktı. İngilizce dışında özellikle Arapça, Farsça çok ön planda. Mesela Antalya'da bir proje yönetiyoruz. Nevruz dönemlerinde Farsça konuşan danışma personellerimiz oldu. Çünkü o müthiş bir ivme kazandırıyor. Alışveriş festivali yapıyoruz. Festivalde muhakkak tedarikçi firmadan bu meziyetleri, kabiliyetleri olan kişileri ekipte bulundurmalarının istiyoruz. Dolayısıyla o anlamda da farklı kültürlerle çalışma ve işin bu çeşitlilik tarafı birçok açıdan kendini gösteriyor. Buna dikkat etmemiz gerekiyor zaten. Eğer sizin her şeyiniz, başta müşteriniz bu kadar çeşitlilik göstermeye başlamışsa bu çeşitliliğe dikkat etmeniz gerekir. Uyum sağlamak ve bu çeşitlilikten keyif de almanız gerek. Çalışırken bu deneyimin tadını yaşamının da bir keyfi var sonuçta. Bizler emeğimizi satarak veya kiralarak şirketlerde zaman geçiriyoruz. Karşılığında birtakım şeyler elde ediyoruz. Ve hayatta kalmaya çalışıyoruz. Ve her zaman konuşulan klişelerden biri tanesidir: Eşimizi, çocuğumuzu iş arkadaşlarımızdan daha az görüyoruz. O yüzden de bu çeşitliliğin içinde o deneyimi tadı yaşayarak, aslında o ortamları oluşturmak zaten gerekli. Yani hep aynı tip olduğunuzda konfor koşulu daha makul gelebilir. Ama şunu hiçbir zaman unutmamak lazım: Konfor ve risk koşulları birbirinin aynısıdır aslında. Konfor zannettiğiniz şey sizin en büyük riskiniz olabilir, gelişime engel olması anlamında. Jenerasyonların AVM'lere uyum sağlaması konusunda, bir önceki, literatür açısından belirlenmiş X,Y ve Z kuşakları açısından söylemiyorum ama kendi ifade ettiğim, hani eski kamu yöneticisi olan o 1.kuşakla ilgili olarak söyleyeyim. Yani o metodolojiden giderek söyleyeyim. Ben o kuşağın zaten aynı metotla 1. Kuşakla 4. Kuşağın bir arada çalışması şansını %10'un altında görüyorum. Adaptasyonları çok zor. 2.kuşakla 4'ün arasında da %10-%30 arasında bir performans aralığı koyabilirim. Ama 3 ile 4 arasında bu oran %40'ın üzerinde. Çünkü 3.kuşak arada kaldığı için kendisinde de gelişime açık yönleri daha kolay keşfedebiliyor. Gelen, karşısındaki genç profildeki güçlü yönleri fark ederek. Dolayısıyla, 2 taraf açısından genelde duyduğum hikayelerde, mülakatlarda mesela hep, ekibindeki genç bir bireyle iletişimi açısından dinlediğim hikayelerde şunu fark ediyorum. Özellikle ekibinde bir tane gencin hayatını değiştirmek ile ilgili bir veri almışsa, bundan gurur duyuyor genelde, 3.kuşak. 2 de de var bu. Ama 1.kuşak artık yavaş yavaş sektörde çok kalmadılar. Kalanlar da genelde kendi yatırımını yöneten, genç kuşakları çok fazla istihdam etmek istemeyen, karar noktalarında da genç kuşaklara pek fazla söz hakkı tanımayan, işi bilen sektöre hakim deneyimli, olgun adaylardan yana hakkını kullanan yatırımcılar. 3. Kuşak ama karşısındaki yeni mezun vs. gelen kişide kutunun dışından, out of box düşünme becerisinden de kaynaklı, dijital transformasyona daha yatkın olmasından da kaynaklı bu meziyetleri kendisini güçlendirecek şekilde, aslında kendine bir katma değer olarak kullanmaya çalışıyor. Ve ona karşılık olarak da kendi deneyimlerini aktarıp da "2 yıl nenle çalıştı. Şimdi X yerde pazarlama müdürü oldu." Gibi böyle deneyimleri dile getirebiliyorsa, bununla gurur duyduğunu gösteriyor. O yüzden en az %40 ve üstünde o adaptasyon aralığı. Baby Boomer kuşağının içinde de Z kuşağıyla çok güzel çalışabilen terse mentorluk programlarını çok sahiplenilen üst düzey yöneticiler de var. Biz de bununla gurur duyuyoruz.

B.2. Avm yönetimlerinde işe alımlarda değişimler yaşandı mı? Belirli özellikler öne çıktı mı? Örneğin İŞE ALMA , ORYANTASYON veya EĞİTİM fonksiyonlarınızda bir farklılaşmaya gidiyor musunuz diğer hizmet sektörü işletmelerine kıyasla?

Yanıt: Kuşak değişimi yaşandığını düşünüyorum. AVM yönetimlerinde kuşaklardanj kastettiğim sadece yaş değil. Hangi orjinden geldiğiyle alakalı bir jenerasyon değişimi var. Bu sektörün ilk giriş yıllarındaki yöneticiler, yaklaşık 20 yıl önce, genellikle kamu yöneticiliği yapmış, özellikle kamu tarafında güvenlikle ilgili yöneticilik yapmış profesyonellerdi. İlk jenerasyon buydu. Ondan sonra, onların işe aldığı ve genellikle inşaat ve türevleri lisans programlarından mezun ya da alaylı profesyonellerdi. Bu profesyoneller alaylı olsalar da küresel yetkinlikler açısından gelişmeye çok açık olan profesyonellerdi. Şu anda aslında 3. Jenerasyon biraz hızlı geçti. 1. Ve 2. Jenerasyonun avm sektöründeki periyotları biraz daha uzun olabilir, 10 yıllık bir periyottan bahsediyorum. Ama 3.jenerasyon(80-90 doğumlu olup, internet ile tanışmış ve onunla gelişim sağlamış, orta düzeyde İngilizce bilen, mektepli ile alaylı arasında bir ara kuşak) dijital transformasyonun hızlanması nedeniyle biraz daha hızlı bir geçiş yaşadı. AVM sektöründe 4.jenerasyon da 1990 ve sonrası doğumlu olan, şu anda 30'lu yaşlarında veya yaklaşmış, en az bir yabancı dili konuşabilen ve daha küresel bir vizyonla eğitim almış, muhtemelen vakıf üniversitesinden mezun. Böyle profilleri sektör şu anda kazanmaya çalışıyor. Çünkü biz de burada bir transformasyon yapmaya çalışıyoruz. Genel olarak sektör şirketlerinde bu eğilim var. Artık kiracının, yatırımcının karşısına sadece çok alışkın olunan metriklerle değil. Çünkü örneğin AVM'ler de jenerasyon geçirdi. Şu anda AVM'ler de 4.veya 5. Jenerasyonu yaşıyorlar. Dolayısıyla sadece zaman ve cüzdandan pay almak değil, bir bağ kurabilmek amacıyla olan, yuva olarak da bir çok şeyi tüketiciye vaat eden mesela ebeveyne, yalnız yaşayan bir profesyonele, çocuğuyla yaşayan boşanmış bir profesyonele gibi aslında farklı kentli profillere hizmet vermeye çalışan bir çok AVM var şu anda piyasada. Ve bu AVM'ler bu rekabette bu tip yöneticilerle zaten ancak farklılık yaratabilirler. Çünkü tam da o profillere yakın, o profillerden arkadaşları olan, onlarla birlikte vakit geçiren, mindset'i olan profiller ancak AVM'lerde farklılık yaratabilir, tüketici için uygun çözümleri üretebilir. O yüzden işin sadece core business'tan gelen değil, yaşı çok genç olsa da biraz daha farklılıkları ön plana çıkartacak profilleri sektör kazanmaya çalışıyor. Biz de mesela hemen hemen her yıl yeni mezun geliştirme programı, Management Trainee programı yapmaya çalışıyoruz. Bu yıl da mesela Haziran ayından sonra planlarımızda var. 6 aylık sıkı bir yetiştirme programından sonra zaten Bir AVM'de çalışarak hayatlarına başlayacaklar. Ama özel programlardan geçirildikten sonrai kariyer gelişimini daha ivmeli izleyebilecek olan profilleri kazanmaya çalışıyoruz. Bu işin aslında sosyal tarafı. İşin bir de ekonomşk tarafı var. Şunu konuşmak gerekiyor. Nominal olarak ücretler yukarı gitti. Çünkü Türkiye'de enflasyon var. 2 sene önce tek haneli idi, şimdi çift haneli. Kastettiğim neticede tek haneli de olsa enflasyonist bir ortam var. Ve nominal ücretler yukarı gidiyor. Ama reel ücretler yerinde sayıyor. Aşağı yukarı 2016'nın reel ücretleri ile aslında insanlar çalışıyor. Doğal olarak yatırımcılara da ağır kredi koşullarının da getirdiği hem kredi koşullarının ağırlaşması hem ciro performanslarının düşmüş olmasından kaynaklı bir maliyet odaklılık hali var. Bu maliyet odaklılık halinde doğal olarak başka bir AVM'de 3. Nesil olan(80-90 arası doğumlu) bir profesyoneli transfer etmek isterseniz, 2019 olmasa bile 2018 yılın baz alan bir reel ücreti ona önermelisiniz. Yoksa o kişiyi koltuğundan kaldıramazsınız. Fakat bu maliyet baskısı nedniyle teklifler de 2016-17 yılı olarak oluyor. 2018 ve 2019'u teklif etmekte zorlanıyorsunuz. Çünkü metrekare verimliliği çok kritik hale geldi. Ortak giderlerde metrekare başına düşün birimlere dövizden de kaynaklı olarak ekstra dikkat etmeniz gerekiyor. Bir çok aktör var artık. Doğal olarak da bu 3.nesil profesyoneli move edemiyorsunuz. Onu move ettiremediğiniz durumda da o zaman 4.nesli (90 ve sonrası doğumlular) kendiniz üretmek zorunda kalıyorsunuz. Bunun da yarattığı, yani ekonomik koşulların yarattığı da bir durum var ortada. Bu, işverenler açısından şöyle bir etki yaratıyor Ben İK'yı yöneten birisi olarak bu eğilimi hissediyorum. Şirketler arası maaş faktörüne bağlı olarak 3.nesil profesyonellerin move ettirilmesi çok güç artık. Ama 4.nesilde bir profesyoneli herhangi bir firma "ürettiğinde" bunu maaş faktörü kullanarak move ettirebilirsiniz. Çünkü nesil farklılığı var. Belli bir mevcut durumda ücret skalasında olduğu için, onu diyelim ki mesela mevcut firmasında 7-8 yıldır

çalışıyorsa, ona o hareketi yaptıracak olan veya oradaki bütün biriken özlük haklarını bir kalemde silmesini sağlayan bir ücret paketiyle gitmeniz lazım. Ama koşullar bunu çok zorlaştırıyor. Tüketici olarak yüksek değer atfettiğimiz bir çok AVM’de bile bu işler artık eskisinden daha ciddiye alınır vaziyette. Çünkü koşullar bunu gerektiriyor. Ama eğer transfer etmek istediğiniz 90 ve sonrası doğumlu 4. nesil bir AVM yöneticisiyse o zaman ücret koşuluyla transfer etmeniz biraz daha kolay oluyor. Çünkü mevcut firmasın da zaten onu işe aldığında maliyetlerini optimize etmek üzere işe almıştı. Ve ona göre bir ücret konusu yapmıştı. Zaten kariyerinin çıkış noktasındaki o ilk 5 yıllık periyotta olan bir kişiden bahsettiğimiz için, ücrete bağlı olarak onu move ettirmeniz daha yüksek bir olasılık. AVM işe alımı ve normal bir beyaz yakalı işe alımı anlamında ise dramatik bir fark olduğunu düşünmüyorum. Süreçler hep aynı gidiyor. Verilen eğitimlerde farklılaşma konusunda ise, zaten eğitim gelişim tarafında artık farklı trendler var. Bunları göz ardı edemezsiniz. Temel şey, artık bilişsel sınıf eğitimlerinin çok demode olması. Katılımcılar da bunlara çok katılmak istemiyor ve bu tarz eğitimleri çok sahiplenmiyor. Şimdi artık, hikayeleştirme, oyunlaştırma, deneyim aktarma, drama bunları kullanmanız gerekir. İnsanlar ancak böyle kendilerini ifade edebiliyorlar. Eğitimin işe transferi konusunu da ancak bu hızlandırabilir. Yoksa kaynaklar da çok kıt. Şimdi eğitimin işe transferini hızlandırabilmeniz için takip eden 3 ay içerisinde follow up session’lar yapmanız lazım. Eğitmenin de takipte bulunması lazım. Ama kimsenin ne buna zamanı var ne kaynağı var. Bunları yapma imkanınız yoksa, o zaman başka çözümler bulmanız lazım. Eğitimi yaparken oyunlaştırarak, drama kullanarak veya daha interaktif yöntemlerle, cognitive şeylerin dışına çıkarak çözümler üretmeniz gerekiyor. Biz de bunlara çok dikkat etmeye çalışıyoruz.

B.3. Atipik (Esnek) çalışma modellerinden (partime, ödünç iş ilişkisi, proje bazlı çalışma, çağrı üzerine çalışma gibi) herhangi biri tercih ediliyor mu? Tercih ediliyorsa, o modelin tercih edilmesinin sebebi nedir? Esnek çalışma modellerinden herhangi birini kullanmayı tercih ediyor musunuz? Kullandığınız modeli tercih etme sebebiniz nedir?

Yanıt:

C.1. Bilindiği üzere çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmada ADİL bir ÜCRET VE PERFORMANS yönetimi önemli bir rol oynamaktadır. Performans değerlendirme sistemi AVM’lerde var mı? Sektöre özgü bir farklılık var mı?

Yanıt: Şirketlerin resmi olarak kabul ettiği sonuçlar açısından 360 derece bir performans sistemi uygulamıyoruz. Çalışanla yönetici arasında giden bir metot var. Sadece metodun içeriğiyle alakalı son 2 yıldır değişiklikler yaptık. Rakamsal skorlamaları işlevsel olmamaları nedeniyle geride bıraktık. Sadece terim kullanıyoruz: “iyi, kötü, güçlü, zayıf” gibi. Fakat henüz 360 derece değerlendirme sistemi uygulamıyoruz. Bu şirketin resmi kabul ettiği ve çalışanın da aynı zamanda bu konuda yürütmeyi durdurma yollarına kadar gidebileceği yasal zemin olarak kullandığımız metot. Ama tabii ki günlük hayatta mesela bir AVM Müdürü’nü değerlendirirken kiracı, yatırımcı, tedarikçi, çalışan, yönetici görüşlerini göz ardı ederek karar vermeniz, mesela onu daha yüksek metrekaresi veya daha zorlayıcı daha kompleks karma kullanımlı bir projeye transfer etmeniz vs gibi kararları alırken muhakkak yatırımcı, ekibi, yöneticileri, kiracılar, hatta kiracılar için Anchor ise mağaza yöneticisi’nden informal olarak fikir alınıyor. Çünkü her yerde aslında deneyimi dikkate almanız gerekir. Mesela çok parlak mülakat deneyimi geçirebilecek olan ben şahsen buna dikkat eden bir İK profesyoneliyim, özellikle mesela AVM yöneticiliği yapan profesyonellerde genelde çoğndaki baskın özelliklerden bir tanesi kendini iyi ifade edebilmek. Bazen kendini iyi ifade eden bir AVM yöneticisinin, iyi bir AVM yöneticisi olmadığı gerçeği de arka planda olabilir. Burada sizi o yüzden gerçekten yönlendirecek olan şey, o informal yolla yapılan geri bildirimler. Ben İK’cı olarak bu görüşmeleri özellikle yapmıyorum. Çünkü o zaman resmiyet kazanmış olur ve beyan etmem gerekir. Ama ilgili kişinin hangi iş ortakları varsa onlara kişiyle olan deneyimlerini soruyorum. Ve bir kanaat oluşturmaya çalışıyorum. Yönetim Kurulu’na veya hangi seviyede bu kararı alacaksak onlara kararlarını kolaylaştıracak bir kanaat oluşturmaya çalışıyorum. Kendi adıma deneyimlediğim, kendini çok iyi ifade eden bir kişiyle ilgili,

aslında bazen kritik kararlar almamanız gerektiği ile ilgili tüyolara da sahip olmanız gerekiyor. O yüzden resmi açıdan Management Assessment’a dayalı bir performans yönetimi sistemi var. Ama pratikte hayat de facto gerçeklikleri dikkate alarak yürüyor.

C.2. Ödüllendirme sistemi adil ve motive edici mi? Sektöre özgü bir farklılık var mı?

Yanıt: Ödüllendirme sistemlerini ikiye ayıralım. Tedarikçiler açısından metropollerde bu süreçler biraz daha modern yöntemlerde yapılmaya çalışılıyor. Ama Anadolu’da insan kaynağının niteliği de bu adaptasyona henüz çok hazır olmadığı için aynı metotları aynı firma ile bile çalışsanız tedarikçi olarak, Anadolu tarafında çok fazla uygulanmadığını görüyoruz. Dolayısıyla metropoller dışında özellikle çalışanı ödüllendirirken duygusal eğilimler ön planda. Bireysel hedef bazlı performans çıktılarına göre değil daha kültürel şeyleri, sosyal özellikleri (çalışanın tek ebeveyn olması, iki işte çalışacak kadar mali anlamda kendine yetememesi) dikkate alınarak bir ödüllendirme yapma eğilimi yöneticilerde var, Anadolu’da. Ama metropollerde, taşeron tedarikçi şirket çalışanları da “hak arama” konusunda metot ve yöntemleri artık bildikleri için, eğer beyan ettiğiniz kriterlerin dışında başka şeyleri ödüllendiriyorsanız, bunu uzun bir süre yapmaya kalkarsanız buna rıza göstermeyeceklerdir. Tedarikçi şirket çalışanlarının dışında AVM yönetim kadroları için söyleyecek olursak, en çok yöneticileri zorlayan kadrolar teknisyenler mesela. Sektörde şöyle bir eğilim var. Sendikalaşma yok, çalışanlar açısından yok. İşverenler açısından özellikle gri yakalarda, ben teknisyenleri o kategoriye koyarak söylüyorum, bir meslek örgütlenmesi de olmadığı için bir survivor, hayatta kalma mücadelesi var. Dolayısıyla o kadrolardaki arkadaşlar da kendileri bireysel olarak ne kadar mücadele ederlerse o kadar bir takım adil hakları veya ortalama hakları elde edebilecekleri yönünde bir eğilim var. Mesela ücret artışlarında hemen hemen aynı rasyolara tabi tutulmak gibi bir mücadelenin içindeler. Bizim açımızdan, zaten herhangi bir sendikaya, gücü olan/olmayan bir otoriteye bağlı kalmaksızın kendi değerlerimiz açısından zaten en iyisini yapmaya çalışıyoruz. Ama yönetim kadrolarında özellikle gerçekten performans çıktılarının ödüllendirilip, hem ücret artışlarındaki seviyeleri ona göre belirlenmesi hem de o anlamda recognition olarak tanımayla ilgili araçlar kullanılırken onurlandırmak, repütasyonunu artırmak, yöneticinin takınacağı her tavrı o anlamda ödüllendirmeye giriyor. Veya diyelim ki bizim gibi sahası ve merkezi olan şirketlerde, merkez ofise davet edip buradaki çalışanların önünde repütasyonlarını sağlamak, recognise etmek, ödüllendirmek, çeşitli şeyler takdim etmek falan. Bunlarda kriterlerinizin çok açık ve net olması gerekir. Ve savunmanız gerekir. Hangi kararı neden aldığımızla ilgili. Örneğin biz operasyonel denetim tarafında, yönettiğimiz AVM’lerde yıl boyunca faaliyetler yürütüyoruz. 3 ana kategoride o AVM’de o fonksiyonları yöneten birimleri ödüllendiriyoruz. Kriterler çok belli, açık. Ödüllendirme töreninden önce de zaten kriterler tekrar hatırlatılıyor, süreçten bahsediliyor. Bu kriterler, hijyen, yangın sistemleri, tesis yönetimi ile alakalı tesisin ve kullanıcının konforunu etkileyecek olan koşullarla alakalı yürütülen faaliyetler aslında. Bundan sonraki şeylerde herkesin bildiği kriterlere bağlı olarak bir recognition yapılıyor. Buna bağlı olarak da bir ödüllendirme yapılıyor.

D.1. AVM’lerde çalışanlar genellikle AVM’leri bekleme salonu olarak kullanmakta ve iş bulana kadar geçici bir çözüm olarak veya iş piyasasına girişte bir basamak olarak kullanmaktadırlar. İşletmeniz bu durumla nasıl baş ediyor?

Yanıt: Şirket olarak aslında AVM’lerin içindeki fonksiyonların da merkez karşılıklarını barındıran bir konumdayız. O yüzden de bazı noktalarda aslında bunu bir havuç olarak kullanıyoruz. Yani bir kariyer yolu olarak AVM’de parlak bir yeteneği eğer işe aldıysak oradaki kadrolara verdiğimiz mesaj “Kariyerin aynı lineer bir gidişte gitmek zorunda değil.” Arada kırılmalarla, X yerde bir pozisyon sonra tekrar Y’ye geri dönüş, ondan sonra Z’ye gidiş falan. Eğer gelecek vaat eden bir yeteneği işe aldıysak bunu AVM dinamiğinde uzun yıllar tutamazsınız. Dolayısıyla ona başka çözümler üretmeniz gerekir. O yüzden genç yeteneklerin sektöre kazandırılmasında bizim gibi bu kurguda olan şirketlerin sayılarının artması gerekir. Çünkü genç yetenekleri ancak böyle içerde tutabilirsiniz. Yani, şirketin bir saha organizasyonunu görür. Sonra daha sivri bir rolde dönüp orada deneyim yaşadından sonra diyelim ki

şirketin sunduğu fonksiyonların tamamında yer aldı. Geriye dönüp baktığında “Evet, 10 yıldır burdayım. Bir çok iş yaptım.” Deditrebilmek için bu argümanları kullanmanız gerekir.

D.2. Çalışanları elde tutma adına neler yapılıyor?

Yanıt: Kişisel beklentileri, şirket içi rotasyonlar kullanarak, lokal mobilitiyi de dikkate alarak karşılamaya çalışmak. Stratejik noktalarda devreye girerek farklı yaşam modelleri vaat etmek. Ücret düzeyleri anlamında, ücret beklentisini karşılayamadığımız noktada da, bu sektörün etkilerinden bir tanesi de lokal mobilitenin kaçınılmaz olması. Az önce rotasyonlardan bahsettik. O rotasyonlar elde tutmak için yaptığımız şeyler. Rotasyonlar dışında biz lokal mobilitiyi de çok ciddiye alıyoruz. Yani ortalama 2-2,5 yıl sonra yani 2 bütçe dönemi devirdikten sonra bir profesyonelin aynı AVM’de kalmaması gerektiğini düşünüyoruz. Çünkü öncelikle mesleki körlük artık gelişmeye başlıyor. Sonrasında katma değer seviyesi düşmeye başlıyor. Yani öğrenme eğrisi a yukarı gittiği için o eğri artık aşağı dönmeye başlıyor. Dolayısıyla da biz danışman firma olarak, hep eğriyi yukarıda tutmak zorunda olduğumuz için eğri aşağı inmeden kişinin performansı açısından hemen yeni bir şeyle onu takviye edip eğriyi tekrar yatayda ya da yukarı doğru tutup o kişiye de deneyimi başka bir yerde kazandırıp kendini tazelemesini sağlıyoruz. Dolayısıyla bu hususlara aslında, sorunlarla mücadele ederken dikkat ediyoruz.

E.1. Yapılan araştırmalar, perakende sektöründe ve AVM yönetim ofislerinde tecrübeli ve sektörel eğitimden yoksun aday eksikliğini göstermekte. Kurumsallaşamayan şirketlerde ise, liyakat ilkesine göre değil, referans vasıtasıyla işe yerleştirme olduğu görülmekte. İKY anlamında, özgür ve adil bir aday seçim, işe yerleştirme süreci yaşanıyor mu? Bu konuda ne düşünüyorsunuz?

Sektörel anlamda İKY ‘nin karşılaştığı başlıca sorunlar nelerdir?

Yanıt: Fonksiyon olarak işe alım tarafında mesela, 15 kişi işe alacağınız bir yerde, 1 veya 2 tane yatırımcının çeşitli kanallarla ona ulaşmış profilleri işe alma konusundaki üstünde olan baskıyı fark edebiliyorsunuz. Dolayısıyla bazı durumlarda yatırımcının referansı konusunda tolerans göstermek gerekebiliyor. Bu baskının sebebi çok çeşitli olabilir. Çünkü AVM’ler çok gözde yerler. Yerel yönetimler açısından da gözde, bazı ulusal yönetimler açısından bile gözde olabiliyor. Anadolu’da bir şehirde bir AVM hayata geçiriyorsanız en az 3.000 kişi istihdam demektir. Dolayısıyla siyasi partiler açısından bile bu bir repütasyon aracına dönüşebiliyor. Çok şaasalı açılış dönemlerinden bahsediyoruz. O yüzden de bu gözde olma haline bağlı olarak buralarda tolerans göstermek gerekiyor. Ama aşırı etkileyici bir husus değil bu. Biz kendi şirketim açısından söyleyebilirim ki kendi işe alım planlarımızı uygulamaya çalışıyoruz. Eğitim-gelişim tarafında biraz daha zorlandığımızı söyleyebilirim. Çünkü burada yer yer maliyet odaklılık hali ortaya çıkabiliyor. Çünkü neticede kaynak kullanmanız gerekiyor. Zaman açısından da nominal parasal kaynaklar açısından da. Böyle durumlarda kendi kaynaklarımızı kullanarak o sorunlarımızı aşmaya çalışıyoruz. Her zaman bu çok kolay olmuyor tabi. Ama bu tarafta biraz daha zorluk yaşadığımızı söyleyebilirim. Örneğin mesela, herhangi bir şeyi Yönetim Kurulu’na götürüp bir karar aldirmaya çalışıyorsanız, hemen yaklaşımı, tandansı, jenerasyonu ne olursa olsun YK üyelerinden performans değerlendirme ile ilgili son 2 yıl görüşleri, skorları vs istenebiliyor. Dolayısıyla bizim istatistiklere bakışımızla alakalı aslında. Bir taraftan itibar edildiğini görüyoruz bazen ise işi zorlaştırmak için de bu veriler sorulabiliyor. Yani “Bana kanıtlayamazsan zaten gündemden kaldıracam.” Tarzı. O kanıtlama esnasında en azından teorilerden, metotlardan bahsetmiş oluyorsunuz. Bu bir avantaj. Herhangi bir eğitim-gelişim ile ilgili bir bütçe istediğinizde “Ya gerçekten gerek var mı?” tartışmasını yapabiliyorsunuz. Ama diyelim ki terfiyle ilgili ücretle ilgil vs bir şey talep ettiğinizde İK analitiği tarafından bunu savunmanız ve temellendirmeniz isteniyor. Dolayısıyla bazen böyle çelişkili şeylerle karşılaşıyoruz. Bir taraftaki modern yaklaşım öbür tarafta gelişime sıra gelince “Ya buna bi bakarız.” lara dönüşebiliyor. Ama ben 2013’ten beri çok metodolojik olarak ücret artışlarında algoritmik yöntemleri kullanıyorum. Kendi şirketimde ilk başlarda mesela ifade ve terimleri (medyan, radyan) kullandığımız zaman ekip arkadaşlarımda da şaka konusuydu ancak şimdi artık oturdu tüm bu ifadeler. Dolayısıyla biraz da bu sektörün kendi gelişimiyle alakalı. Metotları

kullana kullana alıştıırıyorsunuz. Yoksa işte “Abi 50 TL daha verelim.” Gibi yaklaşımlarla karşılaşılabirirsiniz. Ama metodunuzun arkasında duruyorsanız yavaş yavaş muhatap olduğunuz bütün profiller de size uyum sağlamaya çalışıyor.

F.1. Perakende sektörüne ve özellikle AVM'lere özgü İKY süreçleri hayata geçirilse İKY'nin karşılaştığı sorunlar bertaraf edilebilir mi? AVM yönetimleri bazında İKY süreçlerinin eksiklikleri var mıdır? Bunlar nelerdir?

Yanıt: Kendi uyguladığım yöntemler açısından beklentileri match etmeye çalışıyoruz aslında. Şehir açısından bazen şöyle şeyler olabiliyor. Son istatistiklere göre en çok göç veren şehir İstanbul. En çok göç alan şehirlerin başında İzmir geliyor. Bazen ücret olarak beklentisini veremediğiniz bir kişiye, diyelim ki İzmir’de bir yaşam vaadi sunabiliyorsunuz. O yüzden de birebir şirketin sağladığı ve bordrosuna giren ücret ve yan haklarla değil, bazen görülmeyen menfaatlerle mesela gidip yatırımcıdan kira desteği aldırma imkânınız olabiliyor. İyi bir lokasyonda, İstanbul gibi bir metropolde zor koşullarda yaşarken, iyi koşullarda ve başka bir Anadolu şehrinde yaşamayı vad edebiliyorsunuz. Bu birçok Anadolu şehri için de geçerli artık. O yüzden artık İstanbul mutlak göç veren şehir konumunda. Dolayısıyla da gözükmeyen şeyler aslında son yıllarda buralarda oluşmaya başladı. O yüzden biz lokal mobilitayla aslında sorunların üstesinden gelmeye çalışıyoruz. Bu manada yatırımcı beklentisi, projenin kaldırabileceği maliyetler vs. bunları dikkate aldığımız zaman kişinin gelişimiyle alakalı bazen aynı yerde 60 bin TL’ye MBA’ye göndermeniz gerekiyor. Ciddi bir maliyet. Bunu kaldırabilecek proje de olmayabilir. Ama kişiyi geliştirmeniz de gerekiyor. Zaten iş hayatında öğrenme 70-30 kuralından ibaret. 70’lik pay tamamen bu training aşamasından geliyor. 20’lik pay arkadaş ve yöneticilerden deneyim transferi, 10’luk pay da intensive class’lardan geliyor aslında. %10’a bu yatırımı yapmak yerine, %70’lik deneyimi aslında ön plana çıkaralım. Lokal mobilita tekrar devreye giriyor. O zaman diyoruz ki kişiye onu en iyi match edecek yöneticiyi de dikkate alarak, proje yatırımcı ve yönetici olarak üçlemeyi bir araya getirerek aslında onu geliştirecek bir yöneticinin yanında farklı dinamikleri olan bir projede tekrar görevlendirerek aslında hem o elde tutmayı hem kişiyi zinde tutmayı hem de koşullarda birtakım değişiklikler yapabiliyorsak, bazen ücrette olmazsa şehir, şehirde olduğunda alt kırımlılarda bunu uygulamaya çalışıyoruz. Klasik kâğıtta yazanın dışında, temel şey aslında dünya ekonomik forumu açısından da 2023 ve 2030 yetkinliklerinde artık ilk 3’te olan belki de 1.sırada olan “Çevik Öğrenme” bu herkes için geçerli. Biz de çok çevik öğrenmeye çalışıyoruz. İnsanlarla konuşarak veri alıyoruz aslında. Bu bazen bir anket de olabilir, bazen quality conversation da olabilir. Yaptığınız şeyleri, veriyi hemen çevik bir şekilde işleyip ondan bir şey öğrenip hemen geri dönüş yapmanız gerekiyor. Dolayısıyla bu çeviklikle aslında birden çok değişkeni bir araya getirmeye çalışıyoruz. Çok fazla şeye bakıyoruz aslında burada. İnsan ve deneyim odaklı bakınca kişinin aile yapısına, eş ve çocuk durumuna bakıyoruz. Bazen diyelim ki 2 tane çocuğu olan ve İstanbul’daki okul fiyatlarıyla hayatta kalmaya çalışan bir ebeveyni aşağı yukarı aynı eğitim kalitesini yakalayacağı başka bir şehirde hemen hemen yarı fiyata ilkokul bulacağı bir yere transfer ederseniz ona aslında %51 katkı sağlamış oluyorsunuz. Yani çevikliği başka yerlerde yapmak gerekiyor. Ben kendi adıma 20’nin üzerinde şehirde operasyonumuz var ve bunlarla böyle mücadele etmeye çalışıyorum. Her şey çünkü yönetimlerin ve görev yaptığımız projelerdeki yönetimlerin verdiği imkânlarla olmuyor.

F.2. İKY Süreçleri nasıl iyileştirilebilir?

Yanıt: Alanında uzman İK yetkilileri uzmanlıklarını uygularken istatistiki verileri kaynak olarak göstermeli. İK istatistikleri, belirli kararları yönetim kurullarından geçirmek için engel olarak görülmemeli. Zihniyet yapısı değişmeli.

G.1. AVM’lerde yönetimin karşılaştığı sorunlar yanında çalışanlar da pek çok sorunla karşılaşmakta özellikle de yönetsel sorunlarla. AVM’lerde Çalışan ilişkileri fonksiyonu nasıl yönetilmektedir?

Yanıt: Biz politik olarak özellikle ben göreve geldikten sonra, disiplinle ilgili süreçlerde yerel yöneticilerinde elinde yasanın vermiş olduğu aslında birtakım argümanları onlardan aldık. Şirketin etik değerleri açısından da yöneticinin sübjektiviteye kayma ihtimalini de dikkate alarak nazı hususları özellikle ben çatışma yönetimiyle alakalı şeylerde tamamen merkezileştirdim. Dolayısıyla şu an hiçbir yöneticinin elinde bireysel yönetici olarak doğrudan disiplin cezası uygulamak gibi bir etki yok. Çok daha fazla taraftan bilgi alarak ve görüş alarak ortak kararlar ve mutabakatla süreçleri götürmeye çalışıyoruz. Tabii ki şirketler hiyerarşik yerler. Tam demokratik olarak ilerleme şansları yok ama biz hakkaniyete, açık beyana, mesela herhangi bir çatışma durumunda asla detaylı bir soruşturma yapmayız. Taraflardan görüş alırız, beyan alırız. Ve ona göre bir kanaat oluştururuz. Ve o kanaate bağlı olarak da süreç ilerler. Tek taraflı kanaatlarla yapılan işler yürümez. Dolayısıyla da çatışmaları yönetirken mümkün olduğunca açık, adil, tutarlı olmaya çalışıyoruz. Kuralları herkese aynı uygulama konusunda eğilimimiz var. Ancak böyle üstesinden gelebiliriz. Şöyle bir etkisi de var tabii bizim tipimizdeki şirketler için söylüyorum. Zaten adil olmayan bir uygulama yapsanız bu olumsuz anlamda başka bir yerde sağlamadığınız bir menfaati örneğin Kayseri'deki teknisyen popülasyonuna sağlarsanız, emin olun Ankara'daki projelerden İstanbul'daki projelerden tepkiler başlayacaktır. Çünkü çalışanlar arasında müthiş bir enformatik ağ var. Bu sektör işte bu enformatik ağı sağlıyor. Daha önce bir profesyonel 3 tane projede görev yaptıysa, oralarda tanıdıkları varsa, bahar döneminde tozlanmayla gelen dölleme gibi o bilgi, rüzgârın etkisiyle yayılıyor. Ve biz bunun gayet farkındayız. O yüzden de adil olmayı, herkes için uygulamaya çalışıyoruz.

G.2. Çalışanların başvurabilecekleri bir “sorun çözme – şikâyet bildirme” süreci var mıdır? Var ise bu süreç nasıl işletilmektedir?

Yanıt: Çalışan bir problem yaşadığında, doğrudan merkez ofiste bulunan İK departmanı olarak tarafımıza başvurur. Çatışmaların çözümünde konsensüsü önemseyen, uzlaşmacı ve aynı zamanda problem yaşayan çalışanı kaybetmemize engel olacak çözümler peşindeyiz. Tüm süreçler merkez ofis üzerinden, sorunsal ile ilgili ve bilgili taraflar ile görüşülerek, ortak bir kanıya varılarak yürütülüyor.

G.3. Bildiğiniz kadarıyla çalışanların AVM’lerde karşılaştıkları en önemli sorunlar hangileridir?

Yanıt: AVM’ler yarı kamusal alanlar. En büyük zorluk belki buradan geliyor. Yakında bayram var. Her zaman bu gündeme gelen bir konu. Biz maaile tatil yaparken ben mesela bu konuda zorluk yaşıyorum. Arıyor mesela bir AVM yöneticisi, ben tabii ki onların işine olan saygımdan ne zaman bana bir çağrı gelse ona cevap vermeye ve çözüm bulmaya çalışıyorum. Ama o sırada karşı taraf “Ya kusura bakmayın, sizi de rahatsız ettik.” moduna girdiği zaman mesela ben daha çok aslında baskı altında hissediyorum kendimi. Çünkü diyelim ki bayramın 2. Günü saat 20:00’de beni arayabilir bir yöneticim ve ben bilirim ki o sırada AVM’dedir. Ve dolayısıyla en büyük zorluklar bu iş yaşam dengesini tutturaktan geliyor. İş yaşam dengesini tutturmak özellikle bu sektörde zorluk yaratabiliyor. Bu konuda yatırımcıları ikna etmek de zor olabiliyor. Çünkü yatırımcılar da ağır kredi koşullarının altında mükemmelin peşindeler, hata yapmamanın peşindeler. Ekipmana gelebilecek bir zarar, sigorta vs. devreye girse de veya o sırada işletilemeyen bir mağazanın ciro kaybı vs. hepsi çok kritik şeyler. Ve herkes çok ağır bir baskıyla, maliyet baskısıyla iş yaptığı için bu da işleri zorlaştırıyor. O yüzden biz de çalışma saatleriyle ilgili diyelim ki esnemeler yapmak istesek örneğin merkez ofisimizde esnek çalışma saatleri uyguluyoruz. AVM’lerde bunu yapmamız mesela mümkün değil. AVM’lerdeki ekiplerin, kendi içlerinde bi rotasyon yapıp, ekibin dinamiklerini dikkate alarak oradaki yöneticinin inisiyatifinde ekibin kendi içindeki iş yaşam dengesini dikkate alacak şekilde tebliğ edecekleri senaryoları sahipleniyor ve arkasında duruyoruz. Farkında olduğumuz em büyük zorluklardan bir tanesi bu. Bunu yenebilmek, üstesinden gelebilmek için de mümkün olduğunca esnek davranmaya çalışıyoruz. Yazılı olarak beyan ettiğimiz esnek çalışma modeli AVM’lerde yok. Taahhüt etmeden, yazılı beyan etmeden yöneticinin inisiyatifinde, suiistimal edilmedikçe, bunu tolere etmeye çalışıyoruz.

ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.

EK.2 : GÖRÜŞME FORMU (B Mülk Yönetimi Şirketi İK Direktörü R)

ARAŞTIRMA HAKKINDA BİLGİLER

Araştırmacının Adı Soyadı: Begümhan Yurt

Araştırmanın Başlığı: AVM’lerde İKY, İşlevleri, Karşılaşılan Sorunlar

Araştırmacının Statüsü: İÜ SBE Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Araştırmanın Amacı: Yapılan araştırmanın amacı, AVM’lerdeki çalışma koşulları, çalışan profili ve yaratılan istihdam düşünülerek, İKY anlamında var olan süreçleri, olumlu ve olumsuz bulgularıyla tespit etmek ve iyileştirme yapılabilecek adımları değerlendirmektir.

AÇIKLAMA ve SORULAR

A.1. *Yapılan başka bir araştırmaya göre, tüketiciler ile canlı ve çok yönlü iletişim kuran, esnek ve hızlı karar alma kabiliyetine sahip, tüketici odaklı ve inisiyatif sahibi, genel kültür ve eğitim düzeyi yüksek, güler yüzlü ve yaptığı işe özen gösteren satış elemanlarının firma satış başarısını önemli ölçüde artırdığı gözlemlenmiştir.*

Sizin görüşleriniz neler bu konuda? Size başvuran adaylar ya da çalışanların özellikleri neler?

Yanıt:

A.2. Sektörde nitelikli ve yetenekli aday sıkıntısı gerçekten var mı?

Yanıt: Firmanın aradığı niteliklere göre bu durum değişkenlik gösterebilir elbette. Adaydan uzman olduğu işle alakalı talepte bulunulması halinde nitelikli adaylar ile görüşmeler sağlayabiliyorsunuz. Fakat adaydan alanı haricindeki konularla da ilgilenmesini bekliyorsanız aday sıkıntı yaşamaz muhtemeldir.

B.1. *Ağırlıklı olarak 18-35 yaş grubunu istihdam eden perakende sektöründe, çalışan profili genellikle tecrübesiz, öğrenci veya yeni mezun ve işsizlerdir.*

İKY bu çalışan profiline özgü birtakım faaliyetler yürütüyor mu? Yani AVM’lere özgü İKY’nin işlevleri nelerdir? Farklılık Yönetimi’ne dair neler uygulanıyor?

Yanıt: Özellikle genç kuşağı işe alırken daha hareket halinde olacakları pozisyonları düşünüyoruz. Çünkü monoton görevlerden erken sıkıldıklarını tespit ettik. İş zenginleştirme gibi, ek görevler vererek mesai saatlerinde daha keyifli vakit geçirmelerini ve biraz inisiyatif almalarını sağlıyoruz.

B.2. *Avm yönetimlerinde işe alımlarda değişimler yaşandı mı? Belirli özellikler öne çıktı mı? Örneğin İŞE ALMA , ORYANTASYON veya EĞİTİM fonksiyonlarınızda bir farklılaşmaya gidiyor musunuz diğer hizmet sektörü işletmelerine kıyasla?*

Yanıt: Eğitim konusunda her departmanın yardımcı bir role bürünmesini önemli görüyoruz. Çünkü AVM yönetimi takım işi. Tüm ekiplerin koordine olması ve birbirlerinin görev tanımları hakkında bilgi ve deneyim sahibi olması gerekli.

B.3. Atipik (Esnek) çalışma modellerinden (partime, ödünç iş ilişkisi, proje bazlı çalışma, çağrı üzerine çalışma gibi) herhangi biri tercih ediliyor mu? Tercih ediliyorsa, o modelin tercih edilmesinin sebebi nedir? Esnek çalışma modellerinden herhangi birini kullanmayı tercih ediyor musunuz? Kullandığınız modeli tercih etme sebebiniz nedir?
Yanıt: Kampanya dönemlerinde proje bazlı, dış kaynak kullanımına gidiyoruz. Zira o işi danışma personellerine devrettiğimizde, danışma işlevini yerine getiremediklerini görüyoruz. Dolayısıyla maliyet olarak da daha tercih edilebilir oluyor. Ayrıca çalışanlarımızın iş yaşam dengesini gözeterek telafi çalışmasını kullanıyoruz. Örneğin, kişisel hayatında öğrenci olan çalışanlarımıza, okul veya sınav günlerinde izin veriyoruz. AVM dışında geçirdikleri saati, ihtiyacımız olan günlerde fazla mesai gibi çalışarak telafi ediyorlar.
C.1. Bilindiği üzere çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmada ADİL bir ÜCRET VE PERFORMANS yönetimi önemli bir rol oynamaktadır. Performans değerlendirme sistemi AVM'lerde var mı? Sektöre özgü bir farklılık var mı?
Yanıt: Performans değerlendirme sistemi AVM yönetimlerinde de mevcuttur ve kullanılmaktadır. Kişinin iş tanımına uygun bir şekilde değerlendirmeler yapılmaktadır. Her işin, iş tanımı farklılık gösterebileceği gibi, sektöre özgü iş tanımı da değişkenlik gösterebilmektedir.
C.2. Ödüllendirme sistemi adil ve motive edici mi? Sektöre özgü bir farklılık var mı?
Yanıt: Ödüllendirme sistemi işveren açısından adil bir şekilde yürütülmektedir. Çalışanların beklentileri değişkenlik gösterebileceği gibi motive edici unsur da çalışana göre değişkenlik gösterebilir. Sektöre özgü bir farklılık mevcut değildir. Genel geçer İK kuralları geçerlidir.
D.1. AVM'lerde çalışanlar genellikle AVM'leri bekleme salonu olarak kullanmakta ve iş bulana kadar geçici bir çözüm olarak veya iş piyasasına girişte bir basamak olarak kullanmaktadırlar. İşletmeniz bu durumla nasıl baş ediyor?
Yanıt: Açıkçası bizim gibi kurumlarda çalışan devri genelde en alt basamaklarda yüksek oluyor. Bunun için herhangi bir belirgin çalışmamız yok. Yükselmek isteyen çalışanlar, daha iyi fırsat bulduklarında gitmeyi tercih ediyorlar. O sırada eğer şirket içinde onlara iyi bir teklif sunamayacaksak, ayrılmaları onlar için de daha doğru bir tercih olmuş oluyor.
D.2. Çalışanları elde tutma adına neler yapılıyor?
Yanıt: Çalışanlarımızı şirketimizde barındırabilmek ve kaybetmemek adına; yöneticilerin motive edici görüşmeleri, kurallar çerçevesindeki maaş artışları gerçekleştirilmektedir.
E.1. Yapılan araştırmalar, perakende sektöründe ve AVM yönetim ofislerinde tecrübeli ve sektörel eğitimden yoksun aday eksikliğini göstermekte. Kurumsallaşamayan şirketlerde ise, liyakat ilkesine göre değil, referans vasıtasıyla işe yerleştirme olduğu görülmekte. İKY anlamında, özgür ve adil bir aday seçim, işe yerleştirme süreci yaşıyor mu? Bu konuda ne düşünüyorsunuz?
Sektörel anlamda İKY 'nin karşılaştığı başlıca sorunlar nelerdir?
Yanıt: Kendi AVM yatırımını yöneten şirketlerde özellikle İK departmanı yeni yeni kurulmaya başlandı. Ki bildiğim kadarıyla pek fazla AVM'de de yok. Yerel yatırımcılar İK departmanını muhasebesel bordrolama ve yasal süreçlerin takibi ile ilişkili görüyorlar. Oysaki İK'nın pek çok işlevi var. Ancak bu işlevleri yerine getirebilmesi için bağımsız olması şart. Aksi halde belirli görevlerin dışına çıkamıyorsunuz ve bu da çalışanların İK beklentilerinin karşılanmamasına, motivasyon düşüklüğüne sebep oluyor. Yatırımcı ne derse onu yapmak durumunda kaldığınız zamanlar çok oluyor.

F.1. Perakende sektörüne ve özellikle <u>AVM'lere özgü İKY süreçleri</u> hayata geçirilse İKY'nin karşılaştığı sorunlar bertaraf edilebilir mi? AVM yönetimleri bazında İKY süreçlerinin eksiklikleri var mıdır? Bunlar nelerdir?
Yanıt: Açıkçası belirli pozisyonlar pek fazla kalifiye gerektirmese de, sektör çok hareketli. Bakın Arap Baharı'ndan beri Orta Doğu'dan gelen turist sayılarında belirgin bir artış oldu. Ve bu bölgelerin dillerini konuşan çalışanları elde tutmak önemli hale geldi. Bir de artık ülke içinde de yoğun göç var. Dolayısıyla herkes her yerli. Farklı kültürel birikime sahip ve farklı yaş gruplarına mensup kişilerin bir arada çalışabilmesi daha da önem kazandı. Örneğin bugün pek çok yerel AVM yatırım şirketi, X kuşağına ya da Bebek Patlaması kuşağına mensup. Fakat çalışma hayatında sayısı artan bir Y kuşağı var. İki kuşak arasında denge sağlanamazsa durum pek de iç açıcı olmaz. Dolayısıyla her kesimden kişiye uygun koşullar sunmak durumdasınız.
F.2. İKY Süreçleri nasıl iyileştirilebilir?
Yanıt: İK departmanına ve önemine olan bakış açısı güçlendirilmeli. İK departmanları bağımsız kararlar alabilmeli.
G.1. AVM'lerde yönetimin karşılaştığı sorunlar yanında çalışanlar da pek çok sorunla karşılaşmakta özellikle de yönetsel sorunlarla. AVM'lerde Çalışan ilişkileri fonksiyonu nasıl yönetilmektedir?
Yanıt: Departman yöneticileri bir sorun yaşadıklarında büyütüyorlar. Ancak büyüyenler ve İK departmanını aradan çıkartıp, sorun çözümünü AVM müdürüne taşıyanlar var. Dolayısıyla önce burada İK'nın yetkisi ve bu konudaki bilinirliği artmalı. Onun dışında çalışanlar tarafımıza sorunlarını beyan edip, çözümü bizden bekliyorlar. Biz de üst yönetimle görüşüp çözüme dair bir feedback almaya çalışıyoruz.
G.2. Çalışanların başvurabilecekleri bir “sorun çözme – şikâyet bildirme” süreci var mıdır? Var ise bu süreç nasıl işletilmektedir?
Yanıt: Şirketimizde çalışanların belirli düzeylerde yaşadıkları problemleri yöneticiler ile paylaşarak çözüme kavuşturmaktadır. Çalışanların karşılaştıkları problemleri departman yöneticileri ile çözmeleri esastır. Yöneticileri ile problem yaşayan çalışanların başvuracakları mecraa konusunda ise belirsizlik vardır. Dolayısıyla problemlerin çözümü askıda kalmaktadır.
G.3. Bildiğiniz kadarıyla çalışanların AVM'lerde karşılaştıkları en önemli sorunlar hangileridir?
Yanıt: Ziyaretçilerin keyfiyete dayalı şikayetleri ve bunların çalışanlara işten çıkarma şeklinde yansıtılması Yasal periyodik kontrollerin atlanması, Prosedürlerin fazlasıyla işletilmesi, Genel geçer prosedürlere uyulmaması Yalnızca yasal zorunlu eğitimlerin yapılması, çalışanları geliştirmek için eğitime katılma, konferansa gönderme gibi imkanların olmaması, yönetim kurulunun bu tarz harcamalara sıcak bakmaması vb.

ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.

EK.3 : GÖRÜŞME FORMU (C Mülk Yönetimi Şirketi İK Direktörü S)

ARAŞTIRMA HAKKINDA BİLGİLER

Araştırmacının Adı Soyadı: Begümhan Yurt

Araştırmanın Başlığı: AVM’lerde İKY, İşlevleri, Karşılaşılan Sorunlar

Araştırmacının Statüsü: İÜ SBE Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Araştırmanın Amacı: Yapılan araştırmanın amacı, AVM’lerdeki çalışma koşulları, çalışan profili ve yaratılan istihdam düşünülerek, İKY anlamında var olan süreçleri, olumlu ve olumsuz bulgularıyla tespit etmek ve iyileştirme yapılabilecek adımları değerlendirmektir.

AÇIKLAMA ve SORULAR

A.1. *Yapılan başka bir araştırmaya göre, tüketiciler ile canlı ve çok yönlü iletişim kuran, esnek ve hızlı karar alma kabiliyetine sahip, tüketici odaklı ve inisiyatif sahibi, genel kültür ve eğitim düzeyi yüksek, güler yüzlü ve yaptığı işe özen gösteren satış elemanlarının firma satış başarısını önemli ölçüde artırdığı gözlemlenmiştir.*

Sizin görüşleriniz neler bu konuda? Size başvuran adaylar ya da çalışanların özellikleri neler?

Yanıt: Departmana alınacak olunan personel için verilen ilanlarda aslında pek çok özellik arandığı belirtilir. Bunlar teorik olarak kesinlikle gerekli şartlardır ancak bu özelliklerin personelin tarafından saha çalışmasında yani pratikte nasıl uyguladığı hepsinden önemlidir. Çok iyi bir okuldan mezun olmuş, iş görüşmesinde güler yüzlü olması yeterli değildir. Bilgisi olması bunu nasıl, ne zaman, nerede kullanacağını bilmiyorsa hiçbir işe yaramıyor maalesef. Bu nedenlerle İK süreçlerini yürüten kişilerin de personel seçimi konusunda detaycı ve teorik bilgileri sınamakla sınırlı kalmaması gerekmektedir. Ayrıca şirket bünyesinde bulunan tüm departmanların işleyişi, iş tanımı hakkında da özet bilgiye sahip olması önem arz etmektedir.

İşini her ne olursa olsun (İster hizmet ister satış vb. gibi) severek yapan, kriz durumlarını yönetebilen, açık fikirli, günceli takip eden, hem ziyaretçileri ile hem çalışma arkadaşları ile başarılı iletişim kurabilen kişiler; kendi kariyerlerinde de şirket başarısında da yükseliş sağlayacaklardır. Hem perakende mağazalardaki satış danışmanlarının ehil kişiler haline gelmesi, hem yönetim personellerinin sektörde uzman kişiler ve ekipler olması AVM’lerin sadık müşteri yaratması için önemlidir. AVM yönetimi kompleks yapıların ve kişilerin bir arada çalışmasını popülariteyi sürdürmek için gerekli kılar.

A.2. Sektörde nitelikli ve yetenekli aday sıkıntısı gerçekten var mı?

Yanıt: AVM ve perakende sektörünü ayrı ayrı değerlendirdiğimizde, her ikisinde süreç aynı zamanda başlamış gibi görünse de aslında mağazacılığın çok daha eski dönemlerde başladığını hepimiz biliyoruz. Kapalı çarşı dönemine dayanan tezgahçılık zamanla evrilip satış danışmanlığı adını almıştır. Esnaf kültürü ile AVM mağazası kültürü temelde aynı olmakla birlikte birbirinden çok farklılık göstermektedir. Satış danışmanlığı alanında çok sayıda aday bulunmakla beraber elemeye nitelik,

eğitim, yetenek diye bakıldığında sayıları maalesef azalmaktadır. Ancak bu alanda çalışmaya gönül veren kişilerin sektörde göreve başlaması ile pek çok marka, başlangıçta genel ve spesifik eğitimler vererek mesleği öğrenmelerini sağlamaktadır. Sonrasında ise iş başı eğitimler ile gelişimleri sağlanmaktadır. Niteliği düşük olsa bile yetenekli olan personel teorik ve pratik eğitimler ile nitelikli hale getirilebilmektedir. AVM'ler açıldığı dönemden bu zamana kadar değerlendirildiğinde ise sayılarının giderek arttığı ancak bu süreçte kalifiye personel sayısının aynı oranda artmadığı görülmektedir. 1990'lar ve 2000'lerin başından beri yani AVM'lerin ilk açıldığı dönemlerde sektörde olan yöneticiler ve personeller –ki birçok personel sonrasında yönetici olmuştur.- kendi imkanları, iç güdü ve iç görüleri ile başarılı işler yapmışlardır. Onların ekolünden gelen ve tedrisinden geçenler de bugünlerde AVM'lerde yöneticilik yapabilmektedir. Günümüzde nitelik ve yeteneğin aynı adayda bulunması aranan en önemli kriterlerden biri olsa da ikisini bir arada bulmak zor olabiliyor. AVM yönetiminde branşlaşma olsa da tüm departmanların entegre çalışması çok önemlidir. Pazarlama ile kiralamanın, operasyon ile tekniğin birlikte yürütmesi gereken süreçler olmasından kaynaklı yaşayan bir organizma olduğunu düşündüğüm AVM'lerde ki tüm işleyişin aksamaması için koordinasyon şarttır. Bu noktada sadece kendi departmanı ile ilgilenen diğerlerinden bihaber olan personelin başarılı olması beklenemez.

B.1. Ağırlıklı olarak 18-35 yaş grubunu istihdam eden perakende sektöründe, çalışan profili genellikle tecrübesiz, öğrenci veya yeni mezun ve işsizlerdir.

İKY bu çalışan profiline özgü birtakım faaliyetler yürütüyor mu? Yani AVM'lere özgü İKY'nin işlevleri nelerdir? Farklılık Yönetimi'ne dair neler uygulanıyor?

Yanıt: Hizmet sektörünün en önemli yapı taşlarından olan AVM'lerde çalışan profilinin uygunluğunun psikolojik testler ile ölçülmesi önemlidir. Kişilik özellikleri hayat boyu değişmediğinden, bu sektörde kişiye göre iş yaratmaktansa mevcut işe uygun kişi bulmak daha sağlıklı ve verimli olacaktır. Departmana ve göreve göre deneyim aranması gerekmektedir. AVM konusunda deneyimsiz bir teknik müdür, bir pazarlama müdürü büyük sıkıntılara neden olabilecektir. Örneğin hastanelerde çalışan bir pazarlama müdürünün AVM pazarlamasında görev alması işi yapamayacağı anlamına gelmeyebilir ancak sektörün gerekliliklerini yerine getirme konusunda kısır kalacağı öngörülmelidir.

B.2. Avm yönetimlerinde işe alımlarda değişimler yaşandı mı? Belirli özellikler öne çıktı mı? Örneğin İŞE ALMA , ORYANTASYON veya EĞİTİM fonksiyonlarınızda bir farklılaşmaya gidiyor musunuz diğer hizmet sektörü işletmelerine kıyasla?

Yanıt: İşe almada standart CV incelemesi dışında alanı ile ilgili olarak soruların sorulması önemlidir. Örneğin kiralama yöneticisine ciro kira oranlarına göre kira tutarı ile ilgili bir soru sormak ve hesaplama süresine bakmak bizim açımızdan önemli her ne kadar bunları bilgisayarların yaptığı söylene de formülize etmek personelin işidir. Bir diğer konu da kişilik, çatışma testleri, ekip ile uyumluluk denemeleridir.

Oryantasyon sürecinde ise sadece kendi departmanındakiler ile birlikte zaman geçirmenin yanında az önce de bahsettiğim gibi diğer departmanlar ile koordineli çalışması sağlanmaktadır. Hatta yönetim nöbetlerinde diğer çalışma arkadaşları ile sahada olmasına özen gösterilmektedir. Şirket aidiyetini sağlamak adına kendisine özel kitler verilmektedir.

Mesleki eğitimlerin dışında kişisel ve genel eğitimler verilmektedir. İSG, Yangın, İlk Yardım gibi genel eğitimlerin dışında fotoğrafçılık, ileri ofis programları, çatışma yönetimi gibi eğitimlerde isteğe bağlı olarak alınabilir.

Alınan eğitimlerin kullanımı daha sonrasında performans değerlendirmesinde kıstas olarak kullanılmalıdır.

B.3. Atipik (Esnek) çalışma modellerinden (partime, ödünç iş ilişkisi, proje bazlı çalışma, çağrı üzerine çalışma gibi) herhangi biri tercih ediliyor mu? Tercih ediliyorsa, o modelin tercih edilmesinin sebebi nedir? Esnek çalışma modellerinden herhangi birini kullanmayı tercih ediyor musunuz? Kullandığınız modeli tercih etme sebebiniz nedir?

Yanıt: AVM'lerin dönemsel CRM kampanyalarında geçici personel alımları zaman zaman yapılmaktadır. Ayrıca pek çok AVM'de norm kadroda bulunan danışma personelleri bazı AVM'lerde taşeron hizmeti ile sağlanmaktadır. Personel masraflarının Genel Gider kaleminden karşılanması en başlıca nedenlerinden biridir. Kimi zaman bütçe onayı alamadığımızda biz, kampanyalarımızı danışma personellerine yaptırıyoruz. Bu onların görevi gibi oldu artık. CRM programlarını ve excel tablolar yapmayı öğrendiler. Ancak bütçe giderlerimizi azaltmak adına, sadece normal mesai saatlerinden fazla çalışırlarsa, fazla mesai ücreti veriyoruz ya da başka bir sakın günde, çalıştıkları saat kadar erken çıkmalarına izin veriyoruz.

C.1. Bilindiği üzere çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmada ADİL bir ÜCRET VE PERFORMANS yönetimi önemli bir rol oynamaktadır. Performans değerlendirme sistemi AVM'lerde var mı? Sektöre özgü bir farklılık var mı?

Yanıt: Profesyonel yönetime sahip AVM'lerde insan kaynakları sadece departmanı adı olarak bulunmadığından, terfiler liyakata göre, maaş artışları yıllık performansa göre ve hatta yıllık planlama da değerlendirmeye göre yapılmaktadır. Bahse konu şirketlerde bir ara bir yılsonu olmak üzere minimumda iki kere performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Ancak yatırımcının direkt yönetimde olduğu firmalarda performans değerlendirmesinin hakkı ile yapıldığını söylemek profesyonel yönetimlere haksızlık olacaktır. Performans değerlendirmesinin en önemli kriterlerinden biri olan yıllık hedeflerin tutturulması bu tarz yönetime sahip yerlerde ikinci plana bırakılarak, işin gereğinin yapılmasından ziyade itaat edilmesi öncelikli terfi nedeni olarak görülmektedir.

C.2. Ödüllendirme sistemi adil ve motive edici mi? Sektöre özgü bir farklılık var mı?

Yanıt: Profesyonel yönetime sahip olan AVM'lerde ödüllendirme sistemi genel olarak performans değerlendirme sistemine bağlı olarak ilerlese de istisnai durumlarda, gerçekleştirilen önemli projeler, yıllık hedeflerin dışında beklenmeyen başarılar maddi ve/veya manevi ödüllendirmeler ile ekipleri motive edilmektedir.

Yatırımcının direkt yönetimde bulunduğu firmalarda ise bu ekipten ziyade kişisel olarak değerlendirilmektedir. Bu da sizin de tahmin edebileceğiniz gibi her ne kadar rekabeti ortaya çıkartmış olsa da aynı zamanda huzursuz çalışma ortamının da temelini oluşturabilir.

Kaldı ki nasıl görev tanımları, hedefler, performans değerlendirme kriterleri belirleniyor ve personel işe başlamadan bunlar hakkında bilgi sahibi olabiliyorsa aynı şekilde ödüllendirme sistemi söz konusu ise bunun da ana çerçevelerinin biliniyor olması sonrasında bu huzursuzluğun yaşanmasını büyük ölçüde azaltacaktır.

D.1. AVM'lerde çalışanlar genellikle AVM'leri bekleme salonu olarak kullanmakta ve iş bulana kadar geçici bir çözüm olarak veya iş piyasasına girişte bir basamak olarak kullanmaktadırlar. İşletmeniz bu durumla nasıl baş ediyor?

Yanıt: AVM'de çalışacak kişinin öncelikle işini gerçekten çok sevmesi, özverili olması gerekmektedir. İnsanların tatil günlerini geçirdikleri yeri yöneten kişilerin tatilleri maalesef bugünler olamamaktadır. Günün 12 saati açık olan ve neredeyse her gün bir kasaba dolusu ziyaretçi ağırlayan sosyal yaşam alanlarında bu veriler ışığında ne kadar çok sorun yaşanabileceği de aşıkârdır.

Bu nedenle iş hayatına AVM'de başlamayı tercih edenler ilk 3-4 ay içerisinde bu işi yapıp yapamayacağına karar verir ve ya devam eder ya da sektör değiştirir.

Bu durum ile başa çıkmanın bana göre en temel yollarından biri, personelin tüm donanımı yeterli,

kurum kültürüne uyumu var ise kariyer planlamasının konuşulmasıdır. Hangi durumlarda terfi hangi dönemlerde maaş artışı olacağının bilinmesi ve bunun gerçekleşmesi, bağlılığı arttıracak, personel sirkülasyonunu da en aza indirecektir.

Mağazacılıkta ise durum daha farklı gelişmektedir. Bir markanın, 50₺ maaşı artışı, yemek fişinde 10 ₺ fazla vaat ettiği durumlarda personeller sadakat yerine istifa edip geçiş yapmayı yoğunlukla tercih etmektedir.

D.2. Çalışanları elde tutma adına neler yapılıyor?

Yanıt: Çalışan ve performansı yüksek olan donanımlı personelin gitmemesi adına, Öncelikle sürekli karşılıklı görüşmelerin yapılması ve memnuniyetini engelleyen durumlar varsa çözümüne yönelik önlemler alınması önemlidir. Ancak bazı şirketler kalifiye personelin gitme kararı karşısında zaten hak ettiği haklarını vererek elinde tutmaya çalışmaktadır. Bu bilinçli personelin şirket ve kendi ile hesaplaşmasına neden olurken sadece maaş alan kişilerin gözünü boyamaya yetecektir.

E.1. Yapılan araştırmalar, perakende sektöründe ve AVM yönetim ofislerinde tecrübeli ve sektörel eğitimden yoksun aday eksikliğini göstermekte. Kurumsallaşamayan şirketlerde ise, liyakat ilkesine göre değil, referans vasıtasıyla işe yerleştirme olduğu görülmekte. İKY anlamında, özgür ve adil bir aday seçim, işe yerleştirme süreci yaşıyor mu? Bu konuda ne düşünüyorsunuz?

Sektörel anlamda İKY ‘nin karşılaştığı başlıca sorunlar nelerdir?

Yanıt: Hizmet sektöründe faaliyet gösteren AVM’lerin yönetim kadrolarını ikiye ayırabiliriz. İlk grubun içinde teknik, muhasebe yer alırken ikinci grubun içinde operasyon ve pazarlamayı değerlendirebiliriz. Teknik ve muhasebe için alınacak personeller bilgilerine göre değerlendirilebilecekken, ikinci grup departmanlar için bilgi dışında pratikte önem arz etmektedir. İşe alımlarda her ne kadar liyakat önemli olsa da referanslarda önemlidir. Sektörde daha önce çalışmış olan kişilerin önceki iş yerlerinden alınacak olan bilgiler, olaylar karşısında nasıl tepki verdiklerini analiz etmek konusunda yardımcı olacaktır. Ancak “Hamili kart yakinimdir” mantığı ile personel alımı yapılmak zorunda kalınıyor mu dersiniz maalesef hala devam ediyor bu zihniyet ve hem işin devamlılığını hem de diğer personellerin çalışma koşullarını engellemektedir.

F.1. Perakende sektörüne ve özellikle AVM’lere özgü İKY süreçleri hayata geçirilse İKY’nin karşılaştığı sorunlar bertaraf edilebilir mi? AVM yönetimleri bazında İKY süreçlerinin eksiklikleri var mıdır? Bunlar nelerdir?

Yanıt: Merkezi yönetimi olan AVM’lerde İK departmanları genel merkezlerde bulunmaktadır. Bu AVM’nin olduğu bölgedeki etkenlerin göz önüne alınmadan standart personel alımları yapılmasına neden olmaktadır. Oysaki her bölgenin kendi dinamiği olduğunda seçimlerin ikinci aşamasında dikkat edilmelidir. Kendi bünyesinde insan kaynakları departmanları olan yerel yönetimli AVM’lerde ise görüşmelerde sadece standart başvuru formu kullanılmakta ve bu değerlendirilmektedir. Kişilik testleri, davranış incelemeleri yapılmamaktadır. Kaldı ki bunlar yapılsa bile onayı yatırımcı verdiğinden ve görüşmelere katılmadığından sadece form üzerindeki fotoğraf ile değerlendirilen adaylar olabilmektedir.

F.2. İKY Süreçleri nasıl iyileştirilebilir?

Yanıt: İK’nın artık sadece personel işleri olmadığı bilincinin yerleşmesi ile başlanmalıdır. İki ayrı açıdan değerlendirmek gerekmektedir. İlki firmanın sadece İK departmanı olsun kurumsal görünsün

diye bu brana personel almaması ikinci olarak da İK’cının sürekli kendini geliştirmesi gerekmektedir. Tabi buna firmanın da olanak sağlaması önemlidir. Her iki tarafta üzerine düşeni yaptığında süreç kendiliğinde olması gerektiği noktaya ulaşacaktır.
G.1. AVM’lerde yönetimin karşılaştığı sorunlar yanında çalışanlar da pek çok sorunla karşılaşmakta özellikle de yönetsel sorunlarla. AVM’lerde Çalışan ilişkileri fonksiyonu nasıl yönetilmektedir?
Yanıt: Şahsen karşılaştığımız en önemli sorun yönetim ortaklarının çalışma koşulları ve çalışan ilişkilerine müdahalesi. Molada olan bir personelin yönetim ortaklarından birinin dikkatini çektiği ve azarlandığı durumları da görüyoruz ara sıra. Dolayısıyla bu durum çalışanların motivasyonlarını ve bağlılıklarını zedeliyor. Stres altında ve korkuyla çalıştığımızda iş verimi de düşüyor, hata yapma oranı da aynı şekilde artıyor.
G.2. Çalışanların başvurabilecekleri bir “sorun çözme – şikâyet bildirme” süreci var mıdır? Var ise bu süreç nasıl işletilmektedir?
Yanıt: Departmanlarda çözölemeyen problemler tarafımıza gelir. Tarafları dinleyerek ortak bir çözüm bulmaya çabalarız. Gerekiyorsa yönetim kurulundan istişare isteriz. Ancak bazen “Burada işler böyle.” Diyebileceğimiz durumlar da yaşıyoruz. Sorunlar çözölmeden kalabiliyor.
G.3. Bildiğiniz kadarıyla çalışanların AVM’lerde karşılaştıkları en önemli sorunlar hangileridir?
Yanıt: Özellikle referanslı kadroların yönetimlere doluşturulması, liyakatli çalışanların önünü tıkadığı için, hiç planlarında yokken iş arama sürecine başvurmalarına yol açıyor. Çünkü yatırımcı kararıyla kadroya dışardan birinin veya içeriden ama yeterince liyakatli olmayan bir çalışanın getirilmesi, hem İK süreçlerine güveni hem de kurumdaki adalete olan güveni sarsıyor. Yine yönetim ortaklarının kendi yetişme tarzlarını genç nesilden bekleme ve genç nesili tavlacak çalışma koşullarının yaratılmaması da, karşılaştığımız sorunlardan.

ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.

EK.4 : GÖRÜŞME FORMU (D Mülk Yönetimi Şirketi İK Direktörü T)

ARAŞTIRMA HAKKINDA BİLGİLER

Araştırmacının Adı Soyadı: Begümhan Yurt

Araştırmanın Başlığı: AVM’lerde İKY, İşlevleri, Karşılaşılan Sorunlar

Araştırmacının Statüsü: İÜ SBE Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Araştırmanın Amacı: Yapılan araştırmanın amacı, AVM’lerdeki çalışma koşulları, çalışan profili ve yaratılan istihdam düşünülerek, İKY anlamında var olan süreçleri, olumlu ve olumsuz bulgularıyla tespit etmek ve iyileştirme yapılabilecek adımları değerlendirmektir.

AÇIKLAMA ve SORULAR

A.1. *Yapılan başka bir araştırmaya göre, tüketiciler ile canlı ve çok yönlü iletişim kuran, esnek ve hızlı karar alma kabiliyetine sahip, tüketici odaklı ve inisiyatif sahibi, genel kültür ve eğitim düzeyi yüksek, güler yüzlü ve yaptığı işe özen gösteren satış elemanlarının firma satış başarısını önemli ölçüde artırdığı gözlemlenmiştir.*

Sizin görüşleriniz neler bu konuda? Size başvuran adaylar ya da çalışanların özellikleri neler?

Yanıt: İletişimi kuvvetli
Sorumluluk sahibi
İnisiyatif kullanabilen
İşine önem ve özen gösteren

A.2. **Sektörde nitelikli ve yetenekli aday sıkıntısı gerçekten var mı?**

Yanıt: Evet, nitelikli ve yetenekli aday sıkıntısı gerçekten var. İşletme, teknik, pazarlama, satış, halkla ilişkiler alanında bilgi ve deneyim sahibi adayların sayısı az.

B.1. *Ağırlıklı olarak 18-35 yaş grubunu istihdam eden perakende sektöründe, çalışan profili genellikle tecrübesiz, öğrenci veya yeni mezun ve işsizlerdir.*

İKY bu çalışan profiline özgü birtakım faaliyetler yürütüyor mu? Yani AVM’lere özgü İKY’nin işlevleri nelerdir? Farklılık Yönetimi’ne dair neler uygulanıyor?

Yanıt: Tecrübesiz, öğrenci ya da yeni mezun işsizler için farklı faaliyetlerin yürütülmesi çok nadir gözlemleniyor. Birçok AVM’de eğitim/oryantasyon süreci çok kısa tutuluyor. Bu süreçte personel işi eğitim ile değil deneyimleyerek sahada öğreniyor.

B.2. *Avm yönetimlerinde işe alımlarda değişimler yaşandı mı? Belirli özellikler öne çıktı mı? Örneğin İŞE ALMA , ORYANTASYON veya EĞİTİM fonksiyonlarınızda bir farklılaşmaya gidiyor musunuz diğer hizmet sektörü işletmelerine kıyasla?*

Yanıt: Adayların yetenek, kabiliyet ve yetkinliklerine göre değerlendirmeler yapılıyor. İlgi, öğrenme düzeyleri, insan ilişkileri ve iletişim konularında adaylar farklı görüşme ve oryantasyonlara tabii tutuluyor.
B.3. Atipik (Esnek) çalışma modellerinden (partime, ödünç iş ilişkisi, proje bazlı çalışma, çağrı üzerine çalışma gibi) herhangi biri tercih ediliyor mu? Tercih ediliyorsa, o modelin tercih edilmesinin sebebi nedir? Esnek çalışma modellerinden herhangi birini kullanmayı tercih ediyor musunuz? Kullandığınız modeli tercih etme sebebiniz nedir?
Yanıt: Proje bazlı çalışma tercih ediliyor. Kampanya dönemlerinde ihtiyaç duyulan çalışan iş gücünü mevcut çalışanlara yükleyip verimliliği düşürmemek için bu dönemlerde proje bazlı çalışma sistemini tercih ediliyor.
C.1. Bilindiği üzere çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmada ADİL bir ÜCRET VE PERFORMANS yönetimi önemli bir rol oynamaktadır. Performans değerlendirme sistemi AVM'lerde var mı? Sektöre özgü bir farklılık var mı?
Yanıt: Sene başında belirlenen hedeflerin gerçekleşme / gerçekleşmeme yüzdesi. Yıllık bütçe bazında oluşan kar / zarar oranı Yapılan pazarlama faaliyetlerinin satışa dönüşme oranı Personelin iş hedeflerine nicel / nitel katkısı
C.2. Ödüllendirme sistemi adil ve motive edici mi? Sektöre özgü bir farklılık var mı?
Yanıt: Ödüllendirme sistemi adil ve motive edici değil. Sektöre özgü farklı değerlendirme kriterleri olsa da her çalışan için beklenen ödüllendirme çalışanın beklediği / istediği düzeyde olmayabiliyor.
D.1. AVM'lerde çalışanlar genellikle AVM'leri bekleme salonu olarak kullanmakta ve iş bulana kadar geçici bir çözüm olarak veya iş piyasasına girişte bir basamak olarak kullanmaktadırlar. İşletmeniz bu durumla nasıl baş ediyor?
Yanıt: Kişi odaklı değil sistem odaklı yönetim süreçlerini tercih ederek. Böylece daha objektif bir düzen kurmuş oluyoruz.
D.2. Çalışanları elde tutma adına neler yapılıyor?
Yanıt: Çalışanların kariyer planlarına yönelik gelişim olanakları üzerine çalışmalar az da olsa yapılıyor. Çalışana verilen görevler ile kişinin görev ve yetkilerini kullanabilmesine, kendine güvenli ve sorumluluk sahibi bir personel olmasına olanak sağlanıyor.
E.1. Yapılan araştırmalar, perakende sektöründe ve AVM yönetim ofislerinde tecrübeli ve sektörel eğitimden yoksun aday eksikliğini göstermekte. Kurumsallaşamayan şirketlerde ise, liyakat ilkesine göre değil, referans vasıtasıyla işe yerleştirme olduğu görülmekte. İKY anlamında, özgür ve adil bir aday seçim, işe yerleştirme süreci yaşanıyor mu? Bu konuda ne düşünüyorsunuz?
Sektörel anlamda İKY 'nin karşılaştığı başlıca sorunlar nelerdir?
Yanıt: Patron baskısı ile işe alımların yapılması ve İK profesyonellerine yeterli sorumluluk verilmemesi İKY anlamında bu sektörde var olan en önemli sorun. Çünkü ne işe alırken, ne işten çıkartırken isterseniz de profesyonel bir süreç yürütemiyorsunuz. Yatırımcı ne karar verirse uymak zorundasınız. Bu İKY dahil tüm departman çalışanları geren bir konu. Nitelikli adaya yatırım yapıp

şirkette tutamıyorsunuz, çünkü çalışırken özgür olmak istiyor. Ancak burada mümkün değil. Yapılacak etkinlikler olsun, kullanılacak bütçe olsun, kampanya görselinde kullanılan renk tonları bile yönetim kurulundan geçmek zorunda. İşi bilen çalışanlar bu engellere takılınca, pes ediyorlar. Bizim gibi şirketlerde genç yaş grubunu da uzun süreli istihdam edemiyoruz. Önlerini göremiyorlar çünkü yükselmeleri, patron referansları nedeniyle imkânsız gibi bir şey. Belirli kadrolar sabittir ve asla değişmez. Bu nedenle ne kadar çabalarsa çabalasın gençler üst kadrolara geçemiyorlar. Bunda üst yönetimin kalıplaşmış yargıları da etkili tabii ki. Yeni kuşağın çok çalışmayı sevmediğini, onlara söz geçiremeyecekleri ve verecekleri kararlara işletmeyi emanet edemeyeceklerini söylüyorlar.
F.1. Perakende sektörüne ve özellikle <u>AVM'lere özgü İKY süreçleri</u> hayata geçirilse İKY'nin karşılaştığı sorunlar bertaraf edilebilir mi? AVM yönetimleri bazında İKY süreçlerinin eksiklikleri var mıdır? Bunlar nelerdir?
Yanıt: Evet eksiklikler vardır. Doğru değerlendirme ve planlama yapamamak. Yönetim ve idare süreçlerinde yeterli olamamak.
F.2. İKY Süreçleri nasıl iyileştirilebilir?
Yanıt:Çalışanlarda aidiyet duygusu yaratacak planlamalar yapılmalı. Karşılıklı beklentiler doğru bir şekilde tanımlanmalı İş tanımı ve gereklilikleri hakkında belirli aralıklarla bilgilendirme ve hatırlatmalar yapılmalı
G.1. AVM'lerde yönetimin karşılaştığı sorunlar yanında çalışanlar da pek çok sorunla karşılaşmakta özellikle de yönetsel sorunlarla. AVM'lerde Çalışan ilişkileri fonksiyonu nasıl yönetilmektedir?
Yanıt: Çalışanlara birebir iletişim halinde olup, belirli aralıklarla bir araya gelerek karşılaştıkları sorunlarla ilgili fikir, görüş ve önerileri alınarak gerekli çalışmalar yapılmaktadır.
G.2. Çalışanların başvurabilecekleri bir “sorun çözme – şikâyet bildirme” süreci var mıdır? Var ise bu süreç nasıl işletilmektedir?
Yanıt: Çalışan → İlgili bölüm / birim sorumlusu Bölüm / birim sorumlusu → Yönetici Yönetici → Yönetim
G.3. Bildiğiniz kadarıyla çalışanların AVM'lerde karşılaştıkları en önemli sorunlar hangileridir?
Yanıt: Takdir görmeme Görev tanımı harici iş yapma Fazla mesai Yetersiz ücret Referansı patron olan ancak vasıfsız kadroların o pozisyonlara sabitlenmesi

ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.

EK.5 : GÖRÜŞME FORMU (E Yönetim Danışmanlığı Şirketi İK Direktörü V)

ARAŞTIRMA HAKKINDA BİLGİLER

Araştırmacının Adı Soyadı: Begümhan Yurt

Araştırmanın Başlığı: AVM’lerde İKY, İşlevleri, Karşılaşılan Sorunlar

Araştırmacının Statüsü: İÜ SBE Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Araştırmanın Amacı: Yapılan araştırmanın amacı, AVM’lerdeki çalışma koşulları, çalışan profili ve yaratılan istihdam düşünüldükçe, İKY anlamında var olan süreçleri, olumlu ve olumsuz bulgularıyla tespit etmek ve iyileştirme yapılabilecek adımları değerlendirmektir.

AÇIKLAMA ve SORULAR

A.1. *Yapılan başka bir araştırmaya göre, tüketiciler ile canlı ve çok yönlü iletişim kuran, esnek ve hızlı karar alma kabiliyetine sahip, tüketici odaklı ve inisiyatif sahibi, genel kültür ve eğitim düzeyi yüksek, güler yüzlü ve yaptığı işe özen gösteren satış elemanlarının firma satış başarısını önemli ölçüde artırdığı gözlemlenmiştir.*

Sizin görüşleriniz neler bu konuda? Size başvuran adaylar ya da çalışanların özellikleri neler?

Yanıt: Özellikle dikkat ettiğimiz üniversite mezunu olması adayların bizler için önemli. Eskiden Almanca dil bilgisine öncelik verir, yanında İngilizce dil bilgisini de adaylardan beklerdik. Ancak şirket yapısındaki değişimlerden dolayı şu an önceliğimiz, adayların İngilizce dil bilgisine hâkim olmaları. İkinci olarak da Almanca dil bilgisi arıyoruz. Ancak karar verirken Almanca eskisi kadar kararımızı etkilemiyor. Yapısal değişime gitmeden önce, özellikle yönetici kadroları için Almanya’ya trainee olarak 1-1,5 yıl eğitim ve gelişim programları sunuyorduk. Bu yöneticiler şirketimizin Almanya’daki AVM’lerinde AVM müdür yardımcılığı görevini sürdürüyordu. Ama aynı zamanda trainee olarak check list mantığında yapılacaklar listesi olarak 365 günlük bir kontrol listesi üzerinden geçiyorlardı. Bu tekniker olarak çalışmaktan, otopark gişelerinde bilet kesmeye kadar devam ediyordu. Danışma görevliliği bile üstleniyorlardı. Ve tüm işleyişi öğreniyorlardı. Almanya’daki sistem şu an hala aynı. Ancak Türkiye’deki mantık biraz değişti. Artık yeni işe alımı gerçekleştirilen çalışanların Almanya’ya gönderilmesinden ziyade, iş başındaki eğitimin Türkiye’de sürdürülmesi tercih ediliyor.

A.2. Sektörde nitelikli ve yetenekli aday sıkıntısı gerçekten var mı?

Yanıt: Artık yaşıyoruz. Eskiden gerçekten yurt dışı tecrübesini birebir yaşamış, her bir yöneticinin kendine ait bir uzmanlığı olduğu ve bu uzmanlıkları şirket hedeflerini de gerçekleştirecek şekilde kullanacak şekilde yetiştireceği adayları seçiyordu. Ama bugün esasında sektörde yer alan Yönetim danışmanlığı şirketlerinin sistemlerine yaklaştık ve birbirimize benzemeye başladık. Gerek işe alımlarda gerek iş başı eğitim programlarında vs.

B.1. Ağırlıklı olarak 18-35 yaş grubunu istihdam eden perakende sektöründe, çalışan profili genellikle tecrübesiz, öğrenci veya yeni mezun ve işsizlerdir.

İKY bu çalışan profiline özgü birtakım faaliyetler yürütüyor mu? Yani AVM’lere özgü İKY’nin işlevleri nelerdir? Farklılık Yönetimi’ne dair neler uygulanıyor?

Yanıt: Belirli aralıklarla kariyer günleri düzenliyoruz. Bu aktiviteler vasıtasıyla yetenekli ve gelecek vaat eden, adaylara ulaşma şansımız oluyor. Genellikle Almanca eğitim veren, işletme bölümlerinde de okuyup bu dili öğrenen Marmara Üniversitesi gibi üniversiteleri tercih ediyoruz.

B.2. Avm yönetimlerinde işe alımlarda değişimler yaşandı mı? Belirli özellikler öne çıktı mı? Örneğin İŞE ALMA , ORYANTASYON veya EĞİTİM fonksiyonlarınızda bir farklılaşmaya gidiyor musunuz diğer hizmet sektörü işletmelerine kıyasla?
Yanıt: Şirketteki yapısal değişimler ve maliyet baskısı sebebiyle, sektördeki rakiplerimizden her konuda olduğu gibi İKY süreçleri konusunda da oldukça farklılaşıyorduk. Ancak saydığım sebeplerden dolayı rakiplerle aramızdaki fark azaldı.
B.3. Atipik (Esnek) çalışma modellerinden (partime, ödünç iş ilişkisi, proje bazlı çalışma, çağrı üzerine çalışma gibi) herhangi biri tercih ediliyor mu? Tercih ediliyorsa, o modelin tercih edilmesinin sebebi nedir? Esnek çalışma modellerinden herhangi birini kullanmayı tercih ediyor musunuz? Kullandığınız modeli tercih etme sebebiniz nedir?
Yanıt: Çalışma sürelerinde esneklik uyguluyoruz. İşlerin en yoğun olacağı saatleri belirliyoruz ve o saatler dışında kalan sürede çalışanlarımızın iş-yaşam dengelerini gerçekleştirebilmeleri adına özgür bırakıyoruz.
C.1. Bilindiği üzere çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmada ADİL bir ÜCRET VE PERFORMANS yönetimi önemli bir rol oynamaktadır. Performans değerlendirme sistemi AVM'lerde var mı? Sektöre özgü bir farklılık var mı?
Yanıt: Burada 360 derece performans izleme uyguluyoruz. Herkes birbirini raporluyor ve puanlıyor. Yılda bir kez olmak üzere bu sistem yürütülür. 6 ayda bir personel görüşmeleri yapılır. Projelerdeki AVM müdürleri tüm personeliyle görüşme planlar. Görüşme sonrası tüm personelin raporlamasını yapar. Personel ile birebir yapılan bu görüşmeler, doğabilecek sıkıntıları ve karşılaşılabilecek sorunları önceden kavramaya ve ona uygun şekilde hareket etmeye yarar. Daha sonra AVM müdürleri de merkez ofisimizde bulunan hiyerarşik üstleri tarafından görüşmeye davet edilir. Kendi direktörleri, yatay müdürleri ile ilgili sorunları var ise görüşmelerde bunlardan da bahsedilir. Günün sonunda hedef, her çalışan ve takım hakkında müthiş bir bilgi akışı sağlamak ve üst yönetim kararlarını ve İK politikalarının uygulanışını kolaylaştırmaktır.
C.2. Ödüllendirme sistemi adil ve motive edici mi? Sektöre özgü bir farklılık var mı?
Yanıt: Değil. Zamlar şirketin merkezi olan Almanya standartları düşünülerek belirlenmekte. Almanya'daki şirket çalışanlarına %2 zam yapılırken, Türkiye çalışanları için en fazla birkaç puan yüksek düşünülmekte. Bu da %4-6 gibi bir orana tekabül ediyor genelde. Ancak Türkiye gerçeğine baktığımızda enflasyon oranlarının %15'lerde seyrettiğini görüyorsunuz. Dolayısıyla pek tatmin edici olduğu söylenemez.
D.1. AVM'lerde çalışanlar genellikle AVM'leri bekleme salonu olarak kullanmakta ve iş bulana kadar geçici bir çözüm olarak veya iş piyasasına girişte bir basamak olarak kullanmaktadırlar. İşletmeniz bu durumla nasıl baş ediyor?
Yanıt: Şirketimiz bünyesinde tuttuğu her personeli elinde tutmak için genelde her şeyi yapar. Çalışanın aile durumuna, sorunlarına, beklentilerine göre değişik projelerine geçişler sağlayarak çalışanı içerde tutmaya, moral ve motivasyonunu yüksek tutmaya özen gösterir.
D.2. Çalışanları elde tutma adına neler yapılıyor?
Yanıt:
E.1. Yapılan araştırmalar, perakende sektöründe ve AVM yönetim ofislerinde tecrübeli ve sektörel eğitimden yoksun aday eksikliğini göstermekte. Kurumsallaşamayan şirketlerde ise, liyakat ilkesine göre değil, referans vasıtasıyla işe yerleştirme olduğu görülmekte. İKY anlamında, özgür ve adil bir aday seçim, işe yerleştirme süreci yaşanıyor mu? Bu konuda ne düşünüyorsunuz?
Sektörel anlamda İKY 'nin karşılaştığı başlıca sorunlar nelerdir?

Yanıt: Aday seçimlerinde referanslar büyük önem arz etmekte. Özellikle AVM müdürü, Direktör Yardımcılığı, Usta AVM müdürü gibi üst düzey çalışanların işe alımı yapılırken. Ve bu çalışanların da fikir ve referansları yine işe alımlarda önemlidir. Ama günümüzde uygulamada sorun da yaşayabiliyoruz. Türkiye gerçekleri ile karşılaşıyoruz burada da. Birbirini kayıran ve birbiri ile iş yapmaya özen gösteren, sektörde gruplaşmaların arttığı bir ortama sebep oluyor. Çıkar çatışması oluştuğunda ise durum bizler için çözmesi daha karmaşık bir hal oluyor.
F.1. Perakende sektörüne ve özellikle <u>AVM'lere özgü İKY süreçleri</u> hayata geçirilse İKY'nin karşılaştığı sorunlar bertaraf edilebilir mi? AVM yönetimleri bazında İKY süreçlerinin eksiklikleri var mıdır? Bunlar nelerdir?
Yanıt: Geçmişte nitelikli adaylar için belirli maliyetlere katlanılırken, günümüzde nitelikli adaylara yapmamız gereken ücret tekliflerini maliyet baskısından dolayı yapamıyoruz.
F.2. İKY Süreçleri nasıl iyileştirilebilir?
Yanıt:
G.1. AVM'lerde yönetimin karşılaştığı sorunlar yanında çalışanlar da pek çok sorunla karşılaşmakta özellikle de yönetsel sorunlarla. AVM'lerde Çalışan ilişkileri fonksiyonu nasıl yönetilmektedir?
Yanıt: AVM tarafında çalışanların hepsi, sorunla karşılaştıkları zaman doğrudan AVM müdürü ile irtibata geçerler. Ancak AVM müdürü ile sorun yaşandığı takdirde, devreye İK olarak biz giriyoruz. Çünkü takımları kendi içinde serbest bırakmak önceliğimizizken, kendi aralarında bir problem çıktığında doğru hamleleri yapabiliyor olmamız gerekiyor. Çalışanın AVM müdürü ile yaşadığı sorunun niteliği önemli bu noktada. AVM müdürünün veya çalışanın kaybedilmemek için başka bir projeye kaydırılmasına dikkat ediyoruz. Veya uzlaşma alanı bizler eşliğiyle sağlanıyorsa, tüm bunlara gerek de kalmıyor.
G.2. Çalışanların başvurabilecekleri bir “sorun çözme – şikâyet bildirme” süreci var mıdır? Var ise bu süreç nasıl işletilmektedir?
Yanıt:
G.3. Bildiğiniz kadarıyla çalışanların AVM'lerde karşılaştıkları en önemli sorunlar hangileridir?
Yanıt: Zam en büyük sorunumuz. Sistemin yavaşlığı, bürokrasi de karşılaşılan sorunlardan. Karar alma süreçleri çok uzuyor. Teem meeting, Management meeting derken süreçte yavaşlama yaratıyor. Bu yavaşlama ise AVM gibi aktif saha deneyiminin önemli olduğu alandaki çalışanları en çok zorlayan şey.

ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.

EK.6: GÖRÜŞME FORMU (F Mülk Yönetim Şirketi İK Direktörü X)

ARAŞTIRMA HAKKINDA BİLGİLER

Araştırmacının Adı Soyadı: Begümhan Yurt

Araştırmanın Başlığı: AVM’lerde İKY, İşlevleri, Karşılaşılan Sorunlar

Araştırmacının Statüsü: İÜ SBE Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Araştırmanın Amacı: Yapılan araştırmanın amacı, AVM’lerdeki çalışma koşulları, çalışan profili ve yaratılan istihdam düşünülerek, İKY anlamında var olan süreçleri, olumlu ve olumsuz bulgularıyla tespit etmek ve iyileştirme yapılabilecek adımları değerlendirmektir.

AÇIKLAMA ve SORULAR

A.1. *Yapılan başka bir araştırmaya göre, tüketiciler ile canlı ve çok yönlü iletişim kuran, esnek ve hızlı karar alma kabiliyetine sahip, tüketici odaklı ve inisiyatif sahibi, genel kültür ve eğitim düzeyi yüksek, güler yüzlü ve yaptığı işe özen gösteren satış elemanlarının firma satış başarısını önemli ölçüde artırdığı gözlemlenmiştir.*

Sizin görüşleriniz neler bu konuda? Size başvuran adaylar ya da çalışanların özellikleri neler?

Yanıt: Adayların pek çok özelliği barındırmasına dikkat etmeye çalışıyoruz. Ancak aranan niteliklere uygun aday bulamıyoruz.

A.2. Sektörde nitelikli ve yetenekli aday sıkıntısı gerçekten var mı?

Yanıt: Kalifiye aday sıkıntısı var. Çünkü yeni mezun arkadaşların düşüncesi çok daha farklı iş hayatıyla alakalı. Onlar için çalışma saatleri, hafta sonu izinleri ve pek çok şey önemli onlar için. Esasında haftanın dört günü beşer saat çalışıp, üç günü kendilerine ayırmak istiyorlar. İşe girdikten üç ay sonra da müdür, yönetici gibi üst pozisyonlara yükselebilecekleri bir kariyer yönetimi belirliyorlar.

B.1. *Ağırlıklı olarak 18-35 yaş grubunu istihdam eden perakende sektöründe, çalışan profili genellikle tecrübesiz, öğrenci veya yeni mezun ve işsizlerdir.*

İKY bu çalışan profiline özgü birtakım faaliyetler yürütüyor mu? Yani AVM’lere özgü İKY’nin işlevleri nelerdir? Farklılık Yönetimi’ne dair neler uygulanıyor?

Yanıt: İşe alımda değişim, daha fazla kalifiye, farklı durum ve krizlerde çok fonksiyonlu düşünebilecek yapıda olan adaylara yönelik önceliğimiz var.

B.2. Avm yönetimlerinde işe alımlarda değişimler yaşandı mı? Belirli özellikler öne çıktı mı? Örneğin İŞE ALMA , ORYANTASYON veya EĞİTİM fonksiyonlarınızda bir farklılaşmaya gidiyor musunuz diğer hizmet sektörü işletmelerine kıyasla?
Yanıt: Normal şartlarda bizim gibi mülk yönetimi şirketlerinde amacımız, işe başlayan çalışanın en azından yan masasında, diğer yan odalardaki masalarda ne iş yapıldığını üstün körü, genel hatlarıyla da olsa biliyor olmasını sağlamak. Ancak günün şartları ve yoğunluktan dolayı, bunu gerçekleştirebildiğimiz arkadaşlarımız oluyor da olmuyor da. Gerçekleştirebildiğimiz arkadaşlarımız daha şanslı oluyor. Ama genel olarak arzumuz, en azından bir haftalık oryantasyon sürecinde arkadaşlarımızın muhasebeden hukuğa her bir birimde birkaç saat de olsa geçirmesi.
B.3. Atipik (Esnek) çalışma modellerinden (partime, ödünç iş ilişkisi, proje bazlı çalışma, çağrı üzerine çalışma gibi) herhangi biri tercih ediliyor mu? Tercih ediliyorsa, o modelin tercih edilmesinin sebebi nedir? Esnek çalışma modellerinden herhangi birini kullanmayı tercih ediyor musunuz? Kullandığınız modeli tercih etme sebebiniz nedir?
Yanıt: Telafi çalışmasını kullanıyoruz sıklıkla. Çalışanlarımız arasında yönetici olup, açık öğretim eğitime ve ya yüksek lisans eğitime devam edenler var. Sınavları veya derslerine gitmeleri gerektiği zaman destek oluyoruz. Bu anlamda özellikle izin konularında esnek davranıyoruz. Kampanya dönemlerinde kendimiz istihdam etmiyoruz ancak proje bazlı çalıştığımız oluyor. Taşere ediyoruz.
C.1. Bilindiği üzere çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmada ADİL bir ÜCRET VE PERFORMANS yönetimi önemli bir rol oynamaktadır. Performans değerlendirme sistemi AVM’lerde var mı? Sektöre özgü bir farklılık var mı?
Yanıt: Bizim AVM’imizde performans değerlendirme özellikle departman yöneticileri ve AVM Müdürü önderliğinde yürütülüyor. Daha çok AVM müdürü tarafından yapılıyor. Doğru olmadığının kendisi de farkında ancak maalesef sektörde netleşmiş bir performans değerlendirme sistemi bulunmadığı için yatırımcılar da bunu doğru buluyor. Senede bir kere yapılıyor. Sene sonunda, ücret zamları belirleneceği zaman, performans tarafı da dikkate alınıyor.
C.2. Ödüllendirme sistemi adil ve motive edici mi? Sektöre özgü bir farklılık var mı?
Yanıt: AVM’imiz özelinde sektör ücret düzeylerinin üstünde ilerlemeyi tercih ediyoruz. Dolayısıyla ücret zamları da sektörde o yıl belirlenen zamlardan yüksek oluyor. Dolayısıyla adil olduğunu da çalışanlarımızın memnuniyetinden görüyoruz. Pek çok şirket ücret zamlarını enflasyon oranı ile paralel belirlerken, biz enflasyonun en az %10-20 daha üstü oranlarda zamlar gerçekleştiriyoruz. Çünkü bizim AVM’imiz sektördeki ilk 10’da sayılan AVM’lerden bir tanesi. Dolayısıyla doğru çalışanı bulduysak doğru çalışanın burda kalması gerekir. Bu sadece ücret geliri teklifiyle değil, sağlanan ortam ile de alakalı.
D.1. AVM’lerde çalışanlar genellikle AVM’leri bekleme salonu olarak kullanmakta ve iş bulana kadar geçici bir çözüm olarak veya iş piyasasına girişte bir basamak olarak kullanmaktadırlar. İşletmeniz bu durumla nasıl baş ediyor?
Yanıt: AVM yönetimi tarafında kadro sayısı az. Dolayısıyla yükselme şansı, perakende sektörüne göre çok çok daha zor olan bir taraf. Mağaza perakende tarafında bu imkânlar daha fazla. En azından mağaza müdür yardımcılığı, mağaza müdürlüğü, bölge müdür yardımcılığı, bölge

müdürlüğü, bölge direktörlüğü, direktör yardımcılığı vs. uzayan bir süreç var. Temel sıkıntı perakendenin gençler arasında, yeni mezunlar veya iş arayan insanlar arasında kalıcı bir iş olarak görülmemesi. Oysa bu iş eğer doğru yapıldığı takdirde, prim sistemi ile birlikte gerçekten tatmin edici, bilhassa doğru firmalarda çok tatmin edici noktalara doğru gidiyor. Ama bu esasında bizim gençlerimizin de çalışmaya olan arzu ve istekleriyle alakalı. Bir Iphone alacağım diye AVM de çalışan çok satış danışmanı vardır diye tahmin ediyorum.

D.2. Çalışanları elde tutma adına neler yapılıyor?

Yanıt: Bizim tarafımızda temel olan şu, herkese gerekli yatırımı yaparız, gerekli özeni gösteririz, gerekli çalışmalarını yaparız. Ama bu o çalışan bizde kalsın diye değil, gelişimini sürdürecektir yeni arkadaşlar edinelim diye yaparız. Kurumsal sadakat önemlidir ama aynı zamanda sektöre sadakat de önemlidir. Dolayısıyla sektöre sadık olan arkadaşlar, bugün gitse de yarın başka bir yerde, başka bir şekilde karşımıza çıktığı olur.

E.1. Yapılan araştırmalar, perakende sektöründe ve AVM yönetim ofislerinde tecrübeli ve sektörel eğitimden yoksun aday eksikliğini göstermekte. Kurumsallaşamayan şirketlerde ise, liyakat ilkesine göre değil, referans vasıtasıyla işe yerleştirme olduğu görülmekte. İKY anlamında, özgür ve adil bir aday seçim, işe yerleştirme süreci yaşanıyor mu? Bu konuda ne düşünüyorsunuz?

Sektörel anlamda İKY 'nin karşılaştığı başlıca sorunlar nelerdir?

Yanıt: Açıkçası şansa aday alıyoruz. Çünkü dijital mecralarda girdiğimiz ilanlara başvuran sayısı 200 kişi oluyor, 30 kişiyi görüşmeye çağırıyoruz, 30 kişiden 3'ü görüşmeye geliyor. O 3 kişiden hangisi o gün zamanında geldiyse, konuşmasına, kıyafetine, üslubuna dikkat ettiyse, onu tercih ediyoruz. Esasında baktığınız zaman eğitimden ziyade herkeste olması gereken ama bugün herkeste olmayan vasıflar herhâlde bütün firmalar için çok daha önemli.

F.1. Perakende sektörüne ve özellikle AVM'lere özgü İKY süreçleri hayata geçirilse İKY'nin karşılaştığı sorunlar bertaraf edilebilir mi? AVM yönetimleri bazında İKY süreçlerinin eksiklikleri var mıdır? Bunlar nelerdir?

Yanıt: Öncelikle en azından AVM yönetimi veya perakende sektörünün 2 yıllık bir okulu olabilirdi. Yüksek lisans eğitimi tarafında bunlarla alakalı uzmanlaşmış birimler olabilirdi. Kişisel gelişime açık hareketler olabilirdi.

F.2. İKY Süreçleri nasıl iyileştirilebilir?

Yanıt: Sektöre göre iyileştirmenin temel noktası, daha birbirine yakın politikalar izlemekten geçiyor. Tüm şirketlerdeki İK yetkililerinin işlerini sorarak, araştırarak ve kendi aralarında bilgi akışını tam bir şekilde sağlayarak yapmaları da önemli olan bir diğer konu. Örneğin, X mağazasında hırsızlık sebebi ile işten çıkartılmış bir çalışanı, sonradan bir çok mağaza da görebiliyoruz. AVM yönetimlerinde ise yapılabilecek çok bir şey olduğunu düşünmüyorum. AVM yönetimlerinde başlangıç pozisyonları var. Bu pozisyonlar için biz mesela, terfi olacağı zaman bu çalışanların da olaya dahil edilmesini sağlamaya çalışıyoruz. İç terfi, İKY süreçlerimizi iyileştirmek adına tercih ettiğimiz bir yöntem. Böylece kurum kültürüne daha fazla sahip personelin de daha verimli olacağını ve daha aidiyet duygusu duyacağını düşünüyoruz. Hele de 7-8 yılı geçirmiş bir personeli artık kolay kolay şirket değiştiremeyecek noktaya geleceğini düşünüyoruz. Ancak her zaman uygulamada iç terfiyi de yürütemiyorsunuz. Çünkü pozisyon zenginliği olmayan bir sektör, iş dalı AVM yönetimi.

G.1. AVM’lerde yönetimin karşılaştığı sorunlar yanında çalışanlar da pek çok sorunla karşılaşmakta özellikle de yönetsel sorunlarla. AVM’lerde Çalışan ilişkileri fonksiyonu nasıl yönetilmektedir?
Yanıt: Çalışanların karşılaştıkları problemleri departmanları içinde ve kendi aralarında çözmeleri konusunda istişare yapmalarını bekliyoruz. Uzlaşmayı ve farklılıklarını kabullenmeyi, bu farklılıklarını uygun şekilde yönetmeyi öğrenmelerini bu şekilde sağlıyoruz. Ancak departman yöneticileri ile ilgili bir sorun yaşadıklarında ve çözemediklerinde, genel uygulama, AVM müdürünün devreye girmesi şeklinde.
G.2. Çalışanların başvurabilecekleri bir “sorun çözme – şikâyet bildirme” süreci var mıdır? Var ise bu süreç nasıl işletilmektedir?
Yanıt: Çalışanlar herhangi bir sorunla, suç teşkil eden mobbing, taciz gibi durumlarla karşılaştıklarında özellikle çok konuyu dallandırıp budaklandırmadan, üst yönetimin de onayı ve fikri ile suç teşkil eden durumu gerçekleştiren çalışan ile yollarımızı ayırıyoruz.
G.3. Bildiğiniz kadarıyla çalışanların AVM’lerde karşılaştıkları en önemli sorunlar hangileridir?
Yanıt: Tüm çalışanların sorunu ücret.

ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.

EK.7 : GÖRÜŞME FORMU (G Yönetim Danışmanlığı Şirketi İK Direktörü Y)

ARAŞTIRMA HAKKINDA BİLGİLER

Araştırmacının Adı Soyadı: Begümhan Yurt

Araştırmanın Başlığı: AVM’lerde İKY, İşlevleri, Karşılaşılan Sorunlar

Araştırmacının Statüsü: İÜ SBE Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Araştırmanın Amacı: Yapılan araştırmanın amacı, AVM’lerdeki çalışma koşulları, çalışan profili ve yaratılan istihdam düşünülerek, İKY anlamında var olan süreçleri, olumlu ve olumsuz bulgularıyla tespit etmek ve iyileştirme yapılabilecek adımları değerlendirmektir.

AÇIKLAMA ve SORULAR

A.1. *Yapılan başka bir araştırmaya göre, tüketiciler ile canlı ve çok yönlü iletişim kuran, esnek ve hızlı karar alma kabiliyetine sahip, tüketici odaklı ve inisiyatif sahibi, genel kültür ve eğitim düzeyi yüksek, güler yüzlü ve yaptığı işe özen gösteren satış elemanlarının firma satış başarısını önemli ölçüde artırdığı gözlemlenmiştir.*

Sizin görüşleriniz neler bu konuda? Size başvuran adaylar ya da çalışanların özellikleri neler?

Yanıt: Açıkçası biz de bunu savunuyoruz. Tercih ettiğimiz adaylar, eğitim süreçlerini de dolu dolu yaşamış, yurt dışı tecrübesi kazanmış, sektörü genel hatlarıyla bilen ve bu sektörde kalmaya niyetli kişiler oluyorlar. Ancak ilanlarımıza başvurup mülakatlarda karşılaştığımız adaylar arasında bu özellikleri karşılayan pek fazla aday yok. Zannedersem bunun sebebi, sektörün kariyer planlanabilecek ve gelecekte de faydalı olabilecek donanımları kişiye sağlayabilecek bir sektör olarak bilinirliğinin olmaması. Genç adaylar şanslarını denemek için geliyorlar ve işe alımları gerçekleştiğinde oryantasyon süreçlerinde ancak sektörün ne kadar bilgi ve donanım gerektirdiğini fark ediyorlar.

A.2. Sektörde nitelikli ve yetenekli aday sıkıntısı gerçekten var mı?

Yanıt: Evet var. Daha doğrusu yetenekli ve nitelikli çalışanlar farklı ön yargılar veya kalıplar sebebiyle AVM’leri tercih etmiyorlar. Artık herkes üniversite mezunu dolayısıyla işe alımda bizim için asıl önemli olan seçenek bu değil. Öncelikle bu sektörde çalışmayı bilinçli bir şekilde tercih etmek. Farkındalığı yüksek adayları mülakatlarda hemen anlıyorsunuz. Yetenek avı aslında bizler için mülakatlarda başlayan bir vaka. Dolayısıyla kişisel yetkinliğini geliştirebileceğiniz yeteneklere de çoğunlukla mülakatlarda karar veriyorsunuz.

B.1. Ağırlıklı olarak 18-35 yaş grubunu istihdam eden perakende sektöründe, çalışan profili genellikle tecrübesiz, öğrenci veya yeni mezun ve işsizlerdir.

İKY bu çalışan profiline özgü birtakım faaliyetler yürütüyor mu? Yani AVM’lere özgü İKY’nin işlevleri nelerdir? Farklılık Yönetimi’ne dair neler uygulanıyor?

Yanıt: Özellikle yeni nesil için ilgi çekici görünmeye çabalıyoruz. Bu konuda şirket içinde yürüttüğümüz aktiviteler de değişime uğruyor. Bürokratik süreçleri azaltıp, çalışanlara daha fazla özgür karar alabilecekleri ortamlar yaratmaya çalışıyoruz. Tabi bu konuda gerçekçi de olmak lazım. Bütçe gibi maliyetler gibi şirketin finansal politikalarını etkileyebilecek konularda çok fazla inisiyatif alanı maalesef hala yok. Ancak asgari müştereklerde buluşup yine de fikirlerinin değerlendirildiğini göstermeye çalışıyoruz ve bunu da başarmaya çalışıyoruz. Yetenekli adaylar için kendilerini geliştirebilecekleri, sıkılmadan çalışabilecekleri ortamlar yaratmaya çalışıyoruz. Şirket kültürünü de bunun üzerine kuruyoruz. Ara ara merkez ofislerde düzenlenen yıl ortası-yılsonu etkinlikleri gibi ve ya farklı konulardaki eğitimler gibi aktivitelere katılmalarını sağlıyoruz. Zaman zaman bu etkinliklerde ve eğitimlerde, program sonunda kurallar düzenleyerek, çalışanlarımıza çeşitli ödüller sunuyoruz. Tamamen kuraya dayalı bir çekiliş aktivitemiz var mesela. Her sene AVM projelerimizden 5'er kişiyi merkez ofis etkinliklerine çağırıyoruz. Buradaki programın konusu eğitim de olabilir, genel yıllık planlar da olabilir, aktivite sonunda şirketimiz bünyesinde farklı AVM'lerde farklı pozisyonlarda çalışan pazarlama sorumlusu, tekniker, depo görevlisi, danışma görevlisi, muhasebe görevlisi gibi arkadaşlarımız arasından bir kura düzenliyoruz. Ve kurada çıkan 10 kişiyi tatile gönderiyoruz. Geçen senelerde 1 çalışanımıza inşaat projelerimizin birinden ev verdik mesela bu çekilişlerde. Böylece hem kazandığımız karı, çalışanlarımızla paylaşmış oluyoruz hem de şirkete bağlılık gerçekleştirmiş oluyoruz. Çalışanlarımız çevrelerinde bundan bahsediyorlar ve itibar yönetimini de onların bu anlatımları sayesinde farklı mecralarda sürdürüyor oluyoruz.

B.2. Avm yönetimlerinde işe alımlarda değişimler yaşandı mı? Belirli özellikler öne çıktı mı? Örneğin İŞE ALMA , ORYANTASYON veya EĞİTİM fonksiyonlarınızda bir farklılaşmaya gidiyor musunuz diğer hizmet sektörü işletmelerine kıyasla?

Yanıt: Genç neslin önemi arttı bu doğru. Çünkü AVM sektöründe tecrübeli olan sektör lideri kişilerin artık emeklilikleri yaklaştı kimisi sektörden bu sebeple ayrıldı bile. Bu nedenle, var olan düzenin yeni yüzyıla uyarlanabilmesi ve canlı kalabilmesi için genç yeteneklere de ihtiyacımız var. Bu sektöre gönül vermiş ve sektöre sadakati yüksek bireyler bizler için önemli. Eğitim geliştirme anlamında klasik moda mod eğitimlerin artık ilgi çekici olmadığını ve verim alamadığımızı görüyoruz. Dolayısıyla bu eğitimleri eğlenceli hale de getirmeye çalışıyoruz. Çağa uydurmaya, dijitalleştirmeye başladık bile. Örneğin çalışanlarımızın kullanabildiği dijital portallarda, çalışanlarımızın sahip olmasını istediğimiz donanımları elde edebilecekleri online eğitim seminerleri var. 10 dakikalık videoları izleyerek ve çalışma hayatlarında uyguladıklarını göstererek sistem üzerinden puan alıyorlar. Bu puanlar da performans süreci geldiğinde, kendi sayfalarında çıkıyor ve ücret zamlarını ve terfilerini etkileyen performans değerlendirme sistemlerinde etkili oluyor. Sistem şeffaf, her çalışan eğitim ve uygulama puanlarını ve performansına etkisini sistem üzerinden şeffaf olarak görüntüleyebiliyor.

B.3. Atipik (Esnek) çalışma modellerinden (partime, ödünç iş ilişkisi, proje bazlı çalışma, çağrı üzerine çalışma gibi) herhangi biri tercih ediliyor mu? Tercih ediliyorsa, o modelin tercih edilmesinin sebebi nedir? Esnek çalışma modellerinden herhangi birini kullanmayı tercih ediyor musunuz? Kullandığınız modeli tercih etme sebebiniz nedir?

Yanıt: Part time değil ama stajyerler üzerinden bir çalışma modelimiz var. Özellikle kariyer günleri gibi mezuniyet zamanlarına denk gelecek şekilde belirli sayılarda stajyer alıyoruz. Burada sektörün bilgisini aktarıyoruz. Ve ileride çalışma hayatına atıldıklarında bizi tercih etmelerine dair kafalarında bir fikir oluşmuş oluyor. Çalışma saat ve süreleri konusunda katı değiliz. Çalışanlarımızın kişisel yaşamları da iş performanslarını etkilediği için kişisel hedeflerini gerçekleştirmeleri ve kendi hayatlarındaki rolleri de gerçekleştirebilmeleri adına onları destekliyoruz. Yeni anne olan bir çalışanımız bebeğini emzirmek için işten erken çıkabildiği gibi, çocuğunun okul toplantısına gitmek isteyen ve kişisel hayatında baba rolü olan çalışanımız için de erken çıkması yönünde desteklerimiz mevcut.

C.1. Bilindiği üzere çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmada ADİL bir ÜCRET VE PERFORMANS yönetimi önemli bir rol oynamaktadır. Performans değerlendirme sistemi AVM'lerde var mı? Sektöre özgü bir farklılık var mı?
Yanıt: AVM'lere özgü performans sistemi, satış ve kotalar üzerinden değil belki ama, bütçelere uyma, kendini geliştirme ve yetkinlik kazanıp inisiyatif alma, farklı bir uygulamayı şirkete kazandırma gibi noktalarda evet farklılık yaratabiliyor. Ancak bu sektörde belirsiz olan bir konu. Her şirketin kendine göre performans değerlendirme sistemi var.
C.2. Ödüllendirme sistemi adil ve motive edici mi? Sektöre özgü bir farklılık var mı?
Yanıt: Olabildiğince çalışanlar tarafından izlenebilen, şeffaf ve itiraz yolları açık olan bir performans değerlendirme sistemimiz var. Tabiri caizse oyunun kuralları belli, her hareketin kaç puan ekleyip çıkarabileceği de belli. Belirsiz olan bonuslar. Yani çalışan tarafından beklenmeyen artılar. Bunlar da zaten çalışanların motivasyonunu yükselten unsurlar.
D.1. AVM'lerde çalışanlar genellikle AVM'leri bekleme salonu olarak kullanmakta ve iş bulana kadar geçici bir çözüm olarak veya iş piyasasına girişte bir basamak olarak kullanmaktadırlar. İşletmeniz bu durumla nasıl baş ediyor?
Yanıt: Çalışanlara ve yeni başlayanlara yatırım yaptığımızı onlara gösteriyoruz. Her birinin bizler için önemli olduğunu, onlara verdiğimiz yetki alanları ile ifade etmeye çalışıyoruz. Gerek görev yaptıkları AVM'lerde gerekse merkez ofiste farklı görevler vererek onlara farklı bakış açıları sunuyoruz. Örneğin, yaptığı işte artık uzmanlaşan bu nedenle daha fazla kendini geliştirme seçeneği kalmayan giriş seviyesindeki bir çalışmamız, merkez ofiste var olan kadro boşluğu açısından değerlendirildi ve merkez ofisin pazarlama departmanına tayin edildi. Başlangıç seviyesindeydi hala ama bu durum ona kendini geliştirme imkanı verdiği ve muhatap olduğu kişiler de üst düzey olduğu için yeni baştan bu çalışanı kazanmış olduk. Dolayısıyla sadakatini de şirkete de olan güvenini arttırmış olduk.
D.2. Çalışanları elde tutma adına neler yapılıyor?
Yanıt: Dediğim gibi, şirket içi yükselmeyi ve görev değişikliklerini sıklıkla gerçekleştiriyoruz. Bu durum çalışanları hem tetikte tutuyor hem de diri. Bir yandan yeni başlangıcın korkusunu yaşarken bir yandan şirketin onların yanında olduğunu ve her projedeki ekibin tanımaya değer olduğunu görüyor ve kendi networklerini kuruyor oluyorlar.
E.1. Yapılan araştırmalar, perakende sektöründe ve AVM yönetim ofislerinde tecrübeli ve sektörel eğitimden yoksun aday eksikliğini göstermekte. Kurumsallaşamayan şirketlerde ise, liyakat ilkesine göre değil, referans vasıtasıyla işe yerleştirme olduğu görülmekte. İKY anlamında, özgür ve adil bir aday seçim, işe yerleştirme süreci yaşanıyor mu? Bu konuda ne düşünüyorsunuz? Sektörel anlamda İKY 'nin karşılaştığı başlıca sorunlar nelerdir?
Yanıt: Sektörün bilinmemesi İKY'nin karşılaştığı en önemli sorun. Bu adaylar açısından da geçerli. Ancak biz çalışanlarımıza yatırım yaptığımız için liyakati eksik kurumların yaşadığı problemleri yaşamıyoruz diye düşünüyorum. Tabii ki yatırımcıların etkisini hissediyorsunuz ancak sektörün bilgisi ve alan uzmanlığı bizde ve ekiplerimizde olduğu için sadece maliyetler ve yatırımcıya bunun makul yolla aktarılması sorun teşkil edebiliyor. Fark yaratmak için belirli maliyetlere katlanmanın gerekliliği aktarıldıktan sonraysa bu sorun çözülüyor.

F.1. Perakende sektörüne ve özellikle <u>AVM'lere özgü İKY süreçleri</u> hayata geçirilse İKY'nin karşılaştığı sorunlar bertaraf edilebilir mi? AVM yönetimleri bazında İKY süreçlerinin eksiklikleri var mıdır? Bunlar nelerdir?
Yanıt: Genel olarak giriş seviyelerinde sektörün bilgisizliği mevcut. Dolayısıyla bizim merkez İK olarak sunduğumuz eğitimlerin yanı sıra kişilerin çalıştıkları yöneticileri ile de uyumlu olmasına özen göstermek zorundayız. Ekibine öğrenmeyi öğreten, onlara katkı sağlayan ve geliştiren yöneticiler önemli hale geldi.
F.2. İKY Süreçleri nasıl iyileştirilebilir?
Yanıt: Bütçesel anlamda zorluklarla ve engellerle karşılaşabiliyoruz. Düzgün ilerleyen bir sistem kurduktan sonra, bazen yatırımcı veya yönetim kurulları daha fazla masrafa katlanılmaması gerektiğini düşünüyor. Bu yanlış bir anlayış. Çünkü kurduğunuz sistemin sürekliliğini ancak o maliyetlere katlanarak sağlayabilirsiniz.
G.1. AVM'lerde yönetimin karşılaştığı sorunlar yanında çalışanlar da pek çok sorunla karşılaşmakta özellikle de yönetsel sorunlarla. AVM'lerde Çalışan ilişkileri fonksiyonu nasıl yönetilmektedir?
Yanıt: İK olarak çalışan sorunlarına çözüm noktasında dahil olduğumuz gibi, merkez ofisten projelere ve ya projelerden merkez ofise ziyaretler olduğunda da çeşitli konuşmalarla durum analizi yapmaya çalışıyoruz. Ara ara çalışanlarla yaptığımız bu tesadüfi, spontane görüşmelerde bile patlamak üzere olan bombaları fark ettiğimiz ve patlayıp zarar vermeden etkisiz hale getirdiğimiz oluyor.
G.2. Çalışanların başvurabilecekleri bir “sorun çözme – şikâyet bildirme” süreci var mıdır? Var ise bu süreç nasıl işletilmektedir?
Yanıt: Çalışanlar yaşadıkları problemleri çözemeyeceklerini anladıklarında tarafımıza başvurabiliyor. Eğer sonun boyutu ciddi ise, belgelerle kanıtlayabiliyorsa kanıtlamasını istiyoruz. Kanıtlayamıyorsa görüşme süreçlerini başlatıyoruz. Önce çalışanı dinleyerek sorunu anlıyoruz. Daha sonra sorunu yaşadığı muhatabı kimse onunla görüşüyoruz. Amacımız herhangi birini işten çıkarmak değil, ancak sorun çözülemiyorsa ve şirket politikalarımıza aykırılık teşkil etmiyorsa proje değişikliği uygulayabiliyoruz. Veya şirket içinde uygun olan farklı bir birime kaydırmalar yaptığımız oluyor.
G.3. Bildiğiniz kadarıyla çalışanların AVM'lerde karşılaştıkları en önemli sorunlar hangileridir?
Yanıt: En önemli sorun çalışma saatleri. Merkez ofiste çalışma saatleri konusunda sert bir yaptırımımız yok. Ancak AVM'lerde durum farklı. Sürekli açık olan sahalar buralar. Ve ziyaretçilerin, kiracı işletmelerin, tedarikçilerin karşılaştığı bir sorunlarda yahut onlarla görüşülmesi gereken durumlarda AVM yönetim kadrolarının olay anında orada bulunması önemli. Bu nedenle özel günler dahil, merkez ofis çalışanları olarak biz dahil beyaz yakalıların tatil yaptığı pek çok günde AVM yönetim ekipleri çalışmak durumundalar. Zaman zaman kendi aralarında vardiyalarını ayarlayarak nöbetleşe her departmandan bir kişi kalacak şekilde ayarlıyorlarsa da, her daim görev başında olmaları, AVM'de yaşanabilecek sorunları çözmek anlamında önem arz ediyor.

ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.

EK.8: GÖRÜŞME FORMU (H Yönetim Danışmanlığı Şirketi İK Direktörü Z)

ARAŞTIRMA HAKKINDA BİLGİLER

Araştırmacının Adı Soyadı: Begümhan Yurt

Araştırmanın Başlığı: AVM’lerde İKY, İşlevleri, Karşılaşılan Sorunlar

Araştırmacının Statüsü: İÜ SBE Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Araştırmanın Amacı: Yapılan araştırmanın amacı, AVM’lerdeki çalışma koşulları, çalışan profili ve yaratılan istihdam düşünülerek, İKY anlamında var olan süreçleri, olumlu ve olumsuz bulgularıyla tespit etmek ve iyileştirme yapılabilecek adımları değerlendirmektir.

AÇIKLAMA ve SORULAR

A.1. *Yapılan başka bir araştırmaya göre, tüketiciler ile canlı ve çok yönlü iletişim kuran, esnek ve hızlı karar alma kabiliyetine sahip, tüketici odaklı ve inisiyatif sahibi, genel kültür ve eğitim düzeyi yüksek, güler yüzlü ve yaptığı işe özen gösteren satış elemanlarının firma satış başarısını önemli ölçüde artırdığı gözlemlenmiştir.*

Sizin görüşleriniz neler bu konuda? Size başvuran adaylar ya da çalışanların özellikleri neler?

Yanıt: Alışveriş merkezlerinde çalışmak için gelen başvurularda kişilerin daha önce AVM tecrübesinin az ya da hiç olmadığı görülmektedir. Perakende markalarında görev almış kişilerin daha çok tercihi olan AVM’lerde özellikle tüketici ile iletişim kurabilen, vardiyalı çalışma saatlerine uyabilen kişiler tercih edilmektedir. Operasyon ve halkla ilişkiler birimi ile ilgili başvurularda sahada aktif çalışmaya uygun kişiler değerlendirilir. Ancak genç ve dinamik olması öne çıkan özelliklerdendir.

A.2. Sektörde nitelikli ve yetenekli aday sıkıntısı gerçekten var mı?

Yanıt: Sektörde bu anlamda aday sıkıntısı olduğu görülmektedir. Kişiler avm yönetimi için yönetici, ekip çalışanı, operasyon, halkla ilişkiler, teknik, hukuk ve muhasebe konularında mevcut deneyimleri ile başvuru gerçekleştirerek işleyişe adapte olmaktadır. Ancak sektör ne kadar gelişmiş olsa da nitelikli aday konusunda seçenekler yetersiz kalmaktadır.

B.1. *Ağırlıklı olarak 18-35 yaş grubunu istihdam eden perakende sektöründe, çalışan profili genellikle tecrübesiz, öğrenci veya yeni mezun ve işsizlerdir.*

İKY bu çalışan profiline özgü birtakım faaliyetler yürütüyor mu? Yani AVM’lere özgü İKY’nin işlevleri nelerdir? Farklılık Yönetimi’ne dair neler uygulanıyor?

Yanıt: Avm çalışanları için motivasyon arttırmaya yönelik iletişim faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Bu planlamalar dahilinde ekip olarak gerçekleştirilen organizasyonlar, özel gün kutlamaları ve yapılan performans değerlendirmelerine göre maaş düzenlemesini dahil edebiliriz.

B.2. Avm yönetimlerinde işe alımlarda değişimler yaşandı mı? Belirli özellikler öne çıktı mı? Örneğin İŞE ALMA , ORYANTASYON veya EĞİTİM fonksiyonlarınızda bir farklılaşmaya gidiyor musunuz diğer hizmet sektörü işletmelerine kıyasla?
Yanıt: İşe alıma uygun kişiler ile ilk 6 ay deneme süreci yaşanmaktadır. Oryantasyon ve eğitim süreci boyunca kişinin göstereceği performans doğrultusunda yönetim içerisinde farklı bir birime yönlendirilmesi söz konusu olabilmektedir. Çalışma saatleri içerisinde kaldığı sürece kişiye vardiya saat düzenlemelerinde esneklik sağlanabilmektedir.
B.3. Atipik (Esnek) çalışma modellerinden (partime, ödünç iş ilişkisi, proje bazlı çalışma, çağrı üzerine çalışma gibi) herhangi biri tercih ediliyor mu? Tercih ediliyorsa, o modelin tercih edilmesinin sebebi nedir? Esnek çalışma modellerinden herhangi birini kullanmayı tercih ediyor musunuz? Kullandığınız modeli tercih etme sebebiniz nedir?
Yanıt: Esnek çalışma modelleri tercih edilmemektedir. Yalnızca esnek çalışma saatleri uyguluyoruz. Çekirdek saatlerde her bir çalışan iş yerinde görevi başındadır. Geri kalan saatlerde ise çalışanlar serbest zaman değerlendiriyorlar.
C.1. Bilindiği üzere çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmada ADİL bir ÜCRET VE PERFORMANS yönetimi önemli bir rol oynamaktadır. Performans değerlendirme sistemi AVM'lerde var mı? Sektöre özgü bir farklılık var mı?
Yanıt: Performans değerlendirme sistemi AVM'lerde bulunmaktadır. Yıl boyunca gerçekleşen performansa göre çalışanların maaşlarında düzenleme yapılmaktadır. Sektöre göre bir farklılık bulunmamaktadır.
C.2. Ödüllendirme sistemi adil ve motive edici mi? Sektöre özgü bir farklılık var mı?
Yanıt: Ödüllendirme sistemi maaş ve prim ile sağlanmaktadır. Pozisyon değişimi de motivasyon olarak değerlendirilebilir. Sektöre özgü bir farklılık bulunmamaktadır.
D.1. AVM'lerde çalışanlar genellikle AVM'leri bekleme salonu olarak kullanmakta ve iş bulana kadar geçici bir çözüm olarak veya iş piyasasına girişte bir basamak olarak kullanmaktadırlar. İşletmeniz bu durumla nasıl baş ediyor?
Yanıt: Özellikle işe alım sürecinde kişinin beklentileri ve sağlayabileceği performansa göre kariyer hedeflerini hızlıca değiştirebilecek kişiler tercih edilmemektedir. Bu sebeple kariyer hedefleri konusunda sektörde gelişimi tercih eden kişiler değerlendirilmektedir. İşe alım tercihlerinde çalışan yaş aralığını 25-35 yaş aralığında daha gerçekçi bulmaktayız.
D.2. Çalışanları elde tutma adına neler yapılıyor?
Yanıt: Çalışanlara sağlık ve sosyal hakları eksiksiz olarak tanınmaktadır. Vardiya sistemi olması sebebiyle ek mesai yapılması durumunda kişi haklarını eksiksiz olarak alır. Yılda bir defa gerçekleşen performans değerlendirmesi ile de maaş düzenlemeleri yapılmaktadır.

E.1. Yapılan araştırmalar, perakende sektöründe ve AVM yönetim ofislerinde tecrübeli ve sektörel eğitimden yoksun aday eksikliğini göstermekte. Kurumsallaşamayan şirketlerde ise, liyakat ilkesine göre değil, referans vasıtasıyla işe yerleştirme olduğu görülmekte. İKY anlamında, özgür ve adil bir aday seçim, işe yerleştirme süreci yaşıyor mu? Bu konuda ne düşünüyorsunuz? Sektörel anlamda İKY ‘nin karşılaştığı başlıca sorunlar nelerdir?
Yanıt: Başlıca sorun nitelikli aday konusunda yaşanmaktadır. Bu sebeple referanslar değerlendirmelerde etkili olmaktadır.
F.1. Perakende sektörüne ve özellikle <u>AVM’lere özgü İKY süreçleri</u> hayata geçirilse İKY’nin karşılaştığı sorunlar bertaraf edilebilir mi? AVM yönetimleri bazında İKY süreçlerinin eksiklikleri var mıdır? Bunlar nelerdir?
Yanıt: Karşılaşılan en büyük sorun sektör için yeterli aday olmayışı sebebiyle pozisyonlarda görev alan kişilerin hızlı değişimi olabilir. AVM’lere özgü İKY süreçleri hayata geçirilirse sorunların çözümü sağlanabilir.
F.2. İKY Süreçleri nasıl iyileştirilebilir?
Yanıt: İKY sürecinde kurulacak ekibin donanımlı ve mevcut sektörü çok iyi tanıyor olması tercih edilebilir.
G.1. AVM’lerde yönetimin karşılaştığı sorunlar yanında çalışanlar da pek çok sorunla karşılaşmakta özellikle de yönetsel sorunlarla. AVM’lerde Çalışan ilişkileri fonksiyonu nasıl yönetilmektedir?
Yanıt: İKY birimi olarak çalışanların sorunlarını, şikâyetlerini ve taleplerini toplayarak çalışan ve yönetim arasında çözüm yaratılması sağlanabilir.
G.2. Çalışanların başvurabilecekleri bir “sorun çözme – şikâyet bildirme” süreci var mıdır? Var ise bu süreç nasıl işletilmektedir?
Yanıt: Çalışanların sorun çözüm konusunda şikâyetlerini bildirebileceği yöneticileri bulunmaktadır. Paylaşım sonrası gerekli düzenlemeler birim yetkilileri tarafından sağlanmaktadır.
G.3. Bildiğiniz kadarıyla çalışanların AVM’lerde karşılaştıkları en önemli sorunlar hangileridir?
Yanıt: Çalışanlar için vardiya sistemi kimi zaman rahatlatıcı kimi zaman da zorlayıcı olabilmektedir. Bu sebeple koşullarını bu sisteme adapte edemeyen kişiler çalışma saatleri konusunda zaman içerisinde sorun yaşayabilmektedir. Müşteri ile birebir iletişimin yoğun yaşandığı bir sektör olması sebebiyle çalışanların her zaman çözüm odaklı olması, inisiyatif alabilmesi ve yüksek enerjiye sahip olmaları gerekir. İşleyişin sahada daha fazla yaşanması sebebiyle çalışma süresince dikkat ve özen ön plandadır. Bu süreçte tüketici tarafından zorlayıcı etkiler ve olumsuzluklardan çalışanlar kolayca etkilenebilmektedir.

ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.

