

PERAKENDECİLİK VE MAĞAZACILIK FAALİYETLERİ İLE BİRLİKTE KALİFİYE İNSAN GÜCÜNÜN ARTAN ÖNEMİ

F. Atıl BİLGE*
Muammer ZERENLER**

ÖZET

Bilgi teknolojileri alanında yaşanmakta olan çok hızlı gelişmeler neticesinde, insanların ve buna paralel olarak işletmelerin ihtiyaçları giderek farklılaşmaya başlamıştır. Çalışma hayatı daha zor ve daha uzun zamanları gerektirir bir hal almıştır. Bu yoğun ve zor şartlar altında kalan bireyler farklılaşan ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, artık farklı alanları tercih etmeye başlamışlardır. Bu farklı alanların başında ise, perakende ve mağaza kuruluşları gelmektedir. Özellikle bireylerin kişisel ve ailesel ihtiyaçlarını karşıladığı, aynı zamanda rekreasyon faaliyetlerinde bulunabildiği pek çok ve çeşitli ihtiyacını bir arada karşılayabildiği alanlar artık alışverişlerde tercih edilen alanlar olmuştur. Bu şartlarda perakendeci mağazalarda çalışan bireylerin de önemi artmış bulunmaktadır. İşletmelerin, giderek önemli bir hal almaya başlayan ve rekabette avantaj sağlayan müşteri memnuniyetini sağlayabilmeleri, sahip oldukları kalifiye elemanlar sayesinde mümkün olabilecektir. İşletmelerin nihai hedefi olan karlılıkları yakalayabilmeleri bu şartların gerçekleşmesine bağlı görülmektedir.

Perakendecilik ve mağazacılık ; mal ve hizmetlerin üretim/imalat noktalarından , nihai (son) tüketicilere doğru akışıyla ilgili etkinliklerin son çıkış kapısıdır(Tek , 1999 ; 582). Tanımdan da anlaşılacağı üzere , kişisel ve ailesel ihtiyaçların karşılandığı ve üretilmiş olan mal/hizmetin tüketicilerle buluştukları alanlardır.

Bireyler artık günümüz koşullarında , bilgi teknolojilerinin sunduğu imkanlar neticesinde karşılarında daha fazla ürün ve hizmet seçeneği bulmaktadırlar. Hayat standartlarının yükselmesi ihtiyaçların artması ve hayatın zorlukları (eşlerin her ikisinin de çalışmasının zorunlu olması gibi) nedeniyle, bireylerin alışveriş başta olmak üzere ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri yerlere olan talepleri artmış bulunmaktadır. Bakkal yada mandıra olarak tabir edilen ufak çaptaki perakendeciler yoğun ve farklı talepleri karşılayamamaktadır.

* Öğr. Gör. . Selçuk Üniversitesi Sos. Bil. MYO

** Öğr. Gör. . Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F.

Tüketiciler eğlenmek , deşarj olmak ancak aynı zamanda farklı ihtiyaçlarını giderebilecekleri mekanları aramaktadırlar. Böylece tek tek perakendeci kuruluşlara ve hepsinin bir arada bulunduğu büyük tesislere olan ihtiyaç , girişimciler tarafından değerlendirilmektedir. Tüketiciler açısından son derece önemli ve kendi ekonomileri açısından karlı olarak görülen perakendeci kuruluşların çoğalması , rekabeti de beraberinde getirmiştir.

Yerel, ulusal ve küresel boyutlara taşınan yoğun rekabet , işletmelerin ticari hayatlarını sürdürebilmeleri için , tüm işletme faaliyetlerini rasyonel , verimli ve optimal olarak gerçekleştirmelerini zorunlu hale getirmiştir. İşletmeler satıştan önce başlayan , satış ile süren ve satıştan sonrada hizmetlerin sürekliliğinin olmasının gerektiği bir rekabet ortamında ;

- İlk seferinde ve zamanında doğru olarak üretilmiş ürünleri sunmak
- Talebi tam ve eksiksiz bir şekilde karşılamak
- Ekonomik fiyat sunmak
- Tüketicie kolay erişimi sağlayacak alt yapıyı oluşturmak
- Doğru hizmeti sunmak
- Yenilikçi olmak ve bu konuda sürekliliği sağlamak zorundadır.

Bütün bunları yapabilmek için ise ; tepe yönetiminden , en alt kademe çalışanlara kadar herkesin , tam katılımlı bir şekilde müşteri odaklı olması ve bu hedef doğrultusunda hareket etmesi gerekmektedir. Durum böyle olunca , dış müşterilerde ve perakendeci kuruluşların etkileşim halinde buldukları diğer dış unsurlarda (tedarikçi ve lojistik firmaları gibi) memnuniyet oluşturmaları için öncelikle firmaların iç müşterileri olan insan kaynaklarına önem vermeleri gerekir.

Perakendeci kuruluşlarda müşterilerle birebir, yüz yüze iletişim ve satışı gerçekleştirecek olan insan gücünün önemi gittikçe artmıştır. Dikkat edilirse , işletmedeki tüm bireyleri bu kapsama dahil edebilmek için , top yekun herkesin belirlenen hedef doğrultusunda hareket etmesi gerekmektedir.

Müşterinin/tüketicinin, mağazaya girerken karşılaştığı güvenlik görevlisinden, reyonlarda görevli olan satış elemanlarına, kasiyerlerden, mağaza içerisinde mamülleri taşıyan ve raflara yerleştiren personele kadar herkes müşteri odaklı olmalıdır ki, tüketicinin/müşterinin elde ettiği fayda ve hizmetin tamamı memnuniyet oluşturabilsin.

İnsan kaynakları diğer bir ifade ile iş görenler; bir örgütte yönetime bağlı olarak çalışan erkek ve bayan elemanların toplamına verilen isimdir (Sabuncuoğlu, 1997; 16). Bu tanım belki iş göreni tanımlamak için yeterli olabilir ancak günümüzün yoğun rekabet ortamında artık iş görenler, müşteri odaklı hedeflere ulaşabilmede yönetimlerin dolayısı ile işletmelerin en önemli araçlarıdır.

İşletmede çalışacak olan her birey öncelikle kendisi için "öğrenmeyi öğrenmiş" olmalı, sonrada organizasyon ve organizasyonun hedefleri doğrultusunda " öğrenen organizasyon " un oluşumu için takım halinde çalışmaya

uyumlu (konformist) olabilmelidir. İster çalışma hayatına yeni başlayan birey olsun isterse deneyimli birey olsun, kalifiye olabilmenin ilk şartı; "öğrenmeyi öğrenmede" yatmaktadır. Kalifiye insan kaynağından kast edilen de budur. Perakendeci kuruluşlar ancak teorik ve iş başı eğitimini bir arada devam ettirebilen çalışmalara sahip olarak ve onların sürekliliklerini sağlayarak amaçlarına ulaşabilirler.

Konfeksiyon mağazasında çalışan "tezgahtar", büyük bir işletmedeki "satış temsilcisi" lokantada çalışan "garson", bir firmanın ürünlerinin dağıtımını yapan "dağıtıcı satıcı eleman" vb. buldukları işletmenin müşteri memnuniyetini sağlayan yada müşterileri işletmeden uzaklaştıran çok önemli kişilerdir. Müşteri yada tüketiciler, tepe yönetimi veya müdürlerden daha çok satış elemanları, kasiyerler, güvenlik görevlileri gibi çalışan kesimle daha çok muhatap olmaktadır.

O halde perakendeci kuruluşlara düşen en önemli görevlerin başında, kalifiye insan gücünü işletmeye çekmek ve bu kalifiye iş gücünün kariyer gelişimlerini, işletmede sürekli olmalarını sağlamak gelmektedir. İşletmeler arasında yaşanan küresel ve yoğun rekabet ortamında; tepe yönetimleri, işletmenin amaç ve vizyonu, finansal gücü, sahip olunan araç gereç ile teçhizatı muhakkak önemlidir. Ancak bu imkanlar kalifiye olmayan insan gücü ile kullanılmaya çalışılırsa bırakın verimsizliği rekabette ticari hayatı sürdürebilmek bile zorlaşacak ve belki de mümkün olamayacaktır.

Mevcut gelişimler bize işletmelerin "bilgi işçileri" üzerine odaklanmaları gerektiğini göstermektedir. Çünkü bilgi işçileri üretim unsurlarına sahiptir. Kafasındaki bilgi tamamen taşınabilir niteliktedir ve de müthiş bir sermayedir. Bilgi işçileri üretim unsurları kendilerine ait olduğu için, hareketlidirler. Bilgi işçisi hem kafası ile hem fiziki yapısı ile çalışabilmektedir. Çalışanlar muhakkak bilgiyi en üst düzeyde uygulayan kişiler haline getirilmelidirler.(Drucker, 1999 ;164 – 165)

İşletmeler arasında verimli sonuçları elde edebilmek ve rekabet savaşını kazanmak hatta rekabet üstü olabilmek için;

- Yetenekli ve bilgili
- Kendisini sürekli olarak geliştirebilen
- Takım halinde çalışabilen
- İnisiyatif kullanabilen
- Sorumluluk alabilen
- Etik ilkelere sahip
- Empati yeteneği olan
- Öngörü yeteneğine sahip
- Bilgiye ulaşan ve onu paylaşan
- Yeteneklerinin farkında olan

- Müşteri ve teknoloji odaklı olan bireylere ihtiyaç bulunmaktadır.

İşletmeler arasındaki rekabeti kazanmanın yolunun, kalifiye işgücünü temin etmek ve işletmede kalmalarını sağlamak olduğu gerçeği artık herkes tarafından kabul edilmektedir.

Bu nedenle de kalifiye insan gücünü işletmeye kazandırabilmek ve onların verimli bir şekilde çalıştıkları işletmeye uzun yıllar, üretkenliklerini de katarak, faydalı olmalarını sağlamak için aşağıdaki hususlara önemle dikkat edilmesi gerekecektir;

- Dinamik, yetenekli ve proaktif bireyler seçilmelidir.
- Performansa göre ücret ödenmeli
- Yöneticiler, " koç " tipi yönetim tarzını benimsemeliler
- Çalışanlara teorik ve iş başı eğitimlerinde süreklilik olmalı
- Çalışanların, performansları ile doğru orantılı bir şekilde, kariyer planlamaları olmalı
- Yetki ve sorumluluk delege edilmeli
- Yetki, sorumluluk ve yetenekleri doğrultusunda inisiyatif kullanabilme imkanı olmalı
- Duygusal zekalarını ön plana çıkaracak motivasyon sağlanmalı
- Çalışan insan kaynaklarının performansları sadece yıl sonlarında değil, yıl içerisinde sürekli olarak izlenebilmeli
- İşletmede çalışacak olan personelin seçiminde dikkat edilmesi gereken; fiziksel zihinsel , çevresel , kişisel ve deneysel özellikleri ve yetenekleri geliştirici çalışma ve eğitimler verilmelidir.

İş dünyasının günümüzdeki en önemli sorunu ; İyi eğitilmiş kalifiye personeli temin etmek doğru işte çalışmasını ve sürekliliğinin olmasını sağlamaktır. İşletmede yer alan her kademe pozisyona uygun nitelikte personel bulmak işletmeler açısından hayati ve en öncelikli konudur.

Sadece bu nitelikte olan personeli işletmeye kazandırmak değil, onların kariyer gelişimlerini de dikkate alarak sürekliliklerini sağlamak esastır (Özer, 2001; 95).

Perakendecilik ve mağazacılıkta bir başka önemli konu da, çalışan personelin hijyenik olması konusudur. Özellikle gıda içerikli faaliyetlerde hem ürünlerin hem ürünlerin müşterilere sunumunda kullanılan yerlerin, hem de çalışanlar tarafından verilecek olan tüm hizmetlerin temizlik kurallarına uygun olması zorunludur. Bu nedenle de ürünlerin ve ürünlerin gösterime sunulduğu tüm alanların, temizliğinin yanı sıra, çalışanların hem kendi hem de satış faaliyetlerinde hijyen kurallarına uymaları işletmeye rakipleri karşısında önemli rekabet avantajı da sağlayabilecektir. Bu durum ise; eğitilmiş çalışanlarla ve eğitilmiş çalışanlara sürekli olarak yapılacak olan eğitimlerle mümkün olabilecektir.

Perakendecilik ve mağazacılıkta rakiplerden farklı olmayı sağlayan

- Ürün farklılığı
- Hizmet farklılığı
- Çeşit farklılığı
- Fiyat farklılığı
- Tüketicinin ürün ve hizmete kolay erişim farklılığı
- Ambalaj farklılığı
- Tanzim – teşhir farklılığı
- Vitrin, ışıklandırma, mağaza dizaynı gibi farklılıklar sunabilmek mümkün.

Ancak, bu farklılıkları nispeten bilgi teknolojileri sayesinde standartlaştırabilmek mümkün iken, başta hizmet olmak üzere bilgi teknolojilerinin kullanımı, müşteri ilişkileri yönetimi aracılığı ile tüketicinin ihtiyaçlarını tüketiciden önce belirleme çalışmaları, müşteriler karşısında görüşürken ve birebir satış gerçekleştirirken ki tutumu, davranışları önemli bir yer tutmaktadır. Olumsuz tutum ve davranışlar, ürün, fiyat, ambalaj ne kadar iyi olursa olsun, tüketiciyi mağazadan uzaklaştıracaktır. Eğer yukarıda belirtilen hususlar rakip mağazaların ki ile aynı olması durumunda çalışan personelin rakip mağaza çalışanlarından daha farklı tutum ve davranışları farkın oluşmasını sağlayacak böylece de, tüketici satın alma kararını söz konusu firmaya yönelik olarak kullanacaktır.

Bazı durumlarda mağazanın üründen, fiyattan, ambalajdan, zamandan kaynaklanan sorunları olabilecektir. Böyle durumlarda işin yükü yine çalışanlarda olmaktadır. Personelin duyarlı, hatayı telafi edici tutum ve davranışı, bazı hataların tüketici tarafından "kabul edilebilir" tolerans sınırlarında olmasını sağlayacaktır. Bu durum ise hiç şüphesiz mağazanın lehine bir durumdur.

Rakiplerden, tüketicilerden, işletmenin çalıştığı tedarikçi ve aracı kuruluşlardan elde edilecek olan bilgiler yine kalifiye insan gücü, bilgi işçileri tarafından elde edilecek, kurum içinde ilgili yerlere ulaştırılacak, konu ile ilgisi olan herkesle paylaşılarak işlenecek ve stratejik hedeflerin gerçekleşmesi için kullanılacaktır.

Belirtilen ve olması gerekli bu özellikler sadece işletmenin satış personeline ait değildir.

Bu özelliklerin hepsi kurumda çalışan, müşteri ile direkt olarak ve endirekt olarak çalışma yapan her personelde olması gerekli unsurlardır. Günümüzün yoğun ve küreselleşen ortamında pazarlama, satış, insan kaynakları gibi işletme departmanlarının faaliyetlerinin öneminin artması nedeniyle, bu departmanlarda yapılan çalışmalara diğer departmanlarda çalışan bireylerinde müşteri odaklı

olarak katılmaları ve doğru, zamanlı, ilgili bilgilerin işletmeye kazandırılması konusunda duyarlı olmaları gerekmektedir.

Büyük ve orta ölçekteki kurumsallaşmamış pek çok işletme de çalışanların sadece kendi departmanında kendi işinden sorumlu olduğu, müşteri odaklı davranışın ise sadece pazarlama ve satış personeline ait bir durum gibi algılandığı görülmektedir. İşletmelerde yaşanmakta olan en büyük ve temel sorunlardan biri de bu durumdur.

Küçük, orta ve büyük ölçekte olan her işletmede çalışan her personel işletmenin müşteri odaklı çalışmalarında sinerji oluşturabilmeli, yönetimler ise bu konuda gerekli adımları atmalıdır.

Yapılacak ilk faaliyet; yönetimler tarafından bu konuda eğitim almış ya da kendini yetiştirmiş elemanları işe almaları ve hemen ardından bu eğitimlerin sürekliliğini sağlamaları gerekmektedir. Aksi takdirde duyarlı olmayan, öğrenmeyi öğrenmemiş, müşteri odaklı düşünmeyen ve davranmayan personelle müşteri memnuniyetini sadakate dönüştürebilmek mümkün olmayacaktır.

Harvard Business School tarafından yapılan bir araştırmaya göre , dünyanın dört bir yanındaki yöneticilerin kendilerini en fazla meşgul ettiğini söylediği sorun, insan kaynaklarıdır. Nitelikli elemanları işe almakla bitmiyor sorun. Onları doğru konumlandırmak en az o kadar önemli bir kısır döngü gibi görünüyor. Olay bireyde başlıyor ve kurumlara uzanıyor. Bireylerin kariyerlerini doğru belirlemeleri ve bu yolda gerekli adımları atarken, kurumların doğru elemanları bulup istihdam etmeleri ve doğru konumlarda çalıştırmaları gerekmektedir. (Özer, 2001 ; 95)

Bu açılardan bakıldığında her ne kadar öncelikle tepe yönetimine iş düşse de her bir çalışan personele ayrı ayrı kendilerin eğitmeleri, eğitimde sürekliliği sağlamaları, tepe yönetimini bu konuda zorlamaları, müşteriye odaklanmayı strateji haline getirmeleri gerekmektedir.

Ünlü yönetim gurusu Peter Drucker , Harvard Business Review, Eylül – Ekim 1992 tarihli sayısında yer alan "The New Society of Organizations" başlıklı makalesinde, şunları ifade etmiştir: "Tüm kurum ve kuruluşlar, en önemli varlıklarının insan olduğunu söylemektedir. Bırakın böyle şeyler söylediklerini, çok azı söylediğine inanır ; söylediğini yapanların sayısı ise daha da azdır".

Günümüzde de insan kaynakları ile ilgili olarak yapılanlar , söylenenlerden daha az durumdadır.

(Özer ;2001 ; 126) O halde hem yöneticilere hem de kariyerini geliştirmek isteyen çalışanlara düşen en önemli görev; insan kaynaklarının gelişimi ve öğrenmeyi öğrenebilmesi için gerekli adımların ivedilikle atılmasını sağlamaktır. Perakende ve mağaza kuruluşları da faaliyetlerindeki artan öneme paralel olarak, insan kaynaklarının kalifiye olması ve mağaza hedeflerinde daha mükemmeli yakalama yarışında üzerine düşen görevleri yerine getirebilmesi için gerekli olan alt yapının oluşmasını sağlayabilmelidir.

İnsan kaynakları ile ilgili çalışmalara, işletmeler için hayati önem taşıyan Toplam Kalite Yönetimi açısından baktığımızda insan kaynağının önemi şu varsayımlarla ifade edilmektedir (TEKİN , 2002 ; 192) :

- İnsanın kendisini kanıtlaması insana verilecek en iyi ödüldür.
- Örgütlerin gelişmesi için gerekli olan yenilikçilik ve yaratıcılık gibi özellikler
- örgütün geneline yayılmalıdır.
- Örgüt yönetiminde amaç takım çalışmasına dayalı olarak bütün çalışanların
- yeteneklerinden yararlanmayı öngörmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi açısından perakende ve mağaza kuruluşlarında üretken, yaratıcı bireyleri istihdam etmenin ayrı bir önemi olduğunu göze çarpmaktadır. Çünkü tüm işletmelerde üretken personele sahip olabilmek çok önemli rekabet avantajı sağlayacaktır. Perakende ve mağaza kuruluşlarının sürekliliğinin sağlanması ve rekabet avantajını yakalayabilmeleri ancak kalifiye olarak adlandırılan bilgi işçilerine ve üretken bireylere bağlı bulunduğu açıkça görülmektedir.

İşletmelerin ticari hayatını sürdürme, büyüme , müşterilerinin ihtiyaçlarını ve mantıklı beklentilerini karşılayabilme, daha etkin bir pazarlama stratejisini uygulayabilme gibi amaçlarına ulaşabilmeleri öncelikle istihdam ettikleri bireylerin yaratıcılık performanslarının teşhis edilmesini ve sonrada onlardan yeterince yararlanılmasını gerektirir(Kovancı ,2001 ;249).

Görüldüğü üzere perakende ve mağaza şirketlerinin artan önemi kadar bu işletmelerde çalışacak olan personelin ; eğitimi , müşteri odaklı olup olmaması, öğrenmeyi öğrenmiş olup olmadığı , duygusal zekalarını ön plana çıkaracak tedbirlerin alınıp alınmadığı gibi durumlar hayati önem taşımaktadır.

Sonuç

Nihai müşterilerle birebir, yüz yüze iletişimde ve satış faaliyetlerinde bulunacak olan perakendeci mağaza kuruluşları açısından dış müşterilerin önce memnuniyetlerinin sağlanması hemen ardından ise, bu memnuniyetin sadakate dönüştürülebilmesinin ne kadar önemli olduğu herkes tarafından kabul edilmektedir. Ancak teorik olarak kabul gören bu durumun pratikte gerçeğe dönüşebilmesi söylenildiği gibi kolay değildir.

Öncelikle perakendeci mağaza kuruluşunun tepe yönetiminin müşteri odaklı olması ve bu doğrultuda işletmenin vizyonunu, misyonunu, strateji ve politikalarını oluşturmalarıdır.

Aynı zamanda, bu vizyon, misyon, strateji ve politikaların işletmede çalışan herkes tarafından kabul görmesi , tüm çalışanların bu hedefleri ulaşılabilir görmesi

gerekmektedir. Aksi takdirde inanılmayan hedeflerin, motivasyon eksikliği nedeniyle, gerçekleşebilmesi mümkün değildir.

Politika ve hedefler belirlendikten sonra, doğru işe doğru insanın yerleşmesi gerekmektedir. Bu nedenle de seçilecek personelden önce hangi işlerin yapılacağı ve bu işlerin hangi yetenekleri gerektirdiği çok net olarak belirlenmelidir. Zaman kaybedilmeden doğru işe doğru bireyler yerleştirilmeli, kurum içi sosyalizasyon faaliyetleri uygulanmalıdır. İşletmede çalışacak olan her bireye;

- Ekip ruhu aşlanmalı
- Öğrenmeyi öğrenmesi sağlanmalı
- Bilgiye ulaşan ve ekip arkadaşları ile paylaşması gerektiği şeklindeki kurum kültürü verilmelidir.

Eğer formel bir şekilde kurum kültürü oluşturulamazsa çalışanlar arasında informal bir tarzda kurum kültürü oluşturulur ki bu da işletme açısından olumlu olmaz. Ancak formel yapıda kurulan kurum kültüründen sonra oluşacak informal yapıda bireyler yukarıda sayılan unsurları dikkate alan bir şekilde hareket edeceklerdir. Bu durum ise formel kurum kültürünün pekişmesi açısından önemli ve gereklidir.

Daha sonraki aşamalarda ise kurum hedefleri doğrultusunda çalışacak olan bireylerin kullanacakları araç, gereç, ekipman temin edilmelidir. Bilgi teknolojileri artık hem

Çok önemli kolaylıkları beraberinde getirmekte hem de rekabet avantajı sağlamaktadır.

Çalışan bireylerin yaptıkları ve yapacakları işlerde istenilen başarılı sonuçların alınabilmesi, herhangi bir aksaklık olmaması için tüm bireylerin yetenekleri ve eğitim seviyeleri ile paralel olacak şekilde, yetki ve sorumluluk, inisiyatif kullanabilme imkanı muhakkak sağlanmalıdır.

Tepe yönetiminin ve diğer tüm kademedeki çalışan yönetici, şef ve personelin müşteri memnuniyetini sadakate dönüştürebilecek tarzda eğitilmiş olması, bu konuya olan motivasyonun hiç bozulmaması için teorik ve iş başı eğitimlerinin süreklilik arz etmelidir.

Bu doğrultuda hareket eden ve işletmenin hedeflerine varmada önemli katkıları olan personelin ise işletmede kalmalarını süreklileştirmek için, yatay ve dikey kariyer gelişim fırsatları sunulmalıdır.

Hem tepe yönetiminin hem de diğer kademe çalışanlarda devamlılığın sağlanması, amaçlara ulaşabilme açısından son derece önemlidir.

Bütün bu sayılan unsurlar; perakendeci mağaza kuruluşlarının öngördükleri hedeflere ulaşabilmelerini, mevcut durumu yetersiz bularak kendilerini daima geliştirmelerini böylece de, yoğunlaşan ve küreselleşen sektörlerinde önce rekabet avantajı sağlanmalarına sonrada rekabet üstü olmalarına, iç müşteriler

olan çalışanların memnuniyeti ile dış müşteri sadakatinin sağlanmasına ve istedikleri kara ulaşımlarına yardımcı olabilecektir.

ABSTRACT

The requirements of information technologies have been changed as a result of the development in communication and transportation . The business life becomes more difficult and needs much time. The individuals in this condition prefer different areas for their changed needs. Among these areas , to retail and shops come first. Nowadays , the areas in which people can access to their personal needs and can perform recreation with their different requirements. In a way, retailer and the individuals who work in have an importance in this market. In this work , the importance of to retail with qualified individual are explained.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Capital Dergisi . "İnsan Kaynakları Dünyasından". Sayı :2001/05 Mayıs 2001

DRUCKER, Peter. "21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları". İstanbul : Epsilon Yayınları. 1999

KOVANCI, Ahmet . "Toplam Kalite Yönetimi" İstanbul : Sistem Yayıncılık .2001

SABUCUOĞLU , Zeyyat . "Personel Yönetimi". 8.Baskı . 1997

ÖZER, Yaprak . "İnsan Kaynaklarında Yeni Açılımlar". İstanbul : Hayat Yayınları .2001

TEK, Ömer Baybars. "Pazarlama İlkeleri" . İstanbul : Beta Yayınları. 1999

TEKİN, Mahmut . "Toplam Kalite Yönetimi" Konya : İ.İ.B.F. Selçuk Üniversitesi Yayını Nisan 2002

