

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PERAKENDE SEKTÖRÜNDE ZİNCİR MAĞAZALARDA
PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN ÖNEMİ VE BİR
UYGULAMA ÖRNEĞİ**

Emre ÇAKMAKÇI

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Hüseyin AVUNDUK

2009

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Perakende Sektöründe Zincir Mağazalarda Performans Yönetimi Sisteminin Önemi ve Bir Uygulama Örneği” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Emre ÇAKMAKÇI

Anabilim Dalı :Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Programı :İnsan Kaynakları

Tez Konusu : Perakende Sektöründe Zincir Mağazalarda Performans Yönetim Sisteminin Önemi ve Bir Uygulama Örneği

Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA O

DÜZELTİLMESİNE O*

REDDİNE O**

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır.

Öğrenci sınava gelmemiştir.

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Evet

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir. O

Tez mevcut hali ile basılabilir. O

Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir. O

Tezin basımı gerekliliği yoktur. O

OY BİRLİĞİ O

OY ÇOKLUĞU O

O***

O**

JÜRİ ÜYELERİ İMZA

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Perakende Sektöründe Zincir Mağazalarda Performans Yönetimi
Sisteminin Önemi ve Bir Uygulama Örneği

Emre ÇAKMAKÇI

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Programı

Son yıllarda en hızlı şekilde değişen ve gelişen sektörlerden birisi perakendeciliktir. Bu değişim ve gelişim trendi ile birlikte, perakendeci firmalar birleşme ve satın alma hareketleriyle büyük zincirler oluşturma eğilimindedirler. Mağaza zincirlerinin etkin bir şekilde faaliyette bulunabilmesi ve rekabet ortamında rakipleri karşısında farklılaşabilmesi için insan gücünün performansını doğru şekilde yönetmesi gerekmektedir.

Performans Yönetimi Sistemi, samimi ve dürüst bir iletişim ortamında en etkin sonuçları verir. Yönetim ihtiyaçlarını, görevlerini ve amaçlarını açıklamalı, çalışanlarda işlerinin en iyi nasıl yapılacağını ilişkin kendi görüşlerini paylaşmalıdır. Şirketin hedefleri çalışanların kişisel hedeflerine dönüştürülmeli; bu hedeflerin izlenebilmesi için işlerin yapılma şekilleri ve performans kriterleri belirlenmelidir. Çalışanlar bunlara göre değerlendirilmelidir.

Performans Yönetimi Sistemi; yönetici ve çalışanın önemli konuları paylaşabileceği, beklentileri tartışabileceği bir fırsattır. Bir organizasyonda, çalışan kişilerin yetenekleri birbirinden farklıdır. İyi bir performans değerlendirmesi kişisel farklılıkları göz önünde bulundurur. İnsan Kaynakları Yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biriside çalışanların performanslarını değerlendirmektir. Performans yönetimi sistemindeki amaç; kişiyi bir bütün olarak tüm yönleriyle ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksiklerinin giderilmesine imkan sağlamaktır.

Anahtar Kelimeler : 1) Perakende 2) Tedarik Zinciri 3) Performans 4) Performans Yönetimi

ABSTRACT

Postgraduate Thesis

Performance Management in Chain Stores in Retail Sector

Importance of the System and A Practice Sample

Emre ÇAKMAKÇI

Dokuz Eylül University

Institute of Social Sciences

Department of Labour Economics and Industrial Relations

Human Resources Programme

Retailing is one of the most rapidly developing and changing sector in the world. With this development and changing trend, retailing companies tend to set up great chains by merging or purchasing activities. Chain stores have to manage human resource performance properly to operate efficiently and to be different than others in competition environment.

Performance Management System gives the most effective outputs in a sincere and honest communication environment. Management requirements, tasks and aims must be explained to the personnel. The personnel must share their own ideas to get best performance results. The targets of the company must be the targets of the personnel and to achieve these targets, performance criteria and methods must be determined. And the performance of the personnel must be evaluated according to these criteria.

Performance Management System is an opportunity for managers and employees to share important issues or expectations. The skills of employees in an organization are different. A correct performance evaluation must consider personal differences. One of the most important functions of human resources management is the evaluation of performances of employees. The aim of performance management system is to consider every aspect of a person, to award his successes and provide opportunities to eliminate his deficiencies.

Key Words: 1) Retailing 2) Supply Chain 3) Performance 4) Performance Management

PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDE ZİNCİR MAĞAZALARDA PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN ÖNEMİ VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni.....	ii
Tutanak.....	iii
Özet.....	iv
Abstract.....	v
İçindekiler.....	vi
Şekiller Listesi.....	ix
Grafikler Listesi.....	x
Tablolar Listesi.....	xi
Giriş.....	xii

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS, PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ ve PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNİN İNCELENMESİ

1.1.PERFORMANSIN TANIMI VE PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	1
1.1.1 Örgütsel Faktörler	2
1.1.2 Kişisel Faktörler	2
1.2 PERFORMANS REHBERLİĞİ	3
1.3 ÖRGÜTSEL BAŞARI İÇİN PERFORMANS	3
1.3.1 Paylaşılmış Bir Vizyon ve Misyon Yaratılması	3
1.3.2 Çekirdek Bir Stratejiye Bağlı Kalmak	4
1.3.3 Gelişime ve Değişime Açık Bir Kültürün Örgüt Yapısı ile Bütünleşmesi	5
1.3.4 İletişimin Çok Yönlü Olması	5
1.3.5 İşbirliğinin Oluşturulması	6
1.3.6 Kaynakların Etkili Kullanımı	6
1.3.7 Öğrenen Örgüt Yapısı	6
1.3.8 Objektif Ölçme Sisteminin Yaratılması	7
1.4 PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ	7
1.4.1 Performans Yönetiminin Tanımı	9
1.4.2. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları	11
1.4.3 Performans Yönetiminin Yararları	12
1.4.4 Performans Yönetiminin Bileşenleri	13
1.4.4.1 Planlama ve Stratejik Planlama	13

1.4.4.2 Performans Ölçümü ve Değerlendirilmesi	17
1.4.4.3 Performans Denetimi	25
1.4.5 Günümüz Performans Yönetimi Felsefesi	26
1.4.6 Performans Yönetimi Sisteminin Temel Aldığı Modeller	28
1.5. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN SÜREÇLERİ	28
1.5.1.Hedef Belirleme Aşaması	29
1.5.2. Geribildirim ve Yönlendirme Aşaması	31
1.5.3.Değerlendirme Aşaması	33
1.5.4. Gelişim Planlaması	34
1.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ	36
1.6.1. Takım Bazlı Performans Yönetimi	37
1.6.2. 360 Derece Performans Yönetimi	45
1.6.3. Hedef Bazlı Performans Yönetimi	48

İKİNCİ BÖLÜM

PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜ VE ZİNCİR MAĞAZALAR

2.1. PERAKENDECİLİĞİN TANIMI	50
2.2. PERAKENDECİLİĞİN GELİŞİMİ VE EKONOMİK DEĞİŞİMLER	50
2.3. PERAKENDECİ İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASI VE KAPSAMI	53
2.3.1. Perakendeciliğin Genel Sınıflandırılması	54
2.3.2. Başlıca Perakendeci İşletme Türleri	56
2.3.2.1. Mağazalı Perakendeci İşletmeler	56
2.3.2.2. Mağazasız Perakendeci İşletmeler	60
2.3.2.3. Çok Kanallı Perakendecilik	61
2.4. DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNÜN YAPISI VE GELİŞİMİ	62
2.4.1. Dünya'da Perakendecilik Sektörü	62
2.4.2. Türkiye'de Perakendecilik Sektörü ve Tarihsel Gelişimi	69
2.4.3. Sektörün Türkiye'deki Mevcut Durumu ve Geleceği	72
2.5. PERAKENDECİLİKTE ZİNCİR MAĞAZALAR	77
2.5.1. Zincir Mağaza Tanımı ve Özellikleri	77
2.5.2. Zincir Mağazaların Avantaj ve Dezavantajları	78
2.5.3. Zincir Mağazaların Sınıflandırılması	80
2.5.3.1. Uğraşı Konusu Ürünlere Göre Zincir Mağazalar	80
2.5.3.2. Coğrafi Bölgeye Göre Zincir Mağazalar	80

2.5.3.3. Mülkiyete Göre Zincir Mağazalar	80
2.5.4. Perakendecilik Sektöründe Zincir Mağazaların Yeri ve Önemi	80
2.6. TÜRKİYE'DEKİ ÖNEMLİ ZİNCİR MAĞAZALAR	83
2.6.1. Migros Türk	83
2.6.2. Kipa-Tesco	83
2.6.3. Özdilek	84
2.6.4. CarrefourSa	85
2.6.5. Metro	85
2.6.6. BİM	85
2.6.7. Diğerleri	86

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDE ZİNCİR MAĞAZALARDA PERFORMANS YÖNETİMİNİN ÖNEMİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA: TESCO KİPA PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN İNCELENMESİ

3.1. UYGULAMANIN AMACI	87
3.2. UYGULAMANIN YÖNTEMİ	87
3.3. TESCO KİPA HAKKINDA GENEL BİLGİLER	88
3.3.1. Tesco Kipa Tarihçe	88
3.3.2. Tesco Kipa'nın Perakendecilikteki Yeri	90
3.4. TESCO KİPA PERFORMANS YÖNETİMİ	92
3.4.1 Yürütme Çarkı	93
3.4.2. Smart Hedefler	98
3.4.3. Kişisel Gelişim Planı	100
3.4.4. Koçluk ve 360 Derece Geribildirim	102
3.4.5. Yıllık Değerlendirme	106
3.4.6. Performans Sorunlarının Tanımlanması	115
SONUÇ	118
KAYNAKÇA	122

Şekiller Listesi

Şekil 1.1 : Performans Piramidi	8
Şekil 1.2: Performans Yönetimi Döngüsü	10
Şekil 1.3 : Organizasyonel Performans Ölçüm ve Değerlendirmesinde ve Kullanılan Kriterler Performans Yönetiminin Çerçevesi	21
Şekil 1.4 : İşletmelerde Özel Rehberlik Yaklaşımı İle Bireysel Değerleme Süreci	22
Şekil 1.5 : Yönetici, Çalışan ve Performans Arasında Algılanabilir İlişkiler	23
Şekil 1.6 : Performans Yönetim Sistemi	29
Şekil 1.7 : Takım Bazlı Performans Yönetimi Sistemi Döngüsü	37
Şekil 1.8 : Takım Çalışması	39
Şekil 1.9 : Takım Bazlı Performans Yönetimi Yıldızı	42
Şekil 3.1 : Türk Gıda Perakendeciliğindeki Pazar Payları	91
Şekil 3.2 : Yıllık Zamanlama Tablosu	92
Şekil 3.3 Yürütme Çarkı	94
Şekil 3.4: Hedefler Nereden Geliyor Tablosu	99
Şekil 3.5 : Hedeflerin Yazılışı	100
Şekil 3.6 : Eylem/Ölçü ve Hedef Belirleme	101
Şekil 3.7 : Kişisel Gelişim Planının Yazılışı	102
Şekil 3.8 : Performans Geliştirme Formunda Hedeflerin Yazılışı	107
Şekil 3.9 : Performans ve Geliştirme Formu	108
Şekil 3.10 : Puanlama Tablosu	115
Şekil 3.11 : Performans Sorunlarının Nedenleri ve Eylem Planlar	116

Grafikler Listesi

Grafik 1 : Dünya Perakende Sektöründeki En Büyük 250 Firmanın Ülkesel Dağılımı	63
Grafik 2 : Dünya Perakende Sektöründeki En Büyük 250 Firmanın Satış Dağılımı	63

Tablolar Listesi

Tablo 2.1 : En Büyük 10 Global Perakendeci	64
Tablo 2.2 : 2006 Yılı Türkiye'deki Perakendeci Sayıları	72
Tablo 2.3 : Türkiye'deki En Büyük 25 Perakendeci	75

GİRİŞ

Performans yönetimi, örgüt içinde çalışanların kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayarak, örgütlerden, takımlardan ve çalışanlardan daha etkin sonuçlar almak için hedef belirleme, değerlendirme, geribildirim, ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır.

Performans yönetimi, çalışanlara, kendisinden ne beklediğini, hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini bununla birlikte mevcut durumunu, gelişim ve eğitim ihtiyacının belirlenmesini, üsleriyle daha nitelikli bir iletişim kurmasını sağlama yönünde önemli katkılar sağlar. Yönetici açısından ise çalışanlara daha yapıcı ve daha yansız geri bildirimler vermesini, daha etkin rehberlik etmesini, mesleki gelişmelerini daha rasyonel planlamasını; örgüt boyutunda da örgütün hedeflerinin çalışanların hedefleriyle bütünleşmesini sağlama gibi önemli işlevlere sahiptir.

Küreselleşmenin etkisi ve ağırlaşan rekabet ortamında tüm örgütler etkinliklerini ve bu etkinliklerin sonuçlarını sürekli olarak kontrol altında tutmak zorundadır. Geçmiş dönemlerde örgütlerin sadece belirli bölümleri ve belirli etkinlikleri için gerçekleştirilen bu kontroller, örgütü bir bütün olarak ele alıp değerlendirmekten uzak olduğu için yetersiz kalmıştır. Yönetimin, örgütü etkili bir şekilde değerlendirip, sonuçlar çıkarması performans yönetimini kullanması sonucunda ortaya çıkmıştır.

Birinci bölümde; performans yönetimi sisteminin kapsamı ve süreçleri hakkındaki temel konular incelenmektedir. Performansın tanımı ve performansı etkileyen faktörler incelendikten sonra örgütsel başarı için performansın önemi daha sonrada performans yönetimi sisteminin içeriği incelenmiştir.

İkinci bölümde ise; teze konu olan perakendecilik sektörü ve zincir mağazalar incelenmiştir. Perakendeciliğin tanımı ile başlayan bölüm, perakendeciliğin gelişimi ve ekonomisi, perakende işletmelerin sınıflandırılması, dünyada ve türkiyede perakendecilik sektörünün yapısı ve gelişimi, zincir mağazaların incelenmesinin ardından Türkiye'deki belli başlı perakende firmaların bilgileri ile bitirilmiştir.

Üçüncü bölümde; Tesco Kipa firmasında uygulanan performans yönetimi sisteminin incelenmesi işlenmiştir.

Son olarak sonuç bölümünde ise; teorik bilgiler ve uygulama örneğinin sonuçlarının değerlendirilmesi ve perakende sektöründe zincir mağazalarda performans yönetiminin önemi hakkında görüşler ve öneriler bulunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS, PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNİN İNCELENMESİ

1.1. PERFORMANSIN TANIMI VE PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Performans ve performans değerlendirme olarak ele alınan kavramlar, çeşitli kaynaklarda başarı ve başarı değerlendirme olarak açıklanmaktadır. Performans insan hayatında yer alan, ölçülmesi ve karşılaştırılması zor bir kavram olarak ele alınmaktadır.

Performans insanların yaşamlarında ve özel hayatlarında bir şeyleri başarma ve kanıtlama çabası olarak tanımlanabilir. Performans insanların sorumluluklarını geliştirir, hedeflerini ve amaçlarını belirleyen; vizyonlarını geliştiren faaliyetler bütünüdür (Uyangil, 1994; 19).

Performans bir işin üstesinden gelmek, kişinin kendisine düşen görevi etkin bir şekilde tamamlaması olarak tanımlanabileceği gibi, işlevsel açıdan da görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayabilecek biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi oranıdır (Bingöl, 1990; 70).

İşletmede bireysel performans ise, kişinin kendisi için belirlenen, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilir (Özbay, 1996; 6).

Örgütte performans ise; organizasyonun belirlenen amaçlarına, kaynaklarını en etkin şekilde kullanarak ulaşabilme kabiliyetidir.

Diğer bir performans tanımı da; bireyin nitelik ve yeteneklerinin, işine ilişkin olarak düzenlenmiş, işletme başarı ölçütleriyle karşılaştırılması şeklindedir.

Tanımlar ışığında performansı şu şekilde tanımlamakta mümkündür; işletmede önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda, birey, grup ve organizasyonun göstermiş olduğu çaba ve becerilerin kullanım etkinliğidir.

İşletme performansını işletmeye ilişkin başlıca üç soruyu cevaplandırarak kavram olarak düşündüğümüzde performans boyutlarını şu şekilde açıklayabiliriz (Enhoş, 1998; 10);

- **Şimdi Neredeyiz ?** Örgütün içinde bulunduğu durumunu, mevcut kaynaklar ve örgüt düzeni içinde inceleyerek performansını irdelemektir.
- **Ne kadar iyi olabilirdik ?** İşletmenin varolan koşullarda potansiyel gücünden yararlanma düzeyinin değerlendirilmesi amaçlanır. İşletmenin potansiyel gücüyle ne elde edilebilirdi ve ne elde edildi soruları sorulur.
- **Nerede Olmalıyız?** Uzun dönemli işletme potansiyeline yönelik olarak sorulur. Amaç, işletmenin iç ve dış kısıtlarının kalktığı varsayılarak ideal potansiyele göre davranışlarını değerlendirmektir.

Performansı etkileyen faktörleri kişisel ve örgütsel olarak ikiye ayırmak mümkündür.

1.1.1. Örgütsel Faktörler

Bunlar örgütün fiziki koşulları ve örgütsel amaçlarıdır. İşyeri koşulları olarakta adlandırılan, aydınlatma, ısıtma, soğutma, gürültü ve iş programları fiziksel koşulların örgütü etkileyen boyutları iken, işletmenin ulaşmak istediği örgütsel amaçlarında performans üzerinde etkisi kaçınılmazdır.

Personelin seçimi ve işe yerleştirilmesinde kullanılan sistemin uygunluğu, örgütteki liderlik yapısı, etkili eğitim sistemi, çalışanların motivasyonu, örgütteki iletişim yapısı, yönetici tutumları ve örgüt dinamiği, performansı etkileyen örgütsel faktörlerdir (Tozkoparan, 1995; 37).

1.1.2. Kişisel Faktörler

Kişinin demografik özellikleri (yaş, cinsiyet vb.), bireysel özellikleri (yetenek, kabiliyetleri vb.) ve psikolojik özellikleri (istek, beklemiş, yönelim, algı ve tutumları vb.) şeklinde gruplandırılabilir.

Kişisel faktörleri dolaylı olarak etkileyen çevre faktörleride performansı etkileyen etmenler arasında sayılabilir. Toplumsal faktörler, ekonomik faktörler, siyasal faktörler ve kültürel faktörler sayılabilir.

1.2. PERFORMANS REHBERLİĞİ

Verimliliği en üst düzeye çıkarmak için elemanların gelişmesine yatırım yapmak gerekir. Bir performans sorunu ortaya çıktığında ya da bir eleman yöneticinin kendisine yol göstermesini gerektirecek sorular sorduğunda performans rehberliği uygun bir araçtır. Yöneticilerle iş görenleri düzenli olarak ve yakından ilişki içine soktuğu için rehberlik etkili bir yönetim aracıdır. Performans rehberliğinin hedefleri şunlardır (Palmer, 1993; 18).

- Belli teknik ve becerilerin iş görenlerde gelişmesi
- Mesleki gelişim
- Kişisel gelişim
- Organizasyonun etkinliği

1.3. ÖRGÜTSEL BAŞARI İÇİN PERFORMANS

Bilgi çağına girilmesiyle birlikte, hiyerarşik örgütün yerini bilişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte süreç odaklı yalın örgütler almıştır. Bilişim teknolojisinin etkin ve yaratıcı biçimde kullanılması, sürecin itici gücünü oluşturmaktadır (Johnson, 1996;3). Bu süreçte farkı yaratacak bilginin kullanıcısı insandır. Örgütsel başarının belirleyicisi insana odaklı kararlar alınmış ve uygulanmaya konulmuştur (Fitzenz,1999;19).

İnsanın değer olarak en iyi yönetimi; temel inançlar, özellikler ve işletim stratejileri şeklindeki bir dizi itici güce sürekli sadakati gerektirmektedir. Bunlar başarılı örgütün çerçevesi ve temel taşlarıdır.

1.3.1. Paylaşılmış Bir Vizyon ve Misyon Yaratılması

Vizyon; görünüş, yaratılmak istenen görüntü ve ufuk; misyon ise; örgütün üstlendiği görev ve sorumluluklar, örgüte ait yaratılan değerler, amaç ve

politikalarının yol göstericisi olarak tanımlanabilir (İzgören,2001;44). Misyon ile vizyon arasındaki temel fark; misyonun örgütün amacına seslenmesi, vizyonun ise misyon gerçekleştiğinde örgütün neye benzeyeceğinin tanımlanmasıdır.

Vizyonlar gelecekle bağlantılı biçimlendirilmiş sezgilerdir. Vizyon gelecekte oluşturulabilecek bir olgunun düşüncede yaratılmış halidir. Bu görüntü, gelecekle ilgili bilgilerin akılcı yöntemlerle iletilmesiyle oluşturulabileceği gibi, geleceğe işaret eden gelişmelerin öznel algılamalarıyla da oluşturulabilmektedir (Fidan,1999;202).

Örgütün misyonu ve vizyonu iyi tanımlanmış ise, örgütten dışarı sadece müşteri aramak için değil, yüksek performans göstermek için gerekli tedbirlerin araştırılması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Açıkça tanımlanmış örgüt vizyonu ve misyonu yenilikçi fikirlerinde doğmasını sağlar.

Örgüt başarısı için tüm çalışanların katılımıyla belirlenmiş ve paylaşılmış bir vizyon yaratılmalıdır. Paylaşılan vizyon bir fikir olmasına rağmen insanların yüreklerinde itici bir güçtür. Başarıyla yol alındığı soyuttan somuta dönüşmektedir (Fidan, 1999;210).

İnsanlar bir vizyonu gerçekten paylaşıyorsa birbirlerine güven duygusu ile bağlıdırlar ve bu güven duygusu insanları harekete geçirmektedir.

Vizyon ve misyon oluşturulurken mutlaka örgüt bünyesindeki herkesin görüşü alınmalı ve mutabık kalınan paylaşılmış bir vizyon ve misyon yaratılmalıdır. Sadece üst yönetim tarafından belirlenen ve İzgören tarafından da “Duvar vizyon / misyon” olarak tanımladığı formel biçimden öteye gitmemektedir. Yaratılan vizyon ve misyon örgüte iletişim kanallarıyla duyurulmalıdır. Oluşturulma sürecinde katılım, personel tarafından benimsenmelerini kolaylaştırmakta, bunlara uygun hareket etme olasılığını arttırmaktadır.

1.3.2. Çekirdek Bir Stratejiye Bağlı Kalmak

Strateji nedenler ve sonuçlar hakkında bir hipotez dizisidir (Kaplan, Norton, 1999; 181). Örgütün uzun dönemli başarısı çekirdek bir stratejiye uzun dönemli bağlılık gerektirmektedir. Çekirdek strateji örgütün vizyonunun doğal bir uzantısıdır.

Çoğu stratejik planlamada insan unsuru eksiktir. Planları harekete geçiren insanlardır. Bireylerin stratejilere bağlılığı örgüt performansının en önde gelen göstergelerinden kabul edilmektedir. Örgüt içerisinde stratejinin uygulanmasına yönelik geniş katılım, iletişim ve eğitim programlarının uygulanması ve ödül sistemleriyle bağlantılarının kurulması çekirdek stratejiye sadakati artırmakta böylece örgütsel başarının önü açılmaktadır (Fitzenz,1999;61).

1.3.3. Gelişime ve Değişime Açık Bir Kültürün Örgüt Yapısı ile Bütünleşmesi

Örgüt kültürü; örgütün değer ve inanç sistemiyle, ondan kaynaklanan davranış normlarından oluşmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürü, örgüt performansını olumlu yönde etkilemektedir. Değerler ve inanç sistemi aracılığıyla insanlar arasında bağlantı kurarak, tüm personeli hedeflerin arayışına sevk edecek ortak bir vizyona yönlendirmektedir.

Kültür, örgütsel yapı ile birleştiğinde performansı geliştiren davranışları arttıran büyük bir güçtür. Yönetmel uygulamalar ve yöntemler kültüre uyumlu olduklarında en etkili biçimde ve en az çabayla işlevlerini yerine getirmektedir.

1.3.4. İletişimin Çok Yönlü Olması

Günümüzün en önemli kaynağı bilgidir. Aracı ise iletişimdir. Bilginin değerli olması için hareketli olması gerekmektedir. İnsan bilgi ile etkileşime girmezse, başarılı olmasını beklemek yersizdir. İletişim geleceğin planlanmasında kritik bir unsurdur. Karşılıklı bilgi iletişimi personel arasındaki güveni güçlendirmektedir. Gelişen güven duygusu motivasyonu arttırmakta ve bu durumda performansı yükseltmektedir.

Çok yönlü iletişim ağına sahip olan örgütlerde; düşük devamsızlık, düşük devir hızı ve yüksek verimlilik görülmektedir.

1.3.5. İşbirliğinin Oluşturulması

İşbirliği genelde insanlar arasında farkedilmeyen etkinliklerdir. İşbirliği ile kastedilen sorunlara daha etkin çözümlerin ötesinde, bir fonksiyon bünyesindeki disiplinler arasındaki engelleri ve yanlış anlamaları ortadan kaldırmaktır.

İşbirliği ile ekip çalışması teşvik edilmektedir. İşbirliğinin temeli insana odaklı koordinasyonun teminidir. Gözönüne alınması gereken temel nokta; insan sermayesi, uzun dönemli başarılı örgütleri kurmada nakit paradan daha değerlidir (Fitzenz, 1999;130).

1.3.6. Kaynakların Etkili Kullanımı

Kaynaklar, örgütlerin misyonlarını yerine getirmek için kullandıkları hammaddelerdir ve bunların en önemlisi insandır (Conti,1998;2). Çoğu örgütte insan potansiyelinin küçük bir bölümünün kullanıldığı düşünüldüğünde, bu potansiyelin özgür bırakılmasını keşfeden örgütler rekabet için önemli avantajlar elde ederler.

Finansal, teknolojik, maddi kaynaklar ile bilişim teknolojileri örgütün misyonları ve performansının sürekli olarak geliştirilmesi için kapsamlı bir şekilde planlanmalı ve örgüt stratejisiyle uyumlu hale getirilmelidir.

1.3.7. Öğrenen Örgüt Yapısı

Öğrenme, bilgi ve tecrübe sonucu davranışta olan değişimdir (Eren,1998;485). Bu nedenle öğrenme, belirlenen yüksek performansı göstermede gereken altyapıyı oluşturmaktadır. Mükemmel sonuçları oluşturacak girişimlerin temelidir.

Örgütler, ihtiyaçları doğrultusunda eğitim ve geliştirme programları planlayıp, uygulayarak verim ve etkinliklerini arttırmaktadır. Paylaşılan ortak vizyon ve misyon; örgütün ulaşmak istediği hedefleri net bir şekilde ortaya koyduğu için, öğrenme sürecinin başlangıç noktası olarak kabul edilir (Kaplan,Norton,1999;308).

Sürekli öğrenen bir örgüt yapısı değişimi yakalayacaktır. Örgütler hayatta kalabilmek için değişimi yakalamanın yanında yüksek performanslı değişimin yaratıcıları olmak zorundadırlar.

1.3.8. Objektif Ölçme Sisteminin Yaratılması

Örgütlerdeki performans ölçümleri sonucunda işlerin ne kadar iyi yapıldığı, beklenen sonuçlara ulaşma düzeyi, gerçekleştirilen amaçlara katkı derecesi, işlerin örgüt performansına etkisi, hedef ve stratejilere uygunluğun sağlanıp sağlanmadığı, temel ilkelere sapma olup olmadığı hakkında bilgi verilir.

Ölçümlerde sağlanan bilgiler, yöneticilerin ve çalışanların davranışlarını yönlendiren ve yöneten araçtır. Günümüzün modern yönetim anlayışı, işletmede oluşan bu bilgi kaynağını temel almaktadır. Bu nedenle ölçümler önemlidir.

1.4. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ

Örgütlerin insan kaynaklarına olan taleplerinin yükselmesi bu bölümün önemini arttırmıştır. Bu nedenle performans değerlendirmesi kavramı yerini, personelin performansının planlanmasını, değerlendirmesini ve gelişmesini amaçlayan performans yönetimi kavramı kullanılmaya başlanmıştır.

Performans yönetimi; bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek organizasyondan, bireylerden ve takımlardan daha etkin sonuçlar alabilmek için üzerinde anlaşmaya varılmış performans standartları, hedefler, ölçüm, geribildirim, ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır.

Performans yönetimi sistemi ile ilgili önemli bir noktada; yönetici ve çalışanların birlikte yürüttükleri bir süreç olması ve hem sonuçları hemde iş ilişkilerini geliştirmeyi amaçlamasıdır (Gökay, 2000; 16).

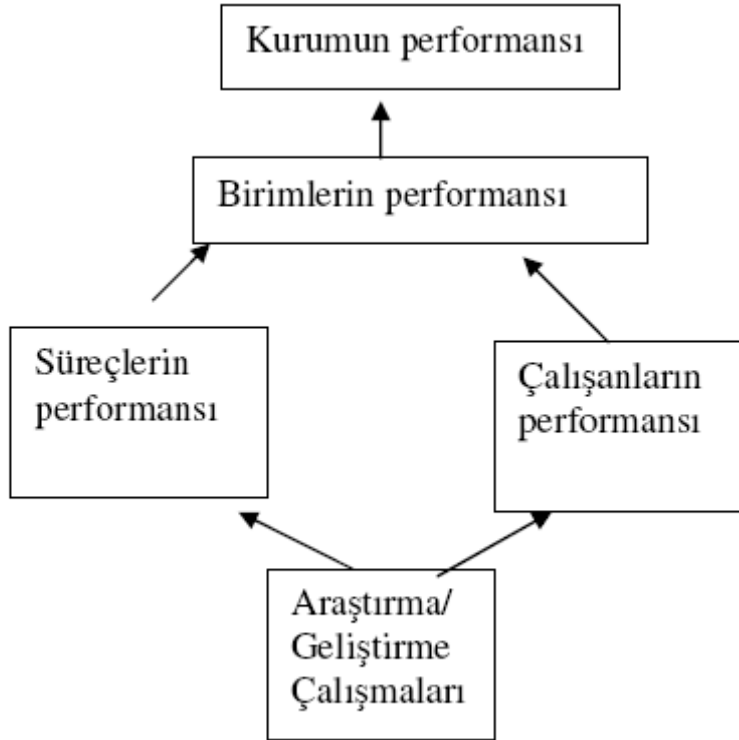
Performans yönetiminin, klasik yönetim anlayışlarına ve uygulama esaslarına olan benzer yanlarının yanında farklı tarafları da vardır. Klasik yönetim anlayışındaki

yönetimin sorumlulukları olan planlama, organizasyon sağlama, denetim ve motivasyon performans yönetiminde de geçerli iken esas nokta stratejiktir.

Bu bağlamda performans yönetiminin içeriği şu şekilde özetlenebilir (Koontz vd., 1988; 30) ;

- Örgütün geleceğine ilişkin vizyon oluşturup, bu yöndeki hedef ve stratejileri koymaktır.
- Belirlenen hedeflere ve kriterlere ulaşmak için ölçme ve değerlendirme sistemini oluşturmak, geliştirmek ve uygulamaktır.
- Performansın ölçümünü gerçekleştirmek ve hataları sebepleriyle belirlemek,
- Ortaya çıkan hataları düzeltmek için düzeltmeler yapmak,

Şekil 1.1 : Performans Piramidi



Kaynak: Lojistik Faaliyetlere Göre Performans Ölçütlerinin Belirlenmesi, <http://yaem2004.cukurova.edu.tr>, Erişim Tarihi: 12.10.2007.

1.4.1. Performans Yönetiminin Tanımı

Mondy'e göre; "Performans yönetimi; yöneticilerin ve personelin, örgüt başarısını sağlamak için ölçüm sonuçları, ödül sistemi ve beklentiler üzerinde beraberce çalıştıkları ve geleceklerini planladıkları süreçtir" (Mondy, 1996; 337).

Performans yönetimi; bir örgütün önceden belirlediği amaçlara ve hedeflere ulaşmada izlediği yol ve bu yol sonucunda elde edilen sonuçların birlikte değerlendirildiği bir süreçtir. Performans yönetimi etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik gibi üç ana temel üzerine kurulu bir düşünceyi benimsemiştir. Etkinlik önceden belirlenen hedeflere ulaşma düzeyi iken; verimlilik ise hedeflere ulaşmada kaynaklardan nasıl yararlanıldığını gösteren bir kavramdır. Ekonomiklik ise mevcut kaynaklarla elde edilebilecek en yüksek çıktıya ulaşabilmektir. Bu üç kavram arasındaki ilişkide bir doğru orantı olup birindeki artış diğerinin veya diğerlerinin de yükselmesi anlamına gelmektedir.

Performans yönetim sistemi; mal ve hizmet sunumunda önem ve öncelikleri gözönüne alarak amaç ve hedefler belirleme ve bunları uygun, açık, anlaşılabilir ve ölçülebilir kriterlere bağlama; bu amaç ve hedeflere ulaşma düzeyini saptama, ulaşılmadı ise ne yapılması gerektiğini soran bir sistemdir. Sistem uygulanırken yapılması gereken en önemli konu ise örgütün kendi çalışanlarının performansını değerlendirmesi ve ölçmesidir. Ancak çalışanların performansının değerlendirilmesinde değerlendiricinin izleyeceği yöntem sistemin başarısı açısından oldukça önemlidir. Burada değerleyicinin yapması gereken başarısızlığa ön plana çıkarmak değil yol gösterici olarak davranmak ve başarının nasıl gerçekleşeceğini çalışanla birlikte bulmaya çalışmak olmalıdır; çünkü kurumsal performans düzeyinin yüksekliği çalışanların performansları ile doğru orantılıdır. İyi bir performans yönetimi, amaçların ve önceliklerin neler olduğu, şu anda ne yapmak gerektiği yapılan işin kurumun performansına katkısının ne olduğunun çalışanlar tarafından bilinmesi anlamına gelmektedir.

Çalışanlar kendilerinden nelerin beklendiğini bilip anladıkları zaman hem kendi hedeflerinin oluşturulmasında rol aldıkları için görevlerine sahiplenecek ve hedeflerine ulaşmak için ellerinden geleni yapacaklardır. Performans yönetim sisteminin temel noktası da bunu gerçekleştirmektir (Halis, Tekinkuş, 2003; 169).

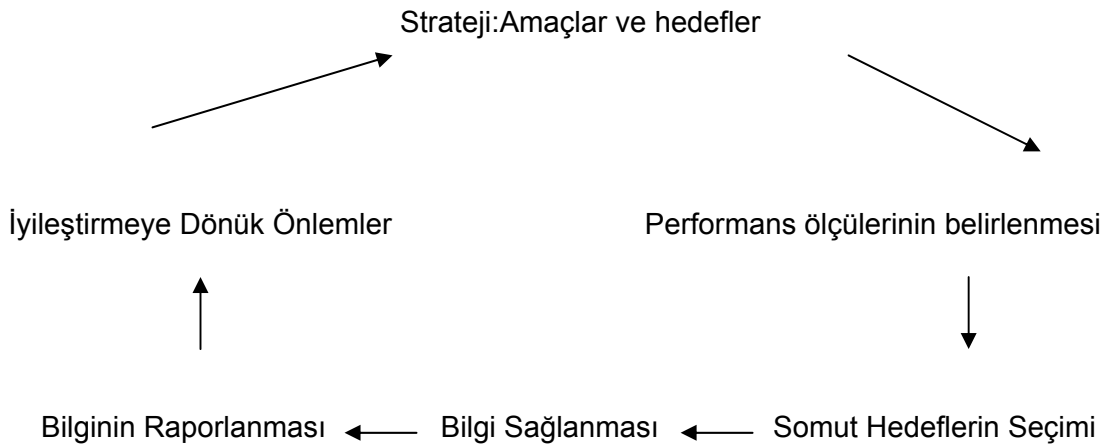
Aslen performans yönetimi aşağıda sayacağımız unsurlara sahip döngüsel ve tekrarlanan bir süreçtir (Aral, 2001;1).

Strateji : Performans yönetimi kapsamında strateji; örgüt veya kurumların amaç ve hedeflerinin ifadesidir.

Performans ölçülerinin belirlenmesi : Dönem çalışmalarının matematiksel ifadesidir.

Somut hedeflerin seçimi: Somut hedefler; yöneticiler tarafından belirlenmiş ve gelecekte ulaşılması hedeflenen amaçlardır. Örgütün tamamının ya da bir bölümünün hedefleriyle ilgili olabilir ve sorunların ortadan çıkmadan tespitine ve çözümlenmesine esas oluşturması gerekmektedir.

Şekil 1.2: Performans Yönetimi Döngüsü



Kaynak: Aral, **Performans Ölçümü, Sayıştay Araştırma**, 2001, s.1

Performans bilgisinin sağlanması: Güvenilir ve tutarlı bilgiler örgütün amaçladıklarına ulaşip ulaşmadığı hakkında net göstergeler vermelidir.

Bilginin raporlanması: Performans sonuçlarının raporlanması örgütün iç yönetiminin takip edilmesine ve karar alma mekanizmasına temel oluşturması açısından önemlidir. Ayrıca dışarıya karşı açıklama sorumluluğunun başarılmasında yararlanılacak araçları sağlamasından dolayı önem taşımaktadır.

Performansın iyileştirilmesine yönelik önlemler: Aktif ve etkin bir şekilde performans yönetimi, kurum işlerinin doğru yapılamasını ve gerektiğinde önlemler alınmasını sağlamaktadır. Sonuçta kurumun genel stratejisini değerlendirecek kurumsal başarılar beklenmektedir.

1.4.2. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları

Kuramsal düzeyde ve uygulamada performans yönetiminin amaçları çeşitlilik göstermektedir. Kullanıldığı alanlar ve gerçekleştirmeye çalıştığı amaçlar açısından performans yönetimini iki ana gruba ayırmak mümkündür (Dicle,1997;19);

Örgütsel Amaçlar ;

- İşe alınacak ve işten çıkarılacak personeli belirlemek,
- Örgütün güçlü ve güçsüz yanları hakkında bilgi sahibi olmak,
- İnsan kaynakları planlaması için personel envanteri çıkarmak,
- Kariyer planlama ve gelişimine yardımcı olmak,
- Terfi, ücret artışı, ödüllendirme, uyarı ve yer değiştirme kararlarında ihtiyaç duyulan bilgileri toplamak,
- Eğitim gereksinimlerinin saptanması,
- Amaçlar ve performans kriterleri üzerinde, yöneticiler ve kişilerin ortak bir amaca sahip olmalarını ve herkesin bu amaç doğrultusunda kendine düşen görevin farkında olmasının sağlanması,
- İç ve dış müşteri kavramını yerleştirmek ve takım çalışmasını geliştirmek

Kişisel Amaçlar

- Çalışanın yeteneklerini geliştirmek, iş memnuniyetini arttırmak ve tüm potansiyelini kullanma olanağı sağlamak,
- Çalışanlar ve yöneticiler arasında sürekli diyalog ile yapıcı ilişkiler kurmak,
- Yönetici ve çalışanların, değerlendirmeleri temel alarak, gelişim planları ve bunları uygulama yöntemleri ile ilgili eğitimler üzerinde anlaşmalarını sağlamak,

- Çalışanlara hatalı ve eksik yönlerini göstererek, bunları gidermelerini sağlayarak kişisel gelişimlerine katkı sağlamak,
- Çalışanlara yönetime katılma olanağı vermek,
- Geribildirim yolu ile çalışanları motive etmek,

1.4.3. Performans Yönetiminin Yararları

Çalışanların işteki performans düzeylerinin bilimsel bir yaklaşımla ve sürekli olarak değerlendirilmesinin çalışan, yönetici ve örgüte sağlayacağı yararları üç başlık altında toplayabiliriz (Canman, Dicle;37-121);

Çalışan Açısından Yararları

- Çalışan performans yönetimi sayesinde yönlendirilir,
- Geribildirim alarak başarısı üzerinde yoğunlaşır ve motive olur,
- Değerlendiren ve yönetimle arasında iletişim kurulur,
- Gelişmesi gereken yönleri belirlenerek, eğitim gereksinimi ortaya konulur,
- Kendisinden tam olarak ne beklediğinin ve amaçlara ulaşması için ne yapması gerektiğini bilir,
- Terfi, transfer, ücretlendirme ve cezalandırma konularında, çalışmada objektif değerlendirme inancı doğar.

Yönetici Açısından Yararları

- Takımın her üyesinden ne beklediğini açıkça ifade edebilir,
- Çalışanın yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde rehberlik eder,
- Astlarını daha yakından tanıdıkça yetki devri kolaylaşır,
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanır,

Örgüt Açısından Yararları

- Örgütün genel durumu ve geleceği hakkında bilgi sağlar ve öngöründe bulunma olanağı verir,
- Örgütün etkinliği ve karlılığı artar,
- Hizmet ve üretim kalitesi gelişir,
- Şirket ve takım amaçlarının kişisel amaçlarla entegrasyonu sağlanır

1.4.4.Performans Yönetiminin Bileşenleri

Performans Yönetimi başı ve sonu tam olarak kesin olmayan bir döngüyü ve ara vermeyen bir sürecin ifadesidir. Bu döngü ve süreklilik; mal ve hizmet üretiminin sürekli bir faaliyet olmasının normal bir sonucudur (Ateş, Çetin, 2004; 257). Bu aralıksız ve sürekli sürecin temelinde ise performans yönetiminin bileşenleri etkilidir.

1.4.4.1.Planlama ve Stratejik Planlama

Başarılı bir performans yönetimi için ilk adım planlamadır. Planlama ile kurumun güçlü ve zayıf yönleri açıkça ortaya çıkarılırken ileriye dönük olarak yapılması gerekenler de belirlenmiş olur. Yani performans planı yönetsel önceliklerin, kritik noktaların, amaçların ve stratejilerin sıralandığı bir belgedir. Planlar hazırlanırken kurumun geçmiş yıllardaki bilgileri, piyasada yaşanan gelişmeler, genel ekonomik şartlar ve hükümetin genel politikası en önemli verileri oluşturmaktadır. Strateji ve plan kavramları genelde içiçe kullanılan ve karıştırılan kavramlardır. Strateji uzun süreli seçimlerle ilgiliyken; plan amaçlara ulaşmak için neyin yapılacağını belirlenmesine ilişkindir. Stratejiler yazılı hale getirilerek kesinlik kazandırılırsa stratejik planlama adını alır (Eren, 1990; 15).

“Strateji kelimesi Türkçe’ye İngilizce’den giren bir kelime olup günlük dilde belirlenen hedefe ulaşmak için tutulan yol anlamında kullanılan bir kelimedir” (Barca , Balcı, 2004; 4).

Strateji, yönetimde üç önemli etkiye sahiptir. Bunlar (Erdem, 2000; 39);

1. Faaliyetlerin genişliğinin ve sınırlarının belirlenmesini sağlamak,

2. Faaliyetlerin genişleyerek büyürken takip edeceği yolları önermek,
3. En iyi fırsatlara doğru karar kurallarını vermek,

Stratejik planlama, bulunulan nokta ile ulaşılmak istenen nokta arasındaki yolu tarif eder ve örgütü bir bütün olarak değerlendirip amaçlara ulaşmak için kaynakların elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlendirmelerden oluşur. Bunun için amaç, hedef ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesi şart olup, uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı ile hareket etmek gerekir. Tüm bu zorunlulukların yanında bütçenin de stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğunun yerleştirilmesine ihtiyaç vardır.

Bu çerçevede stratejik planlama (DPT, 2003; 7);

Sonuçların planlanmasıdır: Girdileri değil, sonuçları esas alır.

Değişimin planlanmasıdır: Değişimin belirlenen yönde olabildiğini sağlamaya çalışır ve değişimi destekler. Dinamiktir ve geleceği yönlendirir. Periyodik olarak gözden geçirilmesi ve değişen şartlara uyulanması gerekmektedir.

Gerçekçidir: İstenilen ve ulaşılabilir bir geleceğin ifadesidir.

Kaliteli yönetimin aracıdır: Disiplinli ve sistemli bir şekilde, bir kuruluşun kendisini nasıl konumlandığını, neleri yaptığını ve yaptığı şeyleri niçin yaptığının değerlendirmesi, şekillendirmesi ve bunlara rehberlik eden temel kararları ve eylemleri üretmesidir.

Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur: Hedeflenen sonuçların nasıl ve ne ölçüde gerçekleştiğinin takibine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine temel oluşturur.

Katılımcı bir yaklaşımdır: Stratejik planlama sürecinin kuruluşun üst yönetimi tarafından tam desteklenmesi gerekmektedir.

Günü kurtarmaya yönelik değildir: Uzun süreyi kapsayan bir yaklaşımdır.

Bir şablon değildir: Esnekler. Örgütlerin farklı yapılarına ve ihtiyaçlarına uyarlanabilmelidir.

Salt bir belge değildir: Sadece stratejik planın hazırlanması yeterli değildir. Uygulanabilmesi için planın desteklenmesi ve harekete geçilmesi gerekmektedir. Stratejik plan yazılı bir belge değildir. Uygulamaya dönük stratejik bir planlama sürecidir.

Sadece bütçeye dönük değildir: Stratejik planlama sürecinde kaynak durumu dikkate alınmakta fakat yıllık bütçe ve kaynak taleplerinin stratejik planları şekillendirmemesi; stratejik planın, bütçeyi yönlendirmesi gerekmektedir. Stratejik planlama sayesinde güncel verilerinden hareketle geleceği öngörüp gelecek ile ilgili net kararlar oluşturabilir.

Bununla beraber, ilgili tarafların, diğer yetkililerin, idarecilerin ve her düzeydeki elemanların katkısı, ortaklığı ve desteği olmadan, stratejik planlama başarıya ulaşamaz.

1.Ön planlama aşaması (Planın nasıl yapılacağına kararlaştırılması)

2.Üst yönetim (sürecin kabullenilmesi ve sürece kimlerin dahil olacağına karar verilmesi)

- Stratejik amaçlar belirlenir.
- İş planlaması yapılır, değişik aşamalarda nelerin kimler tarafından yapılacağı gösterilir.
- Zaman çizelgeleri düzenlenir.
- Görevler ve sorumluluklar tanımlanarak tespit edilir.
- Geçmişe ve geleceğe dönük araştırmalar yapılır.

- Çevresel analizi yapılır (Çevre ve konu ile ilgili örgütler, kuruluşun kendi değerleri ve ön yargıları hakkında bilgi toplanması).
- Görev tanımları yapılarak hedefler ve amaçların netleşmesi sağlanır.
- Bizim işimiz nedir? sorusuna yanıt aranır.
- Geleceğe ilişkin olumlu veya olumsuz alternatif senaryolar yapılır.
- Gelecekte gerçekleşme olasılıkları olan seçenekler hesaplanır.
- Fırsatlar değerlendirilir. Krize neden olacak tehditler belirlenir.
- Örgütsel tepki ölçülür. Stratejik planın en önemli yönüde budur; bunun nedeni çalışanların kararlara katılmasındaki önemdir.

Stratejik planlama çalışmalarına geniş bir yelpazeden katılım sağlanmalı, bu doğrultuda kuruluşun değişik bölümlerinden çalışanlar planlama sürecine dahil edilmelidir. Bu sayede kuruluş, ortak düşünce gücüne başvurarak kendisini tanıma fırsatı bulacak ve bu sürecin bir hediyesi olarak kurum içi iletişim ve motivasyon güçlenecektir. Bazı dönemlerde kapsamlı bir durum analizi için kuruluşun faaliyet gösterdiği alandaki rakiplerinden ya da ilişkili olduğu diğer kurumlardan görüş almak gerekmektedir. Üst yönetimin desteği ve yönlendirmesi, stratejik planlamanın değişmez koşuludur. Stratejik planlama ekibi, üst yönetimle iletişim içinde gerekli çalışmaları yürütecek ve raporlayacaktır. İhtiyaç halinde kuruluş dışından danışmanlık veya hizmet alınması mümkündür (DPT, 2003; 8)

Bu açıklamalara istinaden şu soru sorulabilir. Stratejik planları diğer planlardan ayıran özelliği nedir?

Bu ayırıcı özellikleri şöyle sıralayabiliriz (Erdem, 2000; 42) ;

a) Zaman süresi: Uzun süreli plan çeşidi olduğu için diğer planlardan ayrılmaktadır. Fakat her uzun süreli plan stratejik plan değildir. Zaman olarak üç yıl ya da daha az

olanlar stratejik plan değildirler. Stratejik planlar diğer uzun süreli planlamalara yol gösterirler.

b) Verilerin yapısı: Ayrı cins verilerden oluşmaktadırlar ve fonksiyonlarla ilgilidirler. Stratejik plan iç öğelerin uyumu, bölümler arasında koordinasyon, örgütün çevre ile ilişkisine ilişkin verilerden oluşur.

c) Verilerin sayısı ve miktarı: Stratejik planlama yaparken kullanılan veriler karışıktır. Bundan dolayı tüm planlama cinslerinden daha fazla sayıda veriyle ilişkilidir.

d) Organizasyon seviyesi: Stratejik daha çok sonuçlara yönelmiş durumdadır. Uzun süreli amaçları ve ileride meydana gelecek sonuçları saptar. Diğer planlar bu amaçları ve sonuçları birer veri olarak kabul ederler.

1.4.4.2. Performans Ölçümü ve Değerlendirilmesi

Performans ölçümü, performans göstergeleri kullanarak uygulama sonuçlarının ölçülmesidir. Performans ölçümü ve değerlendirilmesi, gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerle ne ölçüde örtüştüğünün ortaya konulmasıdır. Başka bir ifade ile performans ölçme; toplanan bilgilerin analiz ve rapor edilerek kaynak dağılımı, üretim ve başarılı sonuçlar almak iken; performans değerlendirme ise; sistemli bir şekilde toplanan, analiz ve rapor edilen bilgilerin program performansı ve başarılan performans seviyesinde belirlenmesidir (Ateş vd., 2004; 257).

Performans ölçümü bir kurumun kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik bir şekilde veri toplaması, bunları analiz etmesi ve raporlaması süreci şeklinde de tanımlanabilir (Sayıştay, 2003; 10).

Bu tanımdan hareketle performans ölçümünün yararlarını şöyle sıralayabiliriz;

- Yönetmel uygulamalarını geliştirir ve daha düzenli yönetilmesini sağlayarak, yönetimin etkinliğini artırır,
- Sürekli bir faaliyet olduğundan eksiklikleri görme imkanı verir,
- Ölçülebilen hedefler daha kolay gerçekleştirilir,
- Hizmetlerin kalitesini artırır ve bu sayede ekonomik gelişim sağlanır,
- Bütçenin geliştirilmesine ve gözden geçirilmesine yardımcı olur,
- Kurumsal strateji ve politikaların şekillenmesinde kullanılır,
- Cezalandırma ve ödüllendirme aracı olarak kullanılabilir.

Performans ölçümü, performans göstergelerinin oluşturulması ve verilerin toplanması ile mümkündür. Performans göstergeleri, stratejik planın başarısının ve özellikle uygulama sonuçlarının ölçülmesini sağlayan araçlardır. Performans göstergeleri, kuruluşların stratejik hedef ve amaçlarının yerine getirilmesinde ulaşılan sonuçları ölçmek ve değerlendirmek için kullanılır ve performans denetimine temel oluşturur.

Performans yönetiminde çalışanların; organizasyonun (şirketin) amaçları ile önceliklerinin neler olduğu, bu konuda neler yapılması gerektiği ve yapılan işlerin bölümlerine ve organizasyonun amaçlarına yaptığı katkının belirlenmesi gerekir. Bu amaçla etkin bir performans ölçümüne ihtiyaç duyulur. Çalışanların işlerine, bölümlerine ve organizasyona yaptıkları katkılarını objektif olarak ölçmek mümkün olduğu halde, söz konusu ölçütler yine de insan yargısına ve dolayısıyla hatalı ölçüme neden olabilmektedir.

Çalışanların doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılık gösterir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve objektif kriterleri temel alarak değerlendirmek zorundadır (Sabuncuoğlu, 2000; 159).

Bu değerlendirmede, “**ölçülemeyen yönetilemez ve iyileştirilemez**” sözü son derece önemlidir (Işığıçok, 2004; 12).

Çalışanların performanslarının ölçülmesi, işteki verimliliklerinin ve organizasyona yaptıkları katkının belirlenmesinin yanı sıra iş ilişkileri, bilgileri ve benzeri pek çok konudaki başarısının gösterdiği gelişmenin ölçülmesi anlamına gelir. Yapılan ölçüm ideal bir değerle karşılaştırıldığında anlam kazanır. İdeal veya olması gereken performansa ne kadar ulaşıldığı veya bunun ne kadar aşıldığı ise yakalanan başarının gücünün ölçüsüdür.

Performans ölçümleri sonucunda şu sorulara yanıt bulunur (Akal, 2002; 65);

- 1) İşler ne kadar iyi yapılmaktadır?
- 2) Beklenen sonuçlara ne ölçüde ulaşılmıştır?
- 3) Gerçekleştirilen işlerin amaçlara katkısı olmuş mu?
- 4) Bu işlerin örgüt performansına etkisi nedir?
- 5) Hedef ve stratejilere uygunluk sağlanmış mı?
- 6) Temel ilkelerden sapma var mı?
- 7) Doğru yönde iyiye doğru gidiliyor mu?

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görev tanımlarının yapılmış olması zorunludur. Çalışanların iş ve görevlerini nasıl yapacaklarının tanımlanmış olması, bir anlamda çalışanlar için performans standartları veya hedefleri olarak değerlendirilir (Sabuncuoğlu, 2000; 162 – 164). Böylece, ölçülen performans ile olması gereken standart arasındaki fark ortaya konmuş olur.

Performans standartları/hedefleri/kriterleri nicel veya nitel özellikte olabilmektedir. Performans standartları SMART özelliklere sahip olmalıdır. Buradaki SMART özellikler şunlardır (Işığışok vd., 2004; 9);

S-Specific : Hedefler yapılan iş ile ilgili olmalı, önceden üzerinde anlaşılmalıdır, **“belirli (somut)”** olmalı ve çalışanlar kendilerinden ne beklediğini bilmelidir.

M-Measurable : Standartlar/hedefler objektif ve **“ölçülebilir”** olmalıdır. Hedefin başarısının nasıl ölçüleceği belirlenmelidir. Standartlar nicel ise ölçüm daha kolaydır, ancak nitel olduğunda biraz daha dikkat etmek gerekir.

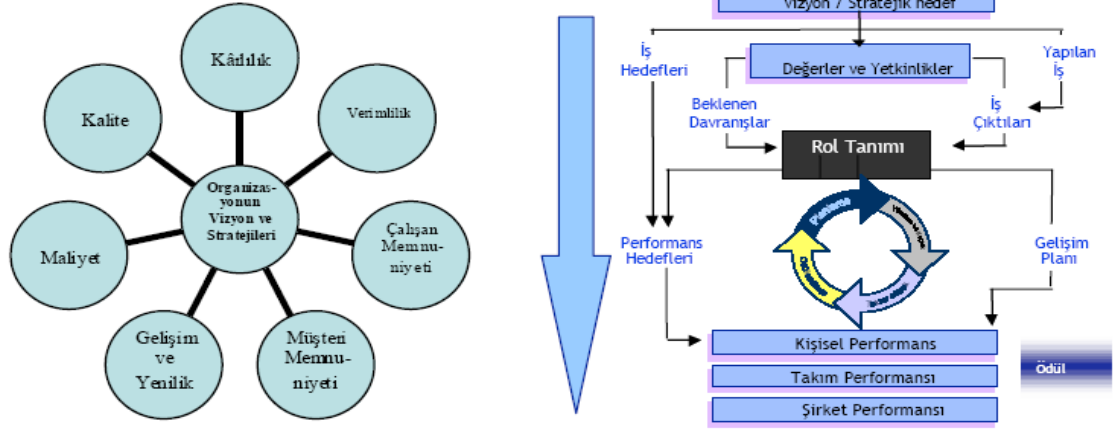
A-Achievable : Standartlar zorlayıcı olmakla birlikte **“ulaşılabilir”** olmalıdır. Hedefler çalışanın asla başaramayacağı zorlukta olmamalı ve çok kolay başarılabilir düzeyde de olmamalıdır.

R-Reasonable : Hedefler **“gerçekleşebilir”** (uygun, makul) olmalıdır.

T-Time-Bound : Hedeflerin gerçekleştirilmesi **“zaman sınırlı”** (altı aylık veya yıllık) olmalıdır.

Organizasyonlarda performans değerlendirme sistemleri, çalışanların belirli bir dönemdeki mevcut durumlarını ve gelecekte gösterebilecekleri gelişme kapasitelerini belirlemeye amaçlayan uygulamalardır. Esas amacın, çalışanların değerlendirilmesi ve gelişimlerinin sağlanması olmasının yanında, değerlendirici ile değerlendirilen arasındaki iş ilişkileri ile iletişimin organizasyon yararına geliştirilmesidir (Örücü , Köseoğlu, vd , 2003; 23).

Şekil 1.3 : Organizasyonel Performans Ölçüm ve Değerlendirmesinde ve Kullanılan Kriterler Performans Yönetiminin Çerçevesi



Kaynak : Örücü vd.,**İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme** , 2003, s.27-28.

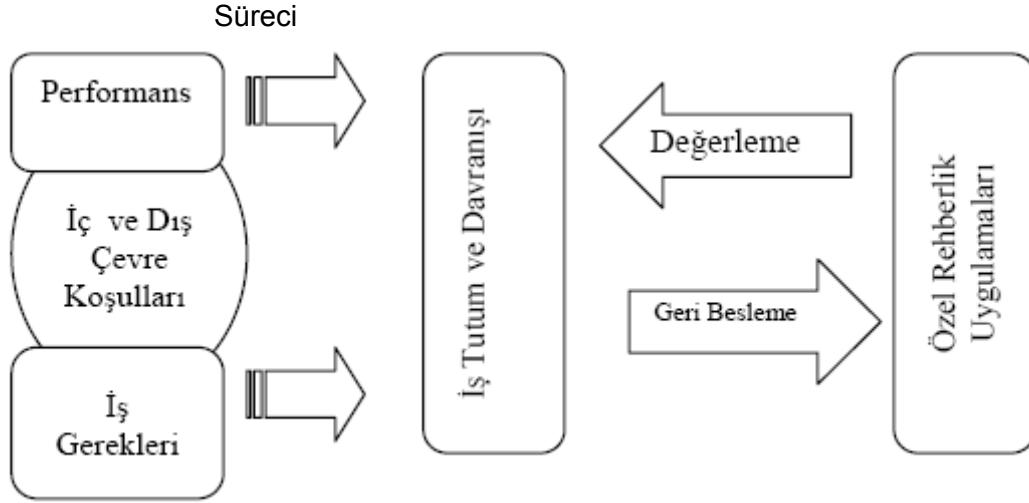
Performans değerlendirme sisteminin işleyişi, uygulanan performans değerlendirme yöntemine bağlıdır. Performans değerlendirme yöntemleri olarak; i) İkili karşılaştırma ve sıralama yöntemi, ii) Grafik değerlendirme yöntemi, iii) Zorunlu dağılım yöntemi, iv) Derecelendirme ve puanlama yöntemi, v) Kritik olay yöntemi, vi) Takım bazlı değerlendirme yöntemi, vii) Hedef (amaç) bazlı değerlendirme yöntemi, viii) Yetkinlik bazlı değerlendirme yöntemi ve ix) Davranışsal yeterlilikler ve takdir yöntemi kullanılabilir. (Örücü, Köseoğlu, 2003; 45).

Bu yöntemlerin her biri ayrı ayrı kullanılabilir gibi, bileşik olarak da kullanılmaları mümkündür. Bu sayede, çalışanların tek bir açıdan değerlendirilmesi yerine birden çok bakış açısıyla değerlendirilerek hatalarının azaltılması sağlanmış olur.

Diğer taraftan; performans değerlendirme işlemi, sadece yöneticilerin astlarını değerlendirmesi şeklinde olmayıp, iş ilişkisinde bulunduğu tüm taraflarca değerlendirme yapılması da mümkündür. Bu amaçla, i) Yöneticilerce değerlendirme, ii) Özdeğerlendirme (Çalışanın kendi kendisini değerlendirmesi), iii) Takım arkadaşlarınca değerlendirme, iv) Astlarca değerlendirme, v) Özel Rehberlik (

Coaching) vi) Müşterilerce değerlendirme, vii) 360 derece değerlendirme gibi yaklaşımlar kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000; 166-169).

Şekil 1.4 : İşletmelerde Özel Rehberlik Yaklaşımı İle Bireysel Değerleme



Kaynak : Akın, Performans Değerleme Sürecinde Özel Rehberlik, 2002, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1,105

Yöneticilerce performans yönetim sisteminin işleyişi dört aşamadan oluşur :

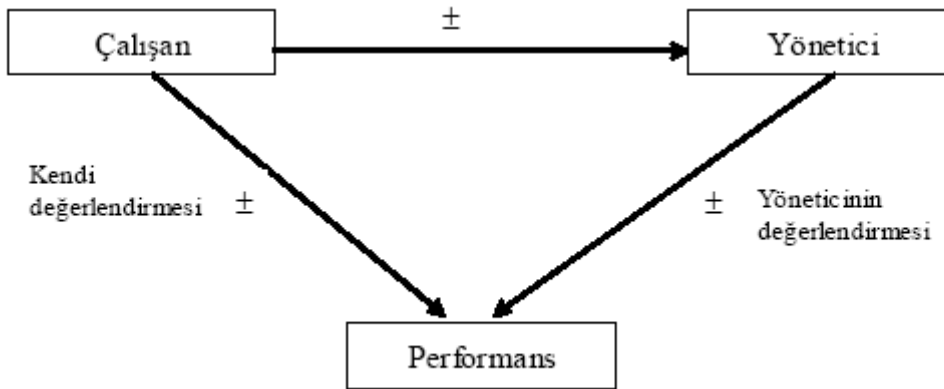
- Hedef belirleme, planlama, yönlendirme süreci
- Performans izleme süreci
- Performans değerlendirme süreci
- Ödül-ücret, eğitim, gelişim, kariyer planlaması süreci

Performans yönetim sisteminin uygulanışı, **“hedef belirleme ve planlama süreci”** ile başlamaktadır. Öncelikle, dönem başında organizasyonun (şirketin) vizyon, misyon ve stratejik hedefleri doğrultusunda **“performans göstergeleri”** ve **“hedefler”** belirlenir ve bu hedefler önem sırasına göre sıralanır. Bölümlerin hedefleri, bölüm yöneticileri tarafından astlarına aktarılır ve astlar da bölüm ve organizasyon hedeflerine katkı sağlamak üzere, kendilerine hedefler belirler ve görüşmeler yapar. Hedefler, bölüm faaliyet planlarına göre oluşturulmalı, astların

hedefleri üstlerin hedeflerine uyumlu olmalı, yöneticilerin hedefleri arasında astların gelişimine yönelik hedefler olmalıdır.

“Hedef belirleme aşamasında, astlardan ihtiyacı ve gereklilikler konusunda geribildirim alınır, yönetici ve çalışanlar hedefler konusunda uzlaşır, her bir hedef için faaliyet planları hazırlanır ve şirket-bölüm-birey ile birey-bölüm-şirket hedeflerinin (amaçlarının) entegrasyonu sağlanır. En fazla on olması önerilen bireysel performans hedefleri; iş sonuçlarına yönelik olabileceği gibi, davranışsal yeterlilikleri de kapsayabilir” (Sabuncuoğlu, 2000; 163). Performans yönetim sisteminin ikinci aşaması olan “**performans izleme süreci**”nde, dönem başında belirlenen hedeflerin ne kadarının gerçekleştiği ara dönemlerde ve yıl boyunca izlenir. İzleme döneminin (yılın) ortası, hedeflere ulaşımın olabilirliği konusunda ön bilgi verir ve performans izleme görüşmeleri yapılır. Sapmalar olması durumunda müdahaleler yapılarak hedeflerin gerçekleşmesi yönünde çaba harcanır.

Şekil 1.5 : Yönetici, Çalışan ve Performans Arasında Algılanabilir İlişkiler



Kaynak : Ansarı, Behavioral Factors in Variance Control : Report on a Laboratory Experiment”, **Journal of Accounting Research**, Vol. 14, No.2,1996, s.191-192.

Performans yönetim sisteminin üçüncü aşaması “**performans değerlendirme süreci**” olup, dönem veya yıl sonu performans değerlendirmesi olarak da isimlendirilir. Bu aşama, dönem başında belirlenen hedeflerin ne kadarının gerçekleştiğinin ortaya konulduğu aşamadır. Öncelikle gerçekleşen değerler sisteme girilir ve beklenen değerlere göre “**ağırlıklı performans puanları**” hesaplanır. Daha sonra performans sisteminde varsa liyakat veya takdir puanı verilir. Performans yönetim sisteminin son aşaması, performans değerlendirme görüşmesinin

yapılmasıyla başlayan, ödül- ücret, eğitim, gelişim, kariyer planlaması gibi insan kaynakları fonksiyonlarıdır. Değerlendirme süreci ile elde edilen performans puanlarının değişken olması, yüksek seviyede istatistiksel tekniklerin kullanılmasına da olanak sağlar.

Fakat, görev (hedef) sonuçları kolay ölçülemeyen işlerde genel performans faktörleri şu başlıklardan oluşabilir (Ülsever, 2003; 173) ;

- Bilgi, beceri düzeyi ve yetenekler,
- Verimlilik,
- Davranış tarzı,
- Kişisel gelişim çabası
- Yöneticilik ve Liderlik davranışı

Belirlenen performans faktörleri veya kriterleri ile birlikte, bu kriterlerin kapsamındaki alt kriterler oluşturulur ve her bir alt kriter için ise beşer seviye tanımlaması yapılır. Bu yaklaşım hem beyaz yakalı çalışanlar hem de mavi yakalı çalışanlar için uygun hale getirilebilir. Her çalışan aynı kriterler ışığında değerlendirilmek zorunda olmayıp; dönem başında amiri ile ortak belirlenen ve uzlaşılan kriterler doğrultusunda değerlendirmeye gidilir.

Her alt faktör veya kriter ile ilgili ayrı seviye tanımları yapılmakla birlikte, genel olarak şöyle bir tanım kullanılabilir: 1) İşinde yeterli değildir 2) Başarısını arttırması gerekir 3) İşini normal yerine getirmektedir 4) İşini başarılı olarak yerine getirmektedir ve 5) İşini çok başarılı olarak yerine getirmektedir. Örneğin, **“inisiyatif kullanma kriteri”** için seviye tanımları şöyle olabilir : 1) İnisiyatif kullanmaz 2) İnisiyatif kullanmaktan büyük oranda kaçınır 3) Beklenen seviyede inisiyatif kullanır 4) Genellikle yerinde inisiyatif kullanır ve 5) Gerektiğinde inisiyatif kullanma konusunda çok başarılıdır. Kriterlere dayandırılan performans puanları bir anlamda kişinin iş karnesi gibidir. Bu değerlendirmeler, davranış, iş ilişkileri ve iletişim

konularında gerekli olmakla birlikte, iş sonuçlarına bağlı performans puanları da kullanılmalıdır.

1.4.4.3. Performans Denetimi

Performans yönetiminin en önemli birleşenlerinden biri olan performans denetimi; performansın ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde geribildirim sağlanması suretiyle gerekli ayarlama ve düzenlemelerin yapılabilmesini sağlamaktır. Denetimin amacına ulaşması için geri bildirim hemen sonrasında yönetimin gerekli düzeltmeleri yapması gerekmektedir. Performans ölçümü ve denetimi yönetimin karar alma ve uygulama düzenini harekete geçirmesi ile beklenen sonucu verebilir (Kubalı, 1999; 32).

Denetim bu noktada;

- **Önleyici** : Daha gerçekçi planlama için geri bildirimden yararlanarak örgütün hedef ve amaçlarında gereken değişiklikleri yapma temeline dayanır ve müdahaleyi sonuca bırakmadan süreçte uygular.
- **Özendirici**: Belirlenen performans hedefleri tüm çalışanlarla paylaşılır. Çalışanları planlar ve hedefler konusunda bilgilendirdikten sonra kendilerine bildirilen performans ölçüm sonuçları çerçevesinde başarılarının özendirilmesi ve ödüllendirilmesi gerçekleştirilir.
- **Düzeltilici** : Performans değerlendirildikten sonra düzeltilmesi gereken alanlar belirlenir,
görevlerini üstlenir.

Performans denetimi performans bilgilerinin bir tür geri bildirimidir. Yani planlarla belirlenen sınırlar içerisinde sistemi hedeflenen performans seviyesine ulaştırmaktır. Bir başka tanımla kaynakların verimlilik, etkinlik ve tutumluluk ilkeleri doğrultusunda yönetilip yönetilmediği ve hesap verme sorumluluğunun gereklerinin belirli ölçüde karşılanıp karşılanmadığı görmek için bir kurumun, kuruluşun, faaliyetin ya da programın değerlendirilmesidir (Kubalı, 1999; 44).

Songur ise performans denetimini; “Sistemdeki tüm değişkenlerin davranışlarını önceden belirlenmiş hedef ve amaçlara yönelik planlar çerçevesinde yönlendiren bir süreç olarak tanımlamaktadır” (Songur, 1995; 31).

Performans yönetimi bileşenleri içinde kapsamının genişliği ve seçiciliği ile karakterize edilen performans denetimi tüm faaliyetlerin, sistemlerin ve projelerin tek tek incelenmesini ifade etmez; daha çok spesifik amaçlarla seçilir, denetim alanları şunlardır (Kubalı, 1999; 44);

- İç kontrol sistemleri
- Yönetim bilgi sistemi ve karar alma süreçleri
- İnsan kaynağı yönetimi ve personel verimliliği
- Maliyet etkinliği
- Kurumsal amaç ve hedeflerin arka planındaki rasyonalite ve başarıların derecesi
- Hedef gruplarının memnuniyet derecesi
- Zaman aşımları ve sonuçları değerlendirilir.

1.4.5.Günümüz Performans Yönetimi Felsefesi

Performans yönetiminin etkili olabilmesi, çalışanın kişisel gelişiminin sağlanması ve performansının örgütün gelecek hedefleri doğrultusunda değerlendirilmesiyle ilişkilidir (İzgören, 2001; 99).

Bu anlayış günümüzde insan kaynaklarının vazgeçilmez bir parçası olmuştur. Bu sistemin örgüt yapısı içinde devamlılığını sürdürmesi için;

- Hedefler doğrultusunda ölçme, değerlendirme ve geliştirme uygulamalarının yapılması,

- İşletme açısından çalışanına karşı yükümlülüklerini yerine getirecek sistemler kurması,
- Çalışanın kendi performansını bilmesi ve performansının sonuçlarıyla ilgili fikirlerini ortaya koyabilmesi,
- Geri bildirim ve Değerlendirme süreçleri,
- Performans uygulamalarının ast - üst arasında hiyerarşik bir yapılanmadan çok bütünleştirici bir uzlaşma süreci olması,
- Bireysel ve organizasyonel amaçları bir bütün olarak algılayan yönetim süreci bilincinin benimsenmesi,
- Adil bir sistem ile başarı ödüllendirilmesi uygulanması gereklidir.

Canman'a göre; "Performans yönetimi sadece yönetimin söz sahibi olduğu bir süreç değildir. Çalışanın yöneticilerle birlikte uzlaşmaya vardıkları açık hedefler ve iş standartları çerçevesinde kendi performansları ve gelişmeleri konusunda söz sahibi oldukları bir süreçtir" (Canman, 2000; 140).

Etkili bir performans yönetimi anlayışında çalışanın işini nasıl ve ne şekilde başaracağı konusundaki stratejilerini geliştirmeli, aynı zamanda da örgütsel performansın geliştirilmesine yardımcı olmalı ve katkıda buldukları ölçüde adil bir şekilde ödüllendirmeli, ücretlendirmelidir.

Basit örgüt yapılarında bu işlevin daha tutarlı gerçekleştiği düşüncesi yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Örgütlerde bölümlerin sayısının az olması süreci daha tutarlı kılmaktadır. Çünkü performans yönetiminin örgüt hedeflerinde başarıya ulaşmasına yardım etme rolü, örgüt hedef ve amaçlarının, örgütün her kademesinde yukarıdan aşağıya doğru, dalga dalga yayılması ile gerçekleşecektir. Basit örgüt yapılarında bu yayılma daha hızlı ve net olarak gerçekleşecektir.

Üst yönetim, “performans odaklı yönetim sistemlerinin” başarıyla uygulanabilmesi için öncelikle bu yeni ortamın gerçeğini anlamak ve kabul etmek zorundadır (Barutçugil, 2002; 124).

1.4.6.Performans Yönetimi Sisteminin Temel Aldığı Modeller

Performans Yönetimi 3 model temel alınarak uygulanmaktadır. Bunları kısaca özetlemek gerekirse ;

- **Ölçüt Bazlı Performans Yönetim Sistemi** ; Bu sistemde iş tanımları dikkate alınır. İşgörenin geliştirilmesi, gelecek performans planı ve yönlendirme, geribildirim sistemi oluşturmaya yönelik bir amacı vardır. Çalışan kendi hedeflerini işletme hedefleri doğrultusunda hazırlamakta ve bu konuda yönetimden geri bildirim ile destek almaktadır.
- **Hedef Bazlı Performans Yönetim Sistemi** ; Bu sistemde çalışan örgütsel amaçları bireysel sorumluluk olarak algılaması sağlanmaya çalışılmaktadır. Böylece ortak amaçlar belirlenerek bir bütün olarak hareket edilebilecektir. İşgörenin yönetime katılmasını sağlayan bu modelde, yönetim personelin hedeflere olan yaklaşımı konusunda belli aralıklarla geri bildirim almalıdır.
- **Yetkinlik Bazlı Performans Yönetim Sistemi** ; Bu modelde performans sistemi yetkinlik temel alınarak hareket eder. Bilgi, yetenek, motivasyon ve kişilik özellikleri modelin odak merkezidir. Geliştirilen en çağdaş ve yenilikçi modeldir (Argüden, 2000; 146).

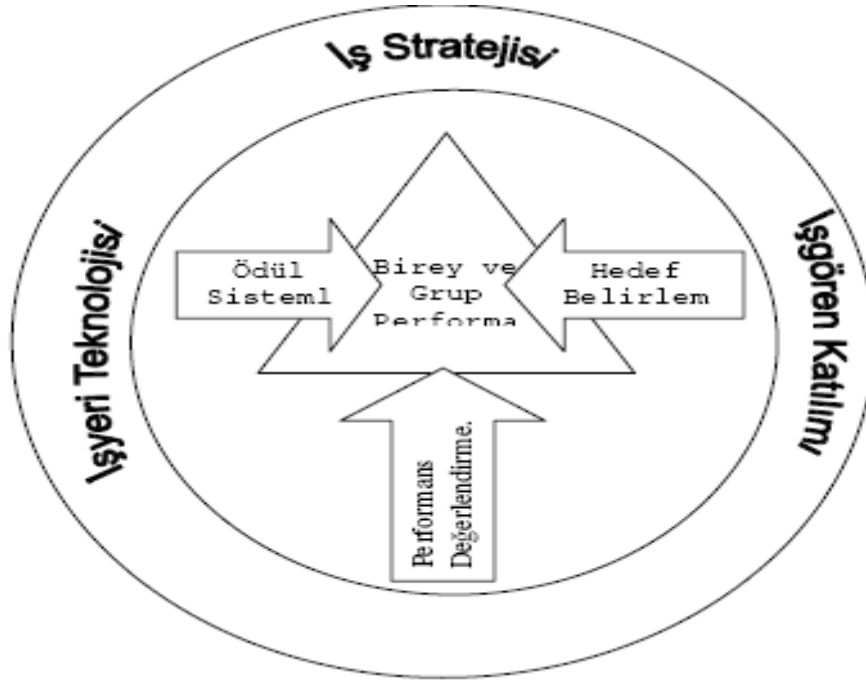
1.5. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN SÜREÇLERİ

Performans yönetimi, "kendini yönetme" üzerine odaklanmıştır. İnsanlara yardım edilerek ve rehberlik yapılarak gelişmelerine yardım edilir ve örgütteki insanlar bu konuda yöneticilere ve örgüte ihtiyaç duyarlar. Performans yönetimi ile uzlaşılan amaçlara yönelik olarak gerekli becerilerin kazandırılması bağlamında eğitime duyulan gereksinim açıkça ortaya çıkar. Bu süreçte çalışanlar geri bildirim elde eder, performansları incelenmiş olur ve rehberlik ve danışmanlık hizmetleri almış olurlar (Armstrong, vd.,1996; 262).

1.5.1.Hedef Belirleme Aşaması

Hedef belirleme; Bireyin çalışma davranışları ve çıktılarının tanımlanması bakımından yönetici ve çalışanlar arasında ortak bir ilişkiyi ortaya koymaktadır. Çalışanları uygun bir biçimde çalışma sonuçlarına yönlendirmede, çalışma tasarımlarını güçlendirmede, örgütün stratejik amaçlarına destek olur. Hedef belirleme, belirli bir iş veya çalışma takımı ile ilgili olarak görev ve sorumlulukları açıklar. Hedef belirleme, iş uygulaması açısından ele alındığı zaman bireyin amaçlarına odaklanır ve bireysel yardımlar ve çalışma sonuçlarına katkı sağlar. Hedef belirleme etkinlikleri, çalışma takımlarına uygulanması açısından ele alındığında doğrudan grubun amaçlarına yönlendirilmesini kolaylaştırır ve bireylerin müşterek eylemlerinin ve bütünüyle grup sonuçlarının güçlendirilmesine neden olur.

Şekil 1. 6 : Performans Yönetim Sistemi



Kaynak: Cummings ve Worley, **Organization Development and Change**, United States of America International Thompson Publishing, 1997; 372.

Performans yönetimi sistemi; hedef belirleme, geri bildirim ve yönlendirme ve değerlendirme aşaması olarak üç kısma ayrılır. Şimdi kısaca bu bölümleri inceleyelim.

Hedef belirlemenin en popüler alanlarından birisi amaçlara göre yönetim olarak adlandırılmaktadır. Hedef belirleme etkinlikleri en azından üç yolla performansı etkiler. İlk olarak, insanların düşüncesi ve eylemi üzerinde etkiler yapar. Bu etkinlikler gerçekleştirilirken hedefler yönündeki davranışlar üzerine odaklanılır. İkinci olarak, davranış hedeflere yönlendirilir, insanlar motive edilerek üzerinde anlaşılan zor hedeflere ulaştırılma çabası ortaya çıkarılır. Son olarak hedef belirleme etkinliği, hedefler zor fakat başarılabılır olduğu zaman işgörenleri fazla çaba harcamaya yönlendirir (Helvacı, 2002; 157).

Hedef belirleme istenilen nitelikte bir performans türüdür, performans değerlendirme, çıktının değerini belirler, ödül sistemleri arzulanan sonuçların tekrarlanmasını temin etmek için katkı sağlar veya güçlendirir. Çünkü performans yönetimi daha geniş bir örgütsel içerik içinde meydana gelir, en azından üç faktör içeriği çalışma performansını etkiler. Bunlar, iş stratejisi, işyeri teknolojisi ve işgören katılımıdır. Hedef belirleme, performans değerlendirme ve ödül sistemleri bu örgütsel faktörlerle ortak olarak sıralandığı zaman yüksek düzeylerde çalışma performansı eğilimi meydana gelir (Helvacı, 2002; 158).

Bir örgütün başarılı bir biçimde rekabet edebilmesi için iş stratejileri gereksinim duyduğu amaçları ve hedefleri tanımlar. Performans yönetimi, değerlendirmeyi ve işgörenlerin çalışma davranışlarını bu amaçlar yönünde güçlendirmeye odaklanır. İş davranışlarını, stratejik olarak amaçlara yöneltir.

Birey ya da grup üzerine temellendirilen performans yönetim uygulamalarını işyeri teknolojisi etkiler. Eğer teknoloji düşük ve çalışma bireysel işler üzerine tasarlanmışsa hedef belirleme, performans değerlendirme ve ödül sistemleri bireysel çalışma sonuçları üzerine yoğunlaşır. Eğer teknoloji yüksekse ve çalışma gruplar için tasarlanmışsa, performans yönetimi grup sonuçları üzerine yoğunlaşır.

George S.Odiorne Management by Objectives – A system of Managerial Leadership adlı çalışmasında hedeflere göre yönetimin etkinliğinden bahsetmiş, hedeflerin niteliklerinin aşağıdaki gibi olabileceğini belirtmiştir (Uyangil, 1994; 60).

- Rutin İşlere Yönelik Hedefler

- Sorun çözümlenmeye yönelik hedefler
- Etkinliği sağlamak için yenilik ve yaratıcılığa yönelik hedefler

1.5.2. Geribildirim ve Yönlendirme Aşaması

Performans yönetiminin bir diğer süreci de, çalışanların iş tanımında ve iş analizinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlamaktır. Bu geri bildirim çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği zaman çok yararlı olur. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüveni artırıcı geri bildirim almaktan hoşlanmakta ve geri bildirim aynı zamanda işgörenlerin ne yönde ilerlediğini görebilmeleri gibi önemli katkılar sağlamaktadır (Maitland, vd.,1998; 70).

İşgörenin ortak bir amaca ulaşması için çalışması gerekir. Bu ise çalışanın sözkonusu amacı bilmesi ve bunu benimsemesiyle olmaktadır. Eğer birey kendi işini bütünün bir parçası olarak algılasa amaca ulaşmak için kendi yaptığı işin gerekli olduğu duygusunu daha güçlü hisseder. Yöneticiden gelen olumlu tepkiler onun kişisel katkısının ortak çalışma içinde önemli bir unsur olduğunu anlamasını sağlar. Bir yöneticinin çalışanlarının performansı hakkında ne düşündüğünü bildirmesi onlara çalışmalarlarıyla ilgili geri bildirim sağlamasıdır. Kurumlarda hedef belirleme bir süreçtir; bu sürecin entegre ve spesifik olması aynı zamanda etkinliğinde belirler (Germirli, 2001; 32).

Bolton'a göre; "Geri bildirim, değerlendirme sürecinin sonunda, üst ve astların dönem sonunda yaptıkları değerlendirmeler olarak tanımlanabilir (Bolton, 1997; 224).

Söz konusu tanımın tarihçesine bakıldığında ise 16. yy'da ortaya çıktığını görmekteyiz. Avrupalı iki lider Calvin ve Loyolo bu yöntemi uygulamıştır. Sözkonusu liderler kişilerin güçlü ve zayıf yanlarını ortaya çıkararak bu bilgileri insanlarla paylaşmışlardır. Böylece insanlar kendilerini bu yönde geliştirmeye başlamışlardır (Drucker, 2000; 375).

Bu yöntem günümüzde performans yönetim sisteminin ayrılmaz bir parçası olarak kullanılmaktadır. Bu süreç yöneticinin sorumluluğunda gerçekleştirilmektedir. Geri bildirimden çalışanın en yüksek yararı sağlanması için geri bildirim konu olan işe ait performans standartlarının bilinmesi ve mevcut performansın bu standartlara göre değerlendirilmesi gerekir. Bu değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler değerlendirme görüşmesi sırasında çalışana aktarılmalıdır (Palmer, 1993; 56). Değerlendirme formları hazırlanırken performans standartlarının önem düzeyine göre ağırlıklandırılması optimum sonuçlar elde etmek açısından önem taşıyabilir.

Çalışanlar için bir motivasyon aracı olan geribildirim önemli bir işleve sahiptir. Bu genel işlevlerin dışında, performans değerlendirme etkinliği, kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile mevcut başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesini sağlar (Palmer vd., 1993; 66).

Woods'a göre; "Geri bildirim ve yönlendirmenin önemli işlevleri arasında; iş görenlerin eğitimi ve geliştirilmesi; eğitim programlarının ve politikalarının değerlendirilmesi, işgörenleri seçme sürecinin geçerliğinin belirlenmesi gibi önemli işlevleri olduğunu belirtmektedir" (Woods, 1997; 194).

Çalışanların hedeflerine ulaşmak için ne yapmaları gerektiği ve hangi yolları izleyeceklerini bilmeleri gereklidir. Bunun sağlanabilmesi için çalışanın hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi gerekmektedir. Organizasyonlarda yönetici ve yönetici adaylarını çeşitli yönetici pozisyonlarına hazırlamak için birçok eğitim tekniği uygulanmaktadır. Bu teknikler içerisinde farklı bir yaklaşımla çalışanların "iş başında" performanslarının düzenli bir şekilde gözden geçirilerek yönlendirilmesi "coaching" olarak tanımlanmaktadır (Wexley vd., 1991; 156).

Bu süreçte en önemli sorumluluk üstlere düşmektedir. Üst yönetim astına destek verebilir, bilgilenmesi ve beceriler kazanmasına destek olabilir. Yönetici yönlendirme kavramını astına çok iyi bir şekilde tanıtmalı bununla ilgili yapılacak olan uygulamalar hakkında bilgi vermelidir. Bu sistem yöneticinin olağan görev ve faaliyetleri içerisinde yer almalıdır (Uyangil, 1994; 105).

Performans değerlendirme s¼recinde hem değerlendirilen çalışan bir y¼n duygusu kazanır hem de enerjisini amaca y¼neltmesi kolaylaşır. Performansın, politika ve kişisel yakınlık gibi fakt¼rlerden çok yetkinlik temelinde değerlendirilmesini g¼vence altına alır (Werner, 1993; 151).

1.5.3.Değerlendirme Aşaması

Performans değerlendirme, performans y¼netiminin en ¼nemli işlevleri arasında yer alır. Performans değerlendirme ile genel olarak kişinin, kurumun ya da grubun herhangi bir konudaki etkinliğini bir takım ¼zelliklere g¼re analiz etmeye ve başarı d¼zeyini belirlemeye y¼nelik çalışmalar kastedilmektedir.

Palmer'e g¼re; "Performans değerlendirme, bir değerlendiricinin ¼nceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ¼lme yoluyla, iřg¼renlerin işteki performansını değerlendirmesi s¼recidir" (Palmer, 1993; 9). Diğer bir anlatımla performans değerlendirme, belirli bir iş ve g¼rev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve g¼rev tanımını ne d¼zeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır (Fındıkçı, 2000; 297).

Bir başka tanıma g¼rede; iřg¼renin sadece çalıştığı işteki etkinliğini değil, bir b¼t¼n olarak başarısının ¼l¼lmesidir (Graham vd. , 1992; 233). Değerlendirme bir kişinin işteki performansı, başarılılığı ve başarısızlığı hakkında bir yargıya varma s¼recidir (Canman, 2002; 163).

Performans değerlendirme, çalışma sonuçlarını iyileştirmek için performans verilerini toplama ve yayma işlemlerini kapsar. Performans değerlendirme, bireylere ve çalışma gruplarına performans geri bildirimini sağlayan insan kaynakları y¼netimi girişiminin temelidir.

Performans değerlendirme, çalışmayla ilgili başarıları, g¼l¼ y¼nleri ve başarısızlıkları ortak bir değerlendirmeye tabi tutan sistematik bir s¼retir. Aynı zamanda, mesleki geliştirme danışmanlığı, şirkette insan kaynaklarının çeşitliliği ve g¼l¼ y¼nleri hakkında bilgi sağlar ve bu s¼rete iřg¼ren performansını geliştirmede ¼d¼ller kullanır.

1.5.4. Gelişim Planlaması

Personelin performansının değerlendirilmesi esnasında önemli olan bir hususda; organizasyon içerisinde hissedilir bir güven duygusu oluşmadan değerlendirmenin yapılmamasıdır. Güven duygusu oluşmadan yapılan değerlendirmeler kişiler arasında yanlış anlaşılmalara neden olabilir ve kaliteyi etkileyebilir. Amacından sapan değerlendirmeler kişilere ve organizasyona zarar verici boyutlarda ulaşabilir (Özay, 2001; 40).

Çalışanların gelişimlerinin planlanması, performans yönetimi sisteminin sürekliliği için kritik bir noktadır ve çalışanların memnuniyeti, motivasyonu için önemlidir.

Değerlendirmeler bir yandan organizasyonel bir kontrol aracı olarak bireysel performansın düzeyini belirlemeye çalışırken, sistem bir yandan da bu belirlemeler ışığında bireysel performansı geliştirmeyi de amaçlamaktadır (Uyargil, s:98).

Çalışanın performansını geliştirmek, organizasyonun misyonlarından biri olduğundan ve sürekli öğrenim ve profesyonel gelişimi en yüksek seviyede tutmak ve iş gücünün genel olarak kalitesini artırması açısından önemlidir.

Gelişim planlama sürecine en kapsamlı ve güncel örnek olarak geliştirilen Cave ve Thomas modelini örnek gösterebiliriz.

Bu modele göre gelişim planlaması süreci şu aşamalardan oluşmaktadır (Özay, 2001;41).

- **Performans ve gelişim mutabakatı:** Performans ve gelişim mutabakatı çalışanların yöneticileri ile hedefler ve sorumlulukları ile ilgili karşılıklı anlaşmaya vardıkları durumdur. Gelişim planı mutlaka kişiye özel olmalıdır. Mutabakat genellikle resmi bir değerlendirme toplantısında gerçekleştirilir ve elde edilen sonuçlar performans formlarına yansıtılır. Yöneticiler ve çalışanlar toplantı öncesinde belirlenmiş işleri, hedefleri; performansın, yeterliliklerin, kabiliyetlerin nasıl geliştirilmesi gerektiğini; özellikle yöneticinin

hangi alanda yol göstermesi ve koçluk yapması gerektiğini göz önünde bulundurarak toplantıya hazırlanmalıdır.

Performans ve gelişim mutabakatı, yapılacak işi, alınacak sonucu, gerekli performans standartlarını ve yeterlilik seviyelerini tanımlar.

Performans ve gelişim mutabakatı toplantısının kapsamı genelde şu unsurları içerir (Cansever, 29).

- Çalışanın mevcut durumda ne yaptığı
 - Değişen gereksinimler nedeniyle çalışanın ileride ne yapabileceği
 - İşin yeterlilikler ve gereksinimler bakımından ne şekilde yerine getirileceği
 - Performans standartları ve gereksinimleri bakımından işin beklenen çıktılarının neler olduğu
 - Bilgi, kabiliyet ve yeterliliklerin neler olduğu
 - Çalışanın ihtiyaçlarından oluşur.
- **Performans ve gelişim planı:** Performans ve gelişim planı, çalışanların gerçekleştirmesi gerekenleri, performanslarını geliştirmek için gerek duydukları yeterlilikler ve yöneticilerin çalışanlarına sağlaması gerekenler arasında birincil bağlantıyı oluşturur.

Performans ve gelişim planı hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilecekler, terfi standartları, iş öncelikleri ve her bir işe verilen önemi vurgular. Hangi performans kriterlerinin ölçüleceği ve yeterlilik seviyesine ulaşıldığını ölçmede hangi kanıtların kullanılacağı hakkında mutabakatları içerir. Bu çalışanlar için bir hazırlık ve personel gelişim planı ile bağlantıyı sağlar (Cansever, 29).

- **Çalışma ve Gelişim (Destek):** Performans yönetimi sistemi, çalışanların önceden mutabakat sağlanan plan ve sonuçlar uyarınca çalışmalarına yardımcı olur. Bu bir iş ve insan kaynaklı bir aktivitedir. Neyin tamamlandığına, nasıl tamamlandığına ve elde edilen sonuca odaklanmıştır. Ancak sonuca odaklandığı kadar kişisel gelişime, öğrenime yardım etmeye ve gelecek için onları desteklemeye önem verir.

Vurgu, performansın yıl boyunca yönetilmesinde olmalıdır. Bu sürekli izleme, geribildirim ve resmi değerlendirmeyi kapsar. Sistemin bir diğer önemli unsuru da destektir. Koçluk ve yön gösterme olarak sürekli olarak devam eder ve başarı için çalışanlara kaynak sağlamaktan, çalışana gösterilen ilgiye kadar çok çeşitli boyutlardadır (Cansever, 30).

- **Sürekli İzleme ve Geribildirim:** Performans yönetiminin en önemli parçalarından biri performansın sürekli yönetilmesi, performans standartlarının sürekli geliştirilmesi ve tespit edilenler uyarınca izleme, ölçüm ve geribildirimlerin gerçekleştirilmesidir.

Performans yönetimi çalışanlar ve yöneticilerin bir araya gelerek belirli bir çerçevede yapılanlar, yapılacaklar ve nasıl yapılacakları üzerine anlaşma sağladıkları bir ortam olmalıdır. Ancak bu yaklaşım birçok yönetim tarafından gözden kaçırılabilir veya bilerek göz ardı edilebilir. Bunun nedeni yönetimin bunun önemini tam olarak kavrayamamasından kaynaklanabilir. Bu nedenle performans yönetimi, yönetimin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde tasarlanmalıdır. Temelinde süreç boyunca çalışan ve yönetici arasında açıklık, dürüstlük, pozitiflik, çift taraflı iletişim olmalıdır.

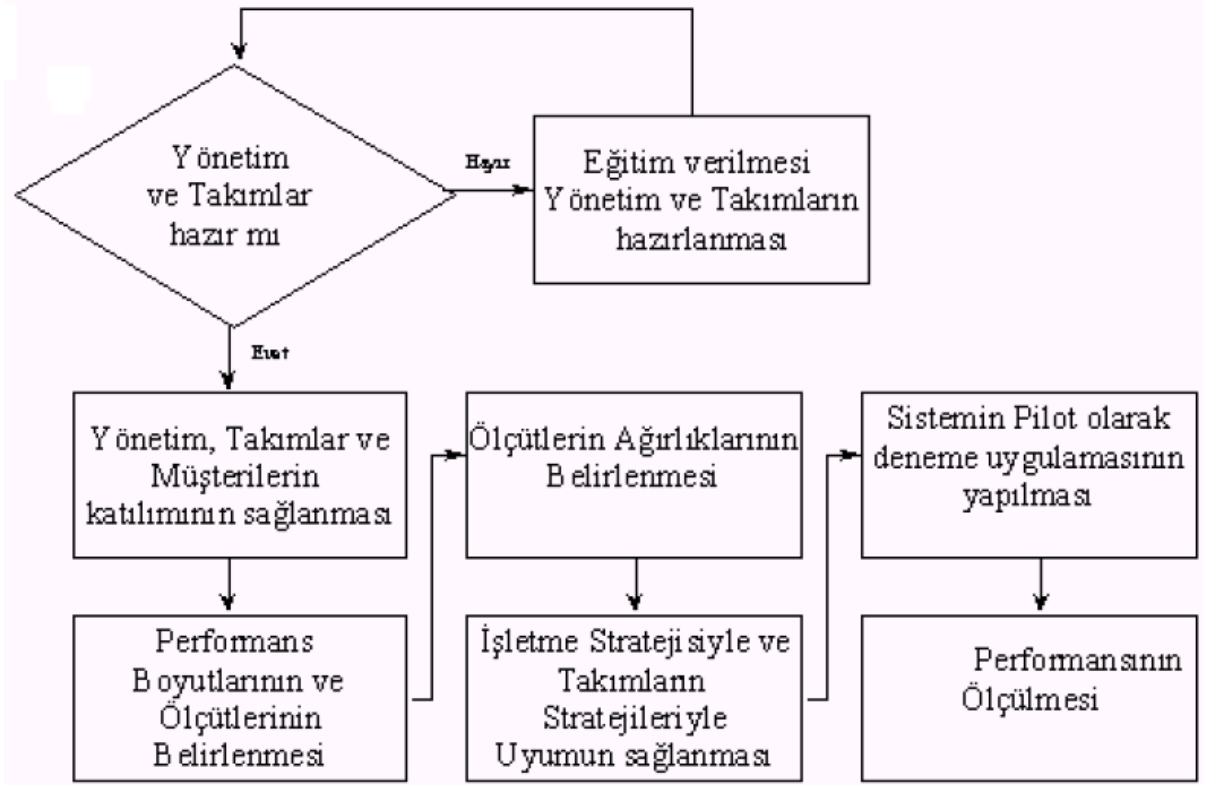
1.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ

Modern performans yönetimi sistemlerini üç başlık altında inceleyebiliriz. Takım bazlı performans yönetimi, 360 derece performans yönetimi ve hedeflere göre performans yönetimi olarak ayırabiliriz.

1.6.1. Takım Bazlı Performans Yönetimi

Takım çalışmasını destekleyen yönetsel sistemlerin en önemli alt sistemlerinden biri takım performansının ölçümüdür. Bugün ulaşmak istedikleri hedefler için büyük bütçeler ayıran pek çok firma, çalışanlarının performansını bireysel başarıyı temel alarak ölçtükleri için misyon ifadelerinde yer alan başarıyı asla gerçekleştirememektedirler.

Şekil 1.7 : Takım Bazlı Performans Yönetimi Sistemi Döngüsü



Kaynak : Jones, 1999; 30-32

Takım çalışması yaklaşımı süreç odaklıdır ve bu nedenle performans değerlendirmenin bu süreç içinde gerçekleştirilmesi gereklidir. Takım çalışmasında bireysel verimliliğin önemi düşünüldüğünde, takımın ve bireyin performansına aynı anda odaklanan takım bazlı performans değerlendirme sistemleri kullanılmalıdır. Takım performansını ölçecek bu sistem iki temel unsurdan oluşmaktadır;

- Bireyin performansı

- Takımın Performansı

Bu iki kavram karşılıklı etkileşim içinde çalışmakta ve sonuçta örgütün performansını doğrudan etkilemektedir (www.kalder.org, Erişim Tarihi: 22.11.2007)

Takım oluşturmanın en genel amacı, birbirleriyle dayanışma içinde olan, destekleyen ve birbirine güvenen bir örgüt oluşturup, belirlenen hedeflere ulaşmak ve aynı zamanda bu işi yaparken, çalışanların davranış biçimlerine, değer farklılıklarına ve becerilerine saygılı olmaktır (Özkalp, 1988; 57).

Takım oluşturma grubun problem çözme yeteneğini geliştirmek, çalışanlar arasındaki mevcut sürtüşmeleri gidermek ve onları mevcut amaçlar doğrultusunda birleştirmekle mümkündür.

Takım oluşum sürecinde (Keçeciöğlü, 2000; 68);

- Takımın içinden ya da dışından bir kişi ortaya çıkan ya da oluşabilecek bir problemin farkına varır.
- Sorunun çözümü için takım üyeleri birlikte çalışarak sonuca ulaşır.
- Sorunun çözümü için takım üyeleri birlikte eyleme geçer.
- Takım üyeleri birlikte gelişmeleri gözlemler, sonuçları değerlendirir ve gerekirse yeni çözüm yolları üretir.
- Gerektiğinde bu süreç takım üyeleri tarafından sıklıkla tekrarlanır.
- Takım oluşturma süreci; bir problem olduğunun farkına varılmasıyla başlar. Bu şekilde takımın sorununun ne olduğu ortaya çıkar ve problemi oluşturan nedenler hakkında bilgi toplanır. Problemi oluşturan nedenlerin belirlenmesiyle eylem planına geçilir. Sürecin sonunda sonuçlar tüm takım üyeleri tarafından değerlendirilir ve belirlenen çözüm yolları uygulanır. Bu sürecin sonunda takım, çalışmalarına devam ederek gelişimini sürdürür. Eğer takım lideri, takımın oluşabilmesi için gerekli, yetenek, tecrübe ve

bilgiye sahip değilse, bu süreci yönlendirecek dışarıdan bir uzman gerekebilir (<http://sern.ucalgary.ca/courses>, Erişim Tarihi: 03.01.2008).

Şekil 1.8 : Takım Çalışması



Kaynak : Keçecioğlu, 2000; 69

Keçecioğlu'na göre; "Takım yapılanma süreci bir işbirliğini ifade eder. Sinerjik bir takım olarak biz bu takıma neler katabiliriz ve bu katkılarımızla neler yaratabiliriz düşüncesi esastır. Bu süreç içerisinde başarılı bir takım oluşturmak için, katılımçılık ve işbirliğini sağlamak gerekmektedir" (Keçecioğlu, 2000; 69).

Başarılı bir takım çalışması ve takımın yüksek performans göstermesinde, takım üyelerinin karakteristik özellikleri ve takım içerisindeki rollerinin de önemli bir etkisi vardır.

Başarılı bir takım çalışmasının sağlanması için takımların bazı karakteristik özelliklere sahip olması gerekmektedir ;

- **Amaç odaklılık :** Bir takımın belirlediği amaçları takım üyeleri ne kadar çok benimser ve paylaşırsa başarı oranı o derece yüksek olacaktır.
- **Doğru oyunculara sahip olmak :** Takımın hedefine göre doğru yetenek ve beceriye sahip oyuncu ve yöneticilere sahip olmak.

- **Takım çalışması önceliklidir** : Yönetim, takım çalışmasını birinci öncelik olarak benimsemelidir.
- **Yönetimin katılımı vardır** : Yönetim, takımın arkasında yer alır ve her türlü konuda takıma destek verir.
- **Mükemmel bir iletişim vardır** : Takım kendi içinde ve yönetim ile etkin iletişim içerisinde olmalıdır.
- **İyi derecede bilgi sahibidir** : Kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda takım ve yönetim gerekli bilgiye sahiptir.

Etkili bir takım oluşturabilmek için takım üyelerinde olması gereken yetkinlikler ise şöyledir (Margerison, 2001; 117 - 122);

- Tavsiye almak ve vermek
- Yenilik Yaratmak
- Gelişim sağlamak
- Organize etmek
- Denetleme ve kontrol
- Performansı Ölçümü

Çalışanların motivasyonunu koruyabilmek için takım lideri kişinin yetenek ve becerilerine uygun olarak yönlendirme sağlamalıdır (Wright , 1996; 91).

Verimli bir takım çalışması için takım üyelerinin karakteristik özelliklerinin nasıl olması gerektiğiyle ilgili yedi rol belirlenmiştir (Belbin, 1981;112). Belbin'in tanımlamasıyla bu yedi rol ve açıklamaları şöyledir ;

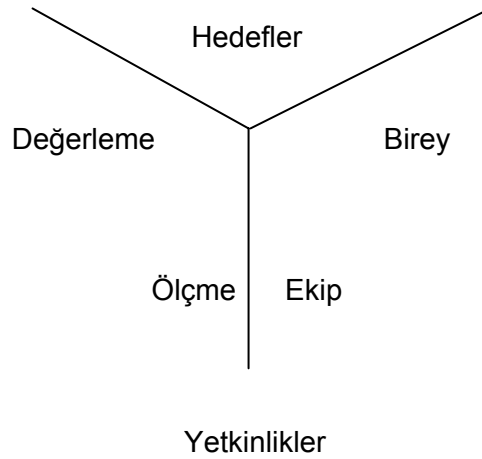
- **Başkan** : Takıma başkanlık eden ve çalışmalarını koordine eden kişidir. Kişilik özelliği olarak baskın yapıdadır. Hitabet yeteneğine sahiptir, insanları dinler, insanları ve olayları yargılama konusunda adildir. Bu kişiden beklenen en önemli özellik ; yaratıcı ve zeki olması değil , disiplinli, dengeli ve sonuç odaklı olmasıdır. İşin başından sonuna kadar diğer takım üyeleri ile işbirliği yapar.
- **Şekillendirici** : Oldukça hızlı, dışadönük ve baskın bir kişiliktir. Görevlerde lider konumdadır ve başkan olmadığında onun işinide üstlenir. En güçlü yanı çalışmaya ve göreve karşı duyduğu istekte yatar, ama sabırsız, alıngan, sinirli ve fazla hassas olabilir. Takımda ona üyeleri motive etmek için ihtiyaç vardır.
- **Bitki** : Bitki rolündeki kişi içe dönüktür. Fakat entellektüel olarak baskındır. Kişilik özelliği olarak orjinal fikirlerin ve yeni tekliflerin kaynağıdır. Takımın hem en zeki hemde yaratıcı kaynağıdır. Bu kişinin en zayıf yanı detaylara dikkat etmemesi ve eleştirilere karşı hassas olmasıdır.
- **Gözlemci – Değerlendirici** : Yaratıcı bir zekadan çok analitik bir zekaya sahip kişilik özelliği gösterirler. Onun takıma en önemli katkısı, bir tartışmanın akışını önceden farkedebilmesidir. Genellikle takıma diğerlerinden daha az dahil görünür. Kendi elindeki verilerle ilgilenir ama çok iyi bir kalite kontrolcüdür.
- **Kaynak Araştırmacı** : Dışa dönük, rahat ve sosyal bir kişilik yapısına sahiptir. O takıma yeni fikirler , yeni gelişmeler ve yeni anlaşmalar getiren kişidir. Transfer komitesinde çalışan yöneticiler örnek verilebilir.
- **Şirket Çalışanı** : Bu roldeki kişi , pratik bir organizasyon düzenleyicisidir. Fikirleri, yönetilebilir ve uygulanabilir görevlere dönüştüren kişidir. Zaman planlamaları, grafikler ve diğer planlar onun işidir. Metodik, güvenilebilir ve verimli bir çalışandır. Yönetici olamaz ama idari işlere kolayca adapte olur.
- **Takım Çalışanı** : Takımı bir arada tutan kişidir. Takım üyelerini dinleyip anlamaya çalışır, onlara destek olur, cesaretlendirir ve takım içindeki

kaynaşmayı sağlar. Herkes tarafından beğenilen popüler bir kişidir. Fakat takımın içine olduğunda farketmeyeceğiniz ama gittiğinde yokluğunu anlayacağınız tarzda bir kişiliktir.

Birçok takım, “dinamik değerlemeye” ihtiyaç duyar. Performans ölçümünün, hedeflere doğru gidilirken her aşamada yapılması hem takım hakkında bilgi verir, hem de değişimler hakkında bilgi edinilmesini sağlar. Örneğin ; takımın birlikte çalıştığı süre de; takım süreçlerine direk etki eden bir faktördür. Bunun için zaman içinde bir takımın süreçleri hakkında toplanan bilgi, aynı takımın ilerde de aynı davranış biçimiyle çalışacağı anlamına gelmeyebilir. Ayrıca bu bilgi, diğer bütün şartların etkisi aynı olsa bile , daha uzun süre çalışan ekiplere genellenemez. Takım içerisindeki dinamikler gibi, takım üyeleride değişebilir (Brannick, 1997; 3).

Bu yüzden takımların dinamik değerlemeye ihtiyacı vardır. Yani takımın performansını etkileyen değişimlerin takip edilmesi , değerlendirilmesi ve ne anlama geldiklerinin belirlenmesi gerekir. Böylece geri besleme sağlanabilir ve düzeltici faaliyetler uygulanabilir (Bowers, 1997; 49).

Şekil 1.9 : Takım Bazlı Performans Yönetimi Yıldızı



Kaynak : Johnston, 1997; 311

Herhangi bir takım bazlı performans yönetimi sistemi aslında bu şeklin içinde veya yüzeyindeki bir noktaya denk gelmektedir. Karma sistemler, farklı sistemlerin belirli yüzdelerle ağırlıklandırılıp birlikte kullanıldığı sistemlerdir. Takımlar hakkındaki

araştırmalar, bireylerin işlerini yapmak için gerek duydukları yetkinliklerin ötesine geçmelidir. Bundan dolayı gerektiğinde görev değişimi ve bireyler arasındaki uyum önem kazanır. Ancak bazı durumlarda belirli davranışların takımanı yoksa bireye mi bağlı olarak ortaya çıktığını tanımlamak zorlaşır. Örneğin; hem takım için hem de bireyler için ortaya konan ölçütlerin hangilerinin bireylere ait hangilerinin takıma ait olduğunun iyi bilinmesi gerekir. Bu durum karma sistemlere neden ihtiyaç duyulduğunu bir ölçüde açıklamaktadır. Ancak karma sistemlere takım, birey ayırımı yüzünden değil, hedef yetkinlik ayırımı yüzünden de ihtiyaç duyulur. Bir başka karar verilmesi gereken noktada değerlemenin süreç yoksa sonuca göre mi olacağıdır.

İş hayatında takımlar genellikle hedefe ulaşıp ulaşmamalarına göre değerlendirilir. Ancak sonuçlar çoğunlukla başka değişkenlerin etkisinde de bulunur.

Takım Bazlı Performans Değerlendirmesinin şu noktalarda önem kazanmaktadır;

- Bireysel Hedefleri lmek
- Bireysel Hedeflerin Değerlemesinin yapılması
- Takım Hedeflerini lmek
- Takım Hedeflerinin Değerlenmesinin yapılması
- Bireysel Yetkinlikleri lmek
- Bireysel Yetkinlikleri Değerlendirmek
- Ekip Yetkinliklerini lmek
- Ekip Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi

Karma sistemlerde değişik metodların ağırlıklandırılması ile oluşmaktadır. Takım bazlı performans değerlendirmesi sisteminde de kullanılacak olan metodların eşit olarak ağırlıklandırılması gerekmektedir.

Hem yöneticilerin hemde takım üyelerinin takım bazlı bir yönetim sistemine geçildiğini algılaması ve bunu içselleştirmesi, performans ölçümü ve değerlendirme sisteminin kurulması ve etkin uygulanması açısından kritik bir öneme sahiptir. Burada ki önemli nokta; bu yönetim anlayışının örgüte yararlı olacağı düşüncesini kabul ettirmektir. Dolayısıyla bu noktanın atlanması sistemin sağlam bir temel üzerine kurulmamasına neden olur.

Yönetimin, takım bazlı performans yönetimi sistemine ne kadar hazır olduğunu anlamak için aşağıdaki sorulardan yararlanılabilir ;

- Yönetim örgüt ile ilgili bilgileri (stratejiler, maliyetler, finansal durum vs.), takım üyeleriyle paylaşmaya hazır mı?
- Rekabet üstünlüğünü tehlikeye atacak bilgilerin dışarıya sızdırılmasını engelleyecek prosedürler oluşturuldu mu?
- Yönetim ölçüm sürecinin geliştirilmesini destekliyor mu?
- Yönetim örgütün kendi performansını ölçmek için hedefler ve ölçüm kriterlerinin belirlenmesi sürecine katılıyor mu?
- Yönetim örgütün ölçüm sistemini anlayacakları bir eğitimi destekliyor mu?
- Anahtar yöneticiler projeye katılacaklar mı?
- Üst yönetimden sorumlu kim olacak?
- Geri bildirim tüm şartlarda verilecek mi?
- Yöneticiler ve takım üyeleri; problem çözme, takım çalışması gibi becerilerini geliştirdiler mi?
- Yönetimin, takımın karar verme sınırlarını belirledi mi? Takıma süreç içerisinde bu sınırları geliştirme yetkisi verdi mi?

Takımın, takım bazlı performans yönetimi sistemine ne kadar hazır olduğunu anlamak için aşağıdaki sorulardan yararlanılabilir ;

- Takım üyelerinin hedeflere ve amaçlara “işbirliği” içerisinde ulaşmak konusundaki yaklaşımı nedir?
- Takım üyeleri grup olarak hangi amaca hizmet ettiklerinin farkında mı?
- Takım üyeleri performanslarının hem yönetime hemde diğer üyelere raporlanmasına hazır mı?
- Takım üyeleri birbirlerine karşı güven duymaya hazır mı?
- Takım üyeleri kulübün beklentilerinin farkında mı?
- Takım üyelerinin beceri ve yetkinlikleri yeterli mi?

Yönetim sürecinin bu soruların cevaplarının değerlendirilmesinin ardından başlaması uygundur. Aksi halde sağlam temeller üzerine kurulmadan başlayan bir süreç verimli olmaktan çok sıkıntı ve sorunların kaynağı olacaktır (Jones, 1999; 2).

1.6.2. 360 Derece Performans Yönetimi

360 derece performans yönetimi sistemi; çalışanın kendisinden beklenen performansını ölçmek ve çalışanı farklı açılardan değerlendirmek için çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında amirlerinden, çalışma arkadaşlarından, müşterilerden ve ilgili olduğu kişilerden görüş ve bilgi toplayan bir değerlendirme sistemidir.

Örgütlerin yapılarının büyümesi ve yöneticilerin uzman personelin değerlendirilmesinde yetersiz kalması ve ayrıca bir çalışanın farklı bölümlerde yer alan kişilerle ortak çalışmalarını tek bir değerlendiriciyle sonucu ulaşmayı yetersiz kılmıştır. Çalışanların çok fazla insanla birlikte çalışması ve tek bir yöneticinin değerlendirmesinin yetersiz olması 360 derece performans yönetimi sistemini gerekli kılmıştır. Özellikle yatay organizasyon yapılarının bulunduğu ortamlarda bu

değerlendirme sistemi optimum sonuçlar elde etmek açısından önemli olabilmektedir.

Yeni yönetim anlayışı, karar alma süreçlerine personelide dahil ederek onların görüşlerini almayı amaçlamaktadır. Futbol kulüplerinin başarı sağlamasında takım ruhunun ve takım birlikteliğinin önemi ve takım çalışması göz önüne alındığında 360 derece performans değerlendirme sisteminin kulüp için yararlı olabileceği düşünülebilir.

360 derece performans yönetimi sistemi; örgütlerin hedef ve stratejilerini destekleyici ve bunun yanında personelin kişisel ve mesleki gelişiminde katkı sağlayan bir sistemdir. Fakat bu sistemin negatif yönü; uygulama esnasında ortaya çıkabilecek hatalar sonucunda motivasyonu düşürücü ve personelin ilişkilerini zedeleyici bir durumun ortaya çıkmasıdır.

360 derece performans yönetimi sistemini uygulayan örgütlerin beklentisi, personellerinin davranışlarında motive edici bir değişiklik olması ve daha iyi bir performans göstermesidir (Edward, Even, 2000; 37).

Sorunların en aza düşürülmesi için sistemin örgüt yapısına uydurulması kademe kademe olmalı ve hataların tespit edilerek o anda çözülmesi sağlıklı bir değerlendirme sistemi oluşması açısından önemlidir.

360 derece performans değerlendirme, hem organizasyona hem de çalışanlara geri bildirim vermesi açısından yönetsel yapısının en önemli bilgi kaynağıdır ve organizasyonun bütün fonksiyonlarının uyum içerisinde çalışmasının teminatıdır. Bu yöntem, uygun şekilde kullanıldığı takdirde, organizasyona olumlu sonuçlar sağlamaktadır. 360 Derece Performans Değerlendirme, çalışanın yaptığı işe yönelik performansının sadece amir bakış açısından değil, organizasyonun ilişki içinde olduğu çalışma arkadaşları, ast, kendi müşterileri gibi kaynakların görüşlerinin de dikkate alınarak değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir.

360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi'nin çalışana ve organizasyona sağlayacağı yararlar aşağıda sıralanmıştır;

- İşe göre çalışan yerine, çalışana göre iş yaratılmasına olanak sağlar.

- Farklı seviyelerde ve birden fazla sayıda değerlendiriciye olanak vermek suretiyle bir kişinin sübjektif değerlendirmesini engeller.
- Çalışanların yaptıkları işi çevresindekiler tarafından nasıl algılandığını görmesine olanak sağlar. Müşteri memnuniyeti anketi yapılarak ilişki içerisinde kişilerinde değerlendirmeye katılmasına olanak sağlar.
- Bireye sağlanan geri-bildirim yöntemi ile çalışanların sistem içindeki yerlerini karşılaştırmalı olarak görebilmelerine olanak sağlar. Eksik yönler tespit edilerek gelişim programları hazırlanabilir.
- Amirler, çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri konusunda daha geniş bilgi birikimine sahip olur.

Yöneticiler, gerek çalışanın iş performansını direk olarak gözlemleyebilmesi gerekse işin gerekleri ile çalışanın yetenekleri arasındaki uyumu izleme olanağına sahip olması açısından değerlendirmeyi gerçekçi ve doğru şekilde yapabilecek kişiler olarak kabul edilir (Barutçugil, 2002; 197).

360 derece performans değerlendirme sürecinde yer alan diğer bir değerlendirici de astlardır. Astların değerlendirme sürecine katılmaları, özellikle yöneticilerin değerlendirmeleri sırasında kullanılan avantajlı bir yöntemdir. Özellikle bir yöneticiye bağlı ast sayısının fazla olduğu büyük organizasyonlarda bu yöntem daha da avantajlı olmaktadır. Bunun nedeni; astların değerlendirme puanlarının ortalamasının alınması ve değerlendirme sonuçlarında ortalamalara yer verilmesinin yanlılıklara karşı koruyacağı düşüncesidir (Ergin, 2002;138).

360 derece performans değerlendirme sürecinde yer alan bir diğer değerlendirici ise kişinin kendi kendisini değerlendirmesidir. Öz/kişisel değerlendirme olarak da anılan bu yöntemde araştırmalar, kişilerin kendilerini değerlendirmelerinin hem olumlu hem de olumsuz bazı etkilerinden söz etmektedirler. Kişinin kendini değerlendirmesi, bireyin kendisine bir hedef saptaması ve o hedefe olan motivasyonunu artırdığı gerekçesiyle olumlu bir etkiye sahiptir (Ergin, 2002; 139).

360 derece performans değerlendirmesinde yer alan değerlendiricilerin güvenirlik ve yanlılık problemleri ile karşılaşması olasıdır. Bu nedenle, performans değerlendirmesinin gereki ve en az hata ile yapılması için mümkün olabildiğince farklı kaynaklardan bilgi toplanarak, bir araya getirilmesi gerekmektedir.

1.6.3. Hedef Bazlı Performans Yönetimi

Çalışanların ve örgütlerin amaçlarını birleştirerek çalışanlarını motive etme, değerlendirme, eğitme ve örgütün başarısını geliştirme amacı taşıyan bir değerlendirme sistemdir. Hedeflere göre değerleme yapabilmek için öncelikle örgütün uzun vadeli amaçlarının belirlemesi ve daha sonra organizasyonel, bölümsel ve bireysel amaçların açıklığa kavuşması gerekmektedir. Bu yönetim sisteminde başarıya ulaşmak için öncelikle tüm bu hedeflerin çalışanlar ve yöneticiler tarafından ortaklaşa belirlenmesi ve işbirliği içinde gerçekleşmesi gerekmektedir.

Hedeflere göre performans yönetim sisteminde önemli olan nokta; çalışanların amaçlarının kendi bölümleri ve örgütün amaçlarıyla bütünleştirmek olmalıdır.

Hedef Bazlı Performans Yönetimi, yönetici ile çalışanının karşılıklı görüşerek hedef belirlemesini ve belirli hedeflerin elde edilmesine dayalı olarak çalışanın değerlendirilmesini içeren bir yönetim yaklaşımıdır. "Hedeflerle Yönetim" in amacı, kuruluşun yönetsel konularda kurumsal yönünü ve hedeflerini belirlemek ve tanımlamaktır. Kurumların hedefleri ile çalışanlarının hedeflerini bağdaştırmayı, bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak faaliyet planlarını oluşturmayı ve elde edilen sonuçları değerlendirmeyi amaçlayan bir yönetim sistemidir.

Çalışanların yönetime katılmasına imkn veren bir sistemdir. alışan ve yöneticisi bir araya gelerek, kurum hedefleri doğrultusunda ve çalışanın sorumluluk alanları kapsamında hangi hedeflerin konulacağına ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağına birlikte karar vermektedir. Konulan hedefler doğrultusunda, çalışanın ortaya koyduğu çabalar ve sonuçları hakkında, kişi ve yöneticisi bir araya gelir ve çalışan sonuçlara etki edecek, çabalarının yönünü, şeklini ve davranışlarını

yöneticisinden aldığı geribildirimler doğrultusunda değiştirebilir. Böylelikle kurumun performansı çalışanın da katılımıyla etkin bir şekilde yönetilmiş olur.

Performans odaklı bir yönetim anlayışını yakalamak ve sürdürmek için etkili bir sistem olan 'Hedef Bazlı Performans Yönetimi' anlayışının etkili bir şekilde uygulanması için her şeyden önce üst yönetimin bu sistemi sahiplenmesi ve desteklemesi şarttır. Hedeflerin belirlenmesi aşamasında konulacak hedefler iyi analiz edilmeli ve örgüt yapısına uygun olmalıdır. Belirlenen hedefler hakkında çalışanlara geribildirimde bulunulmalıdır. Hedeflerin belirlenmesi kademeli olarak bir paylaşım ve iletişim süreci içinde sürdürülmelidir. Bu anlamda öncelikle yönetsel hedefler, yöneticiler tarafından görüş birliği ve uzlaşımı ile belirlendikten sonra süreç ve bölüm hedefleri belirlenmeli; bütün bu aşamalarda hedefler, diğer ilgili yönetici ve ilgililerle paylaşılmalıdır. Daha sonra çeşitli iletişim kanallarıyla tüm kuruluş çalışanlarına duyurulmalı ve çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır (<http://www.ikademi.com>, Erişim Tarihi: 16.07.2008).

İKİNCİ BÖLÜM

PERAKENDE SEKTÖRÜ VE ZİNCİR MAĞAZALAR

2.1. PERAKENDECİLİĞİN TANIMI

Perakendeciliği tanımlamak için çok farklı yaklaşımlar bulunmaktadır, fakat hepsinin ortak noktası mal ve hizmetlerin doğrudan doğruya son tüketiciye veya kullanıcıya pazarlanmasını vurgulamalarıdır.

Perakendecilik, ürün ve hizmetlerin ticari bir amaçla kullanmama veya tekrar satmama, kişisel veya ailesel gereksinimleri için kullanmaları koşuluyla, doğrudan doğruya son tüketicilere pazarlanması ile ilgili tüm faaliyetleri kapsamaktadır. (Tek ve Orel, 2006; 4).

Perakendecilik, ürün ve hizmetlerin son kullanıcıya onların kişisel, ailevi ihtiyaçları için satılmasını içeren tüm iş aktivitelerini çevrelemektedir. Perakendecilik dağıtım sürecinde son aşamadır (Berman ve Evans, 2004; 3).

Gilbert' e (Gilbert, 2003; 6.) göre, perakendecilik; herhangi bir işin bir dağıtım aracı olarak, satılan ürün ve hizmetlerin organizasyonuna bağlı bulunmakta olan son tüketici memnuniyetiyle ilgili pazarlama çabalarını yönetmektedir.

Perakendecilik, tüketicilere kişisel ya da ailesel kullanımları için satılan mallar ve hizmetlere değer eklemeye yönelik tüm faaliyetleri yönetmektedir (Levy ve Weitz, 2004; 6).

2.2. PERAKENDECİLİĞİN GELİŞİMİ VE EKONOMİK DEĞİŞİMLER

Geçmişte perakendecilik tüketicilerin her türlü ihtiyaçlarını karşıladıkları, küçük ve basit bir düzende çalışan, genel dükkan modelleriyle yapılmaktaydı. Tüketiciler sınırlı ürün grubu içinde, tüm gereksinimlerini karşılamaktaydılar. Zaman içinde meydana gelen değişikliklerle bu tip perakendecilik daha modern tipteki perakendecilik uygulamalarına dönüşmüştür.

Günümüzde perakende sektörü geçmiş dönemlere göre oldukça farklı bir duruma gelmiştir. Sadece üreticilerin ürünlerini alıp, belirli pazarlama hizmetlerini gerçekleştirdikten sonra tüketicilere sunan perakendecilik tipi değişmiş, perakendecilerin ürün ve hizmetlere yüklediği katma değer giderek artmıştır. Buna bağlı olarak, ilgili oldukları konuları artmış, geçmişte üzerinde pek durulmayan müşteri tatmini, imaj yaratma, hizmet kalitesi gibi müşteri yönelimli perakendecilik uygulaması başlamıştır. Perakendecilik üreticiler ile tüketiciler arasında önemli bir köprü görevi görmektedir. Bu nedenle, perakendecilikte müşteriler, dolayısıyla tüketim konusunda bilgi daha fazla önemli hale gelmeye başlamıştır (Pala ve Saygı, 2004; 4).

Perakendecilik gelişme seyri içerisinde bir takım aşamalar kaydetmiştir. Bu aşamaları şu şekilde sıralamak mümkündür: (Güllü, 2006; 6).

Seyyar Satıcılık: Perakendeciliğin ilk aşaması olarak seyyar satıcılık hala pek çok ülkede etkisini göstermektedir. Ülkemizde de etkisini ağırlıklı olarak sürdürmektedir.

Geleneksel Perakendecilik: Geleneksel perakendecilik, buldukları mahalli pazar bölümüne hitap etmeleri, mal bileşimlerinin sınırlı olması ve bu malların düşük hizmet düzeyi ve yüksek kar marjları ile satmaları gibi özellikleri ile tanımlanabilir. Genellikle bakkaliye, bakkaliye malları yanında bir kısım dayanıksız tüketim mallarına da yer vererek perakende satış yapan türdür.

Ticaret Merkezleri: Perakendeciliğin bu aşamadaki en önemli özelliği, az sayıdaki mal çeşidinde uzmanlaşan küçük perakendeci işletmeler ile çok sayıda ve çeşitte mal bulduran mağazaların bir arada bulunması ve yüksek fiyat düzeylerinin uygulanmasıdır.

Ekonomik Mağazalar: Bu aşamada nispi olarak sınırlı mal çeşidi olan, düşük kar marjı ve düşük fiyatların uygulandığı ekonomik mağazalar görülmüştür. Uzmanlaşarak satışlarını arttıran ekonomik mağazalar fiyat indirimine gidebilmişlerdir. Ancak rekabetin fiyat yönünde de artması sonucu self-servis gibi metotlar bularak, faaliyet maliyetlerini de düşürme yollarına gitmişler ve böylece fiyatlarını makul düzeyde tutmuşlardır.

Büyük Perakendecilik: Özellikle gıda perakendeciliği başta olmak üzere bir çok alanda büyük ölçekli, modern perakendeci teknikleri ile desteklenmiş perakende mağazaların ortaya çıktığı dönemdir.

Günümüzde perakendecilik sektörü oldukça gelişmiş bir yapı sergilemektedir. Teknolojik çevredeki gelişmelerin etkisiyle, özellikle elektronik ticaretin kullanımının bu sektörde yaygınlaşması perakendeciliğe modern bir yaklaşım getirmiştir. Ayrıca perakendecilik sektöründe artan oranda yapısal bir dönüşümün yaşandığı, geleneksel yapıdan organize perakendecilik yapısına doğru bir değişimin gerçekleştiği görülmektedir.

Modern perakendecilik kurumları profesyonelce kurulup işletildiği sürece ekonomik kalkınmaya katkıları ve tüketim malları fiyatlarını düşürebilme potansiyelleri yüksektir. Bu yolla tüketicilerin satın alma güçleri ve reel gelirleri artacağından toplam talep ve arz da artabilir. Perakende fiyatlardaki değişimler tüketicileri, dağıtım kanalı üyelerini ve kamu kesimini yakından ilgilendirmektedir

Perakendecilikteki son yıllarda hızlı değişim sürecinin etkilerinden birkaçı şu şekilde açıklanabilir. Büyük ürün siparişleri yoluyla üretim sürecinde devamlılık oluşur. Üretim artışı teşvik edilir, stok riskleri azalır, raf dizayn kuruluşları, yazarkasa ve terazi üreticileri, soğutucu üreticileri, yazılımcılar gibi, yeni çalışma alanları ortaya çıkar. Tüketim eğilimlerinin, perakende satış ve fiyat endekslerinin takibi kolaylaşır, tüketici eğilimlerinin üretim kanallarına akışı yani piyasada iletişim kolaylığı sağlanır. Tüm bunlar perakendeciliğin ekonomideki katkısını belirginleştirmektedir

Nakit akımı yüksek olan sektör şirketlerinin mevcut faizlerin düşük olduğu ortamda yüksek karlılıkları nedeniyle İMKB'de en iyi performansa sahip olmaları bu sektörün cazibesini artırmıştır. Gelir dağılımındaki bozukluklar değişik ürün kategorilerinde farklı büyüme oranları ortaya çıkarmıştır. Yeni marketlerin açılması işsizliğe karşı önemli bir olgudur (Pala ve Saygı, 2004; 36-37). Perakende sektörü kredi kartı komisyonlarıyla bankalara da büyük gelir sağlamaktadır. Türkiye'de toplam satışların %60'nın kredi kartlarıyla yapıldığı düşünüldüğünde bu rakamın büyüklüğü tahmin edilebilir.

Özellikle büyük ölçekli gıda mağazalarının tam zamanlı ve yarı zamanlı olarak pek çok insanı istihdam etmesi her yıl pek çok kişinin perakendecilik ekonomisine girerek bu ekonomi içerisinde yer almasını sağlamaktadır. Bu yüzden perakendecilik ekonomiler üzerinde önemli ve ayırt edici özelliklere sahiptir. Perakendeciliğin aktivitelerinin verimliliği ülkelerin ekonomileri içinde, ürün ve servislerin toplam taleplerinde etki yaratmaktadır. Ayrıca satışlar ve karlarda da ayrı birer katkı oluşturmaktadır. Tüm bu nedenler ile perakendecilik operasyonlarının kalitesi ve verimliliği dağıtım kanallarının da verimlilik sergilemesine etki etmektedir.

Süper ve hipermarketlerin gelişiminin istihdam ve nitelikli işgücü dışında gayrimenkul piyasasına da etkisi olduğu görülmüştür. Kent dışında kurulan büyük mağazalar bölgenin gelişmesine arazi değerlerinin artmasına neden olmaktadır. Ulaşım kolaylığı, nüfus yoğunluğunun yüksek olduğu yeri arayan yatırımcılar bir taraftan getirdikleri sermaye ile ekonomik canlanmaya neden olurken bir yandan da gayrimenkul değerlerinin yükselmesi ile enflasyonun yükselmesine neden olmaktadır. Büyük mağazacılığın gelişmesi dolaylı olarak kredi kartlarının yaygın kullanımını gündeme getirmiş, bireysel bankacılığın önemini artırmıştır (Pala ve Saygı, 2004; 37).

Süpermarketlerin, küçük ticari işletmelerin satışlarını ve ekonomik durumlarını olumsuz yönde ve oldukça önemli düzeyde etkilediği söylenmektedir. Ancak bunun yanı sıra, süpermarketlerin yarattıkları rekabet ortamı ile bu işletmelerin daha etkin çalışmaya başladığı görülmüştür. Rekabet belli ölçülerde ekonomiye dinamizm getirmekte ve böylece yaratılan bu rekabet ortamından tüketiciler karlı çıkmaktadır. Toplam sosyal fayda düşünüldüğü zaman, süpermarketlerin yarattığı rekabet ortamının tüketicilerin yararına olduğu saptanmıştır (Pala ve Saygı, 2004; 37).

2.3. PERAKENDECİ İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASI VE KAPSAMI

Perakendeci işletmelerin dünya genelinde ülkeden ülkeye farklılık göstermesi ve değişen yapı içerisinde yeni türlerin perakendeciliğe girmesi sınıflandırma konusunda genel bir standart oluşturulmasını zorlaştırmaktadır. Perakendeciliği mevcut genel sınıflandırma ve başlıca perakendeci kuruluşları ele alarak tanımlamak doğru olacaktır

2.3.1. Perakendeciliğin Genel Sınıflandırılması

Rom J. Markin, perakendeci kurumları dört ana ölçüte göre gruplamaktadır. Bu genel sınıflama diğer sınıflama türlerinin çoğunu da içine almaktadır (Tek ve Orel, 2006; 39-40).

1. Satılan Ürüne Göre

- Her türlü tüketim ürünü satanlar (köy, kasaba bakkalı vb.)
- Gıda Perakendecileri:
 - Süpermarketler
 - Hipermarketler
 - Süperetler
 - Toptancı (depo) kulüpleri
 - Kolayda mağazalar (Kolaylık mağazaları)
- Genel Ürünler Perakendecileri
 - Bölümlü (departmanlı) mağazalar
 - İndirim mağazaları
 - Özellikli (İhtisas) mağazalar
 - Konsept mağazaları
 - Designer mağazaları (Polo, Ralph Lauren vb.)
 - Çok ürün dizisi bulunduran kolaylık mağazaları (Drugstore, Süperet vb.)
 - Kategori öldüren mağazalar
- Kolay bulunan ürünleri satanlar (büfeler, bakkallar)
- Beğenmelik ürün satanlar (konfeksiyon, mobilya vb) ve
- Özellikli ürün satanlar (video, bilgisayar vb.)

2. Görülen İşlevlere Göre

- Servis (Hizmet) Mağazaları (Kişilerin Tek Başına veya Yardımcıları İle Hizmet Verdiği Mağaza Veya Dükkanlar) ve Designer Mağazaları
- Self-Servis Mağazaları
- Peşin Öde-Ötür (Cash&Carry), Tesco, Metro Grosmarket
- Depo Kulüpleri

- Süpermarketler
- Mağazasız Perakendecilik
 - Doğrudan pazarlama
 - ✓ Posta (mektup) ile satış mağazaları
 - ✓ Telepazarlama
 - ✓ Televizyonlu pazarlama
 - ✓ Elektronik perakendecilik
 - ✓ Video centers
 - Doğrudan satış (kapıdan kapıya)
 - Otomatik (makinelı) satışlar (otomatlar)

3. Mülkiyete (Sahipliğe) Göre

- Mülkiyetin Genişliğine Göre
 - Bağımsız (tek) perakendeciler (küçük veya büyük mağazalar)
 - Birleşik perakendecilik (ticaret)
 - ✓ Gönüllü zincirler
 - ✓ Perakendeci kooperatifleri
 - ✓ Perakendeci grupları
 - Zincir mağazalar
 - Franchising mağazaları(McDonald's, Burger King)
 - Şube mağazaları
 - Perakendeci konglomerasyonları
 - Çok uluslu perakendeciler (CarrefourSA, Real, Migros, Wal-Mart)
- Mülkiyetin Niteliğine Göre
 - İmalatçının kendi perakende satış mağazaları
 - Designer mağazaları
 - Kiralanmış reyonlar
 - Corner Shop
 - Kamu (devlet ve yarı resmi) mağazaları
 - Kooperatif mağazaları

4. Yerleşme Yerine Göre

- Mahalleler
- İkincil Ticaret Merkezleri
- Ticaret Merkezlerindeki Mağazalar
- Alışveriş Merkezlerindeki Mağazalar
- Semt Pazarlarındaki Tezgahlı Satıcılar
- Karayolları Kenarlarındaki Satıcılar
- Benzin İstasyonları İçinde veya Yanındaki Fast-Food Mağazaları
- Benzin İstasyonlarına Ait Marketler
- Havaalanı Mağazaları
- Köy ve Kasabalardaki Dükkanlar
- Seyyar (Gezgin) Satıcılar, İşportacılar (Araçlı-Araçsız)
- İnternet Ağı (Sanal Mağazacılık, Elektronik Perakendecilik)
- Kamyonlu (Araçlı, Mobil) Satıcılar
- Açık Oto Pazarları
- Self Servis Birimler

2.3.2. Başlıca Perakendeci İşletme Türleri

Perakendeci işletmeler içerdikleri özelliklerine göre çeşitli şekilde sınıflandırılabilir. Perakendeci işletmelerin genel sınıflandırılması dışında, işletmeler ayrıca şu şekilde sınıflandırılabilirler:

2.3.2.1. Mağazalı Perakendeci İşletmeler

Süpermarketler

Ülkeden ülkeye değişik bir yapı gösterdiği için süpermarketin standart bir tanımı yoktur. Bununla birlikte, süpermarket için geliştirilen tanımlardan önemli görülenleri şunlardır:

Uluslararası Self Servis Örgütü'ne göre, Süpermarket; "En azından 400 m² satış alanı olan, temel olarak çabuk bozulabilir gıda maddeleri de dahil olmak üzere

bakkaliye maddeleri ve toplam satışlarının en fazla 1/3'ü kadar gıda dışı maddeler satan self-servis veya bölümlü self-servis mağazasıdır.” (Tek ve Orel, 2006; 54)

Süpermarket Enstitüsü'ne göre, Süpermarket; “Haftada en az 20.000 veya yılda 1.000.000 dolarlık satış yapan ve tamamen reyonlara ayrılmış gıda mağazasıdır. Türkiye’de ACNielsen’ in araştırma sonuçlarına göre, 400-2500 m² arası satış alanı bulunan, self-servis yöntemiyle çalışan, çok sayıda ürün çeşidi bulunan mağazalara süpermarket denmektedir (Tek ve Orel, 2006; 55).

Hipermarketler

2500 m² den büyük satış alanı bulunan, self-servis yöntemiyle çalışan, çok sayıda ürün hattı ve çeşidi bulunan, yeterli büyüklükte araba parkına sahip olan satış noktaları hipermarket olarak isimlendirilmektedir (Tek ve Orel, 2006; 59).

Hipermarketler, süpermarketlerdeki ürün çeşitlerinin fazlalaşmasıyla ortaya çıkmış olan ve gıda ürünleri dışında elektronik eşyalar, mobilya, giyim gibi pek çok ürün çeşidini içinde barındıran satış noktalarıdır (Kotler ve Armstrong, 1987; 365).

1990’lı yıllar Türkiye’de perakendecilik sektöründe hipermarket mağazalarının canlanmaya başladığı dönem olmuştur. Söz konusu dönemde yerli ve yabancı sermaye ortaklığı şeklinde de pek çok hipermarket kurulmuştur. Bunun en güzel örneği 1993 yılında ülkemize giren Carrefour’ dur (Tek ve Orel, 2006; 59).

Ülkemizde perakendecilik sektöründe hipermarket olarak faaliyet gösteren birçok firmadan en önemlileri , CarrefourSa, Kipa-Tesco, Migros, Real, Kiler, Gima, Tansaş, Beğendik ve Özdilek’ tir. ACNielsen’ in 2006 raporuna göre Türkiye’de 164 hipermarket bulunmaktadır (Ekonomist Aralık 2006;14).

Depo (Toptancı) Kulüpleri

Bu tür perakendeciler mağazalarında perakendecilik ve toptancılık fonksiyonlarını bir arada yürütmektedirler. Mağaza büyüklükleri ortalama 10000 m² olan depo kulüplerinde satılmakta olan ürünlerin büyük bir çoğunluğunu gıda ürünleri oluşturmaktadır. Bu tür kuruluşlar diğer perakendecilere göre müşterilerine

daha iyi fiyat avantajları sağlamaktadırlar. Ayrıca bu kuruluşlarda belli bir ücret karşılığı alınarak üyelik sistemi uygulanmaktadır. Bu tür mağazaların müşteri profilini küçük işletmeler veya kurumlar adına satın alma gerçekleştiren şahıslar oluşturur (Tek ve Orel, 2006; 61).

Depo kulüplerinde ürünler orijinal kutularında sergilenmektedir, büyük miktarlar stoklanır ve bazı ürün hatları belli bir zaman periyodunda değiştirilmektedir (Evasn ve Berman, 1999; 476).

Türkiye’de toptancı kulüplerin birebir örnekleri bulunmamakla birlikte, bunlara en yakın Metro ve Tesco gibi “Cash and Carry” (öde-götür) yöntemini uygulayan kuruluşlar verilebilir (Tek ve Orel, 2006; 61).

Zincir Mağazalar

Tek bir merkeze bağlı, faaliyetlerinin belli ölçüde merkezden kontrol edildiği ve genellikle aynı tip perakendeci mağazalardan oluşurlar. Gıda perakendeciliği dahil her türlü mal ve hizmet perakendeciliği kurulabilmektedir (Pala ve Saygı, 2004; 15). Bu tip perakendecilerde yönetim merkezidir, satın alma işlemleri tek merkezden yürütülür ve zincire dahil tüm mağazalarda aynı mamuller satılır.

Bölümlü (Departmanlı) Mağazalar

Departmanlı mağaza; çok sayıda ürün çeşidinin aynı çatı altında ve ayrı ayrı departmanlarda(bölümlerde) satışa sunulduğu, departmanlar itibariyle örgütlenerek, her birinin tek bir yönetim altında toplandığı ve ağırlıklı olarak gıda dışı ürünlerin satışının yapıldığı büyük ölçekli perakendeci işletmelerdir (Orel, 2000; s. 6).

Bölümlü mağazalar çok çeşitli geniş ürün dizilerine sahip olup, genellikle giyim, mobilya, evle ilgili ihtiyaçları giderebilecek ürünleri tüketicilere sunarlar. Mağazalar her ürün dizisi için bölümlere ayrılır ve bu bölümler uzmanlar tarafından yönetilirler (Kotler ve Armstrong, 1987; 474).

Boyner, Vakko, YKM ülkemizden, Harrods, Marks&Spencer, Nordstrom ise yabancı mağazalar olarak bölümlü mağazalara örnek verilebilir.

Kolaylık Mağazaları

Kolaylık mağazaları, alışveriş için gidilmesi kolay, otopark sorunu olmayan, insanların acil gereksinimlerini karşılayacak ürünleri bulduran mağazalardır. Bu mağazaların hedefi, tüketicinin haftalık gereksinimini karşılamak üzere belirli adreslerde faaliyette olmak değil, mümkün olan en yaygın hizmeti uzun sürelerde tüketiciye götürebilmektedir. Bu amaçla, tüketicinin kolay şekilde ulaşabileceği köşe başları ve petrol istasyonu gibi yerlere konumlanırlar ve uzun saatler açıktırlar (Tek ve Orel, 2006; 60).

Süperetler

Süperet, süpermarkete benzeyen, fakat, süpermarkete göre, tüketicilere daha yakın yerlerde kurulan, daha az çeşit bulduran, daha pahalı, daha geç saatlere dek açık duran ve hızlı servis ilkesine dayalı küçük self servis gıda mağazalarıdır (Tek ve Orel, 2006; 61).

Ülkemizde süperet olarak faaliyet gösteren perakendecilere BİM, Şok, Kipa Express ve Endi mağazaları örnek olarak gösterilebilir.

İndirim Mağazaları

İndirimli mağazalar; düşük fiyat, düşük kar marjları, sınırlı müşteri hizmetleri ve yüksek satış mantığı ile hareket eden departmanlara ayrılmış, gıda ve gıda dışı ürünlerin satışının yapıldığı alışveriş merkezleri olarak tanımlanmaktadır (Orel ve Nakıboğlu, 2004; 3).

Bu tür mağazalarda en önemli öge indirimdir. İndirimli mağazalar, genellikle alışıl gelmiş fiyatların aşağısında ucuz ve markalı, dayanıklı ve dayanıksız ürünler satan, sınırlı servis veren perakendeci işletmelerdir. Bu mağazalarda çok az sayıda eleman istihdam edilir. Sınırlı ve seri ürün dizisiyle çalışmalarından ötürü, satın almada pazarlık güçleri yüksektir (Tek ve Orel, 2006; 66).

2.3.2.2. Mağazasız Perakendeci İşletmeler

Perakendeciler genelde mağazalar aracılığıyla faaliyet gösteren kurumlardır. Günümüzde ise faaliyetlerin artık mağaza dışında da yapılmaya başlandığı görülmektedir. Zamandan tasarruf etme ve insanların boş vakitlerini alışveriş dışında alanlarda değerlendirme istekleri bu türde perakendeciliğin artmasına neden olmuştur.

Mağazasız perakendeci işletmeler üç grupta toplanmaktadır:

a. Doğrudan (Direkt) Satış: Satış elemanı ile müşterinin mağaza dışında herhangi bir yerde alışveriş ilişkisi içine girdiği perakendecilik türüdür. Avon, Oriflame, Singer firmalarının yaptıkları perakende faaliyetleri buna örnek verilebilir. Doğrudan satış ikiye ayrılır: (Tek ve Orel, 2006; 77).

- Kapıdan Kapıya Satış
- Ev Partisi Satışları

b. Otomatik(Makineli) Satış: Makinelerle yapılan self servis esasına dayalı personelsiz satıştır. Satış personeli gerektirmeyen, günün 24 saati satışa izin veren, bir mağaza içinden ziyade dışarıda konumlandırılmış olabilmektedir. ATM ve içecek ve yiyecek satışı yapan otomatik makineler buna örnek verilebilir (Evans ve Berman, 1999; 476.)

c. Doğrudan Pazarlama: Doğrudan pazarlama, ivedi tepki(cevap) elde etmek ve kalıcı uzun süreli ilişkiler başlatmak amacıyla, dikkatli bir şekilde hedeflenmiş bireysel tüketiciler ile doğrudan bağlantılar anlamına gelmektedir (Tek ve Orel, 2006; 82).

Doğrudan pazarlamanın başlıca çeşitleri şunlardır: (Tek ve Orel, 2006; 83).

- Doğrudan Posta Perakendeciliği
- Katalog Perakendeciliği
- Tele-Pazarlama (Telemarketing)

- Televizyonlu Alışveriş
- Elektronik Alışveriş

Doğrudan pazarlama perakendecilere, düşük operasyon maliyetleri, geniş coğrafi alana yayılma ve yeni pazar bölümleri sunmaktadır (Evans ve Berman, 1999; 477).

2.3.2.3. Çok Kanallı Perakendecilik

Dünya çapında kullanımının artması, on-line alışverişinde artmasına neden olmuştur. Günümüzde tüketicilerin değişen alışveriş anlayışları, alışverişe zaman ayırmada güçlük çekmeleri ve dolayısıyla tüm ihtiyaçlarının belirli ve tek bir yerden alma isteklerinin olması alışverişte kullanımını daha da arttırmaktadır. Bu nedenler dolayısıyla çok kanallı perakendecilik büyük popülerlik kazanmaktadır.

Levy ve Weitz' e göre (Levy ve Weitz, 2004; 97). günümüzde çok kanallı perakendeci olmak şu nedenlere dayandırılmaktadır.

- Genişlemekte olan pazarların varlığı
- Mevcut varlıkların güçlenmesi
- Mevcut durumun sınırlamaları aşması
- Tüketici alışveriş davranışlarını kavrama
- Elektronik perakendecilikte satış gelirdeki artış

Çok kanallı perakendecilik kurumların daha fazla müşteri çekme ve kazanç sağlamaları için yapılan bir uygulamadır. Perakendeciler kanal kombinasyonlarını kullanarak her bir kanalın sağladığı özgün avantajlardan yararlanabilirler. Bu alternatif kanallar sadece bir firmanın ürün ve hizmetlerinin satışı açısından değil, o firmanın müşterilerini mutlu edecek başka ürün ve hizmetlerin de aynı alternatiften satın alınmasına yardımcı olabilmektedir (Tek ve Orel, 2006; 86).

2.4. DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNÜN YAPISI VE GELİŞİMİ

Dünya çapında perakendeciliği ele aldığımızda sektörün mevcut yapısı ve perakendeci kuruluşların ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği açık bir görüştür.

2.4.1. Dünya'da Perakendecilik Sektörü

Perakendecilik sektörü tüm dünyada, sektöre daha fazla işletmenin girmesi, artan perakendecilik çeşitleri ve küreselleşmenin etkisiyle hızla değişmektedir. Dünyada perakendecilik sektörünün dününe ve bugününe bakıldığında 1960'lı yıllarda yeni ürünün, 1970'li yıllarda düşük maliyetin, 1980'li ve 1990'lı yıllarda toplam kalite yönetiminin, 2000'li yıllarda ise ilişkisel pazarlamanın perakendeciliğin eğilimini oluşturduğu görülmektedir. Artık dünyadaki perakendeciler toplu pazarlamayı bir kenara bırakmış, müşteri ile birebir sıcak ilişki içerisine girdikleri ilişkisel pazarlamaya yönelmektedirler.

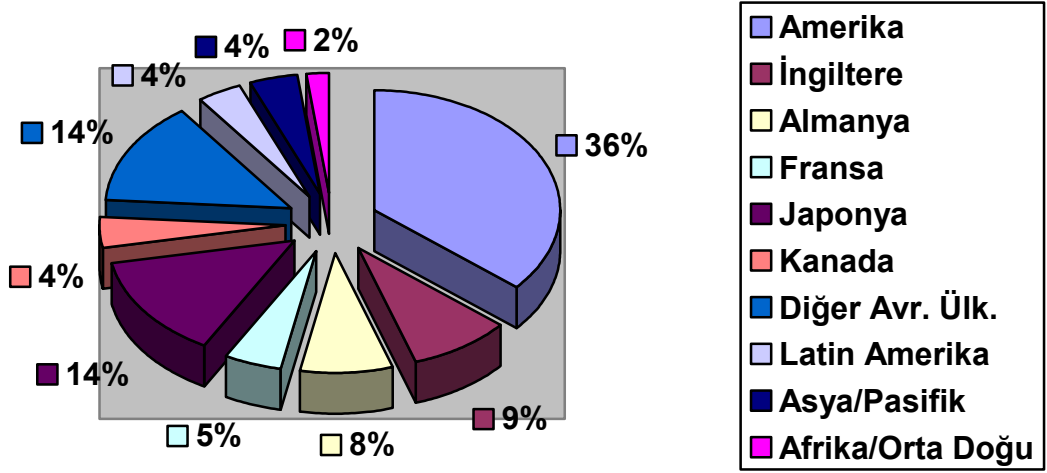
Perakendecilik ülke ekonomileri ve dünya ekonomisi için önemli sektörlerinden birisidir. Perakende satış ciroları ve sektörde çalışan kişi sayısı bir ülkenin genel ekonomik durumunu yansıtan önemli göstergelerdir (Berman ve Evans, 2004; 13).

Perakende sektörünün küresel cirosu 9 trilyon dolara ulaşmıştır. (DELOÏTTE Power of Retailing 2006) Perakende sektörünün bu dev pastasında en büyük dilim, dünya devi Wal-Mart' a aittir. Bununla birlikte Avrupalı perakende şirketlerinde de önemli değişiklikler yaşandığı görülmektedir. Dünya perakende sektöründe son yıllardaki en belirgin gelişme satın alma ve birleşmelerin yoğun bir şekilde yaşanmasıdır.

"Perakendenin Küresel Gücü 2006" başlıklı rapora göre, dünyanın en büyük perakendecileri statüsünde sayılan 250 şirket, satışlarını ve karlılıklarını önemli ölçüde arttırmış durumdadır. Bu grubun toplam cirosu, bir önceki yıla oranla yüzde 9.9 oranında artarak 2.84 trilyon dolara çıkmış bulunuyor. Dünyanın en büyük perakendecisi sayılan Wal-Mart' ın cirosu, 250 milyar dolara ulaşmış durumdadır.

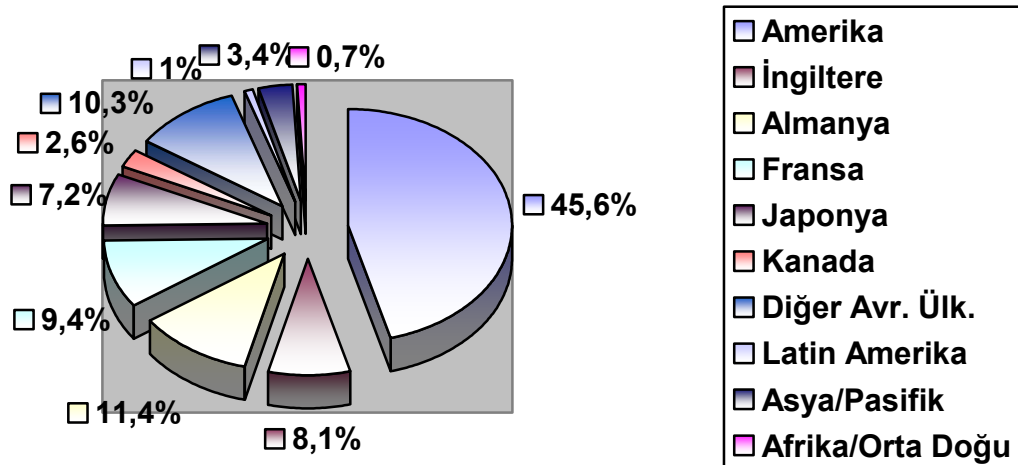
Wal-Mart'ın en yakın rakibi olan Carrefour ise 95 milyar dolar ciro elde etmiştir (Ekonomist Aralık 2006; 18).

Grafik 1 : Dünya Perakende Sektöründeki En Büyük 250 Firmanın Ülkesel Dağılımı



(Kaynak: Deloitte Touche Tohmatsu ve STORES, 2007 Global Powers of Retailing, Kasım 2009)

Grafik 2 : Dünya Perakende Sektöründeki En Büyük 250 Firmanın Satış Dağılımı



(Kaynak: Deloitte Touche Tohmatsu ve STORES, 2007 Global Powers of Retailing, Kasım 2009)

Grafik 1 ve 2' de dünyanın en büyük 250 perakendecisinin ait oldukları ülkeler ve satış miktarları gösterilmiştir. Buradaki göstergeler Deloitte firmasının 2007 yılı için hazırlamış olduğu rapordan alınmış ve perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren her çeşit kuruluşu içermektedir.

Grafiğe baktığımızda Amerika'nın her iki unsorda da üstünlüğü göze çarpmaktadır. Dünyada sektörde önde giden firmaların %36 sının Amerikan menşeli olduğu ve bunların satışlar içindeki payının da %45,6 olduğu görülmektedir. Bu durumda şüphesiz ki Wal-Mart gibi bir devin büyük katkısı bulunmaktadır. Firma bazında ikinci sırada olan Japonlar ise satışta daha gerilere düşmektedir. Şekildeki diğer önemli ülkelerden Almanya ve Fransa ise firma bazında düşük değere sahipken, satışlar konusunda sıralamaya baktığımızda kendilerine ikinci ve üçüncü sıralarda yer bulmaktadırlar.

"Perakendenin Küresel Gücü 2006" başlıklı rapora göre, dünyanın en büyük perakendecileri statüsünde sayılan 250 şirket, satışlarını ve karlılıklarını önemli ölçüde arttırmış durumdadır. Bu grubun toplam cirosu, bir önceki yıla oranla yüzde 9.9 oranında artarak 2.84 trilyon dolara çıkmış bulunuyor. Dünyanın en büyük perakendecisi sayılan Wal-Mart' ın cirosu, 250 milyar dolara ulaşmış durumdadır. Wal-Mart'ın en yakın rakibi olan Carrefour ise 95 milyar dolar ciro elde etmiştir (Ekonomist Aralık 2006; 18).

Tablo 2.1 : En Büyük 10 Global Perakendeci

Sıra	Şirket İsmi	Köken Ülke	2007 Grup Satışları (Mil. Dolar)	Format	Faaliyet Ülkeleri
1	Wal-Mart	Amerika	374.526	Cash & Carry/ Depo Kulübü, Hipermarket, İndirim Mağazası, Süpermarket, Süpermağaza	Arjantin, Brezilya, Kanada, Çin, Almanya, Japonya, Meksika, Porto Riko, Amerika, İngiltere
2	Carrefour	Fransa	112.604	Cash & Carry, Kolaylık, İndirim Mağazası, Hipermarket, Özellikli Mağaza, Süpermarket	Arjantin, Belçika, Brezilya, Çin, Kolombiya, Dom. Cum., Fransa, Endonezya, İtalya, Japonya, Malezya, Meksika, Umman, Polonya, Portekiz, Romanya, Singapur, Slovakya, İspanya,

					G.Kore, İsviçre, Tayvan, Tayland, Tunus, Türkiye, BAE
3	Tesco	İngiltere	94.740	Kolaylık Mağazası, Bölümlü Mağaza, Süpermarket, Hipermarket, Süpermağaza	Çin, Çek Cum., Macaristan, Japonya, İrlanda Cum., Malezya, Polonya, Slovakya, G. Kore, Tayvan, Tayland, Türkiye, İngiltere
4	Metro AG	Almanya	87.586	Cash & Carry, Bölümlü Mağaza, Gıda, Hipermarket, Özellikli Mağaza, Süpermağaza, Diğerleri	Avusturya, Bulgaristan, Belçika, Çin, Hırvatistan, Danimarka, Fransa, Almanya, Yunanistan, Macaristan, Hindistan, İtalya, Japonya, Lüksemburg, Fas, Hollanda, Polonya, Portekiz, Romanya, Rusya, Slovakya, İspanya, İsviçre, Türkiye, Ukrayna, İngiltere, Vietnam
5	The Home Depot Inc.	Amerika	77.349	Yapı Market	Kanada, Meksika, Porto Rico, Amerika
6	Kroger	Amerika	70.235	Kolaylık Mağazası, İndirimli Mağaza, Özellikli Mağaza, Süpermarket, Depo	Amerika
7	Schwarz	Almanya	69.346e	İndirimli Mağaza, Hipermarket, Süpermağaza	Avusturya, Belçika, Hırvatistan, Çek Cum., Danimarka, Fransa, Finlandiya, Almanya, Yunanistan, Macaristan, İrlanda Cum., İtalya, Lüksemburg, Hollanda, Norveç, Polonya, Portekiz, Romanya, Slovakya, İspanya, İsveç, İngiltere
8	Target	Amerika	63.367	Bölümlü mağaza, İndirimli mağaza, Hipermarket, Süpermarket	Amerika
9	Costco	Amerika	63.088	Cash & Carry, Depo Kulübü	Kanada, Japonya, Meksika, Porto Riko, G. Kore, Tayvan, İngiltere, Amerika
10	Aldi	Almanya	58.487e	İndirim marketi, Süpermarket	Avustralya, Avusturya, Belçika, Danimarka, Fransa

(Kaynak: Deloitte Touche Tohmatsu ve STORES, **2009 Global Powers of Retailing**, Kasım 2009)

Deloitte' un " Perakendenin Küresel Gücü 2006 " isimli raporunda dünya perakende sektörünün gündemini şu maddeler halinde sıralanmaktadır:(Ekonomist Aralık 2006; 19)

Finansal Olmayan Riskler: Küresel perakendeciler son kullanıcıyla oldukça yakın bir ilişki içerisinde oldukları için, dolayısıyla, markalarını korumak için kamuoyu tarafından nasıl algılandıklarına çok dikkat etmeleri gerekiyor. En güçlü perakendecilerin ve tüketici ürünleri şirketlerinin sosyal sorumluluklarına duyarlı olmaları ve topluma olumlu katkıda bulunmaları gerekiyor.

Uluslararası Ekonomi: Büyük perakendeciler, dünyanın her yanında mal alıp sattıklarından küresel ekonominin belirsizlikleri karşısında da kırılganlık yaşıyorlar. Döviz kurlarındaki belirsizlik, ticaretin karşısındaki potansiyel kısıtlamalar ve petrol fiyatlarındaki oynamalar, perakendecilerin ve tedarikçilerin gündeminde önemli bir yer işgal ediyor.

Küresel Tedarik Zinciri: Küresel satın alma ve operasyonların gitgide küreselleşmesi, ortaya daha karmaşık ve parçalı tedarik zincirleri çıkarıyor. Hizmet seviyesiyle maliyet arasındaki dengeyi tutturmak, çoğu perakendeci açısından en hayati mesele olmayı sürdürüyor. Tedarik zincirinde artan karmaşa, başka etkenlerle de bir araya gelerek tüm katılımcıları daha çok riske maruz bırakıyor.

Güvenlik: Perakendeciler açısından, güvenliğin birçok boyutu bulunuyor. En başta eldeki binaların güvenli hale getirilmesi, çalışanların ve müşterilerin hayatının çeşitli saldırılara karşı korunması geliyor. Başta gıda zincirindekiler olmak üzere, malların güvenliğinin de sağlanması gerekiyor. İkinci olarak, bilgi, tedarik zincirleri, lojistik ve yönetimde ek kapasite yaratılması ve bunun korunması da gerekiyor. Yeterli ek kapasite, işletmelerin olası bir saldırı sonrasında, faaliyetlerini sürdürmesi açısından hayati önem taşıyor. Bu senaryoları dikkate alınmayıp planların geliştirilmemesi halinde, şirketin faaliyetleri sekteye uğrayabilir.

Marka Yönetimi: Kendi özel markalarını piyasaya sunan perakendecilerin sayısı gitgide artıyor. Bu ise eğilimlerin izlenmesi, ürünlerde yenilik ve marka imajının

yaratılıp, bunun korunması gibi geleneksel marka oluşturma faaliyetlerinde daha fazla sorumluluk alınmasının gerektiriyor. Böylece, bugüne kadar tedarikçinin sorumluluğunda olan marka ve stok yönetim risklerini de perakendeciler kendi üzerlerine almış oluyorlar. Başlıca marka yönetim riskleri arasında, finansal riskler, marka itibarı riskleri ve portföy yönetim riskleri geliyor.

Yetenek Yönetimi: Perakendeciler büyüdükçe, mallarla ilgili planlamaları yapmak ve bilgiyi, tedarik zincirlerini ve mağazaları yönetmek için daha fazla yetenekli insana ihtiyaç duyuyorlar. Gelişmekte olan piyasalardaki mevcut kalifiye eleman arzı da halen yetersiz düzeylerde seyrediyor. Sonuçta, kalifiye eleman maliyetleri artarken, yeteneği elde tutmakta gitgide zorlaşıyor. Bu, büyüyen perakende kuruluşlarının, özellikle de yükselen piyasalarda büyüyenlerin karşı karşıya olduğu en büyük risklerden biridir.

Yeni Mecralar: Teknoloji, medyanın görünümünü radikal ölçüde değiştirdi. Bugüne kadar, televizyon, radyo, gazete ve dergi gibi geleneksel mecralara verdikleri ilanlarla müşterilerine ulaşan perakendeciler, artık medyadaki dağınık manzara içinde başarılı olmak için , gitgide güçlenen cep telefonları ve bilgisayar oyunları gibi yeni mecralar uyum sağlamak zorundadırlar. Perakendeciler mesajlarını artık tüketiciye daha kişisel bir düzeyde ve etkin bir şekilde ulaştırabiliyor.

Deloitte' in "Perakendenin Küresel Gücü 2007" raporuna göre ise dünya perakendeciliği yeni sekiz temel zorlukla karşı karşıya bulunmaktadır, bunlar maddeler halinde şöyle belirtilmektedir: (www.deloitte.com, Erişim : 26.01.2007)

- Değer yaratma: Tüketici rüzgarındaki azalma
- Nakit zenginliği, fakat yatırımların zorlaşması
- Geriye doğru küreselleşme: Kaynakların evine dönmesi
- Teknoloji: Pazar saydamlığına ulaşılması
- Dijital ticaretin birleşmesi: Youtube nesline pazarlama
- Global tüketici ve işçilerin değişen yüzleri
- Global orta sınıfın büyümesi
- Hayat tarzının markalaşması

Dünya perakendeciliğinde firmaların uluslararası bazda satın alma ve işbirliklerine gittiği görülmektedir. Dünya çapında yakın zamanda gerçekleşen Wal-Mart'ın İngiliz Asda'yı alması ve Carrefour ile Promodes arasındaki birleşme buna örnek olarak verilebilir. Bu durum büyük perakende gruplarının egemen olduğu piyasalarda tedarikçilerin işlerinin zorlaşmasına neden olmaktadır.

Kategori yönetimi büyük perakendeci işletmelerce perakendeci ve tedarikçi etkinliğini yükselttiği için sadece yaratıcı bir rekabet üstünlüğü olmasının ötesinde giderek önemli bir sektör uygulaması olmaya başlamıştır. Müşteri tepkilerinin etkili olarak ölçülmesi, en uygun mal seçimi, etkili tutundurma ve etkili mağaza politikası konularıyla yakından ilgili olan kategori yönetiminin önemi giderek artmaktadır (Taşkın, 2002; 104).

Perakendeciler arasındaki bir başka eğilimde yeni pazar bölgelerine ve yatırımlarda bulunmaktır. Firmalar için eski Doğu Bloku ülkeleri, Sovyetler Birliğinin dağılmasından sonra, değerlendirilmesi gereken potansiyel bir pazar olarak görülmüştür. Günümüzde Doğu Avrupa ülkelerine çok sayıda uluslararası perakendeci girmiş bulunmaktadır. Çin pazarı da uluslararası perakendeciler için önemli bir pazar olarak görülmektedir. Günümüzde Rusya ekonomisi istikrara yönelmekte ve risk düşmektedir. Bu eğilim uluslararası perakendecilerin pazara yönelmelerinde etkili olmaktadır. Geleceğin uluslararası pazarında cazip bölgeler Latin Amerika, Merkezi ve Doğu Avrupa, Çin ve Tayland gösterilebilir. Uluslararası gıda perakendeciliğinin liderliğini elinde tutan firmaların bu alanlara yaptıkları yatırımlar ve bu pazarlarda liderlik konumları kazanmaya çalışmaları bu öngörüye doğrular niteliktedir (Güllü, 2005; 27-29; Capital 2005 Nisan).

ABD' nin en önemli perakende gurusu George Whalin' e göre; önümüzdeki birkaç yıl içerisinde uluslararası perakendeciliği tanımlayacak üç önemli trend meydana gelecektir. Birincisi Carrefour, Wal-Mart, Ahold ve diğer uluslararası dev perakende şirketlerinin genişlemesinin ve büyümesinin devam edeceği, ikincisi belli başlı mağaza ve markaların konsolidasyonunun devamı, üçüncüsü ise bazı eski köklü perakende kurumlarının ortadan kaybolmasıdır. Ayrıca büyük zincirler, satın alma güçleri ve operasyonel avantajlarını kullanmaya devam edecekler, müşteriye düşük fiyatlarla çok geniş bir yelpazede seçim hakkı tanıyacaklardır. Küçük butikler de daha kişiselleştirilmiş, piyasalarda daha az bulunan müşteriye komşu hizmeti

verecek kadar yakın bir perakendecilik ruhunu sunabileceklerdir (Ekonomist Ekim 2003, 33.)

2.4.2. Türkiye’de Perakendecilik Sektörü ve Tarihsel Gelişimi

Ülkemizdeki perakendecilik sektörü ve gelişimi Cumhuriyetin ilk yıllarından günümüze kadar olan süreç içerisinde şu şekilde özetlenebilir:

- Perakendeci işletmeler, Osmanlı döneminde ağırlıklı olarak Türk-Müslüman olmayan azınlık tarafından işletilirken, Cumhuriyet’in ilk yıllarından itibaren ise, hükümetler gıda dağıtımında aktif rol üstlenmişlerdir. Bu yıllarda gıda dağıtımının merkezi bir yapı içerisinde olması perakendeci işletmelerinde bu sistemin uç noktalarında yer almasına neden olmuştur.(TEK, s.24) Osmanlı döneminde perakende ticarete bakkal veya benzeri esnaf tipi işletmelerin hakimiyeti, ancak İstanbul’daki Kapalıçarşı gibi günümüzün alışveriş merkezlerine benzer nitelikte oluşumların varlığıdır (Arıkbay, 1996; 44).
- Cumhuriyetin ilk yıllarında uygulanan politikalar pek başarılı olamamıştır. Cumhuriyet döneminin başlangıcında geleneksel bakkal tipi alışveriş düzeninin devamı yanında semt ya da mahalle pazarlarından alışveriş yapılmaktadır. Perakendecilik gelişmesi adına, 1913’te İstanbul’da kurulan ancak kısa süre sonrada kapanan tüketim kooperatifleri ile birlikte ilk adım atılmıştır. 1936 yılında çıkarılan kanunla tüketim maddelerinin fiyatlarına kontrol getirilmiş, devlet eliyle fiyatlar düşük tutulmaya çalışılmıştır (Arıkbay, 1996; 44).
- 1946 yılında liranın değer kaybetmesinin ardından hükümet refah düzeyini artırmaya yönelik çalışmalara ağırlık vermiştir. 1950’lerin ortalarında sermaye ve dağıtım sistemlerinin organizasyon yetersizliği ve üretim düşüklüğü söz konusu idi. Gıda ürünlerinde özellikle büyük şehirlerdeki kıtlık olunca ilk zincir mağaza girişimi devreye sokulmuştur. Bu mağaza Sümerbank’ tır. Türkiye’de dağıtım sisteminin gelişimi ve know-how ithalini sağlamak amacıyla İsviçre Migros Kooperatifler Birliği ülkeye davet edilmiştir. Migros-Türk sayesinde Türkiye fiş, paketlenmiş gıda ve poşet ile tanışmıştır.

1956'da Gima A.Ş açılması ile tüketicinin temel gıda maddelerini ucuz alması sağlanmıştır.1960'larda Vakko, Beymen, İGS, YKM, 19 Mayıs Mağazaları gibi özel sektör girişimiyle birkaç büyük mağaza açılmıştır (Pala ve Saygı, 2004;).

- 1970'li yıllarda piyasayı düzenleme amacıyla belediyelerce kurulan tanzim satış mağazaları, ucuz ve toplu alışveriş alışkanlıklarının tüketiciler arasında yaygınlaşmaya başlamasıyla önemini arttırmıştır. 1970'lerin sonlarına doğru gıda ürünlerinde uzmanlaşmaya doğru bir değişim yaşanmaya başladı. 1960-70 arasındaki en büyük perakendecilik biçimi tüketim kooperatifleridir. Tansaş firması, 1973 yılında, halka ucuz et ve kömür sağlamak hedefiyle İzmir'de, kuruldu. 1976 yılına gelindiğinde, "Tanzim Satışlar Müdürlüğü" çatısı altında, Konak'ta ilk mağaza açıldı (Pala ve Saygı, 2004; 21). Hükümetlerce desteklenen kooperatifçilik, 1980'lere değin perakende ticarete önemini korumuştur. Tüketim kooperatifleri Türkiye'de bir ölçüde büyük ve self-servis mağazacılık alışkanlığının yerleşmesine yardımcı olmuştur. Ancak bu dönemde halkın tüketim mallarına talebi artmış, arz yetersiz kalmıştır (Özcan, 1997; 4).
- Türkiye'de perakendecilik özellikle 1980'li yılların ortasından itibaren gıda ekseninde ve genelde Avrupa merkezli perakendecilerin etkisinde kalarak büyük bir değişim sergilemiştir. Türk perakendeciliğini etkileyen faktörler şunlardır: (Pala ve Saygı, 2004; 20).
 - Uzmanlaşma; belli ürünlerde uzmanlaşmış satış noktalarının artışı.
 - Ekonomik büyüme ve liberal sistemin etkisiyle iç piyasaya yabancı mal ve hizmet akışının hızlanması.
 - Teknolojik gelişim ve yeni teknolojilere ulaşmadaki kolaylık.
 - Uluslararası perakende sektörünün Türkiye pazarına verdiği önemin artması.
 - Yerli firmaların farklı ticari işleyiş yöntemleri ile tanışması.
 - Türkiye'deki kişi başına kullanılabilir gelirdeki artış, farklı tüketim eğilimleri, orta ve üst sınıfın tercihlerindeki farklılık.

- İthalatın serbestleşmeye başladığı 1980 sonrası dönemde, yabancı tüketim mallarının ülkeye girişi ve tüketimi hızla artmıştır. 1980'lerin liberal ekonomi politikalarının perakendecilik sektörüne yansması, 1990'lı yıllarda olmuştur. Büyük sermayeli şirketlerin risklerini dağıtmak, farklı alanlarda faaliyet göstermek amacıyla perakende sektörüne ilgileri ve katılımları artmıştır. Bu şirketler güçlü sermaye yapıları, know-how'ları ve müşteri hizmetleri ile perakendecilikte hem rekabeti artırıcı hem de eğitici rol almışlardır.
- 1987'de çıkarılan özelleştirme yasaları ile Migros ve Gima özelleştirilmiştir. Vergi indirimleri, teşviklerin kapsamının genişletilmesi ve kredi kolaylıkları, tüm iş adamları için perakendeciliği cazip bir alana dönüştürmüştür. İlk modern alışveriş merkezi olan Galeria İstanbul Ataköy'de 1988 yılında, açılmıştır. Bunu sırasıyla, Primtemps ve ilk modern hipermarket olan Belpa, ilk Cash & Carry formatındaki hipermarket Metro, 1991'de Carrefour, 1994'de Spar, 1995'de Kipa takip etmiştir (Pala ve Saygı, 2004; 22).
- 1990'larda ulusal ve bölgesel büyük perakendecilerin sayısının artmasıyla perakendeciler, toptancılar, dağıtımcılar ve üreticiler arasındaki sermaye ve güç birliği ilişkileri bir kez daha değişmeye başladı (Pala ve Saygı, 2004; 20). 90'lı yıllarda büyük mağazacılık anlayışının artması, kitle halinde alımların sağladığı avantajlar, oluşturulan sermayelerin büyüklüğü ve hizmet kalitesindeki artışlar perakendeciler arasındaki rekabet ortamını arttırmıştır. Küçük işletmeler kendi aralarında birleşerek güçlerini artırma yoluna gitmişlerdir.
- 2000'li yıllara baktığımızda perakendecilikte tüm dünyayı saran rekabet ortamı ülkemizde de yaşanmaktadır. Tüketici alışkanlıklarındaki değişim ve şirketlerin bunlara göre hizmetlerini uyumlaştırma çabaları, büyük sermayelerin ve bunun için ortaklık girişimlerinin artması, zincirleşmenin günden güne artması bu dönem içinde göze çarpan en önemli değişikliklerdir.
- Günümüzde özellikle İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa gibi büyük kentlerde büyük ölçekli perakendeciliğin yoğun rekabet ortamına girmesi ve her geçen gün uygulanan yeni pazarlama teknikleri ile kesime hizmet götüren destek

kuruluşların yaygınlaşmasıyla günlük yaşamda bu tip perakendeci işletmelerin vazgeçilmez yerini almaya başlamıştır (Arıkbay, 1996; 44).

2.4.3. Sektörün Türkiye'deki Mevcut Durumu ve Geleceği

Günümüze geldiğimizde ülkemizde perakendecilik gelişimine 90'lı yıllardan almış olduğu ivmeyle devam etmektedir. Bu süreçte yaşanan tüketicilerin ekonomik durumlarındaki düzelmeler, tüketim alışkanlıklarının değişmesi, perakende mağaza yapılarında meydana gelen değişimler (birçok ürüne ulaşabilme, otopark, ulaşım kolaylıkları vb.) sektörün gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

Bugün Türkiye'de 200.000'nin üzerinde perakende satış noktası bulunmakta ve toplam perakende tüketiminin %65'ni gıda, %35'ni gıda dışı tüketim oluşturmaktadır. Bu perakendecilerin büyük çoğunluğu ülkemizin dört büyük kenti olan İstanbul, İzmir, Ankara ve Bursa'da toplanmaktadır. Bunun nedeni; Türkiye'de hızlı bir kentleşme yaşanmaktadır ve özellikle İstanbul, İzmir, Ankara ve Bursa'nın her sene nüfusları ortalama %10 artmasıdır. Bunun sonucunda bu kentler perakendeciliğin en çok geliştiği yerler olmaktadır. Örneğin Marmara bölgesinde 80 bin, Ege bölgesinde 42 bin, İç Anadolu'da 39 bin civarında perakendeci bulunmaktadır (www.kobifinans.com.tr, Erişim: 23.01.2007).

Tablo 2.2 : 2006 Yılı Türkiye'deki Perakendeci Sayıları

HİPER, ZİNCİR VE SÜPERMARKETLER		
6.674		
Hipermarket	(2500 m ² üzeri)	164
Büyük süpermarket	(1000-2500 m ²)	504
Süpermarket	(400-1000 m ²)	1.567
Küçük süpermarket	(400 m ² altı)	4.239
Orta Market	(50-100 m ²)	14.775
Bakkal	(50 m ² altı)	116.857
Toplam marketler		138.106
Kuruyemişiçi		12.100
Eczane		20.632
Büfe		12.905
Parfümeri		2.959
Fotoğraf stüdyosu		10.662
Benzin istasyonu marketi		5.854

Toplam	203.218
Toplam özel marketler	65.112

Kaynak: Ekonomist Dergisi 2006

Ekonomist dergisi tarafından yapılan araştırmaya göre, perakende sektöründe önümüzdeki seneler içerisinde gerekleēebilecek muhtemel geliēmeler hakkında sektörün temsilcilerinden elde edilen bilgilere dayanılarak 13 çıkarım elde edilmiētir (Ekonomist 2003; 42).

- Gelecekte perakende sektöründe en fazla geliēme; verimlilik, karlılık ve farklılaēma alanlarında olacak.
- Masraflar denetim altına alınacak, lojistik verimli hale getirilecek, satın alma birliktelikleri oluēturulacak, elektronik data transferi, B2B, B2C, kategori yönetimi ve CRM verimlilik ve karlılığı arttırmak için yapılacak alıēmaların baēında gelecek.
- Teknoloji, mal kabul safhasından satıēa kadar her kademeye daha fazla girecek. Emek yoğunluğu azaltılmaya alıēılacaktır.
- Farklılaēma konusunda alıēmalar yapılacaktır. Taze ürünlerde uzmanlık geliēecek, farklı promosyon denemeleri görülecektir.
- Orta vadede 2 bin ve 5 bin m² arasındaki orta büyüklükte mağazalar ile 200 ile 400 m² arasındaki indirim mağazalarına talep artacaktır.
- Kolay ulaēılabilir olmak, önemini koruyacaktır.
- İndirim mağazaları 100 m² büyüklükte ve otoparklı formatları deneyecek, taze ürün alanına da girecek. Sattıkları rn sayısını arttıracaklar.
- Birleēmeler, el deđiēmeler ve hatta sektörden çekilmeler olacak. Özellikle 2 bin-5 bin m² arası ve münferit alıēan bazı marketler, ulusal zincirlere katılacaklardır.

- Ulusal zincirler kendi konseptlerini gözden geçirecekler. Bu, zincirler yeniden modellenecek ve sadeleşecek ve perakende mağazacılığın her formunda olmak gerekip gerekmediğini sorgulayacaklar ve bazılarında çekileceklerdir.
- Hükümetin gerekli düzenlemeleri yapması halinde sektörde yabancı oyuncu sayısı artabilir.
- Şirketler mağaza içi tanıtım aktiviteleri için reklam bütçelerinden daha fazla pay ayıracaklardır.
- Yurt dışı yatırımlarında eski Doğu Avrupa ülkelerine hücum tamamlanmak üzere ve yeni pazarlar gündeme gelecektir.
- Tüketim trendlerine biyolojik ürünlere doğru talep kayması bulunmaktadır. Bu tür ürünlerin satış noktalarındaki oranı artacaktır.

Bu çıkarımların dışındaki ülkemizde perakende sektöründe yakın tarih içinde yaşanan değişiklikler, gelişmeler ve sektör açısından önem arz eden son trendler ele alınacak olursa, öncelikle son yıllarda özel marka (PL) kullanımında artış olduğu görülmektedir. Ancak pazarın büyüme oranı yeterli düzeyde değildir. Bu durum piyasada bu ürünleri daha ucuza satma kavgasından dolayı ürün kalitesinin düşmesinden kaynaklanmaktadır. Sektörün kalite ve ürün standartlarını daha ileriye götürmesi durumunda büyüme gerçekleşebilecektir (Capital 2004 Kasım; 174).

Organize perakendecilik Türkiye'de önemli dinamiklerden biri haline gelmektedir. Türkiye'deki perakendecilik pazarının 60 milyar doları bulduğu tahmin edilmektedir. Diğer taraftan organize perakendecilik pazarı 20 milyar dolar düzeylerindedir. Gerçek perakende iş hacminin ise 75 milyon dolar dolaylarında olduğu tahmin edilmekte ve Avrupa Birliği ile birlikte kayıt dışı da engellenecek olursa, organize perakendenin de gelişmesiyle Türkiye perakende cirosunun 90 milyon dolar olması beklenmektedir. Organize perakendecilik sektörü, kendi dinamikleriyle beraber büyümektedir ve perakendeciliğin gelişmesine yeni şubeler açarak, müşteri memnuniyetinin ön planda olduğu konforlu satış noktaları kurarak ve en önemlisi geleneksel perakendeciliğin neden olduğu kayıt dışına bir çözüm olarak

önem kazanmaktadır. Ayrıca operasyonel verimliliğin geleneksel perakendeciliğe oranla 3.5 kat fazla olması istihdam ve vergi konusunda organize perakendeciliğin önemini daha da göstermektedir (Ekonomist Ekim 2003; 28; www.kobifinans.com.tr, Erişim: 30.01.2007).

Tablo 2.3 : Türkiye'deki En Büyük 25 Perakendeci

SIR A	ŞİRKET	BULUNDU ĞU İL	2005 CİROSU (BİN YTL)	SEKTÖRÜ	MAĞAZ A SAYISI	M ²
1	Migros (Tansaş Dahil)	İstanbul	2.686.100	Organize Perakende	783	477.229
2	Metro	İstanbul	1.750.821	Organize Perakende	17	147.000
3	BİM	İstanbul	1.673.000	Organize Perakende	1397	558.800
4	CarrefourSa	İstanbul	1.500.000	Organize Perakende	451	350.500
5	Kiler	İstanbul	700.000	Organize Perakende	130	66.000
6	Teknosa	İstanbul	519.877	Teknoloji	144	46.346
7	Tesco Kipa	İzmir	453.892	Organize Perakende	22	85.000
8	Marketim	İstanbul	443.975	Gıda	92	52.325
9	Boyner	İstanbul	364.325	Hazır Giyim	21	62.500
10	Tema Mağazacılık	İstanbul	346.000	Hazır Giyim	245	89.000
11	Makromarket	Ankara	247.000	Gıda	35	42.000
12	Adese	Konya	236.234	Gıda	29	79.894
13	Koton	İstanbul	217.000	Hazır Giyim	230	50.000
14	YKM	İstanbul	200.000	Hazır Giyim	47	104.000
15	Afra	Konya	180.866	Gıda	54	76.942
16	Collezione	İstanbul	165.000	Hazır Giyim	81	25.000
17	Mudo	İstanbul	145.000	Hazır Giyim	55	45.000
18	Marks&Spencer	İstanbul	141.815	Hazır Giyim	26	22.172
19	Toys'R'Us	İstanbul	115.000	Oyuncak	36	36.000
20	Mavi Jeans	İstanbul	114.675	Hazır Giyim	105	22.000
21	Benetton Türkiye	İstanbul	101.969	Hazır Giyim	102	19.452
22	Sarar	İstanbul	99.000	Hazır Giyim	86	32.000
23	Genpa	Antalya	97.000	Gıda	44	38.000

	Shopping Center					
24	Park Bravo	İstanbul	95.351	Hazır Giyim	67	12.500
25	Groseri	Adana	90.000	Gıda	11	10.000

(Kaynak: Ekonomist Dergisi 2006 "Perakende 50 " adlı araştırmadan derlenmiştir.)

Ekonomist dergisinin yapmış olduğu araştırmaya göre; Migros, 2005 yılında sektörün en byg olması yanında, cirosunu en çok arttıran şirket olmuştur. 2004 senesinde ise Tansaş cirosunu en çok arttıran firmaydı. Bilindiği zere, Migros Tansaş' ı satın almıştır. Cirosunu arttıranlar sıralamasında, Migros' u sırasıyla Metro Grubu, BİM ve CarrefourSa izliyor. Ekonomistin "Perakende 50 En Büyükler" sıralamasında ikinci olan Metro Grubu, üç yıl içinde yapmayı planladığı 300 milyon Euro' luk yatırım stratejisinin meyvelerini almaya başladığı görülüyor. Geçen yılki araştırma verilerine göre dördüncü sırada olan şirket, bu sene ikinciliğe yükselmiştir. şirketin son iki yıldır Türkiye' uyguladığı büyüme stratejisinin Real markası ile ön plana çıktığı görülmektedir (Ekonomist Aralık 2006; 16).

Toplam 70 milyar dolarlık bir iş potansiyeli yaratan perakende sektörü, 2005 yılı sonlarından başlayarak önemli gelişmelere sahne oldu. Özellikle lider şirketler arasındaki satın alma süreciyle dengeler, büyük oranda değişti. Bununla birlikte 2006 yılında özellikle organize perakendecilik sektörünü omuzlayan belli başlı kuruluşların, yeni yatırım projeksiyonları göze çarpmaktadır. 2007 yılının perakendeciler açısından yatırım yılı olabileceği söylenbilir. Özellikle yabancı perakende zincirlerinin Türkiye'ye ilişkin projeleri ve yatırım çalışmaları bu konuda gerekli işaretleri vermektedir. Perakendecilikte zincirlerin temel stratejilerinin en önemli hedefi sürdürülebilir ve karlı bir büyümeyi gerçekleştirmektir. Bu çerçevede, globalleşme, yatırımcıların en iyi kazancı elde etmesi ve dağıtım kavramının sürekli olarak iyileştirilmesi en önemli olgulardır. Perakendeciler rekabetçi ortamda ancak bu süreçlerini maksimize edebilirlerse başarılı olabileceklerdir (Ekonomist Aralık 2006, 18).

2.5. PERAKENDECİLİKTE ZİNCİR MAĞAZALAR

2.5.1. Zincir Mağaza Tanımı ve Özellikleri

Zincir mağazalar birden çok noktada faaliyet gösteren perakendecilerdir. Tek bir merkeze bağlı, faaliyetlerinin belli ölçüde merkezden kontrol edildiği ve genellikle aynı tip perakendeci mağazalardan oluşurlar. Gıda perakendeciliği dahil her türlü mal ve hizmet perakendeciliği için zincir mağazalar kurulabilmektedir. Bazı zincir mağazalar sadece birkaç satış noktasından oluşurken, bazıları da yüzlerce ve binlerce satış noktasına sahiptir.

Zincir kurmak için en az iki mağazanın olması gerekmektedir. Zincir mağazalar tek bir şahsa, bir ortaklığa, bir şirket veya holdinge ait olabilmektedir. Şahısların mülkiyetinde olan zincirler genellikle, az sayıda mağazayı kapsarken, bir ortaklığın ya da bir şirketin mülkiyetinde olan zincirlerin sayısı fazladır. Zincir mağazaların büyük çoğunluğu, gerek dış gerekse mağaza içi görünüm itibarıyla birbirlerine benzerler. Bu tür mağazaların fiziksel görünümündeki benzerlikten kasıt, müşteriye, mağazanın ünlü bir zincirin birimi olduğunu fark ettirerek, onu mağazaya çekmektir. Mağaza içinde ürün yerleşimi, donatım ve dekorasyondaki benzerlik ise, iki açıdan önemlidir: (Tek ve Orel, 2006; 45).

- Müşteri zincir mağazalardan herhangi birisinden alışveriş yapmak istediğinde gereksinimi olan ürünü hangi reyonda bulacağını bilmek ister.
- Müşteri her mağazada aynı psikolojik tatmini elde etmek ister.

Zincir mağazalar kuruluş yeri olarak, ya tek bir metropol alana ya da birçok coğrafi bölgelere yayılmışlardır. Genel olarak, zincir mağazaların büyük şehirlerde hızlı bir gelişme gösterdiği gözlenmektedir.

Zincir mağazalar satın alma ve karar mekanizmasının merkezi olduğu kuruluşlardır. Zincir içerisindeki mağazalar basit bir organizasyona sahip olmalarıyla birlikte, zincirler özelleştirme, standardizasyon ve ayrıntılı kontrol sistemlerine güvenmektedirler (Evans ve Berman, 1999; 471).

Zincir mağazalar geniş ve yayılmış hedef pazarlara hizmet sunmaktadırlar ve iyi bilinen bir şirket ismine sahiptirler. Zincirler kar miktarlarını arttırmak ve ulusal markalara olan bağımlılığı azaltmak için özel markalarını daha fazla satmaktadırlar (Kotler ve Armstrong, 1987; 364).

Perakendecilikte zincirlerin temel stratejilerinin en önemli hedefi, sürdürülebilir ve karlı bir büyümeyi gerçekleştirmektir. Bu çerçevede, globalleşme, yatırımcıların en iyi kazancı elde etmesi ve dağıtım kavramının sürekli olarak iyileştirilmesi en önemli olgulardır. Perakendeciler rekabetçi ortamda ancak süreçlerini optimize edebilirlerse başarılı olabileceklerdir.

2.5.2. Zincir Mağazaların Avantaj ve Dezavantajları

Zincir mağazaların perakendecilere yaratmış olduğu rekabetçi avantajlar şu şekildedir: (Berman ve Evans, 2004; 89-91).

- Birçok zincir satın alma hacmi nedeniyle büyük pazarlık gücüne sahiptir. Zincirler bu sayede, siparişlerini tam zamanında elde etme, satış desteği alma ve indirim gücü kazanma gibi yeni avantajlar elde ederler. Büyük zincirler belirli husus ve ürünlere sahip olma da daha geniş haklar elde edebilmektedirler.
- Zincirler malları doğrudan üreticilerden satın aldıklarında maliyetlerini yeterli bir düzeyde tutmakta ve tedarikçilerin sağlamış oldukları, büyük hacim, depolama, ürünleri saklama, ve de ticaret girişimleri hakkında yeni teklifleri öğrenmektedirler. Zincirler bazen bu düşük tedarik fiyatları nedeniyle toptancıları göz ardı ederler.
- Depolama faaliyetlerinin paylaşılması, standartlaşmış mağaza demirbaşlarının satın alınması, merkezi satın ve karar alma, ile diğer eylemler aracılığıyla etkinlik sağlanmaktadır. Zincirler tipik olarak personel politikaları, satın alma, fiyatlama ve reklam kararları için merkeze geniş yetkiler vermektedir.

- Zincirler, ürün siparişi, envanter tutma, tahminleme, satış ve muhasebe konularında bilgisayar kullanmaktadırlar. Bu tüm maliyeti azaltmakta ve etkinliği arttırmaktadır.
- Zincirlerin özellikle ulusal veya bölgesel olanları, gazete, dergi ve televizyon gibi kitle iletişim araçlarının çeşitliliğini avantaja dönüştürebilir.
- Çoğu zincir ayrıntılı stratejiler ve çalışanların tam anlamıyla sorumlu olduğu yönetim felsefesini tanımlamaktadırlar. Bu durum idari personel bulunmadığı veya emekli olduğu zaman da olsa devam etmektedir. Çünkü bu yerlerde planları başarmak ve yerine getirmek için nitelikli personel bulunmaktadır.
- Birçok zincir uzun dönemli planlar ve aynı temele dayanan planlama için personele belirli işleri verme konusunda önemli zaman harcamaktadır. Böylece, fırsatlar ve tehditler dikkatli bir şekilde denetlenebilmektedir. Zincir perakendecilerin dezavantajları ise şunlardır:
- Zincirler kuruldukları zaman, esneklik sınırlandırılmış olabilir. Üstü üste binen yeni mağaza yerleri bulmak zor olabilir. İstikrarlı stratejiler; fiyatlar, promosyonlar ve ürün çeşitleri dahil tüm birimlerde baştanbaşa sürdürülmüş olabilir. Bu çeşitli yerel pazarlara adapte olma durumunu güçleştirmektedir.
- Birçok kontrat ve demirbaşlar olması nedeniyle yatırımlar yüksek maliyette olmaktadır. Ürün satın alma şube mağazalarının çoğunun stok yapma durumları dolayısıyla daha maliyetlidir.
- Yönetimsel kontrol özellikle coğrafi açıdan şubelere dağılan zincirler için karışık olmaktadır. Tepe yönetimi bağımsızlığa sahip bir mağaza olan her bir şubesi üzerinde merkezi kontrolünü devam ettiremez. İletişim yetersizliği, kararların çıkarılması ve uygulanmasındaki gecikmeler belirli problemlerdir.
- Büyük zincirlerde personel sınırlı yetkiye sahiptir, çünkü birçok yönetim katmanı ve sendika çalışanları bulunmaktadır. Bazı zincirler daha fazla otorite vermek için personele yetki vermektedir.

2.5.3. Zincir Mağazaların Sınıflandırılması

Zincir mağazalar üç şekilde sınıflandırılabilirler: (Tek ve Orel, 2006; 45).

2.5.3.1. Uğraşı Konusu Ürünlere Göre Zincir Mağazalar

Bu tür mağazalara, gıda zincirleri, süpermarketler, eczane zincirleri, departmanlı mağaza zincirleri, elektronik ve teknoloji zincirleri, hizmet işletme zincirleri-emlak, kuaför vb. örnek olarak gösterilebilir.

2.5.3.2. Coğrafi Bölgeye Göre Zincir Mağazalar

Coğrafi bölgeye göre sınıflandırmada zincir mağazalar; yerel, bölgesel, ülkesel olmak üzere üç şekilde ele alınmaktadır. Ülkesel zincir marketler (Migros, Carrefour, Tesco gibi), yerel zincir marketler (Tansaş, Gima gibi), ve bölgesel zincir marketler (Canerler, İsmar, Pehlivanoğlu, Makro gibi) kuruluşlardan oluşmaktadır.

2.5.3.3. Mülkiyete Göre Zincir Mağazalar

Bu şekilde sınıflandırma ya bağımsız ya da imalatçıya ait toptancı zincirleri şeklinde olmaktadır. Her iki zincir mağaza şeklinde de özel sektör veya kamuya ait olunabilmektedir.

2.5.4. Perakendecilik Sektöründe Zincir Mağazaların Yeri ve Önemi

Artık süpermarket zincirleri, hem kendi konseptleri ve hem de sundukları özel markalı ürünler ile toplum yaşantısında önemli bir yer edinmiştir. Böylece, perakende sektörü birçok yapısal değişimi beraberinde getirmiştir (Aksoylu, 2003;).Pazarda zincir marketler her türlü tüketim ürününü tüketiciye ulaştırmada en önemli kanal olarak ortaya çıkmaktadır. Ulusal zincirlerin rafında olmak her şeyden önce üreticiler için bir prestij meselesidir. Üreticilerin bu büyük zincirlere girme sebepleri, zincirlerde dağıtım, satış, pazarlama politikalarının planlı yürütülmesinin üretici firmalara bu konularda maliyet sağlamasıdır (Capital 2005 Ağustos; 134).

Türkiye’de perakendeciliğin kurumsallaşmaya başlaması ile beraber pazar yapısı manav, bakkal, kasap gibi küçük esnaftan büyük zincir mağazalara yönelim olmaktadır. Bu kurumsallaşmış perakende firmaları, indirim mağazaları formatı dahilinde gelişme gösterirken bakkallarında en büyük rakipleri olmaktadır. (Ekonomist Ekim 2003; 28).

Tüketiciler gereksinimlerini aynı çatı altındaki mekanlardan kısa sürede kolaylıkla temin etmeyi istemektedirler. Burada, tüketicinin ve çevrenin korunması ön plana çıkmaktadır. Konuya önem veren firmalar daha fazla kazanç sağlamaktadır. Tüketiciyi koruyan ve beklentilerini karşılayan zincir mağazaları daha fazla ciro yapmaktadırlar. Sektördeki rekabette farklı eğilim kazanmaktadır. Günümüzde tüketici tercihlerinde fiyat temel belirleyici neden olmamaktadır. Tüketicilerle iyi ilişkiler geliştiren perakendeciler başarılı olmaktadır. Sosyo-ekonomik, kültürel ve psikolojik faktörlerin dışında teknolojik uygulamalarda önem taşımaktadır.

Bir diğer önemli konuda ülkemizde yaşanan satın alma ve birleşme konsolidasyonlarıdır. Bu durumun devam etmesi halinde piyasada yalnız dev zincir mağazaların kalacağı düşünülmektedir. Fakat ülkemizde gerek kültürel açıdan gerekse de gelir dağılımında farklılıkların olması, büyük zincirlerin belli bölgelerdeki şehirlerde yoğunlaşması ve son olarak ülkemiz perakendeciliğinde yerel zincirlerin %80-%90 civarında yer teşkil etmesi bu durumun çokta kolay gerçekleşemeyeceğini göstermektedir.

Geleceğe hazırlanan çok uluslu büyük zincir perakendeci işletmelerin önlerindeki fırsatlardan biri, üzerinden perakendecilik ise , ötekisi de bunun bir tamamlayıcısı olan elektronik “akıllı mağaza” (smart store) sistem ya da formatlarıdır. Geleceğin teknolojisi olarak lanse edilen akıllı mağazalar, pazarlama başarısının üç önemli ögesi olan hız, farklılık ve yenilik isteklerine cevap vermektedirler. Bu formatların amacı, tüketici talebini daha iyi anlayarak, daha çok çapraz, ek ve yüksek değerli ürün satışı yapmaktır. Akıllı mağazalar, çok değişik teknolojileri bütünleşik bir şekilde içinde barındıran, anında, müşteri ve ürün bilgilerine dayanılarak, harekete geçmeye yarayan bilgisayar ağlarına bağlanmış aygıtları ve donanımları kullanan kuruluşlardır. Bu mağazalar gerçek zamanlı (eş zamanlı) olarak tedarik kaynakları ile de bağlantılı olup, pazarlama sisteminin önemli

bir parçası olan lojistik sistemlerin kusursuz işlemlerini sağlama potansiyeli taşımaktadırlar (<http://web.deu.edu.tr/baybars>, Erişim: 29.01.2007).

Zincir marketler yaptıkları büyük alımlarla fiyatlarını bazen toptancıların bile altında tutabilmektedirler. Çoğunlukla büyük perakendeciler alımların doğrudan üreticiden yapmaktadırlar. Lojistik, market yönetimi, tedarik, satış ve pazarlama konularında teknolojiyi de etkin kullanarak verimli perakendecilik anlayışı ile maliyetlerini düşürebilmektedirler. Zincir marketler doğal olarak büyüklüğünün sağladığı avantajları kullanmaktadır. Zincir marketler stoklama işlemini şehir dışındaki büyük depolarda yaptıkları için ulaşım maliyetleri artmakta ve bu nedenle zincirlerde büyük indirimlere pek sık rastlanmamaktadır.

Türkiye’de süper ve hipermarket zincirlerinin gelişmesi, gıda konusunda sanayileşmeyi daha da geliştirecektir. Gıda sektöründe ambalaj, hijyen ve kalite çok önemlidir. Tüketicinin, ürünün ambalajı, şekli ve kalitesi önem taşıdığı için gıda sanayiinde kayıt dışı üretimden, modern ambalajlama ve pazarlama tekniklerine yönelme olacaktır. Süpermarket faaliyetleri bu açıdan Türkiye’de gıda sektörünün gelişmesine önemli katkı sağlamaktadır. Marketlerin alım güçleri nedeniyle üreticiler üzerindeki baskıları artacak, fiyatları bir ölçüde düşürecek ve bu fiyat pazarlığı işletmeleri verimli çalışmaya yöneltecektir.

Tüketiciler, bir perakendecinin diğerlerinden ayrılmasını sağlayan beş ayrı konuya dikkat ederler: Burada ilk dört konu, fiyat, hizmet düzeyi, mağazaların çekiciliği ve ticari uzmanlıktır. Daha sonra reklam gelmektedir. Bu konuların yanında başarılı olmanın yolu da tüketicinin seçimini etkileyen alanlarda farklı ve daha iyi olmaktır. Zincir marketlerde müşteri memnuniyeti ön plana çıkmaktadır. Bunlardan ayrı olan diğer üç alan müşterinin göremediği alanlardır: Lojistik sistemi, tedarikçiler ve birimlerle ilişkiler. Bu üç alandaki etkinlik, üretkenlik, verimlilik maliyet düşüklüğünü de beraberinde getirmektedir. Bunun sonuçları müşteriye ve dolayısıyla başarıya yansır. Sadece ürün bazında değil tedarikçiler açısından da ileri teknoloji kullanımı gerekmektedir. Tedarikçi zinciri denilen sistemde tedarikçilerle ilişkileri geliştirmek, eldeki ürün sayısını sınırlamak, daha düşük maliyetler ve yüksek kar sağlar (Pala ve Saygı, 2004; 29).

Bazı perakendeciler mağazaya gelen müşterilerden daha fazla kazanmak için çeşitli hizmet alanları da geliştirmektedir. Bunlar arasında bankacılık ve seyahat acentaları ön plana çıkıyor. Öne çıkan bir başka trend ise private label olarak bilinen özel markalı ürünlerin yaygınlık kazanması. Çok sayıda perakendeci son dönemde elektronik ticareti de kullanmaktadır. Üyelere yönelik üyelik kartları ve avantaj programları düzenleme yaygınlaşmaktadır. Yeni müşteri kazanmaktansa mevcut müşteriyi elde tutmak daha kolaydır ve daha ucuzdur. Bu düşünce ile hazırlanan faaliyetlere Türkiye’de Migros Club Card, Tansaş Card, Carrefour Kart ve Gima açık kart örnekleri verilebilmektedir (Pala ve Saygı, 2004; 30).

2.6. TÜRKİYE’DEKİ ÖNEMLİ ZİNCİR MAĞAZALAR

Ülkemizde perakende sektörünün önemli yapı taşlarından zincir mağazalar, Türkiye’ de 2006 yılı rakamlarına göre hiper, zincir ve süpermarket konseptlerinde 6474 adet mağazada faaliyette göstermektedirler. Bu bölümde sektörün büyük oyuncularını hakkında genel bir bilgi verilecektir.

2.6.1. Migros Türk

1954 yılında İsviçre Migros Kooperatifler Birliği ve İstanbul Belediyesi'nin girişimleri ile kurulan Migros, gıda ve tüketim maddelerini belediye kontrolü altında üreticiden sağlamak ve bu ürünleri sağlığa uygun koşullarda ve ekonomik fiyatlarla İstanbullulara ulaştırma amacıyla kurulmuştur. 16.12.2009 itibariyle; 1.409.937 m2 kapalı alana sahip, 268 Migros, 300 Tansaş, 919 Şok, 9 Macro Center, 7 5M ile 1491; yurtdışında 20 Ramstore ile toplamda 1523 mağaza ile hizmet vermektedir.

2.6.2. Kipa-Tesco

Kipa (Kitle Pazarlama Ticaret ve Gıda Sanayi A.Ş.), 17 Ağustos 1992 tarihinde 100 ortaklı bir girişim olarak İzmir’de ticaret hayatına başlamıştır. Yerel bir marka olarak başarı ile çalışmalarını sürdüren Kipa, 11 Kasım 2003 tarihinde dünyanın önde gelen perakende devlerinden Tesco ile işbirliği yaparak ‘Tesco Kipa’ adını almıştır. Tesco Kipa her iki tarafın da paylaştığı ‘müşteri odaklı olma’ ilkesi üzerine kurulmuştur.

Kipa, özellikle ilk kurulduğu bölge olan İzmir ve çevresinde önemli yerel deneyimler edinmiş, bilgi ve birikimini Tesco ile yaptığı işbirliği sonucunda geliştirerek artırmıştır. Tesco'nun ise başka ülkelerde ortaklık kurma ve bunu başarıyla sürdürme konusundaki deneyimleri ve başarıları kurulan ortaklığa güç katmıştır. Tesco Kipa, müşteri odaklı hizmet anlayışıyla hareket ederek, müşterilerin yaşamlarını iyileştirmek ve kolaylaştırmak için elinden geleni yapmaktadır.

Tesco Kipa'nın, bugün itibarı ile, toplam 34 hipermarketi; İzmir, Antalya, Manisa ve Bursa'da olmak üzere toplam 48 küçük formatlı ekspres mağazası bulunmaktadır. Tesco Kipa, tüm Türkiye'de mağaza açma hedefini, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini göz önünde bulundurarak gerçekleştirmektedir.

5 Şubat 2009 tarihi itibarıyla; **Hipermarket sayısı: 34**
Ekspres mağaza sayısı: 69 Toplam mağaza sayısı: 103

2.6.3. Özdilek

1979 yılında Bursa Kapalıçarşı'daki mağazasıyla perakende ve mağazacılık sektörüne adım atan Özdilek Alışveriş Merkezleri, 1982 yılında A.Ş. oldu. 1983 yılında, Yalova Yolu üzerindeki 400 metrekarelik bir alanda fabrika satış mağazası ve kafeterya açarak, Bursa Alışveriş Merkezi'nin çekirdeğinin oluşturulması açısından şirketin tarihinde önemli bir yer tutar.

Özdilek, bugün perakende ve mağazacılık sektöründe, Bursa Yalova Yolu, Geçit (Bursa), Yalova, İzmir, Kocaeli, Afyonkarahisar ve Özdilekpark Antalya Alışveriş Merkezleri, Bursa Kaplıkaya, Bursa Ataevler, İnegöl Gemlik Hipermarketleri ve Özdilekpark Antalya Hipermarket – Mağaza ve 15 Evtektel Mağazası toplam 90 bin metrekare satış alanı ve 2500 personel ile hizmet vermektedir.

Özdilek Havlu-Bornoz ve Evtektel ürünlerinin satıldığı Özdilek Evtektel Mağazaları: Bursa Çarşı, İstanbul; Galleria, Cevahir, Beylikdüzü Beylicium, Airport, Kale Center ve Profilo, Ankara; Cepa ve Forum, Mersin Forum, Bodrum Oasis, Krdz. Ereğli Ereylin, Gaziantep Sankopark, Şanlıurfa Mozaik ve Safranbolu Safranpark (<http://www.ozdilek.com.tr>, Erişim: 22.12.2009).

2.6.4. CarrefourSa

İlk mağazasını 15 Haziran 1963'te Fransa'da açan Carrefour, bugün 29 ülkede, 12 binden fazla mağazasıyla yılda ortalama iki milyar kişinin alışverişlerinde tercih ettiği bir perakende zinciridir. Carrefour, Türkiye'de ilk mağazasını 1993 yılında İçerenköy'de açtı. 1996 yılında da Sabancı Grubu ile işbirliği yaparak CarrefourSA ismini aldı. 2005 yılının Mayıs ayında gerçekleştirdiği satın alma operasyonu ile Gima ve Endi'yi satın aldı. Ayrıca Dia ve Champion market zincirlerine de sahip olan grup, Türkiye'nin 31 ilinde ve Anadolu'nun 16 ilçesinde 470 mağaza ile faaliyet göstermektedir (<http://www.carrefour.com.tr/>, Erişim: 22.12.2009).

2.6.5. Metro

METRO Cash&Carry, 1990'dan bu yana ülkemizde faaliyet gösteriyor. Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de tüccar, esnaf, iş adamı METRO Cash&Carry ile çalışıyor. METRO Cash&Carry, profesyonellerin kendileri ve işyerleri için ihtiyaç duydukları her türlü gıda ve gıda dışı ürünü, "fiyat-kalite performans" ilişkisini gözeterek sunuyor. Yani, ucuz, taze ve kaliteli onbinlerce ürünü, tek çatı altında, yurt çapında sayısı 13'e yükselmiş METRO Cash&Carry Mağazaları'nda bulmak mümkün. (www.metro.com.tr ,Erişim Tarihi: 22.12.2009).

2.6.6. BİM

BİM operasyonu, büyüklükleri 6.300 ile 17.900 m2 arası değişen ve herbiri ayrı birer dağıtım merkezi de olan 27 merkezden yönetilmektedir. Bunlar Samandıra (İstanbul), Esenyurt (İstanbul), Esenyurt II (İstanbul), Bayrampaşa (İstanbul), Haramidere (İstanbul), Güzelhisar (Ankara), Akyurt (Ankara), Kemalpaşa (İzmir), Ulukent (İzmir), Bursa, Antalya, Adana, Aydın, Erzurum, Trakya, Sakarya, Samsun, Kayseri, Trabzon, Konya, Şanlıurfa, Balıkesir, Çorum, Gebze, Gebze II, Gaziantep ve Eskişehir'de bulunmaktadır. (www.bim.com.tr, Erişim Tarihi: 22.12.2009)

2.6.7. Diğerleri

Kiler, Marketim, Makromarket, İsmar, Continent, Adese, Afra, Genpa ise Türkiye'de faaliyet gösteren diğer önemli mağaza zincirleridir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
PERAKENDE SEKTÖRÜNDE ZİNCİR MAĞAZALARDA PERFORMANS
YÖNETİMİNİN ÖNEMİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA: TESCO KİPA PERFORMANS
YÖNETİMİ SİSTEMİNİN İNCELENMESİ

3.1. UYGULAMANIN AMACI

Uygulamanın amacı, perakendecilik sektöründe zincir mağaza formatında faaliyet gösteren firmalar açısından performans yönetiminin, tüm organizasyon içerisindeki öneminin ortaya konmasıdır.

Tez çalışmasının bu uygulama bölümünde, perakendecilik sektöründe zincir mağaza formatında faaliyette bulunan büyük bir firmada bire bir inceleme yapılmıştır. Elde edilen bulgular değerlendirilerek, performans yönetiminin önemi ortaya konulmuş ve gerekli yorumlar tezin sonuç kısmında belirtilmiştir.

3.2. UYGULAMANIN YÖNTEMİ

Tez çalışması öncesinde yerel ve ulusal zincirlerle yapılan görüşmeler ve sektör hakkında yapılan incelemenin neticesinde, ülkemiz perakende sektörüne İzmirde adım atan, dünyanın en büyük perakende zincirlerinden Tesco Kipa uygulamada incelenmek üzere seçilmiştir.

Uygulama, Uşak-Tesco Kipa Mağazası ve Tesco Türkiye Genel merkezi İzmir' de yapılmıştır.

Uygulama verileri, Tesco İzmir genel merkezine bizzat gidilerek, faaliyetler hakkında yöneticiler ile yapılan yüz yüze görüşmelerden sonra temin edilmiştir. Ayrıca Tesco Kipa hakkında verilen bilgiler için firmaya ait web sitesi www.kipa.com.tr dan yararlanılmıştır.

3.3. TESCO KİPA HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Bu kısımda Tesco Kipa mağazalar zinciri hakkında genel bilgiler verilmektedir. Öncelikle Tesco Kipanın tarihsel gelişimi, kuruluşundan günümüze kadar geçen süreçte

yaşananlar kronolojik bir şekilde belirtilmektedir. Daha sonra Tesco Kipa'nın Türk perakendeciliğindeki yeri hakkında şekil ve rakamsal verilere dayanarak bilgi verilmektedir.

3.3.1. Tesco Kipa Tarihçe

Kipa (Kitle Pazarlama Ticaret ve Gıda Sanayi A.Ş.), 17 Ağustos 1992 tarihinde 100 ortaklı bir girişim olarak İzmir'de ticaret hayatına başlamıştır. Yerel bir marka olarak başarı ile çalışmalarını sürdüren Kipa, 11 Kasım 2003 tarihinde dünyanın önde gelen perakende devlerinden Tesco ile işbirliği yaparak 'Tesco Kipa' adını almıştır. Tesco Kipa her iki tarafın da paylaştığı 'müşteri odaklı olma' ilkesi üzerine kurulmuştur.

Kipa, özellikle ilk kurulduğu bölge olan İzmir ve çevresinde önemli yerel deneyimler edinmiş, bilgi ve birikimini Tesco ile yaptığı işbirliği sonucunda geliştirerek artırmıştır. Tesco'nun ise başka ülkelerde ortaklık kurma ve bunu başarıyla sürdürme konusundaki deneyimleri ve başarıları kurulan ortaklığa güç katmıştır. Tesco Kipa, müşteri odaklı hizmet anlayışıyla hareket ederek, müşterilerin yaşamlarını iyileştirmek ve kolaylaştırmak için elinden geleni yapmaktadır.

Tesco Kipa'nın, bugün itibarı ile, toplam 34 hipermarketi; İzmir, Antalya, Manisa ve Bursa'da olmak üzere toplam 48 küçük formatlı ekspres mağazası bulunmaktadır. Tesco Kipa, tüm Türkiye'de mağaza açma hedefini, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini göz önünde bulundurarak gerçekleştirilmektedir.

17.08.1992 - Kipa'nın kuruluşu; Kipa (Kitle Pazarlama Ticaret ve Gıda Sanayi A.Ş.), 17 Ağustos 1992 tarihinde 100 ortaklı bir girişim olarak İzmir'de kuruldu.

18.10.1994 - İlk mağaza 'Bornova İzmir'; Kipa ilk hipermarketini 18 Ekim 1994

tarihinde İzmir'in Bornova ilçesinde hizmete açtı.

7 Ekim 2000 – Kipa öz markalı ürünler market raflarında; Kipa'nın öz markalı ürünleri, "Kaliteyi ucuz almak hakkınız" sloganıyla 2000 yılında market raflarındaki yerini aldı. 'Kipa' markalı ürünler, söz verdiğimiz gibi "Lider ürünlere eş değer kalitede daha ucuz ürünler" olarak satışa sunulurken, 2005 yılının Şubat ayında 'Bulunduğu kategoride piyasanın en ucuz ürünleri' olma iddiasıyla 'Kipa Pazar' markalı ürünleri müşterilerimizle buluşturduk. Reklam, pazarlama ve dağıtım maliyetlerinden arındırılmış Kipa markalı ürünler dahil oldukları kategorilerdeki lider markalara eşdeğer kalitede üretiliyor ve daha ucuz fiyatlara Kipa müşterilerine sunuluyor.

11.11.2003 - Tesco-Kipa işbirliği; Yerel bir marka olarak başarı ile çalışmalarını sürdüren Kipa, 11 Kasım 2003 tarihinde dünyanın önde gelen perakende devlerinden Tesco ile işbirliği yaparak 'Tesco Kipa' adıyla hizmetlerine devam etti.

28.03.2006 - İlk ekspres mağaza İzmir'de açılıyor; Kipa'nın Eşrefpaşa Kipa Ekspres adıyla açılan ilk küçük formatlı ekspres mağazası İzmirli müşteriler için kolay ve hızlı alışverişin adresi haline geldi.

Ekim 2000 - Kipa Card'lar hayatımızda; 2000 yılının Ekim ayında Kipa ve İş Bankası işbirliğiyle hazırlanan Kipa Mağaza Kartı ve Kipa Kredi Kartı'na müşteriler büyük ilgi gösterdi.

11.11.2006 – Kipa hisselerinin Tesco'ya devir süreci tamamlanıyor; 11 Kasım 2003 tarihinde, Tesco ile Kipa arasında imzalanan anlaşma gereğince, Kipa hisselerinin Tesco'ya devredilmesi süreci tamamlandı. Yapılan işbirliğinin ardından daha da güçlenerek yoluna devam eden Tesco Kipa, 2007 yılı için daha büyük hedefler belirledi.

15.12.2006 - Ekspres mağazalar İzmir'den sonra Antalya'da; Tesco Kipa, İzmir'de açtığı 11 ekspres mağazanın müşteriler tarafından beğenilmesi ve daha fazla ekspres mağaza talebini dile getirmesi üzerine, küçük formatlı ekspres mağazalarını İzmir ölçeğinde olduğu gibi İzmir dışındaki farklı bölgelerde de müşterileriyle buluşturma kararı aldı. Bu karar doğrultusunda, Antalya'da 'Şarampol

Kipa Ekspres' ve 'Ali Çetinkaya Kipa Ekspres' mağazaları aynı gün hizmete girdi.

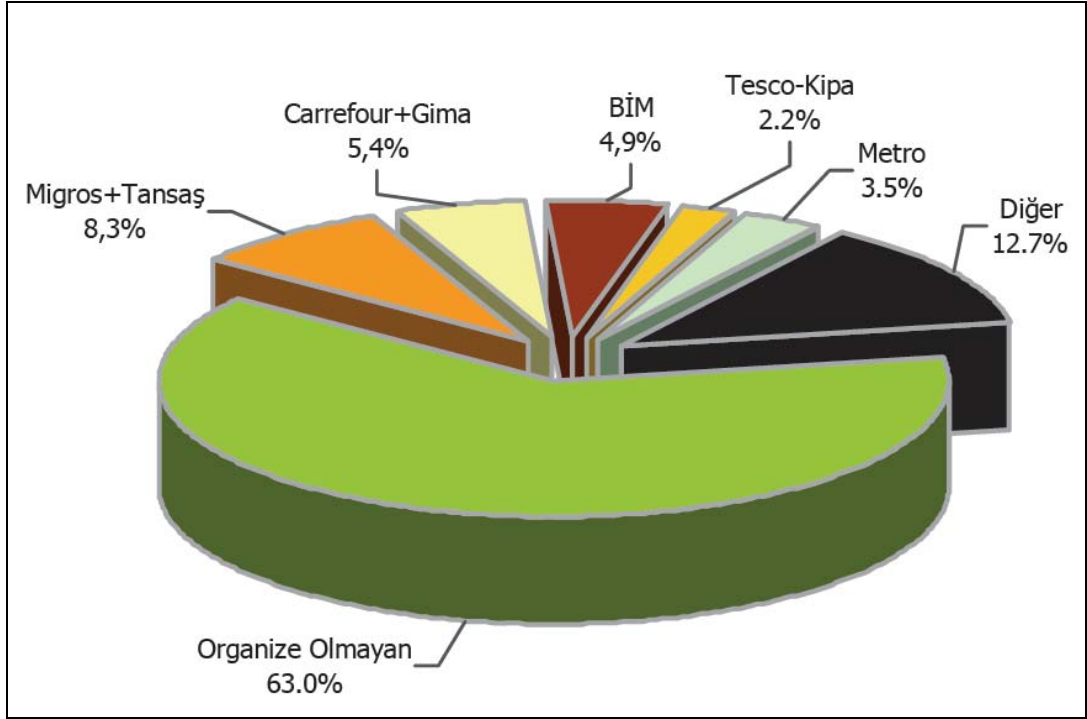
26.06.2007 – Kipa mağazalarında “güneş enerjisi” devri; 26 Haziran 2007 tarihinde Muğla'nın Marmaris ilçesinde hizmete giren Marmaris Kipa mağazası ile birlikte ilk defa Kipa mağazalarında güneş enerjisi kullanılmaya başlandı. Mağazanın kasa hatlarında kullanılan güneş enerjisi sayesinde günde ortalama 195 kilovatsaat elektrik üretilirken, günde ortalama 130 kilogram karbondiyoksit gazının atmosfere salınımı da engelleniyor.

07.08.2007 - Kipa Dağıtım Merkezi hizmete girdi; Kipa, mağazaları ile tedarikçi firmalar arasındaki ürün sevkiyatını gerçekleştirmek üzere dev bir Dağıtım Merkezi kurdu. İzmir'in Torbalı ilçesine bağlı Yazıbaşı semtinde, 240 bin metrekare alan üzerinde kurulan, 41 bin metrekare kapalı alana sahip Dağıtım Merkezi'nde, dağıtım, nakliye ve sevkiyat alanında en ileri bilgi ve teknoloji yazılımları kullanılıyor. 24 futbol sahası büyüklüğündeki Dağıtım Merkezi sayesinde, ürünler Kipa mağazalarına güvenle taşınıyor.

3.3.2. Tesco Kipa'nın Perakendecilikteki Yeri

Tesco Kipa bugün itibariyle, 6 farklı formatta mağazayı yönetmektedir. 3K, 5K, 7K, 10K, 12K ve ekspres mağaza formatında çalışmaktadır.

Şekil 3.1 : Türk Gıda Perakendeciliğindeki Pazar Payları



Kaynak: Retailing Institute, TÜİK ve Migros Tahminleri
[www.migros.com.tr/download/Migros Eylul 2006.pdf](http://www.migros.com.tr/download/Migros_Eylul_2006.pdf) Erişim Tarihi:
03.04.2007

Tesco Kipa kar dağıtım politikası, Ana Sözleşme, Sermaye Piyasası Mevzuatı, Türk Ticaret Kanunu, Vergi Mevzuatı ve ülkenin ekonomik koşullarına uygun olarak, nakit ve/veya bedelsiz hisse senedi olarak dağıtmak şeklindedir.

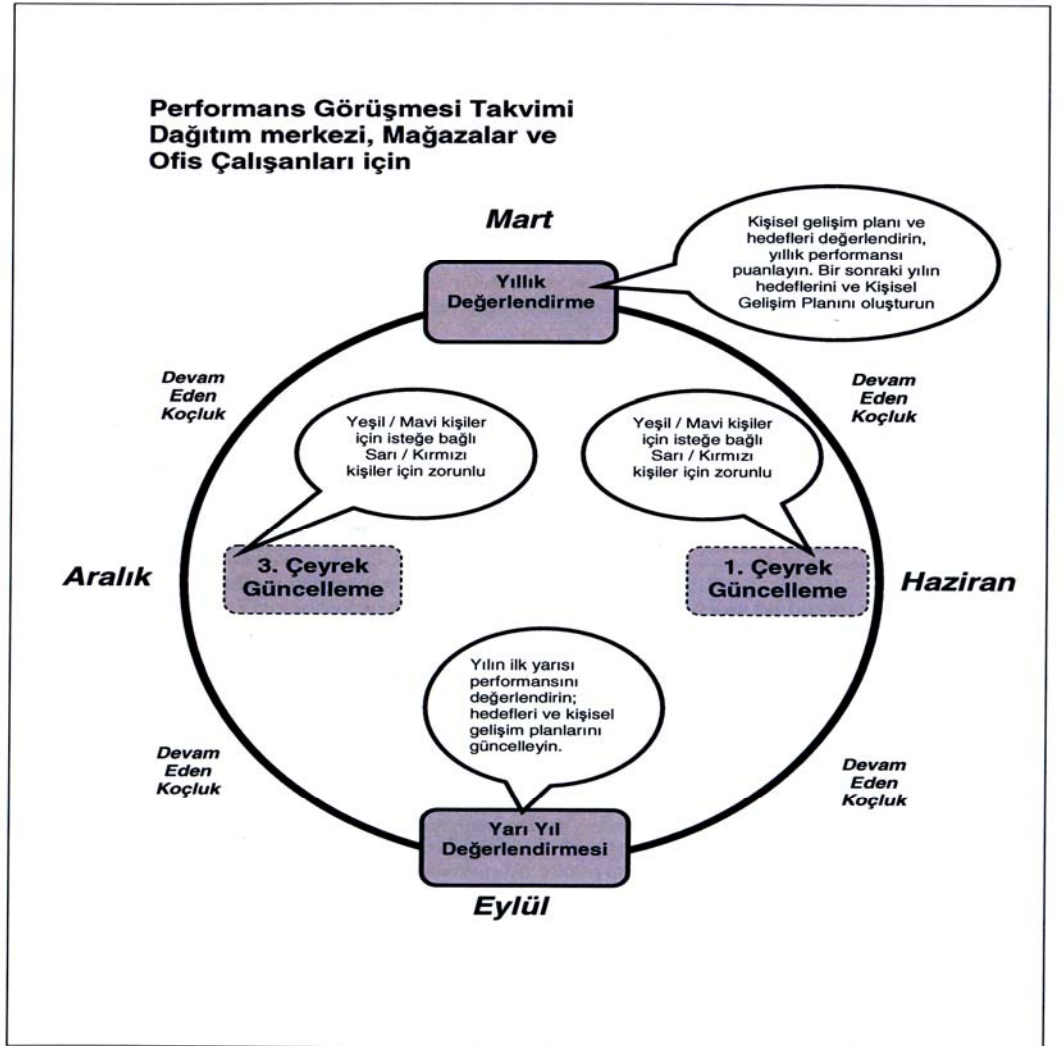
Tesco Kipa Kitle Pazarlama Ticaret ve Gıda Sanayi A.Ş. ("Şirket/Tesco Kipa") Sermaye Piyasası Kurulu ("SPK") tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum konusunda gösterdiği özeni, geçmiş yıllarda olduğu gibi 2008 ve 2009 yıllarında da sürdürmüştür. Aşağıda açıklandığı üzere, geçmiş yıllarda uygulanmakta olan birçok kurumsal yönetim ilkesine, 2008 ve 2009 senesi içinde yenileri eklenmiş, mevcut uygulamalar iyileştirilmiş ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin uygulanması hususunda lider şirketlerden biri olma pozisyonu güçlendirilerek korunmuştur. Şirketimiz, kendi gelişmiş yönetim anlayışının bir gereği olarak da, Kurumsal Yönetimin İlkelerine uyumun sağlanmasını gözetmektedir.

3.4. TESCO KİPA PERFORMANS YÖNETİMİ

Tesco Kipa'nın performans yönetimi bir yıllık periyoda 3 aylık dönemler (çeyrekler) şeklinde yayılmıştır. Ara değerlendirmelerin ve yıllık değerlendirmenin yapıldığı bir süreç olarak ilerlemektedir. 3 ara ve 1 ana değerlendirme olmak üzere çalışanlar 4 değerlendirmeye girerler. Şekil 3.2' de olduğu gibi 4 tane değerlendirme dönemi vardır. Sistem, "Performans ve Geliştirme" olarak adlandırılır.

Performans ve geliştirme sisteminin amacı; Açık ve net amaçlar veya sorumluluklar, sürekli destek, kişisel gelişim ve başarıların takdir edilmesi sayesinde çalışanların başarıya ulaşmalarına destek olmayı sağlamaktadır.

Şekil 3.2: Yıllık Zamanlama Tablosu



Tesco Kipa performans ve geliştirme sisteminde kullanılan araçlar ;

- Yürütme Çarkı
- SMART Hedefler
- Kişisel Gelişim Planı
- Koçluk
- 360 Derece Geribildirim
- Performans Sorunlarının Tanımlanması
- Yıllık Değerlendirme

3.4.1. Yürütme Çarkı

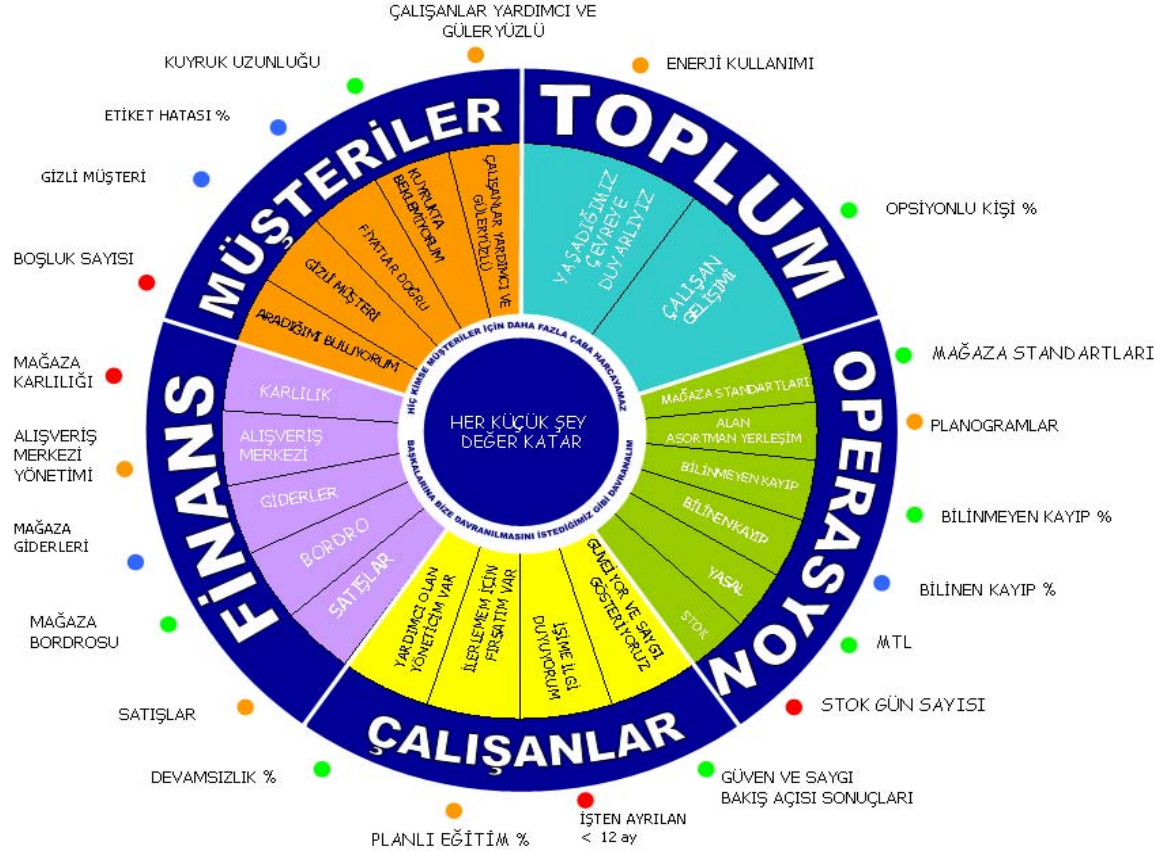
Şekil 3.3 ' de olduğu gibi Yürütme çarkı genel olarak;

- Mağaza ve kişisel performansın hedefler doğrultusunda değerlendirmek için kullanılan bir araçtır.
- Başarıyı ölçer ve hedeflerden sapmamayı sağlamaktadır.
- Mağaza içerisinde dengeli bir yönetimi sağlamaktadır.
- Başarılı olabilmek için faaliyet ve etki alanlarının tamamına odaklanmayı sağlar.

Genel Olarak; Finansal performans ve operasyonları ölçme başarılı olsa dahi çalışanlar ve müşteriler ile ilgili olarak yapılan performans ölçümü hedeflerin altında olabilir. Mağazanın bazı alanlarında performans üst seviyeye çıkarken, bunun diğer alanlarda negatif etki yaptığı görülebilir. Yürütme Çarkı; dengenin doğru şekilde yapıldığı gösteren bir araçtır.

Bunu **araba** kullanmaya benzetebiliriz. Hedefinize güvenli şekilde ulaşmak için bir kerede birkaç şeyi gözden geçirmeniz gerekmektedir.

Şekil 3.3: Yürütme Çarkı



*Mesela ne kadar hızlı gittiğinizi bilmeniz için hız göstergesine bakarsınız. **Bu mağaza hedeflerine ne kadar yakın olduğunuza benzer.**

Aynı zamanda ne kadar yol katettiğinizi bilmenizde gerekmektedir. Bunun içinde km göstergesine bakarsınız. **Bu mağazanın geçmişteki performansının nasıl olduğunu bulmak gibi birşeydir.**

Ayrıca benzin göstergesine bakarsanız ki istediğini yere gitmek için yeterli benzinin olup olmadığını görebilesiniz. **Bu mağaza hedeflerine ulaşmanız için zaman ve kaynağınızı kontrol etmeniz anlamına gelir.**

Aynı zamanda sürüş esnasında karşınıza beklenmedik engeller çıkabilir engellere göre aracınızı yönlendirirsiniz ki **bu da mağaza hedeflerine karşı performansınızı kontrol edip gelecekte beklenmedik değişimle karşılaşım probleme yol açmamasını görmeyi sağlar.**

Ve arka aynaya bakıp geride ne olduğunuzu görmeyi gerekir. **Bu**

mağazadaki diğer alanların performansını kontrol edip problemin tespiti anlamına gelir.

Sonuç olarak, arabanın doğru yöne gittiğinden emin olmanız gerekmektedir, bunun için Yürütme Çarkına ihtiyacınız var. Bu örnekte olduğu gibi Yürütme Çarkını kullanarak mağazanın performansı yürütülür.

Ölçümler ve hedefler ve bununla birlikte Yürütme Çarkı performansı, işin ne kadar iyi yapıldığını ve daha nelerin yapılmasına ihtiyaç olduğunu gösterir. Hangi kaynaklara ihtiyacın olduğunu söylemeye yardımcı olur. Yürütme Çarkı İşletmenin her alanını kapsar, tüm firmada açık, tutarlı ve iyi anlaşılabilir ölçümler sağlar ve Mağaza takımı tarafından kontrol edilebilir. Böylece proses üzerinde odaklanılabilir (araba sürmek gibi) ve hedefe ulaşıldığından emin olunabilir.

Yürütme Çarkı'nın birkaç farklı versiyonu vardır. Şirket Yürütme Çarkı hakkında fikir birliğine varıldıktan sonra işin ana bölümleri için farklı Yürütme Çarkları yaratılmıştır. Mağaza Yürütme Çarkı, Şirket Yürütme Çarkı'nın mağazadaki çeşitli ticari fonksiyonları kapsayan bir yansımasıdır. Kişisel performans hedefleri doğrudan "Mağazalar Yürütme Çarkı" ile bağlantılıdır ve mağazadaki çalışmaların sonuçlarının tümü her hafta "Yürütme Çarkı"ndaki performansa eklenir. Böylece sonuçlar çalışanların mağaza başarısı için ne gibi bir rol oynadığını söyler.

Yürütme Çarkı 5 dilime ayrılmıştır. Her bir dilim bir diğeri ile bağlantılıdır ve işin temel öğelerini temsil eder. Her bir dilime eşit önem verilmesi dengeli bir yönetim gösterilmesi açısından önemlidir.

Yürütme Çarkının 5 dilimi;

Çalışanlar – Çalışanların birbirine nasıl davrandığının ve iş yapış şekilleri ile kaynakların nasıl geliştirildiği gösterir. Müşterinin deneyimi kadar önemli bir başka şey de Tesco'da çalışma deneyimini oluşturmaktır, Bu da çalışanların üretim etkinliğini ve motivasyon düzeylerinin yüksekliğini sağlayarak başarılabilir.

Mutlu, iyi bir eğitim almış personele sahip olmak etkin bir şekilde operasyon yapmaya hazır olduğu anlamına gelir.

Operasyon – İş daha iyi, daha basit ve daha ucuz yapmak. İlkesini içerir. Giderleri

azaltarak ve verimliliği arttırarak hem müşteriler için daha cazip fiyatlar yaratmak hem de kâr elde etmeyi amaçlamaktadır.

Müşteri – Müşterilerinin mağazalarda gördükleri ve talepleri; bu müşterilerin beklentilerinin karşılanması için yapılan her şeyi kapsamaktadır.

Toplum – İşin nasıl yapıldığını kapsar. Yerel toplum ve çevre üzerindeki etkilerin neler olduğunu gösterir. Sadece müşteriler üzerindeki değil, yerel toplumdaki her bir bireye ve çevreye de etkinin giderek daha fazla önem kazandığını göstermektedir

Finans – Mali hedeflerin nasıl konulduğu ve kârlılığın nasıl oluşturulduğunu yansıtır. Mali hedefler, Yürütme Çarkındaki tüm planlar ve etkinlikler için başlangıç noktasını oluşturur.

Yürütme çarkının dilimleri sayesinde ;

- Bu parçalar, başarının sürdürülebilmesi ve işin özüne ulaşabilmek için oluşturulan uzun vadeli hedeflerdir.
- Uzun vadeli hedeflerin bu görsel ifadeleri, yapılması gerekenlere odaklı kalmayı ve mağazadaki herkesin hedefleri kavramasını sağlar.
- Bu uzun vadeli hedeflerden, ayrıntılı yıllık planları oluşturulur. Bu planlar şirketin tüm alanlarında yaptıklarının hareket noktasını oluşturur.
- Yürütme Çarkı, ne kadar iyi gidildiğini ölçmek/gözlemlemek için kullanılan görsel bir araçtır.
- Yürütme Çarkı'daki her bir parçada işin ne kadar iyi yapılmakta olduğunun izleyebilecek ölçüler ve hedefler içerir.
- Dünyadaki tüm Tesco'lar performanslarını takip etmek için aynı ölçümler kullanılır.

Yürütme çarkındaki dilimleri ölçmek için Mavi, Kırmızı, Sarı ve Yeşil renkleri kullanılır.

- **Mavi** hedefin üzerindeki bir performansı işaret eder – beklenenden daha iyi

(ancak Yürütme Çarkındaki diğer alanların performansının tehlikeye düşmemesi için bu ölçüye fazlaca odaklanmamaya dikkat etmek gerekir)

- **Kırmızı** hedeflenenin çok aşağısında bir performans gösterildiğine, özel dikkat ve acil odaklanma gerektiğine işaret eder.
- **Sarı** hedefin aşağısında bir performans gösterildiğine ve Yeşil'e ulaşılabilceği gibi Kırmızı'ya da inilebileceği göz önünde bulundurularak önlem alınmasının yerinde olacağına işaret eder.
- **Yeşil** hedefi tutturduğumuz anlamına gelir.

Yürütme Çarkı'na bakarak performans aşağıdaki şekilde değerlendirilmektedir;

- Yürütme Çarkı yıl boyunca sürekli olarak ölçülür, böylelikle performansın ne durumda olduğu her an bilinilir.
- Her bir parçanın gelişimi MKSY(BRAG) renkleri kullanılarak izlenir ve puanlanır.
- Her bir ölçüt için MKSY'nin düzenli olarak değerlendirilmesi, yılın sonunda dengeli bir sonuç çıkarabilmek için hangi alanlara daha fazla odaklanmak gerektiğine karar verilir olur.
- Değerlendirmeler haftalık olarak mağazalarda yapılır ve en önemli bilgi Yürütme Çarkı Posterinde yer alır.

Özet olarak yürütme çarkının temel amaç olduğu; mağazalarda performansı takip etmek ve hedeflere ulaşıldığından emin olmaya ihtiyaç duyulan aktiviteleri gözden geçirmeyi sağlar.

- En yüksek seviye Yürütme Çarkı firma yürütme çarkıdır.
- Çarkın mağaza versiyonu ve hedefleri direk olarak firma çarkından geliştirilmiştir.

- Bunun anlamı katınılan aktivitelerin başarısı sadece mağazaya değil işletmenin tümüne katkısı olacaktır.
- Bu yüzden bireysel amaçlar direkt olarak yürütme çarkı ile işletmenin amaçlarına bağlıdır.

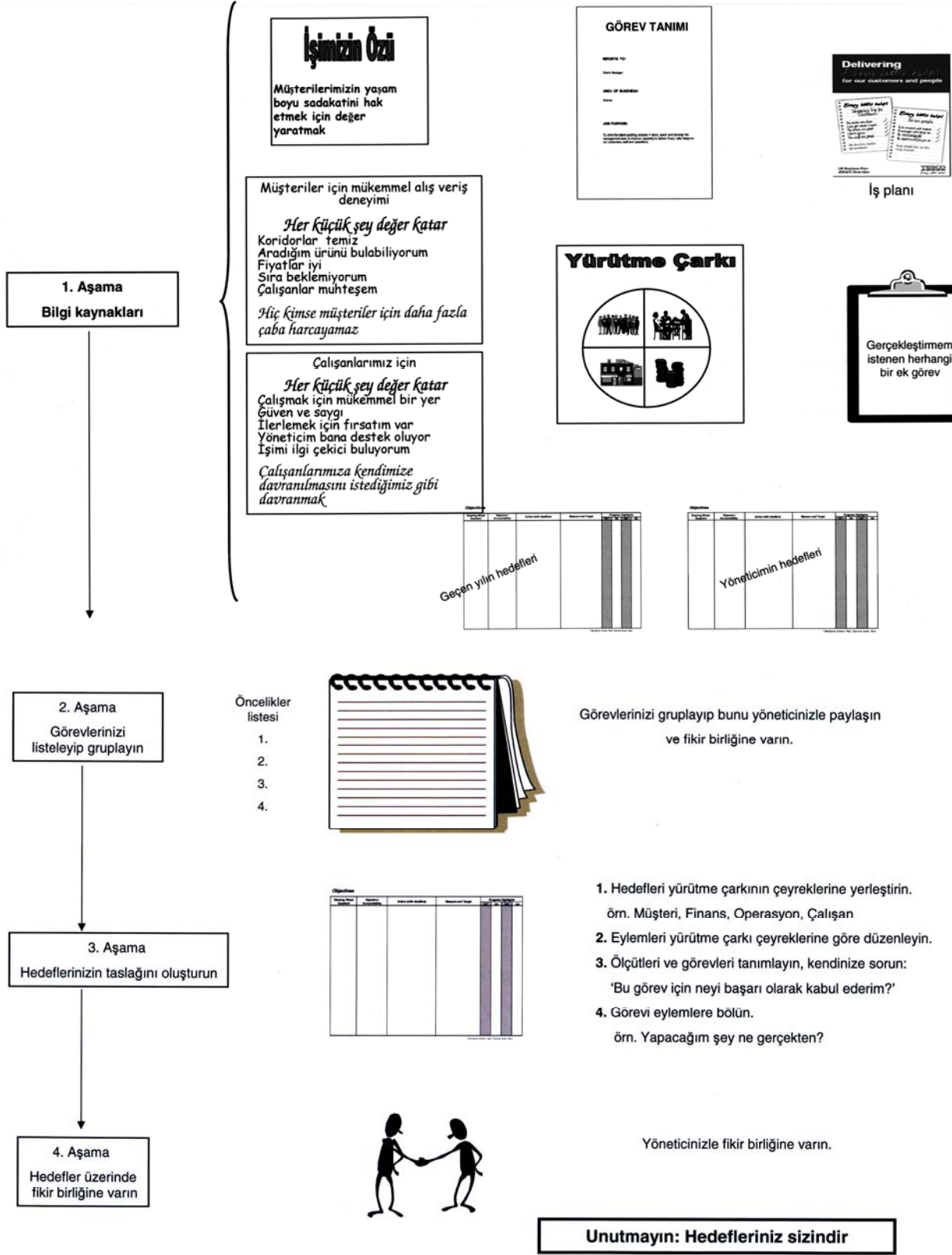
3.4.2. Smart Hedefler

Performansın ölçülebilmesi için çalışmaya başlamadan önce işimizde başarmamız gerekenleri öğrenmek, bunları ne zaman gerçekleştireceğimiz konusunu belirlemek ve başarıyı anlamak için hedefler belirlenir. Yöneticiler, departman ve takım planlarından yararlanarak bireysel hedefleri belirler. Hedefler yürütme çarkının her dilimini kapsayacak şekilde oluşturulmalıdır.

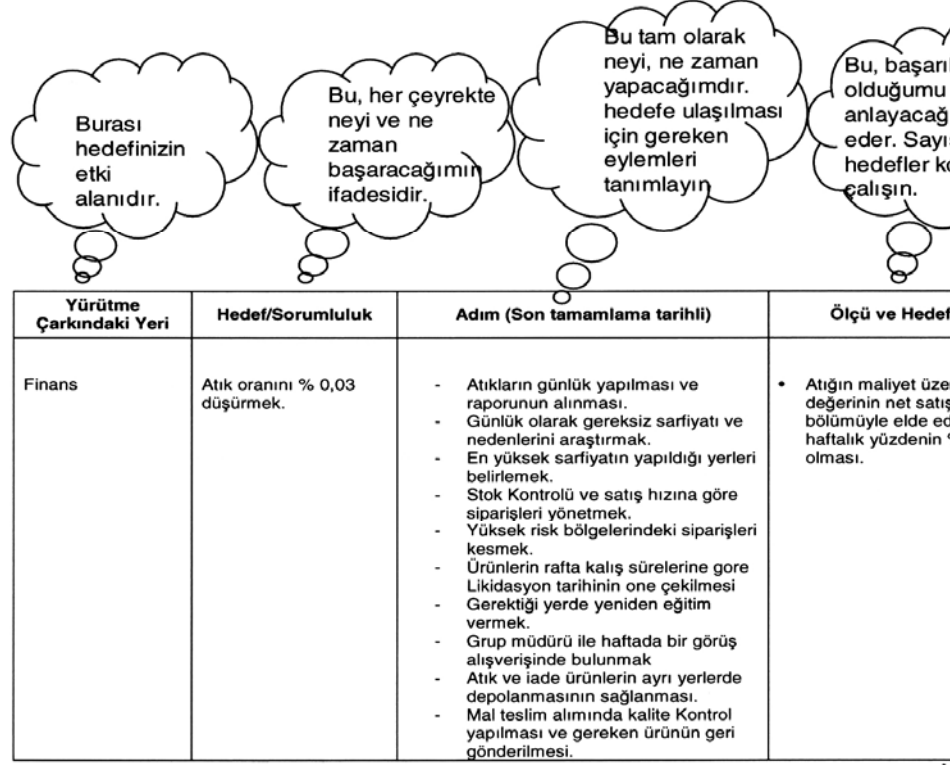
Hedeflerin SMART (simple – basit, measurable – ölçülebilir, achivable, reasonable – geçerli, time – zaman sınırlı) olarak kısalttığımız özellikleri taşıması, değerlendirmenin sağlıklı olması açısından önemlidir. Hedefler;

- **Basit ve Belirgin mi?** Hangi sonuçlara ulaşılması gerektiğini basit ve net olarak ortaya koyuyorl mu? İyi performansın neye benzediğini tanımlıyor mu?
- **Motive edici ve Ölçülebilir mi?** Sonuçların nasıl ölçüleceği/değerlendirileceğini açık net olarak anlatıyor mu? Hedeflere ulaşmak için alınması gereken desteği tarif ediyor mu?
- **Ulaşılabilir mi?** Hedeflerin uygulanabilir ve gerçekçi olduğunu yansıtıyor mu?
- **Geçerli mi ?** Hedefler görevin başarısı için öncelik taşıyor mu?
- **İzlenebilir ve zamanı belirli mi?** Hedefe erişilmesi gereken kesin bir tarih var mı?

Şekil 3.4: Hedefler Nereden Geliyor Tablosu



Şekil 3.5 : Hedeflerin Yazılışı



Şekil 3.5' e göre, Hedefler belirlenirken aşağıdaki hususlara dikkat edilir;

- Hedefler gerçekçi, zorlayıcı ama aynı zamanda ulaşılabilir olmalıdır.
- Hedefler yıl boyunca güncellenir.
- Hedefler işe değer katmıyorsa hedef olarak alınmamalıdır.
- Hedefler, eylem ve ölçüleri tanımlamak için günlük, anlaşılır bir kullanılmalıdır.
- Hedeflere sahiplenilmeli ve yöneticinin desteği ile ulaşılmalıdır.
- Hedefler SMART özellik taşımalıdır.

3.4.3. Kişisel Gelişim Planı

Kişisel gelişim planı; beceri ve davranışları geliştirerek belli bir potansiyele erişilmesi ve hedeflere ulaşılmasına yardımcı olur. Kişisel gelişim planı;

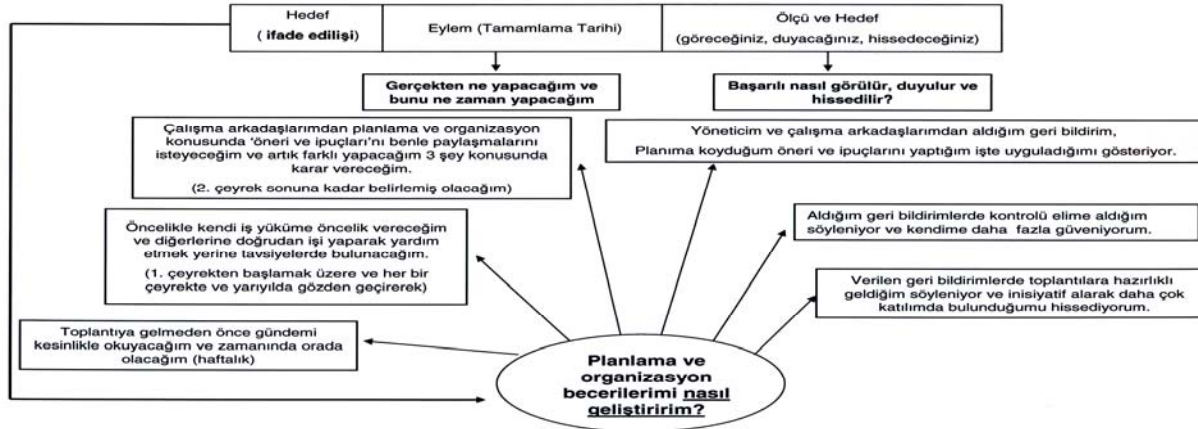
- Kişisel gelişim planı performans yılının başında ya da işbaşı

yapıldıktan sonraki üçüncü ay yapılır.

- Kişinin ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanır, kişiye özeldir.
- Bir üst yönetici, kişiye bu planı hazırlamasında yardımcı olur. Bu yeterliliğe
- sahiptir.
- Yönetici ile hedefler konusunda birlikte çalışır ve mutabık kalır.
- Yönetici ve çalışan hedefleri sürekli gözden geçirir ve günceller.

Gelişim ihtiyacını anlamak için neden değişmek gerektiğinin altında yatan “temel nedeni” ortaya koymak kişisel gelişim planını yazmakta yardımcı olur. Bu nedeni bulmak önemlidir. Bu sayede neyin gerçekten farklılık yaratacağını bulmayı sağlar.

Şekil 3.6 : Eylem/Ölçü ve Hedef Belirleme



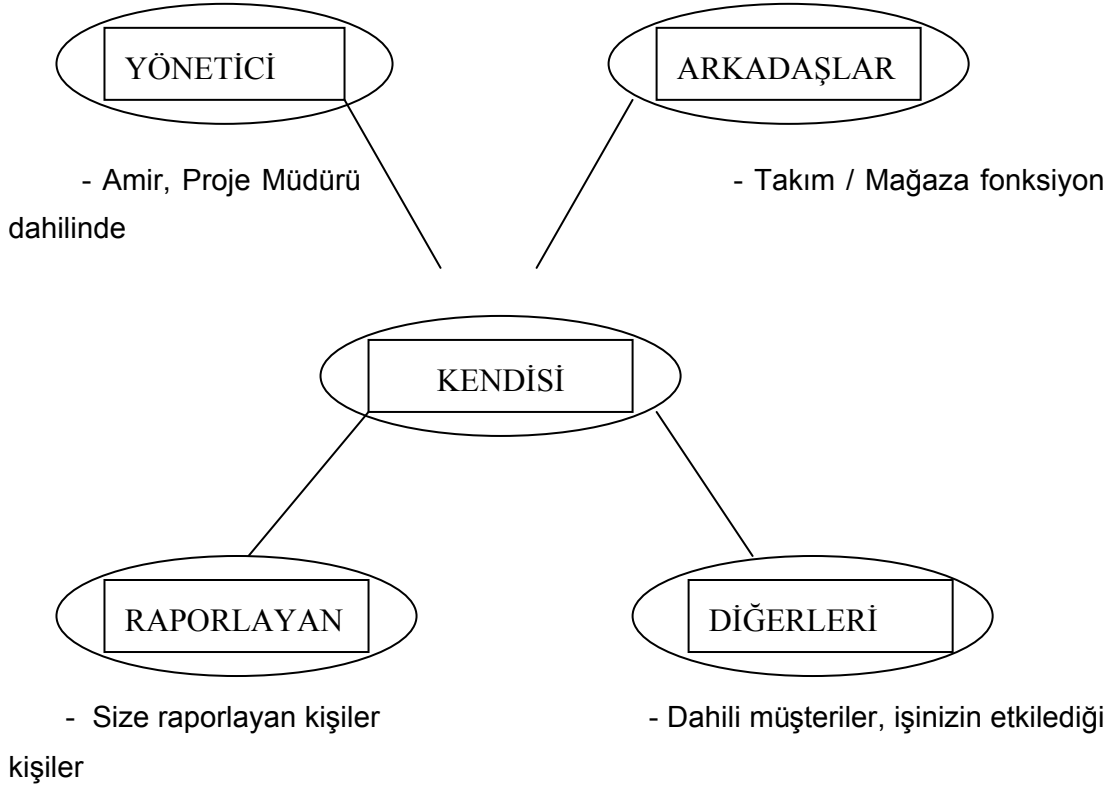
Yöneticilerin koçluk yaparken dikkat etmesi gereken noktalar şu şekilde özetlenebilir;

- Her hedef ve sorumluluk için gelişim düzeyine karar verilmesi
- Bireysel gelişim düzeyine göre birebir toplantıların ne sıklıkta yapılacağına karar verir.
- Çalışanın hedefleri ve sorumlulukları doğrultusunda üç aylık başarılarını değerlendirmek üzere çalışan ile birlikte üç aylık güncelleme yapılması
- Hedefleri uygun şekilde güncelleyin ve bireyin en fazla ihtiyacı olan alanlarda sürekli koçluk yapılması
- Kişisel gelişim planındaki ilerlemelerin takip edilmesi
- Kişisel gelişim planına göre eğitim ihtiyaç ve analizlerinin tespit edilmesi

Sürekli koçluk süreci, işi büyütebilmek için sürekli çalışanları geliştirmeyi sağlar. Koçluk toplantılarının sıklığı bireyin her bir amaç için kararlaştırılan gelişme düzeyine bağlı olacaktır. Yıl içinde koçluk süreci gerçekleştirildikçe, sıklığı ve tarzı değerlendirilmeli ve uygun şekilde değiştirilmelidir.

360 Derece geribildirim, yöneticilerin liderlik çerçevesinden yararlanarak yaptıkları etkiyi saptayacak, bir lider olarak nasıl bir etki yarattıkları konusunda geribildirim sağlama yöntemidir. İsimlerin açıklanmadığı ortak ve gizli bir süreçtir. Amacı, yargılamak değil, geliştirmektir.

1. Aşama : Geri bildirim vereceklerin seçimi



Geribildirim vereceklerin seçiminde uyulacak temel kurallar ;

- Gizliliği korumak için her kategori için isim vermeden en az iki kişi seçilmelidir.
- Geribildirim vereceklerin seçiminde öncelik en uzun süren önemli projelerde veya amaçlara yönelik olarak birlikte çalışacaklara verilecektir.
- İyi şeyler söyleyecek kişilerden ziyade, fırsat alanları ve performansı geliştirecek öneri sahipleri seçilmelidir.

2. Aşama : Soru Formaları

- Geribildirim verenler bir soru formu doldururlar ve üzerinde adres yazılı forma koyarak gönderirler
- Soru formunun tamamını doldurmak 15 dakika sürecektir.

3. Aşama : 360 Derece Geribildirim Anlamak

- 360 Derece geribildirim özetini doğrudan doğruya katılımcıya gönderilir. Katılımcı, özeti değerlendirdikten sonra en önemli iki güçlü yönü ve en önemli iki fırsat alanını belirler.

4. Aşama : 360 Derece Geribildirim Anlamak için Geribildirim Verenler ile Toplantı yapmak

- Bazen, yapılan geribildirim anlamak / araştırmak için geri bildirim verenler ile bir seans düzenlemek mantıklı olabilir. Katılımcı, geribildirim verenler ile yüz yüze görüşerek geribildirimlere açıklık kazandırabilir.

Bu toplantılarda üzerinde durulacak noktalar şunlardır;

- Geribildirimleri irdelemek ve iyi oldukları, çok iyi olmadıkları konuları örneklendirmek
- Daha etkin olmak için neleri farklı yapabileceğini anlamak
- Sürekli geribildirim almak için anlaşmaya varmak
- Sorgulamamak
- Geribildirim hakkı çıkarmaya ve savunmaya çalışmamak

360 Derece geribildirime katılmayanlar, sürekli geri bildirimlerini aşağıdaki 3 aşamadan geçerek resmi olmayan bir şekilde onaylatabilirler.

1. Aşama : Geri Bildirim Vereceklerin Seçilmesi ve Geri Bildirim İstenmesi ; 360 derece geri bildirim süreci için tarif edilen şekilde geri bildirim verileceklerin seçilmesi ve her geri bildirim verenden, 3 güçlü yön ve 3 fırsatı belirlemesi beklenir.
2. Aşama : Biraraya getirilen geri bildirimler karşılaştırılır ve analiz edilir. Tekrarlanan konular, gelişme açısından güçlü yönleri ve fırsatları belirler.
3. Aşama : Başlıca güçlü yönler ve fırsatlar kişisel gelişim planı hazırlarken kullanılabilir.

3.4.5. Yıllık Değerlendirme

Yıllık değerlendirme, bireysel başarıları takdir etmemize ve kutlamamıza fırsat tanır. Yöneticiler, çalışanlarının performans amaçlarının yürütme çarkının planlarını nasıl desteklediğini anlamalarını sağlama sürecinde önemli bir rol oynarlar. Herkesin, görevini yerine getirmek için gerekli becerilere sahip olduğundan emin olmasını sağlayacak bir kişisel gelişim planı olacaktır. Yıl boyunca çalışanlar neye ihtiyacı olduğunu soracak ve yöneticilerde sürekli koçluk ve üç aylık güncellemeler ile başarıları takdir edeceklerdir. Gerekliğinde performans sorunlarının ele alınmasında çalışanlara destek verilecektir.

Çalışanlar bu sayede liderlik ve operasyonel becerilerini geliştirmek için fırsatlara sahip olacaklardır. Her yıl yapılan performans değerlendirmeleri sayesinde çalışanlar, müşteriler ve kendileri için önemli olan noktalara odaklanabilecektir.

Performans ve kişisel gelişim planını değerlendirirken aşağıdaki noktalar dikkate alınır;

- Hem değerlendiren hem de değerlendirilen kişi iyi hazırlanmalıdır.
- Gündem; performans ve geliştirme programı ile planla-yap-değerlendir sürecinden oluşur.
- Asıl odak noktası bir sonraki yılın performansını iyileştirmek ve bu nedenle başarı kutlanmalı, ancak geçmişi tartışmaya fazla zaman ayrılmamalıdır.
- Görüşmeler; açık, destekleyici ve motive edici olmalıdır.
- Daha çok değerlendirilen kişi konuşur; değerlendiren kişi açık sorular sorar ve gereken yerlerde değerlendirilen kişiye cevap verir.
- Başarılar övülür, performans sorunları ele alınır.

Yıllık değerlendirme her yıl Tesco takvimine göre mart ayında yapılır. Belirlenen hedeflere göre geline nokta değerlendirilir. Yeni yılın hedefleri belirlenir. 3 aylık dönemler ile değerlendirmeler yıl boyunca sürer. Burada önemli olan nokta eğer çalışan yıllık değerlendirmede “yeşil” ise, yarıyıl değerlendirmesine kadar 3 aylık ara değerlendirme isteğe bağlı yapılır.

Şekil 3.8 : Performans Geliştirme Formunda Hedeflerin Yazılışı

Hedefler							
Yürütme Çarkındaki Yeri	Hedef / Sorumluluk	Eylem (tamamlanma tarihi belirlenmiş)	Ölçü ve Hedef	Önemli İlerlemeler (üç aylık dönemler itibarıyla)			
				1.Ç	2.Ç	3.Ç	4.Ç
Finans Çalışanlar	Kârlılık planını gerçekleştirmek Tesco değerlerini sergileyen davranışlarla takımında enerji ve istek yaratmak	<ul style="list-style-type: none"> Maliyetlerin, promosyonların ve tedarik tabanının yönetimi sayesinde bütçelenen marjın yakalanması (yıl sonuna kadar) Değerlerin yaşama nasıl geçireceği üzerine takım beyin fırtınası yapılması (1. çeyrek dönemin sonuna kadar) Takim toplantılarında Değerler'i "kontrolden" geçirmek için KSY'nin kullanılması(sürekli) Görüşler'in sonuçlarına dayanarak Değerler ile ilgili eylem planları geliştirilmesi ve uygulanması (sürekli) 	Kararlılık Planı hedeflerine ulaşıldı- TL 12.2 M Görüşler'in sonuçları geçen yıla göre % 5 arttı	Y	S		

Sorumluluklar içeren paketler varsa bu formu ek bir araç olarak (amaçları desteklemek üzere) kullanabilirsiniz.

Hedefe ulaşmak için gerçekleştirilmesi gereken belli başlı eylemleri açıklayın. İşin ne zaman bitirilmesi gerektiğinde mutabık kalın

Başarıyı nicelendirmek için kullanacağınız ölçüyü açıklayın ve sayısal bir hedef belirleyin

Üç aylık dönemlere ait ilerlemeleri kaydedebileceğiniz bölüm

Şekil 3.9 : Performans ve Geliştirme Formu

PERFORMANS VE GELİŞTİRME

Adı: _____

Takım/Departman: _____

Pozisyon: _____

Performans Yılı/Dönemi: _____

TESCO kipa

Adı:

Tarih:

HEDEFLER		2005					
Yürütme Çarkındaki Yeri	Hedef / Sorumluluk	Eylem (tamamlanma tarihi belirlenmiş)	Ölçü & Hedef	Önemli İlerlemeler			
				1.Ç	2.Ç	3.Ç	4.Ç

Eğer Amaçlar ile ilgili olarak ek yere ihtiyacımız varsa, lütfen bu sayfanın fotokopisini çekin

Adı:

Tarih:

Kişisel Gelişim Planı 2005

Geliştirilecek Alan (*)	Amaç	Eylem (tamamlanma tarihi belirlenmiş)	Ölçü ve Hedef	Önemli İlerlemeler			
				1.Ç	2.Ç	3.Ç	4.Ç ²

Eğer KGP için ek yere ihtiyacınız varsa, lütfen bu sayfanın fotokopisini çekin

* Alan = Müşteriler için işi geliştirmek, Çalışanları sürüklemek, Değerleri Yaşamak
+ Değerleri Yaşamak

Adı:

Tarih:

TESCO kipa

Yıllık Performans Değerlendirme Özeti

Adı:

Takım/Departman:

Pozisyon:

Performans Yılı/Dönemi:

Başarılar / Faydalar
Endişeler
Yapılacaklar
3 Aylık Performans Puanı
1.Ç: 2.Ç: 3.Ç: 4.Ç:

Değerlendiren Kişinin Yorumları:

Adı:

İmza:

Tarih:

Değerlendirilen Kişinin Yorumları:

Adı:

İmza:

Tarih:

Değerlendiren Kişinin Amirinin Yorumları:

Adı:

İmza:

Tarih:

Yıllık Performans Puanı

Adı:

Tarih:

Performans ve geliştirme formunda; belirlenen hedefler yürütme çarkının hangi dilimine düşüyorsa formda bu şekilde belirlenir. Şekil 3.9' da görüldüğü gibi yürütme çarkındaki yeri kısmına belirlenen hedef ve sorumluluk yazılır. Örneğin; yürütme çarkında operasyon kısmına denk gelen "çalışan iletişimi" hedef olarak belirtilir.

Performans ve geliştirme formunun eylem kısmında bu hedefe ulaşılmasını sağlayacak eylemler yazılır. Bu eylemler sonuç odaklı ve belirlenen hedefi karşılayacak şekilde yazılmalıdır. Örneğin; hedefte yazılan "çalışan iletişimini" sağlamak için eylem kısmında "çalışanlar forumu düzenlemek" ve "Takım 5 sürecini " etkin olarak kullanmak eylem olarak yazılabilir. Burada önemli olan nokta tamamlama tarihinide belirtmektir. Ölçülebilir eylemler olabilmesi için zaman kısıtı konabilir. Bu eylem için her ayın son haftası çalışanlar forumu toplantısı yapılabilir şeklinde bir zaman sınırı konabilir. Takım 5 sürecini sürekli etkin tutmak denilebilir.

Ölçü belirlerken belirlenen hedefi uygun bir ölçme birimi olması değerlendirmenin rasyonel bir şekilde gerçekleşmesi adına önemlidir. Örnek formda bakış açısı anketinin ilgili bölümlerinde bir önceki ankete göre %5 oranında gelişme ölçü olarak alınmıştır. Burada sayısal veriler değerlendirilecektir. Diğer eylem içinde %85 oranında bir ilerleme belirlenmiştir. Her iki eylem içinde sayısal değerler ölçümün kolaylaştırılması açısından seçilmiştir.

Değerlendirmenin bir parçası olan Kişisel Gelişim Planına aynı şekilde hazırlanır ve yılsonu değerlendirmesinde belirlenen hedef ve karşılığında belirlenen ölçüye ne kadar ulaşıldığına bakılır.

Yılsonu değerlendirmesinin özetinde başarılanlar ve faydalar, endişeler ve yapılacaklar şeklinde değerlendirme özetlenir. Değerlendiren, değerlendirilen ve değerlendirenin amirinin yorumlarıda eklenerek ve değerlendirme renklendirilerek sonuçlandırılır.

Değerlendirmede önemli olan noktalardan bir tanesinde değerlendiren ve değerlendirilenin görüşlerinin yanında değerlendiren kişinin amirinde bu değerlendirme sonucuna yorumlarını ekleyerek koçluk yapabilmesidir.

Tüm bu koçluk ve geribildirim sürecinin amacı değerlendirmenin objektif, geröekçi ve verimli olmasını sağlamaktır.

PERFORMANS VE GELİŞTİRME

Adı: Barış CAN

Takım/Departman: OPERASYON / MAĞAZA

Pozisyon: MAĞAZA MÜDÜRÜ

Performans Yılı/Dönemi: 2005 / YILLIK

TESCO kipa

Adı:

Tarih:

HEDEFLER		2005					
Yürütme Çarkındaki Yeri	Hedef / Sorumluluk	Eylem (tamamlanma tarihi belirlenmiş)	Ölçü & Hedef	Önemli İlerlemeler			
				1.C	2.C	3.C	4.C
OPERASYON	Çalışan İletişimi	Çalışan konularını tartışmak için mağazalarda çalışanlar formunu düzenlemek. Takım 5 sürecini etkin bir şekilde çalıştırmak	Bakışaçası anketinde ilgili bölümlerin %5 oranında gelişmesi %85 KPG	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Eğer Amaçlar ile ilgili olarak ek yere ihtiyacımız varsa, lütfen bu sayfanın fotokopisini çekin

Adı:

Tarih:

Kişisel Gelişim Planı 2005							
Geliştirilecek Alan (*)	Amaç	Eylem (tamamlanma tarihi belirtilmiş)	Ölçü ve Hedef	Önemli İlerlemeler			
				1.Ç	2.Ç	3.Ç	4.Ç
Liderlik	Proje planlamalarına yeterli zaman ayır	Proje uygulamalarının hayati deverelerinde detaylı çalışmak. Her toplantının sonunda değerlendirme tarihlerinin kararlaştırılması. Değerlendirmelere yeterli vaktin ayrılması. Seni hayal kırıklığına uğratanları sabırlı bir şekilde dinle. Fikirlerine değer ver. Anladığını özetle.	Her proje için her hafta iki saat planla. Projeleri zamanında tamamla ve uygulamaya koy. Her çeyrek değerlendirmesinde meslektaşlarından olumlu değerlendirme al.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
				<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Eğer KGP için ek yere ihtiyacınız varsa, lütfen bu sayfanın fotokopisini çekin

* Alan = Müşteriler için işi geliştirmek, Çalışanları sürüklemek, Değerleri Yaşamak
Değerleri Yaşamak

Adı:

Tarih:

TESCO kipa

Adı: Barış Can
Performans Yılı/Dönemi: 2005

Yıllık Performans Değerlendirme Özeti

Takım/Departman: Operasyon

Pozisyon: Mağaza Müdürü

Başarılar / Faydalar

Çalışan formları her ay yapıldı ve Bakış Açısı sonuçları %2 gelişti.
Son çeyrek boyunca %92'lik bir kasa geçişi oranı ile tutarlı bir şekilde öndekine ulaştı.
Performansı bütçenin önünde %0.75'e karşın %65.
Devamsızlık oranı 4. dönemde %8.2'ye, 8. dönemde ise %5.4'e düşürdü.
%11 oranındaki Mağaza büyümesinin yanında Meyve Sebze'de %12.2, Donmuş Gıda'da %14.0 bir performans gösterdi.

Endişeler

Ortak hedef olan %85 olan Takım 5 performansının için %65 olduğunu bilmek isterdim. Stoksuzluk konusunda haftalık bazda hedefin tutturulmasının nedenini bilmek isterdim. Hedef %98.2 olmasına rağmen performans %97.9
Clubcard yüzdelerinin nasıl iyileştirileceğini bilmek isterdim.

Yapılacaklar

Performansı geliştirmek için yukarıdakilerle ilgili eylem planlarındamutabık kalmak.
Üç aylık güncelleme de eylem planını desteklemek üzere yeni Kişisel Gelişim Planını kararlaştırmak.

3 Aylık Performans Puanı

1.Ç: 2.Ç: 3.Ç: 4.Ç:

Adı:

Değerlendiren Kişinin Yorumları:

Bu yıl barışın başarılarından memnunuz, tecrübesini ve kararlılığını iki önemli sonuçla gösterdi, satış oranları ve devamsızlık. İyi bir koç olan Barış, Opsiyonlu adaylarda büyük destek vermiştir. Önümüzdeki yılda planlı ve organize olmasıyla aynı sonuçları diğer konularda da elde edecektir.

Adı: _____ İmza: _____ Tarih: _____

Değerlendirilen Kişinin Yorumları:

Bu yıl kariyerimde en zorlu yıllardan biri oldu. Sorumlu olduğum konularda önemli gelişmeler kaydettiğime inanıyorum, özellikle devamsızlık konusunda. Planlama ve organize olma becerilerimi bu yılki sonuçlarımı koruyabilmek ve düşük olduğu belirlenen alanlardaiyileşmek için geliştireceğim.

Adı: _____ İmza: _____ Tarih: _____

Değerlendiren Kişinin Amirinin Yorumları:

Barış mağazasında birçok iyi sonuç ve ilerleme kaydetmiştir. Bu başarının ve performansın diğer sorumluluklarıyla birlikte devamını bekliyorum. Seni içten kutlarım.

Adı: _____ İmza: _____ Tarih: _____

Yıllık Performans Puanı

Tarih:

Başarılar / Faydalar	
Çalışan formları her ay yapıldı ve Bakış Açısı sonuçları %2 gelişti.	
Son çeyrek boyunca %92'lik bir kasa geçişi oranı ile tutarlı bir şekilde öndekine ulaştı.	
Performansı bütçenin önünde %0.75'e karşın %65.	
Devamsızlık oranı 4. dönemde %8.2'ye, 8. dönemde ise %5.4'e düşürdü.	
%11 oranındaki Mağaza büyümesinin yanında Meyve Sebze %12.2, Donmuş Gıdada %14.0 bir performans gösterdi	

Endişeler	
Ortak hedef olan %85 olan Takım 5 performansının niçin % 65 olduğunu bilmek isterdim.	
Stoksuzluk konusunda haftalık bazda hedefin tutturulmasının nedenini bilmek isterdim. Hedef %98.2 olmasına rağmen performans %97.9	
Clubcard yüzdelerinin nasıl iyileştirileceğini bilmek isterdim.	

Yapılacaklar	
Performansı geliştirmek için yukarıdakilerle ilgili eylem planlarındamutabık kalmak.	
Üç aylık güncelleme de eylem planını desteklemek üzere yeni Kişisel Gelişim Planını kararlaştırmak.	

3 Aylık Performans Puanı	
1.Ç:	<input type="text"/>
2.Ç:	<input type="text"/>
3.Ç:	<input type="text"/>
4.Ç:	<input type="text"/>

Adı:

Değerlendiren Kişinin Yorumları:

Bu yıl barışın başarılarından memnunum, tecrübesini ve kararlılığını iki önemli sonuçla gösterdi, satış oranları ve devamsızlık.
İyi bir koç olan Barış. Opsiyonlu adaylarda büyük destek vermiştir.
Önümüzdeki yılda planlı ve organize olmasıyla aynı sonuçları diğer konularda da elde edecektir.

Adı:

İmza:

Tarih:

Değerlendirilen Kişinin Yorumları:

Bu yıl kariyerimde en zorlu yıllardan biri oldu. Sorumlu olduğum konularda önemli gelişmeler kaydettiğime inanıyorum, özellikle devamsızlık konusunda. Planlama ve organize olma becerilerimi bu yılki sonuçlarımı koruyabilmek ve düşük olduğu belirlenen alanlardayışlemek için geliştireceğim.

Adı:

İmza:

Tarih:

Değerlendiren Kişinin Amirinin Yorumları:

Barış mağazasında birçok iyi sonuç ve ilerleme kaydetmiştir. Bu başarının ve performansın diğer sorumluluklarıyla birlikte devamını bekliyorum. Seni içten kutlarım.

Adı:

İmza:

Tarih:

Yıllık Performans Puanı

Tarih:

Şekil 3.10 daki puanlama tablosuna görede yıllık değerlendirme renklendirilir. Mavi ile başlayıp, kırmızı ile biten değerlendirme baremleri mevcuttur. Her renk için belirlenen kılavuz ilkeler ışığında değerlendiren rengini verir.

Şekil 3.10: Puanlama Tablosu

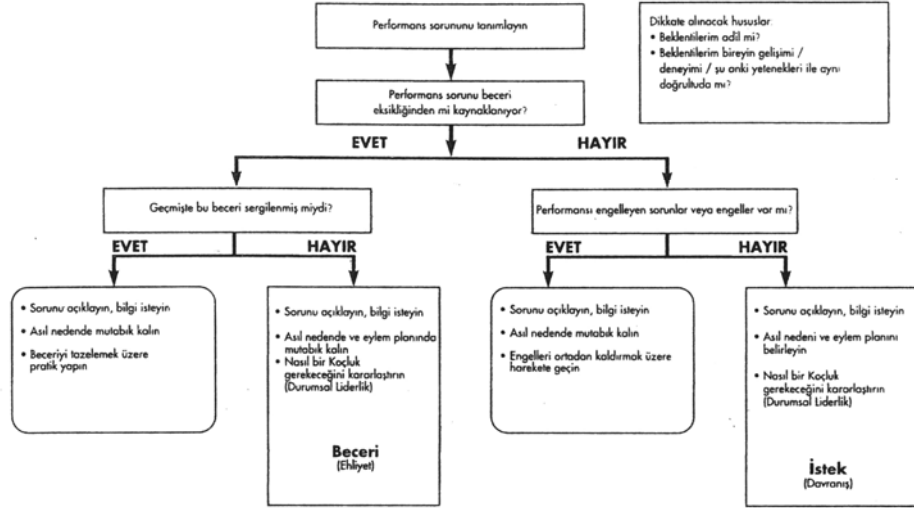
Puan	Kılavuz İnkeler
<p>MAVİ (Çok Başarılı) Hedeflerine, sorumluluklarına ve kişisel gelişim planlarına ulaştı ve aştı, önemli katkılar yaptı.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Bazı hedefler yakalanmakla kalmamış, aşılmıştır. Tüm beklentilerin üzerine çıkmak için güçlü bir kararlılık gösterir. Geri bildirim ister ve kendi gelişimine zaman ayırır. Tüm eylemlerin ve kararların iş arkadaşlarının ve müşterilerin hayatlarını daha iyi hale getirmesini sağlamaya çalışır. Yüksek operasyonel ve teknik standartlar koyup bunlara ulaşır. Tüm kademelerdeki kişileri etkiler ve harekete geçirir. Başkaları tarafından takdirle karşılanır ve Değerleri yaşamada bir rol model olarak görülür. Aktif bir biçimde dinler, ilgili olduğunu gösterir, pozitif yaklaşım sergiler ve konusuna hakimdir.
<p>YEŞİL (Başarılı) Hedeflerine, sorumluluklarına ve kişisel gelişim planlarına ulaştı, üstlendiği görevin tüm alanlarında tutarlı ilerlemeler kaydetti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Hedeflere ulaşmıştır. Görevlerinde sürekli bir gelişim göstermek için çabalar. İşleri bitirmek için sorumluluk alır. İş arkadaşlarını destekler. Engellerin aşılmasında kararlılık sergiler. Önceliklerin yönetiminde başarılıdır, doğru eylemler alarak güven verir. Güçlü yönlerini kullanır ve müşteriler için hayatı kolaylaştırır. Değerleri yaşar. Aktif bir biçimde dinler, ilgili olduğunu gösterir, pozitif yaklaşım sergiler ve konusuna hakimdir.
<p>SARI (İlerleme Gerekli) Bazı hedefler, sorumluluklar ve kişisel gelişim planları yerine getirilmediği için gelişme ihtiyacı var.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Bazı kilit hedeflere ulaşamamıştır. Planların gerçekleştirilmesinde süreklilik gösteren bir başarı yoktur. Ortaya çıkan sonuç harcanan çabayı her zaman yansıtmaz – beceri eksikliği /rolünü yerine getirme konusunda isteksizlik gösterir. Gereğinden çok yönlendirilme ihtiyacı duyar; genel desteğin fazlası verilmesi gerekmektedir. Sonuçlara ulaşma konusunda başkalarını etkileyemez. İhtiyaç duyulan performansa ulaşmada sorun yaşar. Değerleri yaşama konusunda sürekliliği yoktur.
<p>KIRMIZI (Sürekli Başarısız) Destekleyici eylem planına rağmen hedeflerini ve kişisel gelişim planlarını yerine getirmeyip sürekli aksatır.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Hedeflere ulaşamamıştır. Müşterinin ihtiyaçlarını anlamak ve giderek için çok az çaba harcar. Görev ve sorumluluklarını yerine getirme konusunda isteksizdir. Sürekli destek ve koçluğa rağmen görev ve sorumluluklarını yerine getemez. İşe karşı, diğer çalışanları da etkileyen, şüpheli ve olumsuz tavırları vardır. Diğerlerinin katkılarını takdir etmez. Kişisel gelişim planını tamamlama konusunda harekete geçmez ya da tamamlamak için çabalamaz. Değerleri yaşayamaz.
<p>DEĞERLENDİRME İÇİN ERKEN</p>	<ul style="list-style-type: none"> Bu değerlendirme Tesco'da 3 aydan daha az bir süredir çalışmakta olan herkese uygulanabilir. Kurum İçinde Görev Değiştirenler: Değerlendirmenin yapıldığı dönemde yeni bir göreve getirilmiş ve 3 aydan az bir süredir bu görevi yapmakta olanların değerlendirilmeleri resmi kapsamda yapılmaz, değerlendirilmeleri yeni rollerini yansıtmalıdır.

3.4.6. Performans Sorunlarının Tanımlanması

Eylem planına ve bireye sürekli odaklanmış koçluk yapılmasına rağmen performansında herhangi bir iyileşme görülmediği takdirde, bireyin performansı “kabul edilemez” düzeyde sayılacak ve uygun şekilde eyleme geçilmesi gerekecektir. Bu eylemin adil ve tutarlı olmasını sağlamak amacıyla bireyin amiri ve ilgili İK yöneticisi devreye girmelidir.

Şekil 3.11 : Performans Sorunlarının Nedenleri ve Eylem Planları

Performans sorunlarının asıl nedenlerinin tanımlanması



Asıl nedenler ve eylem planları

	Asıl Neden	Eylem Planı
Beceri (Ehliyet)	Etkin performansı engelleyen Liderlik veya Operasyonel Beceri Eksikliği	- Beceri eksikliklerini göz önünde bulundurarak amaçları ve Kişisel Gelişim Planı'nı değerlendirin ("Kişisel Gelişim Planı Nasıl yazılır?" bölümüne bakın) - Durumsal Liderlikten yararlanarak koçluk sürecinde mutabık kalın (büyük olasılıkla sık toplantılar yapılarak 1. veya 2. Tarz benimsenecektir)
İstek (Davranış)	Motivasyon Sorunları - İş dışındaki sorunlar (evde veya sağlık ile ilgili) - İsteki sorunlar (ortam veya ilişkiler)	- Sorunun nasıl çözümleneceğinde mutabık kalın - Uygun olduğunda destek önerin (danışmanlık) - Mümkün olan en kısa zamanda "işin başına" dönmenin iki taraf için de gerekliliğini vurgulayın
	Davranış sorunları ("herşeyi bilir", uyumsuzluklar, düşük çalışma standartları, Tesco Değerleri'ne bağlı olmamak)	- Sorunun ciddiyetini vurgulayın - İsrarla davranışın derhal değiştirilmesini talep edin

Genellikle, istek/beceri nedenlerinin bir karışımı söz konusudur ve eylem planının bunu yansıtmaları gerekir.

Belirlenen eylem planlarının yetersiz kalması durumunda disiplin prosedürü son çare olarak devreye girer. Çoğu kez, insanlar ilk aşamalarda ilerleme kaydederler veya daha uygun görevlere atanmayı kabul ederler.

Bir yöneticinin disiplin prosedürünü başlatmayı düşündüğünde dikkate alması

gereken konular şunlardır;

- Performans sorunlarının ele alınması sürecini hazırlaması
- Konuyu açık ve net olarak kanıtlayan notların dosyalanması
- Bireyin amirinin ve ilgili insan kaynakları yöneticisinin bilgilendirilmesi

Disiplin prosedürünün aşamaları şu şekilde hazırlanmalıdır;

- 1) Disiplin oturumu ile ilgili hazırlıklar; Soruşturma, Ön görüşme, Kanıtların incelenmesi ve oturumun düzenlenmesi
- 2) Disiplin oturumu; Toplantıda, sorunun ciddiyeti belirlenecek ve uyarılar şeklinde yapılacaklara karar verilecektir.
- 3) Uyarılar; sözlü uyarı, birinci yazılı uyarı, son yazılı uyarı

Uyarının düzeyi, sorunun ciddiyetine bağlıdır. Birey, disiplin oturumunda alınan kararın ve tüm uyarıların temyizini talep edebilir.

SONUÇ

Küreselleşen dünyada artan rekabet şartlarının oluşması ve işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için rekabet gücünü arttırmaları gerekmektedir. Rekabet gücünün artırılması ve rekabete dayanabilmenin en önemli unsurlarından biriside verimliliği arttırabilmek ve değişime ayak uydurabilmektir. Bu nedenle yöneticiler, işletmelerini bir değişime ve rekabete karşı nasıl şekillendireceğini bilmek ve böylece işletmelerine avantaj sağlamak için liderlik yapmak durumundadırlar.

Küresel pazarda ayakta kalabilmek için rekabet yeteneğine sahip olmak gerekmektedir. Ayakta kalabilmek için rekabetçi olmak gerektiği kuşkusuz doğrudur. Sears gibi dev perakendeciler, gelişmiş bilgisayar sistemlerine ve metrekare başına yüksek satış oranına sahip olan Wal-Mart gibi diğer perakendecilerin karşısında ayakta kalabilmek için, maliyetlerini büyük ölçüde düşürmek zorundadır. Maliyet ve fiyatlar piyasa şartlarının çok üstüneyse şirketlerin varlıklarını sürdürmeleri oldukça güçtür. Rekabeti sadece maliyet ve fiyatla ölçmek doğru değildir. Şirkete stratejik avantaj ve rekabet gücü kazandıran en önemli unsurlardan biriside sahip olunan insan gücüdür.

İnsanların performanslarını ölçmek kişileri birbirinden farklı kılar. Performans değerlendirmelerinin sonucunda mesleği, yaşı, çalışma süreleri ve eğitimleri aynı olan çalışanların bir süre sonra performans değerlendirmeleri sonucunda pozisyonlarında ve organizasyon şeması içerisinde yerleri değişmektedir. Birisi yönetici olurken diğeri aynı pozisyonda devam edebilmektedir. Bunların hepsi çalışan performansı ile ilgilidir. İnsan kaynaklarının en önemli fonksiyonlarından biriside çalışanların iş başarılarını belirleyebilmek yani performanslarını değerlendirebilmektir. Kullanılan performans yönetimi sistemindeki amaç kişiyi bir bütün olarak tüm yönleriyle ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksikliklerinin giderilmesi için olanak hazırlamaktır.

Performans yönetimi, örgütte saptanan amaçlarla ilişkili olarak, çalışanın performansının incelenmesinin, geri bildirim ve hedef belirlemenin önemini ortaya koyan yönetim biliminin belli bir alanıdır. Kişi çalışma davranışlarını ve ürünlerini tanımlama, değerlendirme ve güçlendirme noktasında bütünleştirilmiş bir süreçtir. Performans yönetimi, örgütün, takım ve bireylerin daha verimli hale gelmesini ifade

eder ve üzerinde anlaşmaya varılan amaçlar doğrultusunda, bilgi, beceri ve gerekli yeterlikleri çalışanlara kazandırmak için bir zemin hazırlar.

Bir uygulama örneği olarak seçilen tesco kipa şirketinin performans yönetimi sistemini şu şekilde özetleyebiliriz:

Uygulanan performans yönetimi sistemi grup müdürü, insan kaynakları müdürü/şefi ve mağaza müdürü seviyesindeki pozisyonlarda çalışanlar için uygulanmaktadır. Organizasyon şemasında mağaza müdürü pozisyonuna bağlı çalışanlar değerlendirilmektedir.

Yıllık hedefler ilgili yönetici ile belirlendikten sonra 3 aylık dönemlerde değerlendirmeler yapılmaktadır. Bu değerlendirmelerde performans ve geliştirme formu, kişisel gelişim formu, 360 derece geribildirim ve performans değerlendirme toplantıları araç olarak kullanılmaktadır.

Hedef bazlı performans yönetimi sisteminin kullanıldığı görülmüştür. Yürütme çarkında belirlenen hedefler ile kişisel hedefler örtüştürülerek performans ve geliştirme formu hazırlanır. Yürütme çarkındaki verilen hedefler mutlaka kişilerin hedefleri olarak yazılmaktadır.

Performans değerlendirmesi yapan yöneticiler yılbaşında merkez tarafından verilen performans ve geliştirme eğitimi alır aynı zamanda görüşme ve değerlendirme sürecinde insan kaynaklarının desteği ve koçluğu alınır.

Yürütme çarkının her dilimi için hedef belirlenmesi bazı pozisyonlar için ölçülebilir hedef kriterlerini zorlaştırmaktadır. Örneğin; insan kaynakları ya da müşteri hizmetleri müdürü için kendi yönetiminde olmayan finans ve operasyon dilimleri için hedef belirlenmesi değerlendirmeyi zorlaştırmaktadır. Bu pozisyonlar için satış verimliliğini arttırmak için devir hızının belirli bir oranın altında tutulma hedefi İnsan kaynakları müdürü için, sadık müşteri yaratarak satışları arttırmak hedefi müşteri hizmetleri müdürü için bir satış hedefi olarak belirlenebilmektedir. Fakat değerlendirme döneminde eğer satış hedefi tutmamış ise yönetici tarafından değerlendirme puanı olarak "kırmızı" verilebilmektedir.

Ayrıca değerlendirmeyi yapan yöneticinin kendi değerlendirme puanına göre astlarına puan verdiğide gözlemlenmiştir. Mağaza müdürü değerlendirmede “sarı” almışsa, kendi astlarınınada “sarı” verdiği gözlemlenmiştir. Bu durum objektif değerlendirmeye engel olmaktadır.

Objektif bir değerlendirme yapılması için dilimlerin her pozisyon için ağırlıklandırılması gerekebilir. Örneğin; satış müdürü için operasyon dilimindeki hedeflerini tutturduğunda performans puanına %60 etki ederken çalışan ve müşteri dilimi %20 şer etki edebilir. Ayrıca satış düşük olmasına rağmen devir hızının tutturulması sonucunda süreçte gösterilen çabada göz önüne alınarak performans puanı verilebilir.

Bazı değerlendirmelerde hedefler tutmamış olmasına rağmen yöneticisi tarafından çalışana yüksek puanda verildiği gözlemlenmiştir. Yöneticisi bu puanı verirken çalışanının aldığı aksiyonları ve yaptığı çalışmaları göz önüne alabilmektedir. Fakat hakkaniyet adına bunun sistem içerisine oturtulması gerekmektedir. Çünkü farklı yapılan uygulamalar kişiler arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmayı güçleştirmekte ve terfi kararını yanlış yönlendirebilmektedir.

Bunların yanı sıra; çalışanların süreç boyunca yöneticileri ile iletişim içinde olduğu, inisiyatif kullanma ve sonuçlandırma becerisine sahip olduğu gözlemlenmiştir. Yapılan değerlendirmeler incelendiğinde çalışanların iş bilgisinin yüksek olduğu görülmüştür.

Hedeflere ve kriterlere göre belirlenen karşılıklı genel değerlendirme ve performans hakkında genel görüşlere bakıldığında yöneticilerin büyük oranda astlarının çalışmalarından memnun olduğu görülmüştür.

Departman şefi ve mavi yakalı çalışanlar için sistematik olarak uygulanan bir performans yönetimi sistemi kullanılmamaktadır. Fakat yöneticiler performansından memnun olmadığı çalışanlar ile birebir toplantılar yaparak geribildirim vermektedir. Fakat bunların kayıt altına alındığı bir araç yoktur. Yöneticiler eğer çalışanının kişisel olarak geliştirmesi gerektiği bir yönü olduğunu düşünüyorsa “Kişisel Gelişim” formunun kullanarak bunu takip edebilir. Mavi yakalı çalışanların performansları ise işe devam, verilen sorumlulukların tamamlanması ve ait olduğu departmanın

gereksinimlerini ne kadar karşılıyor başlıklarında ilgili bölümün yönetisinin gözlemleri ve geribildirimleri sonucu değerlendirilmekte, bir sistem bulunmamaktadır. Bu nedenle bu pozisyonlar için Tesco – Kipa da uygulanan bir performans yönetimi sistemi yoktur.

Bunun şu şekilde bir sakıncası vardır; Tesco da açılan pozisyonlar için içeriden başvuru yapılması son değerlendirmeden “yeşil” puanı alınmasına bağlıdır. Şu anda sadece

üst yönetime uygulanan bir değerlendirme yapıldığı için diğer çalışanların bu pozisyonlara hangi kriterler göz önüne alınarak başvuruda bulunacağı açık değildir.

Bunun yanı sıra yönetici yetiştirmek için uygulanan “opsiyonlu program” için başvuruda bulunan mavi yakalı çalışanların herhangi bir değerlendirmeye tabi olmadan yöneticilerin önerileri ile bu programa gönderilmesi çalışanların şirkete güvenini ve bağlılığını azaltarak motivasyonlarını düşürdüğü gözlemlenmiştir. Seçilen kişilerin kriterlerinin diğer çalışanlara net olarak gösterilememesi ve bunu gösterecek bir değerlendirme sistemi olmaması bu sonuca yol açmaktadır. Ayrıca bu durumun bir sakıncası da yöneticilerin bu sistemi kötü niyetli olarak kullanarak çalışmak istemediği kişileri önermesi ve mağazadan bu şekilde ayırmasıdır.

Sonuç olarak baktığımızda; genel hatları ile Tesco – Kipa performans yönetimi sistemi çalışan hedefleri ile şirket hedeflerinin entegre edildiği, çalışanların beklentilerinin alındığı, kişisel gelişim planları ile bu hedeflere ulaşmanın desteklendiği, sürekli koçluk ve geribildirim sayesinde açık iletişimin sağlandığı iyi bir sistemdir. Güçlü yönleri sahip bir sistem olmasının yanı sıra fırsat alanları ve geliştirilmesi gereken yönleride mevcuttur. Sistemin sadece belirli bir düzeyin üstündeki çalışanlara uygulanması, değerlendirme kriterlerinin netleştirilmesi yada oranlandırılması ve sistemin tüm çalışanlara uygulanabilecek şekilde getirilmesi önemlidir. Ayrıca sistem sadece çalışanların terfisinde bir yol gösterici ve değerlendirme kriteri olarak kullanılmaktadır. İyi bir performans yönetimi sistemi birden çok konuya etki etmesi gerekmektedir. Örneğin; eğitim planlaması, ücret – ödül yönetimi, organizasyonel yedekleme gibi konularada etki etmelidir.

KAYNAKÇA

Kitap :

ARIKBAY, Canan. (1996). Perakendecilikte Gelişmeler ve Yeni Yaklaşımlar. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. Yayın No:572. Ankara.

AKAL, Zühal. (2002). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi : Çok Yönlü Performans Göstergeleri. MPM Yayınları. 5. Baskı. Ankara.

AKIN, C. Performans Değerleme Sürecinde Özel Rehberlik, 2002, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 105.

ANSARI, Shahid L. (1976). Behavioral Factors in Variance Control : Report on a Laboratory Experiment", Journal of Accounting Research, Vol. 14, No.2

ARMSTRONG, Michael. (1996). Employee Reward. London:Institute of Personnel an Development (IPD) House. London

ATEŞ, Hamza, DİLEK, Çetin. (2004). Kamuda Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Bütçe, Çağdaş Kamu Yönetimi 2. Nobel Yayıncılık. Ankara.

BARUTÇUGİL, İsmet. (2002). Performans Yönetimi. Kariyer Yayıncılık,İletişim Hizmetleri Ltd.Şti. İstanbul.

BELBIN, R. Meredith. (1981). Management Teams, John Wiley & Sons, New York

BERMAN, Barry. EVANS, Joel (2004). Retail Management A Strategic Approach. Ninth Edition.Pearson Printice Hall.

BİNGÖL, D. (1990). Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler. Atatürk Üniversitesi Yayınları

BOLTON, T. (1997). Human Resource Management: An introduction Massachusetts: Blackwell Publishers.

BOWERS, Janis. (1997). A Framework of Developing Team Performance Measures in Training. Lawrence Publisher. London

BRANNICK, Michael. (1997). An Overview of Team Performance Measurement. Lawrence Publisher. London

CANMAN, A.Doğan. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Yargı Basım Yayım Ltd.Şti. Ankara.

CANMAN, D. (2000). Çağdaş Personel Yönetimi. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstütüsü.

CUMMINGS, T.G. , WORLEY, C.G .(1997). Organization Development and Change. United States of America International Thompson Publishing

DPT. (2003). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu. Ankara.

DRUCKER, Peter. (2000). Gelecek İçin Yönetim 90'lar ve Sonrası. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. Ankara.

EDWARDS, Mark R., EWEN, Ann J., (2000) 360 Degree Feedback : The Powerful New Model for Employee Assessment & PerformanceImprovement, American Management Association

EREN, Erol. (1990). İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 234. İstanbul.

ERGİN, Canan. (2002).İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım. Academyplus Yayınevi. Ankara

EVANS, Joel. BERMAN, Barry. (1997). Marketing.Seventh Edition.Printice Hall International.

FINDIKÇI, İ. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Alfa Yayınları. İstanbul.

FİDAN, Y. (1999). Bir Etkinlik Aracı Olarak Örgüt Vizyonu. C.B.Ü İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi. Sayı:5

FİTZENZ, J. (1999). Büyük Kuruluşlar İnsanı Nasıl Değerlendiriyor. Sabah Kitapları Çağdaş Bakışlar Dizisi. İstanbul.

GİLBERT, David. (2003). Retail Marketing Management. Second Edition. Printice Hall International.

GÖKAY A.İ. (2000). İstön Performans Yönetimi Sistemi Kılavuzu.

HALİS, Muhsin. TEKİNKUŞ, Mehmet. (2003). Kamuda Performans Yönetimi. Edisyon Yayıncılık. Ankara.

HELVACI, M. Akif. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi. Cilt:35. Sayı:1-2. Ankara

İZGÖREN A. Şerif. (2001). Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak Şirketler İçin Bir Değişim ve Yeniden Yapılanma Kılavuzu El Kitabı. Academyplus Yayınevi. Ankara.

JOHNSTON, Joan. (1997). Performance Measurement Tools for Enhancing Team Decision.

KEÇECİOĞLU, T. (2000). Takım Oluşturmak. Alfa Basım Yayım. İstanbul.

LEVY,Michael. BARTON A.Weitz. (2004). Retailing Management. Fifth Edition.McGraw Hill Irwin.

KAPLAN, R. NORTON, D. (1999). Balanced Scorecard.Sistem Yayıncılık.1.Baskı.İstanbul

KOONTZ, H, WENRİCH, H. (1988). Management. Ninth Edition. Mc Graw-Hill Book Company.

KOTLER,Philip, GARY, Armstrong. (1987). Marketing An Introduction. Printice Hall.New Jersey.

KUBALI, Derya. (1998). Performans Denetimi Kavram, İlkeler, Metodoloji ve Uygulamalar. Sayıştay Yayını. Ankara.

MAITLAND, I. (1998). Personel Yönetimi. 3.basım. Epsilon Yayınları. İstanbul.

MONDY, R.Wayne. ROBERT, M. Noe. SHANE, R. Premeaux. (1996). Human Resources Management. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

ÖRÜCÜ, Edip , KÖSEOĞLU, Mehmet Ali. (2003). İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme. Gazi Kitabevi. Ankara.

ÖZKALP, Enver. (1988). Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış.

Eskişehir İkt. Ticari Bilimler Akademisi Yayınları. Eskişehir.

PALA, M., SAYGI, B. (2004). Gıda Sanayinde Büyük Mağazaların Özel Markalı Ürün Uygulamaları. İTO Yayınları. Yayın No:73.İstanbul

PALMER, M., WINTERS, K. (1993). İnsan Kaynakları. Rota Yayınları. İstanbul.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ezgi Kitabevi Yayınları.Bursa.

SAYIŞTAY. (2003). 2002 yılı Performans Ölçümlerine İlişkin Ön Araştırma Raporu. Ankara.

SONGUR, Mehmet. (1995). Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü. Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları. Yayın No:6. Ankara.

TEK, Ö.B., OREL, F.D (2006). Perakende Pazarlama Yönetimi.2.Baskı.Birleşik Matbacılık. İzmir.

ÜLSEVER, Cüneyt. (2003). XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi. Om Yayınevi. İstanbul.

UYANGİL, C. (1994). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No: 262. İstanbul.

WERNER, I. (1993). Liderlik ve Yönetim. Rota Yayınları. İstanbul.

WEXLEY, Kenneth. LATHAM, Gary. (1991). Developing and Training Human Resource in Organizations. Harper Collins Publishers. New York.

WOODS, R.H. (1997). Human Resources Management. Educational Institute, American Hotel and Motel Association. Second Edition.

Makale :

ARAL, Suat. (2001). Performans Ölçümü: Performans Denetimlerinde Araştırılması Gerekenler. www.sayistay.com.tr

ARGÜDEN, H. (2000). İnsan Kaynakları Tebliğleri. Selçuk Üniversitesi Basımevi. Konya.

Capital (2004). "Markette Büyüdüler". Yıl:12. Sayı:7. Kasım 2004.

Capital (2005). "Perakende Şirketleri Nasıl Ayakta Kalacak" Yıl:13 Sayı:5 Nisan 2005.

Deloitte Touche Tohmatsu ve STORES, **2007 Global Powers of Retailing**, Kasım 2009).<http://deloitte.com>

Ekonomist (2003). "Perakende Sektörü Özel Sayısı". Yıl 13.Sayı 42. 19-25 Ekim

Ekonomist (2006). "Perakende 50 Araştırması". Yıl 16.Sayı 48. 25 Kasım-2 Aralık

ERDEM, Ali Rıza. (2000). Belediye Yönetimlerinde Stratejik Planlama. Belediye Dergisi. Sayı 1.

GERMİRLİ, Nüket. (2001). Performans Yönetimi Sisteminde Uygulama Etkinliği. Kalite Kongresi Bildirisi. Ankara.

İŞİĞİÇOK, Erkan. (2004). İnsan Kaynakları Yönetiminin İstatistiksel Boyutu ve Ergonomi İle İlişkisi. 10. Uluslararası Katılımlı Ergonomi Kongresi. Uludağ Üniversitesi. Bursa.

JONES, Steven. (1999). Developing High Performance Work Team. www.workteams.unt.edu.

MARGERİSON, Charles. (2001). Team competencies. Team Performance Management: An International Journal. Volume 7 . Number 7/8 .

OREL, F.D., NAKİBOĞLU, B. (2004). İndirimli Market Müşterilerinin Profili. Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi Cilt:3 Sayı:10. (2004).

ÖZCAN, A. (2004). Market Markaları. Perakende Haber. Yıl:2 Sayı:14. Mart-Nisan

TAŞKIN, Erdoğan. (2002). Kategori Yönetimi ve Perakende Pazarlama. C.B.Ü İ.İ.B.F. Manisa Yönetim ve Ekonomi, Cilt:9 Sayı:1-2.

WRIGHT, K. (1997). Performance Management-Beyond Appraisal. Ciras news. University of Iowa. Vol. 31. no 4.

Tez

ENHOŞ, Ö. (1999). Organizasyondaki Performans Yönetim Sistemleri ve Performans Değerlendirme Metodları. Y.T.Ü Fen Bilimleri Enstitüsü. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul

GÜLLÜ, Kenan. (2005). Türk Gıda Perakendecilerinin Uluslararasılaşması ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.

ÖZBAY, T. (1996). İşletmelerde Performans Yönetimi Sisteminin Kullanılma Amaçları ve Performans Yönetimi Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar ve Bir Uygulama İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

TOZKOPARAN, G. (1995). İşletmelerde Personel Başarı Değerlemesinde Kendi Kendini Değerleme Yöntemi. D.E.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir

İnternet Erişimi:

<http://yaem2004.cukurova.edu.tr>

<http://www.ikademi.com>

www.kalder.org

<http://sern.ucalgary.ca/courses>

www.kobifinans.com.tr

<http://web.deu.edu.tr/baybars>