

T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GIDA PERAKENDECİLİĞİNDE İŞYERİ
VE İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİ

HAMİT AKÇAY

2501080377

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. ARİF YAVUZ

İSTANBUL 2010

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüz ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI
2501080377 numaralı HAMİT AKÇAY'IN hazırladığı "GIDA
PERAKENDECİLİĞİNDE İŞYERİ VE İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİ" konulu
YÜKSEK LİSANS/ DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim
Yönetmeliği'nin 15.Maddesi uyarınca 16.08.2010 PAZARTESİ günü, Saat: 15.00' DE
yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin ne
ÖYBİRLİĞİ /OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI(*)	İMZA
PROF.DR.SEDAT MURAT	Diyetme	
PROF.DR.ÖMER AKSU	Kabul	
DOÇ.DR.ARİF YAVUZ	Kabul	
YRD.DOÇ.DR.SAİM YORGUN	Diyetme	
YRD.DOÇ.DR.UMUT OMAV	Kabul	

ÖZ
GIDA PERAKENDECİLİĞİNDE İŞYERİ VE İŞGÜCÜ
VERİMLİLİĞİ
HAMİT AKÇAY

Son 30 yıldır gıda perakendeciliği ciddi değişim ve dönüşler geçiriyor ve hızla büyümeye devam ediyor. Kuşkusuz bu değişim ve dönüşüm de modern perakende tekniklerinin sağlamış olduğu yüksek verimlilik düzeyinin etkisi büyük olmuştur. Ülkemizde de 1990'lı yılların ortalarından itibaren perakende sektöründe dünyadaki değişim ve dönüşümlerin paralelinde gelişmeler söz konusu olmaktadır. Ancak bu gelişmelere rağmen ülkemiz perakende sektörünün verimlilik düzeyi Avrupa ve Amerika da perakende sektöründe ulaşılan verimlilik düzeylerinin gerisinde kalmaktadır. Son yıllarda sektör içerisinde artan rekabet ve düşen kar marjları sebebi ile verimlilik konusu konuşulmaya başlanmış ve gündemin önemli maddelerinden birisi olmuştur. Buna karşın verimliliğin bütüncül olarak ele alındığını ve ciddi çalışmaların yapıldığını söylemek imkânsızdır. Verimliliğin geniş bir perspektifle bakıldığında bir yaşam biçimi, yaşama bakış biçimi, paradigma olduğu ihmal edilerek varılacak mesafe sınırlı olacaktır. Tüm teknolojik gelişim ve imkânlarla rağmen, emek yoğun bir sektör olan perakendecilikte verimlilikte kilit unsur insandır. İlerleyen yıllarda sektörde gelişim ve değişimlerin bu doğrultuda olacağını söylemek mümkündür.

ABSTRACT
WORKFORCE AND WORKPLACE EFFICIENCY IN FOOD
RETAILING
HAMİT AKÇAY

Last 30 years, food retailing has undergone significant change and turning, and continues to grow rapidly. No doubt in these changes and transformations food retailing provided the highest productivity level has a great effect. In our country since the mid-1990s in the retail sector Changing and developments is similar with the world retailing sector. Despite these developments, but our country's productivity level of the retail sector in Europe and America in the retail sector lags behind the productivity levels are achieved. In recent years, increasing competition within the sector because of declining profit margins and productivity began to be talking about and has been one of the important items of the agenda. However efficiency is considered to be holistic and serious work is done it is impossible to say A broad perspective of efficiency is a way of life, survival glance format, there will be negligible from the paradigm that will be limited. Despite all the technological developments and opportunities, labor-intensive industry in which productivity in retailing is a key element of people. In the years of development and change advance in the industry in this direction would be to say that it is possible.

ÖNSÖZ

Verimlilik konusu sanayi devrimi ile birlikte iş hayatının bir parçası hatta merkezi olmuş bir konudur. Son iki yüzyıl boyunca gerek ulus devlet kapsamında gerekse işletmeler kapsamında olsun verimlilik devletlerin ve iş örgütlerinin gündemlerinden düşmeyen bir konudur. Bu sürekliliğe rağmen konu değişik dönem ve koşullarda farklı yaklaşımlarla ele alınmıştır. Başlangıçta mesele daha çok mekanik düzlemde alınmış öyle ki insan faktörü bile bir makine gibi düşünülerek hareket edilmiştir. Özellikle Japonya'nın ulusal verimlilik hamlesi ile beraber verimlilikte insan ögesi öne çıkmıştır. Ancak bu gelişmelere rağmen çoğunlukla insan faktörü bütünsel yaklaşımlardan uzak, insanın bireysel toplumsal, kültürel değerleri ihmal edilen yaklaşımlar çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Perakendecilik ülke ve dünya çapında husule getirilen tüm üretim ve hizmetlerin önemli bir kısmının sonuç kısmını teşkil eder. Verimlilik tartışmaları ve çalışmaları belki de bu silsileye bağlı olarak görece daha geç dönemde perakende sektörü bağlamında konuşulmaya ele alınmaya başlanılmıştır. Öyle ki Amerikan ve dünya ekonomisini derinden etkileyen ve bulunduğu dönem içerisinde büyük bir verimlilik sıçramasına neden olan Fordizm prensipleri (standartlaştırma, bant tekniği, uzmanlaşma vb) ancak 1950'li yıllarda barkot teknolojisinin geliştirilmesi ile birlikte uygulamaya konulmuştur. Yine verimliliğin insan faktörü perakende sektörünün gündemine daha çok son 30 yıldır yerleşmiş durumdadır. Dünya ölçeğinde özellikle temel üretim sektörlerinde bir durgunluk ve doygunluk oluşmaya başlamış verimlilik başta olmak üzere karlılık, etkinlik gibi değerlerde yavaşlamalar hatta düşüşler tespit edilmiştir. Bu durgunluk ve doygunluğun bir süre sonra perakende sektörüne de yansıtacağı aşîkârdır. Her ne kadar bugün çok uluslu perakende zincirleri ölçek ekonomisine dayalı olarak büyümelerini hızla sürdürüyorsa da sanayi şirketlerinde olduğu gibi bir müddet sonra bu sürecin ve avantajlı durumun sona ermesi kuvvetli bir olasılıktır.

Günümüzde verimlilik başta olmak üzere iş örgütlerinin sorunlarına toplum, tarih, kültür ve din gibi değerler göz ardı edilmeden insanı merkeze alan yaklaşımlarla çözüm üretilebilecektir. İnsanı sadece mekanik bir unsur olarak değerlendiren yaklaşımların uzun soluklu fayda getirmeyeceği anlaşılmıştır. Perakende sektörü toplumda merkezi rolü olan topluma göre şekil alan ve toplumu şekillendiren bir sektördür. Sektör bağlamında üretilecek değer ve modeller tüm iş dünyasını ve toplumu etkileyecek evsafa olması sebebi ile de son derece önemlidir.

Bu çalışmamızda bir bütün halinde perakende sektörü verimlilik bağlamında ele alınmış, gıda perakendeciliğinde verimlilik artırıcı yöntem ve teknikler ortaya konulmuştur. Daha önce de ifade edildiği üzere perakendecilik için verimlilik meselesi oldukça yeni sayılmalıdır. Bu sebeple bu çalışmamızı ortaya koyarken istifade edilebilecek sınırlı sayıda kaynak olduğunu gördük. Yapılan akademik çalışmaların bir kısmı ise yurtdışında yapılmış çalışmaların birer tercümesi mahiyetinde idiler yahut pratik gerçeklerle örtüşmekten çok uzak basmakalıp doğrular üzerine bina edilmiş durumdadır. Verimlilik meselesinin en can alıcı noktası verimlilik sistem ve kültürünü ete kemiğe büründürmektir. Bu nedenle teorik okumaların yanı sıra fiilen bu işin içinde olmamız benim açımdan son derece avantaja dönüştü.

Bu çalışmamın hazırlanması sırasında beni yüreklendiren, bana yol gösteren değerli hocam Arif Yavuz'un katkıları büyük olmuştur. Kendisine minnet ve şükranlarımı ne kadar ifade etsem azdır. Yoğun iş tempomun yanı sıra böylesi bir çalışmayı husule getirebilmek için özel yaşamdan fedakârlık yapmak kaçınılmazdır. Çalışmam süresince bana hoşgörü gösteren ve kahrımı çeken başta eşim Hülya hanımefendi olmak üzere tüm aileme sonsuz teşekkürlerimi ifadeyi de bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
GRAFİKLER.....	xi
ŞEKİLLER.....	xii
TABLolar.....	xiv
KISALTMALAR.....	xv
GİRİŞ.....	1

1. GIDA PERAKENDECİLİĞİ VE VERİMLİLİK.....	3
1.1. VERİMLİLİK VE VERİMLİLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	3
1.1.1. Verimlilik.....	3
1.1.2. Verim.....	6
1.1.3. Karlılık (Rantabilite).....	7
1.1.4. Etkinlik (Efficiency).....	8
1.1.5. İktisadilik.....	9
1.2. VERİMLİLİK ÖLÇÜMÜ.....	9
1.2.1. Verimlilik Ölçümünde Amaç.....	10
1.2.1.1. Ulusal, Bölgesel ve Sektörel Düzeyde Verimlilik Ölçümünün Amaçları.....	11
1.2.1.2. İşletme Düzeyinde Verimlilik Ölçümünün Amaçları.....	11
1.2.2. Verimlilik Ölçümü Teknikleri.....	12
1.3. VERİMLİLİĞİ ARTTIRMA YÖNTEMLERİ.....	12
1.3.1. Yönetim Süreçlerinin İyileştirilmesi ile Verimlilik Arttırma Yöntemleri.....	15
1.3.1.1 Yeniden Yapılanma (Reorganizasyon).....	16
1.3.1.2. İş Basitleştirme Yöntemi.....	16
1.3.1.3. Örgüt Geliştirme Yöntemi.....	17

1.3.1.4. Güç Alanı Analizi Yöntemi.....	18
1.3.1.5. Nominal Gruplama Yöntemi.....	18
1.3.1.6. Toplam Kalite Yönetimi.....	19
1.3.1.7. Sürekli İyileştirme (Kaizen) Yöntemi.....	22
1.3.1.8. Değişim Mühendisliği.....	24
1.3.1.9. Süreç Yönetimi.....	27
1.3.2. Fiziki Girdi ve Çıktılarda İyileştirme Yöntemi ile Verimlilik Artışı.....	28
1.3.2.1. Atık Malzemenin Azaltılması ve Enerji Tasarruf Programları.....	29
1.3.2.2. Bilgi ve Teknoloji Transferi.....	29
1.3.2.3. Yeni Üretim Yöntemleri.....	30
1.3.3. İnsan Kaynakları Temelinde Verimliliği Arttırma Yöntemleri.....	31
1.3.3.1. Eğitim ve Beceri Düzeyini Arttırmak.....	31
1.3.3.2. İşyeri Demokrasisi (Yönetime Katılım).....	32
1.3.3.3. Beyin Fırtınası Yöntemi.....	33
1.3.3.4. Motivasyon.....	34
1.3.4. İşyeri Çalışma ve Fiziki Koşullarının İyileştirilmesi.....	35
1.3.4.1. Ergonomi.....	36
1.3.4.2. Bakım Yönetimi.....	36
1.3.4.3. İşyeri Sağlık ve Güvenlik Koşullarının İyileştirilmesi.....	37
1.3.5. Ölçme Değerlendirme Yöntemleri ile Verimlilik Arttırma.....	37
1.3.5.1. İş Etüdü Yöntemi.....	38
1.3.5.2. Pareto Analizi Yöntemi.....	39
1.3.5.3. Maliyet Fayda Analizi Yöntemi.....	39
1.3.5.4. Tam Zamanında Üretim Yöntemi.....	40
1.3.5.5. Değer Analizi Yöntemi.....	40
1.3.5.6. Sıfır Bazlı Bütçe Yöntemi.....	41
1.3.5.7. Maliyet Verimlilik Tahsisi Yöntemi.....	41
1.3.5.8. Kıyaslama.....	42

1.4. GIDA PERAKENDECİLİĞİ.....	42
1.4.1. Gıda Perakendeciliğinin Tasnifi.....	43
1.4.1.1. Geleneksel Gıda Perakendecileri.....	44
1.4.1.2. İndirim Marketleri.....	46
1.4.1.3. Süpermarketler.....	48
1.4.1.4. Hipermarketler.....	50
1.4.1.5. Toptancı Marketler (Cash&Cary).....	51
1.4.1.6. Niş Gıda Perakendeciliği.....	52
1.4.1.7. Mağazasız Perakendecilik ve Elektronik Gıda Perakendeciliği.....	53
1.4.2. Gıda Perakendeciliğinin Büyüklüğü ve Değişimi.....	57
2. GIDA PERAKENDECİLİĞİNDE İŞ YERİ VERİMLİLİĞİ.....	61
2.1. RAF VE ALAN YÖNETİMİ VERİMLİLİĞİ.....	65
2.1.1. Teşhir Alanları Yönetimi Verimliliği.....	67
2.1.2. Raf Yönetimi Verimliliği.....	70
2.1.2.1. Ürün Ekleme ve Çıkarma (Add and Drop).....	71
2.1.2.2. Fiyatlandırma ve Yer Verme.....	73
2.1.2.3. Planogram Yapma.....	74
2.2. MİMARİ YAPININ VERİMLİLİĞE ETKİLERİ.....	77
2.2.1. Dış Mimarinin Verimliliğe Etkileri.....	78
2.2.1.1. Otopark.....	79
2.2.1.2. Dış Cephe ve Görünümü.....	80
2.2.1.3. Mağaza Girişi ve Giriş Kapıları.....	81
2.2.2. İç Mimarinin Verimliliğe Etkileri.....	82
2.2.2.1. Duvarlar, Zemin ve Tavan.....	82
2.2.2.2. Aydınlatma.....	83
2.2.2.3. Raflar ve Demirbaşlar.....	85
2.3. YERLEŞİM BÖLGESİ (LOKASYON) SEÇİMİNDE VERİMLİLİK.....	86
2.3.1. Yer Seçiminde Dikkate Alınması Gereken Unsurlar.....	88

2.3.1.1. Demografi.....	88
2.3.1.2. Ekonomi.....	89
2.3.1.3. Kültür.....	89
2.3.1.4. Rekabet.....	90
2.3.1.5. Altyapı.....	90
2.3.1.6. Talep.....	91
2.3.1.7. Yaya ve Araç Trafiği.....	92
2.3.2. Yer Seçiminde Bilimsel Veri ve Analizlerin Kullanılması ve Tahmini Ciro Hesaplama Yöntemleri.....	93
2.3.2.1. Ticari Alan Analizi.....	93
2.3.2.2. Analog Yöntemi Analizi.....	96
2.3.2.3. Çoklu Regresyon Analizi.....	97
2.3.2.4. ekim Modelleri Analizi.....	98
2.3.2.5. Perakende Doyum Endeksi.....	100
2.3.2.6. Kontrol Listeleri.....	100
2.3.2.7. Coğrafi Bilgi Sistemleri.....	101
2.3.2.8. Karma Analizler.....	101
2.4. LOJİSTİK VE DEPOLAMA VERİMLİLİğİ.....	102
2.4.1. Stok Yönetimi ve Depo Verimliliği.....	102
2.4.2. Lojistik Yönetimi Verimliliği.....	106
2.5. SATINALMA VE FİNANSAL VERİMLİLİK.....	107
2.5.1. Satın alma Süreçleri Bakımından Verimlilik.....	108
2.5.2. Finansal Verimlilik.....	109
2.6. TEKNİK VE TEKNOLOJİK ALTYAPI VERİMLİLİğİ.....	112
2.7. SATIŞ SÜREÇLERİNDE VERİMLİLİK.....	119
2.7.1. Promosyon Verimliliği.....	121
2.7.2. Fiyatlandırma ve Verimlilik.....	123
2.7.3. Özel Marka Verimliliği.....	126
2.7.4. Insert Verimliliği.....	130
2.8. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM) PROGRAMLARININ VERİMLİLİğİ.....	133
2.9. TEDARİKÇİ VERİMLİLİğİ.....	139

3. GIDA PERAKENDECİLİĞİNDE İŞ GÜCÜ VERİMLİLİĞİ.....	142
3.1. İŞ GÜCÜ VERİMLİLİĞİ VE PSİKO-SOSYAL FAKTÖRLER.....	148
3.1.1. Motivasyon.....	150
3.1.1.1. Ödüllendirme ve Cezalandırma (Mükâfat ve Mücazat).....	155
3.1.1.2. Adalet ve Hakkaniyet.....	157
3.1.1.3. Aidiyet Duygusu ve Değer Vermek.....	159
3.1.1.4. Ekonomik Motivasyon Araçları.....	161
3.1.2. Kültür.....	163
3.1.3. İnanç.....	163
3.1.4. Ahlak.....	164
3.1.5. Stres.....	165
3.1.6. İş Tatmini.....	168
3.2. İŞ GÜCÜ VERİMLİLİĞİ VE YÖNETSEL FAKTÖRLER.....	171
3.2.1. Eğitim.....	171
3.2.2. Tenzil, Terfi ve Tayin.....	173
3.2.3. Kurumsallaşma.....	174
3.2.4. Kurum Kültürü ve Değerleri.....	176
3.2.5. Organizasyon.....	177
3.2.6. İletişim.....	178
3.2.7. Liderlik.....	180
3.2.8. İş Gücü Sirkülasyonu.....	180
3.2.9. Esnek Çalışma Modelleri ile Verimlilik.....	180
3.3. İŞ GÜCÜ VERİMLİLİĞİ VE ENTELEKTÜEL SERMAYE.....	181
SONUÇ.....	183
KAYNAKÇA.....	186

GRAFİKLER

Grafik 1: Dünyada Perakende Formatlarının Büyüme Performansı Tahmini.....	47
Grafik 2: Dünyanın En Büyük 250 Perakendecisinin Format Değişimi.....	49
Grafik 3: Türkiye’de E-Ticaret Pazarı.....	54
Grafik 4: Ürün Gruplarının Satın Alınma Kanalı Tercihi.....	56
Grafik 5: 2006-2009 Toplam Türkiye Perakende Pazar Büyüklüğü.....	57
Grafik 6: Gıda Perakendeciliğinde Yoğunlaşma Düzeyi.....	59
Grafik 7: Avrupa Ülkelerinde Perakendeciliğinde Yoğunlaşma Düzeyi.....	60
Grafik 8: Yıllara Göre Metrekare Başına Ciro Endeksi.....	63
Grafik 9: Ulusal Zincirler Metrekare Dönüş Hızı Değerleri.....	63

ŞEKİLLER

Şekil 1: Örgüt Geliştirme Yönetim Şeması.....	18
Şekil 2: Toplam Kalite Yönetimi.....	21
Şekil 3: Kaizen Şemsiyesi.....	23
Şekil 4: Puko Döngüsü.....	24
Şekil 5: Süreç İyileştirme Yöntemi.....	28
Şekil 6: Müşteri Tatmini Oluşumunun Belirleyicilerini Gösterir Model.....	64
Şekil 7: Kategori Yönetiminin Etkileri.....	66
Şekil 8: Doğrudan Ürün Karlılık Hesaplaması.....	73
Şekil 9: Planogram Örneği.....	75
Şekil 10: Mağaza İmajının Oluşumu.....	78
Şekil 11: Ticaret Alanı Analizi.....	94
Şekil 12: Ticaret Alanı Modeli.....	95
Şekil 13: Türkiye deki Ulusal Market Zincirlerinin Stok Devir Hızları.....	103
Şekil 14: Cross-Docking Uygulamasının Şematik Gösterimi.....	106
Şekil 15: Araç Rotalarının Belirlenmesinde Kullanılan Graf. Örneği.....	107
Şekil 16: Bazı Perakende Zincirlerinin ROI Değerleri.....	110
Şekil 17: Dünya Fiyat Endeksi.....	111
Şekil 18: BT Kullanan Hizmetler Sektöründe Verimlilik Artışları.....	113
Şekil 19: Genel Amaçlı Teknolojilerin Verimliliğe Etkileri.....	116
Şekil 20: Enformasyon Teknolojisi Verimlilik Döngüsü.....	117
Şekli 21: Alışveriş Tercihlerinde Promosyonun Etkisi.....	121
Şekil 22: Fiyat Politikasına Etki Eden Faktörler.....	124
Şekil 23: Hızlı Tüketim Mallarında Miktar ve Değer Değişimleri.....	125
Şekil 24: Dünyada Private Label (Özel Marka) Ürünlerin Penetrasyonu.....	127
Şekil 25: Private Label Pazarı.....	128
Şekil 26: Kıtalar ve Bölgeler Bazında Private Label Pazar Payları.....	128
Şekil 27: Alışveriş Bilgileri Nereden Elde Edilmektedir.....	131
Şekil 28: Tüketicilerin Bilgi Kaynaklarına Olan Güven Düzeyi.....	132
Şekil 29: Müşteriler Alışverişlerini Kaç Ayrı Noktadan Yapmaktadırlar.....	133
Şekil 30: Türkiye ile ABD Modern Perakendeciliğinin Karşılaştırması.....	144

Şekil 31: İşgücü Verimliliği ve İstihdam Artışı Karşılaştırmaları.....	145
Şekil 32: Gıda Perakendeciliğinde İşgücü Verimliliği Karşılaştırmaları.....	146
Şekil 33: Türkiye Perakende Sektörünün İşgücü Verimliliği Durumu ve Geleceği.....	147
Şekil 34: Alışveriş Yapılan Yerlerde Görülen En Önemli Sorunlar.....	148
Şekil 35: Çalışanların ve Yöneticilerin Motivasyon Unsurları ile İlgili Bakış Açıları.....	152
Şekil 36: Örgütlerde Stres Kaynağı ve Potansiyel Sonuçları.....	166
Şekil 37: Verimlilik ve Stres İlişkisi.....	168
Şekil 38: Hiyerarşik Yönetim Anlayışı.....	175
Şekil 39: 2009 Yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi.....	176
Şekil 40: Organizasyonda İletişim İlişkileri.....	179

TABLÖLAR

Tablo 1: Girdi Ölçüm Türleri.....	12
Tablo 2: Yeni Üretim Sistemlerinin Katma Değer ve Karlılığa Etkileri.....	31
Tablo 3: ABD E-Ticaret Sektör Ciroları.....	55
Tablo 4: E-Perakendeci Müşteri ve Ziyaret Sayıları (2007).....	57
Tablo 5: Türkiye Gıda Perakendecilerinin Pazar Payları (2001 – 2005).....	58
Tablo 6: Yıllar İtibari İle Organize Perakendecilerin Veri Değişimleri.....	62
Tablo 7: Ticaret Alanı Değerlendirmesi.....	96
Tablo 8: Bilişim Teknolojilerinin İşletmeler Üzerine Etkileri.....	118

KISALTMALAR

Bkz: Bakınız

Ünv: Üniversite

D.Ü.K: Doğrudan ürün karlılığı

BT: Bilgisayar Teknolojisi

PUKÖ: Planla, Uygula, Kontrol Et, Öner

GİRİŞ

Perakendecilik hususen gıda perakendeciliği dünyanın en eski iş türlerinden birisi olmasına karşın, son yıllarda giderek artan bir öneme ve büyüklüğe sahip oldu. Nitekim çeyrek asır önce dünyanın en büyük ve değerli şirketleri arasına giremeyen perakende şirketleri şimdilerde listenin en üst sıralarına yerleşmişlerdir. Şüphesiz bu sonucu ortaya çıkaran pek çok sebep vardır. Bu sebeplerin ilk üçünü sektörde sağlanan verimlilik, ölçek ve alan ekonomilerinden yararlanabilme imkânı olarak sıralayabiliriz.¹ Ülkemizde de çeyrek asır öncesinde geleneksel yöntemlerle sürdürülen perakende işletmeleri hızla kabuk değiştirmiş ve yabancı perakende şirketlerinin de ülkemizde yatırımlar yapması ile birlikte gelişen piyasanın içinde pek çok yerli işletme serpilme imkânı bulabilmiştir. Ülkemizde her ne kadar modern perakendecilik ve özellikle gıda perakendeciliği devlet marifeti ile oldukça eski tarihlerde hayat imkânı bulmasına karşın - Migros (1954), Gima(1956) - yakın tarihlere kadar ciddi bir gelişim imkânı bulamamıştır. Ülkemizde yerli perakende işletmelerinin gelişimi modern perakende tekniklerinin etkin kullanımı sonrası elde edilen verimlilik artışı ile hız kazanmıştır. Ancak gelinen nokta halen yeterli düzeyde değildir. İşte bu nedenle ülkemiz perakendeciliği ve özelde gıda perakendeciliğinin verimlilik artış süreçlerine katkıda bulunmak ve gelişimine katkı sağlamak amacı ile sektör çalışanı ve üst düzey yöneticisi olarak bu konuyu tez konusu olarak tercih ettim.

Bu tezin kapsamı gıda perakendeciliğinde verimlilik olarak belirlenmiştir. Öncelikle verimlilik konusu genel olarak ele alınmış, gerek yönetim süreçleri bağlamında gerekse mekanik süreçler çerçevesinde verimlilik konusu ele alınıp değerlendirilmiştir. Daha sonra gıda perakendeciliği özelinde verimliliği iş yeri ve işgücü bağlamında iki ana başlık altında inceledik. Verimlilik arttırıcı yöntem ve tekniklere yer verdik. Öte yandan çalışmamızı sürdürürken kimi güçlüklerle de karşılaştığımızı da belirtmeliyim. Öncelikle şu söylenebilir; konu hakkında yapılmış

¹ Volkan Gürsel, “Perakendecilerin Ölçeğindeki Büyümenin Sebepleri ve Ekonomik Sonuçları” **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.14, S:2, 2009, s. 407.

akademik çalışmalarının yeterli olduğunu söylemek mümkün değildir. Yapılan çalışmaların bir kısmı oldukça yüzeysel ve pratik gerçeklikten uzak kalmaktadır. Kimi çalışmaların çıkarımları incelendiğinde yeterince ampirik sonuçla destelenemediği görülmektedir.

Verimlilik meselesi her ne kadar mekanik ve insani iki ana ekseninde incelenirse de işin mekanik süreçlerinin de -örneğin teçhizat kullanımına bağlı verimliliğin de- bir veçhesinin insana bağlı olması nedeni ile verimlilik artışında insan faktörü daha da önem kazanmaktadır. Bu nedenle iş yönetim süreçlerinden, kurum aidiyetine kadar pek çok husus verimlilik artışlarında belirleyici olmaktadır. Fakat ne yazık ki insan faktörünü yönetmenin ve kontrol etmenin zorluğu nedeni ile verimlilik artışları gündeme geldiğinde yöneticilerin pek çoğu donanım ve malzeme gibi mekanik unsurlara önem vermektedir. Biz ise çalışmamızda konunun tüm yönlerine değinmeye çalıştık. Bir nebze de olsa sektör profesyonellerine ve akademisyenlere faydalı olabilecek çalışma ortaya koyabildi isek bahtiyarım.

BİRİNCİ BÖLÜM

GIDA PERAKENDECİLİĞİ VE VERİMLİLİK

1.1. VERİMLİLİK VE VERİMLİLİKLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Verimlilik konusunun layığı ile anlaşılması için verimlilik ve verimlilikle alakalı kavramların tam olarak anlaşılması gerekmektedir. Çünkü bu konu hakkında çoğunlukla bir kafa karışıklığı yaşanmakta ve pek çok kavram bir biri ile karıştırılmaktadır.

1.1.1. Verimlilik

Türk Dil Kurumu sözlüğünde basit tanımı, “1-Verimli olma durumu, 2-Yaratılmış sermayenin, bir kuruluşun veya bir yatırımın gelir sağlayabilme olanağı, rantabilite” olarak yapılan kavramın farklı disiplinlerde kullanımına göre 11 farklı tanımı daha verilmektedir.² Bu tanım çeşitliliğini verimlilik hakkında yapılmış çalışmaların tamamında da görebilmek mümkündür. Nitekim konu hakkında yazılmış akademik kitap ve diğer eserlere bakıldığında bu konuda yapılmış tanımların çeşitliliği dikkat çekmektedir. Dahası farklı bilim disiplini mensuplarının yaklaşım ve tanımlamaları birbirinden farklı olabilmektedir. Verimliliğin en basit formül ile ifadesi: Verimlilik: Çıktı / Girdi oranıdır şeklindedir. Bu basit formül verimliliğin temelde bir ölçüm temelinde bir süreç olduğunun da bir ifadesi olarak kabul edilebilir. Ancak bu basit tanımın daha çok üretim süreçlerini ifade edebildiği bir olgu olarak verimliliği bütün ile kapsamasının mümkün olmadığı da göz önüne alınmalıdır. Özellikle günümüzde yeni ekonomi koşullarının ürettiği yeni iş dallarında ve hatta hizmetler sektöründe fiziksel girdi ve çıktıya dayalı verimlilik tanımları yetersiz kalmakta bu tanım eksik bulunarak eleştirilmektedir.³

² Türk Dil Kurumu, (Çevrimiçi) <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=verimlilik&ayn=tam>, 14.06.2009

³ Hasan Gürak, “Verimlilik ve MPM: Verim, Verimlilik ve Verimlilik Artışı Hakkında”, s. 8., (Çevrimiçi) http://www.hasmendi.net/makale_gurak/MPM_Verimli_mi.pdf, 20.09.2009

Verimlilik ile ilgili olarak hammadde ve emeğin faydalı ürün ve hizmetlere dönüşme oranı, kaynakların kullanılışındaki etkinliği saptayan ölçüt, ekonomik sistemin, malların tüketiciye ulaşması sürecindeki başarısının öyküsü⁴ gibi tanımları da yapılmıştır. Prof Deniz Büyükkılıç verimliliği; “kullanılan girdi veya girdilerle, bu süreç sonunda üretilen çıktı ya da çıktılar arasındaki ilişki olarak”⁵ tanımlarken, Joseph Prokopenko, “üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişki”⁶ olarak tanımlamaktadır. Dr M.R. Ramsey yapmış olduğu tanımında ise verimlilik tanımını; iktisatçı, mühendis, muhasebeci, endüstriye psikolog ve yönetici perspektifinden yapmış ve farklı disiplinler için verimliliğin farklı manalara gelebileceğini vurgulamıştır.⁷ Sade ve pratik olması bakımından Gürak’ın “yapılan bir iş sonucu ortaya çıkan olumlu sonuç”⁸ tanımını da zikretmekte yarar vardır.

Bir kavram olarak verimliliğin doğuşu hakkında yapılan çalışmalar bu terimin ilk kez 16. yüzyılda Agricola (1494–1555)’nın De Re Metallica (1550) adlı eserinde bu günkü manasına benzer anlamda kullanıldığını göstermektedir.⁹ Bu tarihin kapitalizmin fikri temellerinin oluştuğu yıllar olması tesadüf olmasa gerektir. Fizyokratların çalışmaları ile kelime daha fazla açıklık kazanmış, ancak kelimenin gerçek anlamda bu gün kullandığımız anlama kavuşması 19. yüzyılda mümkün olmuştur. Nitekim “fizyokratlardan Francois Quesnay (1694–1774) “Ekonomik Teorilere Tarihsel Bakış Açışı” adlı eserinde verimliliği ‘ziraatta gerçek refahın kaynağı’ olarak ele almıştır”¹⁰. Kelime iktisadi literatüre ise klasik iktisatçılar

⁴ Verda Canbey Özgüler, “Verimlilik”, **Eskişehir Odunpazarı Belediyesi Hizmetiçi Eğitim Semineri Notları**, s. 3.,

(Çevrimiçi) http://www.yeniekonomi.com/word_belgeler/verimlilik.16.6.2005.doc, 03.08.2009

⁵ Deniz Büyükkılıç, **Verimlilik ve Toplam Faktör Verimliliği El Kitabı**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:699, 2008, s. 1.

⁶ Joseph Prokopenko, **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı Ek Kitabı**, Çev. Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, 6. Baskı, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:476, 2005, s. 19.

⁷ Melkote Ramdas Ramsay, **İşletme Verimliliği Ölçümü ve Uluslar arası İşgücü Verimliliği Elkitabı**, Çev. İlknur Yavuz, 1. Baskı, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 705, 2008, s. 17.

⁸ Gürak, a.g.e. s. 9., (Çevrimiçi) http://www.hasmendi.net/makale_gurak/Verimlilik_ve_MPM.pdf, 11.08.2009.

⁹ Cem Acar, “Yönetim Kararlarının Alınmasında Verimlilik Ölçütünün Rolü”, Dokuz Eylül Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007, s. 84.

¹⁰ Acar, a.g.e, s. 86.

tarafından sokulmuş ve “Adam Smith (1723–1790) “Ulusların Zenginliği” adlı eserinde işgücü ve işbölümü arasındaki ilişkiyi dikkatlice analiz etmiş ve verimliliği modern dünyaya tamamen uygulanabilecek bir kavram olarak vermiştir. Karl Marx (1819–1883) imalat işletmelerindeki işgücü, malzeme, teçhizat arasındaki verimlilik sorunlarını tartışmıştır.”¹¹ Tüm bu tarihsel süreç verimlilik konusunun iktisadi kapitalizmin temel meselelerinden birisi olduğuna delalet etmektedir. Fordizim sonrası yaygınlaşan standartlaştırma teknikleri ile birlikte verimlilik işletmelerin ana gündem maddelerinden birisi olmuş, 2. dünya savaşı sonrası yıllarda geliştirilen işgücü ölçüm teknikleri ile birlikte kapsamı daha da genişlemiştir.

Kelimenin bu günkü manası ile klasik iktisatçılar tarafından kullanılması oldukça manidardır. Çünkü verimlilik kelimesinin ana fikrine odaklanıldığında sürekli gelişim mitosuna inanan “İlerlemecilik” anlayışından ilham aldığı görülebilir. 17. yüzyılda Avrupa’da etkin olan aydınlanma felsefesinin ve pozitivistizmin bir türevi olan ilerlemecilik fikri doğrusal olan bir tarih anlayışına ve sürekli gelişim mitosuna sahip bir paradigma olarak bu günkü iktisadi zihniyete büyük ölçüde öncülük etmiştir. Kavramın kültürel arka planındaki bu önemli noktayı birkaç farklı kurumun tanımından da hareket ile anlamak mümkün gözükmektedir. OECD verimliliği “çıktının üretim öğelerinden birine bölünmesine eşittir”, ILO “ürünler başlıca dört öğenin birleşimi sonucu üretilir: Toprak, sermaye, işgücü ve organizasyon. Üretimin bu öğelere oranı verimlilik ölçüsüdür.” , Japon Verimlilik Merkezi “ doğru olan işleri, doğru biçimde ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmeyi hedefleyen akılcı bir yaşam biçimi” , Avrupa Verimlilik Kuruluşu ise “verimlilik her bir üretim öğesinin etkin kullanım derecesidir; verimlilik her şeyden önce düşünce tarzıdır ve sürekli var olanı iyileştirmeye çalışır; her şeyin bugün dünden, yarın bugünden daha iyi yapılabileceği inancına dayanır” şeklinde tanımlamaktadır.¹² Özellikle Avrupa Verimlilik Kuruluşunun tanımında yer alan sosyokültürel vurgu konunun “Aydınlanma Felsefesi” ve “İlerlemecilik” anlayışı ile ilgisini göz önüne çıkartmaktadır. Yine Japon Verimlilik Kuruluşunun tanımında da akılcı yaşam biçimi vurgusu son derece dikkat çekicidir. Haddizatında kavramın şekillenmesinin

¹¹ A.g.e, s. 87.

¹² Nisfet Uzay, **Verimlilik ve Büyüme**, 1. Basım, Ankara, Nobel Yayınları, 2005, s. 4.

19. yüzyılın ortalarına denk gelmesi tesadüfi değildir. Her ne kadar batı Avrupa da aydınlanma felsefi 17. yüzyıldan itibaren hâkim bir düşünce ekolü olarak tebarüz etmişse bile özellikle ilerlemecilik fikri 19. yüzyılda sanayi devrimi ile ete kemiğe bürünmüş kavramsal çerçeve bütünü ile şekillenmiştir. Batı dışı toplumlar da ise bu günkü anlamda bir verimlilik kavramına rastlanılmamaktadır. Bu kavrama yakın kullanımların da daha çok hakkaniyet adalet gibi idealler çerçevesinde olduğunu söyleyebiliriz. Öte yandan 19 yüzyılın ortalarına değin ekonomik faaliyetler büyük oranda tarım zanaat ve ticaret etrafında toplandığından verimlilik kavramı da daha çok tarımsal faaliyetleri kapsar şekilde kullanılmakta idi.¹³ Son yıllarda ise verimliliğin kalite ile ilişkisi üzerinde daha fazla durulmaya başlanılmıştır. Şüphesiz kalite vurgusunun önem kazanmış olması hem ekonomi içerisinde hizmetler sektörlerinin oldukça büyük bir pay alması ile beraber hem de toplumsal değişimlerle yakından ilgilidir.

1.1.2. Verim

Verim kavramı; yaygın olarak; üretim sonucu elde edilen istihsalin büyüklüğünü ifade eden anlamda kullanılır. Verim; fiziksel ölçüm birimleri (kg, ton metre vb) ile birlikte parasal birim olarak da ifade edilir. Mevcut tüm kaynaklardan yararlanma sonucu ortaya çıkan sonuç verim, bu sonucun matematiksel ölçümü ise verim oranı olarak ifade edilir. Verim oranı ile kaynakların kullanımı analiz edilmiş olunur.

$$\text{Verim} = \frac{\text{Tüketilmesi Beklenen Kaynaklar}}{\text{Tüketilen Kaynaklar}} \times 100$$

¹³ Özgüler, a.g.e, s. 2.

Bu denklemde verimin bir'e eşit olması durumunda tüketilmesi beklenen kaynaklardan elde edilen fayda yeterli seviyedir. Değerin bir'den yüksek olması halinde yüksek bir verim, rakamın bir'den küçük olması halinde ise düşük verimlilik elde edilmiş kabul edilir.¹⁴ Ancak bu denklemde verim için sabit kaynakların mı, değişken kaynakların mı, yoksa her ikisinin birlikte mi temel alındığı müphem kalmaktadır. Yine bu formülde miktarın mı yoksa değer mi esas alınacağı önemlidir. Miktarın çoğu zaman anlamsız olacağı durumlar olduğu için (özellikle hizmetler sektörü, kalite, karmaşık üretim süreçleri vb göz önüne alındığında) değeri göz önüne almak gerekir. Bu durumda da verim kaçınılmaz olarak kar ile iç içe geçmektedir.¹⁵

1.1.3. Karlılık (Rantabilite)

Karlılıkla verimlilik sık, sık birbirleri ile karıştırılan birbirinin yerine yanlış kullanılan kavramlardır. Belli bir zaman diliminde elde edilen toplam karın işletmenin toplam sermayesine bölünün oranına karlılık denilir. Yada bir başka anlatımla sermayenin parasal verimliliğine karlılık denilir.¹⁶ Matematiksel olarak karlılığı şu şekilde ifade edebiliriz:

$$\text{Karlılık (rantabilite)} = \frac{\text{Kar}}{\text{Sermaye}} \times 100 = \frac{(\text{Üretim Miktarı} \times \text{Satış Miktarı}) - \text{Maliyetler}}{\text{Sermaye}}$$

Karlılık oranı teşebbüslerin başarısını ifade etmek, ölçümlemek için sık, sık kullanılan bir kavramdır. Elde edilen bu orana sermayenin getirisi, yatırımın getirisi de denilir.¹⁷ Tanımdan da anlaşılacağı üzere her kar artışı verimlilik anlamına gelmeyeceği gibi, her verimlilik artışı da karlılık anlamını taşımayacaktır. Verimliliğin düşmesine karşın fiyatların yükselmesi karlılığı arttırabileceği gibi,

¹⁴ Hasan Şahin, "Verimlilik ve Verimliliğin Ölçümü", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1994, s. 17.

¹⁵ Gürak, a.g.e, s. 10.

¹⁶ Acar, a.g.e, s. 74.

¹⁷ Hüseyin İleri, "İş Örgütlerinde Kapasite Kullanımı, Maliyet-Verimlilik İlişkileri", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1996, s. 23.

verimlilik artışına rağmen dışsal etkenler, talep yetersizliği vb sebeplerle karlılık ortaya çıkmayabilir. Verimlilik niteliği gereği üretim maliyetleri düşürücü yönde tesirde bulunur. Bu sebep dolayısı verimlilikte her artış karlılık üzerinde pozitif tesir göstermesine karşın karlılığın oluşması için verimlilik yeterli olmayabilir. Karlılık ile verimlilik arasındaki ilişki bir formülle şu şekilde de ifade edilebilir.

$$\text{Karlılık} = \text{Verimlilik} \times \text{Fiyat Kurtarma Oranı}^{18}$$

1.1.4. Etkinlik (Efficiency)

Etkinlik hedeflere ulaşma derecesidir. Kurumların belirlemiş oldukları hedeflere ne ölçüde ulaşabildiklerinin bir göstergesidir. Hedeflenmiş performansın gerçekleşen performansa oranı şeklinde formüle edilir. En az girdi ile en fazla çıktının elde edilmesini sağlamayı amaçlar.¹⁹

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Hedeflenen Performans}}{\text{Gerçekleşen Performans}}$$

Etkinlik için yapılmış bir başka tanımda ise doğru şeylerin yapılması vurgulanmıştır.²⁰ Bu tanım esas alındığında verimlilikle etkinlik arasında çok temel bir fark ortaya çıkar. Verimlilikte amacın önemi yokken, etkinlikte ise doğru amaçların seçilmesi de son derece önem arz eder. Verimlilik etkinlik üzerinde daima olumlu etki de bulunur ve etkinlik oranını arttır. Bir örnek ile konuyu detaylandırarak olursak, bir üniversiteden mezun olan öğrencilerin okula giren öğrenci sayısına oranının yüksek olması halinde verimlilik oranı yüksek olacaktır, etkinlik oranının da yüksek olması için öğrencilerin mezun oldukları bölümle ilgili işlere de girmesi gereklidir.

¹⁸ Mustafa Gerşil, “APC (Amerikan Verimlilik Merkezi) Çok Faktörlü Verimlilik Ölçme Modeli ve Bir Uygulama” **Ege Akademik Bakış**, 7(2) 2007, s. 534.

¹⁹ Acar, a.g.e, s. 75.

²⁰ Şahin, a.g.e, s. 16.

1.1.5. İktisadilik

Belli bir zaman dilimi süresince elde edilen hâsılâtın bu zaman dilimi boyunca yapılan harcamalar toplamına bölünmesine iktisadilik denilir. İktisadilik rasyonelliğin ekonomik davranışlara yansımasıdır. Verimlilik “üretim faktörleri ve çıktılarının “fiziksel miktarlarının” oranı iken, ekonomiklik bu miktarların alış ve satış değerleriyle hesaplanan “iktisadi değerlerinin” birbirine oranıdır”²¹ İktisadiliğin matematiksel formülü ise şu şekilde ifade edilebilir.

$$\text{İktisadilik} = \frac{\text{Gelirler}}{\text{Giderler}} = \frac{\text{Satış Tutarı (Satış Miktarı x Ürün Fiyatı)}}{\text{Üretim Faktörleri Miktarı X Faktör Fiyatları}}$$

Formülde de kolayca görüleceği üzere üretim maliyet giderleri sabit iken satışlardan elde edilen gelirlerinin artırılması yahut satış gelirleri değişmezken maliyetlerin düşürülmesi ile ekonomiklik oranı artırılabilir. İşletmelerin ürettiklerinin hepsini satmaları halinde ekonomiklik; verimliliğin parasal ifadesi haline gelmektedir. Verimlilik artışını ekonomiklik anlamına gelmesi için üretimi yapılan ürünlerin satılabilmesi ve satış fiyatlarının da düşmemesi gerekmektedir. Bir başka matematiksel ifade ile verimliliğin iktisadilik üzerinde çarpan etkisini şu şekilde gösterebiliriz.

$$\text{İktisadilik} = \text{Verimlilik} \times \frac{\text{Ürün Fiyatı}}{\text{Faktör Fiyatı}} \quad ^{22}$$

1.2. VERİMLİLİK ÖLÇÜMÜ

Bilindiği gibi kapitalizm ve Protestanlık arasındaki ilişkiyi araştıran Weber Protestan teolojisinin temelinde var olan günah ve sevapların kaydedilerek muhasebe

²¹ Acar, a.g.e, s. 73.

²² Acar, a.g.e, s. 75.

edilmesinin plansız tarım üretim mantığından, planlı kapitalist üretim anlayışına yol açtığını ileri sürmüştür.²³ Kuşkusuz günümüz kapitalist üretim anlayışında ölçme başat bir meseledir. Öyle ki ölçmeden yönetemezsin sözü geniş kitlelerce adeta bir atasözü gibi kullanılmakta, tabusal bir doğru olarak aktarılmaktadır. Ölçme ve değerlendirme analitik, tümevarım bir paradigmanın uzantısıdır. Odaklanmayı ve sorunun nedenine inmeyi sağlar. Odaklanma stratejisinin ilk adımı ölçmeden geçmektedir.²⁴ Burada amaçlanan üretim faktörlerinin hangi ürünün bünyesinde ne oranda etki ettiğini tespittir. Bu tespit hem maliyet analizi yapmayı sağlayacak hem de odaklanma stratejisinin yönünü belirleyecektir. Öte yandan ölçme sonucu elde edilen değerler kıyaslama yaparak idealleri ve hedefleri belirlemede de kullanılırlar.

Verimlilik ölçümünün özellikle iş gücü verimliliği üzerinde denetleyici, kontrol edici bir tesiri olduğu da iddia edilmektedir. Bir işletmede daha hiç bir şey yapmadan verimlilik ölçüm tekniklerinin uygulanacağını beyan edilmesi durumunda bile %5 ila %10 arasında verimlilik artışı sağlanabileceği ileri sürülmektedir.²⁵ Böylesi bir sonucun ortaya çıkması insanın adalet duygusu ve takdir beklentisi ile ilgili olabileceği gibi, kişisel hırslar sebebi ile de mümkün gözükmemektedir.

1.2.1. Verimlilik Ölçümünde Amaç

Verimlilik ölçümündeki amaçlar verimliliğin hangi düzeyde ölçüldüğüne bağlı olarak değişebilmektedir. Verimlilik ölçümü makro planda ulusal ekonominin işleyişi düzeyinde ele alındığındaki amaçlar ile mikro planda işletme düzeyinde ele alındığındaki amaçlar bakımından birbirinden ayrılırlar.²⁶

²³ Max Weber, **Protestan Ahlakı Ve Kapitalizmin Ruhu**, Çev. Zeynep Aruoba, Hil Yayınları, İstanbul, 1997

²⁴ Leo Margen, Sonnie Hopkins, Gerald Burke, **Training for Productivity**, Leabrook / Australia, NCVER, 2001, s. 6.

²⁵ Çağlayan Özbek, “Verimlilik Arttırma Teknikleri”, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007, s. 30.

²⁶ Büyükkılıç, a.g.e, s. 3.

1.2.1.1. Ulusal, Bölgesel ve Sektörel Düzeyde Verimlilik Ölçümünün Amaçları

Verimlilik ölçümleri ulusal ve sektörel düzeylerde yaşam standartlarının değerlendirilmesinde etkin olarak kullanılırlar. Kişi başına düşen gelir ölçümü aynı zamanda uluslar düzeyinde refah seviyesi anlamına da gelmektedir. Bölgesel ve sektörel düzeydeki en önemli amaç ise üretim süreçlerinin karşılaştırılmasını sağlamaktır. Verimlilik değişimlerinin izlenmesinin amaçları arasında teknolojik değişimi izlemek de yer alır. Çünkü günümüzde verimlilik artışlarının en temel sebeplerinden birisi de teknoloji kullanımıdır. Ölçümdeki amaçlardan bir diğeri de etkenlik düzeyini saptamaktır. Burada amaç teknoloji kullanımının ideal düzeylerde verimlilik artışına yol açıp açmadığını tespit etmektir. Ulusal ve bölgesel ölçümlemedeki temel amaçlardan birisi de gerçek maliyet tasarrufu sağlamaktır.²⁷

1.2.1.2. İşletme Düzeyinde Verimlilik Ölçümünün Amaçları

İşletme düzeyinde verimlilik analizi amaçları oldukça değişkenlik arz edebilmektedir. Bununla birlikte temel amaçların başında kararların doğru alınabilmesi için kayıt sisteminin oluşturulması, işletmenin şeffaf ve yönetilebilir hale gelmesi yer alır. Böylesi bir kayıt sistemi ve ölçümleme planla yapmayı kolaylaştıracak verimlilik stratejisinin belirlenmesini mümkün kılacaktır. Bu amacın ardından üretim yöntemlerinin ne ölçüde etken olduğunun belirlenmesi ve üretim aksaklıklarının giderilmesi amacı gelir. Tüm bu tespit, ölçümleme fonksiyonlarının yanı sıra kurum içi etkili iletişimin ve katılımcılığın sağlanması da amaçlananlar arasında yer alabilmektedir. İşletme dışından bakıldığında ise kuruma duyulan güveni arttırıcı rol oynayan ölçümleme, güven arttırmaya matuf olarak da yapılabilmektedir.²⁸

²⁷ A.g.e, s. 4.

²⁸ A.e, s. 5.

1.2.2. Verimlilik Ölçümü Teknikleri

İşletmelerde verimlilik ölçümü ve analizi için birçok teknik geliştirilmiştir. İşletmelerde verimlilik ölçümünün farklı amaçlar sebebi ile yapılmasından dolayı birbirinden farklı ölçüm teknikleri ortaya çıkmıştır. OECD'nin 2001 yılında yayınladığı “ Verimlilik El Kitabında” ulusal ve sektörel düzeyde en sık kullanılan verimlilik tablosu aşağıda gösterilmektedir.²⁹ Bu sebeple ölçüm yapılmadan önce amaç belirginleştirilmeli ve amaca uygun ölçüm tekniği tercih edilmelidir.³⁰

Tablo: 1 Girdi Ölçüm Türleri

Girdi Ölçü Türleri					
Çıktı Ölçüsü Türleri		İşgücü	Sermaye	İşgücü ve Sermaye	İşgücü, Sermaye ve Ara Girdiler
	Katma Değer	İşgücü Verimliliği (Katma Değere Göre)	Sermaye Verimliliği (Katma Değere Göre)	Çok Faktörlü Verimlilik (Katma Değere Göre)	Çok Faktörlü Ver. (Katma Değ. Göre)
	Brüt Çıktı	İşgücü Verimliliği (Brüt Çıktıya Göre)	Sermaye Verimliliği (Brüt Çıktıya Göre)	Çok Faktörlü Verimlilik (Brüt Çıktıya Göre)	Çok Faktörlü Ver. Brüt Çıktıya Göre

Deniz Büyükkılıç, **Verimlilik ve Toplam Faktör Verimliliği El Kitabı**, Ankara, Milli Productivite Merkezi Yayınları No:699, 2008, s22

1.3. VERİMLİLİĞİ ARTTIRMA YÖNTEMLERİ

En başta ifade etmekte fayda bulunmaktadır ki; verimlilik artışının temeli daha çok çalışmak değil, daha akılcı çalışmaktır. Gerçek verimlilik artışı daha çok çalışarak sağlanamaz. İnsanın fiziki kısıtlılığı nedeniyle, daha çok çalışmak uzun ve

²⁹ Büyükkılıç, a.g.e, s. 22.

³⁰ Prokopenko, a.g.e, s. 47.

orta dönemlerde ancak sınırlı ölçüde bir üretim veya verimlilik artışı sağlar. Verimlilik artışı, bir işletmede, temelde yönetim etkinliğinin bir fonksiyonu ve sonucudur. Bu sebeple işletme yönetimi, verimliliği artırma ve bu artışı sürekli kılmayı sorumluluk bellemeli ve amaç edinmelidir. Verimlilik yönetiminin özü, daha yüksek performans için gerekli koşulların oluşturulmasıdır. Verimlilik artışı, aynı zamanda bir değişim sürecidir. Bu değişimin örgütün tüm bireyleri tarafından doğru algılanması ve sahiplenmesi başarıyı arttıracak bir faktördür. Bu değişim sürecinin sahiplenmesi ve yürütülmesi ise birinci derece yöneticilerin sorumluluğudur. Organizasyonun kitlesel olarak sahiplenmediği bir süreçte sonuçlar istenilen etkinlikte ortaya çıkmayabilir. Ancak bütünü ile gönüllük temeline dayalı bir sistem geliştirmek de her zaman mümkün olmadığı gibi verimli de olmayabilir. Yöneticilerin tutum ve davranışları, işletmede kullanılan teknolojinin karakteri, işçilerin beceri düzeyi, ölçek ekonomisi, endüstrinin tipi ve toplum yapısı gibi çok çeşitli ve özel koşullara bağlı olarak değişim arz edebilir. Bu sebeple yönetim sürecinde belli düzeydeki çelişki normaldir, özel koşullar altında ve belli bir görev için en iyi dengeyi bulmak ve ihtiyaç doğdukça bu dengeyi değiştirmek yöneticinin görevidir. Yöneticilerin çoğu, insan kaynağının performansını artırmaya çalışmazlar. Bu tip yöneticiler tüm sorunların çözümü için teknik meseleleri gördükleri için, teknik düzenin uygulama biçiminin, belli bir işin başarı ya da başarısızlığını belirlediği gerçeğinin farkına varamamaktadırlar. İnsan kaynaklarının daha etkili kullanımının gerçek bir kazanç sağlayacağı hemen herkes tarafından kabul edilmekle birlikte, pek az kuruluş bu konuya eğilmektedir. Gerçekte, insanla uğraşmak, yeni bir fabrika satın almak gibi basit bir süreçle uğraşmaktan çok daha zordur. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi süreklilik ve kararlılık gerektiren bir süreçtir. Verimlilik alanında külli bir başarı işletmede çalışanların tümünün davranışlarına bağlıdır. Bu sebeple emek verimliliğini artırmak için davranışların değişmesi gerekir. Teorik olarak kabul edilen bu gerçeği pratikte uygulamak oldukça zordur.³¹

İşletmelerin verimliliğini artırmak için pek çok farklı yöntem geliştirilmiştir. Bu yöntemlerden hangilerinin seçileceği, işletmenin uğraşları, bulunduğu sektör,

³¹ Özgüler, a.g.e, s. 10.

pazar yapısı, işletmenin zayıf ve kuvvetli yönleri, işletmenin istihdam yapısı, verimlilik artırıcı yöntem için öngörülen süre ve maddi kaynaklar, göz önüne alınarak verilmelidir. Verimlilik artırmak için kullanılan yöntemler insan unsuru ve insan dışı maddi unsurlar temelinde oluşmuştur. Burada hemen şunu vurgulamakta da fayda var; verimlilik meselesinin insan boyutunda medeniyet ve kültür farklılıklarının dikkate alınması ve ait olunan toplumun kültür kodlarına uygun yöntemlerin geliştirilmesi isabetli olacaktır. Süreç temelli yöntemler incelendiğinde 20. yüzyılın ortalarına kadar sadece batı Avrupa temelli Protestan-liberal öğretiler çerçevesinde oluşturulmuş yöntemler bilinmekte iken daha sonraları doğu-Japon kültüründen neşet eden Kaizen, Deming vb yöntemler ortaya çıkmış ve bu yöntemler pek çok işletmede başarı ile uygulanmıştır.³²

Tüm dünyada verimlilik artışında teknoloji ve teknoloji transferinin en önemli verimlilik kaynaklarından birisi olduğu kabul edilse de kimi durumlarda yeni teknolojilerin ve teknoloji transferlerinin yeterince verimlilik üretmediği bilinmektedir. Bu sebeple oldukça pahalı bir yatırım olan teknoloji transferleri için kayıtsız şartsız bir akreditasyon vermek yerine ihtiyatlı ve seçici davranmak daha doğru olacaktır. Özellikle küçük işletmeler ve Kobi'lerde zamanından önce yapılan teknoloji yatırımları verimlilik artışı sağlasa bile yüksek maliyetler sebebi ile işletmelerin büyüme hızını kesebilmektedir. Özellikle yazılım programlarının işletmeye uygunluğu ve etkinliği satın alma öncesi mutlaka sınanmalı alınan sonuçlara göre karar verilmelidir.

Günümüz ekonomi dünyasında hizmetler sektörlerinin büyük pay almaya başlaması ve hizmetler sektöründe ihtiyaç duyulan yoğun işgücü sebebi ile verimlilikte insan faktörü önem kazanmıştır. Son yıllarda verimlilik konusunda yapılan çalışmalarda insan kaynaklarına verilen önemin artmasının temel sebebi budur. İnsan kaynakları temelinde sürdürülen verimlilik artışı için kullanılan davranışsal yöntemler “işletme psikolojisini” ve birey tutumlarını değiştirmeyi amaçlar. Bunu gerçekleştirmek için de çeşitli organizasyon şekillerinden ve eğitim

³² Mustafa Özel, **Liderlik Sanatı**, İstanbul, İz Yayınları, 1998, s. 72.

programlarından yararlanırlar. İnsan kaynakları temelinde verimliliğin artırılmasında başarı sağlanması, diğer verimlilik artırılması yöntemlerine oranla daha zordur. Genellikle işletmelerde bu konudaki bilgi ve birikim çok azdır. Bu yaklaşım doğrudan insan psikolojisini ele aldığından, bu tekniklerin standart kalıplara sokulması veya kesin sınırlarının çizilmesi güçtür. Üstelik insan, psikolojik açısından çok zor kontrol edilen bir varlıktır. Bu da davranışsal tekniklerin uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Bir diğer zorluk ise, bu yaklaşımların yardımıyla verimlilik artışı elde edilebileceği konusunda birçok kişinin özellikle yöneticilerin ikna olamamasıdır. Bu sebeplerden ötürü çoğu zaman davranışsal yaklaşıma yönelik tekniklerin güven ve bilgi eksikliğinden dolayı uygulanmaması veya uygulansa bile, gerekli şartlar sağlanmadan uygulanmaları sonucu başarısızlıklar ortaya çıkar.³³

Çalışılan fiziki ortamın verimlilik üzerindeki etkisi anlaşılmaya başlanılmasından itibaren bu alanda pek çok araştırmalar yapılmış konu hem ergonomi hem de insan psikolojisi açısından incelenmiştir. Pek çok işletmecinin veya işletme yöneticilerinin kısa dönemli kâra odaklanmaları yüzünden çoğu zaman bu gibi verimlilik konuları teferruat addedilmekte neticede görülemeyen verimlilik kayıpları ortaya çıkmaktadır. Verimlilik artışında en önemli kaynaklardan birisi de yeni üretim tekniklerinin geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. Özellikle standart üretim yerine esnek üretim yapan, ürün ve hizmet çeşitliliği sunan işletmelerinin ciddi kayıpları söz konusu olabilmektedir. Ölçme değerlendirme teknikleri ile verimlilik artırma yöntemlerinin temelinde kıyas mantığı yatmaktadır. İdeale ya da daha iyi mevcuda oranla yapılan kıyaslamalar bu kıyaslamaların sürekli tekrarı sonucu ortaya çıkan bilgi doğrultusunda alınan kararlar ve düzeltmeler söz konusudur.

1.3.1. Yönetim Süreçlerinin İyileştirilmesi ile Verimlilik Arttırma Yöntemleri

Yöneticilerin ve yönetim süreçlerinin verimlilik ve sonuçlar üzerindeki etkisi bilinmektedir. Bu etkiyi sadece bireysel performans olarak düşünmemek ve bir

³³ Özgüler, a.g.e, s. 11.

kurum anlayışı çerçevesinde ele almak gerekir. Bu sebeple ulusal, bölgesel yahut işletme düzeyinde verimlilik artışı hedeflendiğinde organizasyon modellerinden yöneticilik anlayışına oldukça geniş bir yelpazede yönetim süreçleri incelenmiş ve çeşitli kuramlar ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışmaların son yıllarda daha fazla bireyselleşme eğiliminde seyrettiği ve medeniyet, ulus, kültür bağlamında çeşitlendiği gözlemlenmektedir.

1.3.1.1. Yeniden Yapılanma (Reorganizasyon)

İşletmelerin yönetim organizasyon yapısının, iş süreçlerinin gözden geçirilmesi ve verimlilik esasına göre yeniden düzenlenmesi ile verimlilik artışı sağlamak mümkündür. Bu konuya ilk dikkat çeken ünlü iktisatçı Adam Smith olmuştur. Adam Smith toplu iğne örneğinden yola çıkarak, iş bölümü ile verimlilik artışı sağlanabileceğine dikkat çekmiştir. Ünlü iktisatçının ifade ettiği gibi uzmanlaşma verimlilik arttırma için kullanılacak yöntemlerden birisidir. Sonuç olarak insanlar iş bölümü sayesinde yaptıkları işe odaklanabilmekte ve bu da verimliliğin artmasına neden olmaktadır. İş bölümü vasıtasıyla daha etkin kullanımı yanı sıra üretimde, gerekli olduğu yerlerde, emek dışı girdi akış ve çıkışını yeniden düzenleyerek de verimlilik artışı sağlamak mümkündür. Yönetim organizasyon şemasının gözden geçirilip karar almayı güçleştiren gereksiz yönetim birimlerinin ortadan kaldırılması yahut yönetilemeyecek derecede büyük birimlerin alt yönetim birimlerine ayrılması verimlilik artışına neden olabilmektedir.³⁴

1.3.1.2. İş Basitleştirme Yöntemi

1930’lu yıllarda geliştirilmiş bu yöntemin temel anlayışı “iş bilfiil yapan kişi onu en iyi geliştirebilecek kişidir” anlayışı üzerine bina edilmiştir. İş basitleştirme yöntemi; işin niteliklerini tanımayan iş geliştirme uzmanları yerine işçileri kendi

³⁴ Hasan Gürak, “Verimlilik Üzerine Yazılar”, s. 12., (Çevrimiçi) http://www.hasmendi.net/makale_gurak/Verimlilik_Kitap.pdf, 13.08.2009.

işlerini daha verimli yapma üzerine teşvik eden bir yöntemdir. Bu yöntem üç temel öğeden oluşmaktadır; anlayış biçimi, model planı, eylem planı. Bu yöntemin etkin olarak uygulanabilmesi için yöneticilerin işçilere güven duyması ve onları motive etmeleri şarttır. Yöntem anlık bir uygulama olarak değil bir süreç olarak düşünülmelidir. Tipik bir iş basitleştirme çalışmasında aşağıdaki altı basamak vardır.

1. Geliştirilecek isin seçilmesi,
2. Tüm olguların denenmesi,
3. Süreç şemasının yapılması,
4. Mümkün olan tüm sorular sorularak her ayrıntının üzerinde durulması ve olasılıkların liste haline getirilip gerekli tüm ayrıntıların düzeltilmesi.
5. Tercih edilen yöntemin geliştirilmesi,
6. Yöntemin uygulamaya konulması ve sonuçların kontrol edilmesi.³⁵

İş basitleştirme yönteminin özellikle yeni kurulan işletmelerde yahut iş kollarında uygulanması daha faydalı olacaktır. Karmaşık iş yapma biçimleri ve süreçleri olan işletmelerde de iş basitleştirme yönteminden azami düzeyde istifade edilebilir. Zaman içerisinde ortaya çıkan işletme içi iş körlüğü de göz önüne alınarak iş basitleştirme yöntemi tüm işletmelerde uygulanabilecek bir yöntemdir.

1.3.1.3. Örgüt Geliştirme Yöntemi

Örgüt geliştirme; Üst yönetimlerin onay ve desteği ile, bir organizasyonun performansını geliştirmek amacıyla organizasyondakilerin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, sorunlarını açık bir şekilde tartışabilecekleri ortamı yaratmak, amaçlarını açık hale getirmek, birbirleri ile işbirliği yapmalarını sağlamak, düşünce, arzu ve önerilerini birbirleriyle paylaşacakları bir ortamı geliştirmek üzere faaliyetlerin yürütülmesidir.³⁶ Örgüt geliştirme, örgütlerin insanları, insanların da örgütleri etkiledikleri var sayımına dayanır. Örgüt geliştirme yönteminde ustalıkla

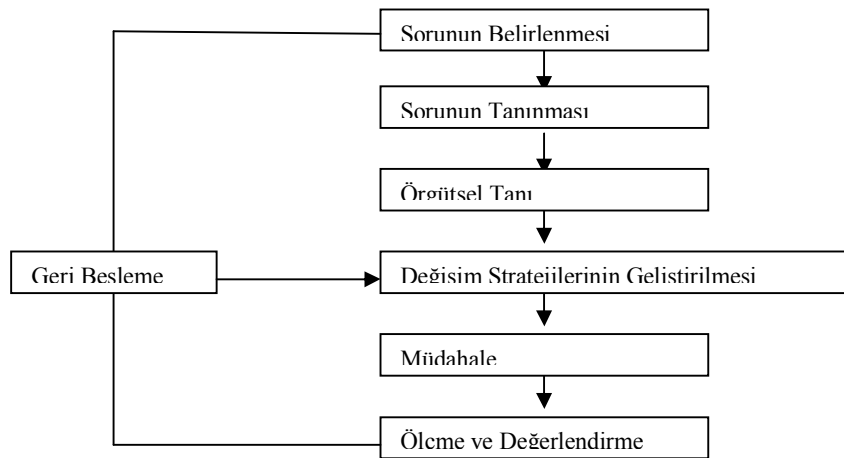
³⁵ Prokopenko, a.g.e, s. 155.

³⁶ Acar, a.g.e, s. 116–117.

yapılan müdahalelerle hem örgütün hem de insanları içdeş olarak değiştirilebileceği düşünülmektedir. Örgüt bireylerinin çoğu zaman kendilerini bulundukları kuruma ait hissetmedikleri, iş tatmini sağlayamadığı durumlarda bu yöntem oldukça faydalı olabilmektedir. Örgüt geliştirme yönteminden, güncelliğini yitirmiş teknoloji, yetersiz finansman gibi sorunların üstesinden gelmesi beklenmemelidir ancak örgüt geliştirme yönteminin bu olumsuz koşullarla daha etkin mücadele edilmesinde fayda sağlayacağı muhakkaktır.

Örgüt geliştirme süreci, örgüt içinden yahut dışından seçilmiş bir danışmanın hizmetini gerektiren sürekli ve döngüsel bir sistemdir. Tipik bir örgüt geliştirme süreci modeli aşağıdaki şekilde görülmektedir.³⁷

Şekil 1 Örgüt Geliştirme Yöntem Şeması



Kaynak: Prokopenko, Verimlilik Yönetimi Uygulamalı Ek Kitabı, Çev; Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, Milli Productivite Merkezi Yayınları No:476, 6. Baskı, Ankara, 2005, s172

1.3.1.4. Güç Alanı Analizi Yöntemi

Bu yöntem verimliliği arttırıcı faktörlerle, azaltıcı faktörlerin tespit edilip bu faktörleri verimliliği arttırıcı faktörler lehine geliştirme esasına dayanır. Temelde

³⁷ Prokopenko, a.g.e, s. 172.

birkaç basamakla ifade edilebilen bir süreç öngörülmektedir. Süreç şu basamaklardan oluşur

- Var olan denge durumunun tanımlanması ve varılmak istenen hedefin belirlenmesi
- İşletme içi ve dışı kısıtlayıcı ve itici güçlerin tespit edilmesi
- Hangi kısıtlayıcı güçlerin ortadan kaldırılabilineceğinin, hangi itici güçlerin etkinliğinin arttırılabilineceğinin belirlenmesi
- Analizin test edilmesi³⁸

1.3.1.5. Nominal Gruplama Yöntemi

Nominal gruplama yöntemi, veri derleme, sorunların tespiti, zayıf ve güçlü noktaların belirlenmesi, fikir üretme, gelişmelerin değerlendirilmesi için katılımcı bir yaklaşımdır. Yöntemin özünde örgütün tamamının verimlilik üzerine kafa yorulması ve ortak akıl yaklaşımının uygulanması yer alır. Bu teknikte, üyeler kendi görüşlerini birbirinden bağımsız olarak geliştirmektedir. Daha sonra bu görüşler, planlanmış bir düzen içinde alt grubun diğer üyeleri ile paylaşılır. Fikirler tartışmaya açılır ve her alt grup bulgularını daha geniş bir üst gruba bildirir. Bu şekilde bir üst grupta da fikirlere katılım durumları tespit edilerek en fazla katılım olan fikirlerin uygulanması için eylem planı geliştirilir. Belli bir süreden sonra alınan ve uygulanan kararların gelişim durumu değerlendirilmekte ve gerekirse o günkü şartlara göre yeni bir nominal gruplama döngüsü başlatılır.³⁹

1.3.1.6. Toplam Kalite Yönetimi

Klasik iş örgütlerinde tepe yönetiminin görüş ve beklentileri doğrultusunda örgüt şekillenmekte, astlar üstlerin emir ve görüşlerine uygun hareket etmektedir. Doğal olarak bu sistemde amaç amirlerin memnun edilmesi olmaktadır. Hâlbuki müşterinin çok alternatifli olduğu günümüz dünyasında amirlerin değil müşterilerin

³⁸ Prokopenko, a.g.e, s. 175–176.

³⁹ A.g.e, s. 177.

memnun edilmesi esas kabul edilmektedir⁴⁰. Toplam kalite yönetiminin temel anlayışı mükemmele ulaşarak müşteri memnuniyetine ulaşmaktır. Dr. W.E Deming “İnsanlar bir sistem içinde çalışırlar. Bu sistem içinde yöneticinin görevi, tüm çalışanların katılım ve yardımı ile sistemi sürekli iyileştirmektir” tanımını yaparak toplam kalite yönetimi anlayışını geliştirmiştir.⁴¹ Liderlik formasyonuna sahip yöneticilerin yönetiminde müşteri odaklılığını, sürekli gelişmeyi, sürekli eğitimi, katılımcılığı, sıfır hatayı esas alarak, her alanda kaliteyi geliştirmeyi hedefleyen yönetim yaklaşımına TKY denir.⁴² Bu yöntemin temel felsefesi yukarıdaki tanımda da ifade edildiği gibi, tüm süreçlerde ve herkesin katılımı ile kaliteyi sağlamaktır. Toplam Kalite Yöntemi 1980’li yıllardan itibaren revaç görmüş, özellikle Japon firmaları tarafından başarı ile tatbik edilmiştir. Amerikalı bir araştırmacı olan Deming fikir ve çalışmaları kendi ülkesinde yeterince ilgi görmeyince Japonya’ya gitmiş ve fikirlerini hayata geçirerek başarı kazanmıştır⁴³ Deming ‘in başarılı olmasının iki temel sebebi şu şekilde açıklanabilir. 1980 sonrası dönemde tüm dünyada bireyleşme ve hazcılık ön plana çıkmış, tüketici beklentilerinde oluşan çeşitlilik Fordist üretim mantığı ve kütleli üretimle karşılanamaz hale gelmiştir. Fordist modelde verimlilik sıçramasına sebep olan uzmanlaşma ve işin standartlaştırılması esnek üretim ve çıktılar söz konusu olduğunda yeterli olamamaktadır. Toplam kalite yönetimi iş örgütlerinin iş yapma ve çalışma anlayışlarını değiştirmiş, belli alanlarda uzmanlaşmış bir birlerinden izole iş birimleri yapılanması yerine birbirleri ile ilişkili sürekli geri bilgi beslemesi yapan organizasyon modeli inşa etmiştir.⁴⁴ Bu örgüt yönetim modeli hem endüstriyel toplumlarda yalnızlaşan bireyin aidiyet beklentilerine bir nebze de olsa derman olmuş hem de toplumun kaliteli ürün beklentileri karşılanabilmiştir. Bir de meselenin medeniyet kültür boyutundan söz etmek mümkündür. Japon toplumunda Şintoizm etkisi ile merkez konumundadır ve bireyler aileye yaptıkları katkı/katılım oranında değer görürler. Şintoizm’e aile evi bir tapınaktır, Şintoizm’e göre aile bir dindir, bu

⁴⁰ Hakan Kağnıcıoğlu, “Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık” s. 80., (Çevrimiçi) http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M7.pdf, 20.01.2010.

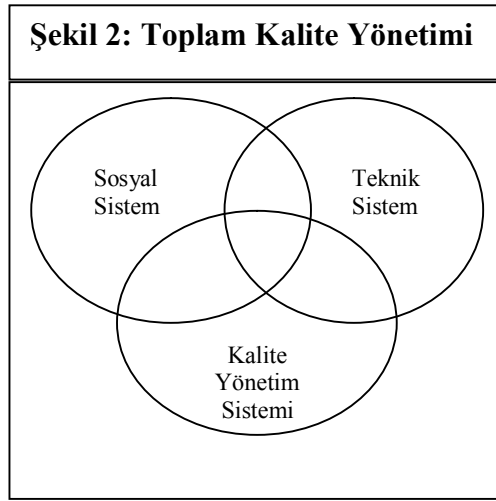
⁴¹ Verimliliği Arttırıcı Yöntem ve Teknikler Dizisi, Toplam Kalite Yönetimi, MPM Yayınları, s. 5.

⁴² Özbek, a.g.e, s. 153.

⁴³ H. Murat Günaydın, “Toplam Kalite Yönetimi” (Çevrimiçi) <http://web.iyte.edu.tr/~muratgunaydin/TKY3.doc>, 12.02.2010.

⁴⁴ Verimliliği Arttırıcı Yöntem ve Teknikler Dizisi, a.g.e, s. 4.

sebeple birlik ve beraberlik içinde çalışmak ve üretmek en büyük ibadettir.⁴⁵ Toplam kalite yönetimi modeli doğu toplumlarının idealizminin endüstriyel toplumlarda bir ölçüde yeniden hayat bulmasını sağlamıştır. Böylece toplumun kültür kodlarına uygun geliştirilen bu anlayış sayesinde çalışanların gönüllülük seviyesi ve güdüleme yükselmiş, dolayısı ile gözle görülür bir başarı ortaya çıkmıştır. Toplam kalite yönetimi; işletmelerde yöneticilerin temel yönetim görevlerini benimsemeleri anlayışı üzerine bina edilmiştir. Yöneticilerin yönetim görevlerini üç alt sistem içinde yerine getirmelerini öngörür. Toplam kalite yönetimi bu alt sistemlerin bileşkesi olup şekil 2’deki gibi ifade edilir. Zincirin tüm halkalarında mükemmel hizmet kalitesini arayan yönetim felsefesi, tüm disiplinleri özel amacına seferber ederek hem kaliteye yönelik bir tutum, hem de kaliteyi garanti altına alan bütünsel yaklaşımıyla vektörel sıçramayı öngörür.



Kaynak: Verimliliği Arttırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi, Toplam Kalite Yönetimi, MPM Yayınları, s. 6, Yy, Yt

Toplam Kalite yaklaşımında “Toplam” kelimesi bir yaşam biçimini ifade etmektedir. Toplam kalite yönetimi anlayışını şekillendiren teorisyenler toplumsal dönüşüm ve değişimleri iyi analiz etmiş ve geleneksel sosyal bağlardan kopmuş, “modern ve şehirli” işçi sınıfının aidiyet ihtiyacını işletme lehine giderecek bir

⁴⁵ Mehmet Zerenler, Rifat İraz, “Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları: Keiretsu”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.16, 2006, s. 760.

anlayış inşa etmişlerdir. Belcher’e göre “insanlar bir yöneticiye değil kendilerini görmek istedikleri ideal için kamçılanacakları vizyona hizmet etmeyi ve işletme bütününe bir kimlik kazandıracakları felsefeye entegre olma arzusundadırlar”.⁴⁶

1.3.1.7. Sürekli İyileştirme (Kaizen) Yöntemi

20. yüzyılın son çeyreğinde revaç bulan verimlilik yönetimi anlayışlarından birisi de Kaizen diye bilinen “sürekli iyileştirme” yöntemidir. Japoncada Kai; değişim, Zen; iyi, anlamını taşır.⁴⁷ Bu iki sözcüğün terkiinden oluşan Kaizen ise, sürekli iyi yönde değişim / dönüşüm yapma manasında kullanılmaktadır. Kaizen, evde, işyerinde yaşamın her alanında, her günün bir öncekinden daha iyi olması için çaba sarf gösterme olarak açıklanabilecek bir felsefeyi ve yaşam biçimini ifade eder. Japon şirket kültüründe Dontotsu adı verilen “en iyinin en iyisini” bulmaya çalışma ve bunu organizasyona uyarlama faaliyetleri günümüzde işletmelerde yaygın bir biçimde kullanılan Benchmarking tekniğinin temelini teşkil etmektedir. Bununla birlikte “en iyinin en iyisini” bulma çabalarının Japon işletme anlayışında Kaizen yaklaşımının temelini oluşturmaktadır.⁴⁸ (Bknz: Şekil 3) Kısa tanım ve açıklamalardan da anlaşılacağı üzere kültürel değerlerle günümüz çağdaş işletmelerinin verimlilik ihtiyaçlarını örtüştüren bu yöntem, yönetim felsefesinin toplumlar ve kültür arası farklılıklar gösterebileceğini bu farklılıkların pozitif katkılara dönüştürülebileceğini ispat etmektedir. Otomobil endüstrisinde Kaizen felsefesini uygulayan Toyota’nın Fordist üretim felsefesinin membaı Ford’u rekabet yarışında geride bırakması yönetim felsefesi ve insan değerinin gücünü gözler önüne sermektedir.

İş yerinde Kaizen, Sürekli iyileştirme Prosesi ile hayata geçirilmektedir. Sürekli iyileştirme prosesi; düşünce ve davranış olarak çalışan herkesin, her durumu tartışmaya açması ve sonra bunu iyileştirmenin yollarını aramasıdır. Sürekli iyileştirme felsefesinin temelinde; hiçbir işlem, ufak bir iyileştirme yapılamayacak

⁴⁶ Özbek, a.g.e, s. 153–154.

⁴⁷ Verimliliği Arttırıcı Yöntem ve Teknikler Dizisi, a.g.e, s. 1.

⁴⁸ Zerenler ve İraz, a.g.e, s. 762.

kadar mükemmel değildir anlayışı yatar. İş akış süreçlerinde özellikle işçiler tarafından gerçekleştirilen sürekli, küçük iyileştirmeler önemlidir. Yine aynı şekilde Kaizen çalışanların süreçlere yönelik çabalarını destekleyen bir yönetim sistemidir. Süreçlerle ilgili tüm işlemler ve akışlar yazılı olarak belirlenir ve standartlar belirlenir. Belirlenen standartların ardından, bunların iyileştirilmesi için çalışmalar başlar ve iyileştirme sonuçları yeni standartları oluşturur.⁴⁹

Şekil 3: Kaizen Şemsiyesi



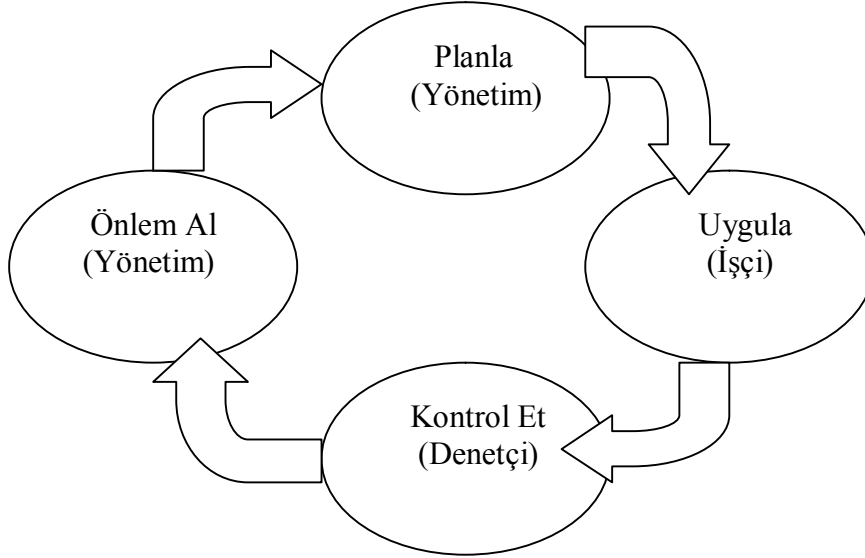
Kaynak: Verimliliği Arttırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi, Sürekli İyileştirme, Mpm Yayınları, s1, Yy, Yt

Kısaca PUKÖ diye adlandırılan bir dairesel akış içerisinde bu işlemler işletme içerisinde sürekli tekrar edilir. İyileştirme olanaklarının araştırılması, herkesin, özellikle de o iste çalışanların görevidir.⁵⁰ Kaizen felsefesinde çok önemli bir yer tutan PUKÖ döngüsü şekil 4 de gösterilmektedir. PUKÖ çevrimi, bir yönetici ile astının, organizasyonun üst yönetiminin tespit ettiği hedef ve önceliklerin tanımlarına göre, kişisel sorumluluk alanlarını ve beklenen neticeleri, bu neticelerin nasıl ölçülüp değerlendirileceğini belirlemek ve böylece her elemanın faaliyetlerinin organizasyona katkısının belirlenmesine imkân sağlayan bir yönetim sürecidir.

⁴⁹ A.g.e. s. 1.

⁵⁰ A.g.e. s. 5.

Şekil 4: Pukö Döngüsü



Kaynak: Verimlilik Arttırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi, Sürekli İyileştirme, Mpm Yayınları, s6, Yy, Yt

PUKÖ çevriminin dört temel özelliğe mevcuttur: katılımcı yönetim tarzıdır /tüm çalışanlar katılır, fonksiyonlar arası faaliyetleri geliştirir, ilk defada doğru yap ilkesi geçerlidir, kalite ve maliyet kıstaslarına dönüktür.

1.3.1.8. Değişim Mühendisliği (Reengineering)

Yeniden kurgulama eksenli bir verimlilik arttırma metodu olan değişim mühendisliği tekniği Amerikan otomotiv firmaları tarafından hayata geçirilmiştir. “Değişim mühendisliği, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapma amacıyla is süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.”⁵¹ Tanımdan da anlaşılacağı gibi değişim mühendisliği hem köklü değişimleri ihtiva eden hem de klasik iş modellerindeki parçalı yapı yerine işi süreç olarak ele alır. Değişim mühendisliği her şeyi sıfırdan ele alarak başlamak demektir. Değişim mühendisliği,

⁵¹ Verimliliği Arttırıcı Yöntem ve Teknikler Dizisi, Değişim Mühendisliği, a.g.e, s. 1.

iki yüzyıllık endüstriyel yönetim sonucu elde edilen bilginin bir yana bırakılıp, işin, kitle üretimi çağında nasıl yapıldığını unutup, su anda en iyi şekilde nasıl yapılacağını saptamak demektir. Bu sebeple değişim mühendisliğinde eski iş unvanları ve eski organizasyon düzenlemeleri birimler, bölümler, gruplar vb bir önem taşımaz. Tüm organizasyon çağın gereklerine, kültürel altyapıya, ürün beklentilerine göre şekillendirilir.⁵² Değişim mühendisliğinin uygulama sürecinde mevcut sürecin zayıf yönlerini ve yeni sürecin gerektireceği performansı belirlemek amacıyla eski süreci ve müşterilerin beklentilerini anlamak önemlidir. Eski varsayımları yok eden yeni bir süreç tasarımı yaratmak, yeni süreci inşa etmek, nasıl işleyeceğini ayrıntılarıyla tasarlamak, kurumun tüm parçaları üzerindeki etkilerini tahmin etmek, personeli eğitmek, uygun bilişim sistemlerini oluşturmak değişim mühendisliğinin basamakları gibidir.

Değişim mühendisliği bir ön kabul ile işe başlamaz bu nedenle değişim mühendisliğine başladığımızda, eski sürecin kifayetsiz olduğundan ve geliştirilmesi gerektiğinden başka bir şey bilmeyiz. Değişim mühendisliği ampirik bir süreçtir, gerçek hayatta test edilmeden hiçbir şeyin doğruluğundan emin olunmaz. Değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçler, çağımızın dayattığı kalite, hizmet, esneklik ve düşük maliyet gibi gereksinimleri karşılayabilmek için tasarlanırlar ve basittirler. Bu basitlik gereksinimi, süreçlerin tasarlanmasında ve organizasyonların yapılandırılmasında önemli etkilere yol açacaktır.⁵³ Değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçlerin en temel ortak özelliği, montaj hattının kaldırılmış olmasıdır. Eskiden birbirinden apayrı olan iş ve görevler birleştirilerek tek bir iş haline getirilir. Çünkü vaka elemanına dayandırılmış bir süreç, montaj hattına dayandırılmış bir sürece göre on kat daha hızlı işlemektedir. Aynı zamanda yeni sürecin hataya ve yanlış anlaşılmalara daha az açık olması sayesinde şirketin bu tür sorunları çözümleyecek elemanlara ihtiyacı kalmamıştır. Birleştirilmiş süreçler, süreç yönetimiyle ilgili genel giderlerin de azalmasını sağlamaktadır. Şirket denetim yerine, özdenetimi esas kabul edip, yetkileri arttırılmış elemanları, çevrim süresinin ve giderlerinin azaltılıp kusursuz bir ürün ya da hizmet yaratılması için yeni ve

⁵² Özbek, a.g.e, s. 88.

⁵³ Özbek, a.g.e, s. 92.

yaratıcı yöntemler bulmaya teşvik eder. Halbuki herkesin bir üst mercii tarafından sorgulandığı yönetim anlayışı çatışmacı ve ayrıştırıcı bir atmosferi doğurmakta verimlilik için gerekli moral ve motivasyon zeminini ortadan kaldırmaktadır.⁵⁴ Değişim mühendisliğinde yönetim süreçleri tabana yayılır. Birçok konuda kararları elemanlar verir. Süreçler sadece yatay değil, dikey olarak da birleştirilir. Bunun sonucunda birleştirme, elemanların yanıt almak için yönetim hiyerarşisine başvurmak yerine artık kendi kararlarını kendileri alırlar. Kitle üretimi anlayışındaki varsayım, bir iş bir işçi eşleştirmesi üzerine kuruludur. Çünkü Newton fiziğinde ifade edildiği gibi tüm evrenin çarklar sistemi gibi işlediği, dolayısı ile evrenin bir parçası olan insan topluluklarının, sosyal yapıların da çarklar sistemi şeklinde çalışması gerektiği düşünülmekteydi. Endüstride, hiyerarşik yönetim yapıları bu varsayıma dayanılarak oluşturulmuştur. Muhasebeciler, denetçiler, kontrolörler işi izlerler kontrol ederler ve kaydederler. Yöneticiler işçi arıları yönetir ve olağanüstü durumlarla ilgilenirler. Değişim mühendisliği sürecinde bu varsayımların ve sonuçların tamamen bir yana bırakılması, işin yatay ve dikey birleştirilmesinden elde edilen faydalara odaklanılması gerekmektedir. Değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçler düz çizgi sıralamasından kurtulurlar. Çizgiselliğin yarattığı yapay iş sıralaması yerine, işler doğal akısında gerçekleştirilir. Değişim mühendisliğinin yaklaşımlarından birisi de kütleli üretim döneminden kalma standartlaşmanın ortadan kaldırılmasıdır. Farklı ve sürekli değişen pazarların yer aldığı bir dünyada üretimde standartlaşma işlevsiz/ çağdışı kalmıştır.⁵⁵ Değişim mühendisliği sisteminde, kontrol ve denetimler azalır. Endüstriyel organizasyonlarda, süreçler, değer yaratmayan, sadece elemanların süreci istismar etmemelerini sağlayan denetim adımlarıyla doludur. Bu yaklaşım çok rasyonel görülebilir, ancak pek çok organizasyon bu sıkı kontrolün yol açtığı maliyetin farkında bile olamamaktadır. Kontroller bazen umulan faydayı bile aşabilmektedir.

Değişim mühendisliği organizasyon olarak hem merkeziliği hem de özerkliği bir arada tasarlayabilmektedir. Hem merkeziyetçi hem de âdem-i merkeziyetçi özellikler taşıyan matrix organizasyonlar çağın ihtiyaçlarına cevap verebilmektedir.

⁵⁴ Verimliliği Arttırıcı Yöntem ve Teknikler Dizisi, a.g.e, s 5

⁵⁵ Özbek, a.g.e, s. 92.

Günümüz iletişim teknolojileri ile bu tip organizasyon oluşumları hem mümkün hem de verimli olabilmektedir. Bir örnekle durum izah edilebilir. Bankaların farklı ürünler satan ayrı, ayrı birimler mevcuttur. Bir birim kredi paketlerini, diğeri varlığa dayalı finansman, üçüncüsü akreditif, dördüncüsü emeklilik fonu yönetimi hizmeti satar. Merkezileşmemiş bu yapı, her birimin en iyi bildiği ürün ya da hizmet üzerinde yoğunlaşmasını sağlar ve gerçek anlamıyla girişimci özerkliğini teşvik eder. Aynı zamanda da, bir karmaşada ortaya çıkar. Bu parçalı yapıda herkes pazarın dar ilimlerine odaklanır. Kimse müşteriye bir bütün olarak bakmaz ve sonuçta aslında birbirleri ile ilişkili önemli konular, çatlakların arasından kayıp gidebilir.⁵⁶

1.3.1.9. Süreç Yönetimi

Süreç bir ya da daha fazla girdinin işletme kurum içi ve/ veya dışındaki müşteriler için çözüm oluşturan, bir ya da daha çok çıktının sağlandığı bir faaliyet ya da karşılıklı etkileşimleri olan faaliyetler bütünüdür. Süreç yönetimi; iş süreçlerinin sürekli ve düzenli olarak takibi kapsayan süreç gelişimini garanti altına almak için yapılan çalışmalar bütünüdür.⁵⁷ Tanımda da ifade edildiği gibi, süreç yönetimi ve süreç iyileştirme bir kerede yapıp bitirilecek bir proje değildir. Bir dizi görev tanımlaması ile üst yönetimin tensip ve çabaları ile sürdürülebilecek, alt ve orta düzey yöneticilerin de dâhil oldukları anlayış ve organizasyon bütünüdür. “Sürekli iyileştirme” kavramı süreç yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle, bir işletmede süreç iyileştirme düşünülüyorsa bunun tek seferlik bir çalışma olmadığı, işletmedeki herkesin katılımını gerektiren ve devamlılık arz eden bir çalışma biçimi olduğu unutulmamalıdır⁵⁸

Süreç yönetimimde temel basamakları şu şekilde ifade edebiliriz; süreç yönetiminde imkânlar nispetinde bürokratik işlemler ortadan kaldırılmalı, yekti devri yapılarak alt kademe çalışanların sorumluk almaları sağlanmalıdır. Benzer işler için yapılan iş tekrarları tespit edilip ortadan kaldırılmalıdır. Rapor ve formlar kim

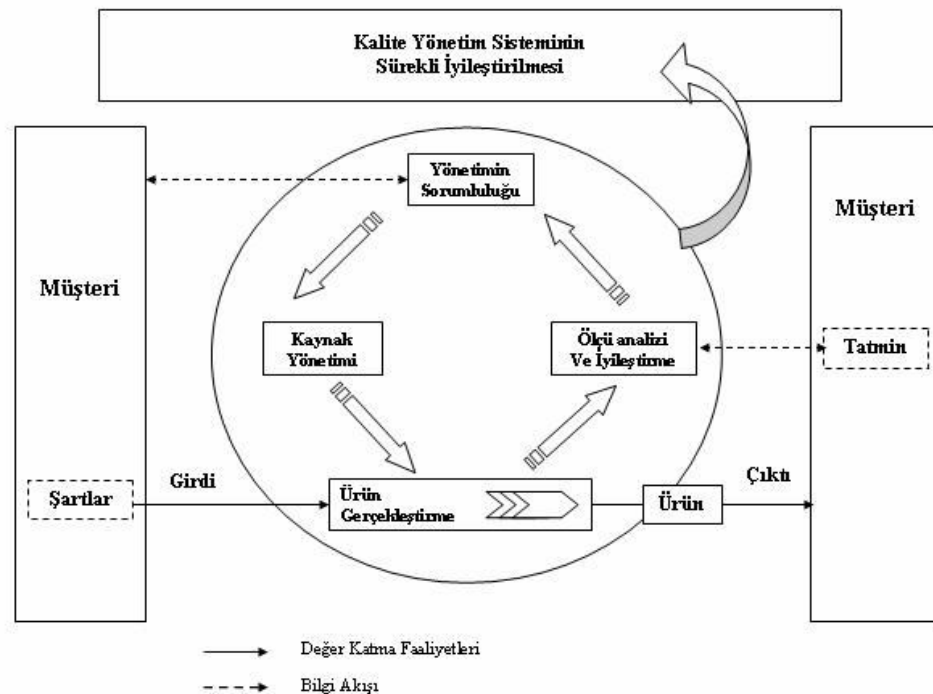
⁵⁶ Özbek, a.g.e. s. 96

⁵⁷ Rıdvan Bozkurt, **Süreç İyileştirme**, 4.Basım, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2005, s. 8.

⁵⁸ Özbek, a.g.e, s. 88

tarafından ne sebeple istenilmiş olduğu sorgulanarak, gözden geçirilmeli, gereksiz olanlar atılarak raporlama süreçleri sadeleştirilmelidir. Sorunların çözümü için standart yöntemler geliştirilmelidir. Tedarikçi yahut müşteri olan diğer kuruluşlarla sinerji oluşturulmalı, etkin ve verimli olduğu sürece uzmanlık gerektiren işler dışarıya yaptırılmalıdır.⁵⁹ Günümüzde ISO 9000 sistemi süreç iyileştirme sistemi olarak kabul edilmiş kalite temelli bir sistem olup şekil 5’te gösterilmiştir.

Şekil 5: Süreç İyileştirme Sistemi



Kaynak: Verimliliği Arttırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi, Süreç İyileştirme Mpm Yayınları, s112, Yy, Yt

1.3.2. Fiziki Çıktı ve Girdilerde İyileştirme Yöntemi ile Verimlilik Artışı

Verimlilik arttırma temel yöntemlerinin ikincisi sermaye kaynaklarının verimli kullanılması, girdi ve çıktıların verimlilik düzeylerinin iyileştirilmesi

⁵⁹ Bozkurt, a.g.e, s. 56–57.

temeline dayanır. Aşağıda fiziki girdi ve çıktıya dayalı iyileştirme süreçleri maddeler halinde izah edilecektir.

1.3.2.1. Atık Malzemenin Azaltılması ve Enerji Tasarruf Programları

Hammadde maliyetleri toplam milli üretimin ortalama %40'ını teşkil etmektedir. Enerji maliyetleri de bu maliyetlerin üzerine eklendiğinde bu oran çok daha ciddi oranlara yükselmektedir. Ortalama bir imalat firmasının satış hâsılatının en az %30'unu enerji ve hammaddeye harcar ve üretim işlemleri sürecinde sürekli enerji ve hammadde kaybı oluşur. Bu kayıpların bir kısmı önlemez düzeyde yahut kayıp azaltıcı tedbirlerin umulan faydayı aşacak düzeyde olması sebebi ile dikkate alınmayacak düzeyde olsalar da önlenabilir enerji ve hammadde israfı pek çok işletme için çok ciddi bir sorundur.⁶⁰ Yani verimliliğin arttırılması aynı zamanda malzeme ve enerji kaynaklarının en uygun biçimde seçimine ve kullanımına bağlıdır. Tasarruf yolu ile verimlilik sağlanması için personel eğitimi ve teknik altyapının iyileştirilmesi göz önüne alınarak bir dizi tasarruf programı yapılabilmektedir. Herhangi bir tasarruf programının başarısı, büyük ölçüde kuruluştaki herkesin kararlılığına yöneticilerin ve tüm çalışanların yaşam biçimlerine bağlıdır.⁶¹

1.3.2.2. Bilgi ve Teknoloji Transferi

Ülkeler ve işletmeler düzeyinde verimliliği arttırmada çok önemli olan bir yöntem de teknoloji transferidir. Ülkeler düzeyinde değerlendirildiğinde küreselleşme sürecinde, sanayi ürünlerinin önemli bir kısmı için gümrük vergisi ve kotaların kaldırıldığı bir ekonomik konjonktürde, patent ve lisans anlaşmaları yahut doğrudan yabancı yatırımlar aracılığıyla yeni teknolojiler üretmeye gerek duymadan ülke verimliliklerini arttırmak mümkündür. Teknoloji transferi bu amaç için çok yararlı bir yöntemdir. Ancak günümüz acımasız rekabet ortamında bir teknolojinin

⁶⁰ Prokopenko, a.g.e, s. 184.

⁶¹ a.g.e, s. 186.

transferi çoğunlukla bir üst teknolojinin geliştirilmesi ve icadı sonrasında gerçekleşmektedir. Bu sebeple teknoloji ithalinin (transferinin) ne derece nihai çözüm olabileceği iyi irdelenmelidir. Öte yandan gelişmekte olan ülkeler ve işletmeler teknoloji ithal etmek yerine kendi teknolojilerini kendileri üretmek isteyebilirler, fakat bu durumda da enerji ve zaman israfı söz konusu olabilecektir.⁶² Bazı durumlarda da teknoloji transferi beklenen verimliliği ve faydayı sağlamayacak düzeyde pahalı olabilmektedir. Bu sebeple gerek işletme düzeyinde gerekse gerek ülke düzeyinde teknoloji transferinin dikkatli planlaması gereklidir. Teknoloji transfer etmenin başlıca iki yolu vardır; patent–lisans anlaşmaları ve doğrudan yabancı yatırımlar (FDI). Öte yandan çeşitli iletişim ve basım ayım araçlarını kullanarak birçok bilgi ve veriler elde edilebilir yahut satın alınan mamul mallar (finished goods) taklit edilebilir (embodied technology). Ama bu yöntemlerle teknoloji transferi entelektüel mülkiyet hakları (intellectual property rights) gibi yasal kısıtlamalar sebebi ile sınırlı, etik açıdan da tartışmalı olacaktır.⁶³ Bilgi işlem teknolojilerinin sermaye yoğunluk oranını arttırması, hızı mümkün kılması ve bilgiyi arttırıcı yönde tesirleri olması sebebi ile toplam faktör verimliliğini yükselttiği ifade edilmektedir.⁶⁴ Ancak bunun aksi yönünde iddia ve araştırma sonuçları da mevcuttur.

1.3.2.3. Yeni Üretim Yöntemleri

Yeni teknolojik icatlarla sürekli olarak yeni ürünler üretilmesi insanoğlunun binlerce tecrübe ettiği ama sanayi devrimi sonrası ivme kazanan bir olgudur. Teknolojinin köklerinin “üretim için bilgi”de olduğunu göz önüne aldığımızda teknolojik yeniliklerin, teorik olarak, bir üst sınırı olmadığını görürüz. Yeni ürünler çoğu zaman yeni üretim yöntemlerini de beraberlerinde getirirler. Bu durumlarda hem ürüne hem de üretim yöntemine gelecek talep artışı yatırımların, dolayısıyla da toplumsal ve bireysel refahın daha hızlı artmasını sağlayacaktır. Yeni üretim

⁶² Gürak, a.g.e, s. 22

⁶³ A.y.

⁶⁴ Özgüler, a.g.e, s. 13.

yönteminin verimlilik ile olan ilişkisi aşağıdaki tabloda 2’de açıklanmaya çalışılmıştır.⁶⁵

Tablo 2: Yeni Üretim Sistemlerinin Katma Değer ve Karlılığa Etkileri									
Yeni Üretim Yönteminin Çıktı (q), Katma Değer (VA) ve Kârlılığa (r) Etkileri.									
Teknolojik Değ.	K- tasarruf Ediyor	Çıktı’ya Etkisi	Toplam VA	VA / PFP	VA / L	VA / LWP	q / L	VA / TFP	r ve O’de Değişim
Girdi tasarrufu	Evet	$q_{t+1} = q_t$	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Emek tasarrufu	Evet	$q_{t+1} = q_t$	↑	Sabit	↑	↑	↑	↑	↑
Çıktı arttıran	Evet	$q_{t+1} > q_t$	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Çıktı arttıran L & Xi tas.	Evet	$q_{t+1} > q_t$	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑

Kaynak: Hasan Gürak, “Verimlilik Üzerine Yazılar”, s 26 Çevrimiçi: http://www.hasmendi.net/makalegurak/Verimlilik_Kitap.pdf, Erişim Tarihi:13.08.2009

1.3.3. İnsan Kaynakları Temelinde Verimliliği Arttırma Yöntemleri

20 yüzyılın başlarında verimlilik artışlarında sistem ve teknoloji üzerine daha fazla vurgu yapılmasına karşın özellikle ikinci dünya savaşı sonrasında verimliliğin temel eksenine insan kaynağı oturmuş diğer faktörler adeta insan kaynağını destekleyen unsurlar olarak görülmeye başlanılmıştır. Artık verimliliği basit bir işgücü verimliliği olarak görmek mümkün değildir. Nihayetinde insanla ilgili değil gibi gözüken faktörlerde bile dolaylı olarak insan zekâsı ve azmi yer almakta olup üst seviyede bir insan kaynakları verimliliğinin verimlilik artışında toplam değil çarpan etkisinden bahsedilebilir.

1.3.3.1. Eğitim ve Beceri Düzeyini Arttırmak

İnsan faktöründen verimlilik bağlamında yeterince faydalanabilmek için eğitim düzeyini arttırmak elzemdir. Hem mesleki eğitim hem de genel eğitim

⁶⁵ A.e, s. 26.

verimlik artışında olumlu etkilere neden olmaktadır.⁶⁶ Bunun sebebi yüksek düzeyde eğitim almış insanların yeni şeyleri öğrenmeye, yeni üretim koşullarına uyum sağlamaya dolayısıyla da verimliliklerini arttırmaya daha yatkın olmalarıdır. Eğitim ile verimlilik artışı arasındaki ilişki iyi bilindiğinden gelişmiş ülkelerde eğitime büyük önem verilmektedir. Üretim için gerekli böylesine mühim bir kaynağı eğiten eğitimcilerin de yetenekli insanlardan oluşması için önlemler alınmakta, öğrencilerin bu alana eğilim göstermesi için uygun koşullar oluşturulmaya çalışılmakta ve eğitimcilik yetenekli kişiler için özendirilmektedir. Genel ve beceri kazandırmaya yönelik eğitim ve öğretimin yeterli düzeyde olmaması verimlilik artışının gerçekleşmesinin önündeki en büyük engeldir.⁶⁷ İşletmeler içinde verilen mesleki eğitim ve rotasyonlar hem kişilerin bilgi düzeyini arttıracak hem de iş akış süreçlerinin ikamesini mümkün kılacak fırsatlar olarak değerlendirilmelidir. Bu tarz eğitimlerin çalışanların üzerinde olumlu bir muharrik olarak tesiri de mümkün hatta gereklidir. Ancak eğitimleri meslek eğitimleri ile sınırlı görmemek üst düzey zihin kullanımını tetikleyecek eğitim programları, hatta şiir, edebiyat gibi soyut düşünmeyi tetikleyen eğitimler, özellikle nitelikli insan gücü gerektiren sektörler için önemlidir.

1.3.3.2. İşyeri Demokrasisi (Yönetime Katılım)

Daha önce çeşitli vesilelerle değinildiği gibi iş örgütlerinin anlayış ve yapılanmasının ulusal ve kültürel değerlerle örtüşmesinin verimlilik üzerinde son derece olumlu katkıları bilinmektedir. Öte yandan insanoğlunun katılım sağladığı işlerle bir aidiyet bağı kurduğu ve daha fazla özveri gösterdiğine dair elimizde ampirik veriler bulunmaktadır. Sorunların çözümünde de farklı görüşlerin ifade edilmesine müsaade edilmesi ve ortak akıl yönteminin kullanılması faydalı olacaktır. İşletmede demokrasi ifade edildiğinde birçok kişinin aklına daha önceleri örnekleri görülmüş işçi temsilcilerinin yönetim kurulunda karar alma mekanizmasına katılımı gelmektedir. Oysa burada kastedilen çalışanların işletmelerin yönetimine katılımı değil çalışanların üretimin çeşitli aşamalarında üretim yöntemi ile ilgili alınacak

⁶⁶ Prokopenko, a.g.e, s. 247.

⁶⁷ Gürak, a.g.e, s. 29.

kararlara katılımıdır. İşin yürütülmesi sürecine katılım verimlilik artışına doğrudan katkı sağlanmasına neden olmaktadır. Böylece, verimlilik artışları ile ilgili karşılaşılan sorunların aşılmasında hem çalışanların ilgi ve sorumlulukları artacak hem de daha fazla çözüm önerileri ortaya çıkacaktır. Bu durum ayrıca çalışanlarının azim ve gayretlerinin de artmasını sağlayacak, çalışanlar arası dayanışmayı arttıracaktır.⁶⁸

1.3.3.3. Beyin Fırtınası Yöntemi

Beyin Fırtınası, olası sorunların önceden belirlenmesi, soruna yol açan nedenleri saptanması, mevcut sorunları ortadan kaldıracak çözüm önerilerinin belirlenmesinde planlı fikir üretme süreci olarak motive edici bir ekip çalışmasıdır. Beyin fırtınası basit anlamda, bir grup insanın yaratıcı bir şekilde düşünerek yeni fikirlerin teşvik edilmesi ve oluşturulması tekniğidir. Ancak beyin fırtınası tekniğinin istişare yahut danışma toplantılarından farkları şu şekilde edilebilir. Beyin fırtınası yönteminde sınırsız bir görüş hürriyeti, hiyerarşik olmayan bir sistem ve yenilik yapma bilinci esastır. Bu yaklaşımın amacı yeni ürün ve süreçler keşfetmek, alışılmadık çözümler bularak problemlere çözüm geliştirmektir. Beyin fırtınası oturumlarında fikirlerin sayısal çokluğu da istenmektedir. Beyin fırtınası yönteminde bir başka önemli unsur, birçok insan için önemli bir engel teşkil eden yargılamanın olmamasıdır.⁶⁹ Beyin Fırtınası yönteminde tüm bireylerin etkin, üretken ve yaratıcı bir şekilde katılabilmesi için koyulmuş bazı kurallar genel itibari ile şu şekilde ifade edilebilir. Beyin fırtınası özgün konu seçimi ile başlar. Herkesin katılımını sağlamak için ekip lideri sırayla herkesin görüşünü alır. Hiçbir görüşün eleştirilmesine müsaade edilmez. Ortaya atılan fikirler bir tahtaya ya da uygun bir yere yazılır. Üyelerin oylaması ile fikirler tasnif edilir ve üç temel fikir müzakere için belirlenir. Diğer fikirler daha sonra görüşülmek üzere muhafaza edilir. Belirlenen fikirler yeniden oylanarak iki yahut bire indirilip müzakere edilir.⁷⁰

⁶⁸ A.e, s. 31.

⁶⁹ Acar, a.g.e, s. 117.

⁷⁰ Prokopenko, a.g.e, s. 174.

1.3.3.4. Motivasyon

İnsan davranışını belli bir amaç için harekete geçiren güçlere motivasyon denilir. Örgütler için motivasyon, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, görevlerini sürdürmelerini, görevlerini istek ve coşkuyla yapmalarını sağlayan düzenlemelerin bütünüdür. Çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu şirketlerde, daha yüksek müşteri memnuniyeti (%38) , daha yüksek verimlilik (%22) ve daha yüksek kâr (%27) elde edildiği belirlenmiştir.⁷¹ Bu istatistikler nedeni ile tüm işletmeler için motivasyon elzem bir konu, dikkate alınması gerekli yönetim fonksiyonudur. Karmaşık ve çok boyutlu bir yapıya sahip olan insan, farklı nedenlerle çok çeşitli davranışlar gösterirler. Örgüt yöneticileri açısından önemli olan, personelin organizasyonun amaçları doğrultusunda davranmasıdır. Genel olarak davranışların değişmesine yol açan üç duygu vardır; korku, görev ve sevgi. İnsan korku sebebi ile motive olduğunda görevini mecburiyetten; görevden dolayı motive olduğunda bunu yapması gerektiği için; sevgiden dolayı motive olduğunda ise bunu gönüllü olarak istediği için yapar. Bütün davranışlarımız içsel güdülenmelerimize bağlıdır. Motivasyon her zaman bilinçli ve gözlemlenebilen ihtiyaçlara yönelik olmaz, bireyi farkında olmadan motive eden faktörler vardır. Çalışanlar bazen farkında olmadan motive ya da demotive olabilmektedirler.⁷²

Çalışanların iş başarımını belirleyen iki temel unsurdan söz edilmektedir; yetenek ve motivasyon düzeyi. Bu bağlamda şu denklik kurulabilir; İş başarımı: Yetenek x Motivasyon. Bir kişinin başarabileceği iş ile başardığı iş her zaman aynı düzeyde olmaz. Kişinin üstesinden gelebileceği işi yeteneklerinin kapasitesi, ortaya koyduğu işi ise motivasyon düzeyi belirler. Yapılan işin yapılabilecek işe eşit olabilmesi için kişinin arzulu olması gerekir. Kişinin yeterli gayret ve arzulu olması için ise motive olması gerekir.⁷³ Motivasyonun etkin bir yönetim yöntemi olabilmesi için çalışanların, gereksinimleriyle bağdaşan uygun ödüllerle motive

⁷¹ Verimliliği Arttırıcı Yöntem ve Teknikler Dizisi, Motivasyon, , s 1.

⁷² Selim Özdemir, Terane Muradova, “Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi”, **Journal of Qafqaz University**, Number 24, Bakü, 2008, s. 148.

⁷³ Verimliliği Arttırıcı Yöntem ve Teknikler Dizisi, a.g.e, s. 1.

edilmesi gereklidir. Çalışanları motive eden unsurlar farklı farklıdır. İnsanların farklı psikolojik özellikleri dolayısıyla, onları motive edecek yöntemler birbirinden farklıdır. Bu sebeple isteklendirme araçlarını kullanırken kişisel farklılıklar göz önünde alınmalıdır. Psikologlar çalışan insanları altı ana psikolojik gruba ayırırlar:

- Emniyet arayan personel
- Mükemmellik isteyen personel
- Kendisine önem ve değer verilmesini isteyen personel
- Sorumluluk seven personel
- Prestij arayan personel
- Herkes tarafından kabul görmeyi isteyen personel.

Bir çalışan yukarıdaki gruplardan birden fazlasının özelliklerini gösterebilirse de bir özellik baskın olarak bulunur.⁷⁴ Motivasyon bir hedefe veya ödüle yöneliktir. Umumiyetle İnsanlar yaptıkları iş karşılığında bekledikleri kazanç ne kadar değerliyse o derece iyi çalışırlar. Fakat birçok insan için paradan daha değerli ödüller de vardır. Sadece ekonomik faydalar personelin iş tatmini için yeterli olmadığından, maddi olmayan isteklendirme unsurlarının da ekonomik yararlarla birlikte dikkate alınması gerekmektedir. Belli başlı motivasyon araçları; etken iletişim, takdir edilme, yükselme olanakları, İş güvenliği, yeterli ve adil ücret sistemi, kararlara katılım, işin ilginçleştirilmesi olarak sıralanabilir.

1.3.4. İşyeri Çalışma ve Fiziki Koşullarının İyileştirilmesi

İşyeri fiziki koşullarının işgücü verimliliği üzerinde bilinen ve kolayca gözlemlenebilecek etkileri bilinmektedir. Bunun yanı sıra kullanılan araçların bakımı fiziki koşulların düzenlenmesi doğrudan verimliliği etkileyen faktörlerdendir.

⁷⁴Özdemir ve Muradova, a.g.e, s. 148.

1.3.4.1. Ergonomi

İnsan, makine ve çevre ilişkilerini araştıran Ergonomi bilimi çalışan ve işi arasındaki ilişkileri inceleyip en üst düzey verimliliğe nasıl ulaşılacağını araştırır. Yunanca “Ergon: iş” ve “Nomos: çalışma” kelimelerinin terkiinden oluşmuş Ergonomi kelimesi iş yasası anlamında kullanılmaktadır.⁷⁵ Ergonomi çalışmaları başlangıçta insanı tam bir makine gibi tasavvur edip, insan kapasitesi ölçümü yapıp “insan makinesine” daha çok üretim nasıl yaptırılır anlayışı ile yürümüştür. Fakat daha sonra yapılan çalışmalar insan fiziki verimliliğinin bile aşırı zorlanmalar sonrası düştüğünü ve genel verimlilik seviyesini aşağı çektiğini gösterince Ergonomi çalışmalarının yönü değişmiş, iş ortamı-çalışan uyumu ve çalışan mutluluğu Ergonomi çalışmalarında esas kabul edilmiştir. Bir başka anlatımla Ergonomi çerçevesinde iş yerinde çalışılan masanın yüksekliğinden çalışılan ortamın boya rengine kadar detaylar araştırılmakta kişi üzerindeki tesirleri ortaya çıkarılarak kişinin en verimli ve mutlu olarak çalışması temin edilmeye çalışılmaktadır. Ergonomi ilkelerinin uygulanması sonucu; iş süresi kısalır, yorgunluk azalır, kazalar azalır, işe devamsızlık azalır, malzemenin bozulması ve israfı azalır, kalite yükselir, üretkenlik yükselir, kar yükselir, verimlilik ve çalışanların geliri yükselir.⁷⁶

1.3.4.2. Bakım Yönetimi

Bakım yönetimi; işletmelerde her türlü donanım ve binanın en üst düzey verimlilik beklentisine göre yapılması gerekli olan bakımın planlanması yapılması ve önleyici tedbirlerin alınmasıdır. Pek çok işletmede kötü planlama ve bakım eksikliği nedeni ile makine kullanımının %50–70 düzeylerinde kaldığı göz önüne alındığında konunun önemi daha net anlaşılır.⁷⁷ Bakım yönetimi, koruyucu ve önleyici olmak üzere iki esas üzerine bina edilmektedir. Bakım yönetimi yapılacak işlerin belirlenmesi, sorumlu bakım ekibinin görevlendirilmesi, planlanan bakım süreçlerinin değerlendirilmesi, bakım giderlerinin belirlenmesi ve yedek parça

⁷⁵ Verimliliği Arttırıcı Yöntem ve Teknikler Dizisi, s 2.

⁷⁶ A.e, s. 12.

⁷⁷ Prokopenko, a.g.e, s.199.

kontrolünün sağlanması aşamalarından oluşur.⁷⁸ Bakım yönetimin ayrılmaz parçalarından birisi de bakım geliştirme eğitiminin gerçekleştirilmesidir. Bakım geliştirme eğitimi hem kullanıcıların hem de bakımdan sorumlu teknik personelin alması gereken bir eğitim olup, teknik bilgi ve becerilerin artırılması, kişi bilinç ve tutumlarının değiştirilmesi esasına dayanmalıdır.

1.3.4.3. İşyeri Sağlık ve Güvenlik Koşullarının İyileştirilmesi

Teknolojik değişim gerektirmeden verimliliği arttırmanın yollarından birisi de işyerinin sağlık ve güvenlik ortamını iyileştirmektir. En basit ve pragmatik bir yaklaşımla şöyle söylenebilir; bir iş yerinde olması gereken sağlık önlemleri alınmamışsa, çalışanlar daha sık hastalanacaklar ve iş kazaları oluşacak, ve bu da iş saati / günü kaybına, dolayısıyla da üretimde miktar ve katma değer kaybına neden olacaktır. Sonuçta ise yitirilen üretimden ve katma değerden zarar görecek olanlar çalışan insanlar, firmalar ve ülke ekonomisi olacak, üretim ise potansiyelin altında gerçekleşecektir. İşletme yeni işgücü kiralayarak üretime devam etse bile birim işgücü maliyetleri artacaktır. Artan maliyetler ise kar oranının ve kişi başına üretilen katma değerin azalmasına neden olacaktır verimlilik katsayısını düşürecektir. Eğer işyerindeki uygunsuz güvenlik koşulları nedeniyle üretimde kullanılan fiziksel girdilerde bir hasar olursa, bu durumda hem üretim seviyesi düşecek hem de bakım, tamir masrafları yükselecektir.⁷⁹

1.3.5. Ölçme ve Değerlendirme Yöntemleri ile Verimlilik Arttırma

Verimlilik; mevcut ya da ideal bir ölçüye nispeten değerlendirme yapılan bir konudur. Kapitalist üretim ilişkilerinin Protestan ahlak temelinde olduğu tezleri esas kabul edildiğinde Protestan geleneğinde var olan günah ve sevap hesabından kaynaklandığı ileri sürülen ölçme bilinci modern üretim tekniklerinin ve dolayısı ile

⁷⁸ Verimliliği Arttırıcı Yöntem ve Teknikler Dizisi, Bakım Yönetimi, s. 3, Yy, Yt

⁷⁹ Gürak, a.g.e, s. 31.

verimlilik arttırma yöntemlerinin merkezinde yer almaktadır. Ebetteki ölçme insanoğlunun belki de var oluşundan berri sahip olduğu değerlerden birisidir. Ancak tüm evreni ve evren içindekileri bir mühendislik yaklaşımı ile değerlendirme yaklaşımı kapitalizm ile belirginleşmiş olup bu günlerde ciddi olarak sorgulanmakta ve eleştirilmektedir. Aşağıda temel ölçme yöntemleri ile verimlilik arttırma tekniklerinden bahsedilecek, zaman, zaman ve kısaca bu uygulamaların düşünce kökenlerine değinilip bu yaklaşımlar hakkında farklı görüşlere ve eleştirilere de yer verilecektir.

1.3.5.1. İş Etüdü Yöntemi

Taylor'un zaman etüdü ve Gilbreth'lerin metot etüdü yöntemlerinin bileşiminden oluşan iş etüdü, iş sistemlerinin incelenmesi ve düzenlenmesine dair yöntem ve deneyimlerin, çalışanın ihtiyaçları ve iş yapabilme sınırı göz önüne alınarak işin iyileştirilmesi yönünde yapılan etkinliklerdir. Var olan işlemler, süreçler ve çalışma yöntemleri sistematik olarak analiz edilerek amaçlanan hedefe ulaşılır.⁸⁰ İş etüdü yönteminde, mevcut kaynaklardan bilinen metotlarla sağlanan çıktıyı, çok az yatırımla ya da hiç yatırım gerektirmeksizin arttırmak esas amaçtır. Bu amaç için mevcut sistemler incelenerek gereksiz etkinlikler kaldırılır, işin en kısa zamanda, en az enerji harcanarak, en düşük maliyetle yapılması amaçlanır. Ana gaye yapılan işi kolaylaştırmak yapılması için daha ekonomik yöntemler geliştirmek ve işin ne kadar zamanda yapılacağını belirlemek şeklinde özetlenebilmektedir.⁸¹ Bu tekniklerin uygulanmasıyla mevcut iş gücü, malzeme, makine, araç gereç ve işyeri imkânlarından daha fazla yararlanmak mümkün olabilecektir.

İş etüdü tekniğinin belli başlı özellikleri şu şekilde sıralanabilir. İş etüdünde mevcut kaynaklar yeniden düzenlenip verimlilik arttırıldığı için yatırım yapılmaz yahut çok sınırlı olarak yapılır. İş etüdü sistematiktir. Etken bir üretim planlama ve kontrolü için esas kabul edilen zaman standartlarının saptanmasında bugüne değin

⁸⁰ Prokopenko, a.g.e, s. 147

⁸¹ Oğuz, a.g.e, s. 27.

geliştirilmiş en doğru yöntemdir. Her iş yerinde ve sektöründe uygulanabilir bir tekniktir. Yalnızca imalat alanında değil, büro ortamlarında, laboratuvarlarda ve hizmet üretilen yerlerde de kullanılmaktadır.⁸²

1.3.5.2. Pareto Analizi Yöntemi

Seksen yirmi kuralı olarak da bilinen ve İtalyan ekonomist Pareto'nun adı ile anılan kuram ve yöntemde ana süreçlere odaklanmak esastır. En düşük ve en yüksek verimlilik elde edilen süreçler belirlenir ve bu süreçlere odaklanılır. Pareto yönteminde işin müşterinin sürecin en önemli ve büyük kısmına odaklanılarak verimlilik artırılır. Pareto yönteminde bir diyagram oluşturularak iş ve süreçler ayrı, ayrı ve bir bütün olarak saptanır ve diyagram sonucu çıkan neticeye uygun hareket edilir.⁸³

1.3.5.3. Maliyet Fayda Analizi Yöntemi

Maliyet fayda analizi, doğrudan para cinsinden ölçülemeyecek fayda ve maliyetleri de dikkate alarak, mevcut projenin faydalarının maliyetlerine oranını belirlemede kullanılan etkili bir verimlilik artırma yöntemidir.⁸⁴ Maliyet – Fayda analizi, bir amaca ulaşmada en az maliyetli yolun bulunması veya verilen bir harcama düzeyi için en yüksek değerin sağlanması için fayda ve maliyetin en iyi oranını araştırma yöntemidir. Maliyet fayda analizinin en önemli özelliği, bir programın sonuçlarına odaklanmasıdır. Her bir alternatifin olası maliyetlerine karşılık olası faydalarının değerlendirilmesi ve alternatiflerin toplamdaki faydaları yoluyla kıyaslanmasını sağlamaktadır.⁸⁵

⁸² Verimliliği Arttırıcı Yöntem ve Teknikler Dizisi, a.g.e, s2

⁸³ Prokopenko, a.g.e, s. 156.

⁸⁴ a.y, s. 167.

⁸⁵ Acar, a.g.e, s. 115.

1.3.5.4. Tam Zamanında Üretim Yönetimi

Tam zamanında üretim yöntemi, gerekli birimlerin, gerekli miktarlarda ve gerekli zamanda üretilmesi olarak tanımlanmış bir verimlilik artırma yöntemidir.⁸⁶ Tam zamanında üretim sistemi; Sıfır Stoklu Üretim Sistemi ya da Toyota Üretim Sistemi olarak da adlandırılan, her türlü kaynak savurganlığını elimine etmek, mekanik çalışmanın getirdiği israfları çalışan motivasyonunu sağlayarak esnek çalışma modeli ile aşmak ve dolayısıyla kaynakları daha etkin kullanarak verimliliği maksimum düzeye çıkartmak amacıyla uygulanan etkin bir yöntemdir.⁸⁷ Bu sistem Toyota tarafından geliştirilmiş olup günümüz ekonomik talepleri ve Japon kültürü ile uyumlu olması sistemin başarısını tesis etmiş, otomotiv sektöründe Amerikan firmalarının egemenliğinin sona ermesinin en önemli sebeplerinden birisi olmuştur. Tam zamanında üretim sisteminin ana gayesi, üretim sürecindeki maliyetlerin düşürülerek toplam verimliliğin artırılmasıdır. Tam zamanında üretim sistemi; yüksek stoklarla perdelenmiş üretim süreci aksaklıklarının ortaya çıkarılmasına sebep olur ve bu sorunların giderilmesini mecbur kılar. Tam Zamanında Üretim mükemmelliği işletmede ve tüm tedarikçilerinde hedefleyen bir sistemdir.

1.3.5.5. Değer Analizi Yöntemi

Değer analizi, atıkların azaltılması yolu ile verimliliğin artırılmasını sağlayan verimlilik artırma tekniğidir. Değer analizi, bir ürün ya da hizmet üretiminde gereksiz maliyetlerin ortadan kaldırılmasına matuf örgütlü ve üretken bir yaklaşımdır. Değer analizi yönteminde, bileşenlerine ayrılan süreç, mamul ve hizmetler araştırılır, ancak bir araya geldiğinde verimlilik açısından değerli olabilecek küçük ölçüde iyileştirmelerle verimlilik artışı sağlanması amaçlanır. İşletmeler insan gücü kullanımı, tesis donanım kullanımı, alan kullanımı, yönetim

⁸⁶ Prokopenko, a.g.e, s. 158.

⁸⁷ Acar, a.g.e, s. 114.

sistemleri, finansal sistemler, üretim yöntemleri, pazarlama sistemleri kurumsal yapı bağlamında ele alınır ve tüm bu süreçler analiz edilir.⁸⁸

1.3.5.6. Sıfır Bazlı Bütçe Yönetimi

Sıfır bazlı bütçe yöntemi, tüm yöneticilerin daha önce uygulanmış bütçeleri yok sayıp, sıfırdan başlayarak bütçe taleplerini şekillendirdikleri bir işletme, planlama ve bütçeleme sürecidir. Böylelikle bütçenin alışkanlıklar terk edilerek yeniden en optimal koşullarda planlanması mümkün olabilmektedir. Bu yöntem ile yöneticilere harcanan her kalem paranın savunulması sorumluluğunu yüklemektedir. Sıfır bazlı bütçe yöntemi ile verimlilik artırma tekniğinin yöneldiği ana gaye, genel masrafların azaltılmasıdır ve bu yöntem kaynakların uygun biçimde bölümlendirilmesi ve her bir masraf bölümünün dikkatle analiz edilmesi için kullanılmaktadır.⁸⁹

Bu tekniğin en önemli faydası yöneticileri her bir program (faaliyet) paketini yenileyerek plan yapmaya ve süreçleri gözden geçirmeye zorlamasıdır. Böylece yöneticiler, daha yeni programlar ve onların maliyetleri yanında, hâlihazırdaki programları ve maliyetlerini de baştan sona gözden geçirip fikir sahibi olabilmekte ve daha isabetli kararlar alabilmektedir.⁹⁰

1.3.5.7. Maliyet Verimlilik Tahsis Yönetimi

Maliyet; performansı belirleyen en önemli faktörlerden birisidir. Diğer etkenler göz önünde bulundurulmadan yalnızca maliyetlerin aşağıya çekilmesi, çeşitli kayıplara sebep olup, beraberinde performans düşmesini de getirebilir. Mesela maliyetleri düşürmek için kalifiye elemanları işten çıkarıp vasıfsız elamanların işe alınması maliyet tasarrufu sağlayabilir ama verimliliği de düşürebilir. Maliyet – Verimlilik tahsis, verimliliğin artırılabilmesi için paranın yeniden tahsis edilmesi

⁸⁸ Prokopenko, a.g.e, s. 162.

⁸⁹ A.y, s. 168.

⁹⁰ Acar, a.g.e, s. 115.

teknikidir. Bu yöntem kötüyle birlikte iyi olanı da götüren, her kalemin aynı ölçüde etkilendiği, geleneksel maliyeti düşürme yöntemlerine bir alternatiftir. Bu teknik yapılacak harcama kalemlerinin gruplara ayrılarak değerlendirilmesi ve kaynak tahsislerinin bu değerlendirmelere göre yeniden yapılması esasına dayanmaktadır. Harcama yapılması gereken kalemlerin getireceği en yüksek faydadan en aza doğru dizilmesi sonrasında, belli oranlarda yapılacak tasarrufların işletme için kritik önem sağlayan harcama kalemlerine kaydırılması sağlanmaktadır. Bununla birlikte kritik maliyet kalemlerinin belirlenmesini ve verimliliğin artırılması için gerekli küçük para harcamalarını mümkün kılmaktadır.⁹¹

1.3.5.8. Kıyaslama

Kıyaslama, her işletmenin diğerlerinden en az bir iyi durumu bulunduğu savı ve bu iyi yönün bilgisinin paylaşarak daha iyiye ulaşılabilceği teoremi üzerine dayalı verimlilik arttırma yöntemidir. Kıyaslama hizmetler ve süreçler bağlamında yapılır. Teknoloji ve endüstri alanında Amerika'nın Japonya karşısında uğradığı başarısızlık sonrası Amerikan şirketleri kıyaslama tekniklerini kullanarak yeniden rekabet edebilir duruma gelebilmişlerdir.⁹²

1.4. GIDA PERAKENDECİLİĞİ

Perakendeciliğin ilk aşaması olan mübadele insanoğlunun yaratılışından beri var olan bir usuldür. Perakendecilik mübadele aşamasından bir iş koluna geçtikten sonra uzun yüzyıllar boyunca belirli bir formda kalmıştır. Nitekim 17. yüzyılın sonlarına değin perakendeci dükkânların ürün çeşitleri ve formları çok fazla değişime uğramadan var olmuşlardır. Son bir iki yüzyıl içerisinde ise perakendeciliğin köklü değişimlere sahne olduğunu söylemek mümkündür. 18. yüzyıla kadar İngiltere de perakendecilerin mallarını satmak için reklam, teşhir, tanıtım vb çalışmalar

⁹¹ Prokopenko, a.g.e, s. 168.

⁹² Verimliliği Arttırıcı Yöntem ve Teknikler Dizisi, Kıyaslama, MPM Yayınları, s. 10, Yy, Yt

yapmaları esnaf tarafından ayıp kabul edilirdi.⁹³ Bu değişimi, dönüşümü anlayabilmek perakendeciliğin bu günü ve yarını için bir şeyler söyleyebilmek için perakendenin tanımı ile işe başlamak uygun olacaktır.

Perakendecilikle ilgili kimi tanımlar şu şekildedir. “Perakendecilik mal ve hizmetlerin doğrudan doğruya son tüketicilere pazarlanması ile ilgili faaliyetler bütünüdür.”⁹⁴ “Perakendeciler, mal ve hizmetleri, son tüketicilere kişisel kullanım için satan, üretici ya da toptancılardan aldığı malları taşıyarak, depolayarak tüketicilere yer ve zaman faydası yaratan, ağırlıklı olarak mağazalar aracılığıyla olmakla birlikte mağazasız da faaliyet gösterebilen ve dağıtım kanalının son ayağını oluşturan aracı kurumlardır.”⁹⁵ “Perakendecilik, mal ve hizmetlerin ticari bir amaçla kullanmama veya tekrar satmama ve kişisel, ailesel gereksinimleri için kullanmaları koşuluyla, doğrudan doğruya son tüketiciye pazarlanmasıyla ilgili tüm faaliyetleri kapsar”.⁹⁶ Bu durumda gıda perakendeciliğini toplam cirosunun % 50’den fazlasını gıda ürünlerinden elde eden, doğrudan son kullanıcıya ürün satan, mağazalı yahut mağazasız satış kurumları olarak tanımlayabiliriz. Tanımların odak noktasında satışın nihai tüketiciye yapılması gerekliliği fark edilmektedir. Tanımların içerisinde yer alan diğer özellikler ise perakendeciliğin kapsamını belirginleştirmektedir.

1.4.1. Gıda Perakendeciliğinin Tasnifi

Gıda perakendeciliğinin değişik kriterlere göre pek çok farklı tasnifi yapılmaktadır. Satılan ürün çeşidine göre, görülen işlevlere göre, mülkiyetin büyüklüğüne yahut niteliğine göre, yerleşim yerine göre, sınıflandırmalar

⁹³ Sergius Nilus, **Zihinde Yahudi Olmak**, Çev. İsmail Tulçalı, 1. Baskı, İstanbul, Nokta Yayınları, 2006, s. 17.

⁹⁴ Kenan Aydın, **Perakendecilik ve Departmanlı Mağaza Müşterilerinin Sosyo-Ekonomik Özellikleri**, t.y, 2. Baskı, İstanbul, s. 15.

⁹⁵ Hüsnücan Akaydın, “Perakende Mağaza Atmosferinin Müşterilerin Satın Alma Kararları Üzerindeki Rolü: Eskişehir İlindeki Alışveriş Merkezi Müşterileri İle Bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007, s. 2.

⁹⁶ Vusal Gambarov “Perakendeci Mağazalarda Atmosfer: Azerbaycan’da Tüketicilerin Mağaza Seçimini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007, s. 2.

yapılmaktadır.⁹⁷ Bir sınıflandırma yaparken amaç ileri sürülen ana fikrin doğru anlaşılması olmalıdır. Bu zaviyeden değerlendirerek Türkiye'deki tüm gıda perakendecileri kapsayan karma bir tasnifi uygun gördük. Geleneksel gıda perakendecilerini bir başlık altında ele alırken, modern gıda perakendecilerinin faaliyet gösterdikleri formatları ayrı, ayrı ele aldık. Hızla gelişen e-perakendecilik ile işlevsel farklılığı dolayısı ile ayrı bir başlık altında değerlendirmeyi uygun gördük. Son olarak kütleli perakendeciliğin dışında kalan modern perakendecilik tipleri ise niş perakendecilik başlığı altında ele alacağız.

1.4.1.1. Geleneksel Gıda Perakendecileri

Geleneksel gıda perakendecilerinden kastımız iş yapma biçimi ve şekli, organizasyon yapısı itibarı ile modern perakendecilik uygulamalarının dışında kalan, modern perakendecilerin, standartlaştırma, çoklama, self-servis satış gibi değer ve uygulamalarından yoksun perakendecilik anlaşılmalıdır. Geleneksel perakendecilerin temel, ortak paydada toplanabilen özellikleri; düşük verimlilik oranları, ürün müşteri ilişkisinin zayıf olması, satıcı eksanli olması ve modern satış tekniklerinden yoksun olmaları şeklinde ifade edebiliriz. Düşük verimlilik geleneksel perakendeciler için sadece bir sonuç değil bizatihi nedendir. Çünkü daha önce de zikredildiği gibi geçmiş dönemlerde esnafın malını satma derdine düşmesi ayıp telakki edilir, üretim ve satışa sınırlar getirilirdi. Geleneksel perakendecilerin büyük çoğunluğunun elbette böylesi bir ahlaki kaygı taşıdığı söylenemez, ancak insanların anlayışları değişse de çoğu zaman alışkanlıkları aynı hızla değişmemektedir. Bunun yanı sıra modern perakendeciliğin kullandığı barkot teknolojisi, otomasyon vb imkânlar işgücü verimliliğini ve hizmetin hızını arttırmaktadır. Geleneksel perakendecilerin bütünü ile satışa odaklı olmama durumu sebebi ile geleneksel perakendeciler ürün müşteri ilişkisini güçlendirememektedir. Müşteri ile ürün arasında bakkalda, manavda, pazar yerinde daima bir tezgâh, kuruyemişçi, kasapta, şarkütericide bir dolap engel olarak durmaktadır. Oysa modern süpermarketlerin icadında etken olan fikir tüm dünyada müşterilerin ürünü eline

⁹⁷ A.y., s. 4.

almaları, incelemeleri halinde satış şansının arttığının tespiti. Müşteri ile ürün arasına herhangi bir fiziki engelin yahut insanın girmesi satışların önünü kesmektedir. Geleneksel perakendecilerin ortak paydalarından birisi olarak saydığımız satıcı eksenli olma ile modern perakendecilikteki birebir pazarlama (one to one marketing) ile ilişki pazarlaması birbiri ile karıştırılmamalıdır. Dikkatli bir gözlemcinin hemen göreceği gibi birebir pazarlamada müşteri yarı bağımlı durumdadır. Çoğunlukla satış profesyonelleri müşterinin ürün ile bir bağ kurmasını bekler daha sonra bu bağ pekiştirerek satışları arttırmaya uğraşır. Bir de müşteriler ürünü inceleme, araştırma, dokunma hürriyetine sahiptir. Oysa geleneksel perakendecilerin pozisyonları fiziki imkânlar kadar satış yapmalarına olanak sağlar. Müşterinin talep ettiği tezgâhın arkasındaki ürünü veren satışı, diğer müşterilerin ödeme, ürün tarttırma talepleri karşısında satış yapma olanağından mahrum kalmaktadır. Son olarak geleneksel perakendeci olarak sınıflandırdığımız perakendeciler modern perakende teknolojisini ve satış tekniklerini işletmelerinde uygulayamamış olmaları ile tefrik edilirler. Mesela kasaplar geleneksel perakendeci konumunda iken bu işi hızlı standart ve maksimum satış prensibine uygun yeniden dizayn eden Şalvarlı, Göktaş, Bonfilet gibi satışlarının büyük kısmını et ürünlerinden yapan işletmeler niş perakendecilik kapsamında değerlendirilmelidir.

Ayrı, ayrı isimler halinde sayacak olursak, bakkallar, Pazar yerleri, şarküteri/süthane dükkânları, kasaplar, manavlar, aktariye/baharatçı dükkânları ve kuruyemişçiler geleneksel gıda perakendecileri arasında sayılmalıdır. Türkiye de yapılan sınıflandırmaların çoğunda geleneksel perakendecilik bahsinde sadece bakkallar ve manavlar ele alınmaktadır. Yapılan çalışmalarda semt ya da sabit pazarların ihmal edilmesi kabul edilebilir bir bilgi hatası değildir. Her ne kadar satışları kayıt altında olmadığı için rakamsal boyutları tam olarak bilinmese de toplam ciro büyüklüğü 15 milyar \$ olarak tahmin edilen semt pazarlarının toplam gıda perakendeciliğinin %30-35’lik oranına denk geldiği düşünülürse semt pazarlarını gıda perakendeciliği içindeki önemi anlaşılacaktır⁹⁸. Burada dikkate

⁹⁸ Filiz Pezikoğlu, M Emin Ergun, Süleyman Erkal, “Taze Sebze Meyve Pazarlama Zincirinde Modern Perakendecilerin Durumu” (Çevrimiçi) <http://www.arastirma-yalova.gov.tr/eng/publ/bahce/33/75-84.pdf>, 23.03.2010.

alınması gereken bir başka husus da müşteri profilidir. Semt pazarları müşteri profilinin düşük sosyoekonomik statüye (S.E.S) dâhil oldukları kanaati hâkim olsa da yüksek gelir düzeyine sahip kişilerin oturduğu semtlerde kurulan ve sosyete pazarı olarak isimlendirilen Pazar yerlerine olan ilgi bu ezberi bozmaktadır. Geleneksel perakendecilerin başarılı oldukları hususları tespit edip geliştirmeleri halinde bütünü ile yok olmadan ayakta kalmaları mümkündür.

1.4.1.2. İndirim Marketleri

İndirim (Discount) marketleri satış sistemi olarak her gün düşük fiyat (Everyday low Price) prensibi ile çalışan, maliyet kontrolünü işletmenin ana felsefesi haline dönüştürebilmiş modern perakendeci işletmelerdir. Yüksek İndirim (Hard Discount) ve Düşük İndirim (Soft Discount) mağazaları şeklinde tanımlar da yapılmaktadır. İndirim (discount) marketi denildiğinde genellikle küçük metrekareli (200 -500) sınırlı sayıda ürün çeşidine sahip (600 -1000) özel markalı (Private Label) ürünlere sahip perakendeci işletmeler anlaşılmaktadır. Bununla birlikte yerli ve yabancı kaynaklı pek çok araştırmada Wall-Mart gibi büyük metrekareli perakendecilerin de bu kapsamda değerlendirildiğine şahit olmaktayız.⁹⁹ Kanaatimizce bu yanlış bir sınıflamadır. Wall-Mart'ın benimsemiş olduğu “Her Gün Düşük Fiyat” politikası satış politikası kapsamında değerlendirilmelidir. Tıpkı her hangi bir perakendecinin fiyatlarının bir kısmını yahut tamamını aşağı çekmesi ile eşdeğer bir durumdur. Soft Discount olarak tanımlanan pek çok işletmenin bu tasniften ziyade süpermarket'e yakın olduğu görülmektedir. İndirim marketi konseptinde lojistikten mağaza müstemilatına, ürün sayısından mağaza kirasına işletmeye etki eden her unsur için işletmenin verimliliğini, karlılığını ve cirosunu düşürmeyecek en düşük maliyet esas alınır. Bu gün Türkiye’de bu formatta faaliyet gösteren yerli ve yabancı pek çok işletme bulunmakta ilerleyen yıllarda bu işletmelerin sayısının artmaya devam edeceği ve yeni girişimlerin de olacağı

⁹⁹ Hülya Demir, “Perakende Kuruluşlarda Yeni Teknolojiler ve Gıda Perakendeciliğinde Kullanımına İlişkin Bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007, s. 18.

beklenmektedir. BİM, A101, Kipa Express, Şok, DiaSa, ulusal ölçekte, Onurex, Piyu, Hakmar Express, Kelepir, Dim Down, yerel ölçekte faaliyetlerini sürdürmektedir.¹⁰⁰

Grafik: 1 Dünyada Perakende Formatlarının Büyüme Performansı Tahmini



Kaynak: Planet Retail: Çevrimiçi: <http://www.planetretail.net/OnlineShop/RetailShop/Home.aspx?Section=2&PageID=6&ProfileTypeID=1#RetailTrendReports>, Erişim T: 15.02.2010

Dünya geneline de bakıldığında indirim marketleri formatının büyüklüğü ve büyüme hızı oldukça yüksek değerlerde gözükmemektedir. Dünyada ve Türkiye’de indirim marketlerinin müşteri segmentasyonu’na dayalı olarak farklılaştığı ve ayrıştığı görülmektedir. İstanbul’da yapılmış bir araştırma sonucuna göre indirimli mağazalardan alışveriş yapan müşterilerin dağılımının süpermarkette alışveriş yapan kişilere göre farklılaştığı noktalar şunlardır.

1. Orta ve alt gelir gurubu kişiler daha çok indirim marketlerini tercih etmektedir. Alt ve orta düzey gelire sahip müşterilerin indirim marketlerinde oranı %74, süpermarket oranı % 60.5 olarak tespit edilmiştir.
2. Küçük aileler ve yalnız yaşayan bireyler indirim marketlerini tercih etmektedirler.
3. Erkek müşteriler, bayan müşterilere göre daha fazla oranda indirimli marketlerini tercih etmektedir. İndirimli marketlerde erkek müşterilerin oranı %55, süpermarketlerde % 45,5 olarak tespit edilmiştir.

¹⁰⁰ “Zincir Marketlerin Eylül Ekim Açılış Performansı”, (Çevrimiçi) <http://www.ortakalan.com.tr/haber.asp?S=&HID=1816>, 25.03.2010.

4. Eğitim düzeyi bakımından indirim marketleri müşterisi ile süpermarket müşterisi arasında anlamlı farklar bulunamamıştır.¹⁰¹

1.4.1.3. Süpermarketler

Ağırlıklı olarak bir evin haftalık tüm ihtiyaçlarını karşılayabilecek ürün çeşitliliğine sahip 400 m2 üstü 2500 m2 altı satış alanına ve en az 2 adet yazar kasaya sahip self servis işletmeleridir.. Süpermarket tanımı yapılırken pek çok kaynakta aylık 80.000 \$ ciro rakamı verilmektedir.¹⁰² Ancak gerek ülkelerin milli gelirlerinin birbirinden farklı olması gerekse para değerinin değişken olabilmesi sebebi ile böylesi bir küresel standart çok anlamlı gözükmemektedir. Süpermarketler de kendi aralarında metrekare ve hizmet konsepti baz alınarak pek çok alt kırımlara (küçük süpermarket, büyük süpermarketler, süperetler, klasik süpermarketler vb gibi) ayrılmıştır. Bazı akademisyenler bu formatı kendi içlerinde 400–1000 m2 olanları küçük süpermarket, 1000–2500 m2 olanları küçük süpermarket olarak ayırmaktadır. Dünya üzerinde son on yıl içerisinde bile süpermarket formatında pek çok yenilikler yapılmış ve ara formatlar oluşturulmuşsa da süpermarketlerin ortak paydaları şu şekilde özetlenebilir. Süpermarketler ağırlıklı olarak temel gıda ve temel tüketim ürünleri olmakla beraber gıda ve gıda dışında geniş bir ürün karmasını satarlar. Ağırlıklı self servis mağazalarıdır¹⁰³. Genellikle otopark, çocuk oyun alanı gibi tamamlayıcı hizmetleri sunarlar ve müşteri sadakatini elde edebilmek adına bu farklılıklarını kurumsallaştırıp standartlaştırırlar.

Tüm dünyada süpermarket formatı en çok ilgi çeken perakendenin lider formatıdır. Kuşkusuz bu sonucun ortaya çıkmış olması tesadüfi değildir. Bugün hala tüm dünya tüketicisinin ortak beklentileri olan, yakın yerden, hızlı ve ekonomik fiyatlarla temel ihtiyaçları karşılama ihtiyacına en uygun perakendecilik formatı

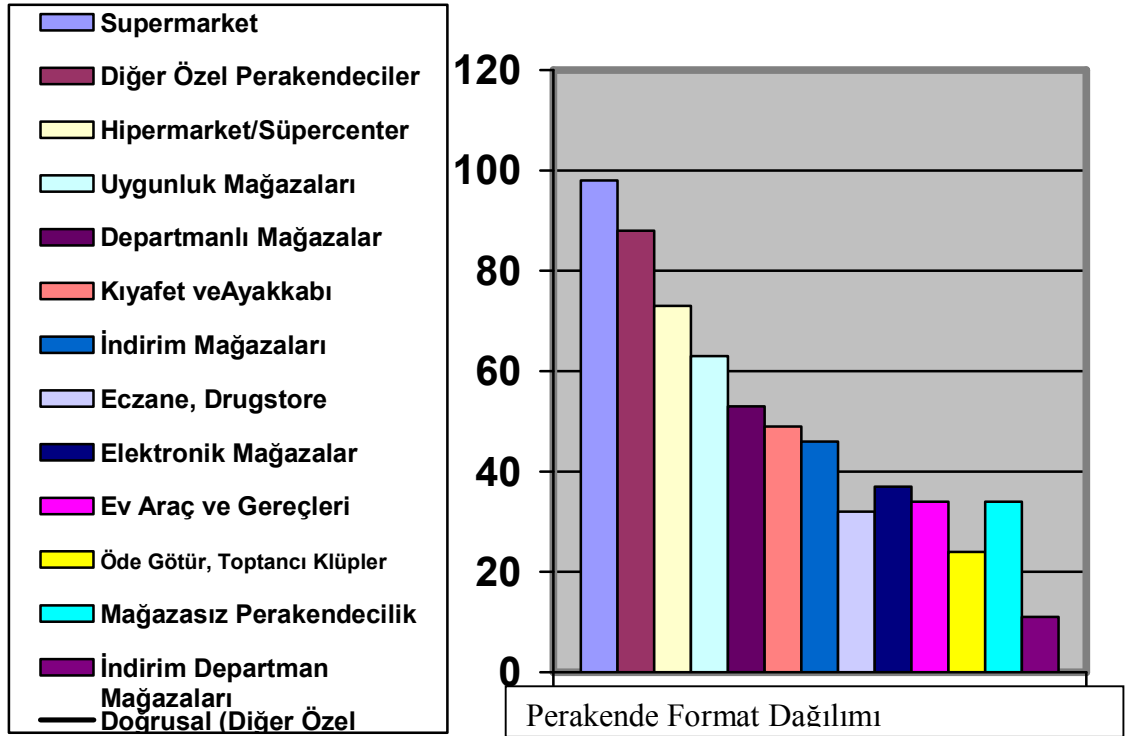
¹⁰¹ Okumuş, a.g.e, s. 121–128.

¹⁰² Filiz Pezikoğlu, M Emin Ergun, Süleyman Erkal, “Taze sebze Meyve Pazarlama Zincirinde Modern Perakendecilerin Durumu” **Bahçe Dergisi**, S:33, 2004, s. 76.

¹⁰³ İnci Varinli, **Marketlerde Pazarlama Yönetimi**, 2. Baskı, Ankara, Detay Yayıncılık, 2008, s. 45.

süpermarkettir. Planetretail'in top 250 Retailers araştırmasına göre de dünyanın en büyük 250 perakendecisinin 98'i süpermarket formatında faaliyet göstermektedir.

Grafik 2: Dünyanın en büyük 250 perakendecisinin format dağılımı (2006)



Kaynak: Planet Retail: Çevrimiçi: <http://www.planetretail.net/OnlineShop/RetailShopHome.aspx?Section=2&PageID=6&ProfileTypeID=1#RetailTrendReports>, Erişim T: 15.02.2010

Değişen yaşam biçimi alışverişe ayrılan zamanı daraltmakta, tek duraklı alışveriş ihtiyacı ve kültürü sürmektedir. Son 20 yılda tipik bir Amerikan ailesinin alışverişe ayırdığı zamanın 7,5 saatten 2,5 saate indiği belirtilmektedir.¹⁰⁴ Bu süreç devam ettiği sürece süpermarket ve hipermarket formatlarına yapılacak yatırımların süreceği düşünülmelidir.

Ülkemizde yerli ve yabancı pek çok süpermarket zinciri faaliyetlerini sürdürmekte olup sektöre olan yatırımcı ilgisi devam etmektedir. Yerli sermaye ile

¹⁰⁴ Remzi Altunışık, Kazım Mert, "Tüketicilerin Alışveriş Merkezlerindeki Satınalma Davranışları Üzerine Bir Saha Çalışması: Tüketiciler Kontrolü Yitiriyor mu?", s. 3., (Çevrimiçi) http://www.ampd.org/images/tr/Arastirmalar/Makaleler/tuketici_kontrolu.pdf, 31.01.2010 .

kurulup ulusal bir ölçeğe ulaşan; Kiler, Adese, Makro, yerli sermaye ile kurulup daha sonra yabancı menşeli perakendecilere satılan; Migros, Tansaş, Gima (ismi değiştirildi: Carrefour Express) yabancı sermayeli; Şampiyon, Carrefour (Express), ülkemizin çeşitli bölgelerinde tebarüz etmiş henüz dağılım olarak bölgesel ölçek düzeyini geçmemiş; Pehlivanoğlu, Kim, Çetinkaya, Gimsa, Mopaş, Çağrı, Onur, Hatipoğlu, Rammar, Burda, Tema, 1e1, Genpa, Yonca gibi pek çok perakendeci süpermarket formatındaki işletmelerdir. Hızla artan yeni şubeler ve sektöre giren yeni işletmelerle birlikte sektör çok hızlı değişmekte ve büyümekte ancak öte yandan da, iflaslar, satış yolu ile sektörden çekilmeler, konsolidasyonlar devam etmektedir. Sektörün 5 yıl önceki durumu ile bugünkü durumu arasında bile muazzam farklar görülmektedir. Zirve yarışının dinamikleri ve zirvedekilerin önemli kısmı değişmiştir. Elbette bu sonucu ortaya çıkaran pek çok neden sayılabilir ancak bu nedenlerin en önemlilerinden birisi de düşük verimlilik düzeyi ve verimlilik kaybıdır.

1.4.1.4. Hipermarketler

Literatürde 2500 m2 üzeri satış alanına, otopark, atm benzeri tamamlayıcı hizmetlere sahip olan, gıda ve gıda dışı çok geniş bir ürün karmasını satan perakendeci işletmelere hipermarket denilmektedir.¹⁰⁵ Hipermarket formatı dünyada ilk olarak Fransa'da tek duraklı alışveriş ihtiyacının belirginleşmesi sonrası ortaya çıkmıştır. Türkiye'nin ilk hipermarketi Belpa¹⁰⁶ olarak kabul edilse de Hipermarket formatını geniş kitlelere tanıtan ve başarı kazandıran Carrefour Kozyatağı (22 Kasım 1993) olmuştur. Yani tüm dünyada bu formatın öncülüğünü yapan Fransız şirketi Türkiye'de de öncülük rolü üstlenmiştir. Daha sonraki yıllarda hipermarket formatında pek çok yatırım söz konusu olmuştur. Ancak süpermarket sektöründe gözüken yerli işletme yoğunluğu hipermarket formatında görülmemektedir. Bu durum hem Türk şirketlerinin sermaye yapısı ile ilgili hem de yerli şirketlerin alt yapı ve Know-how yetersizliği ile açıklanabilir. Süpermarketlerde alt yapı ve sermaye eksikliği insan faktörü ve üstün gayretlerle aşılabilmektedirken hipermarket yönetiminde

¹⁰⁵ Varinli, a.g.e, s. 47.

¹⁰⁶ Pala ve Saygı, a.g.e, s. 17.

teknoloji alt yapı, sermaye ve Know-how çok daha belirleyici olmaktadır. Ülkemizde yabancı sermayeli şirketlerden, Carrefour, Real, Kipa, Migros (5M) Tansaş(Maxi) hipermarket formatında mağazalara sahiptir. Yerli şirketlerden; Yimpaş, Kiler, Makro, Adese, Burda, Gimsa, Özdilek, Çetinkaya gibi perakendeciler hipermarket formatında mağazalara sahiptir. Fakat hipermarket formatını ana iş modeli olarak sadece Özdilek sürdürmektedir.

1.4.1.5. Toptancı Marketler (Cash&Cary)

Literatürde ürünleri koli bazında peşin ödeme sistemi ile son kullanıcıya satan işletmelere Cash&Carry (Öde Götür) denilmektedir.¹⁰⁷ Ancak bir ödeme sisteminden neşet eden bu formatın, hem zaman içinde uğradığı değişimler, hem de ülkemiz şartlarının getirmiş olduğu uygulama farklılıklarından dolayı biz birebir tercüme (öde götür) ifade kullanmak yerine Toptancı Market demeyi uygun gördük. Bu sistemin doğuşu, uygulamaları, hedefleri incelendiğinde formatın perakendeci olarak adlandırılması güçleşmektedir. Çünkü bu formattaki işletmelerin dağıtıcı (distrübitör) gibi hareket ettiği durumlar bilinmektedir. Perakendeciliğin üzerinde en uzlaşılabilir tarifi son kullanıcıya satış yapma üzerinden mümkündür. Oysa bu tarz işletmelerin satışlarının önemli bir kısmı, bakkal, kuruyemişiçi, büfe gibi küçük perakendecilere yahut spot piyasalara yapılmaktadır. Toptancı marketlerin, satış yaptığı üç grup müşterisi vardır; perakendeci işletmeler, Horeca, perakende müşteriler. Hotel, Restoran, Cafe kelimelerinin birleşiminden türetilen Horeca tabiri, işletmelerinde kullanmak üzere ürün alımı yaparlar yani bu grup satışları da perakende olarak değerlendirmek mümkün değildir. Fakat ülkemizdeki gerçeklik öngörülenden oldukça farklıdır. Metro'nun en önemli müşteri gurubu evinin perakende alışverişini yapan esnaflardır. Yani çok sayıda insan Metroyu hipermarket olarak kullanmaktadır. Öte yandan kredi kartının bu denli yaygınlaştığı günümüzde sadece nakit satış mümkün gözükmemektedir ve ülkemizdeki bu tarz işletmelerin tamamında kredi kartı geçerlidir.

¹⁰⁷ A.y, s. 16.

Metro sistemi Türkiye'ye getiren ilk ve tek yabancı sermayeli işletmedir. Daha sonra bu modele benzer pek çok yerli girişim olmuş pek çoğu (Tansaş Cash&Cary, Damla Cash&Cary, Booker (Sezginler), arzu edilen başarıyı gösteremeyerek sektörden çekilmiştir. BTT(Bizim Toplu Tüketim),Tespo, halen faaliyet gösteren ve bu kategoride değerlendirilebilecek yerli işletmelerdir.

1.4.1.6. Niş Gıda Perakendeciliği

Modern perakendecilik yöntemlerini kullanan, çoklanabilir özellikte faaliyet gösteren ancak kütleli perakendeciliğin odaklandığı fiyat rekabeti ve ürün çeşidinin dışında bir hususta (Özel bir hizmet, ürün karması, yerleşim vb) kendini farklılaştırarak daha mütevazı ölçülerde faaliyetini sürdüren perakendecilere niş perakendeciler diyebiliriz. Merkezileşen her sistem ister istemez bir miktar hantallaşacak yahut belli bir süre sonra sistemi sürdürmenin maliyeti artacaktır. İşte niş perakendeciliğin hayat borusu bu gerçekliktir. Değindiğimiz bu husus önemlidir çünkü ülkemizdeki yerli perakendecilerin pek çoğu yabancı sermaye karşısında tutunamamaktan endişe etmektedir. Bu işletmelerin altyapı sermaye ve bilgi birikim düzeyleri gözden geçirildiğinde endişelerin boş olmadığı görülmektedir. Bu işletmelerin büyüme, yok olma ve satmanın dışında yapabilecekleri akıllı ve stratejik bir karar ile niş perakendecilik iken bu güne değin bu alanda çok ciddi projeler geliştirilememiştir. Niş perakendecilik bir perakende modeli olarak uygulanabileceği gibi bir strateji olarak da düşünülebilir. Niş perakendecilik yapabilmek üzere kullanabilecek kimi stratejilere kısaca değinelim. Lokasyon: Dar bir bölgeye yoğunlaşma sureti ile yahut özel bir etnik grubun yaşadığı bir bölgeye konumlanarak lokasyon temelli bir niş perakendecilik yapabilmek olasıdır. Bu modele en uygun örnek Ankaralı perakendeci Gimsa'dır.

Ürün çeşitliliği: Anzer balı Carrefour'a yetecek kadar bir ürün olmayabilir ancak bu ürünü satabilecek küçük bir işletme için, ürün rekabet edilemez ve taklit edilemez bir üstünlük olacaktır. Yine yarı mamul ürünler, yöresel ürünler, özel ürün bilgisi gerektiren ürünler üzerinden model geliştirebilmek mümkündür.

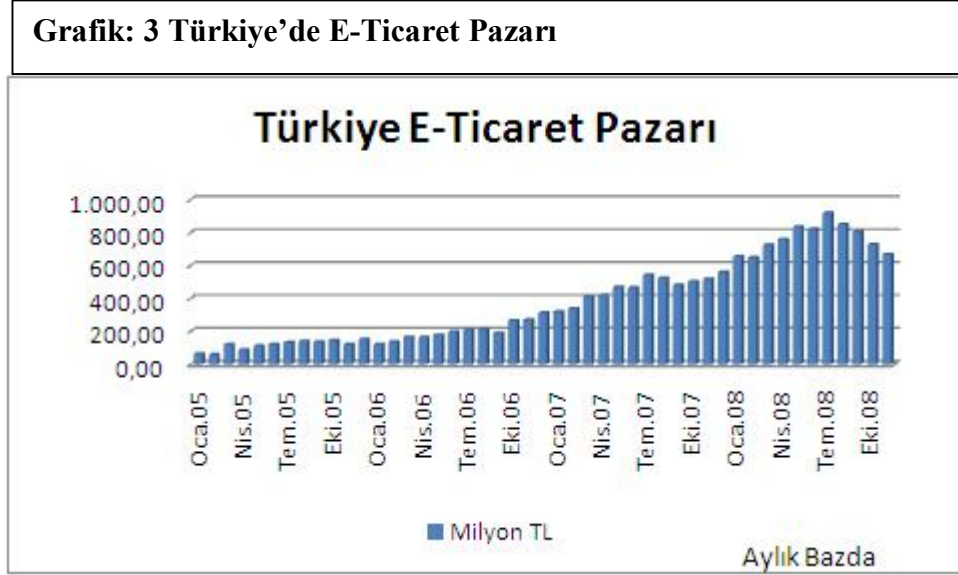
Uyguladıkları modern tekniklerle, geleneksel kasaplardan ayrılarak büyüyen et marketler (Şalvarlı, Göktaş) niş gıda perakendecilerdir. Hizmet: Özel bir hizmet biçimi geliştirilerek de hizmete dayalı bir niş perakendecilik modeli geliştirilebilir. Ülkemizde de faaliyet gösteren Seven Eleven çalışma saatleri ve sunduğu hizmet ile kendisini farklılaştırmış bir niş perakendecidir.

1.4.1.7. Mağazasız Perakendecilik ve Elektronik Gıda Perakendeciliği

Açık ağ üzerinden bilgisayar-bilgisayar aracılığı ile gerçekleştirilen ticari uygulamalara e-ticaret, e-ticaret platformunda yapılan perakende ticarete ise e-perakendecilik denilmektedir.¹⁰⁸ Mağazasız perakendecilik çeşitleri genellikle gıda perakendeciliğinde nadir kullanılmaktadır. E-perakendecilik uygulamalarında da gıda perakendeciliği arka sıralarda yer almakta fakat bir yandan da gelişim göstermektedir. İnternet hayatımıza çok kısa sayılacak bir dönemde girmesine karşın köklü etkiler oluşturmuş bir teknolojidir Sosyal (facebook, msn arkadaşlığı), siyasal (Ukrayna turuncu devrimi) ekonomik (e ticaret) gibi alandaki muazzam tesirleri sebebi ile çağımıza internet çağı bile denilebilmektedir. İnternetin bu muazzam etkileri ticaret üzerinde de görülmüş, internet perakendeciliği, B2B (İşletmeden işletmeye), B2C(İşletmeden müşteriye), C2C (Müşteriden müşteriye) gibi iş modelleri geliştirilmiştir. İnternet üzerinden ticaret nerede ise her yıl katlanarak artmaktadır. Bankalar Arası Kart Merkezi'nin (BKM) verilerine göre 2008 yılının ilk 11 (on bir) ayında e-ticaret pazar büyüklüğü, 8,4 Milyar TL'ye kadar ulaşmıştır. Bu rakam; önceki seneler ile karşılaştırıldığında e-ticaret pazarındaki büyüme, daha net olarak görülebilmektedir. Öyle ki, 2007 yılının ilk 11 (on bir) ayında 4,9 Milyar TL iken, tüm yıl için bu rakam 5,5 Milyar TL idi. Bu rakam daha önceki yıllar ile karşılaştırıldığında büyüme oranında düşüş olmakla beraber (e Ticarete duyulan

¹⁰⁸ Küpoğlu, a.g.e, s. 12.

güven sorunu) yine de Pazar %51 büyümüştür. Aşağıdaki veriler incelendiğinde pazarın 2005 yılından 2008 yılına gelene dek 6 kat büyüdüğü görülecektir.¹⁰⁹



Kaynak: Bankalar Arası Kart Merkezi, Çevrimiçi: http://www.bkm.com.tr/istatistik/sanal_pos_ile_yapilan_eticaret_islemleri.asp, Erişim T: 25.03.2010

Başlangıçta bu mecranın gıda perakendeciliği için çok uygun olmadığı düşünülüyordu, fakat daha sonraları zaman darlığı çeken, eğitilmiş, şehirli ve gelir düzeyi yüksek bir müşteri kitlesinin gıda perakendeciliğini de mümkün kıldığı görüldü. E-gıda perakendeciliği fiziki perakendecilik yapan işletmelerin internet şubeleri açmaları yahut sadece internet perakendeciliği biçiminde kurulmaktadır.¹¹⁰ Ülkemizde e-market işletmelerinin çoğunlukla zaten bir fiziksel marketi bulunmaktadır; Kan gurum–Migros, Sen-Al Market-Carrefour (eski Gima projesi) vb. Bu işletmeler çıkabilecek fırsatlar sebebi ile bu alana da girmiş görünümündedir.

¹⁰⁹ (Çevrimiçi) http://www.ttnet.com.tr/web/198-887-1-1/tr/ttnet/bunlari_biliyor_musunuz_/turkiye_e-ticaret_e-commerce_pazari, 05.12.2009.

¹¹⁰ Süleyman Barutçu, “Perakendecilik Sektöründe Teknolojik Değişim: E-Perakendecilik, E-Mağaza Bağlılığı ve E-Mağaza Bağlılığını Etkileyen Faktörler” **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları**, C.13, S.1, 2008, s. 320.

Tablo:3 A.B.D’ de 2007 Yılı E-perakende Ciroları	
Ürün Grubu	Milyar\$
Bilgisayar donanım ve yazılımı	16,8
Otomobil ve parçaları	15,9
Aksesuar ve giyim	13,8
Kozmetik ve parfümeri	0,8
Hayvan yiyecekleri	0,5

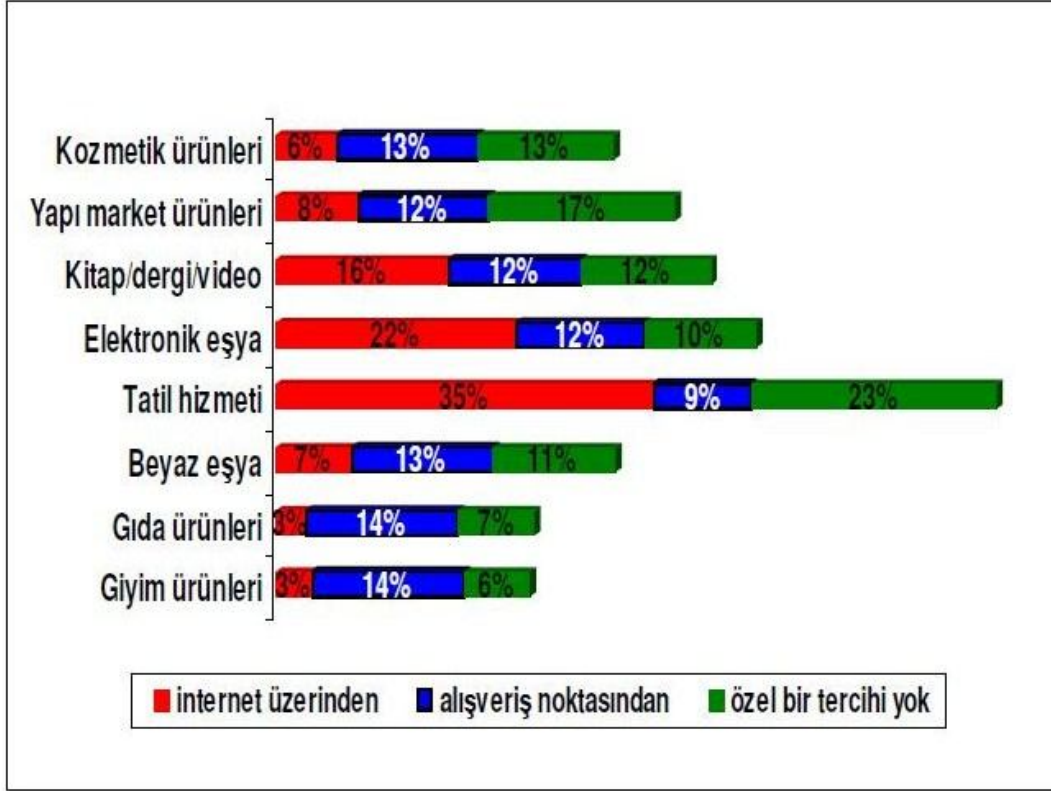
Kaynak: Capital: Çevrimiçi: http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=4032, Erişim T: 25.03.2010

Yerli süpermarket zincirlerinin de bir kısmının internet şubeleri bulunmaktadır. Bir de internet üzerinden niş gıda perakendeciliği yapan işletmelerde mevcuttur. Bu perakendeciler, tedariki zor bulunan, yöresel ürünleri, doğal ve sağlıklı gıdaları, gıda takviyesi mamulleri portföyünde bulundurup satmaktadır¹¹¹. İnternet üzerinden gıda ürünleri satışı yapan onlarca hatta yüzlerce alışveriş sitesi mevcuttur. Bu sitelerden bir kısmı oldukça geniş bir ürün çeşitliliği sunmakta olup (www.marketreyon.com , www.kurumsalmarket.net vb) ,diğer bir kısmı ise özellikli yahut bölgesel ürünlere odaklanmışlardır. Mesela www.dogaldukkani.com , www.siirtdogalgida.com , www.koypazari.com , www.sifamagazasi.com , www.dogalurunpazari.com, www.sahamarket.com , gibi internet sitelerinde ağırlıklı olarak doğal gıda ürünleri kategorisindeki ürünler satılırken, www.amitybakkal.com , www.tayyippazar.com gibi alışveriş sitelerinde helal gıda sertifikalı ürünlerin satışı yapılmaktadır. Belli ürün guruplarında uzmanlaşarak satışa sunan www.sucukpastirma.com , www.sucugumafyondan.com , www.kayserisucuk.com , www.ickipazari.com gibi alışveriş siteleri bulunduğu gibi bununla birlikte kimi üreticilerinde (www.ridvanoglu.com, www.hisarcikolota.com vb) internet sitesi aracılığı ile doğrudan ürünlerinin satışlarını yaptıkları görülmektedir. Ancak buna rağmen tüketici eğilimleri hakkında yapılmış olan araştırmalar henüz tüketicilerin

¹¹¹ “E-Perakendeci Müşteri ve Ziyaret Sayıları”, (Çevrimiçi) Aydın, Ö. (2007) E-Perakendede Şaşırtan Büyüme, www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=4032, Erişim Tarihi; 05 Aralık 2009.

gıda alışverişlerini internet üzerinden yapma eğiliminde olmadıklarını göstermektedir.¹¹²

Grafik: 4 Ürün Gruplarının Satın Alınma Kanalı Tercihi



Kaynak: Görsel Atikeler, “Perakende Sektöründe Teknolojik Yenilikler ve Bir Araştırma” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s179

Ancak buna rağmen internet ticaretinde yaşanan baş döndürücü gelişim, ilerleyen yıllar içerisinde bu alanda da ciddi ticari potansiyelin oluşacağına işaret etmektedir. Bu gün için tüketicilerin gıda alışverişi için koymuş oldukları rezerv toplumsal alışkanlıkların değişmesi ile birlikte hızla değişebilecek bir konudur. Tüm bunlara karşın sanal gıda perakendeciliğin en başarılı örneği olan Migros’un Kangurumu gerek kayıtlı müşteri sayısı bakımından gerekse ziyaretçi sayısı bakımından küçümsenmeyecek bir noktaya ulaşmış durumdadır. (Bkz: Tablo 4)

¹¹² Görsel Atikeler, “Perakende Sektöründe Teknolojik Yenilikler ve Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, , 2008, s. 179.

Tablo:4 E-Perakendeci Müşteri ve Ziyaret Sayıları (2007)

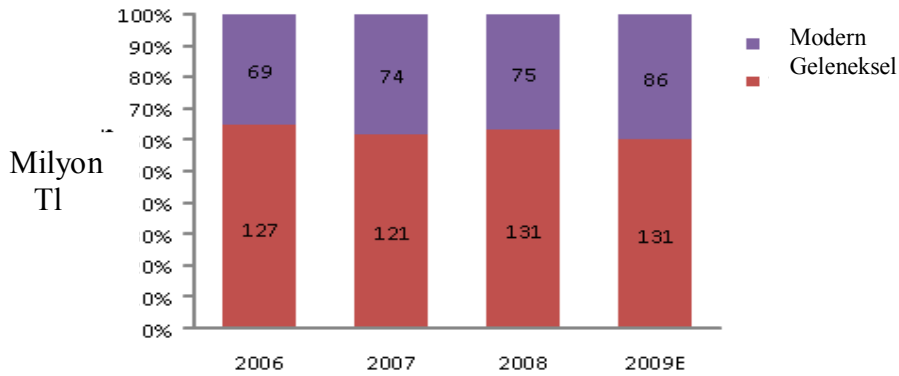
E-Perakendeciler	Kayıtlı Müşteri Sayısı	Ziyaret Sayısı(aylık)
Hepsiburada.com	985.000	4.500.000
Gittigidiyor.com	100.000	10.500.000
Yemeksepeti.com	205.000	540.000
444cicek.com	600.000	80.000
Biletix.com	900.000	2.000.000
Ebebek.com	49.000	615.000
Ykm.com.tr	50.000	140.000
Kangurum.com	518.000	260.000

Kaynak: Kapital, Çevrimiçi: http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=4032, Erişim Tarihi: 25.03.2010

1.4.2. Gıda Perakendeciliğinin Büyüklüğü ve Değişimi

Planet Retail'in öngörüsüne göre 2006 yılında Türkiye de gıda, gıda dışı perakendecilik 136,9 milyar ABD doları ciro gerçekleştirmiş olup 2010 yılında 199 milyar dolar büyüklüğüne ulaşılacaktır.

Grafik : 5 2006- 2009 Toplam Türkiye Perakende Pazar Büyüklüğü Modern/Geleneksel)



Kaynak: Pricewaterhousecoopers, "Türk Perakende Sektörünün Değişimi" Çevrimiçi: http://www.pwc.com/tr_TR/tr/assets/ins-sol/publ/pwc-ampd_yonetici_ozeti.pdf, Erişim Tarihi: 04.12.2009

Gerçekleşen rakamların %52,8 lik kısmını yani 72,3 milyar dolarlık ciroyu gıda perakendeciliği elde etmiştir.¹¹³ Bir başka araştırmaya göre 2006 yılı toplam hızlı tüketim ürünleri pazarı 195 milyon dolar olarak gerçekleşmiş bu rakamın 127 milyar dolarını geleneksel perakendecilik gerçekleştirmiştir. (Bkz: Grafik 5) Sektörde oluşan Pazar payları hakkında AMPD'nin yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre yıllar içerisinde sürekli Pazar payı kaybetmekle beraber halen geleneksel perakendeciler pastanın büyük dilimine sahiptir.

Tablo:5 Türkiye Gıda Perakendecilerinin Pazar Payları (2001–2005)

Türkiye Gıda Perakendecilerinin Pazar Payları (2001–2005)					
	2001	2002	2003	2004	2005
Hipermarketler	%2.8	%2.9	%2.9	%3.1	%3.2
Süpermarketler	%19.3	%19.8	%20.8	%23.1	%24.2
İndirim Mağazaları	%3.2	%3.7	%4	%5	%5.6
Marketler	%1.1	%1.1	%1.1	%1	%1
Bakkallar	%47.4	%46.4	%45.3	%43.1	%42
Şarküteriler	%16.8	%16.8	%16.7	%16	%15.
Diğer	%9.4	%9.3	%9.2	%8.7	%8.4

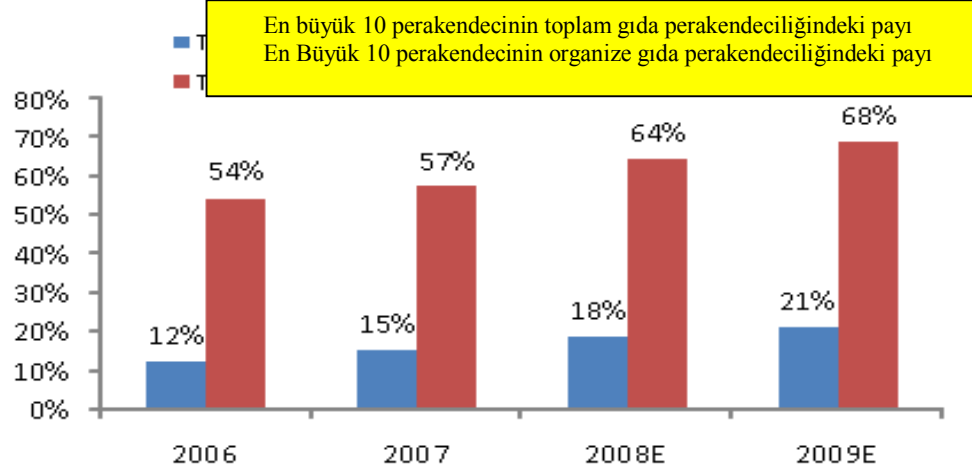
Kaynak: AMPD, Çevrimiçi: <http://www.ampd.org/arastirmalar/default.aspx? SectionId=102>, Erişim T: 28.03.2010

Bununla birlikte geçmiş yıllar itibari ile değerlendirildiğinde modern perakende pazarı büyürken geleneksel perakendeciliğin büyüklük ve Pazar payının gerilediği görülmektedir. Öte yandan sektörün yoğunlaşma oranları hızla değişmekte ilk 10 büyük perakendecinin sektörden aldığı pay hızla artmaktadır. (Bkz: Tablo5) Buna karşın Avrupa ve Amerika'da görülen yoğunlaşma oranı dikkate alındığında bu sürecin devam edeceği öngörülmektedir. Ancak bizim öngörümüze göre bu oran kuzey Avrupa ülkelerinde gerçekleştiği nispette yüksek olmayacak, İtalya, ıspanya

¹¹³ “Türk Perakende Sektörünün Değişimi” (Çevrimiçi) http://www.pwc.com/tr_TR/tr/assets/ins-sol/publ/pwc-ampd_yoneticiozeti.pdf, 04.12.2009.

gibi güney Avrupa ülkelerinde gerçekleşen oranlara yakın ve bir miktar bu oranların altında gerçekleşecektir.

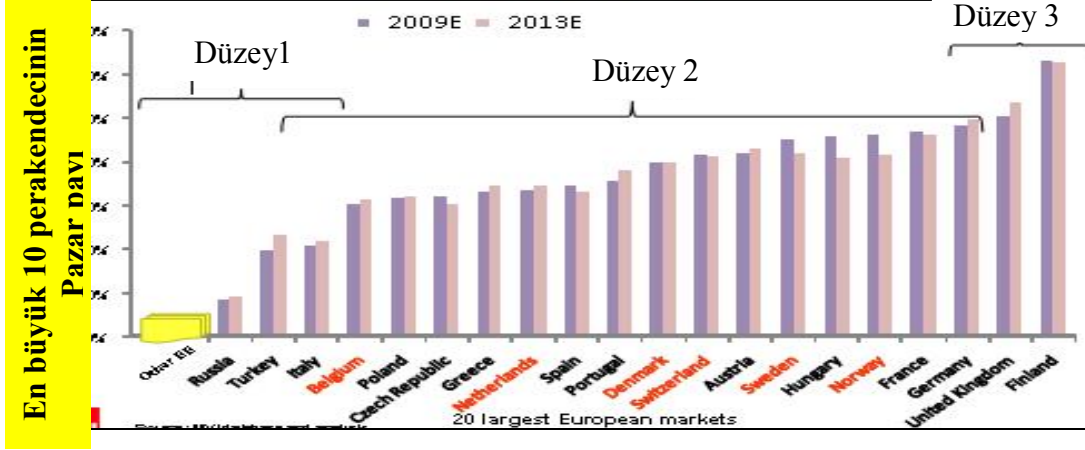
Grafik:6 Gıda perakendeciliğinde Yoğunlaşma Düzeyi



Kaynak:Ethan s. Snick, MVI :Management Venturess Inc, Adapting to the Retail Market in 2020 Sunumu, s4

Çünkü hem Türk insanının sosyal ve toplumsal karakteri ve davranış yapısı bu yöndeki gelişmeleri frenleyecek şekildedir, hem de Türkiye'nin coğrafi ve demografik yapısı böylesi bir süreçte imkân tanımayacak şekildedir. Türk insanının ve girişimcilerinin dinamik ve azimli yapısını da göz önüne almak gerekir.

Grafik: 7 Avrupa Ülkelerinde Gıda Perakendeciliğinde Yoğunlaşma Düzeyi
Kaynak: MVI



Kaynak: Ethan s. Snick, MDI :Management Venturess Inc, Adapting to the Retail Market in 2020 Sunumu, s. 3.

İKİNCİ BÖLÜM

GIDA PERAKENDECİLİĞİNDE İŞ YERİ VERİMLİLİĞİ

Modern perakendeciliğin geleneksel perakendecilikten yüksek verimlilik düzeyi ile ayrıştığını daha önce ifade etmiştik. Şüphesiz bu verimliliğin bir ayağı iş gücü verimliliği diğer ayağı ise iş yeri verimliliğidir. İş yeri verimliliği dediğimizde ürünün satın alınıp depolanmasından başlayıp satışın tamamlanmasına değin kullanılan insan dışı tüm unsurları anlamak gerekir. İş yeri verimliliği işin yürütülmesi sürecinde sık, sık yapılması gereken öz denetim / sorgulama aşamalarında ele alınması gereken bir temel bir konudur. Ancak bundan daha da önemlisi işin kurulum ya da başlangıç safhalarında yapılacak olan planlamalardır. Başlangıçta verimlilik esasına göre planlanmamış bir iş modelinin işin büyüme sürecinde çok ciddi verimlilik kayıplarına yol açacağı aşîkârdır. Günümüzde perakendeciliğin altyapısı katı bir mühendislik/ mekanik yaklaşımlarla şekillenmiştir. Perakende yatırımlarının bu mühendislik /hesaplamaları, prensipleri dikkate alınmadan yapılması mümkün değildir. Lokasyonun çok isabetli olduğuna kanaat getirildiği için, bir şubenin kuruluş aşamasında dikkate alınmayan fiziki kısıtları işletmenin boyutları büyüdükçe işletme üzerinde görünmez maliyet unsurları yükleyecek ve görünemeyen bu unsurlar sürekli işletme verimliliğini aşağıya çekecektir. Bu sebeple iş yeri verimliliği konusunda katı bir disiplin son derece önemlidir.

Tablo: 6 Yıllar İtibari ile Organize Perakendecilerin Veri Değişimleri (Ocak

OCAK 2006= 100 ENDEKS	Ocak 06	Ağustos 06	Ağustos 07	Ağustos 08	Ağustos 09
Fis Sayisi	36.040.305	43.295.409	48.778.816	56.878.693	62.669.384
Aylık Toplam m2	1.429.045	1.538.827	1.843.929	2.232.792	2.579.659

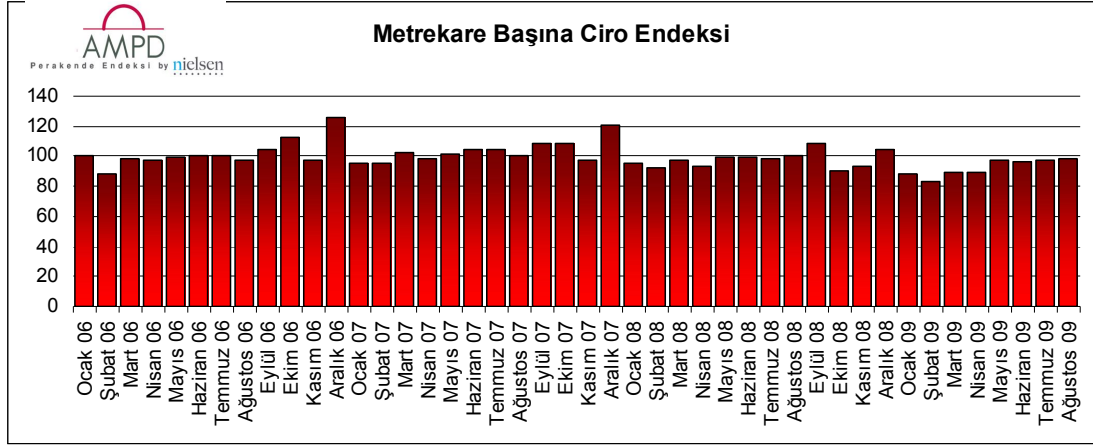
YILLARA GÖRE DEĞİŞİM	Ocak 06	Ağustos 06	Ağustos 07	Ağustos 08	Ağustos 09
Enflasyondan Arındırılmış Ciro (000 YTL - KDV haric)	100	102	118	130	140
Fis Sayisi	100	120	135	158	174
fis basına ciro(YTL)	100	87	95	100	100
Aylık Toplam m2	100	108	129	156	181
m2 basına ciro	100	98	100	101	99
Aylık Magaza Sayisi	100	110	133	165	188
Aylık Toplam Çalışan Sayisi	100	116	143	168	169
Toplam Çalışan Sayisi basına ciro	100	91	90	94	106
Firma kadrosunda bulunan magaza çalışanı	100	115	149	173	172

Kaynak: AMPD, AMPD perakende endeksi, çevrimiçi:

<http://www.ampd.org/arastirmalar/default.aspx?SectionId=146>, çevrimiçi: 25.03.2010

Ülkemiz perakendeciliğimiz yakından incelendiğinde son yıllarda gözlenen hızlı büyüme oranlarına rağmen verimlilikte aynı başarılı performansların gösterilemediği görülmektedir. (Bkz: Tablo 6) Üstelik perakende sektörü verimlilik bakımından Amerika ve Avrupa’da elde edilen verimlilik düzeylerinin oldukça gerisinde kalmaktadır. Yapılacak karşılaştırmalı çalışmalar mevcut durumu göz önüne sermeye yeterlidir. Bu düşük verimlilik düzeyinin oluşmasında ana etken düşük verimlilik düzeyi ile çalışan geleneksel perakendecilerdir. Ancak modern perakendecilerinde verimlilik düzeylerini geliştiremedikleri dahası Amerika ve Avrupa ortalamasının oldukça gerisinde kaldıkları da bir gerçektir.

Grafik: 8 Yıllara göre metrekare başına ciro endeksi

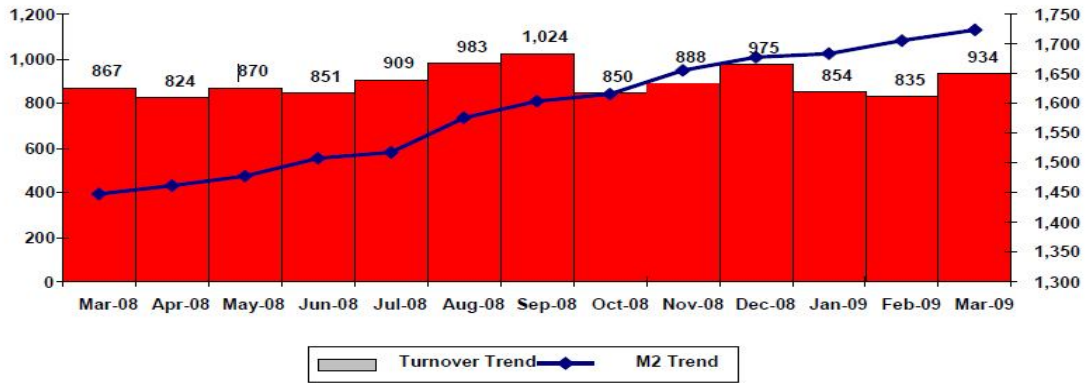


Kaynak: AMPD, AMPD veri endeksi, çevrimiçi:

<http://www.ampd.org/arastirmalar/default.aspx?SectionId=146>, Erişim T:25.03.2010

Bu bölümde mimari yapının teşekkülünden raf planlamasına değin verimliliğe etki eden fiziksel unsurları ayrı, ayrı ele alacağız.

Grafik:9 Ulusal Zincirler Metrekare ve Dönüş Hızı Değerleri

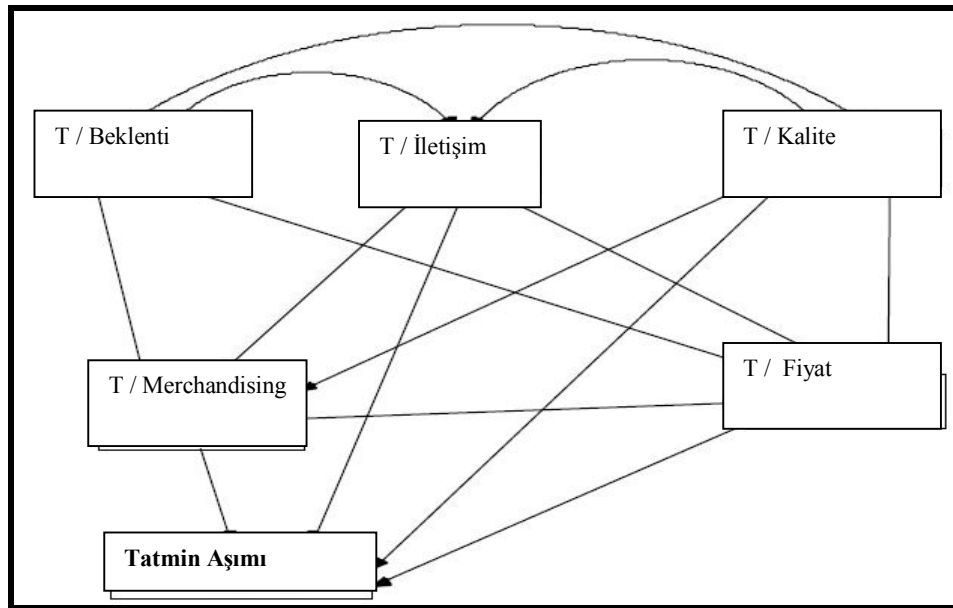


*National chains: Migros Group, Carrefour Group, TescoKipa, Real, Kiler & Makro

Kaynak: AC Nielsen Türkiye perakende özel araştırma raporu, s8

Müşterilerin tatmin düzeyleri ile alışveriş noktasını tercihleri arasındaki ilişki çeşitli bilimsel araştırmalarla ortaya konulmuştur. Tüketicilerin tatmin düzeyleri alışveriş yapacakları perakende noktasının seçimini ve yapılan alışverişin miktarını

doğrudan etkilemektedir. Bu konu ile ilgili yapılmış pek çok bilimsel çalışmada müşteri tatmininin, verimlilikle doğrudan ilişkili olduğu, Pazar payı kavramından bile daha önemli olduğu ve gerçek başarı kriteri olarak kabul edilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Müşteri tatmini ise birçok farklı unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar, fiyat, iletişim, beklentiler (beklenen tatmin düzeyi), mağaza ticari görsel planlaması ve kalite olarak tespit edilmiştir.¹¹⁴ Bu unsurlar çeşitli düzeylerde müşteri tatminine etki etmekte ve oluşan toplam tatmin düzeyi de alışveriş tercihini ve düzeyini belirlemektedir. Dolayısı ile arzu edilen düzeylerde sağlanacak satış başarısı mağaza atmosferinin, fiyatlandırma stratejilerinin, müşteri ile yapılan kurumsal iletişimin, ortaya konulan hizmetin bu ilişkiler göz önüne alınarak planlanması son derece önemlidir. Şekil:6 'da müşteri ile tatmini belirleyen unsurlar gösterilmektedir.



Kaynak: The Dynamics of Customer Satisfaction in Fresh Produce Markets, çevrimiçi: <http://hwmain.t.aepp.oxfordjournals.org/cgi/content/abstract/28/1/132>, erişim t:26.03.2010

¹¹⁴ Margeret Matanda, Felix Mavondo, Bill Schroder, **The Dynamics of Customer Satisfaction in Fresh Produce Markets: An empirical example from a developing economy**, Chicago, A paper presented at the 2000 International Food and Agribusiness Management Association (IAMA) Congress held at The Fairmont Hotel, 2000, s. 2–6.

2.1. RAF VE ALAN YÖNETİMİ VERİMLİLİĞİ

Analitik bir yaklaşımla değerlendirildiğinde perakendeci işletmelerin sahip olduğu tek değer satış alanlarıdır. 2008 yılında yapılan bir saha çalışmasında her zaman alışveriş listesi yapan tüketicilerin oranının %21,7 olduğu görülmektedir.¹¹⁵ Tüketicilerin %80 nispetinde plansız alışveriş yapma alışkanlığı satış artırma faaliyetleri için fırsat oluşturmaktadır. Plansız alışverişler sebebi ile satışların tetiklenebilmesinin yanı sıra müşterilerin ciddi bir kısmı ihtiyaç duyduğu ürünün marka, boy, çeşit tercihini raf önünde yapmaktadır. Yapılan çalışmalara göre süpermarkette yapılan alışverişlerin kararının üçte ikisi raf önünde verilmektedir.¹¹⁶ Bu sebeplerle satış alanlarının mükâmil kullanımı ve verimliliği perakendeciliğin altın kuralıdır. Bunun için de hem satış alanlarının mimari planlanması hem de bu alanlarda ürünlerin sergilenme biçimi son derece önemlidir. Perakende sektöründe metrekare başına yapılan ciro oranı işletmenin kendi verimlilik sürecini yönetirken dikkate alması gereken en önemli unsurdur. Bu sebeple alan (m²) ve raf yönetimi verimliliğinin ölçümü perakende işletmelerde son derece önemlidir. Raf ve alan verimliliği metrekare değişikliği olmadan aynı alan ve rafta miktarsal olarak daha fazla ürün satmaktır. Günümüzde perakendeciliğin büyük oranda self servis olarak icra ediliyor olması sebebi ile metrekare ve raf verimliliğinde görsel pazarlama (visual merchandising) prensiplerinin uygulanması son derece önemli hale gelmiştir. Her ne kadar satın alma kararının zihinde oluşumuna tüm duyu organlarının önemi varsa da şüphesiz en önemli etki göz ile meydana gelmektedir. Bu sebeple görsel pazarlama self servis satışının en önemli bileşenidir. Kuşkusuz alan ve raf verimliliği görsel pazarlama (visual merchandising) ile sınırlı değildir. Mükâmil verimlilik için çeşitli yöntemlerle elde edilen bilgiler planogramlar haline getirilerek işletme içinde uygulanır.

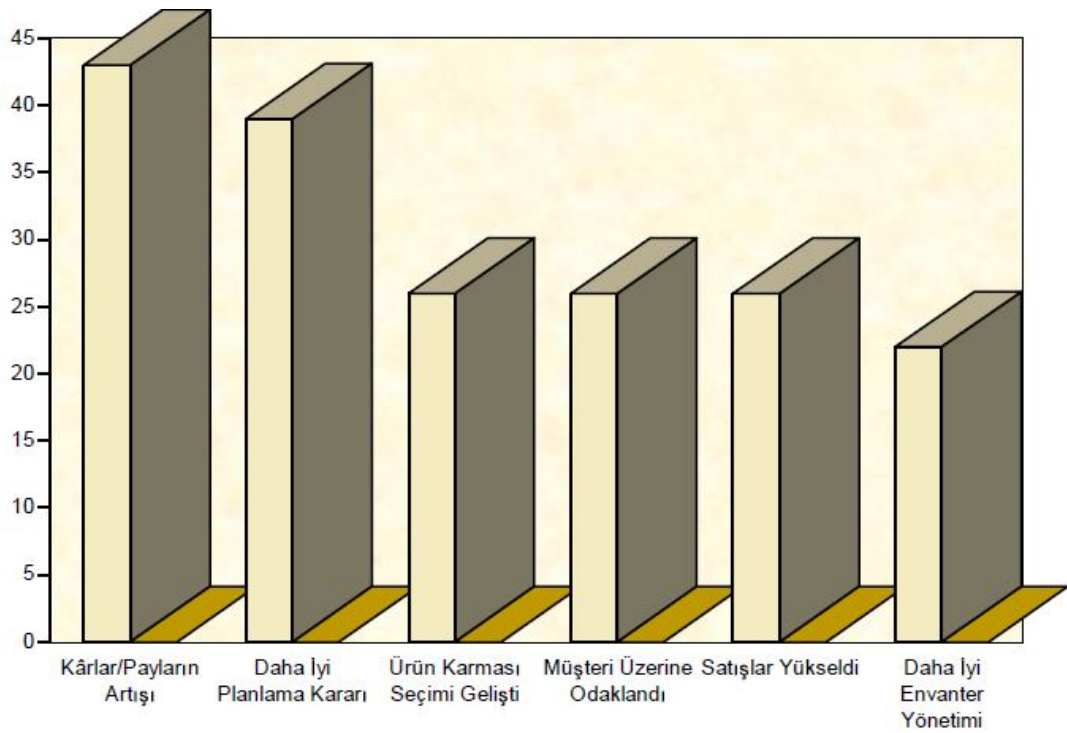
Günümüz modern perakendeciliğinde raf ve alan yönetimi verimliliği kategori yönetimi kapsamında sürdürülmektedir. Kategori yönetimi; fiyat, raf yeri,

¹¹⁵ M. Ömer Azabağaoğlu, E. Dursun, “Tüketicilerin Modern Gıda Perakendecilere Karşı Davranışının Analizi”, **Tekirdağ Ziraat Fakültesi Dergisi**, 5;1, 2008, s. 3.

¹¹⁶ Görsel Atikeler, “Perakende Sektöründe Teknolojik Yenilikler ve Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, s. 57.

tanzim, teşhir stratejisi, tutundurma çabalar ile pazarlama karmasının bütün diğer unsurlar ile birlikte kategori temeline göre işletme hedeflerini de içeren çevre ve tüketici davranışları üzerine sürekli yönetimini kapsar. “*Kategori yönetimi, müşteri tepkilerinin etkili olarak ölçülmesi, en uygun ürün seçimi, etkili tutundurma ve etkili mağaza politikası konularıyla yakından ilgilidir. Etkili mağaza yönetimi için mağazaya en uygun ürünlerin sağlanması, ürün yönetimi, fiyat yönetimi, tutundurma faaliyetlerinin yönetimi ile raf yerlerinin yönetimi çalışmaları kategori yönetiminin konular içinde yer alır*”¹¹⁷

Şekil:7 Kategori Yönetiminin Etkileri



Kaynak: Erdoğan Taşkın, Kategori Yönetimi ve Perakende Pazarlama, Yönetim ve Ekonomi, 2002, sayı1-2, s14

Alan yönetimi, mağazanın kuruluş aşamasında yapılan planlama ile başlar. Mağazanın satış ve satış destek alanlarının belirlenmesi sonrasında, satış alanları hedef kitleye ve perakendecilik tipine göre belirlenir. Genel olarak üç tip raf düzeni

¹¹⁷ Erdoğan Taşkın, “Kategori Yönetimi ve Perakende Pazarlama”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C.9, S.1-2, 2002, s. 104.

(ızgara, but,k, serbest) olmakla beraber gıda perakendeciliğinde raf düzeni genellikle ızgara, ve serbest modellerde tasarlanır.¹¹⁸ Özellikle süpermarketler, drugstore’lar ızgara modelini tercih ederken hipermarketlerde serbest modelin uygulandığına şahit oluyoruz. Izgara dizilim alanı geniş ve verimli olarak kullanabilme açısından uygun olsa da kimi zayıf yönleri de mevcuttur. Müşterilerin raflara 90 derece açı ile gezinmeleri bu kabil bir yetersizliktir. Bu eksiklik rafların kısmi olarak sola döndürülmesi ile aşılabılır.¹¹⁹

2.1.1. Teşhir Alanları Yönetimi Verimliliği

Günümüzde perakende işletmelerde ürünlerin dizildiği /sergilendiği rafların yanı sıra satışı tetiklemek, daha fazla ürün satmak için teşhir alanlarının oluşturulması bir standart haline gelmiştir. Geleneksel gıda perakendecilerinde genel olarak teşhir alanı ve raf ayrımı yoktur. Ya ürünler bütünü ile teşhirde (açık semt pazarları) satılırlar yahut işletme raflarında (bakkal) satılır. Daha önce de işaret ettiğimiz gibi geleneksel perakendecilerin satış arttırıcı yöntem ve teknikleri bilme, geliştirme ve uygulamada zafiyetleri aşıkârdır. Göstermek, göz önüne çıkartmak manalarına gelen teşhir kelimesi, satış noktalarında standart raf dışı birim alanda daha fazla ürün satabilmek amacı ile kullanılan ürün yerleştirme/dizme işlemlerinin tümünü kapsar. Teşhir yapmada iki fayda umulur; yeni müşteriler edinmek, mevcut müşterilere daha fazla ürün satmak.¹²⁰ Geleneksel perakendecilerin daha ziyade yeni müşteriler edinmek, modern perakendecilerin ise mevcut müşteriye daha fazla satış yapmak eğiliminde olduğu söylenebilir.

Teşhir alanları verimliliği sürekli olarak aşağıdaki formüle ölçümlenmeli ve işletmelerde teşhir etkinliği envanteri bir veri merkezinde (database) tutulmalıdır. Bu ölçüm standart bir iş prosedürü olmalı ve ölçüm yapılırken “diğer etmenler aynı kalmak koşulu ile” bilimsel prensibi dikkatle uygulanmalıdır

¹¹⁸ Vusal Gambarov “Perakendeci Mağazalarda Atmosfer: Azerbaycan’da Tüketicilerin Mağaza Seçimini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007,s. 108.

¹¹⁹ İlhan Ürkmez, **Satışları Arttırmanın Sihirli Yöntemi: Tanzim Teşhir**, İstanbul, Hayat Yayınları, 2008, s. 52.

¹²⁰ Ürkmez, a.g.e, s. 14.

$$\text{Teşhir Alanları Verimliliği} = \frac{\text{Hâsılat (Birim Zamanda)}}{\text{Toplam Teşhir Alanı (M}^2\text{)}}$$

Teşhir alanları pek çok fayda umularak kullanılabilen etkili bir araçtır. Bu faydalar birim aranda satışı arttırmak, karlılığı arttırmak, stok devir hızını arttırarak stok maliyetlerini azaltmak, müşteriler üzerinde olumlu bir imaj/ algı tesir ettirmek, ürün gurupları için referans noktası oluşturup alışverişi kolaylaştırmak, olarak sıralanabilir. Sıralanan ilk üç fayda doğrudan, son iki fayda ise dolaylı olarak verimlilik ile ilgilidir. Bu sebeple teşhir alanlarında elde edilmesi planlanan faydaya uygun olarak pek çok seçenek ortaya çıkmaktadır.

Teşhirlerden istenilen azami faydayı sağlamak için dikkat edilmesi gereken birçok husus bulunmaktadır. Bu hususlarda yapılacak doğru ve etkin uygulamalar tanzim teşhirden umulan faydaların elde edilebilmesini mümkün kılacaktır. Tanzim teşhirlerden azami fayda sağlanılmasını sağlayacak ve verimliliği arttıracak uygulamaları şu şekilde sıralayabiliriz

1. P.O.P (Point of Purchase / Satın alma noktası) malzemelerini kullanmak:¹²¹ Ürünlerin daha fazla fark edilir hale gelmesi için teşhirlerin altına dikkat çekici görsel malzeme (örn; indirim yazan palet eteği gibi) kullanmak, tavandan aşağıya inen fiyatın gösterildiği tabela ve işaretleri kullanmak bilinen etkili yöntemlerdendir. Bu malzemeler dekor amaçlı değil, satışı arttırmak amacı ile kullanılır/kullanılmalıdır. Sayıları yeterli düzeyde olmalı, eskiyen ve yıpranan malzeme değiştirilmelidir ¹²² Ürünün (görsel iletişim kanallarında reklamı varsa; tv, dergi, gazete, outdoor tabela vb) reklamlarında kullanılan görselinin teşhirden kullanımı etkin ancak az kullanılan bir yöntemdir. Yine yapılan araştırmalarda bir ürünün insan resmi ile birlikte sergilenmesinin ürünün hatırlanabilirliğini ve satışını arttırdığı bu kişinin tanınmış bir kişi olması halinde bu etkinin yükseldiği anlaşılmıştır. Ancak bu

¹²¹ İnci Varinli, **Marketlerde Pazarlama Yönetimi**, 2. Baskı, Ankara, Detay Yayıncılık, 2008, s. 107.

¹²² Ürkmez, a.g.e, s. 39.

yöntemin sınırlı sektörde maalesef sınırlı düzeyde (örn üretici firmaların kendilerinin hazırladığı stant vb satış destek unsurlarında) uygulamaları olmaktadır.

2. Ürün sayısı; Teşhirdeki ürünün fark edilebilir olması için tek başına satışa sunulması esastır. Ancak çeşitli sebeplerle teşhir alanında(palet, gondol, sepet, havuz vb) birden fazla ürün sergilenmesi gerekiyorsa ürün sayısı 2–4 adetle sınırlandırılmalıdır. Birleşik sergilemenin yapıldığı yerlerde, müşteri trafik akış yönüne göre, ürün en az bir cihetten görünür olmalıdır.¹²³ Teşhirde kullanılan 2. veya 3. ürünün; tamamlayıcı ürün gurubundan seçilerek (bebek bezi, ıslak mendil gibi) metrekafe satış verimliliği arttırılabilir. Bunun yanı sıra indirimde düşük kar marjlı ürünün yanına eşdeğer yahut tümleşik, tamamlayıcı ürünler konulmak sureti ile karlılık düzeyi arttırılabilir.
3. Teşhir büyüklüğü; Teşhir büyüklüğü ürüne, mağaza yüksekliği ve büyüklüğüne bağlı olarak değişiklik gösterir ancak insan boyunu aşacak nitelikteki teşhirler kullanılmalıdır. Süpermarkette ortalama insan boyuna göre, göğüs hizasına ulaşan teşhir boyutu ideal kabul edilir. Kâğıt havlu, tuvalet kâğıdı gibi müsait ürünler palet, havuz kullanılmaksızın yerden itibaren göğüs hizasına kadar yükseltilebilir.
4. Hedef Müşterinin sosyo-demografik özelliklerini dikkate almak; Mağazalar girişten itibaren ana hedef kitlelerini göz önüne alarak, onların dikkatini/ilgisini çekecek ürünleri sergilemelidir
5. Renk unsuru: Renklerin insan davranışları ve algısı üzerindeki tesirleri bilinmektedir. Kırmızı rengin iştah açıcı, dikkat çekici özelliği, yeşil rengin ise huzur ve iyimserlik verme özelliği tespit edilmiştir.¹²⁴ Bu sebeple tercih imkânı varsa teşhirdeki ürünler ya da en azından P.O.S malzemeleri kırmızı ve yeşil renklerden seçilmelidir
6. Ürün Tercihi: Etkin ve verimli bir satış için teşhir alanlarında sergilenecek ürünler de son derece önemlidir. Ürün tercihinde şu kıstasları taşıyan ürünler dikkate alınmalıdır; promosyonlu ürünler, tüketimi çok olan ürünler,

¹²³ a.g.e, s. 38.

¹²⁴ Nilgün Sarıkaya, Nihal Sütütemiz, “Tüketicilerin Satın Alma Davranışı Üzerinde Renklerin Etkisi”, **Bizimarket Dergisi**, İstanbul, Ekim 2008 S.68, s. 52.

medyada yoğun reklamı olan ürünler, yeni çıkan ürünler, anlık kararlarla/plansız satın alımına müsait ürünler.¹²⁵

7. Teşhirlerin, basit hızlı ve etkin olmasını sağlamak gerekir. Mesela bir palet teşhirine cam ürünleri tek, tek itina ile dizmek, görkemli görseller için saatler harcamak işgücü ve teşhir verimliliği bakımından uygun değildir. Dünyanın en büyük perakendecisi Walmart satışlarının büyük kısmını basit paletlerle sağlar. Mağaza personeli sadece paletin üstüne fiyat bilgisini altına da palet eteğini yerleştirir. Bu paletlerin uzun bir koridor boyunca dizilmesi ile oluşan hareketli yol uygulaması Walmart'ın geliştirdiği verimlilik silahlarından biridir.¹²⁶
8. Kalabalığın tüketici üzerinde olumsuz etki oluşturduğu ve mağaza içerisindeki ürün yerleşimlerinin kalabalık algısına etki ettiği bilinmektedir.¹²⁷ Bu yüzden müşterilerin rahatsız olacağı düzeyde kalabalık etkisi oluşturacak ürün yığınlarından kaçınılmalıdır.

2.1.2. Raf Yönetimi Verimliliği

Perakende işletmelerde raf en önemli satış aracıdır. İşletme ve perakende formatına göre değişiklik gösterse de mağazadaki toplam satışların %75–80 ni raftaki ürünlerin satışından gelmektedir.¹²⁸ Bu sebeple sadece teşhir alanları değil raflar da daha fazla ürün satışı yapılabilecek kriterlere göre düzenlenmelidir. Dünya da ve Türkiye verimli ve etkin raf kullanımı ve dizilimi ile ilgili pek çok çalışma mevcuttur. Sadece perakendeci firmalar değil üretici ve dağıtıcı firmalarda bu alanda araştırmalar yapmakta/araştırmalara destek olmakta ve literatür zenginleşmektedir. Rafın doğru yönetilmesinin temel aracı kategori yönetimi adı verilen uygulamalardır. Günümüzde özellikle organize perakende pazarında birçok mühim üretici, zincir mağazalarla raf yönetimini birlikte planlamakta ve bu planın tatbikinde etkin rol

¹²⁵ Şuayip Özdemir, **Müşteri Odaklı Mağaza Yönetimi**, 1.Basım, Ankara, Nobel Kitap Dağ. A.Ş., 2006, s. 131.

¹²⁶ Charles Fishman, **Dünyanın En Büyük Şirketinin Öyküsü: Wal-Mart Etkisi**, Çev. Rüya Yazır, 1.Baskı, İstanbul, Martı Yayınları, 2007, s. 101.

¹²⁷ Serap Çabuk, Fatma Demirci Orel, Esengül İplik, “Kalabalık Zaman Baskısı Altındaki Tüketicilerin Alışverişten Duydukları Tatmin Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma”, (Çevrimiçi) <http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/tezler/902.pdf>1, 15.01.2010.

¹²⁸ a.g.e, s. 112.

almaktadır. Kategori kaptanlığı adı verilen bu uygulama da tedarikçi firmanın Know-how ve insan kaynağından faydalanılmaktadır.

1986 yılında Food Market İnstitute tarafından Direct Product Profitability (Doğrudan ürün karlılığı /D.P.P) kavramının kabul edilmesi ile beraber, Brüt marj anlayışı terk edilmiş ve D.Ü.K / D.P.P (Doğrudan ürün karlılığı) sektör standardı haline gelmiştir. D.Ü.K hesaplamasında F.M.I (Food Market İnstitute) nın kuru gıda/bakkaliye ürünleri ile ilgili kabul ettiği hesaplaması, iki tip veriye dayanmaktadır; Maliyet bileşenleri ve Ürün bilgileri. Maliyet bileşenlerinden kasıt; taşıma, depolama, rafa yerleştirme ve fiyatlandırma vb kalemler, ürün bilgilerinden kasıt ise; ağırlık, hacim, satış oranı, teslimat şekli, palet boyutları olmaktadır. Raf yönetimi genel olarak üç temele dayanır; ürün düşürme/ekleme kararı, fiyatlama, yerleştirme kararı ve planogram¹²⁹

2.1.2.1. Ürün Ekleme ve Çıkarma (Add and Drop)

Endüstriyel gelişimle beraber hızla artan ürün çeşidi raflara sığmaz olmuştur. Bu sebeple günümüzde ürün ekleme ve çıkartma (add/drop) konusunun önemi artmıştır. Ürün ekleme ve çıkartma (delist) kararları birçok veri ile mündemiç bir hesaplama- karar alma sürecidir. Perakendeciler bu kararları alabilmek için çeşitli yazılımlar ve planogramlar kullanmaktadırlar. Fakat öncelikle şunu belirtmek gerekir ki işletme için optimum bir ürün çeşitlemesi oluşturulduktan sonra raftan ürün düşürümü yeni ürün açılımı ile birlikte yapılmaya çalışılmalıdır. Bununla birlikte tedarikçilerin ürün ekleme/düşürme sürecinde çoğu zaman tesirleri olmakta D.Ü.K prensiplerinin uygulanmasında zafiyetler görülmektedir. Ürün ekleme/düşüm sürecinde D.Ü.K sonuçları şu adımlar izlenerek hayata geçirilmelidir. Şayet ürün (S.K.U) iyi satmasına karşın düşük D.Ü.K oranına sahip ise çözüm fiyatı yükseltmektir. Satışlar düşmez ise yükselen kar oranı D.Ü.K seviyesini

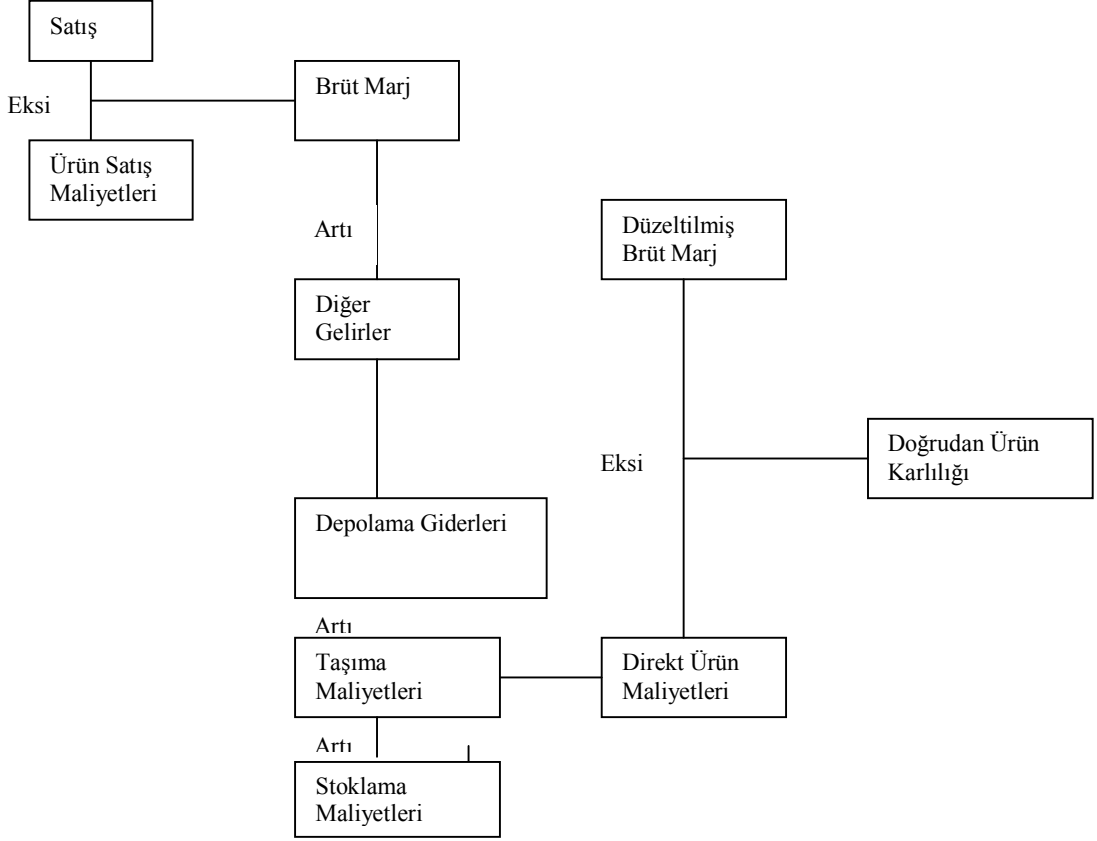
¹²⁹ Norm Borin, Paul Farris, “An Empirical Comparison of Direct Product Profit and Existing Measures of SKU Productivity”, s. 3., (Çevrimiçi) http://digitalcommons.calpoly.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=mkt_fac, 25.03.2010.

iyileştirecektir. Şayet satışlarda düşme yaşıyorsa ürün raftan düşürülmelidir.¹³⁰ satış verimliliğini etkileyen bir süreçtir. Ürün karmasına yeni eklenecek olan ürün, raftaki mevcut ürünlerin en altında yer alan üründen daha fazla brüt karlılığa ve ürün devir hızına haiz olmalıdır.¹³¹ Talep oluşturamayan, tüketiciden ilgi görmeyen ürünlerin rafta tutulması düşük raf verimliliğine neden olmakta, talebi yüksek ürünler ise raf verimliliğini arttırmaktadır. Esasen raf amazon ormanları kadar dinamik bir bölgedir. Performansı düşük ürünler yerini daha iyi ürünlere bırakmak durumundadır. Fakat tıpkı amazon ormanlarında yaşayan canlıların her birinin farklı özelliklerinin olması gibi ürünlerin de farklı özellikleri mevcuttur. Her avcı avlanmak için hızlı koşmak zorunda değildir, fauna (hayvan türleri karması) ve flora (bitki türleri karması)lar pek çok mikro fauna ve floralardan oluşur. Bu sebeple ezber ve mekanik uygulamalar yerine insanın ve ticaretin dinamik akışı iyi anlaşılmalıdır. Unutulmamalıdır ki kütleli bir perakendeci içi yük olan bir ürün, niş bir perakendecinin vazgeçilmez bir silahı olabilir.

¹³⁰ Borin, Farris, a.g.e, s. 5.

¹³¹ Eda Yücel, “Product Assortment Under Customer-Driven Demand Substitution In Retail Operations” Koç Üniversitesi, Mühendislik Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s. 29.

Şekil: 8 Doğrudan Ürün Karlılık Hesaplaması



Kaynak: Food Market İnstitute, Çevrimiçi: <http://www.fmi.org/issues/>, Erişim T: 26.03.2010

2.1.2.2. Fiyatlandırma ve Yer Verme

Fiyatlandırma bir karlılık unsuru olarak görülse de modern /kütlesel perakendecilik fiyatlandırmanın perakendeci için aynı zamanda bir verimlilik unsuru olduğunu ortaya çıkartmıştır. Nitekim perakendecilikte yüksek kar oranının olduğu 17. yüzyıl da bile Levni bir şiirinde “*ucuz satan tezcek satar*” ifadesini kullanmıştır. Günümüz rekabet koşullarında hızlı tüketim ve gıda ürünlerinde üst limiti piyasa belirlemekte ve fahiş kâra izin vermemektedir. Müşterilerin %5–10 fiyat farkı oluşması halinde perakendecileri terk ettiği bilinmektedir.¹³² Fakat fiyatta doğru seviye ne olmalıdır ve ürünlere ne ölçüde yer verilmelidir?

¹³² Kenan Aydın, Burcu Candan, **Kategori Yönetimi**, 1.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın, 2007, s. 162.

Doğrusu her perakendeciye uyacak bir şablondan bahsedilememektedir. Ancak trafik sağlayıcı yahut kategori belirleyici ürünlerin dışında ürün fiyatlandırılması ve raf payı tanımlanmasında D.Ü.K/ SKU / Toplam Satış dikkate alınmalıdır. Raf payının daraltılması halinde stok-out (ürünsüzlük) oluşmakta, ürünün bulunmaması ise ciro ve/veya müşteri kaybına neden olmaktadır.

2.1.2.3. Planogram Yapma

Müşterilerin daha fazla alışveriş yapmasını sağlayacak biçimde rafta hangi ürünün nerede ve ne kadar yer alacağını gösteren diyagramlara perakende planogramları denilir.¹³³

Raf dizilimi ile dikkat edilmesi gereken önemli unsurlar şunlardır.

1. Raflar sanki tüketiciler kendileri ürün yerleştirmişçesine, tüketici beklenti, eğilim ve alışkanlıklarına uygun olarak dizilmelidir.¹³⁴
2. Satış büyük oranda görsel bir süreçtir. Bu sebeple planogram yaparken amaç her ürün için azami görünürlük imkânı oluşturmaktır. Göz ve göğüs hizası ürünlerin en rahat görüldükleri açıdır. Bu nedenle göz ve göğüs-el hizasına, hedef müşteri gurubuna ve satış hedefine uygun ürünler yerleştirilir. Aynı ürünlerin ayak hizası yerine göz hizasına yerleştirilmesi halinde %78'lik, el seviyesi ile göz seviyesi arasında ise %63'lük artış olmaktadır.¹³⁵ Çocuk ürünleri çocuk boy ve göz hizasına, kadınlara hitap eden ürünlerde ortalama kadın boyuna göre yerleştirilir.

¹³³ Shivani Sharma, Nirdesh K. Singh, Nature and Functioning of Visual Merchandising in Organized Food Retailing, Agricultural Economics Research Review Vol. 20 (Conference Issue) 2007, s 442

¹³⁴ Ömer Baybars Tek, "Çağdaş Perakende Pazarlamada Kategori Yönetimi" Bizimmarket Dergisi, Yıl 5, S.54, Ağustos 2007, s. 40.

¹³⁵ Ürkmez a.g.e, s. 46.

5. Müşterilerin mağazada reyonlar arasında gezinirken yarı yolda dönmesine bumerang etkisi/hareketi denilir. Tespit edilmiş bumerang etkisi nedeni ile kategori sürükleyici prime label / çok satılan marka ürünler müşteri çekebilmek amacı ile reyon ortasına yerleştirilir.¹³⁷ Reyon aralarına yerleştirilen kameralar ile bumerang etkisi yüksek reyonların tespiti yapıp özellikle bumerang etkisi yüksek reyonlarda bu dizilim prensibi uygulanmalıdır.
6. Tamamlayıcı ürün grupları birlikte dizilmelidir. Örneğin diş macunları alt raflarda dizilirken üst raflarda fırçaların asılabileceği aparatlar konulmalı ve fırçalar bu aparatlarda sergilenmelidir.
7. Raf alanının geniş olduğu yerlerde ürünler blok olarak dizilmeli, raf alanının yetersiz olduğu yerlerde ise kategori bloğu tercih edilmelidir.
8. Bir reyonda hanımlara hitap eden ürünlerle diğer ürünler karışık yer alıyorsa, hanımlara hitap edilen ürünlerin en altlara konulmamasına dikkat edilmelidir. Çünkü hanımlar eğilme esnasında mahrem bölgelerinin görüneceği endişesi ile rahat hareket etmezler.
9. Yeni ve yenilikçi ürünlerin rafta teşhirini sağlayabilmek için pencere alanları oluşturulmalıdır
10. Yapılan araştırmalar tüketicilerin çoğunun zaman baskısı altında alışveriş yaptığını göstermektedir.¹³⁸ Zaman baskısı ise tüketicilerin satın alma temayülleri ve alım miktarları üzerinde olumsuz etki göstermektedir. Bu sebeple raf dizimi müşterilerin ürünleri en hızlı olarak bulabileceği ve karşılaştırma yapabileceği şekilde yapılmalıdır.
11. Yapılan analizler tüketicilerin piyasada yaygın ve kabul görmüş markaları tercih ettiklerini göstermektedir. Bu tarz markalar müşterinin geliş istikametine göre ilk görülebilecek¹³⁹ yere konumlandırılmalıdır.

¹³⁷ Ürkmez, a.g.e, s. 48.

¹³⁸ Çabuk vd. a.g.e, s. 2.

¹³⁹ Çağatay Ünüsan, Serdar Pirtini, Osman Faik Bilge, “Tüketicilerin Satın Alma Davranışları Açısından Marka Mağaza ve Franchising Sistemi İlişkisinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, s. 12.,(Çevrimiçi)

http://www.ampd.org/images/tr/Arastirmalar/Makaleler/tuketici_davranislari.pdf, 20.03.2010.

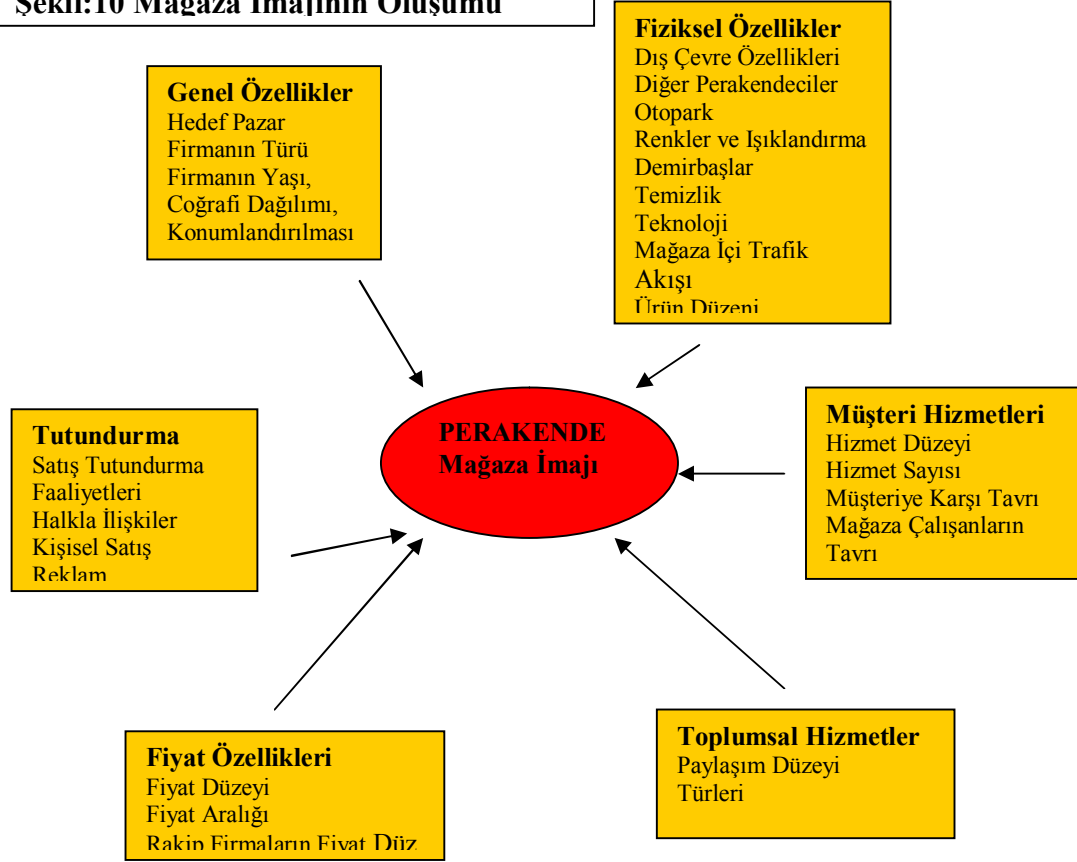
2.2. MİMARİ YAPININ VERİMLİLİĞE ETKİLERİ

Mağaza iç ve dış mimarisi mağaza atmosferini oluşturan en önemli bileşenlerdir. Mağaza atmosferi günümüz perakende pazarlama stratejisinde üzerinde en fazla durulan konulardan birisidir. Mağaza atmosferinden beklenen fayda bir yandan müşterilerin zihninde oluşan mağaza imajını oluşturma/pekiştirme iken öte yandan satışların en üst düzeyde gerçekleşmesini sağlamasıdır. Bu amaca uygun olarak pek çok farklı konseptte mağaza atmosferleri oluşturulmuştur. Örneğin Victoria Secret mağazaları perakende tiyatro konseptini geliştirmiş mağazalarında müşterilerin kendilerini bir masal, hayal âleminin kahramanları gibi hissetmelerini sağlamak için egzotik kokulardan, özel müziklerden faydalanmıştır.¹⁴⁰ Hollister mağazaları Kaliforniya plajlarından esintilinmiş bir temaya sahiptir. Mağaza mimarisi müşteri ile kurumsal iletişimin ilk kurulduğu temas noktasıdır. Mimari yapı imaj ve imgelemin iletişim demek olduğu günümüzde hiçbir işletme tarafından ihmal edilmemesi gereken bir unsurdur. Mimarinin verimlilik etkisi perakendeci işletmenin hedef müşteri kitlesine uygun imajı sağlaması ile başlar¹⁴¹ Mağaza mimarisi tutundurma ve satış artırma sürecinin bir parçasıdır. Bunun yanı sıra mağaza mimarisi azami düzeyde satış sağlayacak ve müşteri memnuniyeti oluşturacak prensiplere göre düzenlenmelidir. Mağaza imajının oluşması şekil 10'da bütünsel olarak gösterilmektedir.

¹⁴⁰ Hüsnücan Akaydın, “Perakende Mağaza Atmosferinin Müşterilerin Satın Alma Kararı Üzerindeki Rolü: Eskişehir İlindeki Alışveriş Merkezi Müşterileri İle Bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007, s. 18.

¹⁴¹ Gambarov, a.g.e, s. 70.

Sekil:10 Mağaza İmajının Oluşumu



Kaynak: B. Berman ve J.R. Evans, Retail Management: A Strategic Approach, Macmillan Publishing Company, 1992, s.422

2.2.1. Dış Mimarinin Verimliliğe Etkileri

Otopark, mağaza büyüklüğü, mağaza vitrinleri, tabela, dış cephe malzemesinin cinsi ve rengi, dış cephe aydınlatması, mağaza girişleri ve giriş kapıları dış mimari unsurlarıdır. Dış cephe mimarisi müşterinin mağaza ile ilk temas noktalarıdır. Pozitif mağaza imajı istenilen satış ve karlılık hedeflerine ulaşılmasında son derece önemlidir. Bu konu ile ilgili yapılmış araştırmalarda mağaza imajı ile tüketicilerin satın alma niyeti arasında doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir¹⁴²

¹⁴² Tülay Yeniçeri, "Tüketicilerin Mağaza İmajı Algılamaları ve Sosyo demografik Özelliklerinin Alışveriş Tutarları İtibari İle Karşılaştırılması", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.19, S.2, Eylül 2005, s. 374.

Dolayısı ile hem müşterinin mağaza seçiminde hem de o mağaza ile ilgili bir imaj kanaat oluşumunda dış cephe mimarisinin önemi ve verimliliğe katkısı büyüktür.

Öte yandan mimarının maliyetlerle de ilişkisi vardır. Kurulum aşamasındaki maliyetler bir yana kuruluş sonrasındaki bakım ve enerji maliyetleri ve verimliliği de hesaba katılmalıdır. Modern bir imaj sağlayan parlak yüzeyli dış cephe malzemelerinin temizliği sağlamak hususundaki maliyetini de mutlaka hesaplamak şarttır. Enerji tasarrufu için; alçak tavanlar, kısıtlı vitrin alanları, uygun hava akımı, kontrollü giriş ve çıkışlar, düzgün yalıtım sistemi ve enerji tasarruflu ışıklandırmalar önerilmektedir.¹⁴³ Şimdi verimliliğe tesir eden mimari unsurları ve etkilerini kısaca gözden geçirelim

2.2.1.1. Otopark

Otopark sadece araçların konulduğu mekânlar değil, mağaza algısının ve imajının bir parçasıdır. Otopark mağaza arasındaki mesafe, mağazaya giriş şekli, otopark'ın büyüklüğü, dolu ya da boş gözükmesi, otopark düzeni vb unsurlar perakendecilik formatına göre göz önüne alınması ve değerlendirilmesi gerekir. 1999 yılında yapılan bir araştırmada müşterilerin %63,04'ünün bulundukları semtten geri kalanının ise başka bir semtten alışveriş yaptıkları görülmektedir. İndirim marketlerinde bulundukları semtten alışveriş yapan müşteri oranı %90 iken, hipermarket müşterilerinde ise çoğunluk bulunduğu semtin dışında alışveriş yapmaktadır.¹⁴⁴ Bu sonuçlar özellikle hipermarketlerin ve süpermarketlerin otopark konusunu önemsemeleri gerektiğini göstermektedir. Otopark'ın düzensiz, aydınlatması yetersiz, boş olması halinde negatif tesir gösterecektir.¹⁴⁵ Park çizgilerinin çekilmemesi halinde düzensizlik ve kaos oluşacaktır. Bu sebeple mağaza önündeki cep alanlarda bile mutlaka kılavuz çizgilerin çekilmesi gereklidir. Bunların dışında otoparkların yeşil alanlarla bezetilmesi, otoparklarda ücretsiz araç yıkama

¹⁴³ Gambarov, a.g.e, s. 71.

¹⁴⁴ M. Ömer Azabağaoğlu, "Türkiye de Süpermarket-Hipermarket Perakendeciliği Hareketi ve Tüketici Davranışı" Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1999, s. 147-148.

¹⁴⁵ Akaydın, a.g.e, s. 45.

hizmetinin verilmesi gibi ayrıştırıcı kimi uygulamaların hayata geçirilmesi de mümkün olabilir.¹⁴⁶

2.2.1.2. Dış Cephe ve Görünümü

Dış cephe görünümü pek çok durumda müşterilerin mağazalara girip girmeme kararını vermesine neden olan, mağazaların müşteriler tarafından fark edilip edilmemesini belirleyen çok önemli bir faktördür. Dış cephe, bina yüzeyi, tabela ve vitrinden oluşur. Dış cephe görünümü ürün ambalajı gibidir. Mağazanın imajını belirleyeceği gibi, diğer yapılardan mağazanın ayrışması, mağazanın kolay fark edilebilir ve bulunabilir olması bakımından mühim bir unsurdur. Bunun yanı sıra enerji verimliliği ve tasarrufu da mağaza dış cephesinin oluşturulmasında dikkate alınması gereken bir meseledir. Akşamları dış cephe aydınlatması mağazanın kolay bulunması açısından doğru planlanmalıdır¹⁴⁷ Işıklandırmada enerji verimliliği gözden kaçırılmamalıdır. Mağazanın tabela cephesinin rengi de doğru imajın oluşturulması açısından önemlidir. Tabelaların dik değil yatay, tabela harflerinin büyük, yoldan geçen müşterilerin tefrik edebileceği boyutta olması gerekir.¹⁴⁸ Dış cephenin algılanmasında mağazanın kendi özelliklerinin yanı sıra komşu bina ve çevrenin de önemi bulunmaktadır. Çevredeki diğer mağazaların, binaların hatta park halinde arabaların dahi müşterini algısı üzerinde bir etkisi vardır. Bu etkiye perakendecilikte “Hale Etkisi” (The Halo Effect) denilir.

Son olarak şunu vurgulayalım ki; cephe görünümünün mağaza gerçeğini yansıtmaması hatalı bir uygulama olacaktır. Perakendecilerin her konuda tam bir güven ortamı oluşturması süreklilik ve tutundurma açısından gereklidir.

¹⁴⁶ Gizem Kurt, “Mağaza Atmosferinin Müşteri Sadakati Oluşturmadaki Rolü; Büyük Ölçekli Gıda Perakendecilerinde Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008, s. 34.

¹⁴⁷ Fatma Demirci Orel, “Mağazalarda Dış Cephe Işıklandırılması”, **Bizimmarket Dergisi**, S. 178, s.

68.

¹⁴⁸ Özdemir, a.g.e, s. 84.

2.2.1.3. Mağaza Girişi ve Giriş Kapıları

Klasik mimari de kapı mimarisi ve tasarımı son derece önemlidir. Kapı hem bir geçittir hem de boyut değiştirmeyi sembolize eder. Kapının dünya ve ahret, iç ve dış, zahir ve batın gibi pek çok sembolik ve mistik anlamları bulunmaktadır. Mimari yapının kullanımına göre de birbirinden farklı kapılara rastlanılmaktadır. Han kapıları geniş ve açık, cami/medrese/külliye kapıları zarif ve işlemeli, saray kapıları büyük ve ihtişamlı, tekke kapıları ise sade, küçük ve alçaktır; iki büklüm olur tevazuu ile içeri girersiniz.

Günümüz mimarisinde de pek çok kapı çeşidi bulunmaktadır. Mağazacılıkta standartlaşan iki yana açılır otomatik kapılar adeta müşteri önünde reverans yapan görevliler gibidir. Ancak bu kolaylık aynı zamanda bir monotonluğa da yol açmaktadır. Perakendeci işletmeler boyut değişiminin sembolizmi olan kapı figürünü iyi etüt edip özgünleşebilirler. Kapı sembolizm kadar fonksiyonellik de son derece önemlidir. Müşterinin hayatını kolaylaştırması gereken kapılar bazen onlar için eziyet haline gelebilmektedir. Marketlerde sık kullanılan döner turnikeler, tekerlekli sandalye kullanan özürllüler, çocuk arabalı hanımlar ve hamile hanımlar için son derece sakıncalıdır.

Müşteri akışının sağa doğru olması nedeni ile market mağaza girişlerinin mağazanın sol tarafında olması gerektiği ifade edilmiştir.¹⁴⁹ Mağaza giriş çıkışları trafiğin yoğun olduğu noktalardan müşterinin rahat edeceği bir şekilde yapılır.¹⁵⁰ Girişlerin rahat, aydınlık, düzayak (basamaksız) büyük paketlerin çıkarılmasına müsait olmalıdır.¹⁵¹ Vitrin özellikle gıda dışı perakendeciler tarafından özenle kullanılan bir görsel uygulamadır. Ancak organize gıda perakendecileri bu unsuru pek dikkate almamaktadırlar. Geleneksel perakendeciler ise bireysel ve istikrarsız uygulamalar yapabilmektedir. Oysa özellikle yaya trafiğinin yoğun olduğu bölgelerde gıda perakendecileri de son derece çekici vitrin yapabilir ve verimlilik

¹⁴⁹ Özdemir, a.g.e s. 84.

¹⁵⁰ a.e, s. 84.

¹⁵¹ Kurt, a.g.e, s. 41.

artışı sağlayabilirler. Özellikle marka olmamış perakendecilerin sergileyecekleri özgün çabalarla mağaza satışlarında artışlar sağlanabileceği gibi tutundurma ve ayrışmada olumlu sonuçlar almaları mümkündür.

2.2.2. İç Mimarinin Verimliliğe Etkileri

Perakende mağazalarda dış görsellik kadar iç görsellik de dikkate alınması maliyet ve iş yeri verimliliği bağlamında değerlendirilmesi gereken bir unsurdur. İç mimari bina yapısı (zemin-tavan vb), aydınlatma ve sunum ekipmanlarından (reyon-teşhir vb) oluşur. *“Bir mağazanın dış ve iç mimarîsinden (görsel boyutlardan) içinde olup bitenlere, yaşananlara kadar her şey, satışa sunulan ürünlere önemli ölçüde değer katarak müşteri trafiğini artırır. Buna “perakendecilik sermayesi” (Retail equity) denilmektedir”*¹⁵². Günümüzde mağaza atmosferi satışı tamamlayan bir süreç olarak görülmektedir. İç ve dış mimari daha önce de işaret edildiği gibi müşteri algısını tümleyen bir süreçtir. Bir iletişim sürecidir. Bunun yanı sıra verimlilik açısından değerlendirildiğinde doğru aydınlatmanın, raf düzeninin satış ile doğrudan bağlantıları ifade edilebilir.

2.2.2.1. Duvarlar, Zemin ve Tavan

Mağaza yüksekliği; mağazanın büyüklüğüne yekpare kullanılıp kullanılmadığına vb göre ayarlanmalıdır. Tavan yüksekliği aynı zamanda ısı verimliliği ve hava dolaşımı dikkate alınarak tespit edilmelidir. Kullanılacak malzeme mağaza imajı ve atmosferi ile uyumlu olmalıdır. Basık tavanlar müşterileri huzursuz edeceği gibi, yüksek tavanlar da, ıssızlık ve yalnızlık hissi oluşturacaktır. Tavan malzemesinin aydınlatma verimliliği göz önüne alınarak tercih edilmesi doğru olacaktır. Zeminin temizlik sağlama bakımından asgari iş gücü gerektirecek, dayanıklı ve estetik malzeme ile kaplanması planlanmalıdır. Yine zemin, duvarlar ve tavanda kullanılan renklerin satış ve verimlilikle doğrudan bağlantılı olduğu

¹⁵² Ömer Baybars Tek “Müşterilerle Duygusal Bağlantı”, **Bizimmarket Dergisi**, S.56, Ekim 2007, s. 54.

ispatlanmıştır. Renklerin birey davranışları üzerindeki etkisini ölçmek için Kansas Üniversitesinde Müzesinde özel bir elektronik düzenek kurulmuş ve duvar ve zemin renkleri bu düzenek sayesinde beyaz yahut kahverengi olarak değiştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre beyaz fon rengi kullanıldığında ziyaretçiler müzede daha rahat hareket etmekte ve daha fazla zaman geçirmektedir. Buna benzer uygulamalar perakendecilikte de yapılmış ve benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sebeple mağaza içerisinde müşterileri daha fazla tutabilmek için soğuk ve sakinleştirici renklerin kullanılması doğru bir tercihtir.¹⁵³

Perakendecilikte satış alanındaki her bir santimetre karelik alanın etkin ve verimli kullanılması esas teşkil eder. Bu sebeple doğrudan satış artırıcı doğrultuda kullanılabilecek alanlar bu amaçla kullanılmalı, bu amaca hizmet etmeyecek alanlarda uygun mağaza atmosferinin oluşumunu destekleyecek bir biçimde kullanılmalıdır. Perakende işletmelerde dengeli ve uygun yerlerde kullanılması halinde en etkin kaplama malzemelerinden birisi de aynalardır. Aynalar sadece giysi perakendeciliğinde değil, gıda perakendeciliğinde de etkin kullanılabilir. Bu sayede ürünlerin tazeliği, diriliği, çokluğu daha etkin yansıtılabilir. Ayrıca ayna kullanımı tüketicilerde güven oluşturma ve güvenlik sağlama amaçlı da kullanılabilir.

2.2.2.2. Aydınlatma

Aydınlatma ürün satış sürecinin, mağaza atmosfer ve imajının, enerji kullanım verimliliğinin bir parçasıdır. Yetersiz aydınlatma ürünün görülebilirliğini ve dolayısı ile satılma ihtimalini zayıflatan bir eksiklikler. Bunun yanı sıra aydınlatma mağaza imajının oluşturulmasında ve pekiştirilmesinde görsel etkiyi artıran bir araçtır.¹⁵⁴ Aydınlatmanın dört farklı etkisi olduğu ifade edilmektedir. Müşterileri satın almaya yöneltir. Ürünleri aydınlatır. Ürünlerin farklı algılanmasını sağlar. Müşterileri ve çalışanları rahatlatır¹⁵⁵

¹⁵³ Kurt, a.g.e, s. 45.

¹⁵⁴ Tek “a.g.e, s. 55.

¹⁵⁵ Varinli, a.g.e, s. 178.

Gıda perakendeciliğinde umumiyetle tek düze bir ışıklandırma sistemi görülmektedir. Bu anlayış indirim marketleri için yeterli olsa da süpermarket, şarküteri, taze gıda niş perakendecileri gibi tümleşik bir satış sistemine ait perakendeciler için yeterli değildir. Bu gibi yerlerde özel teşhir alanları, ürün değerlendirme alanları ve hizmet alanlarında amaca uygun farklı ışıklandırma araç ve teknikleri satış verimliliği sağlamak ve mağaza atmosferi oluşturmak için kullanılmalıdır. Mağaza aydınlatmasında genel aydınlatma, yüzey aydınlatması ve özel aydınlatma uygulamaları ihtiyaca uygun planlanmalıdır.¹⁵⁶ Aydınlatma ürün merkezli olmalıdır. Bu sebeple mağaza mimarisi ve yerleşim planları koordineli olarak tasarlanmalıdır.¹⁵⁷ Ancak aydınlatmanın satış alanında homojen değil reyon ve teşhir bölgeleri göz önüne alınarak planlanmasında yarar bulunmaktadır. Mağaza giriş aydınlatmasının, kasa bölgesinin aydınlatmasının bölgesel aydınlatma teknikleri kullanılarak diğer bölgelere göre daha aydınlık ve fark edilir biçimde tasarlanmasına dikkat edilmelidir. Yine aynı şekilde reyon aydınlatması için de aydınlatma verimliliği ve satış arttırma göz önüne alınarak özel çözümlerin geliştirilmesi doğru bir yaklaşımdır.

Enerji verimliliğinin sağlanabilmesi için fotoselli ışık sistemlerinin kullanılması, (özellikle tuvaletler, depo ve soğuk hava depoları gibi hizmet destek alanlarında) gereklidir. Gün ışığından faydalanmak enerji verimliliği bakımından düşünülmesi gereken bir unsur olmakla beraber mağaza metrekaresinin büyüdüğü oranda istifade imkânı azalmaktadır. Aşırı aydınlatma müşterileri fiziksel ve psikolojik olarak rahatsız eder ve enerji israfına neden olur. Müşterileri taciz edecek biçimde aydınlatmadan kaçınılmalıdır. Mağaza tavan yüksekliğinin gereksiz olarak yüksek tutulması aydınlatma verimliliğini düşürecektir. Mağazalar uzun saatler boyunca açık kaldığından dolayı enerji tasarruflu kompakt veya lineer floresan lambalı armatürlerin tercih edilmeli, Aydınlık düzeyi 500-800lx olacak şekilde

¹⁵⁶ Akaydın, a.g.e, s. 55.

¹⁵⁶ Varinli, a.g.e, s. 178.

¹⁵⁶ Akaydın, a.g.e, s. 54.

¹⁵⁷ Ömer Baybars Tek, “Perakendeci Mağazalarda Tasarım ve Aydınlatma”, **Bizimarket Dergisi**, S.78, Haziran 2009, s. 64.

armatür sayısı belirlenmeli, lambaların renksel geri verimleri 80d Ra d100 arasında olmalıdır.¹⁵⁸

2.2.2.3. Raflar ve Demirbaşlar

Raflar ve demirbaş malzemeler mağaza iç mimarisinin bir parçası olup mağaza atmosferinin ve imajının oluşumunda etkili unsurlardır. Rafların boyu, yüksekliği, genişliği ve yer planlaması satış verimliliği açısından önemlidir. Demirbaş malzemelerin verimliliğini sağlayabilmek için şu unsurlara dikkat etmek gerekir.

- 1 Mağaza demirbaşları ürün ve müşteri ilişkisini kısıtlamamalıdır. Tezgâh, dolap gibi demirbaşlar minimum düzeye indirilmeli, müşterilerin ürünlere ulaşımını kolaylaştırmak için modifiye edilmelidir. Şişe soğutucu dolapların kapaklı olması gereksiz bir müşteri bariyeridir.
- 2 Mağaza raflarının yerleşiminde basit ve esnek bir düzenleme esas alınmalıdır. Karmaşık bir düzenleme müşterilerin sıkılmalarına neden olacak, kafalarını karıştıracak ve dolayısıyla müşterilerin daha az alışveriş yapmalarına neden olacaktır. Mağaza reyonları özellikle sezonlar itibarıyla ve özel günlerde değişikliğe olanak verecek esneklikte düzenlenmelidir.¹⁵⁹
- 3 Demirbaş tercihinde işgücü verimliliği de dikkate alınmalıdır. Örneğin ada şarküteri uygulaması sıra dolaplara göre işgücü verimliliği açısından daha yüksek bir verimlilik sağlar.
- 4 Reyon araları müşterilerin karşılıklı olarak rahat geçebileceği boşluğa sahip olmalıdır. Brush efekt (sürtünme etkisi) olarak literatüre geçen kavram dar alanlarda birbirine sürtünme ihtimali gören müşterilerin çekinik davranışlarını tanımlamak için kullanılır.
- 5 Kadın ve erkek bakım ürün reyonları birbirinden farklı ve daha az yoğun bölgelerde konumlandırılmalıdır.

¹⁵⁸ Coşkun Dalmış, “Doğru Algı İçin Doğru Aydınlatma”, **Bizimmarket Dergisi**, S. 78, Haziran 2009, s. 76.

¹⁵⁹ a.g.e, s. 62.

- 6 Reyon genişlikleri ürün yapısına göre esnek ayarlanmalıdır. Aşağıdan yukarıya doğru daralan raf sistemleri daha fazla görünürlük sağlayacağı için satışlara pozitif etki ederler. Çikolata kişisel bakım ürünleri gibi pahalı ve küçük ürünlerin daha dar raflarda sergilenmesi stok verimliliğine katkıda bulunur.
- 7 Rafların alt kısımlarında kullanılacak sepetler hem daha fazla görünürlük sağlar hem de işgücü verimliliğine katkıda bulunur.
- 8 Gereksiz dolap büyüklüğünden kaçınılmalı, donuk dolaplarında enerji verimliliği ve satış göz önüne alınarak yatay ve yatay-dikey karma dolaplar tercih edilmelidir.
- 9 Raf genişliğinin impulse ürünlerden ziyade beğenmeli ürünlerde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple beğenmeli ürünlerin konulduğu raflar geniş ve estetik raf sistemleri kullanılmalıdır.¹⁶⁰

2.3. YERLEŞİM BÖLGESİ (LOKASYON) SEÇİMİNDE VERİMLİLİK

Yer seçimi kararındaki hatalar sadece perakende sektörü için değil pek çok sektör temel sorunlardan birisidir. Perakende özelinde konuyu değerlendirdiğimizde işletmecilerin Türkiye ortamında sürekli olarak değişen pazar dinamiklerini ve nüfus demografisini göz önünde bulundurulmamaları sonucu mağaza açma, kapama, birleştirme gibi kararları belli sıklıkta vermek zorunda kaldıklarına şahit olmaktadır.¹⁶¹ Gıda perakendeciliğinde özellikle süpermarket ve hipermarket yatırımları pahalı ve geri döndürülemez niteliktedir. İndirim marketlerinin bu konudaki avantajı düşük yatırım maliyeti ve taşınabilirlik imkânına sahip olmalarıdır ancak diğer perakendeciler ya sınırlı finans imkânları yahut yüksek altyapı ve demirbaş maliyetleri sebebi ile indirim marketleri kadar şanslı değildir. Özellikle süpermarketler için başarımın en önemli kuralı doğru mağaza seçimidir. Çünkü süpermarketler komşuluk ilişkisi ve tek duraklı alışveriş imkânı temelinde iş

¹⁶⁰ Kurt, s. 61.

¹⁶¹ Burçin Bozkaya, Seda Yanık, “Mağaza Yer Seçimi Optimizasyonu İçin CBS Tabanlı Karar Destek Sistemi” s. 1., (Çevrimiçi) <http://uzalcb2008.erciyes.edu.tr/pdf/17.pdf>, 25.01.2010.

yaparlar. Son on yılda hızla büyüyen organize perakendecilik sektöründe ciddi oranda bir yerleşim yeri seçimi hatası yaşanmaktadır. Bu hatalar sadece küçük, iş tecrübesi ve birikimi zayıf işletmelerde değil yerli yabancı tüm sektör şirketlerinde görülmektedir. Real Antep mağazasının uğradığı başarısızlık, meselenin sosyal ve insani boyutunu göstermesi ve sadece sayısal değerlerin yetersizliğini göstermesi açısından acı bir ders niteliğindedir. İzmir Büyükşehir Belediyesinin Tansaş'ı özelleştirmesi, Doğu grubunun Tansaş'ı devralması sonrasında Tansaş hızlı bir büyüme sürecine girmiş 2000- 2001 yılları arasında pek çok yeni şube açmış yahut devir almıştır. Ancak bu şubelerin pek çoğu daha sonra verimsizlik nedeni ile kapatılmıştır. Kuşkusuz bu sonuçta hatalı yahut yüksek kirali mağaza yeri seçiminin önemi büyüktür. Daha sonra Tansaş 'ın başına getirilen yeni yönetim ekibi operasyonel verimliliği ön plana almış alınan kararların etkin bir şekilde uygulanması ile birlikte, 2001 yılında 141.000 metrekare satış alanına sahip olan Tansaş, 2004 yılında 112.000 m2 satış alanına gerilemesine karşın, 2001 yılında m2 başına 7,9 dolar olan cirosunu 2004 yılında 19,6 dolara çıkartmıştır.¹⁶² Şüphesiz bu sonuçların ortaya çıkmasında verimsiz şubelerin kapatılması ve yerlerine daha verimli şubelerin açılmasının önemi büyüktür. Benzeri bir sorun yerli / yerel küçük işletmeciler için de geçerlidir. Ana caddelerde açılan, sonra 3–5 ayda bir el değiştiren süpermarketler de incelenmeye değer bir başka konudur. Bir yere bir kere süpermarket açılmış ise başarısız sonuçlar alınsa bile orada marketi tutundurmak adeta inada binmekte el değiştiren işletmeler yeni umutlarla, yeni çabalarla boğuşup durmaktadır.

Sektörde yaşanan bu başarısızlıklar adeta bir kabul eşiği oluşturmuş ve başarısızlıkları normalleştirmeye başlamıştır. Carrefoursa Ceo'su Haluk Şahin hızlı büyüme ortamında 5 te bir yanılmanın normal kabul edilmesi gerektiğini söylese¹⁶³ de bu kanaat tarafımızca paylaşılmamaktadır. %20'ye denk gelen böylesi bir sapma normal kabul edilmemelidir. Şüphesiz dünyanın hiçbir yerinde her açılan işletmenin başarısını garanti edecek bir formül yoktur. Fakat perakendeci işletmecilerin yer

¹⁶² Servet Topaloğlu, **Perakendede Diriliği Kaybetmeden İrileşmek**, İstanbul, s. 67-71.

¹⁶³ (Çevrimiçi) http://www.dijimecmua.com/turkishtime/551/index/773458_carrefoursa-yi-kriz-vurmadi-carrefour-group-ve-carrefoursa, 28.03.2010.

seçimini özellikle süpermarket, hipermarket, indirim marketleri gibi standart kütleli perakende işletmelerin yer seçimini yüksek bir isabetle belirlenmesini sağlayacak istatistik metot ve analizler mevcuttur. Bu analizlerin sosyal, insani faktörler ve tecrübelerle birleştirilip uygulanması isabet oranını yükseltecektir. Öte yandan doğru yer seçimi doğru işletmecilik yapmayı ve başarıyı elbette garanti etmez

2.3.1. Yer Seçiminde Dikkate Alınması Gereken Unsurlar

Kuruluş yeri perakendecilikte hayati bir öneme sahiptir. Çünkü kuruluş yeri coğrafi alanı ve ulaşım imkânları tüketicileri sınırlamaktadır.¹⁶⁴ İşletmenin yer seçimi şüphesiz pek çok değişkene bağlıdır. Bu değişkenlerin en başında işletmenin iş modeli gelmektedir. Günümüzde pazarın talepleri doğrultusunda birçok perakende işletme modeli ortaya çıkmıştır. Perakendeciler yer seçiminde hedef müşteri kitleleri ve geliştirdikleri iş modellerinin özelliklerini örtüşürmek zorundadırlar. Şüphesiz operasyon verimliliği daha kuruluş aşamasında başlamaktadır. Bu bölümde öncelikle yer seçiminde dikkate alınması gereken unsurları sıralayacağız.

2.3.1.1. Demografi

İşletme biliminde, özellikle perakende işletmeciliğinde sıkça kullanılan bir kelimelerden birisi de demografidir. Yunanca kökenli bir kelime olan “*Demografi; insan topluluklarının nüfusla ilgili yönlerini inceleyen istatistik kolu*”¹⁶⁵ olarak tanımlanmaktadır. Perakendeciler faaliyet gösterecekleri alandaki demografik özellikleri bilmek zorundadırlar. Perakendecilik açısından önemli olan demografik değerler; hane halkı sayısı, nüfusun yaş ortalaması, doğum ve ölüm hızları, hane halkı toplam geliri ve benzeri değerlerdir.¹⁶⁶ Bu değerler doğru matematik ve istatistik yöntemler kullanıldığında perakendeciye ticari alan potansiyelini ve işletmenin verimlilik değerlerini gösterir.

¹⁶⁴ Serkan Kılıç, “Perakende Gıda İşletmelerinde Özel Markalı Ürünler”, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s. 16.

¹⁶⁵ Mehmet Doğan, **Temel Büyük Türkçe Sözlük**, 10.Baskı, s, 172,

¹⁶⁶ Varinli, a.g.e, s. 140.

2.3.1.2. Ekonomi

Perakendecilerin yatırım kararında makro planda birinci öncelik olarak bir ülkenin gayri safi milli hâsıla değeri, bu değerin büyüüp büyümediği dikkate alınmalıdır. Bir ülkenin gayri safi milli hâsıla değerinin artışı harcanabilir gelirde büyümeye ve perakende satışlarda artışa işaret eder.¹⁶⁷ Bölgesel ölçekte de gayri safi milli hâsıla değerlerine ulaşmak mümkün ve gereklidir. Bir başka önemli ekonomik değer de faiz hadleridir. Faiz oranlarının artması perakendecilerin vadeli ürün maliyetlerini arttırmaktadır.¹⁶⁸ Ülke yahut bölge enflasyon oranı da perakendecilerin dikkate alması gereken ekonomik faktörlerdir. 2000 yılı öncesi ülkemizde yaşanan yüksek enflasyon oranları perakendecileri stoklardan para kazanma anlayışına itmiş, buradan elde edilen yüksek kârlar yüzünden de operasyonel verimlilik göz ardı edilmiş yahut ikinci plana itilmiştir. 2000 yılların başında pey der pey düşmeye başlayan enflasyona rağmen pek çok perakendeci işletme alışkanlıklarını değiştirmekte gecikmiştir.

2.3.1.3. Kültür

Fransızca kökenli olan kültür kelimesi birçok anlamla birlikte bir topluma ait düşünme, algılama ve değer oluşturmada etkili faktörlerin bütünü olarak tanımlanmaktadır.¹⁶⁹ Bir toplumun kültürel değerleri o toplumun alışveriş tutum ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Tüketiciler alışveriş yaptıkları ortamda rahat hareket etmek istemektedirler. Bu rahatlığı onlara sağlayabilmek için perakendecilerin toplumun dilini ve kültürünü iyi anlaması icap eder. Perakendecilerin her ne kadar belli konularda dönüştürücü etkisi olsa da toplumun alışkanlıklarını ve değerlerini dikkate almaları zorunluluktur.¹⁷⁰ Uzun yıllardır paketli bakliyat ürünlerinin raflarda olmasına rağmen açık bakliyatların tercih

¹⁶⁷ Hülya Alpay, “Perakendecilikte Yer Seçimi ve Kocaeli’nde Bir Uygulama”, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s. 48.

¹⁶⁸ Kenan Aydın, **Perakende Yönetiminin Temelleri**, 2.Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2007, s. 154.

¹⁶⁹ Doğan, a.g.e, s. 500.

¹⁷⁰ Alpay, a.g.e, s. 49.

edilmesi sadece fiyata bağı bir unsur değildir. Tüketiciler ürünün kalitesini dokunarak anlamak istemektedir. Bu sebeple gelir düzeyi yüksek semtlerdeki perakende mağazalarında bile açık ürünlere yer verilmektedir.

Ülkemizde yatırım yapan yabancı perakendecilerin bir kısmı bu değerleri dikkate almakta, bir kısmı ise bu hususlarda küresel alışkanlıkları ile hareket etmektedirler. Kipa (Tesco) İzmir mağazalarında alkollü içkiler satılmakta iken Konya mağazasında bu ürünlere yer verilmemektedir. Tansaş Levent, Carrefour İstinye gibi istisnai mağazalar hariç yerli ve yabancı perakendeciler domuz etinden mamul ürünleri satmamaktadır. Bu ürünlerin satılmaması sadece talep yetersizliğinden ziyade gösterilen müşteri tepkisidir. Yine Japonya ve Çin’de taze gıdaların perakende satışında farklı usuller uygulanmakta ve bu usuller yabancı perakendeciler tarafından da tatbik edilmektedir.

2.3.1.4. Rekabet

Rekabet gerek ciolar ve kârlılık üzerinde olumsuz etki yapan bir faktördür. Perakende işletmeler standart ürün satmaları sebebi ile rekabet içerisine girdiklerinde fiyat rekabeti çok ön plana çıkmaktadır. Fiyat rekabetine giren perakendeciler ciro ve müşteri kaybına uğramamak için acımasızca ve çoğu zaman gereksizce bir rekabet içerisine girmektedir. Perakendeciler açısından rakiplerin sayısı, büyüklüğü, güçlü ve zayıf yönleri, hedefleri, rekabet yöntemleri dikkatle incelenip değerlendirilmesi gereken bilgilerdir.

2.3.1.5. Altyapı

Tüm dünyada perakende sektörünün asıl gelişimi, perakende devrimi olarak da adlandırılan 1980 sonrasında olmuştur. Kuşkusuz bu gelişme de bilgisayar ve internet teknolojisinin etkisi büyüktür. İnternet alt yapısı olmaksızın perakende zincirlerinin üst düzey verimlilikle çalışmaları mümkün değildir. Kuşkusuz alt yapı

kavramı kanun ve yasaları da içine alan, ticari yasal altyapı, nakliye maliyetlerini belirleyen ulaşım alt yapısı, teknolojik alt yapı gibi pek çok alt unsura ayrılmaktadır.

Özellikle yabancı yatırımcılar için kanuni güvenceler başta olmak üzere yasal alt yapı son derece önemlidir. Hatta Amerika gibi eyalet sistemlerinin olduğu ülkeler eyaletler arasında bile farklı kanun ve yönetmelikler uygulanabilmektedir.¹⁷¹

Perakendecilerin önemli masraf kalemlerinden olan taşımacılık da doğrudan alt yapı çalışmalarına bağlıdır.¹⁷² Örneğin ülkemizde demiryollarının modernizasyonu ve optimizasyonu sonucu elde edilebilecek verimlilik tüm ticareti ve perakendeciliği etkileyebilecek düzeydedir. Bu sebeple kimi yatırımcıların demiryollarının özelleşme ihtimaline karşı lojistik maliyetleri temelinden etkileyebilecek böylesi bir gelişme için proje geliştirmeye çalıştıkları bilinmektedir.

2.3.1.6. Talep

Perakende işletmelerin kuruluş yeri kararlarında dikkate alınması gereken unsurlardan birisi de taleptir. Talep genellikle demografik bir özellik olarak değerlendirilip satın alma gücü ile ölçülmeye çalışılan istatistikî bir değerdir.¹⁷³ Oysa bireysel ve toplumsal talebi oluşturan tek ölçü satın alma gücü paritesi değildir. Farklı toplumların harcama tutum ve alışkanlıklarının birbirinden oldukça farklı sonuçlar doğurduğu bilinmektedir. Mesela Çinliler ister çok kazansınlar isterse az kazansınlar tüketmekten çok tasarruf etme eğilimindedirler. Dünyanın her yerinde göçmen ve muhacirlerin yerleşik unsurlara göre daha çok tasarruf etme özelliği tespit edilmektedir. Bunun yanı sıra toplumsal gelişmeler karşısında da geliştirilen tepkiler farklı olabilmektedir. Ülkemizde yaşanan ekonomik krizlerde, geçmiş yıllarda stoklama eğilimi bariz bir biçimde görülürken 2008 yılında yaşanan global ekonomik krizin etkileri gösteren araştırmalar bu eğilimin tamamen ortadan kalktığını göstermektedir.

¹⁷¹ Aydın, a.g.e, s. 158.

¹⁷² Alpay, a.g.e, s. 51.

¹⁷³ Aydın, a.g.e, s. 156.

Elbette toplumsal talep eğilimlerini de yapılacak istatistikî çalışmalarla bir yere kadar tespit etmek mümkün olacaktır. Fakat çeşitli vesilelerle mükerrer kere ifade ettiğimiz gibi, hiçbir ekonomik ve istatistik veri %100 kesinlikte bir yargı oluşturmak için yeterli olmayacaktır. Bu sebeple ticari faaliyetlerde, yatırımcı ve yöneticilerin ticari kavrayış, zekâ, fetanet gibi kişisel özelliklerin etkileri söz konusu olacaktır.

2.3.1.7. Yaya ve Araç Trafiği

Müşterilerin mağaza tercihlerinde mesafe faktörü 100 yıldır bilinen ve bilimsel literatüre girmiş bir konudur. Ancak özellikle karmaşık metropollerde durum son derece karmaşık bir hal almaktadır. Yapılan araştırmalar tüketicilerin büyük kısmının oturdukları semtten alışveriş yaptığını göstermektedir.¹⁷⁴ Günümüzde yapılan araştırmalar; özellikle düşük SES sınıfına dâhil müşterilerin olduğu bölgelerde, müşterilerin 250 m uzaklığa kadar yürüme mesafesini mağaza tercihlerinde dikkate aldıklarını göstermektedir.¹⁷⁵ Yani merkezden çizilen 250 m yarıçap içerisindeki alan açılacak ya da mevcut bir mağazanın birincil ticaret alanını oluşturmaktadır. Fakat oturdukları semtlerin dışında da insanlar alışveriş yapmakta olup yoğun yaya trafiği perakendecileri doğrudan ilgilendirmektedir. Yoğun yaya trafiğinin olduğu bölgelere toplu taşıma araçlarının duraklarının yakınlık ve uzaklığı da önemli bir faktördür.¹⁷⁶

Günümüzde otomobil sahibi olan kişiler yakın yahut uzak mesafelere özel araçları ile gitmektedirler. Bu sebeple araç trafiği, trafiğin akış yönü, bölünmüş yol olup olmadığı, trafik sıkışıklığı, park yeri, otopark olup olmaması gibi pek çok faktör perakendecileri etkilemektedir. Hatta bir yolun güzergâhının kısmen yahut tamamen değişimi halinde mevcut tüm değerler de değişebilmektedir.

¹⁷⁴ Azabağaoğlu, a.g.e, s. 147.

¹⁷⁵ Azabağaoğlu, Dursun, a.g.e, s. 3.

¹⁷⁶ Özdemir. a.g.e, s.43.

2.3.2. Yer Seçiminde Bilimsel Veri ve Analizlerin Kullanılması ve Tahmini Ciro Hesaplama Yöntemleri

Mağaza yeri seçiminde yüksek isabet sağlayabilmek için farklı birçok değerlendirme metodu geliştirilmiştir. Bu konu hakkında yapılan ilk analiz çalışmaları 20. yüzyılın başlarında Reilly ve Converse (1929) tarafından yapılmıştır. Adı geçen araştırmacılar birbirinden farklı iki şehirde yer alan alışveriş merkezleri yahut yerlerinin müşteriler tarafından tercih edilme ihtimallerini hesaplayan ve çekim modeli diye adlandırdıkları bir model geliştirmişlerdir. Daha sonra bu modelin eksikliklerini gidermek amacı ile Huff tarafından daha kapsamlı bir model oluşturulmuştur. Huff'un geliştirdiği model müşterilerin mağaza tercihlerinin mağaza çekim gücü ve müşterinin mağazaya uzaklığına bağlı olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu bağlamda yapılmış bazı önemli çalışmalar; Serra ve Colome (2001), Drezner (2002), Okunuki ve Okoba (2002), Daşcı ve Laporte (2005), Fernandez (2006), Silva ve Serra(2007), Nagi ve Salhi(2007), Aboliaan (2007) 'ın belirtilen yıllarda yapmış oldukları çalışmalardır.¹⁷⁷

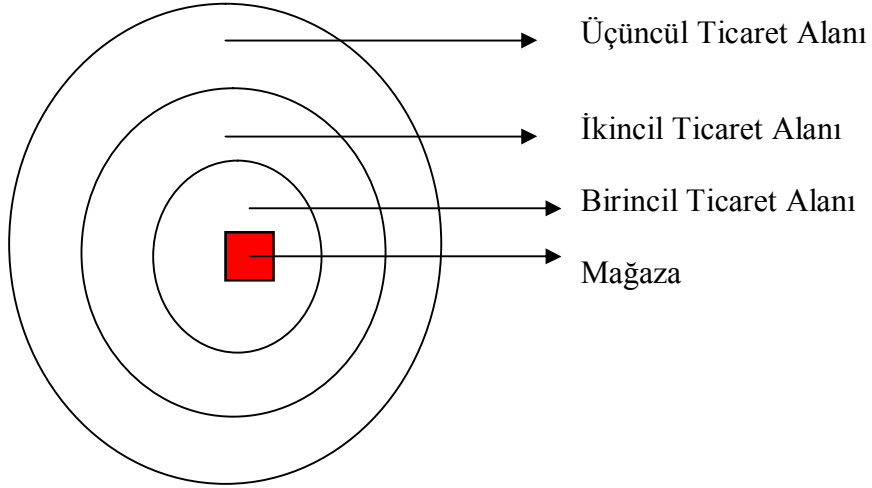
2.3.2.1. Ticari Alan Analizi

Bir coğrafi bölgede mevcut ya da açılacak bir mağazanın müşterileri etkisi altına aldığı alan ticari alan olarak tanımlanır.¹⁷⁸ Ticari alan mutlak bir kavram değildir. Toplumsal değişimler, ekonomik koşullar, teknolojik değişimler gibi çeşitli etmenlerin değişimi ile ticari alan da değişir. Bu sebeple ciro tahmin analizi yaparken mevcut verilerden yola çıkılmalı ancak ilerleyen yıllar boyunca değişim ve dönüşümler izlenerek dikkate alınmalıdır. Ticaret alanı analizi yapılırken mağaza merkeze alınarak dairesel katmanlar oluşturulur ve üç farklı karakterdeki bölge için değerler oluşturulur. (Bkz Şekil 11)

¹⁷⁷ Burçin Bozkaya, Seda Yanık, **Mağaza Yer Seçimi Optimizasyonu İçin CBS Tabanlı Karar Destek Sistemi**

¹⁷⁸ Özdemir, a.g.e, s. 40.

Şekil:11 Ticaret alanı Analizi



Kaynak: Şuayip Özdemir. “Müşteri Odaklı Mağaza Yönetimi” Nobel Kitap Dağ. A.ş, 2006, s 40

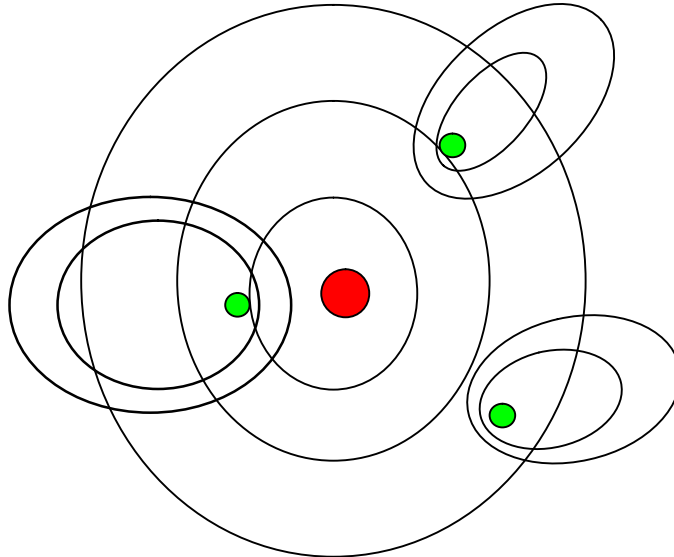
Ülkemizde konu hakkında yapılan çalışmalarda bu alanların büyüklüğü hakkında birbirinden çok farklı değerler verilmektedir. Bunun sebebi konu hakkında yapılan yayınlarda ülkemiz koşulları dikkate alarak çalışma yapmak yerine konu hakkında yayın yapmış yabancı yazarların (Berman ve Evans, Levy ve Barton, Roca vb) ilgili kitap ve makalelerine atıf yapılmasıdır. Literatürde birincil ticaret alanı mağaza çekim gücünün en yüksek olduğu yürüme mesafesi içerisindeki alandır. Bu mesafe yukarıda da ifade ettiğimiz gibi çeşitli kaynaklarda 1,5- 2 km.den 5–8 km.ye kadar farklı değerlerde verilmektedir. Oysa Azabağaoğlu ve Dursun tarafından İstanbul’da yapılan bir çalışma birincil ticaret alanının 250 m.ye, ikincil ticaret alanının da 1,5–2 km.ye kadar indiğini göstermektedir.¹⁷⁹

Birincil ticaret alanı mağazanın toplam satışlarının %50-60’ının gerçekleştiği alan, ikincil ticaret alanı, satışın %20-30’unun gerçekleştiği alan, üçüncül ticaret alanı ise satışların %10-30’unun gerçekleştiği alandır. Bu sınıflandırma aynı zamanda müşterilerin mağaza seçiminde 2. ve 3. mağaza tercihlerini de

¹⁷⁹ Dursun Azabağaoğlu, a.g.e, s. 3.

göstermektedir. Bir müşteri günlük ihtiyacını birinci ticaret alanındaki bir perakendeciden temin ederken, haftalık ve aylık alışverişini ikincil ve üçüncül ticaret alanından temin etmektedir. Kanaatimize göre ticaret analizi modelinin bir eksik tarafı da modelin dairesel yahut eliptik olarak kurgulanmasıdır. Oysa ticaret alanı çekim alanı tıpkı uyduların güneş ile arasında oluşan çekim alanı gibidir. Şehir merkezinin ticaret alanı üzerinde periferden (çevreden) centrale (merkeze) doğru yönelen bir çekim alanı oluşur. Merkezkaç kuvvetler merkeze yönelme eğilimindedir.

Şekil:12 Ticaret alanı Modeli



Kaynak: Şuayıp Özdemir. “Müşteri Odaklı Mağaza Yönetimi” Nobel Kitap Dağ. A.ş, 2006, s 40

Yine gözden kaçırılmaması gereken bir husus da mağaza çekim güçlerinin birbirine eşit olmadığı gerçeğidir. Mağaza çekim kuvveti de ürün çeşitliliği, mağaza marka imajı, fiyat endeksi, demografi ve nüfus dağılımı gibi faktörlere de bağlıdır.¹⁸⁰ Ticaret alanı değerlemesinde Berman ve Evan’ın belirlendikleri ana faktörler tablo 7 de gösterilmiştir.

¹⁸⁰ Alpay, a.g.e, s. 55.

Tablo 7.12 Ticaret Alanı Değerlendirmesi

Nüfus Büyüklüğü ve Özellikleri Toplam nüfus ve yoğunluk Yaş dağılımı Ortalama eğitim düzeyi Ev sahiplerinin oranı Toplam Harcanabilir gelir Kişi başına harcanabilir gelir Mesleklerin dağılımı Eğilimler Kullanılabilir İş Gücü Yönetim için gerekli iş gücü Stajyer yöneticiler Üniversite mezunları Dışarıdan gelebilecek eğitilmiş iş gücü Alandaki ve ülke genelindeki iş gücü Büro elemanları Kaynakların Arz Sınırı Dağıtım maliyetleri Değişim zamanı Üreticilerin ve toptancıların sayısı Mamul hatlarının kullanılabilirliği Tutundurma Medyalar sıklıklar ve kullanılabilirliği Maliyetler	Ekonomik Temeller Baskın endüstri Değişik endüstriler Büyüme tahminleri eğilimleri Mevsimsel dalgalanmalar Kredi kullanma ve finansal kolaylıklar Rekabet Durumu Mevcut rakiplerin büyüklükleri Rakiplerin zayıf ve güçlü yanları Kısa ve uzun vadeli bakış Pazarın doymuşluk seviyesi Mağaza yerleri Kuruluş yerleri sayısı ve tipleri Ulaşım imkanı Satın alma veya kiralama fırsatları Sınırlar Maliyetler Yasal Düzenlemeler Vergiler Lisans ve patentler Uygulamalar Asgari ücretler Sınırlamalar, yasaklar
İşe yaramayan medya	

Kaynak: Hülya Alpay, “Perakendecilikte Yer Seçimi ve Kocaeli’nde Bir Uygulama” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s58

2.3.2.2. Analog Yöntemi Analizi

Analog yöntemi; yeni açılacak bir mağazanın satış potansiyelini belirlemek için o noktaya benzer, zincire ait başka bir mağazayı referans alıp tahminde bulunmasına dayanmaktadır. Sistem bir Kroger çalışanı olan William Applebaum tarafından geliştirilmiştir.¹⁸¹ Bu yöntemin başarılı sonuçlar verebilmesi için seçilen referans mağazanın türedi mağaza ile yüksek uyumluluğu şarttır. Bir kıyas

¹⁸¹ Alpay, a.g.e, s. 87.

hesaplaması olan Analog yönteminde kıyas metodunda esas olan illet benzerliği gözden kaçırılmamalıdır.

Analog yöntemi ile mağaza potansiyelinin hesaplanmasında şu aşamalar takip edilir:

- (1) Referans mağaza belirlenmesi. Mevcutların içinde muhtemel olana en yakın olan mağaza isabet ile tespit edilmelidir.
- (2) Referans mağazanın ticaret alanındaki müşteri özelliklerinin belirlenmesi (Customer-Spotting-Analysis)
- (3) Analog mağazanın çekim gücünün hesaplanması¹⁸²

Günümüzde coğrafi bilgi sistemleri (GIS), müşteri anketleri, sadakat kart verileri vs Analog yöntemle mecz edilerek kullanılmaktadır.

2.3.2.3. Çoklu Regresyon Analizi

Yer seçimi ile ilgili meselelerin karmaşık hale gelmesi nedeni ile daha karmaşık analiz yöntemleri geliştirilmiştir. Çoklu regresyon analizinde analog yöntemdeki gibi tek bir mağazanın değil zincire ait tüm mağazaların verilerinden faydalanılmaktadır. Regresyon analizinin uygulanabilmesi için en az 30–40 mağaza verisine ihtiyaç duyulacağı belirtilmektedir.¹⁸³ Regresyon analizi regresyon denklemi denilen bir hesaplama metodu ile hesaplanır. Regresyon denkleminde bağımlı değişken olan mağaza satış tahmini, bağımsız değişkenler (ticaret alanının potansiyeli, imaj, erişim, görünürlük, rakiplerin gücü) ve regresyon katsayı ile ortaya çıkarılır. Matematiksel olarak denklem şu şekilde ifade edilir.

$$\text{Satışlar} : a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n$$

Formülde; a: regresyon sabitini, b: regresyon katsayılarını, x:bağımsız değişkenlerini ifade etmektedir.¹⁸⁴

¹⁸² Aydın, a.g.e, s. 162.

¹⁸³ a.g.e, s. 168.

¹⁸⁴ Alpay, a.g.e, s. 92.

2.3.2.4. Çekim Modelleri Analizi

Newton'un gök cisimleri çekim yasasından uyarlamak sureti ile araştırmacı William J. Reilly tarafından perakende çekim yasası (Law of Retail gravitation) denilen model oluşturulmuştur. Bilindiği üzere Newton'un gök çekim yasası; iki gök cisminin birbirlerini kütleleri toplamı ile doğru orantılı, aralarındaki mesafenin karesi ile ters orantılı olarak çekmektedir şeklinde ifade edilmektedir. Müşteri tercihinin, mağaza ya da alışveriş bölgesi ne kadar büyük, müşterinin mekâna mesafesi ne kadar kısa ise o nispette ve güçte tezahür edeceği düşünülmektedir. Mekânsal etkileşim metodu olarak da adlandırılan bu yöntemde deterministik (değişmez zorunluluklar) değil probalistik (olasılığa dayalı) bir yaklaşım söz konusudur. Bir başka ifade ile müşterilerin birden çok mağazayı tercih ve ziyaret etme olasılığı olduğunu varsayar.¹⁸⁵

Çekim yasaları Reilly'den sonra, Converse, Christaller ve Huff tarafından revize edilip geliştirilmiştir. Reilly iki kentin ortasında yer alan müşteri topluluğunun (kasaba da yaşayanların) alışveriş yaparken hangi mağazayı tercih edeceği sorusunu cevaplamaktadır. Yasaya göre çekim kanunları çerçevesinde iki kent arasında bir kırılma noktası oluşur ve müşteriler bu kırılma noktasındaki konumlarına göre hareket ederler. Bu söylenenler matematiksel formülle şu şekilde ifade edilmektedir.¹⁸⁶

$$Dab: \frac{d}{\sqrt{1 + \frac{Pb}{Pa}}}$$

Dab: Kırılma noktası
d: İki şehir arasındaki uzaklık
Pa: A kentinin nüfusu
Pb: B kentinin nüfusu

Paul D. Convers ise çekim yasasını iki ticaret/alışveriş merkezi arasında uygulanabilir bir hale dönüştürmüştür. Converse iki ticaret merkezi arasında

¹⁸⁵ Aydın, a.g.e, s. 162.

¹⁸⁶ Özdemir, a.g.e, s. 39.

müşterilerin ilgisiz kaldığı bir kırılma noktası olduğunu varsayarak çekim yasasını formüle etmiştir.¹⁸⁷

$$Da: \frac{Dab}{1 + \sqrt{\frac{Pb}{Pa}}}$$

Db: A ve B ticaret merkezi arasındaki
Dab: İki ticaret merkezi arasındaki mesafe
Pb: B bölgesinin nüfusu
Pa: A bölgesinin nüfusu

Tıpkı Reilly çekim yasasında olduğu gibi Convers kırılma noktası teorisi de müşteri tercihlerini ve mağaza satış potansiyelini bütünü ile açıklayıcı değildir. Özellikle büyük şehirleri kozmopolit yapısı tek varsayımlı modellerle izah edilememektedir. Mesela trafik keşmekeşinin yaşandığı büyük şehirlerde çoğu zaman mesafe yerine ulaşım zamanı daha anlamlı bir değer olarak ortaya çıkmaktadır.

Christaller, Reilly çekim yasasını hangi perakende işi için hangi yerleşim bölgesi daha uygun olacaktır sorusu ile yorumlamıştır. Christaller özetle merkezi yerlerin çekim güçlerinin farklı olduğu ve aralarında hiyerarşik bir ilişki olduğunu ifade etmekte ve bu yüzden de gündelik ihtiyaçların, kolayda malların her perakende noktasında satılması mümkün iken beğenmeli mallar için da büyük merkezlerin tercih edildiğini belirtmektedir.¹⁸⁸

David L. Huff çekim modelinin odağına müşterileri yerleştirip formüle etmiştir. Huff ürün müşteri için ne kadar önemli ise göze alacağı seyahat mesafesinin de o oranda artacağını belirtmektedir. Yani beğenmeli mallar için uzak mesafeleri kat etmeyi göze alan müşteriler kolayda mağazalar içinse en yakındaki alışveriş noktasını tercih ederler.

¹⁸⁷ Alpay, a.g.e, s. 98.

¹⁸⁸ a.e, s. 101.

2.3.2.5. Perakende Doyum İndeksi

Herhangi bir ürün veya ürün grubu için pazarın doyum oranını hesaplamak için kullanılan perakende doyum indeksi aynı zamanda pazarın toplam potansiyelini de ortaya çıkarmaktadır. Bir ürünün yahut ürün grubunun doyum indeksinin düşük çıkması halinde satış fırsatları ve başarı şansı var demektir. Perakende doyum indeksinin matematiksel formülü aşağıdaki gibi ifade edilmektedir.¹⁸⁹

$$IRS1 = \frac{C1 \times RE1}{RF1}$$

IRS1: Alan 1 için perakende doyum indeksi
C1: Alan 1'deki müşterilerin sayısı
RE1: Alan 1'deki müşteri başına perakende harcamalar
RF1: Alan 1'deki perakende satış alanları

Perakende doyum indeksini tümevarım yahut tümden gelim yaklaşımları ile birlikte kullanarak muhtemel mağaza potansiyellerini açığa çıkartmak mümkündür. Ancak bu yöntem kullanıldığında sağlıklı sonuçlar elde edebilmek için veri sayısını yüksek tutmak ve verileri heterojen seçmek gerekmektedir.

2.3.2.6. Kontrol Listeleri

Bu yöntem mağaza açılması planlanan mekân ile ilgili çeşitli nicel değerlerin tespit edilmesi ve ağırlıklandırılması esasına dayanmaktadır. Basit ancak oldukça işlevsel bir yöntemdir. Kontrol listesi; rekabet, maliyet, planlanan mağazaya ulaşılabilirlik, nüfus ve demografi gibi unsurlardan oluşur.

Uygulamada şu adımlar sırası ile takip edilir. Kuruluşu planlanan perakende noktası için önemli olan faktörler tespit edilir. Bu faktörler perakendeciden perakendeciye değişik olacaktır. Bir indirim mağazası için, yakınlık ve yaya trafiği önemli iken hipermarket için bu unsurlar birinci derecede önemli değildir. Daha sonra bu faktörler ağırlıklı bir puan sistemi ile puanlandırılır ve en sonunda da puan

¹⁸⁹ Aydın, a.g.e, s. 176.

hesaplaması yapılarak yerin potansiyeli, uygun bir yer olup olmadığı gibi hususlarda karara varılır.¹⁹⁰

2.3.2.7. Coğrafi Bilgi Sistemleri

Coğrafi bilgi sistemleri (GIS: Geographic Informations Systems) kültürel ve fiziksel coğrafya bilgilerinin bilgisayar programlarına yüklenilmesi ve analiz edilerek yorumlanmasıdır. Programa coğrafi veriler, trafik bilgileri, demografik bilgiler, etnik yapı, tüketim alışkanlıkları gibi işe yarayabilecek her türlü veri girişi yapılır. Birçok GIS sistemi, daha güzel ve tekin görünüm sağlayan, haritalama ve interaktif grafik modellerdir ¹⁹¹

Dünyada ve Türkiye’de GIS/CBS temelinde karar destek sistemlerini kendi iç bünyelerinde kullanan perakendeciler mevcut olduğu gibi, danışmanlık/araştırma şirketlerinden de bu konuda destek alan perakendeciler mevcuttur. CBS temelli karar destek sistemleri sadece yeni yer seçiminde değil mevcut mağazaların optimizasyonunda ve rotalama işlemlerinde de kullanılabilir. ¹⁹²

2.3.2.8. Karma Analizler

Çalışmamızda birçok kere vurguladığımız gibi, günümüzde her ne kadar perakendecilik bilimsel veri ve istatistikler olmaksızın yapılamaz duruma gelmişse de istatistik rakamlar perakende de başarıyı taahhüt etmemekte sadece doğru kullanılması halinde başarı yüzdesini arttırmaktadır. Mağaza yer seçiminde isabetli sonuçlar alabilmek için oluşturulan yöntemler; hesaplamalar ve kıyas ile oluşturulan tahmini çalışmalardır. Bu tahmini çalışmalar insanların psikolojik ve sosyal farklılıkları nedeni ile hep bir yanılma payı içerirler. Ancak deneyimli yöneticileri bu yanılma payını asgariye düşürmek için hitap edecekleri toplumu yakından tanımaya çalışır ve meselenin sosyal boyutunu göz ardı etmezler. Elde edilen çeşitli verileri

¹⁹⁰ Alpay, a.g.e, s. 71.

¹⁹¹ Alpay, a.g.e, s. 80.

¹⁹² Bozkaya ve Yanık, a.g.e, s. 16.

kendi bilgi, tecrübe ve sezgileri ile harmanlayarak daha isabetli kararlar almaya çalışırlar. Bu sebeple burada anlatılan yöntemlerin güçlü yanlarının derlenerek işletmelerin kendilerine özgün karma analiz yöntemleri ortaya çıkmaktadır.

2.4. LOJİSTİK VE DEPOLAMA VERİMLİLİĞİ

Perakende sektöründe ürün ve hizmetin devamlılığını sağlamak, karlılığı arttırmak gibi çeşitli sebeplerden dolayı ürünlerin depolanması gerekmektedir. Perakende işletmenin şube sayısı artıp ticari hacmi genişledikçe lojistik ve depolama süreçlerinin önemi artmaktadır. Günümüzde marketler, özellikle indirim marketleri bir lojistik firması gibi çalışmaktadır. Operasyonel verimliliğin belirleyici unsur olduğu günümüzde depo-lojistik süreç ve sistemlerinin verimlilik esasına göre düzenlenmesi zorunluluktur.

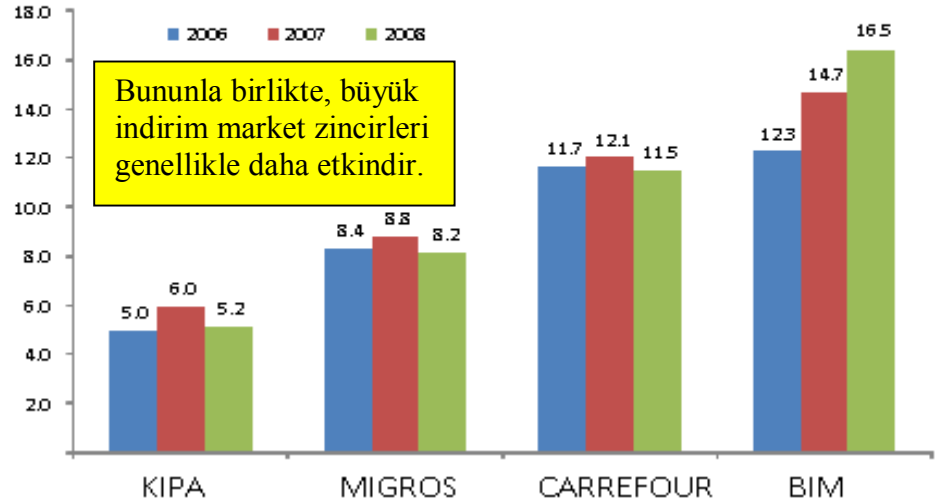
2.4.1. Stok Yönetimi ve Depo Verimliliği

Stok ve stok yönetimi perakendeciler için temel işletme süreçlerinden birisi olup, çoğu perakendeci işletmenin de azami verimliliği sağlamakta zorlandığı bir meseledir. Stok problemi basit olarak; bir ürünün tedarik zincirinde bir basamak geride olan zincir üyesinden (tedarikçiden) *ne zaman* ve *ne miktarda* sipariş edilmesi gerektiğine ilişkin problemi içermektedir. Fakat stok yönetimine ilişkin problemler, talepteki belirsizlikler, sipariş miktarını belirlemekteki aksaklıklar, tedarik zincirindeki üyeler arasındaki sevkiyat sürelerindeki değişkenlikler ve aksaklıklar nedeniyle oldukça karmaşık hale gelebilmektedir. Tedarik zincirlerinde en doğru stok kararlarının verilebilmesi amacına yönelik pek çok matematiksel model önerilmiştir (örn, Chen ve diğerleri (2000), Chandra ve Kumar (2001), Herer ve diğerleri (2002), Khouja (2003) ve Lau ve Lau (2003)).¹⁹³ Günümüz koşullarında stok devir hızı tüm perakendeci işletmeler için hayati önem kazanmış toplam verimliliğin en önemli bileşeni olarak kabul görmüştür. Perakende sektöründe özellikle

¹⁹³ Bülent Sezen, “Tedarik Zincirinde Stok Yönetimi Problemleri İçin Elektronik Tablolar Yardım ile Simülasyon Uygulaması”, **Yönetim ve Ekonomi**, C.11 S.1, Yıl: 2004, s. 1.

hipermarket ve indirim marketleri yüksek stok devir hızı prensibine uygun olan iş modelleridir. Şekil 13 de görüleceği gibi yüksek devir hızına sahip olan BİM rakipleri karşısında avantajlı konumdadır ve bu avantaj büyüme sürecinde de BİM'e çok ciddi bir üstünlük kazandırmaktadır.

Şekil:13 Türkiye'deki Ulusal Market Zincirlerinin Stok Devir Hızları



Kaynak: Ethan s. Snick, MVI :Management Venturess Inc, Adapting to the Retail Market in 2020 Sunumu, s8

Her ne kadar enflasyonist ekonomilerde stoklar üzerinden kazanç sağlanması mümkün ise de günümüz modern perakendecilik anlayışında ürünlerin asgari stoklama azami satış hızı esas kabul edilmektedir. Perakendecilikte stok verimliliğini ifade/ölçmek için sıkça başvurulanan kavram stok devir hızıdır. Stok devir hızı; belli bir zaman biriminde (yıl, ay) stokların kaç kez devredildiğini gösteren rakamdır¹⁹⁴. Satış kaybı yaşanmadığı, satış fırsatları kaçırılmadığı sürece stok devir hızının yüksek olması arzulanır. Stok devir hızı aşağıda gösterilen formülle hesaplanmaktadır.

$$\text{Stok Devir Hızı} = \frac{\text{Net Satışlar}}{\text{Ortalama Stoklar}}$$

¹⁹⁴ Aydın, a.g.e, s. 193.

Stok devir hızı önemli bir kriter olmakla beraber işletme için yeterli bir ölçüt değildir. Çünkü perakende işletmeler için en büyük yatırım stoklara yapılmaktadır ve yatırımcılar için yatırımın dönüş hızı temel bir kriterdir. Daha doğru ölçü yatırımın dönüş hızıdır. Düşük enflasyon ortamında depoda bekleyen ürünlerin miktarı arttıkça toplam varlıkların ve öz sermayenin karlılığı azalır.¹⁹⁵ Perakende sektöründe stoklara yapılan yatırımların dönüşü GMROI (Gross Margin Return on Investment) kısaltması ile ifade edilir. Yani GMROI= Brüt Kar Yüzdesi x Stok satış rasyosu'dur.¹⁹⁶

$$GMROI = \frac{\text{Brüt Kar}}{\text{Net Satışlar}} \times \frac{\text{Net Satışlar}}{\text{Ortalama Stoklar}} = \frac{\text{Brüt Kar}}{\text{Ortalama Stoklar}}$$

Stok yönetiminde fazla stok bir sorun olduğu gibi yetersiz stok (stock out) ile oluşan satış kayıpları da sorunun bir parçasıdır. ABD'de yapılmış bir analiz çalışmasına göre stoksuzluk nedeni ile yaşanan satış kaybının oranı %8 ila %12 arasında değişebilmektedir.¹⁹⁷ Bu orandaki kayıp perakende işletmeler için son derece önemlidir. Bu sorunun aşılabilmesi için zincir mağazalarda gelişmiş bilgisayar programları kullanılmaktadır. Ancak küçük işletmeler için böylesi bir yatırım fazla olabilmekte, kısıtlı işletme sermayesi bu tür yatırımlarla eriyebilmektedir. Bu sebeple küçük işletmelerin elektronik tablolar kullanarak bu işlemleri yapmaları mümkün ve faydalı gözükmektedir. “*Elektronik tablolar (MS Excel, Quattro Pro, Lotus 123, vb.), nispeten daha kolay elde edilebilir ve kolay öğrenilebilir olmaları nedeniyle, genellikle pahalı entegre programlara (Enterprise Resource Planning, ya da kısaca ERP, yazılımlarına) yatırım yapmak istemeyen küçük ve orta ölçekli işletmelerde yaygın olarak kullanılmaktadır*”.¹⁹⁸

Stok verimliliği için alınabilecek tedbirleri şu şekilde sıralayabiliriz.

¹⁹⁵ Özdemir, a.g.e, s. 64.

¹⁹⁶ Aydın, a.g.e, s. 188.

¹⁹⁷ Ertuğrul Ergün, “Ürün Kategorileri Arasındaki Satış İlişkisinin Birliktelik Kuralları Ve Kümeleme Analizi İle Belirlenmesi ve Perakende Sektöründe Bir Uygulama” Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, s. 24.

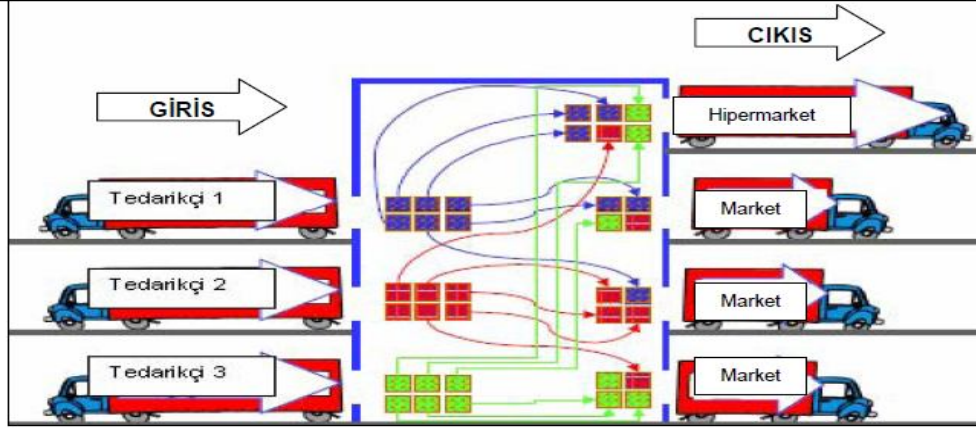
¹⁹⁸ Sezen, a.g.e, s. 3.

1. Personelin konu hakkında bilgilendirilmesi ve eğitilmesi sağlanmalıdır. Basit stok hesaplarını yapabilecek düzeye çıkarılıp optimal stok yönetimi bilincinin oluşturulmalıdır.
2. Stok takip programlarının etkin bir biçimde kullanılması sağlanmalı, etkin bir raporlama sistemi oluşturulmalıdır.
3. Stok verimsizliği özellikle devir hızı düşük ürünler yüzünden oluşur. Bu sebeple gerek raf diziliminde gerekse demirbaş alım/kullanımında azami verimlilik sağlayacak demirbaşların kullanılması. Örneğin: düşük devir hızı olan kozmetik ürünleri optimum seviyede stoklamaya çalışıldığında görsel kusurlar ortaya çıkmakta ve satış kaybı yaşanabilmektedir. Hâlbuki asgari stok alacak biçimde seçilecek demirbaş malzeme (dar ve şık raflar) ile bu sorun aşılabılır.
4. En fazla ürün stoklaması yapılan teşhir alanlarında, sergilenecek ürünlerin ve sergi biçimlerinin doğru seçilmesi
5. İşletme finans imkânları ve ihtiyaçları doğrultusunda merkezi depolama ve lojistik uygulamalar verimliliği arttırabilir.
6. Elektronik Veri Değişim Sistemleri (EDI) yahut popüler ismi ile B2B perakende sektöründe hızla yaygınlaşan ve stok verimliliğini arttıran uygulamalardandır.¹⁹⁹
7. Kimi firmalar x-dock yada Cross-docking olarak adlandırılan, lojistik işlemlerinin lojistik firmalarına yaptırarak (out source) stok ve lojistik verimliliği sağlayabilmektedir.²⁰⁰

¹⁹⁹ Varinli, a.g.e, s. 132.

²⁰⁰ Ozan Ateş, “Perakendecilik Sektöründe Zincir Mağazalarda Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi: Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007, s. 138.

Şekil: 14 Cross-Docking uygulamasının şematik gösterimi



Kaynak: Agostino g Bruzzone, Enrico Boca Logistics and Process Solutions for Supply Chain Fresh Food in Retail. [http://www. Liophant.org/hms2006/hms2006_f9.pdf](http://www.Liophant.org/hms2006/hms2006_f9.pdf) Erişim t: 22.12.2009

8. Depo yerleşim düzeni ve elleçleme sistemlerinin azami verimlilik sağlayacak biçimde optimizasyonu²⁰¹ verimliliği arttırmaktadır. Ürünün devir hızı ve cinsi dikkate alınarak depo yerleşim düzen ve planları oluşturulmalıdır.

2.4.2. Lojistik Yönetimi Verimliliği

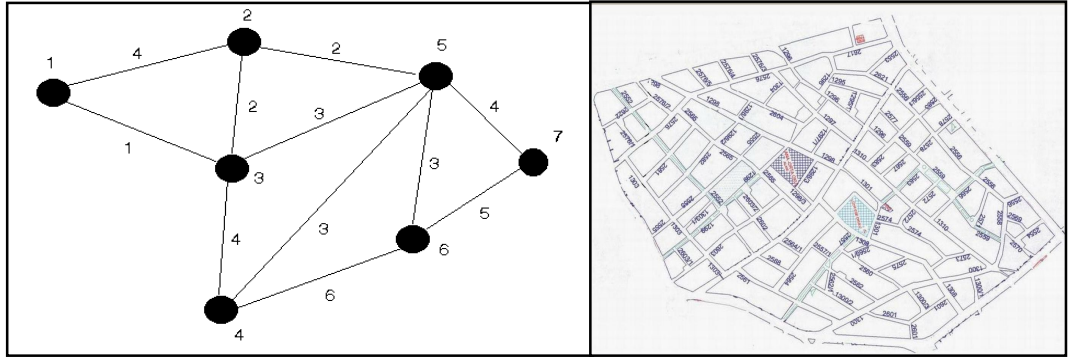
Lojistik ve depolama kavramları birbirine yakın ve uygulama da iç içe kavramlar kavramlardır. Depolama ürünlerin işletme içinde satış/üretim öncesi istiflenmesi, lojistik ise bu ürünlerin en etkin ve verimli bir biçimde tevzii ve sevkiyatıdır. Lojistik verimliliğinin sağlanabilmesi için etkin bir planlama ve teknolojik alt yapı elzemdir. Merkezi lojistik yönetiminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi halinde, daha düşük stok düzeyi ile çalışabilmek, daha az raf stoksuzluğu yaşamak, şubelere yapılacak teslimat sıklığının azalması ile operasyonel maliyetleri azaltmak mümkündür.²⁰² Lojistik verimliliğin sağlanabilmesi için önemli unsurlar şu şekilde sıralanabilir.

²⁰¹ Metin Çavuşlar, **Depo Yönetimi**, y.y., Lojistik Yayınları, t.y, s. 52-56.

²⁰² Volkan Gürsel, “Perakendecilerin Ölçeğindeki Büyümenin Sebepleri Ve Ekonomik Sonuçları” **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.14, S. 2, Yıl: 2009. s. 410.

1. Depo dağıtımından lojistik merkez anlayışına geçerek, lojistik süreçlerinin gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi
2. Azami verimlilik sağlayacak lojistik yazılımların kullanımı
3. Merkez depo ve mağaza depolarının teknik altyapılarının (yükleme-boşaltma rampaları, yükleme boşaltma araçları, palet, rulot, sayım-teslim alma süreçleri vb) gözden geçirilerek iyileştirilmesi
4. CBS temelli güzergâh (Rout) planlarının uygulanması. Çeşitli Graf teoremleri ile güzergâh planlarını oluşturulmaktadır.

Şekil 15: Araç Rotalarının Belirlenmesinde Kullanılan Graf Örneği



Kaynak: Şahin Bayzan, Meriç Çetin, Alper Ugur, Araç Rotalama Probleminde Araç Rotalarının Tespitinde En Kısa Yol Problemi: Denizli Örneği, Çevrimiçi: <http://ab.org.tr/ab06/bildiri/152.pdf>, Erişim T: 03.04.2010

2.5. SATINALMA VE FİNANSAL VERİMLİLİK

Perakendeci işletmelerin verimliliğe ve karlılığa en çok tesir eden merkezi birimleri satınalma ve satılma ile ilintili olarak finans birimleridir. Bu sebeple satınalma ve finans süreçlerinin azami verimlilik prensiplerine göre tanzimi hayati önem arz etmektedir. Günümüzde perakende şirketlerinde iş süreçleri bayrak yarışlarındaki gibi birbirine ve hıza bağlı süreçlerdir. Stok, satınalma, finans süreçleri birbirine ardışık ve bağdaşık süreçlerdir. Bu süreçlerin içerisinde satınalma merkezi konumundadır. Satınalma aşaması hem ürün karlılığını belirlerken hem de stok maliyeti ve verimliliği, finans maliyeti verimliliğini de belirlemektedir.

2.5.1. Satın Alma Süreçleri Bakımından Verimlilik

Satınalma sürecinde verimliliği iki farklı boyutta değerlendirmek uygun olacaktır. Aynı finansal girdi ile daha fazla miktarda ürün almak ve birim zamanda daha fazla satış yapacak ürünleri tespit edip tedarikini sağlamak. Satınalma verimliliğini etkileyecek unsurları şu şekilde sıralayabiliriz

1. İşgücünün bilgi ve beceri düzeyi: Her ne kadar günümüzde gıda perakendeciliği standart normlara sahip olmuşsa bile kuşkusuz, çalışanların bilgi, beceri ve deneyimleri en büyük değere sahiptir.
2. Tedarik zinciri ve tedarik zinciri sisteminin kurulması: Tedarik zinciri yaklaşımı perakende süreçlerinin holistik (bütüncül) olarak kurgulanmasını ve uygulanmasını sağlar. Geliştirilen tedarik zinciri sistemleri (QR (Quick Response: Hızlı Yanıt), CRP (Continuous Replenishment Planning: Sürekli İkmal Planlaması), ECR (Efficient Customer Response: Etkin Müşteri Yanıtı) vb)²⁰³ ve bu sistemlerin perakendeci kurumlarda içselleştirilmeleri ile verimlilik arttırılabilmektedir.
3. Hacim: Alınan ürünün miktarı satınalma gücüne pozitif ya da negatif etkiye bulunabilmektedir. Kıt ürünlerden yüksek hacimde almak pozitif tesir sağlamaz iken bol ürünlerde pozitif tesir oluşabilmektedir. Ancak ürünlerin ihtiyaçtan fazla alınması stok ve finans yükü oluşturacağından satın alma avantajı, stok maliyeti ve finans maliyeti eş zamanlı değerlendirilmelidir
4. Tedarikçinin seçimi: Ürünleri doğrudan üreticiden yada üreticiye en yakın kaynaklardan almak ile bayi, toptancı, distribütör gibi firmalardan almada farklar oluşabilmektedir. Hızlı satılan ürünlerde ürünleri ne kadar çok kaynağına yakın alınırsa o oranda verimlilik sağlanırken nadir ürünlerde ise toptancı mahiyetindeki yerlerden alım yapmak verimli olabilmektedir. Örneğin kürdanı doğrudan üreticisinden almak verimlilik açısından fayda getirmeyecektir. Bir zincirin ülkenin dört bir yerindeki mağazalarına mal sevk etmek bu tarz bir üretici için maliyetli olacak doğal olarak da bu maliyet alıcı firmaya yansıtılacaktır.

²⁰³ Ateş, a.g.e, s. 82–85.

5. Satınalma stratejisi; İşlem ya da ilişki temelli satın alma satınalma verimliliğinde doğrudan etkilidir. Bu strateji yöneticiler tarafından koşullara göre tespit edilmelidir
6. Ödeme Gücü/Düzeni: Özellikle enflasyonist dönemler ile ekonomik kriz dönemlerinde ödeme performansı çok belirleyici bir unsur olmaktadır.
7. Türkiye de üretilen sebze meyvelerin, bu ürünlerin kolay bozulabilme özelliğine, pazarlama ve dağıtım aşında yaşanan eksiklik ve hatalara bağlı olarak bozularak değer kaybına uğradığı tespit edilmiştir.²⁰⁴ Perakendecilerin bu kanalda yapacağı doğru lojistik ve satınalma düzenlemeleri ciddi bir verimlilik girdisi oluşturabilir.

2.5.2. Finansal Verimlilik

Sermaye verimliliği, üretim sürecindeki çıktının kullanılan sermayeye oranı olarak tanımlanmaktadır. Yani Sermaye verimliliği;

$$SV(\text{Sermaye Verimliliği}) : \frac{\text{Ç (Çıktı)}}{\text{KTS (Kullanılan Toplam Sermaye)}}$$

şeklinde formüle edilir. Kullanılan toplam sermaye, maddi duran varlıklarının, (ortalama) dönen varlıklar (ortalama) ile toplanıp, bu toplamdan yapılmakta olan yatırımların (ortalama) çıkarılması ile elde edilir. Yatırımın getirisi, sermaye verimliliği ve kar arasındaki ilişki Ramsay tarafından şu formülle ifade edilmiştir.

$$YG(\text{Yatırımın Getirisi}) : \frac{\text{Kar}}{\text{Çıktı}} \times SV(\text{Sermaye Verimliliği}) \times 100$$

²⁰⁴ Filiz Pezikoğlu, M. Emin Ergun, Süleyman Erkal, “Taze Meyve Sebze Pazarlama Zincirinde Modern Perakendecilerin Durumu”, s. 76., (Çevrimiçi)

<http://www.arastirma-yalova.gov.tr/bahce/bd33/33-9.pdf>, 04.04.2010.

²⁰⁵ Deniz Büyükkılıç, **Verimlilik ve Toplam Faktör Verimliliği El Kitabı**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:699, 2008, s. 38.

Perakendecilik açısından önemli değerlerden birisi de yatırımın geri dönüş hızı(ROI: Return On Investment) değeridir. ROI perakendeciler için en önemli finansal verimlilik değerlerinden birisidir.

Şekil: 15 Bazı Perakende Zincirlerinin ROI Değerleri

	MIGROS			BİM			CARREFOUR			KİPA		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Sales	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
COGS	75%	76%	74%	83%	82%	84%	77%	78%	77%	78%	74%	76%
Gross profit	25%	24%	26%	17%	18%	16%	23%	22%	23%	22%	26%	24%
Other income	0.0%	0.0%	0.3%	0.1%	0.3%	0.2%	1%	1%	1%	1%	1%	2%
Total expense	20%	18%	18%	14%	13%	13%	21%	20%	19%	20%	24%	27%
Op profit	5%	7%	8%	4%	4%	4%	3%	3%	3%	3%	3%	-1%
Stocks	9%	9%	10%	7%	6%	6%	7%	7%	7%	16%	15%	17%
Trades	39%	21%	22%	13%	13%	12%	19%	18%	18%	30%	22%	23%
Working capital	-30%	-11%	-12%	-7%	-7%	-6%	-12%	-11%	-11%	-14%	-6%	-6%
Fixed asset	48%	27%	26%	8%	9%	10%	59%	42%	40%	102%	92%	103%
Investment capital	18%	16%	14%	1%	2%	4%	47%	31%	29%	88%	85%	97%
RONA	25%	41%	55%	306%	208%	97%	7%	11%	10%	4%	3%	-1%

BİM: Büyük Perakende Zincirleri Arasında En İyi ROI Değerine Sahip Olan Perakendecidir.

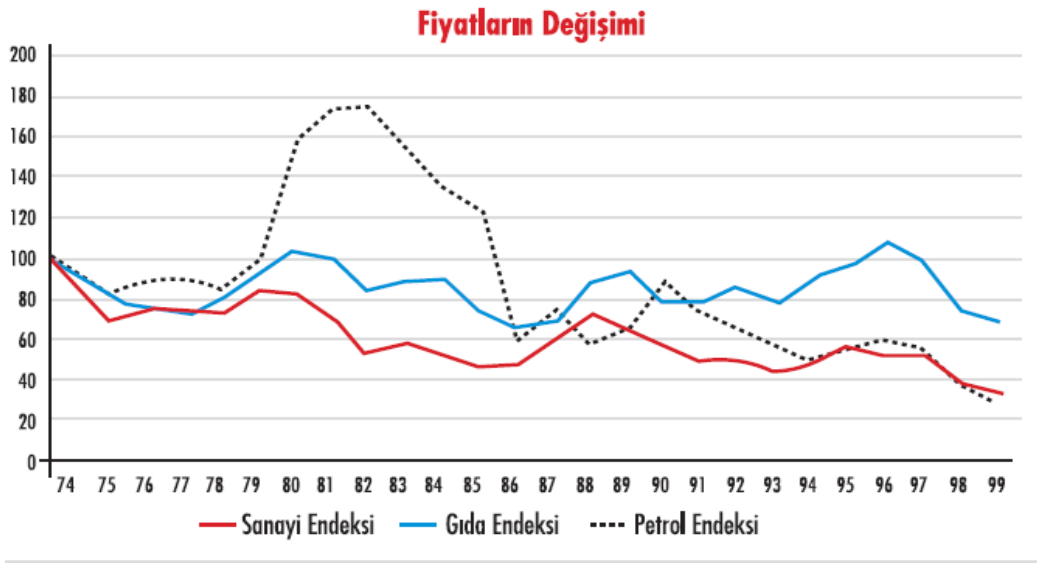
Kaynak:Ethan s. Snick, MVI :Management Venturess Inc, Adapting to the Retail Market in 2020 Sunumu, s12

Perakende işletmeler, tüm diğer işletmeler gibi mevcut finans kaynaklarını en verimli ve etkin kullanımını hedeflerler. Ancak perakende sektörüne özgü hızlı ticaretin ve vadeli alım peşin satım imkânları finans meselesini perakendeciler için daha bir önemli hale getirmektedir. Ülkemizde birçok perakende işletmelerinin ödeme planlarını düzgün yapamadıkları, oluşan nakit girdiyi işletme içi yahut dışı hatalı yatırımlara bağladıkları için finansal sıkıntıya girdikleri ve hatta iflas ettikleri bilinmektedir. Bu bilinen ve görünen olgunun yanı sıra bir de nakit alım gücünün doğuracağı dönemsel satın alma fırsatları da göz önüne alındığında konunun boyutları daha net olarak anlaşılabacaktır. Ülkemizde enflasyonist dönemin sona ermesi ile perakendeci işletmeler için faaliyet dışı kar dönemi kapanmış faaliyet karı

ve dolayısı ile finans ve finans planlamasının önemi artmıştır.²⁰⁶ Finansal verimliliği hem finansın devir hızı hem de karlılık olarak değerlendirmek gerekir. Yeni dönemde finansal verimlilikle ilgili şu hususlar önem arz etmektedir.

1. Mutlaka finansal planlamalar ve bütçe yapılmalı ve bütçelerin yılda 2 ya da 3 kez sağlanması yahut revizyonu yapılmalıdır. Amerikan şirketleri genellikle yılda bir kez mali yıl başında bütçe yapılırken, Japon şirketleri ise yılı dörde bölerek yıl içerisinde 4 kez bütçe yaparlar. Ülkemizin ekonomik-siyasi şartları da göz önüne alındığında yıl da en az 2 yada üç kez bütçe yapılması isabetli olacaktır. Günümüzde hacim olarak çığ gibi büyümesine karşın bütçe yapmayan, yapmasını bilmeyen perakende işletmelerinin varlığı göz önüne getirilirse bu konunun önemi daha fazla anlaşılabacaktır.

Şekil: 16 Dünya Fiyat Endeksi



Kaynak : Çevrimiçi : <http://www.ekonomist.com.tr/Search/Default.aspx?Search=fiyat%20endeksi>,
Erişim T: 05.04.2010

²⁰⁶ Şevket Sayılğan, “İşletmelerin Finansman Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Kriz Yönetimi” , **Bizimmarket Dergisi**, S. 74, Şubat 2009, s. 44.

2. Perakendeciler karlılık üreten ürünlere yatırım yapmalıdır. Kötü belirlenmiş bir ürün stoku ciddi bir işletme finans zaafıdır. Ürün karlılığı için bütçe (Merchandise Budget) içinde iş geliştirme için finansal kaynak ayrılmalıdır.²⁰⁷ Karlılık günümüz şirketlerinin en önemli sorunudur.
3. Günümüzde yüksek pazar payının uzun vadede karlılığı garanti etmediği bilinmektedir.²⁰⁸ Oysa çok değil 20 yıl önce Japon girişimciler için Japonya'ya ve Pazar payına iman ediyorlar denir ve Pazar payı kazanma adına yapılan çalışmalar yüceltilirdi. Pazar payının işletmeler açısından öneminin azalmış olması nedeni ile Pazar payı kazanmak için yapılan uzun süreli ve kârsız uygulamalardan vazgeçilmelidir. Finansal verimlik sürdürülebilir bir kâr maksimizasyonu mümkündür.
4. Finansal verimliliği sağlayabilmek için kritik faktörler olan yatırımın dönüş hızı (ROI) stok devir hızı ve stok miktarı düzenli olarak takip edilmeli ve bir denge içerisinde sürdürülmelidir.
5. Fırsat bütçesi oluşturulmalı ve özellikle ekonomik devrimin yüksek, stabilitenin düşük olduğu dönemler ile, kriz dönemlerinde bu bütçe etkin olarak kullanılmalıdır.

2.6. TEKNİK VE TEKNOLOJİK ALTYAPI VERİMLİLİĞİ

Teknolojik değişimlerin iş kollarını derinden etkilediği, 1970 ve 80'lerde perakende teknolojisinde yaşanan değişimlerin perakende sektörünü köklü bir şekilde dönüştürdüğü bilinmektedir.²⁰⁹ Yapılan çalışmalar 1980 yılları sonrasında ABD de ülke genelinde elde edilen yüksek verimliliğin teknolojik gelişimlere ve sektörel bazda kullanılan teknolojinin kullanım oranına bağlı olduğunu göstermiştir. (Bkz: Şekil 17)

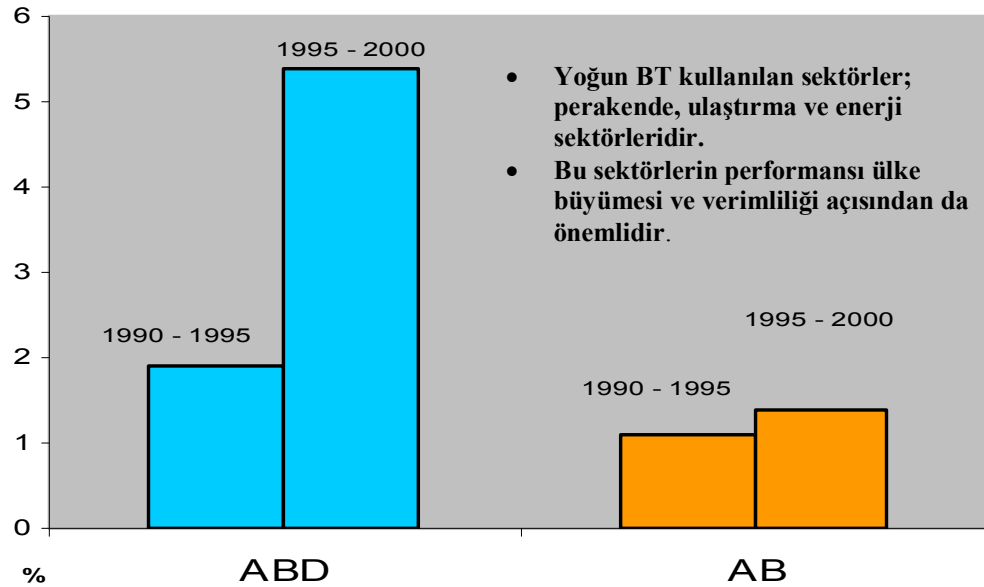
²⁰⁷ Ömer Baybars Tek, "Perakende Pazarlama Yönetim Stratejisinde Finansman", **Bizimarket Dergisi**, S.74, Şubat 2009, s. 37.

²⁰⁸ Sayılğan, a.g.e, s. 46.

²⁰⁹ Robert P King, **Modelling Scale Economies in Supermarket Operations: Incorporating the Impacts of Store Characteristics and Information Technologies**, y.y., t.y., s. 2.

Perakende teknolojilerinin değişim etkisi Lewison tarafından 3 aşamada değerlendirilmektedir. Lewison'a göre bu aşamalar; kavramsal ve deneysel olarak teknolojilerle tanışma dönemi (1960–1974 yılları arası), yeni teknolojilere uyum dönemi (1975- 1989 yılları arası) ve yeni teknolojilerin uygulanma dönemi (1990 ve sonrası) olarak sınıflandırılabilir.²¹⁰ Özellikle 1980 sonrasında perakende teknolojileri için altın çağ olduğu söylenebilir. Günümüzde teknoloji, tüketicilerin alışkanlıklarını değiştirecek ölçüde değişim ve dönüşümlere neden olmuştur. Mağazalı perakendeciler için barkot okuyucular, pos'lar, akıllı kasalar vb uygulamalar hem alışverişi hızlandırmış hem de tüketimi arttırmıştır.²¹¹

Şekil: 17 BT Kullanan Hizmetler Sektöründe Verimlilik Artışları



Kaynak: Çevrimiçi:

http://www.tepav.org.tr/tur/admin/dosyabul/upload/Guven_Sak_Parakende_Toplantisi_29122005.pdf, Erişim T: 05.04.2010

²¹⁰ Hülya Demir, “Perakende Kuruluşlarda Yeni Teknolojiler ve Gıda Perakendeciliğinde Kullanımına İlişkin Bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s. 51.

²¹¹ Özdemir, a.g.e, s. 64.

Yapılan hesaplamalarda sadece barkot okuyucuların işletme maliyetlerini %27 azalttığını göstermektedir.²¹² “Bilişim teknolojileri, işletmelerde aynı faaliyetin daha az çalışanla ve daha az stok düzeyi ile gerçekleştirilmesini sağlayabilmektedir. Dolayısıyla, işletmeler en az maliyetle, planlanan çıktıya ulaşabilmektedir. İleri bilişim teknolojileri, ayrıca ürün ve hizmet çeşitlendirmesini hızlandırıcı bir faktör olarak da karşımıza çıkmaktadır”²¹³ Teknolojik değişimlerle birlikte perakendecilikte köklü değişimler oluşmuş, perakendecilik başta e-perakendecilik ve tele satış olmak üzere bütünü ile değişmiş, bu değişimin boyutu yüzyıllardır süregelen pazar kavramını bile değiştirmiştir. Artık klasik Pazar tanımının tasvir ettiği gibi satıcılar ve alıcıların bir mekânda buluşması zorunluluğu ortadan kalkmıştır.²¹⁴ Dünyanın en büyük perakende şirketi Walmart’ın aynı zamanda en yoğun teknoloji kullanan perakende şirketi olması perakendecilikte başarı ve teknoloji kullanımı arasındaki ilişkinin üzerinde daha çok durulmasına neden olmaktadır. Walmart hakkında yapılan analizler şirketin Amerika’da pentagondan sonra en iyi teknoloji/bilişim altyapısına sahip kurum olarak dikkat çektiği adeta bir teknoloji-bilişim şirketi gibi çalıştığı ve teknolojik yatırımlara büyük bütçe ayırdığı noktaları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Toplam gelirinin %1’ini elektronik veri tabanının gelişimine ayırdığı bilinen şirketin toplam gelirinin bugünlerde 500 milyar dolarları aştığı düşünüldüğünde konunun boyutu daha iyi anlaşılacaktır.²¹⁵

Öte yandan teknolojik gelişmelerin genel verimlilik üzerindeki etkileri tartışmalı bir konudur. Teknolojinin tabu derecesinde kabul gördüğü bir dönemde teknolojinin verimliliğini tartışmaya açmak cesaret gerektiren bir konu olmuştur. Ancak hem yapılan ilmi analizler hem de pek çok kişinin yaşadığı kişisel deneyimler her yeni teknolojinin yeterince verimli olmadığını düşündürmektedir. Mesela; pek

²¹² Gürsel, **Perakendecilerin Ölçeğindeki Büy. Seb. Ve Ekonomik Sonuçları**, s. 412.

²¹³ Adem Ögüt, Hasan Kürşat Güleş, “Post-Endüstriyel İş Dünyasında İleri Bilişim Teknolojileri Kullanımının Örgütsel, Sektörel ve Stratejik Sinerji Üretimine Etkileri” s. 306, (Çevrimiçi) http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Adem%20%C3%96%C4%9E%C3%9CT%20%20Hasan20K%C3%BCr%C5%9Fat%20G%C3%9CLE%C5%9E%20Tahir%20AKGEMC%C4%B0/305-314.pdf, 25.12.2009.

²¹⁴ Süleyman Barutçu, “Perakendecilik Sektöründe Teknolojik Değişim: E-Perakendecilik, E-Mağaza Bağlılığı ve E-Mağaza Bağlılığını Etkileyen Faktörler”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları**, C.13, S.1, 2008, s. 318.

²¹⁵ Atikeler, a.g.e, s. 67.

çok araştırmacı tarafından bilişim teknolojilerinin post-endüstriyel iş dünyasında başarı yahut başarısızlığı belirleyen temel güç olduğu savunulmaktadır.²¹⁶ Ancak buna karşın bilişim teknolojilerinin verimlilik üretmediğini (Salow hipotezi) ileri süren tezler ve bunu destekleyen kanıtlarda mevcuttur. Yapılan araştırmalar bazı teknolojik değişimlerin (örn: Buhar makinesi, elektrik motoru vb) muazzam verimlilik artışlarına yol açtığını ancak bu durumun genellenemeyeceğini göstermektedir. Genel amaçlı teknoloji olarak adlandırılan temel teknolojik değişimlerin verimlilik artışına neden olduğu özel amaç teknolojilerin ise çoğu zaman yeterince verimlilik üretmediği tespitleri yapılmaktadır.²¹⁷ (Bkz Şekil:18)

1970 sonrası Amerikan ekonomisinde yoğun bilgisayar kullanımına rağmen verimlilik artışının olmadığı yahut çok düşük seviyelerde kaldığı tespiti yapılmış, bilgisayar kullanımının paradoksal olarak verimlilik oluşturmadağı ileri sürülmüştür. Pek çok sektör için yapılan istatistikî çalışmalar bilgi işlem teknolojileri ile verimlilik arasında sıfır yahut negatif ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte bunun aksini gösteren çalışmalar da mevcuttur. Bilişim teknolojilerinin etkilerinin sektörel düzeyde farklılaştığı özellikle, bankacılık, perakendecilik, basın, havayolu taşımacılığı gibi bilgi yoğun sektörlerde pozitif etkilerin çok yüksek olabildiği buna karşın inşaat, madencilik gibi üretime dayalı sektörlerde pozitif etkilerin sınırlı kaldığı tespitleri yapılmıştır.²¹⁸ Teknolojik gelişmelerin ilk kullanıcılar için verimlilik ve rekabet doğurucu yönde tesir ettiğini, zamanla sıfır yahut negatif etkiye dönüştüğü söylenebilir. Effy Oz verimlilik döngüsü ile bu durumu izah etmektedir²¹⁹

²¹⁶ Âdem Ögüt, Hasan Kürşat Güleş, Tahir Akgemci, “Post Endüstriyel İş Dünyasında İleri Bilişim Teknolojileri Kullanımının Örgütsel, Sektörel ve Stratejik Sinerji Üretimine Etkileri”, s. 306, (Çevrimiçi)

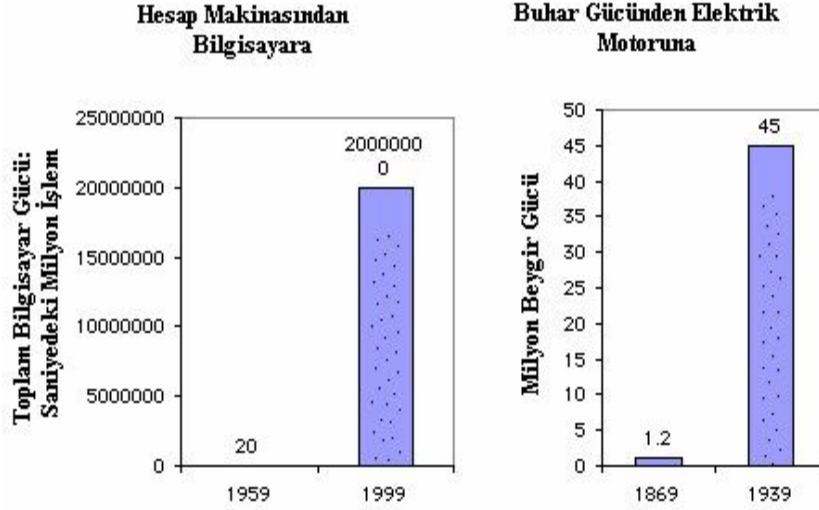
http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Adem%20%C3%96%C4%9E%C3%9CT%20-20Hasan%20K%C3%BCr%C5%9Fat%20G%C3%9CLE%C5%9E%20Tahir%20AKGEMC%C4%B0/305-314.pdf, 24.03.2010

²¹⁷ Özgür Arslan, “Enformasyon ve İletişim Teknolojileri Gerçekten Verimli mi?”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.6, S.2, 2005, s. 43.

²¹⁸ Ögüt, vd, a.g.e, s. 310.

²¹⁹ Arslan, a.g.e, s. 50.

Şekil:18 Genel Amaçlı Teknolojilerin Verimliliğe Etkileri



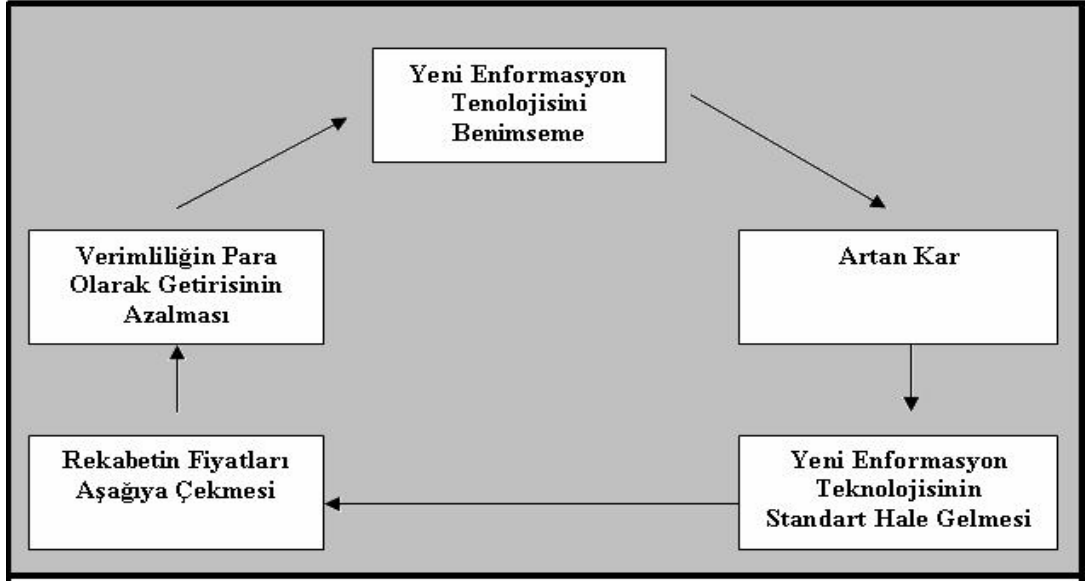
Kaynak: Özgür Arslan, “Enformasyon ve İletişim Teknolojileri Gerçekten Verimli mi?” C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, 2005,s45

Bilişim teknolojilerin önem derecesi şirketler açısından da farklılık arz eder. Kimi şirketler için bilişim teknolojileri stratejik öneme haiz iken kimi şirketler içinse maliyet azaltıcı ve destekleyici niteliktedir.²²⁰ Mağazalı perakende sektöründe verimliliği arttıran ve sektör gelişimini sağlayan teknolojileri; otomatik tanımlama sistemleri (barkot, radyo frekansı, manyetik çubuklar, ses tanımlama, akıllı kartlar vb), bütünleşmiş bilgi sistemleri (satış noktası sistemleri(POS), elektronik veri değişimi sistemleri (EDI), otomatik kasa vb), raf ve soğutucu sistemleri, lojistik ve depolama sistemleri olarak sıralayabiliriz. Bu teknolojileri, ileri bilgi işlem teknolojileri ve ekipman teknolojileri olarak kabaca iki ana başlık altında değerlendirmek de mümkündür. Ekipman teknolojileri perakende’de lojistikten satış alanlarına değin kullanılan malzemelerle ilgili teknolojilerdir. İleri bilişim teknolojileri ise, örgütsel rekabet gücünün, uygulanan teknolojinin çok özel niteliğine, örgütsel yapı ve süreçlerin özelliklerine bağlı olarak; işgücü ve sermaye maliyetinin azaltılması, kalite ve esnekliğin artırılması biçimlerinde geliştirilmesine katkı sağlayan teknolojilerdir.²²¹

²²⁰ Ögüt, vd. a.g.e, s. 310.

²²¹ Ögüt, Güleş, Akgemci a.g.e, s. 311.

Sekil: 19 Enformasyon Teknolojisi Verimlilik Döngüsü.



Kaynak: Özgür Arslan, “Enformasyon ve İletişim Teknolojileri Gerçekten Verimli mi?” C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, 2005,s48

Küresel rekabetin nedeni ile işletmeler açısından bilişim teknolojileri artık vazgeçilmez nitelikte kaynak ve araçlardır. Ancak, ileri bilişim teknolojilerinin önemi, her işletme için aynı değerde değildir. Kimi perakende işletmeler için bilişim teknolojileri(Örn e-perakendecilik) faaliyetler asli bir faktör iken, başka kurumlar açısından ise maliyet azaltıcı ve destekleyici niteliktedir. Yapılan araştırmalar ileri bilişim teknolojilerinin, perakende işletmelerin verimliliklerini arttırdığını ortaya çıkarmıştır.²²² (Bkz: Tablo 8) “Satışları ve stok devir hızını maksimize etmeyi amaçlayan bir perakende işletme organizasyonu için bilişim teknolojileri, önceleri kırtasiyeciliği azaltıcı bir faktör olarak algılanmakta iken, günümüz elektronik rekabet ortamı ile birlikte “müşteri veri tabanları”, “elektronik satış noktaları”, “dijital finansal hizmetler” gibi gelişmeler, ileri bilişim teknolojilerinin dönüştürücü niteliğini gündeme taşımıştır.”²²³

Bizzat kendisi bir ileri bilgi işlem teknolojisi ürünü olan e-perakendecilik için teknolojik verimlilik daha ziyade görsel tasarım ve lojistik alanında

²²² Robert P King, Timotyy A. Park, “Modeling Productivity in Supermarket Operations”, **Journal of Food Distribution Research**, 35, July 2004, s. 43.

²²³ Ögüt, vd, a.g.e, s. 311.

yoğunlaşmaktadır. E-perakendecilikte verimlilik sağlayabilecek bir başka unsur da duyuşal simülasyonların mümkün hale gelmesi olacaktır. Alınması düşünölen ürünleri simölatörle kokusunun hissedilmesi, dokunma hissinin alınması hatta tadının hissedilebilmesi halinde ciddi bir satış verimliliğı sağlanması mümkündür.

Tablo:8 Bilişim Teknolojilerinin İşletmeler Üzerindeki Etkileri

<i>Bilişim Teknolojileri</i>	<i>Verimlilik</i>	<i>Etkinlik</i>	<i>Kârlılık</i>	<i>İktisadilik</i>
İnternet Kullanımı	4.70	4.07	4.10	4.65
Fonksiyonel Bilişim Sistemleri	4.48	4.35	4.02	3.75
Ofis Otomasyon Sistemleri	4.11	4.08	3.85	4.35
Intranet Kullanımı	4.02	3.91	3.63	3.80
Yönetim Bilişim Sistemleri	3.72	3.42	3.61	3.62
Extranet Kullanımı	3.56	3.23	2.96	2.85
Uzman Sistemler	3.05	2.17	2.85	3.29
Karar Destek Sistemleri	2.84	2.94	2.73	3.65
Elektronik Veri Değışimi (EDI)	2.75	1.93	2.68	3.25

Kaynak: Özgür Arslan, “Enformasyon ve İletişim Teknolojileri Gerçekten Verimli mi?” C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, 2005,s49

Perakende sektöründe de Pos’lardan RFID teknolojisine kadar uygulanan teknolojilerin oluşturduğu verimlilik etkisi bilinmektedir. Ancak her yeni teknoloji verimlilik sağlamamakta yahut maliyeti sağladığı faydalarından fazla olabilmektedir. Bu nedenle kullanılacak teknolojinin toplam verimliliğe etkisi iyi etüt edilmelidir. Azami teknoloji verimliliğı için şu hususlara dikkat edilmelidir.

1. Teknolojik yatırımlar iyi etüt edilmeli, operasyon maliyetlerini arttıracak, iş süreçlerini karmaşıklştıracak yatırımlara karşı temkinli yaklaşılmalıdır.
“Gereksiz teknoloji yenileme programları temelde yalın yönetim anlayışını

*ihlal etmekte ve örgütsel kaynakların israfına yol açarak sinerji kaybına yol açmakta ve rekabetçi üstünlüğü azaltmaktadır.”*²²⁴

2. Teknoloji yatırımları öncesi kullanıcı personelin eğitimi sağlanmalıdır
3. E perakendecilik ve elektronik iş modelleri (B2B, B2C vb) modern perakendecilikte değer ve verimlilik üreten uygulamalar hayata geçirilmelidir.²²⁵
4. Teknoloji verimliliğinde bütüncül bir süreç düşünülmeli, teknoloji yatırımında tedarikçiler ve müşteriler de hesaba katılmalıdır. Özellikle tedarikçilerin perakendecilerle uyumlu teknolojiler kullanımı önemlidir. İşletmeler arasında ileri bilişim teknolojileri ağının kurulması ile birlikte, tedarikçi işletme ile alıcı işletme arası ilişkiler hızlanmakta ve etkinlik kazanmaktadır. Tam zamanında üretim gibi tedarikçi ve alıcı organizasyonlar arasında yüksek uyum ilişkileri gerektiren yöntemlerin ileri bilişim teknolojileri ile desteklenmesi durumunda, müşteri odaklı yönetim uygulamaları da daha kolay gerçekleştirilebilmektedir.²²⁶
5. Teknolojik yatırımlarının mevcut teknolojilerle ve küresel teknoloji trendleriyle uyumu hesaba katılıp karar verilmelidir.
6. Mümkünse teknoloji geliştirmek yahut verimliliği ispat edilmiş teknolojileri süratle tatbik etmek gerekmektedir.

2.7. SATIŞ SÜREÇLERİNDE VERİMLİLİK

Perakende sektöründe en önemli verimlilik kuşkusuz satış verimliliğidir. Satış verimliliği ise birim zamanda satılan ürün miktarını arttırmaya bağlıdır. Günümüz perakendeciliği büyük oranda bir seç-al(self-service) perakendeciliğidir. Bu sebeple müşterilerin karar vermelerini olumlu etkileyecek tüm süreç ve malzemenin etkin ve doğru kullanımı satış verimliliği konusu altında ele alınacaktır. Şüphesiz burada ihtiyaçlardan, duyu ve algılara, insan karakteri ve psikolojisinden ölçülebilir fayda unsuruna kadar çok bileşenli bir etkileşim sürecinden bahsedilmektedir. Tüketici davranışları arasında sosyo-ekonomik faktörler, kültürel faktörler, çevresel faktörler

²²⁴ Ögüt, vd. a.g.e, s. 312.

²²⁵ Barutçu, a.g.e, s. 319.

²²⁶ a.g.e, s. 308.

ve demografik faktörler en yaygın faktörlerdir. Günümüz modern tüketicisi, bulunduğu çevrenin yönlendirmesi, arzulan sosyal statünün gereklerine uygun tüketim kalıplarını benimseme isteği, firmaların tüketiciyi etkilemeye yönelik pazarlama faaliyetleri sonucu oluşan algılar, hayal edilen yaşam tarzı gibi kurgusal unsurlar oldukça fazla oranda etkilenecek karar vermektedir.²²⁷ Satın alma karar süreci üzerinde etkili olan geçici baskılara durumsal faktörler denmektedir. Tüketicinin satın alma davranışlarını etkileyen durumsal faktörler altı grup altında incelenmektedir. “*Bunlar; fiziksel etkiler (müzik, ışıklandırma, ses vb.), sosyal ortam (satış elemanı, diğer müşteriler, kalabalık), duygusal ortam (keyifli, öfkeli, rahat hissetmek vb.), kolaylaştırıcı unsurlar (kredi kartları, çekler vb.), amaç boyutu (bireysel kullanım için ya da hediye olarak) ve zaman boyutudur (geçmiş ve gelecek olaylar, içinde bulunulan ay, yıl, saat, hissedilen zaman baskısı)*” dır.²²⁸ Bunların yanı sıra kişilik farklılıkları, müşterilerin hangi ürünü, nasıl ve nerede ve ne kadar satın alacağını etkilemektedir.

Tüketici davranışlarını etkileyen faktörlerden birisi de öz benlik anlayışıdır. Psikologlara göre insanlarda ideal benlik (öz benlik) ve gerçek benlik denilen iki benlik bulunmaktadır. İdeal benlikle gerçek benlik arasındaki fark çok büyürse, ya ideallerimize ulaşmaya çalışırız ya da ideallerimizi düşürürüz yahut kişilik problemleri yaşarız. Bu verilerden hareket eden pazarlamacılar arzu edilen benlik modeline uygun vaatler oluştururlar. Örneğin çocuk ürünlerinde, en çok büyüme unsuru kullanılır çünkü çocukların pek çoğunda çevresel ve kültürel etkiler sebebi ile güçlü bir büyüme arzusunu mevcuttur.²²⁹ Öyle ise satış süreçlerinde verimlilik insan psikolojisinden, sosyal ortam koşullarına değin bir çok faktör göz önüne alınarak yapılan fiziksel ekipman ve örgütsel davranışların toplamı ile mümkündür. Aşağıda verimlilikle ilgili iş yeri faktörleri (fiziksel unsurlar) izah edilmektedir.

²²⁷ Remzi Altunışık, “Röportaj: Modern Dünyada Tüketici Profili Değişiyor”, **Bizimmarket Dergisi**, S.68, Ekim 2008, s. 47.

²²⁸ Çabuk, Orel, İplik, “**Kalabalık Zaman Baskısı Alt. Tük. Alışverişten Duydukları Tatmin Düz. Belirlemeye Yönelik Bir Çal.**” S2

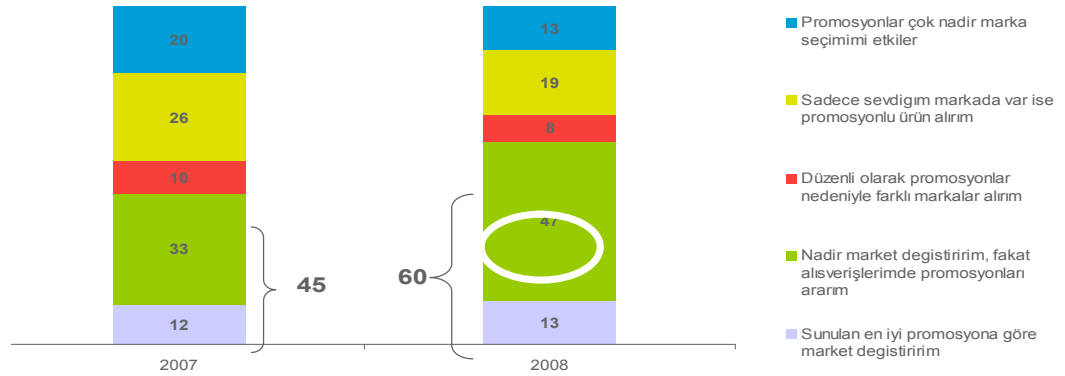
²²⁹ Erdoğan Koç, “Röportaj: Tüketim Psikolojik Bir Olguya Dönüşüyor”, **Bizimmarket Dergisi**, S.68, Ekim 2008, s. 63.

2.7.1. Promosyon Verimliliği

Satış arttırma yöntemlerinden birisi olan promosyon müşterilerin ani kararlar alarak alışveriş yapmasını pozitif olarak etkilediği için önem arz eder.²³⁰ İndirimli satışlar, çekilişler, hediye ve hediye çekleri, iki alana bir bedava, ikincisi %50 indirimli, ürün bantlaması gibi uygulamalar bu kapsamda değerlendirilir. Kimi akademisyenler promosyon kelimesi yerine pazarlama/müşteri iletişimi kavramını önermektedirler.²³¹ Türkiye de yapılan AC Nielsen tarafından gerçekleştirilen Shopper Trends araştırmaları Türk tüketicisinin %87'sinin promosyona duyarlı olduğunu, %68'nin alışveriş kararlarında göstermektedir.(Bkz; Şekil 20)

Şekil: 20 Alışveriş Tercihlerinde Promosyonun Etkisi

Promosyonlar seçimlerimizde güçlü etken ...



Baz: Supermarket/Hipermarket müşterileri (2007 n=962, 2008 n=937)

Confidential & Proprietary Copyright © 2007 The Nielsen Company

nielsen

Kaynak:Nielsen Verimlilik Özel Araştırması, 2009, s13

Yapılan araştırmalarda alışveriş yaptığı mağazanın fiyat ve promosyon uygulamaları sonucu kazanç elde ettiğini düşünenlerin mağaza bağlılıklarının daha

²³⁰ Özdemir. a.g.e, s. 117.

²³¹ Ömer Baybars Tek, "Perakende Pazarlamada Fiyat ve Promosyon", **Bizimmarket Dergisi**, S.73, Ocak 2009, s. 44.

yüksek olduğu görülmüştür.²³² Promosyonların satın alma kararlarındaki bu bilinen etkisi nedeni ile perakendeciler gerek kendi başlarına gerekse tedarikçi firmalarla işbirliği yaparak sık, sık promosyonlar yapmaktadır. Promosyonların faydası tartışılmaz olsa da promosyon satışlarının düzenli raf satışlarını geçmesi gerek perakendeciler gerekse üretici firmalar tarafından arzu edilen bir durum değildir.²³³

Promosyon verimliliğini sağlayabilmek için dikkat edilmesi gereken hususlar şu şekilde sıralanabilir.

- 1 Aynı ürün kategorisinde yahut işlev benzerliği olan, eşdeğer marka gücüne sahip ürünlere aynı dönem içerisinde promosyon yapılmamalıdır.
- 2 Promosyonlar miktarsal ve cirosal artış sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır. Bu sebeple uygun olan ürünlerde fiyat indirimi yapmak yerine 2.si %50 indirimli yahut 3 al 2 öde promosyonu tercih edilmelidir.
- 3 Promosyonda ürün uygunluğu sağlanmalıdır. Co-pack (eş-paket) uygulamasında birbirini tümleyen ürünler tercih edilmeli, multi-pack (çoklu paket) uygulamalarında müşterinin miktar eşiği doğru tespit edilmelidir.
- 4 Ürün imajı promosyon yapılırken dikkate alınmalıdır. İmgelemi lüks, pahalı, kaliteli olan ürünlerin promosyona alınmaları beklenen etkiyi oluşturmayacaktır.
- 5 Fiyat indirimlerinde fiyat algı eşiği doğru tespit edilerek promosyondan azami fayda sağlanmalıdır. Temel tüketim ürünleri, beğenmeli ürünler, anlık (impulse) kararlar alınan ürünler için tüketicilerin davranış biçimleri birbirinden oldukça farklılık göstermektedir.
- 6 Rakip promosyonlar takip edilerek promosyonun etki gücünü kıracak çakışmalardan uzak durulmalıdır.
- 7 Mekanizması farklı bile olsa aynı ürüne yapılan kısa zaman aralıklı mükerrer promosyonlar tüketicinin güvenini zedeleyecek, promosyonun etki gücünü azaltacaktır. Bu sebeple böyle bir uygulamalardan uzak durulmalıdır.

²³² Aysel Erciş, M. Kemal Yılmaz, Sevtap Önal, “Tüketicilerin Tercih Ettikleri Süpermarkete Yönelik Algıları Tatmin Duyguları ve Bağlılıkları Arasındaki, Farklılıkların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.17, S.2, 2008, s. 100.

²³³ Ürkmez, a.g.e, s. 81.

2.7.2. Fiyatlandırma ve Verimlilik

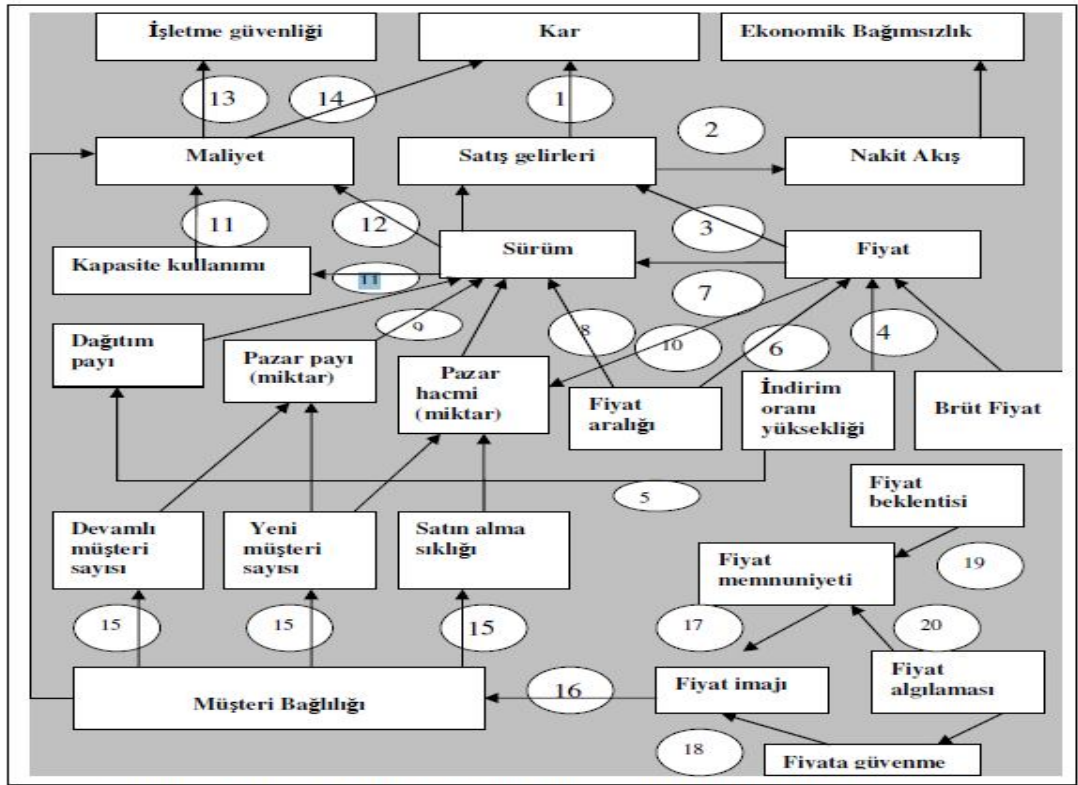
Perakende işletmeler için fiyatlandırma satış verimi (sürüm ve pazar paylarında artış), kar ve karlılıkta iyileşme, kara katkı paylarında ve yatırım geri dönüşü oranında (ROI) artış bakımından değerlendirilir.²³⁴ Fiyatlandırma hem kantitatif işletme verileri ile doğrudan ilişkilidir hem de müşteri tatmini gibi kalitatif unsurlarla ilintilidir.²³⁵ Fiyatlandırma kararları; karlılık ve satış verimliliği arasında tahterevallı gibi fonksiyon icra eder. Genel olarak perakende ürün birim fiyatları düşünce satış miktarında artış görülmektedir. Ancak bu genel doğrunun tüm ürün grupları ve çeşitleri için geçerliliği bulunmamaktadır. Sürüm ve fiyat ilişkisinde fiyat aralığı kavramı önem kazanır. Çünkü fiyat aralığı rakiplerle işletme arasındaki fiyat farkını ve işletmenin izlediği rekabet stratejisini belirler. Fiyatın sürüm miktarı üzerindeki etkisi satış tepkisini gösterir. Fiyat, sürüm, pazar payı, maliyet ve kar arasındaki karşılıklı ilişkilerin arkasında karar verici müşteri olduğu, onların sunulan mal ve hizmetlere karşın fiyat beklentileri, fiyat algıları, fiyat imajı ve kafalarında ödemeye hazır olduğu bir bedelin oluşmuş olabileceği göz ardı edilmemelidir.²³⁶ Diller tarafından yapılan bir şemada maliyet, karlılık, sürüm, fiyat aralığı, fiyat algılaması, müşteri sadakati gibi fiyatlandırma ile ilgili pek çok değişken ve bunların birbirleri ile olan ilişkileri gösterilmiştir. (Bkz: Şekil 21)

²³⁴ Ali Gülçubuk, “Müşteri Bağlılığı Yaratmada Fiyat Politikasının Önemi ve Uygulanan Fiyatlandırma Yöntemlerinin Değerlendirilmesi”, **Yönetim ve Ekonomi**, C.15, S.1, Yıl 2008, s. 16.

²³⁵ Margaret Matanda, Felix Mavando, Bill Schroder, “**The Dynamics of Customer Satisfaction in Fresh Produce Markets: An empirical example from a developing economy**” International Food and Agribusiness Management Association (IAMA) Congress, The Fairmont Hotel, Chicago, Illinois, USA (24-28th June, 2000) s1

²³⁶ Gülçubuk, a.g.e., s. 17.

Şekil: 21 Fiyat Politikasına Etki Eden Faktörler



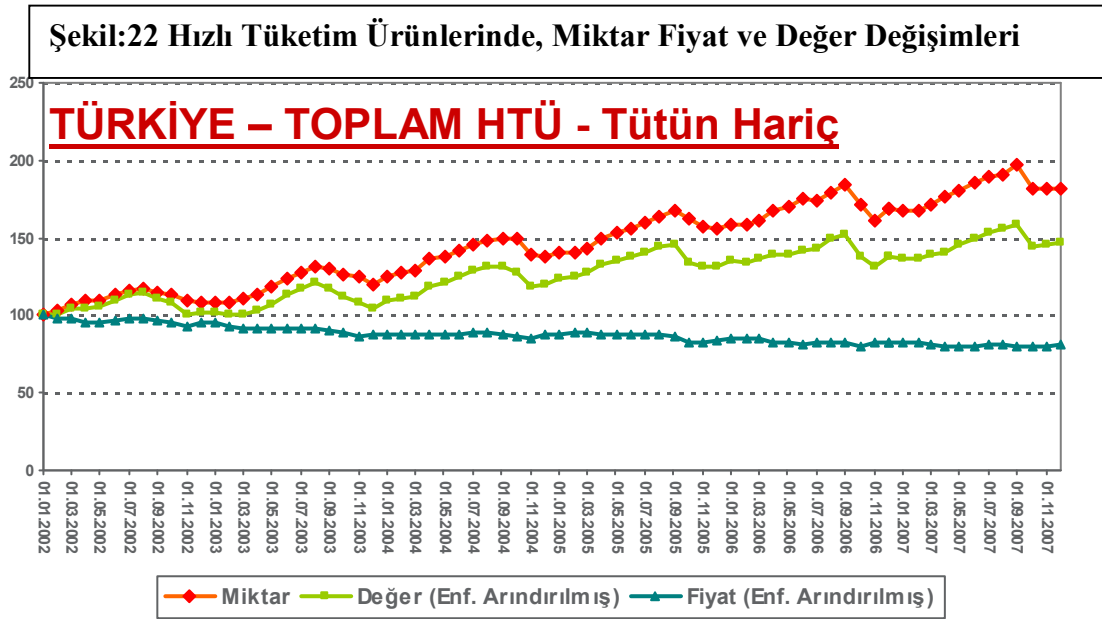
Şekil 1 : Fiyat politikası hedefleri (Kaynak Diller 2000, s. 45)

Kaynak, Diller, 2000, s.45

Temel fiyatlandırma yöntemleri; rekabetçi fiyatlandırma, maliyet esaslı fiyatlandırma ve talep esaslı fiyatlandırmadır.²³⁷ Bununla birlikte perakendecilikte; farklı fiyatlama, değişken fiyatlama, düşük fiyatla satış, ulusal fiyatlama, tavsiye edilen fiyat uygulaması, çok birimli fiyatlandırma, lider fiyatlandırma ve psikolojik fiyatlandırma olarak adlandırılan usuller bulunmaktadır. Fiyatlandırma da verimlilik sağlayabilmek için; zamana ve müşteri sadakatine göre fiyatlandırma, miktara bağlı fiyatlandırma, çoklu ürün fiyatlandırması, fiyat demetlemesi, tamamlayıcı ürünlerde fiyatlandırma gibi fiyatlandırma yöntem ve mekanizmaları kullanılabilir. İşletmede hangi fiyatlandırma yöntemi kullanılacak olursa olsun öncelikle iyi bir bilgi sistemi kurulmuş olmalıdır. Böylece her bir müşteri segmentinin fiyat esnekliği belirlenmiş olacak, is şansa ve tesadüflere bırakılmayacak ve müşteriyi bağlayacak en uygun fiyatlandırma kolayca belirlenecektir.

²³⁷ Özdemir, a.g.e, s. 52.

Son 10 yılda Türkiye perakende pazarı organize perakende pazarı lehine hızla büyümekte bu büyüme de perakendeciler arasında rekabeti tetiklemektedir. Öte yandan ekonomideki yapısal değişimler nedeni ile pek çok hızlı tüketim (Fmnc) ürün gruplarının gerçek fiyat seviyelerinde kalıcı düşüşler yaşanmış, (Bknz: Şekil ...) üretici karlarının azalması ile birlikte perakendecilerin aleyhine fiyat/kar baskısı ortaya çıkmıştır.



Kaynak: Nielsen Verimlilik Özel Araştırması, 2009, s15

Bu iki faktör altında perakendeci çift yönlü bir fiyat baskısı altında kalmış ve fiyatlandırmanın önemi artmıştır. Rekabet ortamının aşırı dinamik olması pazarda fiyat aktörlerini çeşitli fiyat politikası etkinlik ve kampanyalarını uygulamak zorunda bırakmaktadır. Eğer fiyat ve fiyat oluşumu aşırı rekabet altında bulunuyorsa, pazar payına odaklanmak, sürüme odaklanmaktan daha önemli ve öncelikli hedef olarak görülmektedir. Öte yandan maliyetler kısa vadede satılan ürün miktarlarıyla ilgilidir ve fiyat tarafından belirlenir. Fiyat indirimlerine giderek daha fazla satış geliri elde ederken indirimlerin yol açacağı maliyetler dikkate alınmalıdır.²³⁸ Bu sebeple ürün

²³⁸ Gülçubuk, a.g.e, s. 17.

fiyat endekslerinin belirlenmesinde satış verimliliğini arttıracak ancak karlılığı düşürmeyecek bir “akıllı fiyatlandırma” stratejileri geliştirilmelidir.

2.7.3. Özel Marka Verimliliği

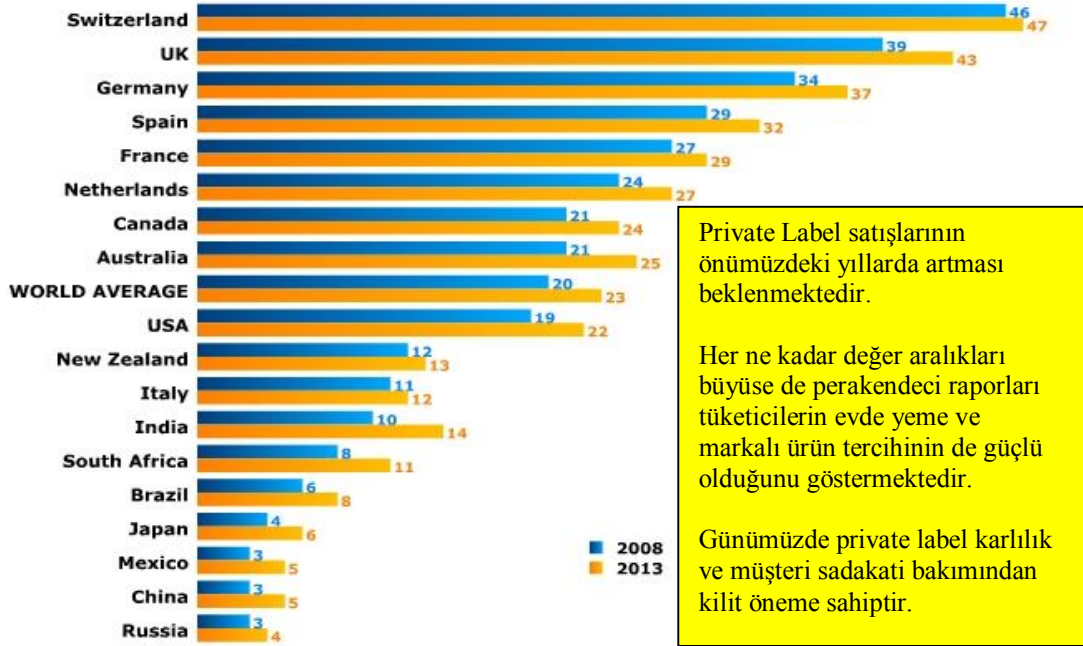
Perakende işletmelerin satış, karlılık, rekabet, tüketici sadakati gibi konularda avantaj sağlamayı umarak yaptıkları uygulamalardan birisi de perakendeci özel markaları (retailer brands)dır. İngilizce kaynaklarda brand label, private label, store brand kavramları da kullanılmakta bu kavramlar çeşitli biçimlerde çevrilerek Türkçe yazınlarda da yer almaktadır. Türkiye de yaygın kullanım (private label) özel marka şeklindedir. Üreticinin ürünlerin pazarlama süreci üzerindeki kontrolü perakendeciye devrettiği bir marka türü olarak tanımlanmaktadır²³⁹. Private Label’da son yıllarda muazzam gelişmeler oluşmakta ve bu ürünlerin Pazar payları artmaktadır. Son yıllarda Dünyada ve Türkiye’de özel markaların ticari hacimleri markalı ürünlerden daha hızlı olmaktadır. Bu hızlı yükseliş hem perakendecilerin hem de üreticilerin bu konuya eğilmelerine neden olmaktadır.²⁴⁰ Özel markalardaki bu gelişimde imalat sanayinde teknoloji düzeyinin birbirine yaklaşması ve taklit edilebilir olması, toplumsal ve sosyal değişimlerin marka algısının önemini azaltması, arz fazlası gibi imalat sanayi ile ilgili sebepler önemli rol oynamıştır. Yine perakendecilerin ölçek ekonomisine geçişlerinin mümkün olması, ekonomik krizler gibi dış etkilerin yanı sıra perakendecilerin imaj, karlılık, satış gibi iç dinamikleri de bu süreci beşlemiştir. Nitekim başlangıçta hem perakendeciler hem de tüketicileri için ucuz ürün olarak tanımlanan özel markalar zamanla nitelik değiştirerek kaliteli, üstün algı oluşturan özelliklerle bezenmiştir. Öyle ki artık perakendeci markalarının piyasadaki lider ve kaliteli markadan bile üste oturtulduğu çalışmalara rastlamak mümkün olabilmektedir²⁴¹.

²³⁹ Erdoğan Gavcar, Saliha Didin, “Tüketicilerin Perakende Markalı Ürünleri Satınalma Kararlarını Etkileyen Faktörler: Muğla İl Merkezinde Bir Araştırma”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, C.3, S.6, 2007, s. 24.

²⁴⁰ Engin Özgül, “Türkiye’de Özel Marka ve Üreticileri”, **Bizimmarket Dergisi**, S.58, Aralık 2007, s. 69.

²⁴¹ Gürsel, a.g.e, s. 413.

Şekil: 23 Dünyada Private Label (özel Marka) Ürünlerin Penetrasyonu



Kaynak:Planet Retail,Private Label Özel Araştırması, s5

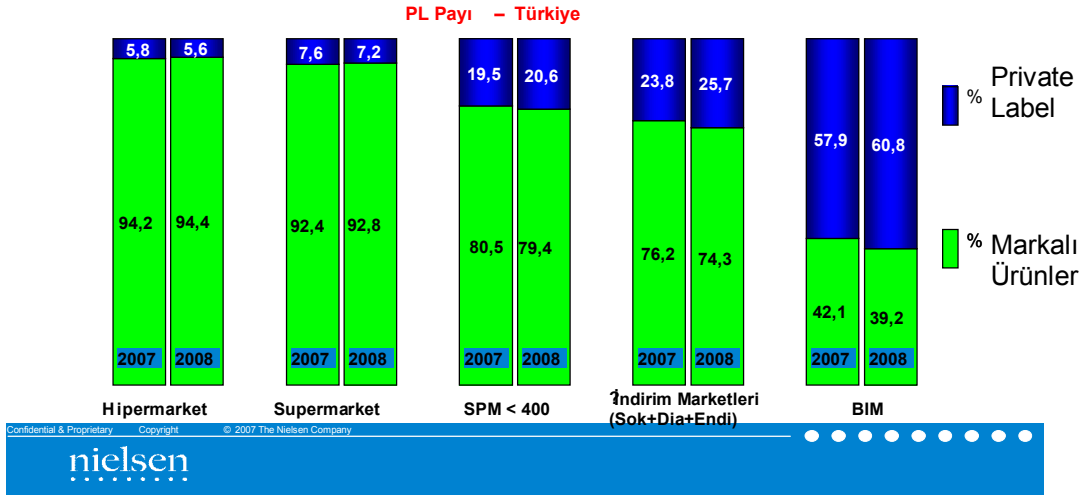
Avrupa ve Amerika gibi perakende sektörünün çok geliştiği yerlerde perakendecilerin private/brand label markaları satışların çok ciddi bir kısmını oluşturmaktadır. İngiltere ve İsviçre gibi ülkelerde toplam hızlı tüketim malları pazarının (FMCG) neredeyse yarısı, Almanya, Fransa, gibi kara Avrupa'sı ülkelerinde satışların üçte biri private label markalı ürünlerden müteşekkildir. (Bkz: Şekil 23)

Türkiye de henüz Avrupa ve Amerika ülke rakamlarına ulaşamamışsa bile yükselen bir grafik söz konusudur. (Bkz: Şekil24) Fakat bu yükselişe rağmen işletme bazında incelendiğinde BİM dışında ciddi bir başarıdan bahsetmek zordur.

Şekil:24 Private Label Pazar Payları

Private Label Gelişimi

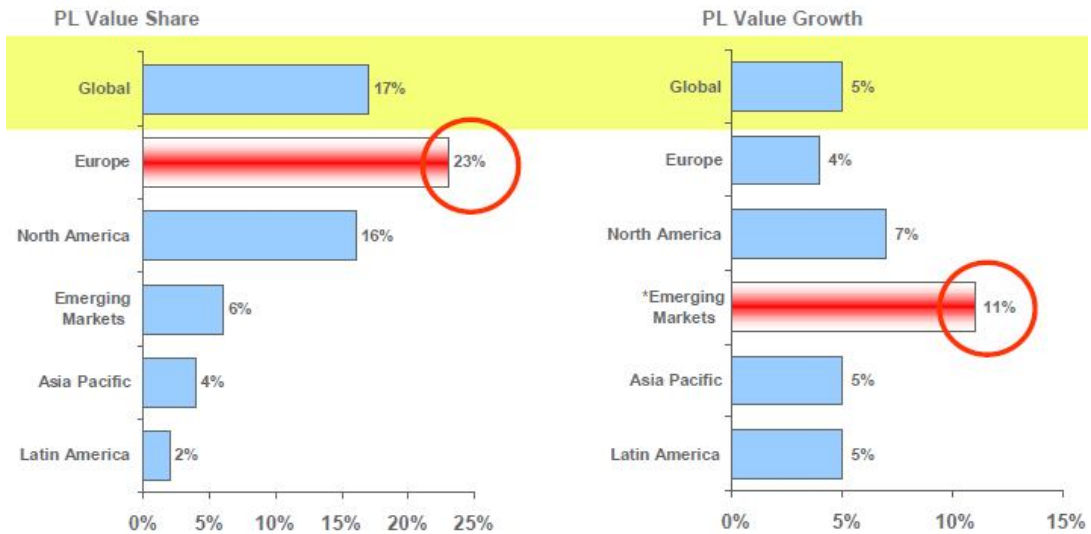
Bim'in satışlarının %60'ını private label oluştururken, bu oran diğer indirim marketlerinde %25 seviyesindedir.



Kaynak:A.C Nielsen, Private Label Özel Sunum, s7

Perakendeci işletmeler çeşitli beklenti ve sebeplerle (rekabetten uzaklaşmak, karlılığı arttırmak, işletme imajına katkıda bulunmak, müşteri sadakati yaratmak, rakipte var bende de olsun vb) private label yaptırmakta, ancak umduklarını bulamamaktadırlar.

Şekil:25 Kıtalar ve Bölgeler Bazında Private Label Pazar Payları



* Emerging Markets include Turkey.

Kaynak:Planet Retail,Private Label Özel Araştırması, s7

Özel markalarda istenilen başarılarla ulaşabilmek ve verimlilik sağlayabilmek için dikkat edilmesi gereken hususlar şu şekilde sıralanabilir.

1. Özel marka çalışmasına başlamadan önce hangi ürün kategorilerinin özel markaya uygun olacağının analizlerle belirlenmesi gerekir. Yapılan çalışmalarda olgunlaşmış pazarlarda marka bağımlılığın azaldığı ve özel markaların şansının arttığı anlaşılmıştır. Bununla birlikte düşük kategori olarak algılanan ürünlerde, yaygın tüketimi olan ürünlerde, risk (finansal, sosyal vb) faktörünün düşük algılandığı ürün kategorilerinde özel markalı ürünler daha başarılı olmaktadır.²⁴²
2. Yapılan araştırmalar tüketicinin perakendeci marka tercih sıklığının doğrudan ürün kalitesi ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu sebeple private label ürünün kalitesi ait olduğu ürün kategorisindeki markalı ürünlerden aşağıda olmamalıdır.²⁴³
3. Özel markanın hedef kitlesi doğru belirlenmeli ve hedef kitlenin talepleri doğrultusunda ürün şekillendirilmelidir. Araştırmalar özel markalı ürünlere eğitilmiş fiyata duyarlı ancak imaja duyarlı olmayan, orta gelir düzeyi kişilerin ilgili olduklarını ve daha fazla satın alma eğiliminde olduğunu göstermektedir.²⁴⁴
4. Private Label için perakendeci markasını kullanmak doğru bir tercihtir. Araştırmalar perakendeci markasının özel marka ismi olarak kullanılmasının satışlar üzerinde pozitif etki yaptığını göstermektedir.²⁴⁵ Ancak ürün kalitesinin düşük olması ve müşteriden tepki alınması halinde işletmenin imajının etkileneceği ve satışlara negatif tesir edeceği de unutulmamalıdır.
5. Merchandising kurallarına göre özel markalı ürünler avantajlı raf ve teşhir düzeninden istifade ettirilmelidir. Örn; özel marka lider markanın sağına göz hizası bölgesine konulmalıdır.

²⁴² Ahmet Bardakçı, Hakan Sarıtaş, İrfan Gözlükaya, “Özel Markaların Yaratacağı Satınalma Riskleri”, **Bizimmarket Dergisi**, S.58, Aralık 2007, s. 77.

²⁴³ Gavcar ve Didin, a.g.e, s. 31.

²⁴⁴ Sekan Kılıç, “Perakende Gıda İşletmelerinde Özel Markalı Ürünler Ve Türkiye Açısından Bir İnceleme” Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s. 49.

²⁴⁵ Kılıç, a.g.e, s. 51.

6. Markalı ve özel markalı fiyat farkları tespit edilip, marka/özel marka fiyat dengesi için bir sistematik geliştirilip uygulanmalıdır.²⁴⁶ Özellikle deodorant, kahve, gazlı içecekler gibi fiyat esnekliği yüksek kategorilerde fiyat takip ve kontrolü dikkatli yapılmalıdır.

2.7.4. Insert Verimliliği

Insert; perakende satış süreçlerini doğrudan etkileyen, perakende de satış ve reklam/tanıtım arasında yer alan bir uygulamadır. İntertlerin doğrudan ve dolaylı olarak tüketici üzerinde etkileri olmaktadır. Tüketicilerin insertleri alıp etkilenmeleri söz konusu olduğu gibi, bilinçli tüketicilerin diğerlerini etkilemesi şeklinde de etkilenmeleri (Pazar mavenizmi) söz konusu olmaktadır.²⁴⁷ Etkinliği ve verimliliği zaman, zaman sorgulansa da bu güne değin yapılan istatistikî çalışmalar müşterilerin önemli bir kısmının insertleri, önemseydiğini, takip ettiğini, alışveriş yaparken dikkate aldığını, gıda ve temizlik ürünleri satın almasında insertin belirleyici olduğunu göstermektedir.²⁴⁸ Bu konuda yapılmış bir başka araştırma da alışverişlerde broşür ve dokümanların insertlerden daha fazla takip edildiğini göstermektedir.²⁴⁹ Yine aynı araştırma da broşürlerin insertlere göre daha güvenilir bulunduğu anlaşılmaktadır. Tabi bu sonuçların oluşmasında tüketicilerin bir kavram kargaşası içine düşmüş olma ihtimali de dikkate alınmalıdır. Yabancı bir kelime olan insert perakendecilikte yaygın kullanılmasına karşın halk bu kavrama daha az aşinadır.

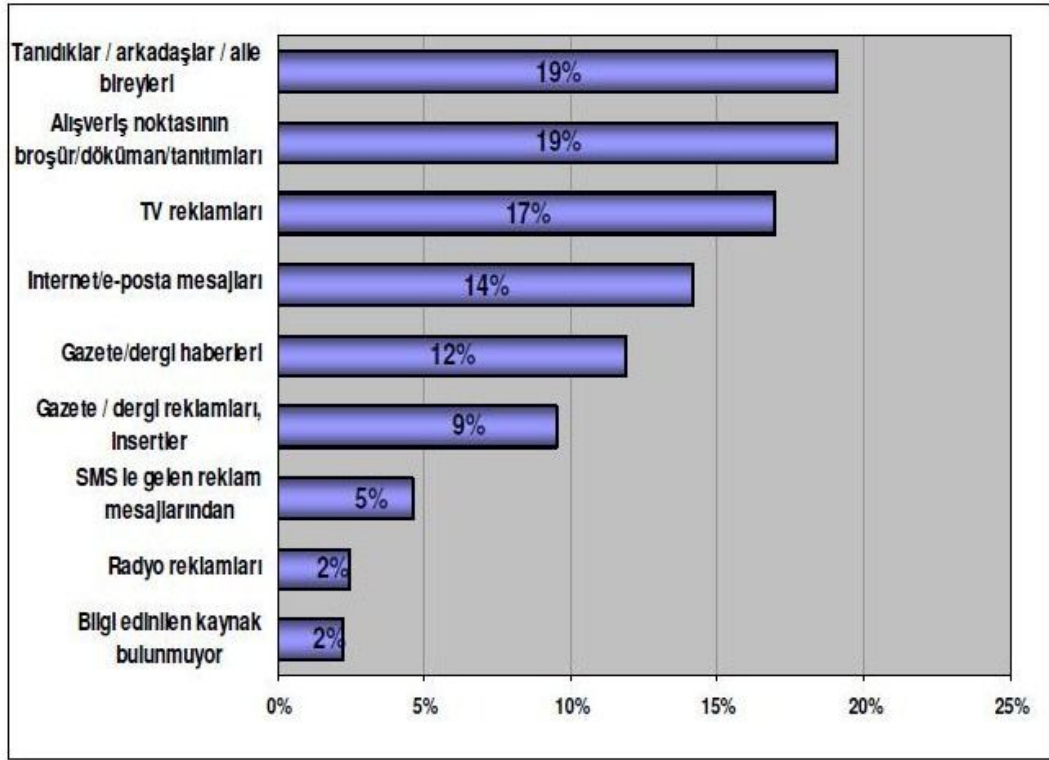
²⁴⁶ Mehmet Pala, Birol Saygı, **Gıda Sanayinde Büyük Mağazaların Özel Markalı Ürün Uygulamaları**, İstanbul, İTO Yayınları, 2004, s. 95.

²⁴⁷ Mehmet Tıǧlı, Serdar Pirtini, **Satış Özendirme Etkili Bir Araç Olarak İntert ve Hiper/Süpermarket Müşterileri Üzerinde Bir Uygulama**, s. 8.

²⁴⁸ Tıǧlı ve Pirtini, a.g.e, s. 16-20.

²⁴⁹ Atikeler, a.g.e, s. 164.

Şekil:26 Alışveriş Bilgileri Nereden Elde Edilmektedir.



Kaynak: Göksel Atikeler, “Perakende Sektöründe Teknolojik Yenilikler” s164

Öyle ise sorun insertin etkinliğinden ziyade içeriği etrafında yoğunlaşmaktadır. Bu sebeple insertten beklenen verimliliği elde edebilmek için nelere dikkat edilmesi gerektiğini müşteri beklentilerini de dikkate alarak sıralayalım.

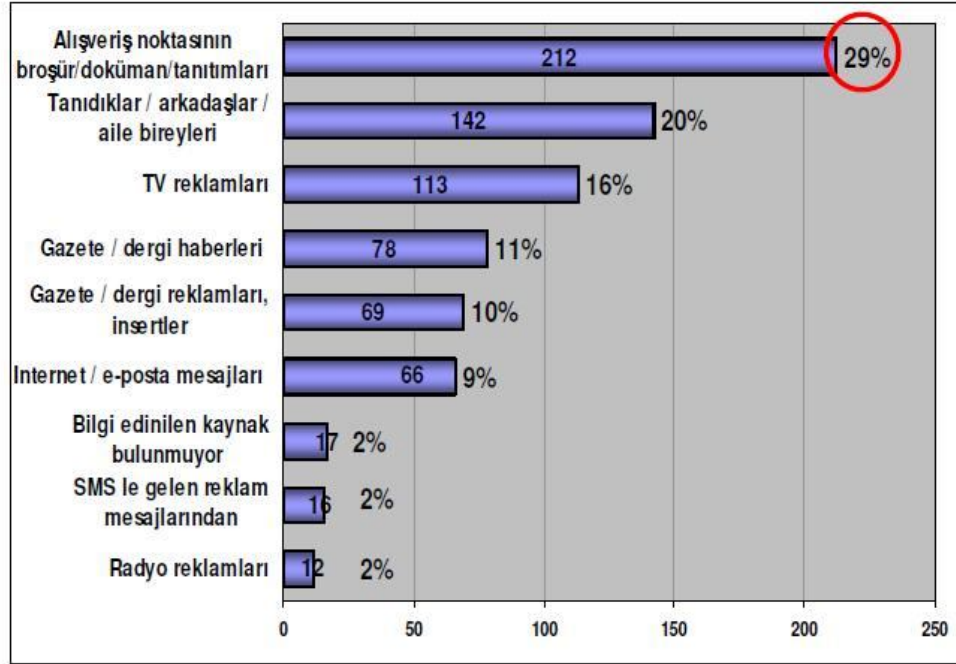
1. Her ne kadar insertlerde tipografi hatalarının bağlayıcı olmadığı belirtilse de müşteri bu mazereti kabul etmek istememektedir. Müşteriler ürünün gerçeği yansıtması, ürün detayının görülebilmesi, baskı hataları gibi hususlarda duyarlılık göstermektedir. Bu nedenle insert maddi hatalarının mutlaka sıfır düzeyine indirilmesi gerekir.²⁵⁰
2. Insertte yer alan ürün her zaman bulunabilmesi müşterilerin en fazla önem attığı bir husustur.²⁵¹ Insertin verimlilik ve etkinliği için ürünlerin insert

²⁵⁰ Tıgılı ve Pirtini, a.g.e, s. 18.

²⁵¹ A.g.e, s. 18.

boyunca temini mutlaka sağlanmalı, mağaza içinde de kolay bulunabilmesi için gerekli sinyalizasyon çalışmaları yapılmalıdır.

Şekil:27 Tüketicilerin Bilgi Kaynaklarına Olan Güven Düzeyi



Kaynak: Göksel Atikeler, “Perakende Sektöründe Teknolojik Yenilikler” s167

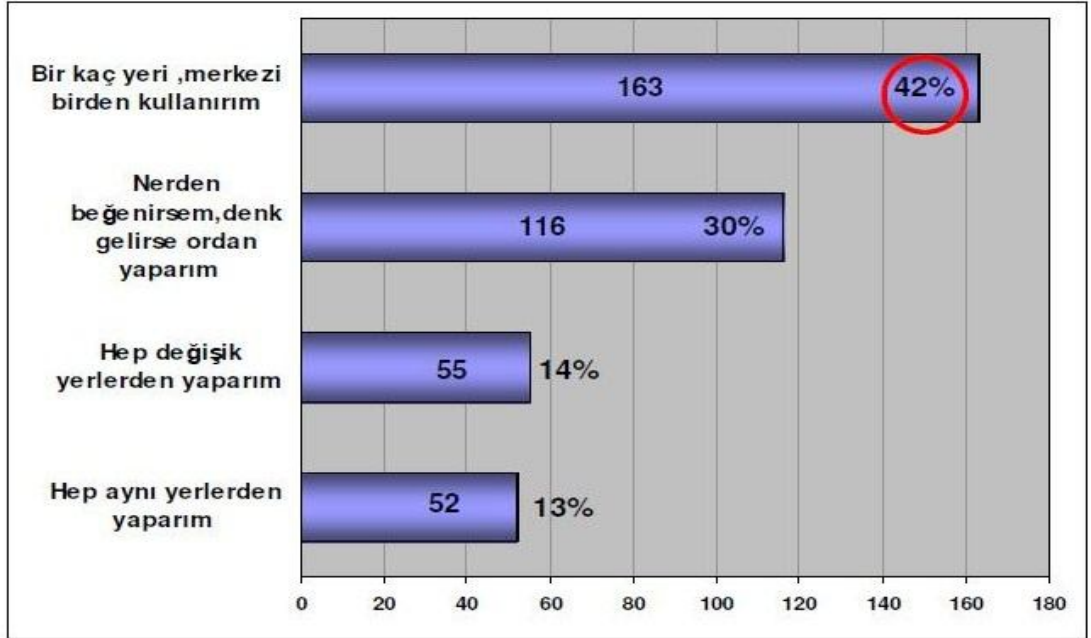
3. Insertte bölümlleme (segmentasyon) çalışması yapılmalı, inserte aynı hedef kitleye hitap eden, değer aralığı birbirine yakın ürünler konulmamalıdır.
4. Başta temel gıda ve temizlik olmak üzere ana ürün kategorilerine insertlerde mutlaka yer verilmelidir.
5. Ürünler insert öncesi fiyatları insertlerde yer almalıdır²⁵². Yapılacak fiyat indirimleri için müşteri duyarlılık testleri yapılmalıdır.
6. İnterte değer katacak uygulamalar (kupon verme, yemek tarifi, bilgilendirici yazılar vb) insert verimliliği açısından faydalı olacaktır.
7. Tüketicilerin insertlerin çıkarılma periyodunu haftalık ve 15 günlük periyotlarda beklediği tespit edilmiştir. Bu beklentinin dikkate alınarak çalışma yapmak verimliliği arttıracaktır.

²⁵² Tıgılı, Pirtini, a.g.e, s. 19.

2.8. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM) PROGRAMLARININ VERİMLİLİĞİ

Müşteri sadakati günümüz işletmelerinin en önemli sorunlarından birisidir. Gerek müşterilere sunulan imkân ve alternatiflerin artması gerekse müşteri profillerinin değişmesi gibi sebeplere bağlı olarak müşterilerin marka, ürün ve mağaza sadakat oranları sürekli olarak azalmaktadır. Perakende şirketleri için ise sadakat kavramı son derece kritik bir öneme sahiptir. Yüz binlerce dolar yatırımla kurulan perakende işletmeleri yapılan işletme hataları ve müşteri sadakatinin düşüklüğü yüzünden kısa süre sonra müşteri kaybına bağlı olarak düşük karlılık, karsızlık ve hatta iflas sonuçlanan süreçlere girebilmektedir. Gerçek şudur ki perakende işletmelere karşı sadakat yüzdesi oldukça düşüktür (Bkz: şekil 28) ve işletme yöneticileri bu faktörü dikkate almak ve çözüm geliştirmek zorundadırlar.

Şekil:28 Müşteriler Alışverişleri Kaç Ayır Noktadan Yapmaktadır.



Kaynak: Göksel Atikeler, “Perakende Sektöründe Teknolojik Yenilikler” s168

Günümüzün yoğun rekabet koşulları işletmeleri, müşteri tatmini sağlama ve müşteri sadakati kazanma, başlığı altında toplanan faaliyetlere yöneltmektedir. Çünkü bu alanda yapılan tüm araştırmalar yeni müşteri kazanma maliyetinin mevcut

müşterileri elde tutma maliyetinden çok daha yüksek olduğunu göstermektedir. Yapılan araştırmalara göre, işletmeler açısından yeni bir müşteri bulmanın maliyeti, eski müşteriyi elde tutmaktan beş ile yirmi kat daha yüksektir ²⁵³. Buna rağmen yaşanan müşteri kayıplarının büyük çoğunluğunun çalışanlarla ilgili sebeplere (kötü yönetilen müşteri ilişkileri) dayandığı tespit edilmiştir. Müşterilerin işletmeleri terk etmelerinde %42 oranında çalışanların davranışı, %30 oranda müşteriye kendini değersiz hissettirmek gelmektedir.²⁵⁴ İşletme yöneticileri pazarın daralması sonucunda, müşteri sayısının eskisi kadar çok olamayacağını gördüklerinden, mevcut müşterilerini işletmede tutmaya çalışmaktadırlar.²⁵⁵ Tüm bu sorunları aşmak için geliştirilen yöntemlerden birisi de frekans pazarlaması olarak bilinen müşteri sadakati sağlama temelinde uygulanan CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) uygulamalarıdır. CRM uygulamaları müşteri sadakati sağlamanın yanı sıra, işletmelere maliyet verimliliği getirir. CRM uygulamalarında oluşan bilgi bankası sayesinde işletmenin en iyi yatırım getirisini nereden alacağı tespit etmesi ve pazarlama bütçesinin daha etkin bir şekilde kullanması mümkün hale gelebilmektedir. Ayrıca veri tabanlı pazarlama çapraz satış imkânı sağlayabilmektedir.²⁵⁶ Son yıllarda perakendeci işletmelerde CRM uygulamalarına karşı ciddi bir yöneliş söz konusudur. Bu yönelişin temel sebeplerinden bir diğeri de müşteri talep ve beklenti eşiğinin yükselmesi, diğeri işletmelerin kar ve ciro beklentileridir.²⁵⁷

Müşteri ilişkileri yönetimi perakende işletmelerde son 20 yıldır popüler olan bir kavramdır. Yaygın olarak CRM (Customer Relation Management) kısaltması ile kullanılır. Müşteri ilişkileri yönetimi denildiğinde anlaşılan elektronik veri tabanı temelli satış/pazarlama faaliyetleridir. Konunun uzmanlarınca bu meselenin sadece bir bilgisayar yazılımı kullanmak meselesi değil, bir zihniyet ve organizasyonel

²⁵³ Barutçu, a.g.e, s. 322.

²⁵⁴ Burak Nakıboğlu, “Müşteri İlişkileri Yönetimi ve İlişkisel Gerçekleri”, **Bizimmarket Dergisi**, S.68, Ekim 2008, s. 48.

²⁵⁵ Erhan Çiçek, “Yeni Yüzyılda Rekabet İnsan Kaynakları ve Eğitim Olgusu”, **Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi** S.11 Yıl 9, Aralık 2006, s. 15.

²⁵⁶ Suzan Çoban, “Müşteri Sadakatinin Kazanılmasında Veri Tabanlı Pazarlamanın Kullanımı”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.19, Yıl: 2005/2, s. 304.

²⁵⁷ A.e, s. 295.

yapılanma olarak anlaşılması gerektiği vurgulanmasına rağmen şirket yöneticileri umumiyetle CRM' yi bilgisayar programı olarak görmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi kavramı müşteri sadakati oluşturma ile iç içedir. Literatürde müşteri sadakati kavramı müşteri memnuniyeti çerçevesinde değerlendirilmekte, tercih imkânı ve sebepleri olmasına rağmen müşterinin aynı işletme ya da ürünü almakta ısrar etmesi olarak tanımlanmaktadır. Tanımlamalarda, müşteri sadakatı, memnuniyet doygunluğu ve markanın müşterilerin arzu, istek, hedef ve gereksinimlerini karşılama derecesi kapsamında ele alınmaktadır²⁵⁸. Müşterileri elde tutabilmek için müşteri memnuniyetini ilke edinmek ve müşterileri ilgi odağında tutmak gerektiği perakende sektöründe kabul görmüş bir anlayıştır. Fakat müşterileri sadece ilgi ile uzun süre elde tutmak da mümkün değildir. Türkiye'de bakkaldan markete geçiş süreci bu ifademizin adeta deneysel (ampirik) bir uygulaması gibidir. Günümüzde alışverişlerde markaya sadakat genel bir sorundur. Marka sadık müşterilerin oranı %30'dur²⁵⁹ ancak perakende için bu oranın daha düşük olması beklenmelidir. Müşterileri talep ve davranışlarının veri eşliğinde anlaşılması ve tahminlenmesi, oluşan beklentilere göre hizmet, ürün veya süreçlerin geliştirilmesi art arda gelmektedir. Bu ve bu gibi sebeplerle müşteri ilişkileri kavramı perakendeci işletmelerin gündemine girmektedir. Pek çok perakendeci sadakat kartı vb CRM uygulamalarını tatbik etmekte ancak bu güne kadar pek azı arzu ettiği düzeyde başarı sağlayabilmektedir. AC Nielsen tarafından ABD'de yapılmış bir araştırmaya göre alışverişe çıkarken yanında birden çok mağaza kartı olan müşterilerin sayısının toplam müşterilerin %60'ını oluşturmaktadır.²⁶⁰ Tabii olarak ortaya çıkan bu sonuç bu konuda yapılan çalışmaların başarılı olup olmadığının (sadakat bakımından) sorgulanmasına neden olmaktadır. Biz burada günümüzde Türkiye'de de irili ufaklı çoğu perakendecinin kullandığı sadakat kart uygulamasının etkin ve verimli olabilmesi için dikkat edilmesi gereken hususlara değineceğiz.

²⁵⁸ Çoban, A.g.e, s. 297.

²⁵⁹ Emsay Şenyılmaz Çetin, "Perakendecilik Sektöründe CRM Uygulamaları: Süpermarket Müşterilerinin Mağaza Kartı Kullanımları İle İlgili Tercih Nedenlerinin Belirlenmesi", Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s. 3.

²⁶⁰ Serap Çabuk, Fatma Orel, Ebru Güler, "Süpermarket Müşterilerinin Mağaza Kartı Tercih Nedenlerine En Fazla Etki Eden Değişkenlerin Ortaya Çıkarılmasına Yönelik Bir Araştırma", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.15, S.2, 2006, s. 83.

1. CRM uygulamalarına başlamadan kurum organizasyon ve kültürü ile CRM anlayışı uyumlu hale getirilmesi kurumun en alttan en üst çalışanına kadar anlayış birliği tesis edilmelidir.
2. Müşteri ilişkileri yönetiminde, 4 aşamanın planlanması gerekir. Bu aşamalar; müşteri kitlesi belirlenmesi, belirlenen yeni müşterinin elde edilmesi, elde edilen yeni müşterinin elde tutulması, sadık müşterilerin oluşturulması.²⁶¹
3. CRM müşterileri sınıflandırma mantığı üzerine inşa edilmiştir. Data toplanılmasına başlanıldığında yapılacak ilk iş müşterileri karlılıklarına göre ayırtmaktır. Bu sayede kârlı müşterilere daha fazla kaynak ayrılarak sadakat sadakatlerini sağlamak mümkün olabilir. Müşterilerin; platin müşteri (en sadık ve karlı müşteriler), altın müşteri (sadık müşteriler), altın adayı müşteriler(büyüeyebilen sürekli müşteriler) gümüş müşteriler (potansiyel müşteriler) vb şeklinde tasnifi mümkündür.²⁶² Unutulmamalıdır ki her müşterinin işletme için taşımış olduğu değer farklıdır. Her müşterinin işletmeden kaynaklanan beklentileri de farklıdır. Bu sebeple, müşterilerin farklılaştırılmasında müşterileri gereksinimlerine göre de sınıflandırma ve farklılaştırmak gerekir.²⁶³ Gereksinimlere göre farklılaştırmak müşteri sadakatinin kısmen kazanılması sonrasında yapılabilecek bir uygulamadır. Aynı zamanda bir pazarlama fırsatıdır. Müşterilerin sınıflandırılması ne yönetilemeyecek ölçüde fazla ne de yeterli ayırtırmayı sağlamayacak düzeyde az olmamalıdır.²⁶⁴
4. Kartın kullanımından elde edilen sonuç bilgilerle yetinilmeyip, ön yargısız/koşulsuz olarak müşteri ile öğrenen bir ilişkiye girilmelidir. Buradan elde edilen bilgilerle müşteri beklentileri ve tatmin seviyeleri tespit edilip bir güven ortamı da yaratılabilir.²⁶⁵
5. Mağaza sadakat kartlarının mağaza sadakatine etkisi ile ilgili yapılan bir çalışmada; mağaza kartı sahipliğinin mağaza sadakati üzerinde pozitif etkisi

²⁶¹ Ercüment Tunçalp, “Hedef Kitle Şaşarsa” **Bizimmarket Dergisi**, S.68, Ekim 2008, ,s. 31.

²⁶² Çoban, a.g.e, s. 299.

²⁶³ Çiçek, a.g.e, s. 15.

²⁶⁴ Hakan Kağnıcıoğlu, “Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık” s. 89, (Çevrimiçi) http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M7.pdf, 20.01.2010.

²⁶⁵ Çiçek, a.g.e, s. 299.

olduğu belirlenmiştir²⁶⁶. Bu yüzden CRM uygulamasının aracı olan kartların fiziki yapısı önemlidir. Yapılan bir araştırmada, müşterilerin; mağaza kartlarının rengi, sağladığı prestij, imajı gibi hususları önemseydiği ve tercihlerinde bu unsurları dikkate aldığı anlaşılmıştır.²⁶⁷

6. Müşterilerden elde edilen bilgilerin sunulan veya sunulacak olan hizmet için anlamlı ve kullanılabilir bilgiye dönüştürmek gerekir. Söz konusu bilgiler vasıtası ile müşteriler için değer yaratılmalıdır.²⁶⁸ Uzun sürede değer yaratamayan işletmelerin müşteri sadakatinde başarılı olması düşünülemez.
7. Yapılan saha araştırmaları sadakatin oluşmasında “güven” in önemli olduğunu göstermektedir.²⁶⁹ Gerek mağaza kartlarından elde edilebilecek bilgilerle gerekse müşterilerle birebir yapılacak görüşmelerle güven algısı araştırılmalı ve güven geliştirici tedbirler alınmalıdır.
8. Yapılan saha araştırmaları müşterilerin cüzdanlarında mağaza kartı taşımayı sevmediklerini göstermektedir. Buna alternatif olarak üretilen anahtarlık kart iyi bir çözüm olmakla beraber farklı alternatiflerin de araştırılmasında fayda vardır.
9. Perakendecilerin yapmış oldukları kampanya dönemlerinde yeni müşteriler kazanılmakta, ancak kampanya sonrasında yeni müşterilerin sadakati kazanılmaktadır.²⁷⁰
10. Yatırım öncesinde yapılacak yatırımın fiziki (kiosk, server vb) ve fiziki olmayan (raporlama, ara yüz kullanım kolaylığı vb) unsurları mutlaka test edilmeli, başarıları ve şirkete uygunluğundan emin olunmalıdır.
11. Mağaza kartı tercihi ile ilgili yapılan araştırmalar, mağaza kartı tercihlerinin mağaza fonksiyonları ile ilgili olduğunu (mağazanın eve uzaklığı, çalışanların güler yüzlü olması vb) göstermektedir.²⁷¹ Bu sonuçlar CRM

²⁶⁶ Tülay Yeniçeri, Ela Erten, “Mağaza Sadakat Programlarının Algılanması,, Güven, İlişkiyi Sürdürme İsteği ve Mağaza Sadakati Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9 (2) 2008, s. 234.

²⁶⁷ Çabuk, vd, a.g.e, s. 93.

²⁶⁸ Çoban, a.g.e., s. 299.

²⁶⁹ Erten Yeniçeri, “Mağaza Sadakat Prog. Algılanması,, Güven, İlişkiyi Sürdürme İst. ve Mağaza Sadakati Arasındaki İliş. Yapısal Eşitlik Modeli İle İnc.”, s244

²⁷⁰ Çetin, a.g.e, s. 55.

²⁷¹ a.g.e, s. 84.

uygulamalarının iş süreçlerinden ayrı düşünülmemeyeceğinin en açık kanıtıdır. CRM ve süreç-çalışan uyumu mutlaka sağlanmalıdır.

12. CRM programı ile birlikte tüketici tatmin düzeyinin de sürekli olarak ölçülmesi gereklidir. Tüketici tatmin düzeyini ölçmek için anket, iç raporlama sistemleri, yapay sinir ağları vb yöntemlerden faydalanılabilmektedir.²⁷²
13. Oluşan müşteri bilgilerinin mahremiyeti titizlikle korunmalı, bu konu şirket kurumsal ahlakının bir parçası haline getirilmelidir.²⁷³
14. Oluşan verilerin güncellenmesi için sistem ve yöntem geliştirilmelidir. Veri ambarındaki bilgiler sürekli değişmektedir (ölüm, iş değişikliği, pozisyon değişikliği vb) bu değişik göz önüne alınmalıdır.²⁷⁴ Öte yandan birkaç yılda oluşacak devasa veri yığını ile nasıl mücadele edileceği, bu bilgilerin nasıl yönetileceği ile ilgili plan ve projeler hazırlanmalıdır.
15. Müşteri sadakat ölçümleri yapılarak kurumun sadakat indeksi çıkarılmalıdır. Sadakatsizlik yüzdesinin yüksek çıkması halinde bunun sebepleri incelenmelidir. Sadakatsizlik sebebe bağlı oluşabilmektedir. Bunlar; fiyat politikaları, satın alma sürecinde zorluklar yaşama, temel hizmette başarısızlık, çalışanların başarısızlıkları, rakiplerin faaliyetleri, ahlaki (etik)²⁷⁵ sorunlardır. Bu sebeplerden hangisinin etkin olduğu tespit edilip gerekli tedbirler alınmalıdır.
16. Crm programları müşteri memnuniyeti ve bağımlılığı sağlayacak değer üretmelidir. Yapılan araştırmalarda müşteri sadakatının sağlanmasında, kaliteli mal ve hizmetlerin sunulmasının, olumlu işletme ve marka imajının, işletmenin müşteriye sunduğu değer, müşterilerin alışkanlıklarının, sürekli müşterilerin ödüllendirilmelerinin, güven ve satış sonrası hizmetlerin etki düzeyleri farklı olmakla beraber, önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır.²⁷⁶

²⁷² Metehan Tolon, “Tüketici Tatmininin Yapay Sinir Ağları Yöntemi İle Ölçülmesi ve Ankara’daki Perakendeci Mağazaların Müşterileri Üzerinde Bir Uygulama” Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007.

²⁷³ Abdullah Bozgeyik, **Krizleri Fırsata Dönüştürmek**, İstanbul, Hayat Yayınları, s. 127.

²⁷⁴ Philip Kotler, **Dijital Çağda Pazarlama**, yy, 2001, s. 70.

²⁷⁵ Murat Hakan Altıntaş, **Tüketici Davranışları: Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine**, Bursa, Alfa Yayınları, s. 47.

²⁷⁶ Barutçu, a.g.e, s. 322.

17. E-perakendecilik üzerinde yapılan bir çalışmada sadakat oranının %37 civarında olduğu tespiti yapılmıştır. Sanal ortamda bağlılığın fiziki ortama göre çok daha düşük olduğunun bilinmesine karşın bu sonuç müşteri sadakatının sadece bir şehir efsanesi olmadığını ispat etmektedir. E-mağaza bağlılığı düzeyi ve e-mağaza bağlılığını etkileyen değişkenler arasındaki, %99 güven aralığında yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; e-müşteri memnuniyetini etkileyen e-satın alma maliyeti, e-hizmet, e-mağaza tasarımı ve e-bilgilendirme kaliteleri arasında yüksek bir ilişki; alışkanlık, kişisel mal ve hizmetler sunma ve ödüllendirme ile daha düşük bir ilişki bulunmaktadır. E-mağaza bağlılığını etkileyen faktörler arasında alışkanlık ve kişiselleştirme dışında anlamlı pozitif ilişkiler bulunmuştur.²⁷⁷

2.9. TEDARİKÇİ VERİMLİLİĞİ

Diğer işletmeler karşısında rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejilerinden birinde yahut tümünde üstün olmak zorundadırlar. Oysa rakip işletmelerin de benzeri amaç ve stratejiler sebebi ile sürekli bir gelişim içerisinde olmaları ile bu pek de mümkün olamamaktadır. Maliyet liderliğinde uzmanlaşmak isteyen şirketler tüm iş süreçlerini gözden geçirip en düşük maliyetle çalışmalarını gerekmektedir. Bu doğrultuda tedarik sisteminin stok taşıma yükleme, boşaltma sipariş ve envanter maliyetlerini en düşük düzeylere indirecek şekilde tasarlanması gerekir.²⁷⁸ Modern perakendecilerin zamanında teslimattan, doğru stok seviyesine kadar pek çok karmaşık iş süreçleri maliyet verimliliği açısından kritik önemdedir. İşte bu nedenle tedarikçi verimliliğini gerektirmektedir.

Tedarikçilerin perakendeci işletmelere sağladığı katma değer farklıdır. Perakendeciler, karlılık, rekabet, farklılaşma, hizmet kalitesi, tüketici eğilimleri, satış miktarını arttırma, uygun stok seviyesi ile çalışma gibi konularda tedarikçileri ile iş

²⁷⁷ Barutçu, a.g.e, s. 330.

²⁷⁸ İbrahim Kırçova, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Elektronik Tedarik Sistemleri ve Avantajları**, İstanbul, İTP Yayınları, 2006, s. 22.

birliğı yapmak zorundadırlar. Tüm bu unsurlar tedarikçilerin perakende işletmelerin verimlilik performansına olumsuz yahut olumlu etkilemektedir. Bu gibi konularda tedarikçi performansları eşit olmadığı gibi, monopson piyasalarda mevcut tüm tedarikçilerle de çalışma imkânı yoktur. Bu sebeple tedarikçilerden azami istifade edebilmek için onların verimlilikleri de ölçülmeli, bu ölçüm sonuçlarına göre ticaretin boyutları şekillendirilmelidir. Satınalma sürecine başlanılmadan önce mutlaka satıcı karlılığı analiz tablosu ve satıcı güvenilirlik analizi²⁷⁹ ile işe başlanılmalıdır.

Perakende sektöründe artan rekabet ve maliyet duyarlılığı sebebi ile taraflar arasında stok tutma, müşteri memnuniyetsizliğini çözme, tutundurma maliyetlerini paylaşma gibi unsurlar çatışma alanlarıdır.²⁸⁰ Bu çatışma alanlarını çözebilmek amacıyla tedarik zinciri yönetimi yaklaşımı geliştirilmiştir. Tedarik zinciri yönetimi (TZY) , ortak performans değerlendirmesi, ortak planlama, dış kaynaklardan yararlanma, talep planlama gibi unsurları içermektedir. TZY; üretici, toptancı, bayi, perakendeci, müşteri zincirindeki ürün, bilgi para akışını yönetmek, koordine etmektir.²⁸¹ TZY yöntemi kullanılarak stok verimliliğinin arttırıldığı deneysel olarak ispat edilmiştir.²⁸²

Tedarikçi verimliliğini arttırmak için yapılması gerekenler şunlardır.

1. Düzenli olarak tedarikçi performansları ölçülmeli ve tedarikçi performansları karşılaştırmalı olarak takip edilmelidir. Tedarikçilerin performansları 5 ayrı kıstas ile ölçülmelidir. Bunlar; finansal durum, iş süreçleri, işlem performansları, davranışsal ve kültürel faktörler ve risk faktörleridir.²⁸³

²⁷⁹ Aydın, a.g.e, s. 229.

²⁸⁰ Varinli, a.g.e, s. 128.

²⁸¹ Turan Paksoy, **Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Ağlarının Tasarımı ve Optimizasyonu: Malzeme İhtiyaç Kısıtı Altında Stratejik Bir Üretim-Dağıtım Modeli**, y.y, s. 436.

²⁸² Kazım Sarı, Cengiz Güngör, “Tedarikçi Yönetimli Envanter Yaklaşımının Tedarik Zinciri Performansına Etkileri”, **İTÜ Dergisi/d Mühendislik**, C.6, S.2, Nisan 2007, s. 32.

²⁸³ Mehmet Durdudiler, “Perakende Sektöründe Tedarikçi Performans Değerlemesinde AHP ve Bulanık AHP Uygulaması”, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s. 10.

2. Tedarikçi verimlilik performansını değerlendirme etkin ve çok bileşenli yöntemler geliştirilerek uygulanmalıdır. Satış tarihçesi (selling history), brüt kar, teslimat, Pazar hâkimiyeti, kalite, hizmet vb kriterler perakendecilik için önemli kriterlerdir.²⁸⁴ Yapılan ölçümler yeterli performans gösteremeyen tedarikçiler ile çalışmalar sonlandırılmalıdır.²⁸⁵
3. Tedarikçi verimliliğini arttırmak için perakendeci ve tedarikçiler arasında tedarik zinciri temelinde tümleşik sistemler inşa edilmelidir
4. Tedarikçi verimliliğini arttırmak için ürün ve ürün kategorisine bağlı olarak uzmanlaşma yahut birleştirme stratejileri uygulanmalıdır.
5. Tedarikçiler yakından tanınmalı, mümkün olduğu durumlarda tedarikçilerin iç proseslerini geliştirmeleri ve işletme verimliliklerini arttırabilmeleri için destek olunmalıdır.²⁸⁶
6. İşlem ve ilişki bazlı satın alma kararlarının yanı sıra stratejik satın alma metotları geliştirilmeli toplam verimlilik artışı için stratejik iş birlikleri kurulmalıdır.
7. Dağıtım kanalı stratejileri doğrudan(direkt firma ile) yahut kademeli olabilmektedir. Kademeli dağıtım kanalı stratejisi seçildiğinde bu kanaldaki tedarikçinin de kendi içerisinde kademeli olması durumunda karmaşıklıktan kaynaklı sorunlar oluşmaktadır.²⁸⁷ Bu sorunlara dikkat edilerek kanal stratejisi belirlenmelidir. Ölçek ekonomisinin faydalı olduğu her durumda üretici ile perakendeci arasındaki kurumlar ortadan kaldırılarak doğrudan üretici ile çalışılmaktadır.

²⁸⁴ H. Ahmet, Akdeniz, Timur Turgutlu, “Türkiye Perakende Sektöründe Analitik Hiyerarşik Süreç Yaklaşımıyla Tedarikçi Performans Denetimi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.9, S.1, 2007, s. 4.

²⁸⁵ Elçin Dursun, “Gıda Ürünleri Pazarında Gıda Perakendeciliğinin Yeri ve Sektörel Analizi” Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s. 14.

²⁸⁶ Dursun, a.g.e, s. 14.

²⁸⁷ İbrahim Gürler, Mert Topoyan, Mehmet Emre Güler, **İki Düzeyli Bir Tedarik Sisteminde Satın Alma ve Dağıtım Kanalı Stratejilerinin Seçimi**, y.y., t.y., s. 2.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GIDA PERAKENDECİLİĞİNDE İŞ GÜCÜ VERİMLİLİĞİ

İş gücü verimliliği, verimlilik için en kritik, ölçümü ve yönetilmesi en zor verimlilik türüdür. İş gücü verimliliği Taylor'dan beri ilgi duyulan bir alan olmasına karşın, bu konudaki yaklaşımlar uzun yıllar boyunca tek boyutlu ve mekanik olmaktan kurtulamamıştır. Birçok insan için hâlâ iş gücü verimliliği angarya, fazla çalışma, maliyet düşürme kavramları ile eşdeğer olarak algılanmakta ise de bu tutum akılcı değildir.²⁸⁸ Diğer taraftan konunun motivasyon, iş tatmini, stres gibi insani boyutlarına olan ilgi gün gittikçe artmaktadır. İş gücü verimliliği ölçümü için çeşitli formüller üretilmiş olmasına karşın hizmet sektörü ve benzeri kimi iş dallarında iş gücü verimliliğini ölçmek nerede ise imkânsızdır. İş gücü ile ilgili bazı verimlilik formülleri aşağıda verilmiştir.

$$\text{İş Gücü Verimliliği} = \frac{\text{Fiziksel Birimlerde Üretim}}{\text{İş gücü (adam saat)}}$$

- Tek bir ürün çıktısı söz konusu olduğunda kullanılan basit bir formüldür.

$$\text{İş Gücü Verimliliği} = \frac{\text{Çıktının Parasal Değeri}}{\text{İş gücü (adam saat)}}$$

- Çıktının para değerinin değişken olması önemli bir handikap olmasına karşın, toplulaştırma sorununu ortadan kaldırır.

$$\text{İş Gücü Verimliliği} = \frac{\text{Çıktının Düzeltilmiş Para Değeri}}{\text{İş gücü (adam saat)}}$$

- Düzeltilmiş değer için ürün veya hizmetin referans dönemdeki fiyatı, referans dönemdeki çıktı ile karşılaştırılır.

²⁸⁸ Joseph Prokopenko, **Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı**, Çev. Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, 6. Baskı, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2005, s. 231.

$$\text{İş Gücü Verimliliği} = \frac{\text{Sabit Fiyatlı Katma Değer}}{\text{İş gücü (adam saat)}}$$

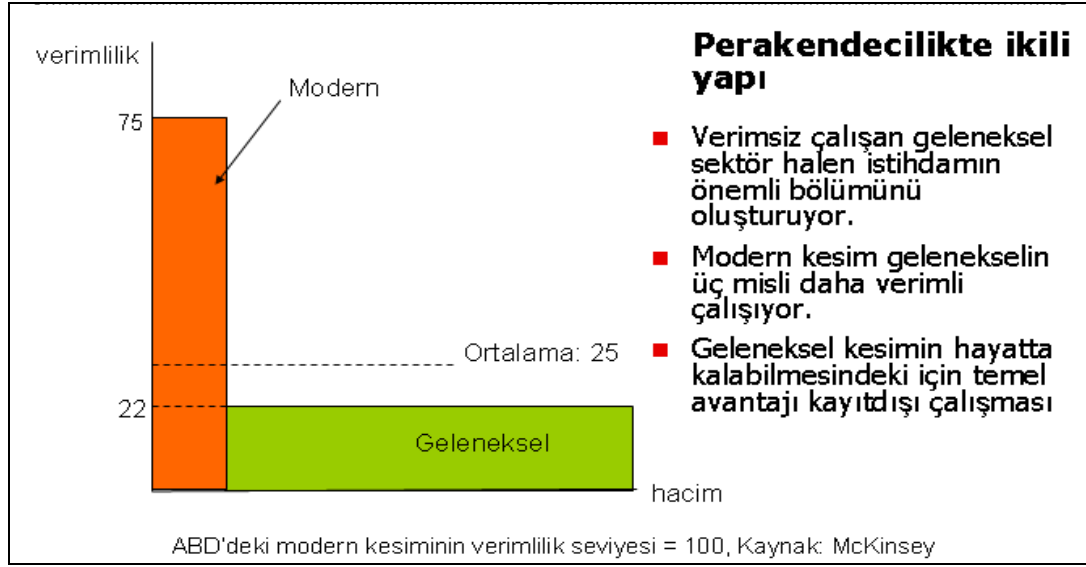
$$\text{İş Gücü Verimliliği} = \frac{\text{Standart Zaman Cinsinden Çıktı}}{\text{İş gücü (adam saat)}}$$

- Katma değer çıktıdan hammadde, enerji, su gibi kalemlerin çıkarılması ile elde edilir.
- Formül; tüm çalışma faaliyetlerinin standart zaman olarak ifade edilebileceği varsayımına dayanır.²⁸⁹

Perakendecilikte işletmenin büyüklüğü ve organizasyon yapısına bağlı olarak iş gücü verimlilik ölçümlerinden biri yahut birkaçının kullanılması mümkündür. Örneğin depo yahut fatura işleme bölümünde fiziksel çıktıya dayalı iş gücü verimliliği kullanılabilecek iken, şarküteri, kasap gibi satış departmanlarında katma değere dayalı ölçümler kullanılabilir. Çalışmamızın en başından itibaren geleneksel perakendecilik ile modern perakendecilik arasındaki en temel ayrışmanın verimlilik temelinde olduğunu belirtmiştik. Türkiye’de yapılan ölçümler modern ve geleneksel perakendecilik arasında 3 kat verimlilik farkı olduğunu göstermektedir. (Bknz: Şekil 29)

²⁸⁹ Melkote, Ramdas, Ramsay, **İşletme Verimliliği Ölçümü ve Uluslar arası İşgücü Verimliliği El Kitabı** Çev. İlknur Yavuz, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, s. 38.

Şekil:29 Türkiye ile ABD Modern Perakendeciliğinin Karşılaştırması



Kaynak: Çevrimiçi:

http://www.tepav.org.tr/tur/admin/dosyabul/upload/Guven_Sak_Parakende_Toplantisi_29122005.pdf, Erişim T: 05.04.2010

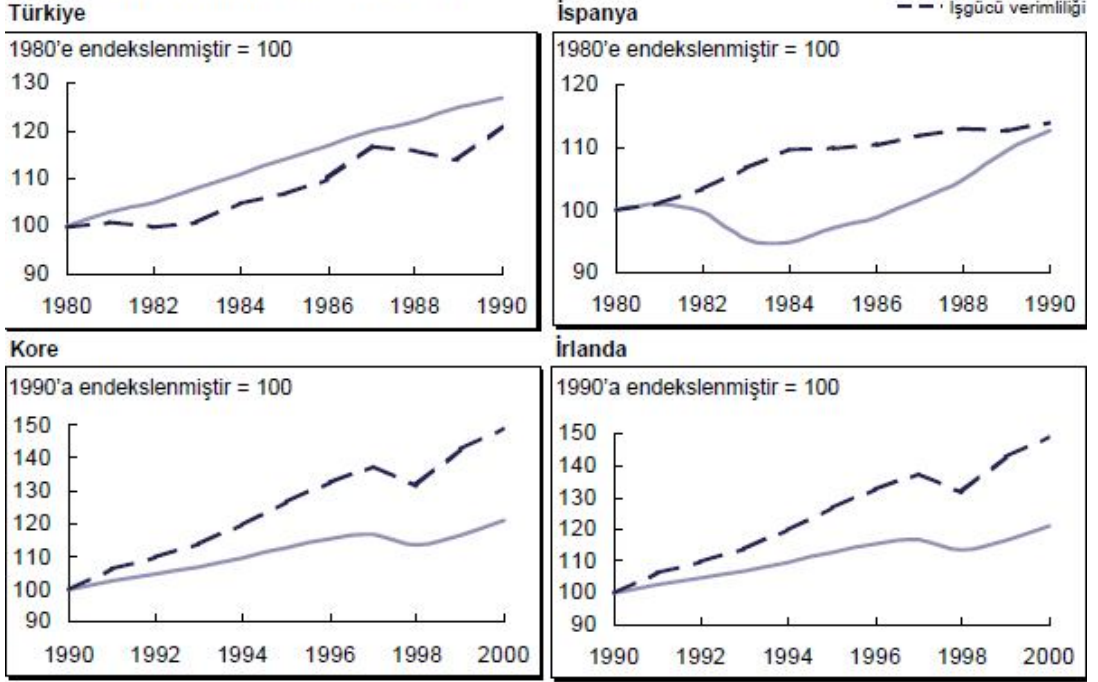
Ancak modern perakendecilik de kendi içinde değerlendirildiğinde iş gücü verimliliği açısından problemler olduğu görülmektedir. İngiltere de toplam istihdamın %20'sini oluşturan perakende sektörü, 1995–2003 yılları arasında toplam faktör verimliliği ölçümlerinde en çok düşüş kaydeden 3. sektör olmuştur.²⁹⁰ Hizmet sektörlerinde gerçekleşen verimliliğin bir domino etkisi gösterdiği hatırlandığında konunun önemi daha iyi anlaşılabacaktır. Türkiye de perakende sektörüne münhasıran yapılan düzenli bir iş gücü verimlilik ölçümü yapılmamaktadır. Ancak DPT teşkilatının hizmet sektörleri düzleminde yaptığı araştırmalara göre Türkiye de hizmet sektörlerinde verimlilik yükselmekle beraber Avrupa ülkelerinin oldukça gerisinde kalmaktadır.²⁹¹ 1980 ile 1990 yılları arasında hizmet sektöründe istihdam ve iş gücü verimliliği arasındaki ilişkiler incelendiğinde Kore, İrlanda ve İspanya'nın aksine Türkiye'de verimliliğin istihdamın gerisinde kaldığı görülmektedir. (Bkz: Şekil 30)

²⁹⁰ Jonathan Haksel, "Entry, Exit and Labor Productivity in U.K. Retailing: Evidence From Micro Data", s. 1, (Çevrimiçi) http://www.people.hbs.edu/rsadun/exit_paper.pdf, 04.02.2010.

²⁹¹ Nisfet Uzun, **Verimlilik ve Büyüme**, Ankara, Nobel Yayınları, 2005, s. 107.

Şekil: 30 İşgücü Verimliliği ve İstihdam Artışı Karşılaştırmaları

FARKLI ÜLKELERDE İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİ VE İSTİHDAM ARTIŞININ KARŞILAŞTIRILMASI, 1980-1990



Kaynak: Çevrimiçi:

http://www.tepav.org.tr/tur/admin/dosyabul/upload/Guven_Sak_Parakende_Toplantisi_29122005.pdf, Erişim T: 05.04.2010

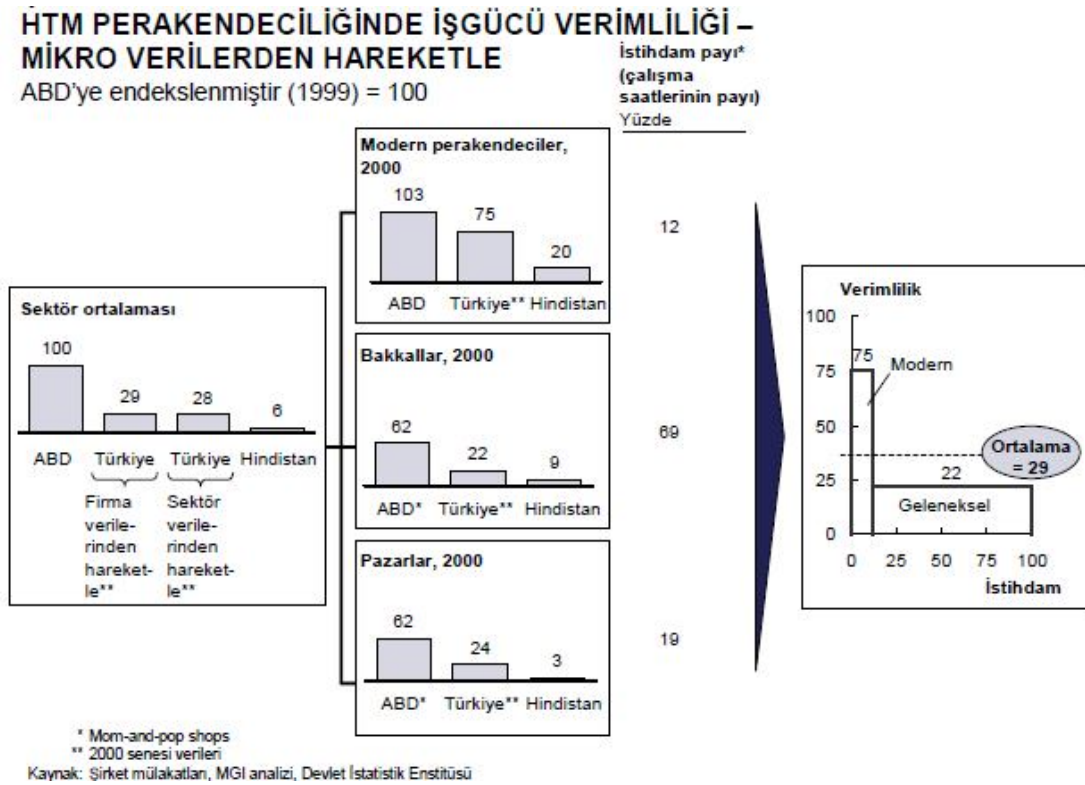
Şüphesiz iş gücü verimliliğini etkileyen birçok faktör mevcuttur. Bu faktörler işletme içi sebeplerle ilgili olabileceği gibi dış sebeplerle ilgili de olabilir. Genel olarak değerlendirildiğinde iş gücü verimliliğine,

- İşletmelerin ortalama büyüklükleri
- Sermeye ve teknoloji yoğunluğunu
- İş gücü uzmanlaşma ve beceri düzeyi
- Pazarın büyüklüğü uzmanlaşma eğiliminin²⁹²

²⁹² Işıl Ünal, “Verimliliğin Önemi ve Eğitim İle İlişkisi” s. 6, (Çevrimiçi) <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/511/6339.pdf>, 04/01/2010.

faktörlerinin etki ettiğini söyleyebiliriz. Bu faktörler gıda perakendeciliğinde de etkili faktörler olup mesela verimliliğin iş yeri büyüklüğü ile doğru orantılı bir ilişkisi tespit edilmektedir. Öte yandan perakende formatlarının iş gücü verimlilik düzeyleri de birbirinden oldukça farklıdır. Örneğin iş gücü verimliliği büyük metrekareli mağazalarda diğerlerin göre daha yüksek düzeyde gerçekleşmektedir.²⁹³ Öte yandan büyük metrekare teknoloji vb avantajlarına rağmen Türk modern perakende işletmeleri de henüz istenilen verimlilik düzeyine ulaşmış görünmemektedir. Türkiye ile ABD arasında yapılan karşılaştırmalı analizlerde bu durum açıkça ortaya çıkmaktadır. (Bkz: Şekil 31)

Şekil: 31 Gıda Perakendeciliğinde İş Gücü Verimliliği Karşılaştırmaları



Kaynak: Çevrimiçi:

http://www.tepav.org.tr/tur/admin/dosyabul/upload/Guven_Sak_Perakende_Toplantisi_29122005.pdf, Erişim T: 05.04.2010

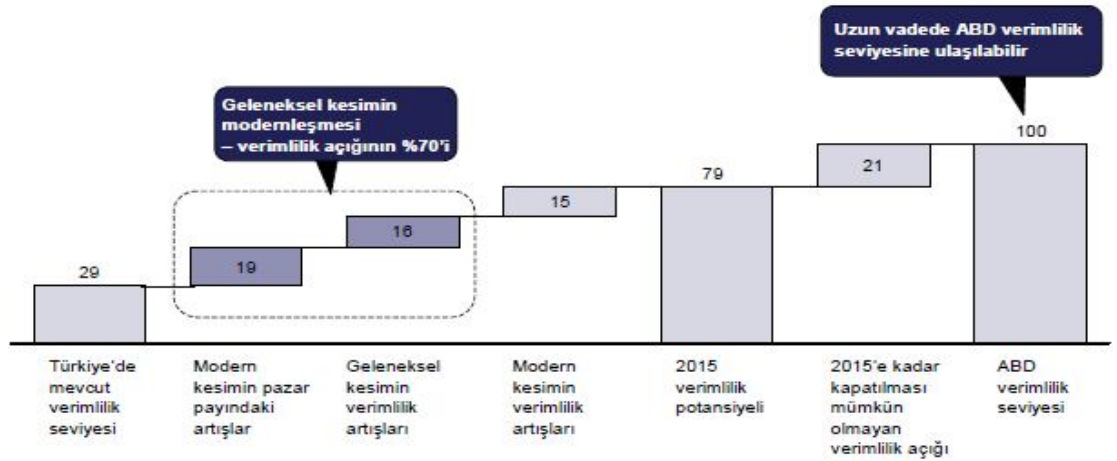
²⁹³ Ünal, a.g.e, s. 21.

Gerek geleneksel perakendecilerde gerekse modern perakendecilerde görülen verim kayıplarının hem, modern kesimin Pazar payını arttırması faktörü ile, hem de geleneksel kesim perakendecilerinin kendini geliştirerek yeni şartlara adapte edebilmesi halinde gün geçtikçe telafi edileceğini ve AB ve Avrupa ülkeleri ile aramızda oluşan verimlilik boşluğunun zamanla dolacağını söyleyebiliriz. (Bkz, Şekil 32)

Şekil:32 Türkiye Perakende Sektörünün İşgücü Verimliliği Durumu ve

VERİMLİLİK AÇIĞINA SEBEP OLAN OPERASYONEL FAKTÖRLER

ABD'ye endekslenmiştir (1999) = 100



Kaynak: Şirket mülakatları, MGI analizi

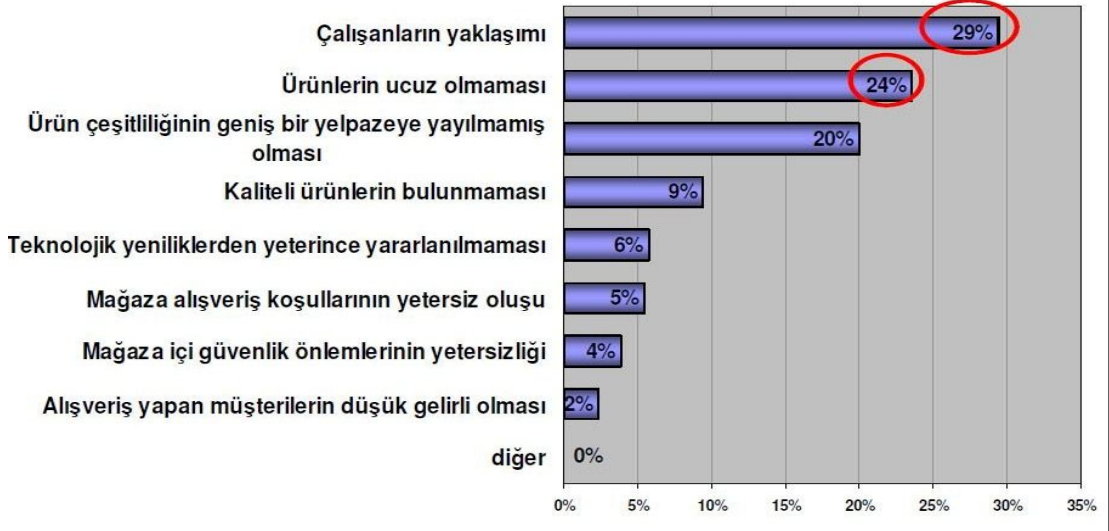
Kaynak: Çevrimiçi:

http://www.tepav.org.tr/tur/admin/dosyabul/upload/Guven_Sak_Perakende_Toplantisi_29122005.pdf, Erişim T: 05.04.2010

İş gücü verimliliğini hem birim zamanda daha fazla ya da az iş yapabilmek olgusu bağlamında değerlendirmek hem de iş gücünün kalitesi bakımından değerlendirmek gerekmektedir. İş gücünün yeterince kalifiye olmaması sonucunda başta müşteri kaybı olmak üzere şirket toplam verimliliğini düşürecek etkileyecek pek çok olumsuz süreç ve sonuçlar yaşanmaktadır. Türkiye'nin 4 büyük ve önemli

ilinde yapılmış olan alan araştırmasının sonuçları konunun önemini özetler mahiyettedir. (Bkz: şekil 33) ²⁹⁴

Şekil:33 Alışveriş Yapılan Yerlerde Görülen En Önemli Sorunlar



Kaynak: Görsel Atikeler, “Perakende Sektöründe Teknolojik Yenilikler ve Bir Araştırma” s169

3.1. İŞ GÜCÜ VERİMLİLİĞİ VE PSİKO-SOSYAL FAKTÖRLER

İş ve yönetim çevrelerinde çalışan bireyin davranışlarını anlamlandırma adına Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı önemli bir referans noktası olmuştur. Maslow fizyolojik (beslenme, uyku vb) ihtiyaçlardan başlayıp kendini tanımlama ihtiyacı ile son bulan beş basamaklı bir ihtiyaçlar piramidi olduğunu varsaymıştır.²⁹⁵ Kuram her ne kadar deterministik ve totaliter olması hasebi ile tüm insan güdülerini ve davranışlarını izah etmekten uzak ise de temel bir gerçeklik zemini sunmaktadır. Maslow yaşamı sürdürmek için gerekli temel ihtiyaçlar sonrasında insanları motive eden unsurların psiko-sosyal unsurlar olduğuna işaret etmektedir. Oysa günümüzde dahi fakr-ı zaruret içinde olmasına rağmen kendini başkalarına adayan yüz binlerce

²⁹⁴ Görsel Atikeler, “Perakende Sektöründe Teknolojik Yenilikler ve Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, s. 169.

²⁹⁵ Elif Sandal Önal, “İş Tatminini Etkileyen Faktörler”, Milli Produktivite Merkezi Uzmanlık Tezi, s. 38, (Çevrimiçi) http://www.mpm.org.tr/Docs/anahtar_2007_10.pdf, 10.02.2010

insan yaşamaktadır. Psiko-sosyal faktörler bireylerin, mizaç, huy ve algılarından kişilik tutum ve davranışlarına değin pek çok hususu içinde barındırmaktadır. İnsanın saygı görme, sevilme, rol edinme gibi pek çok ihtiyacını içinde barındırır. Aslında günümüz koşullarında nerede ise tüm ihtiyaçlar psiko-sosyal ihtiyaç halini almıştır. Yaşam için gerekli asgari ihtiyaçların karşılanması –dünyanın belli bölgeleri hariç- problem olmaktan çıkmıştır. Günümüzün temel ihtiyaç listesi bir yüzyıl için lüks sınıfına girmekte idi. Sosyal ihtiyaçların da büyük çoğunluğu psikolojik ihtiyaçlarla yakından ilgilidir. Örneğin yönetici olma arzusu hem küçük yaşlardan beri öğretilmiş bir roldür, hem de insanın saygı görme, hükmetme vb dürtü ve duygularının etkisi altında şekillenmektedir. Yine sosyal baskı altında algılanan ihtiyaçlar (apartman yerine sitede oturma, evde yemek yerine restoranda yemek yeme, markalı ürünleri giyinme, markalı ürünleri yeme vb) bireyin, yalnızlık, acizlik, korku, sevgi vb ihtiyaçları üzerine giydirilen pazarlama faaliyetlerine dayanmaktadır. Esasen birey toplumdan izole yaşamadığı gibi toplumda bireylerden müteşekkildir. Birey ve toplumun ihtiyaçlarını, eğilimlerini, beklentilerini bilmeden dikkate almadan ne kamu ne de şirket yönetimlerinin yüksek verimlilik elde etmeleri mümkün değildir.

Sanayi devrimi sonrası endüstri de ortaya çıkan gelişmelerin de şevki içerisinde insan otomatik sistemlerin bir parçası olarak telakki edilmiştir. Sosyal ve ekonomik dokuların bozulması sonrasında kentlere yığılan insan kitlelerin oluşturduğu iş gücü arzı fazlasının da etkisi ile bu anlayış bir müddet sürdürülmüşse de daha sonra bu tutumun yanlışlığı anlaşılmış ve insanın tüm boyutlarının göz önüne alındığı anlayışlar geliştirilmeye çalışılmıştır. Dönemin anlayışının izlerini ve eleştirilerini çeşitli sanat dallarında da görmek mümkündür. Mesela Çarli Çaplin tarafından çekilen siyah-beyaz sinema filminde çarpıcı bir modernizm ve otomatizm eleştirisi dikkat çeker. Ahmet Hamdi Tanpınar Saatleri Ayarlama Enstitüsünde Halit Ayarcı ve Hayri İrdal tiplerinin üzerinden mekanik evren, mekanik iş dünyası ve mekanik insan anlayışlarını ustalıkla hicveder. Mesela eserin 131. sayfasında düzen ve sistem hakkında (“ *Enstitümüz kurulmadan evvel memlekette hakiki bir iş hayatı olabileceğine inanmanıza hayret ediyorum. Çalışmak ancak muayyen düzeniyle*

olur...”²⁹⁶) ve 249. sayfasında mekanik insan telakkisi hakkında (“ *Yani bir nevi otomatizm... Asrımızın asıl büyük zaafı ve kudreti. İçten içe hazırlanan aydınlık ve düzenli yeni orta çağın temeli ve belkemiği. Haklısınız. Hayri Bey... Hayri Bey... Hayri Bey siz bir dahisiniz. Öyle bir şey buldunuz ki... Tam çalar saat gibi konuşup susacak insanlar, değil mi? Plak insan... Harika!*”²⁹⁷) eleştiriler yapılmaktadır. Örneklerin çoğaltılması mümkündür.

Özetle gerek sosyal bilimlerde yaşanan gelişmeler gerekse deneysel çalışmalardan elde edilen istatistik veriler ışığında günümüzde işletmeler için insan faktörünün önemi ortaya çıkarılmıştır. Bu faktörlere detaylara girmeksizin genel bir çerçeve içerisinde değineceğiz.

3.1.1. Motivasyon

İngilizce “Motivation” kelimesinden dilimize uyarlanan motivasyon kelimesi, Türk Dil Kurumu sözlüğünde isteklendirme, güdüleme olarak karşılık bulmuştur.²⁹⁸ Bu kelimelere yakın olarak itki, yüreklendirme, teşvik kelimeleri de motivasyon kelimesine karşılık olarak kullanılabilmektedir. Günümüz işletme yönetiminde motivasyon yönetim sürecinin bir parçası ve verimliliğin bir koşulu olarak görülmektedir. İşletmelerin her geçen gün karmaşıklaşan iş süreçleri, müşterilerin artan ve çeşitlenen hizmet beklentileri sebebi ile motivasyon’un şirketler için önemi artmaktadır. Gün geçtikçe teknolojiye yapılan yatırımların verimlilik için yeterli olmadığı, nihayetinde teknolojiyi de verimli olarak kullanacak olanın insan olduğu fikri kabul görmektedir.²⁹⁹ Motivasyon ve verimliliğe etkileri hususunda yapılan araştırma ve bilimsel çalışmaların sayısı arttıkça iş görenlere sadece çalışması gereken makineler ve ücretlerinin arttırılmasıyla istekleri yerine getirilen bireyler

²⁹⁶ Ahmet Hamdi Tanpınar, **Saatleri Ayarlama Enstitüsü** 12. Baskı, İstanbul, Dergah Yayınları, 2008, s. 131.

²⁹⁷ Tanpınar, a.g.e, s. 249.

²⁹⁸ (Çevrimiçi)

<http://www.tdk.gov.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=MOT%c4%b0VASYON>, 04.01.2010.

²⁹⁹ Sedat Yumuşak, “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.13, S.3, 2008, s. 242.

gözüyle bakma temayülünün kalkması gerektiği fikri kabul görmektedir.³⁰⁰ İşletmelerde artan yükümlülük ve görevlerin sayıca artması bu görevlerin gerçekleştirilmesi için kullanılan yöntem ve teknolojiler verimlilikte motivasyon unsurunu kritik hale getirmektedir.³⁰¹

Motivasyon ile yapılan araştırmalar göstermektedir ki; birey davranışlarının değişmesine yol açan üç duygu vardır; korku, görev ve sevgi. İnsan korku ile motive olduğunda görevini mecburiyetten; görevden dolayı motive olduğunda mantıksal bir önerme içerisinde ve gerektiği için; sevgiden dolayı motive olduğunda ise bunu istediği için yapar.³⁰² Korku ile olumlu ve verimli motivasyonun gerçekleşmesi sınırlı şartlarda mümkün olacaktır. Korku ve baskı altında insan vücudu fizyolojik olarak da ani tepkiler vererek performansı arttırabilmektedir. Örneğin yangın çıktığında korku sebebi ile normalde kaldırılamayacak eşyaların kaldırılabilmesi mümkündür. Gerekli performansın oluşabilmesi için vücuttaki adrenalin hormonu salgılır, damarlar genişler, doku ve organlara daha fazla oksijen taşınarak fiziksel efor mümkün hale gelir. Ancak korku hem ruh ve beden üzerinde hem yıpratıcı etkiler oluşturur hem de korku süreci ilerledikçe olumlu belirtiler ortadan kalkarak tam tersi etkiler ortaya çıkar ve verimliliği düşürür. Yani korku ile patronun önünde koşuşturan çalışanın bir müddet sonra eli ayağı birbirine dolaşır ve iş göremez hale gelir, bu derece korku bir verimsizlik nedenidir. Bireylerin bir işi yapmaya zorlanabilmesi mümkün iken, o işi isteyerek yapmaya zorlanması mümkün değildir. Gönüllük olmadığında ise verimliliğin düştüğü/düşeceği kesin bir sonuçtur. *“Bir işi severek yapmak içten gelen arzuyla olur ve iş görende bu arzuyu uyandırmak için onu çeşitli yöntemlerle motive etmek gerekir.”*³⁰³ Çalışanları motive eden faktörler insan doğası gereği farklılıklar arz eder. Ancak motivasyon unsurlarını genel başlıklar altında toplayabilmek için genel sınıflandırmalar yapmak anlamlı ve faydalı olmaktadır. Örneğin motivasyonun psiko-sosyal boyu için beklenti boyutu itibari motivasyon unsurlarını şu şekilde sıralayabiliriz; Emniyet arayan çalışan,

³⁰⁰ Selim Özdemir, Terane Muradova, “Örgütlerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi”, **Journal Of Qafqaz University**, Number 24, 2008, s. 150.

³⁰¹ Elif Sandal Önal, “İş Tatminini Etkileyen Faktörler”, Milli Prodüktivite Merkezi Uzmanlık Tezi, s. 38.

³⁰² Özdemir, Muradova, a.e, s. 148.

³⁰³ Özdemir, Muradova, a.e. s. 150.

mükemmellik isteyen çalışan, kendisine önem verilmesini isteyen çalışan, sorumluluk seven çalışan, prestij arayan çalışan, herkes tarafından kabul edilmesini isteyen çalışan vb.³⁰⁴

Çalışanların nasıl motive olduklarını bilmeksizin motive edilmeleri ve iş gücü verimliliğin sağlanması mümkün değildir. Ancak yapılan araştırmalar göstermektedir ki yöneticiler çoğu zaman çalışanların ne ile motive olduklarını bilmemektedir. (Bknz: Şekil ...) Düşünüldüğünün aksine manevi motivasyon unsurları en az maddi motivasyon unsurları kadar çalışanlar üzerinde etkilidir. Şekilde de görüleceği üzere çalışanların gerçek istekleri araştırıldığında ücret ancak 5. sırada yer alabilmektedir.³⁰⁵

Şekil: 34. Çalışanların ve Yöneticilerin Motivasyon Unsurları İle İlgili Bakış

Yöneticilerin Çalışanların İstekleri Konusundaki Düşünceleri		Çalışanların Gerçekte İstekleri
1	İyi Ücret	5
2	İş Güvenliği	4
3	Terfi ve İlerleme	6
4	İyi Çalışma Şartları	7
5	İşi İlgi Çekici Bulmaları	1
6	Anlayışlı Bir Disiplin	10
7	Çalışanlara Vefa	8
8	Yapılan İşlevin Hakkıyla Takdir Görmesi	2
9	Şahsi Problemlerinde Onlara Yardım Edilmesi	9
10	Olan Bitenlere Dahil Edildiği Hissi	3

Ali Şahin, “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”s526 Çevrimiçi: http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2004/11/ALISAHIN.PDF, Erişim T: 05.04.2010

Motivasyonun verimlilik için önemi anlaşıldıkça motivasyon hakkında yazılan kitapların sayısında da patlama olduğu gözlenmektedir. Bu ölçüde oluşan

³⁰⁴ Özdemir, Muradova, a.e, s. 148.

³⁰⁵ Ali Şahin, “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”s. 526. (Çevrimiçi) http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2004/11/ALISAHIN.PDF, 05.04.2010

bilgi bombardımanı bilginin sığlaşmasına ve ticarileşmesine de yol açmaktadır. Kimi popüler kitaplar motivasyon hususunda içsel derinliği ve ahlakiliği önemsemeksizin sathi ve suni söylemler geliştirmektedirler. Örneğin sabah iş yerine gelen bir yöneticinin gerçek olmasa da insanlara övgü dolu sözler söylemesini, onları pohpohlamasını salık vermektedirler. Bu yaklaşım ve anlayışlar bireyin kendisine duyduğu öz saygıyı ortadan kaldıracağı gibi bu tutumların bir müddet sonra ve samimiyetsizliğin anlaşılması ile birlikte geri tepen bir silah haline dönüşmesi de mümkündür. Motivasyon ile ilgili kimi temel doğruları ve dikkate alınması gereken unsurları şu şekilde sıralayabiliriz.

1. Maslow hipotezinde de ifade edildiği gibi çalışanın, çalışmasına karşılık aldığı ücret eğer onun temel ihtiyaçlarını karşılamasına yetmiyorsa yaptığı işe yoğunlaşması da çok alt düzeyde olur ve bu kişinin yüksek verimlilik düzeyinde çalışması mümkün değildir.³⁰⁶
2. Maaş artışı, ek ödeme, prim gibi maddi itki unsurların izafî olduğu unutulmamalıdır. Verilen düzenli prim ve yan ödemelerin de bir müddet sonra çalışanlar için sıradanlaşacağı ve ilk dönemlerdeki etkisini kaybedebileceği dikkate alınmalıdır. Kendisini başkaları ile kıyaslayan insanların motivasyonunu, çevresinde kendisine benzer iş yapanların aldıkları para ve yaşam kalitesi etkilemekte, kendisine haksızlık ve eksik değerlendirme yapıldığını düşünen çalışanlarda motivasyon kaybı görülmektedir.³⁰⁷
3. Takdir, teşvik, tanınma, övgü, güç, aidiyet, güvenlik, statü gibi unsurlar birçok kişi için paradan daha önemli olabilmektedir. Toplumdaki birey ve sosyal gruplar maddi tatmine kavuşmalarına ve sosyal güvenliğe sahip olmalarına rağmen, içine düştükleri manevi boşluk ve tatminsizlik krizleri yaşayabilmektedir. Sadece ekonomik faydalar insanların iş tatmini için yeterli olmadığından dolayı, maddi olmayan motivasyon unsurlarının da ekonomik unsurlarla birlikte gözetilmesi gerekir.³⁰⁸

³⁰⁶ Özdemir, Muradova, a.g.e, s. 151.

³⁰⁷ Özdemir, Muradova, a.e, s. 150.

³⁰⁸ Özdemir, Muradova, a.e, s. 148.

4. İş görenlerin yönetim süreçlerine ve alınan kararlara katılımı bir motivasyon sebebidir. Kararlara katılım için toplumsal ve kültürel değerler dikkate alınmalıdır. Kimi önemli sektörlerde ortaya çıkan başarılı sonuçlarda Amerikan tarzı hiyerarşik ve yığınlaştırmacı yönetim anlayışına karşın, Uzakdoğu tarzı paylaşımcı yönetim anlayışının önemli rol oynadığı bilinmektedir. *Çalışanların üzerinde baskıcı bir denetleme mekanizmasının olması, her fikrin sürekli yöneticilere sorularak yapıldığı bir iş ortamı, çalışanları oldukça zorlayıcı ve verimliliklerini azaltıcı bir niteliğe sahiptir.*³⁰⁹
5. İnsan ihtiyaçlarının ve taleplerinin her zaman, her yerde birbirileri ile aynı olması mümkün değildir. İnsanlar karmaşık oldukları kadar değişken yapıya da sahiptirler. Bu sebeple çalışanların, ihtiyaç ve beklentileri ile bağdaşmayan ödüllerle motive edilmesi anlamsızdır. Yöneticiler bu noktada gerçekliği kendilerinden yola çıkarak oluşturma yanlışına düşmemeli, çalışanları tanımalı ve anlamalıdır.³¹⁰
6. Çalışanlar yeteneklerine uygun bir iş yapmıyorsa kişide hoşnutsuzluk ve tedirginlik yılgınlık vb olumsuz tutum, tavır ve algılar oluşur. Yeteneklerine uygun olmayan işlerle uğraşan üstün yetenekli kişilerde, bıkkınlık, yaşamla olan bağlarda gevşeme, bedensel-düşünsel gerilme gibi belirtiler görülür³¹¹. Bu sebeple çalışanların yeteneklerinin üstlerince doğru takdiri verimlilik için önemlidir.
7. Çalışanların morallerinin yüksek tutulabilmesi için, iletişim kanallarının daima açık tutulması gerekmektedir. İletişimin çift yönlü bir süreç olduğu ve Mevlana ya atfedilen “ne kadar bilersen bil bildiğin ancak karşıdakinin anladığı kadardır” sözü unutulmamalıdır³¹².
8. Yapılan araştırmalarda çalışanların verimliliğinin arttırılmasında kalitenin önemli bir değer olduğu anlaşılmıştır. Kalite çalışmaları sonucunda duyulan

³⁰⁹ Özdemir, Muradova, a.g.e, s. 151.

³¹⁰ Edip Özücü, Aysun Kambur, “Örgütsel Yönetim Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C.15, S.1 Yıl 2008, s. 95.

³¹¹ Özdemir, Muradova, a.g.e s. 150.

³¹² A.e, s. 151.

tatmin, personelin motivasyonunu ve moralini arttırmakta, çalışma yaşamının kalitesinin iyileştirilmesi ile etkin bir motivasyon sağlanmaktadır. Öte yandan hedef birliği de kalite çalışmalarının önemli bir parçasıdır. İşletme hedeflerine ulaştığında çalışan da kendi hedeflerine ulaştığına inanıyorsa iş gören motivasyonunun gerçekleşeceği ve bunun da hizmetin kalitesini yükselterek amaçlanan verimlilik düzeyine ulaşılmasını kolaylaştıracağı belirtilmektedir³¹³

9. Çalışanlar için rekabet, verimliliği arttırıcı ve motivasyonu yükseltici bir unsurdur. Çünkü rekabetin olduğu işletmelerde bireyler başarılı olmaları sonrasında saygı görme, prestij sahibi olma vb güdülerini tatmin edebilmektedirler.³¹⁴ Ancak bu pozitif değere ulaşmak için rekabet için adil ve ahlaki bir zemin ve kültürün işletmede tesis edilmesi gerekir. Aksi takdirde rekabet verim yerine verimsizlik getirebilir. Dahası zamanla daha ahlaklı ve prensip sahibi saygın kişilerin işletmeden ayrılmasına ve iş gören kalitesinin düşmesine neden olabilir.
10. Motivasyonu bir kerelik tamamlanması gereken bir görev olarak değil, kesintisiz bir süreç olarak değerlendirmek gerekir. Tıpkı diğer işletme girdileri gibi motivasyonun da sürekliliği sağlanmak zorundadır. Organizasyonlar da, çalışanlar da zamana bağlı olarak değişir. Buna bağlı olarak motivasyon kaynakları da değişmelidir.³¹⁵

3.1.1.1. Ödüllendirme ve Cezalandırma (Mükafat ve Mücazat)

Ödül ve ceza (mükâfat ve mücazat) motivasyonun temel araçlarındandır. Yukarıda da izah ettiğimiz gibi maddi ve manevi mükafat asli, mücazat ise arızı (dönemsel) motivasyon aracıdır. Burrhus Frederic Skinner ‘ın sonuçsal şartlandırma teoremi, Victor Vroom’un bekleyiş teorisi ödül ve ceza sistemlerinin motivasyona etkisini açıklamaktadır.³¹⁶ Her iki araştırmacı ödül ve ceza

³¹³ Örücü, Kambur , a.g.e, s. 89.

³¹⁴ Özdemir, Muradova, a.g.e , s. 151.

³¹⁵ A.e, s. 148.

³¹⁶ Cem Acar, “Yönetim Kararlarının Alınmasında Verimlilik Ölçütü” Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009, s. 19.

uygulamalarının motivasyon etkisinde hemfikir olmakla beraber etki mekanizması üzerine farklı görüşler ileri sürmüşlerdir. Aslında ödül/ceza motivasyonları ilahiyattan, çocuk eğitime ve hayvan terbiyesine kadar geniş bir çerçevede hayatımızda yer almaktadır. İslam dini öğretisi insanın havf (korku) ve reca(ümit) içerisinde olması gerektiğini bildirir. Kişi iman ve ameller neticesinde cennet (ödül) yahut cehenneme (ceza) gönderilecektir. Çocuklarımıza iyi davranışlar gösterdiklerinde oyuncak, şekerleme vb alırız. Ancak halk irfanı bize ölçüyü kaçırmamamız için “çok söyleme arsız olur, aç bırakma hırsız olur” uyarısında bulunur. Sirk hayvanları bile ödülleri ile eğitilirler. Koscoca balinalar bile ödülle şartlandırma yöntemi ile su üzerindeki ipten atlatılmaktadır. Hal böyle iken modern yönetimlerde ödül ve cezanın yer almaması düşünülemez. Ödüllendirilen davranışların tekrar edilme olasılığı yüksektir.³¹⁷ Ancak Şirketlerde ödüllendirmenin adil, ulaşılabilir, şeffaf bir sistem ile uygulanması, olumsuz davranışlar için de yine olumsuzluk ya da başarısızlığa denk, adil ve şeffaf cezaların uygulanması gerekir. Yoksa istenilen fayda edilemediği gibi zaman, zaman olumsuz etkilerle karşı karşıya kalabilmek de olasıdır. Ödül ve cezanın adil olup olmadığı ile ilgili olarak bireylerin içsel kıyaslamalar yaptıkları bilinmektedir. Birey bunun için kendisi ile benzer kabul ettiği kişi yâda kişileri referans kabul etmekte, benzerlik ölçüsü olarak, eğitim, yaş, tecrübe, beceri gibi unsurları dikkate almaktadır.³¹⁸ Ödül ceza sisteminin etkin olarak işe yarar olabilmesi için şu hususlara dikkat etmek gerekir.

1. Ödül cezadan daha etkili motivasyonlardır.³¹⁹ Motivasyon sistemleri doğru ve iyi olanı ödüllendirme üzerine inşa edilmelidir.
2. Ödülle performansın ilişkisi iyi kurulmalı, dışsal ve içsel ödüller uyum içinde uygulanmalıdır. Etkin bir ödüllendirme sisteminde ödüller performansla iyi ilişkilendirilirler.³²⁰

³¹⁷ Şahin, a.g.e, s. 537.

³¹⁸ Şenay Yürür, “Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama”, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, s. 31.

³¹⁹ Şahin, a.g.e, s. 544.

³²⁰ Yürür, a.g.e, s. 89.

3. Kriterler net ve açık olmalı, eşitlik ve adalet gözetilmeli, aynı sektördeki benzer işletmelerle kıyaslama yapılarak ortalama beklentiler karşılanmalıdır. Ödüllendirme sistemi ve sonuçları tüm örgütle açıkça paylaşılmalıdır.
4. Başarı sonrası ödüller hızla verilmeli, sadece sonuçlar değil çabalar da ödüllendirilmelidir.
5. Haksız rekabet önlenmeli ve kıskançlık, nefret gibi duygulara yol açacak uygulamalardan sakınılmalıdır.³²¹ Kazanmak için örgütte çalışan pek çok kişinin kaybetmesi gereken uygulamalardan uzak durulmalıdır.
6. En iyi yönetim/ en iyi motivasyon uygulaması şablonunun olmadığı, insan doğasının karmaşık ve değişken yapısı sebebi ile uygulamaların değişken ve esnek olması gerektiği unutulmamalıdır.³²²

3.1.1.2. Adalet ve Hakkaniyet

İnsanoğlunun 3 kişiyi aştığı her yerde bir biçimde bir örgüt/organizasyondan, örgütün olduğu her yerde de adalet'ten bahsedebiliriz. Bu sebeple güneşin altında bin yıllardır, adalet, adaletin manası, önemi, nasıl adil olunabileceği ile ilgili yazılmış söylenmiş milyonlarca söz, yazılmış, ifade edilmiştir. . Adalet, müteal (aşkın) bir kavram olarak ilahiyatta, yönetimin bir bileşeni olarak siyasette, huzurun tesisi için aile içinde yer almıştır. Nitekim Hz Ömer'e atfedilen "Adalet mülkün temelidir." Sözü mahkeme salonlarında yer almaktadır. Sosyal bilimciler, toplumu anlamak, siyaset bilimciler toplumu yönlendiren mekanizmaları izah etmek için adalet ile ilgilendikleri gibi günümüz işletme yönetimi uzmanları da verimliliği arttırmak için adalet kavramını irdelemişlerdir.

İş örgütlerinde adalet türleri; dağıtım adaleti, prosedür (izlek / Usül) adaleti, etkileşim adaleti olmak üzere üç alt başlıkta incelenmektedir. Dağıtım adaleti; iş görenin örgüt içerisinde elde edilen kazanımların nasıl dağıtıldığı ile ilgili adalet algısıdır. Genellikle iş görenler başka bir kişi ile kıyas noktası oluşturarak yargısını oluşturmaktadır. Usül/izlek adaleti kararın kendisinden ziyade karar alma süreci

³²¹ Yürür, a.g.e, s. 89-91.

³²² Şahin, a.g.e, s. 544.

hakkında oluşan yargılardan oluşur. Şirket içindeki kazanımların bölüştürülme mekanizması, sorunların ve çatışmaların çözülme şekli gibi süreçler usul adaletini oluşturmaktadır. Tutarlılık, ön yargıdan uzak olma, doğru bilgiye dayalı olmak, kişisel çıkarların kararlar etkilememesi, usullerin etik olması vb hususlar usul adaletinin olumlu yâda olumsuz algılanmasının sebepleridir. Araştırmacılar adil olmayan usullerin adil olarak algılanacak kazanımlara neden olmayacağını ve dağıtım adaletinin ancak usul adaleti ile mümkün olabileceğini belirtmektedirler. Etkileşim adaleti ile insanlar arası ilişki kalitesi ile ilgilidir. Yani alınan kararların nezaket ve kibarlıkla ifade edilip edilmediği, kararların gerekçelerinin açık bir biçimde ifade edilip edilmediği gibi unsurlar etkileşim adaleti ile ilgilidir.³²³ Özetle çalışanların işletmelerdeki uygulamaların adil olduğuna inanmaları iş performansını ve verimliliğini pozitif olarak etkilemektedir. Bu sebeple kurum yöneticilerin çalışanlarca adil kabul edilebilir bir işletme ortamını tesis etmeleri gereklidir. Yine yapılan araştırmalar çalışanların karar verme süreçlerinin adil olmalarına inanmaları halinde düşük ücret vb maddi problemleri daha az gündemde tuttuklarını göstermektedir.³²⁴ Maslach tarafından ortaya konan araştırma sonuçlarına göre özellikle yoğun insan gücünün olduğu sektörler ile hizmet sektörlerinde çalışanlar üzerinde üç kademeli olarak, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı ile karakterize edilen tükenmişlik sendromu örgütsel adalet ile yakinen ilişkilidir.³²⁵ İşletmelerin adil olarak algılanmaları içinde tespit edilmiş unsurlar şu şekilde sıralanabilir.

1. Çalışanlara ait görev ve yetki sorumlulukları oranında ve çalışma sahalarına uygun olarak yönetime katılma ve söz hakkı tanınmalıdır.
2. Etkin bir iletişim sistemi kurulmalıdır. Çünkü insanlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları şeyler hakkında genellikle önyargılı hareket ederler

³²³ Yürür, a.g.e, s. 31.

³²⁴ Ömer Faruk İşcan, Atılhan Naktiyek, “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları” **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 59–1, s. 187.

³²⁵ Özkan Yeniçeri, Yavuz Demirel, Zeliha Şeçkin, “Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **KMU İİBF Dergisi**, S.16 Yıl:11, Haziran 2009, s. 2.

ve örgütlerde dedikodu mekanizması yıkıcı ve yıpratıcı etkiler oluşturur.³²⁶

Gerekçesi bilinen kararlara daha çok saygı duyulmakta ve alınan kararlar daha fazla içselleştirilmektedir.

3. Çalışanların yapmış oldukları hataların düzeltilmesi için olanak sağlanmalıdır.
4. Kuralların uygulanmasında tutarlılık olmalıdır.
5. Kararların ön yargıdan ve menfaatten uzak verilmesi sağlanmalıdır.³²⁷
6. Yöneticilerle çalışanlar ve çalışanların birbirleri ile olan ilişki ve iletişimin kalitesi yükseltilmelidir.
7. İş işleyiş usüllerinin herkesçe bilinebilecek biçimde açık olması ve oluşan tüm sorulara cevap verecek biçimde eksiksiz hale getirilmesi gerekmektedir. Kayseri de yapılmış bir alan araştırmasında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin çalışanların adalet algılamalarını %81 oranında etkilediği tespit edilmiştir³²⁸
8. Adaletsizlik algısı özellikle insanlara yüz yüze temas içerisinde olan hizmet sektörlerinde tükenmişlik sendromu adı verilen sonuçlara yol açmaktadır.³²⁹ Bu sebeple hususen perakendeci işletmelerin çalışanların adalet algıları ile daha yakın ilgilenmeleri gerekir.

3.1.1.3. Aidiyet Duygusu ve Değer Vermek

Kırsal toplumlarda mekâna, kültüre, ahlak ve dine bağlı gelişen ilişki ve değer ağı, sanayileşme sonrası gelen yoğun şehirleşme dalgası sonrasında yerini daha kurmaca aidiyetlere terk etmiştir. İnsanlar aynı apartmanda yaşadıkları kişilere selam bile vermezken, hayatında ilk kez gördüğü bir kişiyle atılan gol sonrası stadyumda sarmaş dolaş olabilmektedir. Kır yaşamının statik ve katı ahlaki yapısının yerine kent yaşamında da roller, algılarla örülü bir bilinç oluşur. Yine bu çerçevede çalışanlar

³²⁶ Hulusi Doğan, “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, s. 71 , (Çevrimiçi) http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-%20M7.pdf, 06.01.2010 .

³²⁷ Yürür, a.g.e, s. 100–105.

³²⁸ Doğan, a.g.e, s. 76.

³²⁹ Yeniçeri, Demirel, Şeçkin, a.g.e, s. 3.

çalıştıkları iş yerleri ile kendileri arasında bir aidiyet bağı kurarlar ve aidiyet bağı yüksek performans ve verim olarak işyerine yansır. Çoğu kişi, örgüt içerisinde itibar kazanmak, önemli, etkili, güçlü vb olmak için çaba sarf eder. Bununla motive olur ve bundan onur duyarlar.³³⁰ Çalışanlar yaptıkları işe değer katabildikleri oranda kendilerini daha değerli ve kuruma ait hissederler. Çalışanların değer üretebilmeleri için kararlara katılabilme imkânının ve karar alabilme salahiyetinin olması gerekir. Değer verme üzerine, yapılan bir araştırmada; kişilerin, mensubu bulundukları sosyal çevrede takdir edilmeye ve övülmeye ihtiyaç duydukları ve kişileri bazen para ile ödüllendirmek yerine, iyi yaptıkları bir iş sonrasında onları herkesin içinde tebrik ve takdir etmenin daha önemli olduğu belirtilmektedir.³³¹

Kendine değer verildiğini düşünen çalışanda kurama dönük olarak bir aidiyet bilinci oluşur. Örgütsel vatandaşlık olarak da adlandırılan bu tavır ve tutum bireylerin tüm potansiyelini örgüt menfaatine kullanmasına, iş gücü devir hızının düşmesine bunların sonucu olarak da verimliliğin artmasına neden olur. Örgüt vatandaşlığının ve aidiyet bilincinin gelişmesi iç ve dış bağdaşımlıkla ilgilidir. Bağdaşımlık üyelerin birbirlerine ve üyesi oldukları örgüte karşı duygularını yansıtır. İç bağdaşık bir örgütte çalışanlar birbirlerini çeker ve örgütte kalmaya motive olurlar. İç bağdaşımlığın olduğu bir örgütte rijit yapı kaybolur yerini esnek bir yapıya terk eder, karar verme hızlanır, örgütte açık bir iletişim egemen olur. Bağlılık/bağdaşımlık bireyi harekete geçiren bir güçtür. Bu yüzden dışsal özendirmeler (motivasyon) ve pozitif tutum olmadığı durumlarda bile birey davranışlarını örgüt lehine pozitif yönde etkileyebilmektedir. Yapılan deneysel çalışmalarda örgütsel bağlılıkla iş performansı, verimlilik, kalite, ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki görülürken, iş gücü devir oranı ve devamsızlık arasında olumsuz bir ilişki tespit edilmiştir.³³² Örgütsel bağdaşımlık ile adalet arasında çok güçlü bir ilişki mevcuttur. Yapılan çalışmalar özellikle çok sayıda çalışanı olan büyük işletmelerin bağdaşımlık oluşturmalarının daha zor olduğunu göstermektedir.

³³⁰ Yürür, a.g.e, s. 107.

³³¹ Özücü, Kambur, a.g.e, s. 89.

³³² Ömer Faruk İşcan, Altılhan Naktiyok, “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 59,1, s. 183–184.

Bu sebeple organize perakendecilerin bu soruna daha fazla odaklanmaları gerektiği aşikârdır. Yine eğitim düzeyi yükseldikçe, beklenti düzeyinin de yükseldiği ve örgütsel bağdaşımının daha zor oluşturulduğu çeşitli araştırmalarda ortaya konulmuştur.

3.1.1.4. Ekonomik Motivasyon Araçları

Klasik iktisatçılar insan motivasyonu için, ekonomik ödüllendirmeye büyük önem atfetse de günümüzde motivasyon için ekonomik faydaların yeterli olmadığı kabul edilmektedir. Yapılan araştırmalar ücretin tek başına yeterli bir motivasyon aracı olmadığını göstermektedir.³³³ Buna rağmen ekonomik motivasyonlar en sık uygulanan motivasyon çeşitleridir. Ekonomik motivasyonlar; sistem üyeliği ödülleri ve bireysel ya da ekip performansına bağlı performans ödülleri olarak sınıflandırılır. Sistem üyeliği ödülleri; ücret artışı, prim, primli ücret, ekonomik ödül ve kâra katılma, çalışan ortaklığı, hisse senedi verme vb uygulamalardır. Performansa dayalı ödüller prim, bonus vb uygulamalarla yapılmakta, birey, ekip yahut örgüt bazında uygulanabilmektedir. Ekonomik motivasyon performansa dayalı olarak Taylor'dan beri yaygın olarak uygulanmakta olup bir çok araştırmacıya göre çalışanları is yapmaya yönelten en güçlü motivasyon unsurları ekonomik motivasyon çeşitleridir.³³⁴ Motivasyon çeşitlerinin etkinlik düzeyini ölçmek için yapılan bir araştırmada yalnızca ücret düzeyindeki değişimlerin verimlilik düzeyini %29 oranında değiştirdiğini göstermektedir.³³⁵ Bununla birlikte ekonomik motivasyon unsurlarının yeterince etkin olmadığı ve hatta zararlı rekabeti arttırdığı ile ilgili veriler de mevcuttur.³³⁶ Yapılan başka deneysel çalışmalar da parasal ödüllerin verimlilik üzerindeki etkisinin değişken olduğunu, kimi durumlarda performansı arttırmadığını göstermektedir.³³⁷ Toplumsal yapı ve kültürün bu konuda etkin rol oynadığı düşünülmektedir. Bu konu bağlamında yapılan bir araştırmada; batı ülkelerinin birçoğu ile karşılaştırıldığında bir paranın Japon işçisi için çok daha az

³³³ Şahin, a.g.e, s. 537.

³³⁴ Özücü, Kambur, a.g.e, s. 87.

³³⁵ Ünal, a.g.e, s. 6.

³³⁶ Yürür, a.g.e, s. 107.

³³⁷ A.g.e, s. 44.

önem taşıyan bir motivasyon unsuru olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı araştırmada Japon çalışanın motivasyonunun uyum, güven, grubun, örgütün ve ulusun amaçlarına kendini adama, sadakat, göreve bağlılık, onurunu kaybetme, aidiyet duygusu ve benzeri toplumsal değer yargılarına dayandırıldığı belirtilmektedir.³³⁸

Ekonomik motivasyonların ne şekilde etkin olacağı konusu da ayrıca tartışılmaktadır. Bu meyanda birbirinden farklı oldukça çeşitli uygulamalar mevcuttur. Son yıllarda sistemsiz özendirme değil performansa dayalı ekonomik özendirmelerin kabul görmektedir. Performansa dayalı ekonomik özendirmeler içinde satıştan, kârdan, cirodan verilen primler, kar payları, hisse senetleri revaç görmektedir. U.S. Fortune 1000 şirket arasında yer alan şirketlerden yarısının bir çeşit kar paylaşım modeli kullandığı ve bu uygulamanın işe devamsızlık oranlarını azalttığı bildirmektedirler. Kar paylaşımı hakkında yapılan deneysel araştırmalar bu uygulamanın örgütsel performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ancak bu etki evrensel olmadığını göstermektedir.³³⁹

Performansa dayalı ödüllendirme ben merkezli bir eğitim ile yetişen batılı toplumlarda olumlu etkiler göstermesine karşın sistemin başarısı; performans, yetkinlik, katkı ya da becerilerin ölçümüne ilişkin doğru ve geçerli yöntemlerin varlığına bağlıdır. Ekip çalışması yapılan işlerde ve çalışma uyumu gereken yerlerde bireysel performansların ödüllendirilmesi dikkatle yapılmalıdır. Çünkü performans ölçülmesinde ekipten çok bireye odaklanıldığında ekip çalışmasına zarar görebilmektedir. Ayrıca performansa dayalı ödüllendirme sisteminde bireyin içinde çalıştığı sistemden kaynaklansa bile performansın, tümüyle çalışanın kontrolü altında olduğu düşünülür. Bu durumda performans ödüllendirilmesinde yöneticiler acilen düzeltilmesi gereken sistem hatalarını ihmal edebilmektedirler. Performans ödülleri doğru kullanıldığında faydalı olur iken kötü yönetildiği takdirde motivasyon yaratmaktan öte bireyleri tatminsizliğe bile itebilmektedir.³⁴⁰

³³⁸ Örücü, Kambur, a.g.e, s87

³³⁹ Yürür, a.g.e, s55

³⁴⁰ Yürür, a.g.e, s49

3.1.2. Kültür

İş gücü verimliliğini etkileyen faktörlerden birisi de hiç kuşkusuz, iş görenin almış olduğu kültürdür. Helal kazanma, alın teri ile kazanma, işverenin hakkına tecavüz etmeme vb değerlerle yetişen, çalışmanın ve üretmenin erdemine inanan kişilerle, kolay para kazanma, arzusunda olan, fırsatçılık, köşe dönmeçilik gibi zihinsel kodlara sahip, atalet kültürü ile yetişmiş kişilerin verimliliği bir olmayacaktır. Son çeyrek asırda Japon şirketlerinin göstermiş oldukları üstün başarının arkasında Japon kültürü ve milli değerleri ile yetişmiş, yüksek verimlilik performansı ile çalışan Japon işgücünün varlığı bilinmektedir. Japon kültüründe aileye saygı esastır. Çocukların batı kültürünün zıddına anne ve babalarına karşı ciddi yükümlülükleri vardır. Mesela erkek çocuklarının eşlerinden çok annelerini sevmeleri beklenir. Yine Japon kültüründe bireyler toplum için vardır ve topluma faydalı oldukları oranda değer kazanırlar³⁴¹. Bu değerlerle yetişen Japonlar aynı değerleri iş yerleri içinde uygulamış ve muhafaza etmişlerdir.

3.1.3. İnanç

Bireyin ve toplumların hayatlarında inancın rolü son derece mühimdir. Tarih inançla şekillenmiştir dersek hiçte abartılı olmaz. Tarih boyunca meydana getirilen büyük eserlerde de bireysel ve toplumsal inancın rolü büyük olmuştur. İki dünya savaşından mağlup çıkmış Almanya, atom bombası ile yerle bir olan Japonya oluşturdıkları milli inanç sayesinde hızla toparlanmış ve galip devletlerle aralarındaki mesafeyi kapatmışlardır. İnancın din ve ülkü olmak üzere iki boyutu vardır. Dinlerin öğretileri çalışanların iş tutumlarına ve verimliliklerine doğrudan etki eder. İslam ve Musevilik öğretisi çalışmayı tavsiye eder ve İslam peygamberi “iki günü eşit olan bizden değildir” prensibini vazederken kimi mistik inanışlar çalışmayı kerih görmektedirler.

³⁴¹ Mehmet Zerenler, Rifat İraz “ Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları(Keiretsu) Analizi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.16, 2006, s. 761, (Çevrimiçi) http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2006/16/MZERENLER-RIRAZ.PDF, 10.11.2009.

3.1.4. Ahlak

Ahlak ile çalışma hayatı- başarısı ilişkisi, ahlak'ın çalışma hayatı üzerindeki etkileri üzerinde Max Weber'in Protestanlık ve Kapitalizm arasında ilişki kurduğu eserinden (Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhü) bu yana çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Bilindiği üzere Weber Kapitalizmin ortaya çıkışında Protestan ahlakının başat bir rol oynadığını ileri sürmekte idi. Yine Werner Sombart Yahudilikle Kapitalizm arasında ilişkileri incelemiş, Weber çıkarımlarına benzer çıkarımları Yahudi ahlakı ve kapitalizm ilişkisi için ileri sürmüştür. Özellikle kapitalizmin ilk saflarında ibadet telakkisi ile çalışma, sofuca yaşam tarzı, ahret inancına benzer nitelikte bilanço ve hesaplama yapmak Püritenler ve Protestan mezhebi mensupları arasında yaygın rastlanan bir yaşam biçimidir. Yine Japon devriminde Japonların milli dini Şintoizm'in ve Japon ahlakının etkisi çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur. 17. yüzyılda Rusya da ekonomik birikimin oluşmasında "din tarafından arzu edilen hayatın sadeliği, sıkı grup dayanışması ve çalışmaya verilen yüksek değer" gibi ilkelere dayalı Raskolniki mezhebinin etkisi büyük olmuştur.³⁴² Bu gün günümüzde de İslam tasavvufu ve kapitalizmin mecz edilerek çok çalışma, tasarruf, hizmet, züht gibi temeller üzerinde bina edilen çeşitli lokal yapılara rastlanılmaktadır. Aslında doğu-İslam toplumlarında yüzyıllardır iş örgütlerinde ahlakın önemi ile ilgili gerçekler ifade edilmiş, dahası ahlak temelinde teşekküller oluşturulmuştur. Bu tarz oluşumların en güzel örneklerinden birisi de 13. yüzyılda Anadolu da kurulmuş olan Ahi'lik teşkilatıdır. Divan şairlerinden Sadi'nin şu beyti Ahi teşkilatının yaklaşım ve prensiplerini özetler niteliktedir. "mal ömrün huzur ve asayiş içindir, ömür mal cem'eylemek için değildir". Sümbülzade Vehbi efendinin yaşadığı dönemde esnaflar arasında görmüş olduğu ahlaki sorunları dile getirdiği aşağıda yer alan beyitler de oldukça manidardır. Vehbi efendi, aşağıda yer alan beyitlerde esnaf kesiminin içerisinde ahlaksızlığın ve fırsatçılığın yaygın olduğunu tek amaçlarının aşır kar etmek olduğunu ve bunun ustadan çırağa adeta bir gelenek gibi geçtiğini ifade etmektedir.

³⁴² Berrak Kurtuluş, "İş Ahlakı : Geçmişte ve Günümüzde" (Çevrimiçi) <http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/ssk/kitap50/31.pdf>, 06.04.2010.

*"Sınfı esnafta yoktur insaf
Yâni nâdir bulunur sine-i saf
İderek heleyi sarf-ı mevhud
Anların akli olur akli yahud
Bezl ider melanetle makduru
Ustadan öyle alır düsturu
Kizbi sermaye edip hileyi
Düşürür dâmen enva-şikâr
Nazarı dirmehi dinardadır
Çıkacak iki gözü kârdadır."*

Gerek geçmiş dönemler için gerekse günümüzde iş ahlakı ve genel ahlak iş yeri, çalışanlar ve müşteriler açısından belirleyici değerler taşımaktadır. Ahlak anlayışı ve ahlaki değerler hem bireyin çalışma performansı ve verimliliği üzerinde hem de bireyin beraber çalıştığı diğer örgüt çalışanlarının üzerinde olumlu yahut olumsuz etkiler göstermektedir. OECD tarafından 2004 yılında yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri (OECD Principles of Corporate Governance) adlı doküman da verimlilik ve ahlak ilişkilerine dikkat çekilmiş verimliliğin sağlanması doğrultusunda etik kuralların önemine vurgu yapılmıştır.³⁴³ İş ahlakı ve verimlilik hususunda ortaya çıkan en önemli birkaç ahlaki sorunu mobbing (yıldırma), cinsel taciz, adam kayırma şeklinde sıralayabiliriz.

3.1.5. Stres

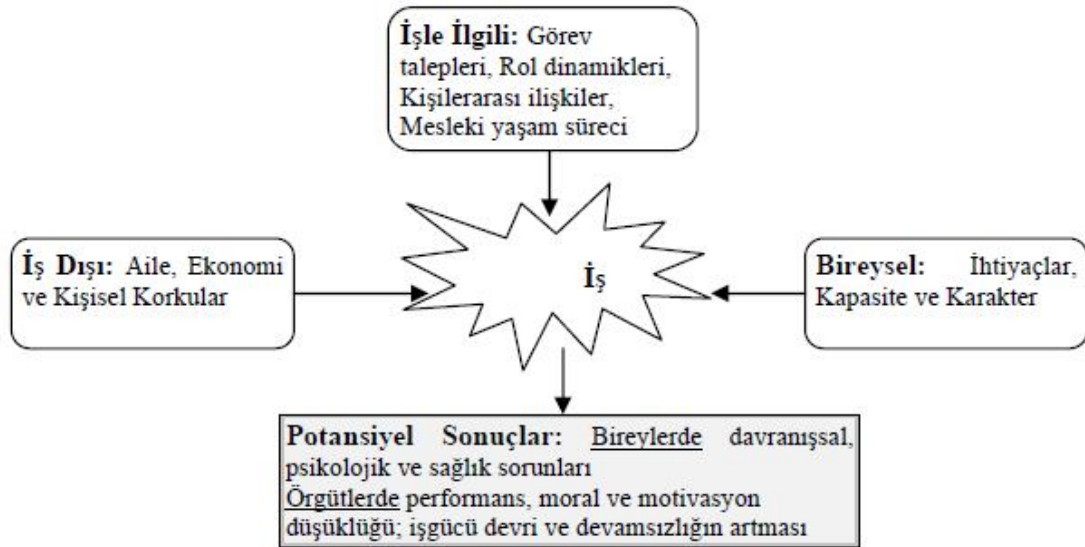
Stres; insan beden ve ruh sağlığı üzerinde olumsuz etkiler oluşturan, insanın özgürce yaşamasını engelleyen en önemli nedenlerden biridir. Stres olağan dışı talep, tehdit, baskı yahut fırsatlardan ötürü insanın algıladığı/hissettiği aşırı gerilim halidir. Bireyler üzerinde üzüntü, gerilim, çöküntü gibi sonuçlara neden olur. Yoğun stres bireyin kişilik bölünmesine sebep olacak düzeyde bir iç çatışmaya neden olur. Çünkü

³⁴³ Muammer Öztürk, “Kurumsal Verimlilik Ve Görev Ahlakı” İş Ahlakı Dergisi, Mayıs 2009, Sayı:3, s124

stres çoğu zaman kişinin gerçek dünyası ile beklentileri arasındaki farklılığa gösterdiği tepki sonucu oluşur.³⁴⁴ Yapılan çeşitli deneysel çalışmalar, sadece insanlar üzerinde değil bitki ve hayvanlar üzerinde de stresin olumsuz etki yaptığını göstermektedir. Örneğin tavuklar üzerinde uygulanan stres kaynakları yumurta veriminin düşmesine neden olmaktadır.³⁴⁵

İş örgütlerinde çalışanlar; iş ile ilgili, iş dışı ve bireysel kaynaklı olmak üzere pek çok stres kaynağı ile karşı karşıya kalırlar. Bu yoğun stres sonucu hem birey hem de örgütün bizzat kendisi oluşan bu sonuçtan olumsuz olarak etkilenmektedir. (Bkz: Şekil 35)

Şekil:35 Örgütlerde Stres Kaynağı ve Potansiyel Sonuçları



Kaynak: Gülten Eren Gümüştakin, A. Bircan Öztemiz, “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi” Enstitü Dergisi: E Dergi, s272, Çevrimiçi: <http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/dergi/dosyalar/2005.14.1.212.pdf>, Erişim T: 07.01.2010

Bireysel ve iş dışı stres kaynakları üzerinde daha sınırlı bir etkisi olan iş örgütlerinin doğrudan iş ile ilgili stres kaynaklarını takip etmeleri ve kontrol altında tutmaları elzemdir. En çok karşılaşılan işle ilgili stres kaynakları; işten atılma

³⁴⁴ Gülten Eren Gümüştakin, A. Bircan Öztemiz, “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi” Enstitü Dergisi: E Dergi, s272, Çevrimiçi: <http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/dergi/dosyalar/2005.14.1.212.pdf>, Erişim T: 07.01.2010

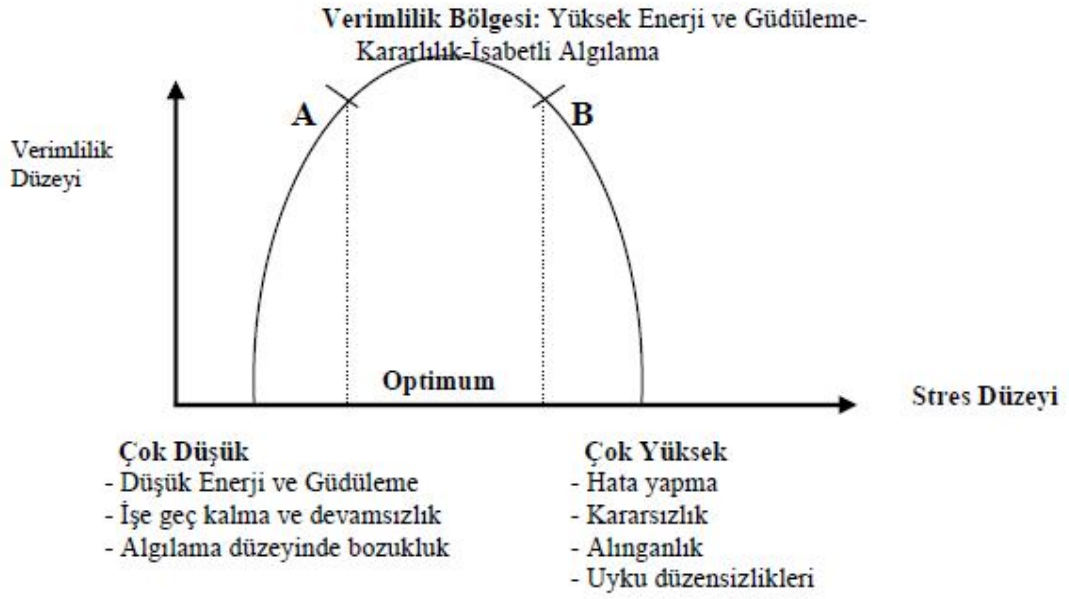
³⁴⁵ E. Ebru Onbaşlar, “Kanatlılarda Stres”, **Hayvancılık Araştırma Dergisi**, 15, 2: ,2005, s. 31.

korkusu, adil ve yeterli olmayan yönetici ile ilgili sorunlar, tayin ve terfi sorunları, uzun çalışma saatleri, sıkıcı/rutin işler, yeni bir iş, yükselme ve başarı gibi durumlarda başarı düzeyini sürdürebilme arzusu, iş teslimleri, başarısızlık korkusu, yetersiz örgüt desteği, iş ve rol belirsizliği, rol çatışması, değişim, yeni teknoloji, aşırı veya yetersiz iş yükü, aşırı kurallar ve düzenlemeler, kararlara katılımın yetersizliği, kişiler arası ilişkilerin niteliksizliği, örgütsel yapı, örgütsel liderlik, örgüt politikaları, iletişim problemleri, fiziki koşulların kıfayetsizliği, kontrol yetersizliği, adil olmayan ödemeler, örgüt kültürünün eksikliği, ortak hedef, inanç ve duyguların eksikliği ve işletme ile çalışan değerleri arasındaki farklılıklardır.³⁴⁶ Dikkat edilirse bu sorunlar çoğunluğu üst yönetimin müdahalesi ile değişebilecek niteliktedir. Bu sebeple özellikle perakende sektöründe çalışan tüm yöneticilerin şirkette oluşan stres düzeyini ve stres kaynaklarını yakından incelemeleri ve verimliliği gözeterek müdahalelerde bulunmaları gerekir. Bununla birlikte stresin, stres düzeyine bağlı olarak olumlu etkisi de mevcuttur. Stres düşük düzeyden ılımlı düzeye kadar olan düzeyde çalışan verimliliğine pozitif etki yapmaktadır. (Bkz: Şekil 36) Şekilde de görüldüğü üzere stres ve verimlilik arasında ters U ilişkisi mevcuttur. Düşük stres iş verimliliğini artırırken, yüksek düzeyde stres verimlilik üzerinde yıkıcı etkiler oluşturmaktadır.³⁴⁷ Ancak unutulmaması gerekir ki üst yönetimce yapılan iyi bir güdüleme ve konulan hedefler genellikle düşük düzeyli stres için yeterli olmaktadır. Bu düzeyin üzerine de çeşitli iç ve dış etkenlerle doğal olarak çıkılmaktadır. Dönemsel ve anlık hedefler, iş yoğunluğu, yapılan denetim ve kontroller ve grup ve bireyleri teşvik edecek manevi ve maddi ödüller çoğunlukla şirket için yeterli düzeyde stres üretmektedir. Bu düzeyin üzerine keyfi ve kişisel kaprislerle oluşturulan yönetici kaynaklı streslerin önüne mutlak geçilmelidir.

³⁴⁶ Gümüştökin, Öztemiz, a.g.e, s. 274.

³⁴⁷ A.e, s. 280

Şekil: 36 Verimlilik Stres İlişkisi



Kaynak: Gülten Eren Gümüştekin, A. Bircan Öztemiz, “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi” Enstitü Dergisi: E Dergi, s272, Çevrimiçi: <http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/dergi/dosyalar/2005.14.1.212.pdf>, Erişim T: 07.01.2010

3.1.6. İş Tatmini

İnsanların zevk alarak yaptıkları işlerde daha başarılı ve verimli oldukları bilinen bir olgudur. Kişinin yapmış olduğu işi severek, isteyerek haz alarak yapması iş tatmini olarak adlandırılır. İş tatmini, en basit bir ifadeyle bir çalışanın işi ile ne kadar mutlu olduğudur. Çalışanın, işe karşı olumlu ruh hali iş tatmini, işe ilişkin olumsuz tutumları ise iş tatminsizliği olarak adlandırılır. İş tatmininin, çalışanların verimsizliliği, işyeri devamsızlığı, iş gören devri ve aidiyet, sabotaj vb hususlarla yakın ilgisi olduğu tespit edilmiştir.³⁴⁸ Nitekim literatürde; iş tatmininin stres, kaygı, devamsızlık, gecikme, örgüte ve işe bağlılık, iş başarımı gibi tutum ve davranışlarla

³⁴⁸ Sait Gürbüz ve Murat Yüksel, “Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9 (2) 2008, s. 179. (Çevrimiçi) <http://journal.dogus.edu.tr/13026739/2008/cilt9/sayi2/M00199.pdf>, 06.01.2010.

ilişkili olduğu ifade edilmiştir.³⁴⁹ Belirli beklentilerle bir örgüte giren birey, bu beklentilerini gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve çalıştığı kurumdan memnun olmakta ve böylece verimliliği ve performansı artmaktadır. Çalışanın verimliliği ve performansının artması müteselsil olarak işletmenin verimliliği ve performansını artırmaktadır. Bu durumda çalışanların verimliliğini ve performansını en üst düzeye çıkartmak için çalışanların işlerinde tatmin olmaları sağlanmalı ve hayal kırıklığına uğramaları önlenmelidir. İşin tatminsizliği durumunda, düşük performans, devamsızlık ve işgücü devrinde artış gibi olumsuzlukların yaşanacağı gibi hususlar dikkate alınmalıdır.³⁵⁰

İş tatminin ve tatminsizliğinin oluşumu ile ilgili süreçleri açıklamak için pek çok teori ileri sürülmüştür. Bu teorilerin en bilinenleri, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, Herzberg'in çift faktör kuramı, Adams'ın eşitlik kuramıdır. Bununla birlikte pek çok araştırmacı tarafından iş tatmini ve tatminsizliğini oluşturan etmenlerle ilgili araştırmalar yapılmış konuya farklı açılardan yaklaşılmış, ilginç sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin Elizur, Borg, Hunt ve Beck (1991; 21-38) adlı araştırmacılar Abd, Çin, Kore, Macaristan Hollanda gibi birbirinden farklı sekiz ülkede eş zamanlı araştırmalar yürütmüş bu ülkelerde birbirinden farklı değerlere ulaşmışlardır. Örneğin başarı Macaristan ve Almanya dışındaki tüm ülkelerde en önemli iş tatmini ve motivasyon unsuru olarak belirlenmiş, ilgi çekici bir işte çalışmak Macaristan (7. sırada) ve Çin (8. sırada) hariç en önemli 2. faktör olarak tespit edilmiştir. Ücret ise hiçbir ülkede beklenildiği kadar yüksek değerde çıkmamıştır (en yüksek Macaristan'da 5. sırada, en düşük Çin'de 20. sırada) Blunt ve Spring ile Cacioppe ve Mock adlı araştırmacıların çalışmaları da bu sonuçları desteklemektedir. Bu araştırmacıların elde ettikleri sonuçlara göre çalışanlar, iş güvencesi, takım çalışması, topluma yararlı olmak gibi unsurlara yüksek ücret, prestij, bağımsız çalışma gibi unsurlardan daha fazla değer vermektedir.

³⁴⁹ İhsan Yüksel, “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2) 2005, s. 291., Çevrimiçi: <http://journal.dogus.edu.tr/13026739/2005/Cilt6/Sayi2/M00145.pdf>, Erişim Tarihi: 06.01.2010

³⁵⁰ Oya Erdil, Vd, “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Duygusu Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama” Doğu Üniversitesi Dergisi, 5 (1) 2004, s18, Çevrimiçi: <http://journal.dogus.edu.tr/13026739/2004/Cilt5/Sayi1/M00102.PDF>, Erişim Tarihi: 06.01.2010

Schwarzkopf ve Miller'in araştırmaları yöneticilerin gelişim ve yükselme olanaklarına paradan daha çok değer verdiğini ortaya çıkarmıştır.³⁵¹ Elde edilen bu sonuçlar iş tatmini ve motivasyonun kültürel ve toplumsal değerlere göre değişebildiğini gösterdiği gibi, iş tatminini sağlayan unsurların önem derecelerinin de, zaman içerisinde değişik etmenlere bağılı olarak değiştiğini göstermektedir. Yine yapılan araştırmalardan elde edilen bulgulara göre örgütte iletişimin yokluğu, ya da yetersizliği çalışanlar için belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük aidiyet duygusu, verimlilik kaybı, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır. Etkin bir iletişim zemininin oluşturulması ile oluşan belirsizlikle başa çıkabilmek mümkün olmaktadır.³⁵² Yönetim kalitesinin ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi, arkadaşlık ortamının mevcudiyeti ve takdir edilme duygusu çalışanların iş tatmini düzeyini arttırmaktadır. Bir tutum olarak iş tatmininin artması halinde önemli ve olumlu bireysel ve örgütsel neticeler oluşmaktadır.³⁵³ Yapılan araştırmalarda tek başına iletişimin iş tatmini düzeyini % 71,2 düzeyinde etkilediği belirlenmiştir. Ortaya çıkan bu sonuç, örgütsel ortamda üstlerin astlarıyla iletişim içinde olmasının; astların örgütün amaçları, politikaları ve işleyişi hakkında bilgilendirilmesinin; önemini ortaya çıkarmaktadır.³⁵⁴ Yaratıcılığı mümkün kılan; örgütsel cesaretlendirme ve teşvik, yönetim desteğı, takım desteğı ve işin iddialı olması vb unsurlar iş tatminini yükseltmekte iş devir hızını azaltmaktadır.³⁵⁵ Yine son yıllarda yapılmış pek çok güncel araştırma adalet dağıtımı, yönetici/süpervizör desteğı, iş arkadaşlığı ortamının oluşması, rol çelişkisi ve çatışması gibi unsurlarında iş tatmini ile doğrudan ilişkili önemli hususlar olduğunu ortaya çıkartmıştır.³⁵⁶

³⁵¹ Boran Tokel, "Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", Ege Akademik Bakış, 8(1), 2008, s 71-73, Çevrimiçi: http://eab.ege.edu.tr/pdf/8_1/C8-S1-M5.pdf, Erişim Tarihi: 20.01.2010

³⁵² Yüksel, a.g.e, s296

³⁵³ Erdil, Vd, a.g.e, s25

³⁵⁴ Yüksel, a.g.e, s303

³⁵⁵ Hülya Gündüz Çekmecioğlu, "Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşte Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma" Cilt9, sayı:1, 2007, s83

³⁵⁶ Önal, a.g.e,s12

3.2. İŞ GÜCÜ VERİMLİLİĞİ VE YÖNETSEL FAKTÖRLER

Yöneticilerin tutum, tavır ve aldığı kararlara bağlı olarak iş gücü verimliliğinin artması yahut azalması söz konusudur. Bu kararlar atama, terfi gibi çalışanları doğrudan etkileyen kapsamlı ve önemli kararlar olabildiği gibi, gündelik işleyişle ilgili alınan teferruata dair kararlar da olabilmektedir.

3.2.1. Eğitim

Eğitim, bilgi, beceri ve davranış kalıpları kazandırmak üzere tasarlanan bir dizi süreçten oluşur. Yazılı, sözlü, uygulamalı yöntemlerle yahut örnek olarak, atmosfer oluşturarak icra edilir. Bilgi eğitimin fonksiyonlarından sadece birisidir. Bilginin iş ve iş başarısı önemi üzerinde kesin bir ittifak söz konusudur. Nitekim Francis Bacon 16. yüzyılda “bilgi güçtür” diyerek kapitalizm ve bilgi ilişkisine atıfta bulunmuştur. Günümüzün en meşhur iş dünyası teorisyenlerinden Peter Drucker “Dünya artık, emek-yoğun, malzeme-yoğun, enerji-yoğun değildir. Bilgi yoğun olmaktadır” demektedir³⁵⁷. İş gücü verimliliği açısından eğitimi örgün, yaygın ve hizmet içi eğitim olarak farklı başlıklar altında incelemek gerekir. Eğitim ve verimlilik ilişkisi açıklamak için yapılan araştırmalar eğitim ile verimlilik arasında ciddi bağların olduğuna işaret etmektedir. Ancak eğitimin hangi türünün (örgün, yaygın, hizmet içi) verimlilik artışında etkin olduğu kesin olarak açıklanabilmiş değildir. Çünkü hangi eğitim türünün daha fazla verimlilik artışına neden olacağı, iş yeri, iş kolu, çalışan yoğunluğu vb gibi değişkenlere de bağlıdır³⁵⁸. Yine konu hakkında yapılan bir başka araştırmada iş gücü verimliliğinin cinsiyet, medeni durum, yaş ve eğitim ile ilişkisi incelenmiş, iş gücü verimliliği ile medeni hal ile cinsiyet arasında ilişki bulunamamasına karşın, yaş ve eğitim ile verimliliğin doğrusal bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir.³⁵⁹ Yaş’ın tecrübe ile ilişkili olduğu göz önüne alınırsa eğitimin işgücü verimliliğindeki önemi daha iyi anlaşılacaktır.

³⁵⁷ (Çevrimiçi) <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-toplumu/ozlu-sozler-bilgi.htm>

³⁵⁸ Ünal, a.g.e, s. 5–6.

³⁵⁹ Atilla Karahan, “Demografik Farklılıkların İş gücü Verimliliğine Etkisi”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.21, 2009, s. 280.

Ancak bilginin çoğunluğunun mutlak değil rölatif (göreceli) olduğu gerçeği göz ardı edilmemelidir. Özellikle sosyal ve toplumsal doğruların pek çoğu uzlaşım temelindedir. Toplumunun, bilimin, siyasal ortamın, sanatın vb değişimi ile birlikte bu doğrularda da değişimler olmaktadır/olacaktır. OECD tarafından yaptırılan kapsamlı bir araştırma sonuçlarına göre gelecekte düşünme ve sorgulama temelinde zihinsel beceriler, dil ve iletişim temelinde bireysel beceriler, iş birliği ve iyi iletişim temelinde sosyal beceriler, seçme ve karar verme temelinde zihinsel bağımsızlık becerileri önemli belirleyici olacaktır. Bu nedenle gerek genel eğitimde gerekse hizmet içi eğitimde değişken bilgiler yerine usul (metodoloji) ve esaslara ağırlık verilmelidir. Ansiklopedik katı bilgiler yerine, açıklama süreç ve koşul bilgileri verilmelidir.³⁶⁰ Mecellede de belirtildiği üzere “**usul olmadan vusul olmaz**”

Perakende sektöründe işin doğası, karmaşıklığı, müşteri yoğunluğu vb sebeplerle eğitime yüklenen görev teknik bilgi aktarımından çok daha fazlasıdır. Çalışanlar için eğitim geçmiş yüzyıllarda da önemli olmasına karşın, teknoloji gelişim hızı, karmaşıklaşan örgüt yapıları, örgütlerin büyüklüğü sebebi ile ihtiyaç günümüzde çok daha önemli bir hale gelmiştir.³⁶¹ Bilgi çağı olarak da adlandırılan 21. yüzyılda bilginin aritmetik hızla çoğalması öğrenen organizasyonları zorunlu kılmaktadır. Önümüzdeki yüzyıl boyunca rekabette en önemli üstünlüklerden birisi de örgütlerin sahip olduğu bireylerin, entelektüel kapasite ve bilgi seviyeleri olacaktır.³⁶² Hizmet ve perakende sektörlerinin de bu süreçlerin dışında kalması mümkün değildir. Perakende sektörüne önümüzdeki yıllarda göz önüne alındığında, eğitim programlarından beklenenleri şöyle sıralayabiliriz.

1. Teknik bilgi ve beceri kazandırma: Zaman ve bölge yönetimi, stok devir hızı yönetimi, ürün ve donanım bilgisi ve yönetimi
2. İletişim becerileri kazandırma: Müşteri ilişkileri yönetimi, örgüt içi iletişim becerileri, tedarik ve hizmet sağlayıcılarla iletişim becerileri, yoğun stres altında iş görebilme becerisi

³⁶⁰ Firdevs Güneş, “Zihinsel Verimlilik”, **Kalkınmada Anahtar Verimlilik Gazetesi**, S.242, Şubat 2009, s. 2.

³⁶¹ Yumuşak, a.g.e, s. 245.

³⁶² İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.Baskı, Bursa, Alfa Yayınları, 2001, s. 240.

3. Hızla değişen çok kültürlü, çok merkezli dünyamızda, müşteri beklentileri karşılamak, beklenti ve talepleri rakip işletmelerden daha önce anlamak için çok yönlü düşünme ve sarmal mantık becerilerine sahip olmak gerekir.³⁶³ Pozitif bilimlerden Kopernik fiziğinden, Kuantum fiziğine geline nokta sosyal bilimlerde de, toplumda da eski anlayışlar ve determinist yaklaşımlar terk edilmekte, Schrödinger'in kedisi deneyi, Heisenberg'in belirsizlik kuramları teorik düzlemden pratik sonuçlara dönüştürülmektedir. Bu çerçevede bulanık mantık (fuzzy logic) gibi uygulamalar çeşitli iş kollarında hayata geçmektedir.
4. Ahlaki değerler kazandırma: Ahlak prensiplerinin öğretilmesi ve özümsemesi (hırsızlık, hile, yanıltıcı beyan vb) kısa vadeli köşe dönmece mantığı yerine uzun vadeli hizmet ve ilişkiye bağlı kazanç felsefesi, insana saygı anlayışı (çalışan, müşteri, tedarikçi)
5. Motivasyon: Verimlilik bilinci, hızlı öğrenme ve tatbik arzusu, hedeflere ulaşmada duyulan güçlü istek,
6. Kalite anlayışı: Gerek hizmet gerek ürün bağlamında kaliteye duyulan istek, güven ve çaba, müşteri memnuniyeti ilkesi³⁶⁴
7. Zihinsel becerileri arttırma ve zihinsel verimlilik: zihinsel verimliliğin sağlanması için açıklama, süreç ve koşul bilgilerinin kazandırılması gerekmektedir. Zihinsel verimliliği, tahmin etme, sorgulama, özetleme ve açıklama teknikleri ile geliştirebilmek mümkündür.³⁶⁵

3.2.2. Tenzil, Terfi ve Tayin

Şirket içinde alınan tayin, terfi ve tenzil-i-rütbe kararları doğrudan iş gücü verimliliğini etkilemektedir. Çoğu zaman alınan kararlar kadar, karar alma yöntem ve süreçleri de çalışanlar tarafından sorgulanmaktadır. Özellikle kurum içerisinde gerçekleşen terfilerde adalet algısı ön plana çıkmaktadır. Örgüt içerisinde adalet

³⁶³ Güneş, a.g.e, s. 4.

³⁶⁴ Şuayıp Özdemir. **Müşteri Odaklı Mağaza Yönetimi**, 1.Basım, Ankara, Nobel Kitap Dağ. A.Ş., 2006, s. 102.

³⁶⁵ Güneş, a.g.e, s. 5–6.

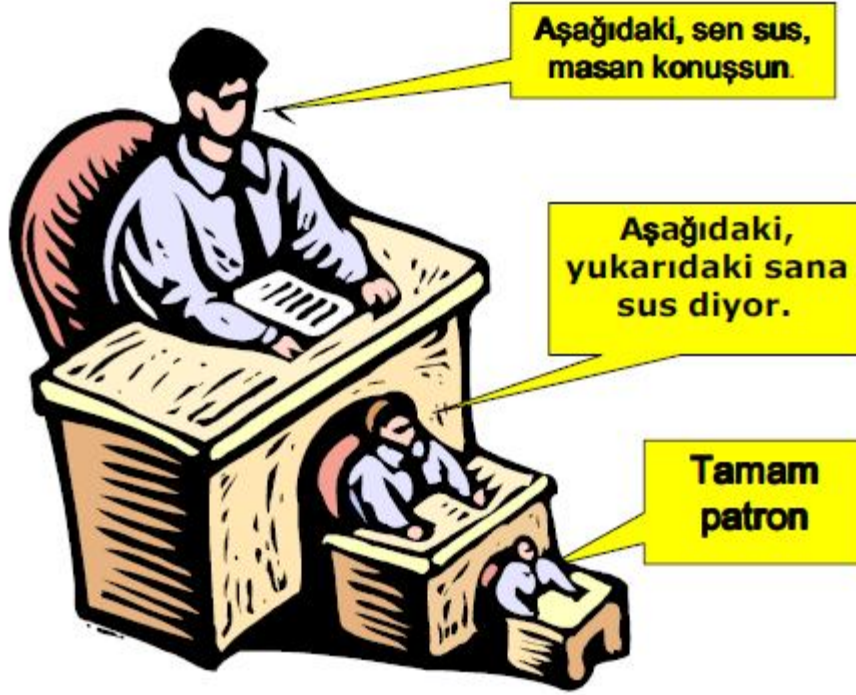
algısı daha öncede açıklandığı gibi dağıtımsal, prosedür ve etkileşimsel olarak her 3 boyutu ile birlikte oluşmaktadır. Terfilerde de terfi usulünün net ve şeffaf olması, terfi kararının gerekçelerinin açıkça ifade edilmesi algılanan adalet seviyesinin yükselmesi bakımından önem taşımaktadır. Terfi kararlarının yanı sıra alınan tenzil-i rütbe kararları da iş gücü verimliliği bakımından önemlidir. Çalışanların başarısız bulunması halinde alınan tenzil kararları çoğunlukla hem kişinin kendi üzerinde hem de etkileşimde olduğu diğer kişiler üzerinde olumsuz etkiler uyandırmaktadır. Üstelik bu kararların objektifliği hususunda daima şüpheler olacaktır. Bu ve benzeri sebepler dolayısı ile kurum içerisinde ya tenzil mekanizması ortadan kaldırılmalı yahut çok sıkı ve net kurallarla çerçevesi belirlenmeli uygulamada da şeffaf olunmalıdır.

Özellikle yaygın bir coğrafyada faaliyet gösteren kalabalık işletmeler için tayin ve atamalar da verimliliğe etki eden önemli bir yönetsel karardır. Çalışanların daha iyi tanınması halinde alınacak kararlar verimlilik arttırıcı yönde olabileceği gibi, tersi söz konusu olduğunda alınan kararlar iş gücü verimliliğine sekte vurabilmektedir. Çalışanların uzak bölgelere sürülerek tazminat almadan işten ayrılmalarını sağlamak için yapılan tayin uygulamaları hem ahlak dışıdır hem de bu tarz uygulamaların etkileşimleri kuruma duyulan güven, adalete olan inanç bakımından da son derece tahripkâr sonuçlara neden olabilecektir.

3.2.3. Kurumsallaşma

Kurumsallaşma temel olarak ilke odaklı yönetim anlayışı demektir. Örgüt içerisinde alınan kararların şahsi ve keyfi olmasından çıkarılıp kaide ve prensipler ile alınmasının sağlanmasıdır. Ancak çoğu zaman kurumsallaşma patronların doğrudan yönetime müdahalede bulunmaması yerine yöneticiler ataması olarak algılanmaktadır.

Şekil:37 Hiyerarşik Yönetim Anlayışı

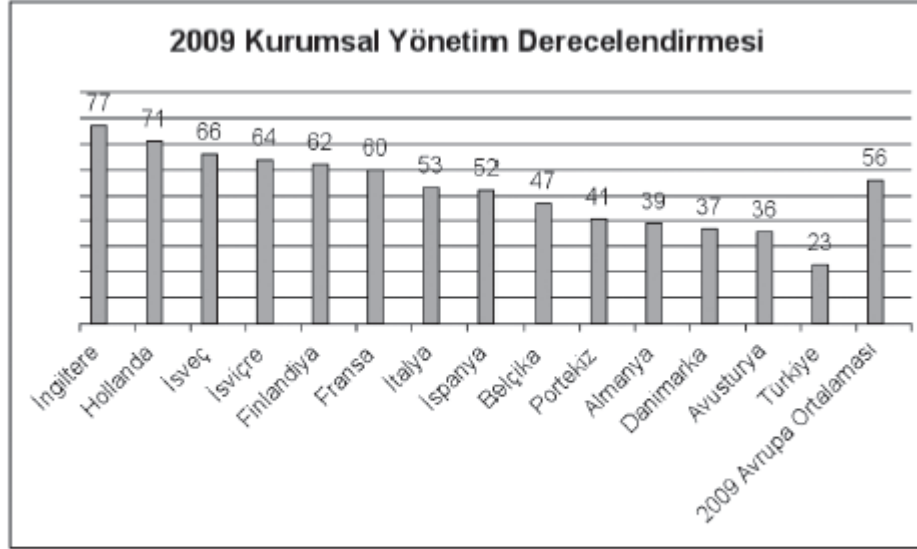


Kaynak: Türkay Dereli, Adil Baykasoğlu, Takım Yönetimi, s. 3, Çevrimiçi: http://www1.gantep.edu.tr/~gusem/formlar/bil_bank/takim.pdf, Erişim T: 23.03.2010

Oysa keyfi ve şahsi olunması halinde bu ister patron ister bir başka yönetici tarafından icra edilmesinin hiçbir önemi ve farkı yoktur. Özellikle işletmelerin büyüme sürecinde doğal bir zorunluluk olarak organizasyonların kurulması ve yöneticilerin atanması hemen mümkün olmakta ve bunun kurumsallaşma için yeterli olacağı varsayılmaktadır. Kurumsal bir örgütte kurallar, inisiyatif ve yetkinin sınırları belli olmalıdır. Kişiler görev ve sorumlulukları oranında yetkilendirilmeli, yetki devri mutlaka sağlanmalıdır. Üstlerin olduğu kadar astlarında yönetime ve karar alma süreçlerine katılması sağlanmalıdır. Kurumsallaşma önündeki en önemli engellerden birisi de delegasyon eksikliğidir. Gerek patronların gerekse diğer üst düzey yöneticilerin delegasyon yapmadıkları sürece oluşacak kayıpları ölçmek mümkün değildir. Uluslararası Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (Organization for Economic Co-operation and Development–OECD), tarafından yapılan araştırmalar verimlilik düzeyi ile kurumsallaşma arasındaki ilişkilere işaret etmektedir. Heidrick & Struggles araştırma şirketinin hazırladığı 2009 Kurumsal Yönetim Raporu

incelendiğinde Türkiye'nin mevcut durumu ve alması gereken mesafe kolayca görülmektedir.³⁶⁶

Şekil:39 2009 Yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi



Şekil 1: 2009 Yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi.

Kaynak: Heidrick & Struggles, 2009b: 2.

Kaynak: Muammer Öztürk, “Kurumsal Verimlilik ve Görev Ahlakı” İGİAD; s124; Çevrimiçi: <http://www.isahlakidergisi.com/pdf/tr/5deee6bab82184722e85002fcec5a6e4ozturk.pdf>, Erişim T: 20.05.2010

3.2.4. Kurum Kültürü ve Değerleri

Örgütlerin görünmez sermayelerinden birisi de kurum kültürüdür. Kurum şirket prensipleri ile sırası ile patron, üst düzey yöneticiler ve çalışanların tavır, tutum, algı ve değerlerinin birleşiminden ve kurumun yazılı kaynaklarından oluşur. Kurum kültürü kurumun sembolleri dili, ideolojisi, inançları, gelenekleri efsaneleri, oluşan örgütsel tutku ve idealleri de kapsamaktadır. Yukarıdan aşağıya değiştiği gibi, aşağıdan yukarıya doğru bir değişim de söz konusudur. Şirketleri mal/emtia olarak

³⁶⁶ Öztürk, a.g.e, s. 123.

gören yönetici, patron ve hissedarlar çoğu zaman şirketin adeta nefes borusu olan bu değişim kanallarını tıkarlar ve bu durumda şirketlerin uzun vade de güçsüzleşmesine, hastalanmasına hatta ölümüne neden olur. Kurum kültürünün toplum ve iş çevrelerinde makbul ve yükselen değerlerle uyumlu olması hem şirketin performansını olumlu olarak etkilemekte hem de çalışanların iş tatmini düzeylerini arttırmaktadır. Çalışanların ekip ruhu ile hareket etmelerini sağlamada ve uyum içerisinde çalışma sağlamasında da iş tatmininin önemi büyüktür.

3.2.5. Organizasyon

Organizasyonun yapısı ve büyüklüğü de iş gücü verimliliği ile ilişkilidir. Özellikle çalışan sayısı fazla olan büyük şirketler uyumsuzluk, hiyerarşik düzene aşırı bağlılık ve yöneticilerin büyük olanı iyi varsayması sorunları ile karşı karşıya kalmaktadırlar.³⁶⁷ Özellikle günümüzün hızlı değişen koşullarında bilgi mutlak değil değişken hale geldiği için organizasyonların birer öğrenen organizasyona dönüşmeleri gerekmektedir.³⁶⁸ Tüm çalışanların örgütle bütünleşmediği, ülkü birliği yapmadığı ve geleceğe odaklanmadığı durumlarda şirketlerin gelişmesi, hatta hayatta kalması bile mümkün değildir. Çalışanların potansiyellerinden yararlanmanın birinci yolu iç bağdaşık (coherent) bir örgüt oluşturmaktır. İç bağdaşımın sağlandığı örgütlerde verimlilik ve etkinlik kolayca sağlanabilmektedir. Örgütte iç bağdaşın sağlanabilmesi için üst düzey yöneticilerin örgütsel adaletin geliştirilmesi, örgüt vatandaşlığı bilincinin ve örgütsel ruh bilincinin geliştirilmesi yönünde çalışmalar yapmalıdır.³⁶⁹ Perakende sektöründe doğru organizasyon yapısının kurulması için izlenmesi gereken adımları ve dikkat edilmesi gereken hususları şu şekilde sıralayabiliriz.

1. Görevler ayrıntıları ile belirlenmeli ve görev tanımları yapılmalıdır.
2. Yapılması gereken görevler grup ve sınıflara ayrılmalı, kimin hangi görevi yapacağı belirlenmelidir.

³⁶⁷ Alvin Toffler, **Uyumlu Şirket**, Çev. Yakut Güneri, İstanbul, Alfa Yayınları, 1989, s. 129.

³⁶⁸ Barbara J. Braham, **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**, Çev. Ali Tekcan, İstanbul, Rota Yayınları, 1998, s. 13.

³⁶⁹ İşcan ve Naktiyok, a.g.e, s. 182.

3. Ortaya çıkan pozisyonlar örgüt şeması ile bütünleştirilmelidir.³⁷⁰
4. Yalın ve basit ve az katmanlı bir organizasyon kurulmalıdır. Çünkü her bir hiyerarşik kademede bilgi aktarımı ½ oranında kaybolmaktadır. Perakende gibi bilgi temeline dayalı organizasyonda bilgi akışı son derece önemlidir.³⁷¹
5. Katı hiyerarşik örgütlenmeden uzak durulmalıdır. Müşteri hizmetinin ve memnuniyetinin esas olduğu sektörde oluşturulan katı hiyerarşik yapılarla müşteri memnuniyetini sağlamak mümkün olmayacaktır. Müşteri memnuniyeti anlayışı ve bilgi devinimi organizasyon yapısında belli düzeyde esnekliği gerektirir.
6. Şeffaf, hızlı ve açık iletişim kanalları oluşturulup şirket içi yüksek iletişim düzeyi tesis edilmelidir.
7. Birey temelli değil ekip temelli bir organizasyon modeli esas kabul edilmelidir. Fonksiyon ve ücret bazlı organizasyon yapılmalıdır.³⁷²

3.2.6. İletişim

İletişim son yıllarda işletmelerde, çeşitli kurum ve kuruluşlarda ve toplumun genelinde sıkça kullanılan bir kelimedir. İngilizce **communication** kelimesinin karşılığı olarak iletmek mastarından türetilen kelime hem İngilizce **communication** kelimesini tam karşılamamakta hem de tek boyutlu, tek yönlü, totaliter bir çağrışıma sahip olduğu için bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı paylaşımı ve iletimi anlamlarını ihtiva etmemektedir. 18. ve 19. yüzyılın totaliter rejimleri, anlayışları ve teknolojileri iletişimin tek yönlüğü üzerine bina edilmiş gibidir. Dönemin siyasal, sosyal yapısı yanı sıra teknolojik gereçleri de tek yönlüdür. Sinema, radyo, televizyon hep tek yönlü ve şekillendirici iletişim aygıtlarıdır. Muhataplarını boş bir kâğıt gibi düşünür ve kâğıdın üzerine sürekli bir şeyler yazar. Bu aygıtları ellerinde bulunduranlar, toplumu şekillendirmek için bilgi, haber, estetik, sanat yüklü mesajları toplumun

³⁷⁰ Ömer Baybars Tek, “Perakende Ayrıntılarda Gizlidir”, **Bizimmarket Dergisi**, S.68, Yıl: 6, Mayıs 2008, s. 44.

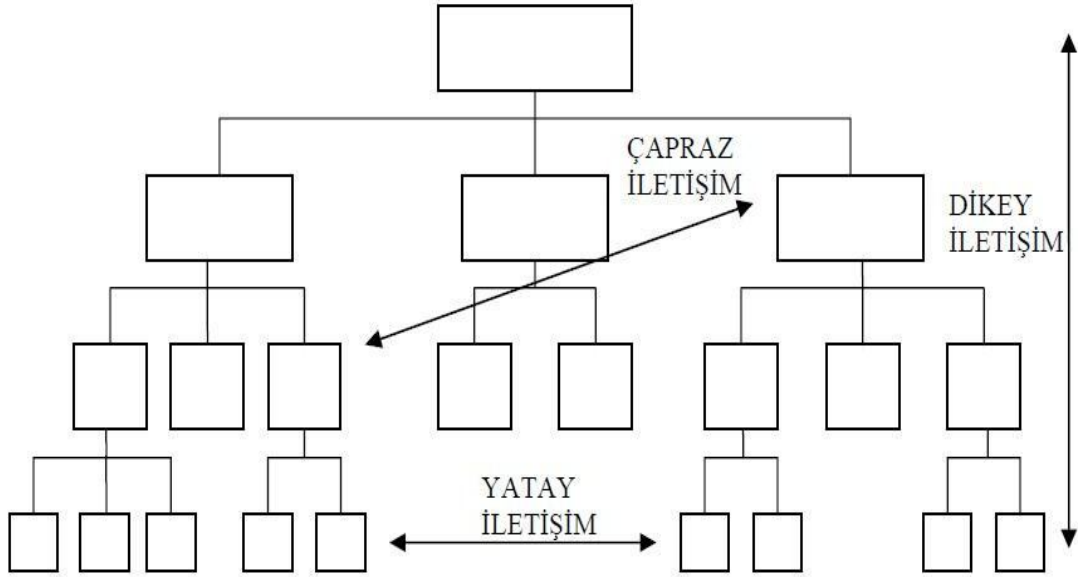
³⁷¹ F. Tunç Bozbura, “Stratejik İş Ortağınız: İnsan Kaynakları”, **Bizimmarket Dergisi**, S.68, Yıl:6, Mayıs 2008, s. 44.

³⁷² Tanju Argun, “Organizasyonda Toplam Kalite Yönetimi”, **Bizimmarket Dergisi**, S.68, Yıl:6, Mayıs 2008, s. 58.

üstüne boca ederlerdi. Oysa günümüzde hem bu aygıtlar oldukça çok sesli bir hale dönüşmüş hem de internet gibi, çift yönlü iletişimine imkân tanıyan iletişim mecraları ortaya çıkmıştır.

Toplumsal ve siyasal yapı gibi iş örgütleri de değişmekte ve dönüşmektedir. Eskiden üst yönetimin talimatlarını iletmek olarak anlaşılan örgüt iletişimi daha farklı algılanmakta, işletmelerin en üst düzey kapasite ve verimlilikle çalışabilmesi için, bilgi, duygu ve fikirlerin etkin hızlı ve maksimum boyutta paylaşılması hedeflenmektedir. İletişimin bu boyutunun ifadesi için Koçel tarafından oluşturulan tabloda (Bkz 39) bu durum açıkça gösterilmektedir. Dikkat edilirse tüm iletişim çeşitleri çift yönlü olarak işlemektedir.

Sekil:39 Organizasyonda İletişim İlişkileri



Kaynak: Tamer Koçel. *İşletme Yöneticiliği*, . s550

Günümüz işletmelerinde yöneticilerin buyruk ve talimatlarını iletmekten daha ziyade iş görenler arasında iletişimi geliştirerek uyumlu bir örgüt iklimi yaratmaya önem vermesi, geniş örgütler de yaşanan kopuklukların ve bu sayede ortaya çıkan kayıpların giderilmesi daha önemli görülmektedir.³⁷³

³⁷³ Acar, a.g.e, s. 26.

3.2.7. Liderlik

Toplumsal ve iş örgütlerinde büyük değişim, dönüşüm ve sıçrayışlar umumiyetle güçlü bir liderlik şemsiyesi altında gerçekleşmektedir. Örgütlerle bütünleşmiş ve onları derinden etkileyen etkili liderler, örgütler için standart prosedür ve uygulamaları planlayan, denetleyen, uygulatan ve uygulayan yöneticilerden çok daha fazla bir anlam ihtiva ederler.

3.2.8. İşgücü Sirkülasyonu

İş gücü sirkülasyonu perakende sektörünün en büyük sorunlarından birisidir. Perakende sektöründe gerek çalışma koşullarının ağırlığı gerekse maddi ve manevi olanakların yetersizliği sebebi ile yüksek iş gücü dolaşımı söz konusudur. Dünyada ve Türkiye’de gıda perakendeciliği geçici bir iş dalı olarak görülmektedir. Perakende sektöründe çalışanların işe intibak süresi 4 ila 6 ay arasında mümkün olabilmektedir. Bu süre zarfında tecrübe, uyum ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan pek çok kayıp söz konusu olmaktadır. Ortaya çıkan bu kayıpların ölçümü mümkün olmadığından işgücü değişiminin maliyet hesabı da çıkarılamamaktadır. Yeni elemanların eğitimi için harcanan emek ve paralar da işletmeler için maliyet unsurudur. Son olarak iş gücü devrinin işletmeden çalışmaya devam eden diğer çalışanlar üzerinde oluşan etkileşimleri görünmez bir maliyet unsuru olarak işletmelere yansımaktadır. Tüm bu sorunlarla baş edebilmek yüksek iş gücü verimliliği sağlayabilmek için iş gücü devrinin düşürülmesi yönünde tedbirler almak gereklidir. İş gücü devrinin yüksek olması maddi ve maddi olmayan birçok etmene bağlıdır. İş gücü devrinin düşürülmesi için alınması gereken tedbirleri şu şekilde sıralayabiliriz.

3.2.9. Esnek Çalışma Modelleri ile Verimlilik

Perakende sektörünün karmaşık yapısı nedeni ile organizasyonların bir iş bir görev mantığı ile oluşturulmaması gerekir. Görev tanımlarını birey üzerinden değil de ekip üzerinden yapmak çoğu zaman verimsiz çalışmayı engellemeye yetmektedir.

Özellikle de küçük hacimli perakende işletmelerde çalışanların birbirinden farklı görevleri ikame edecek bilgi ve beceriye sahip olmaları faydalıdır. Örneğin ihtiyaç duyulduğu saatlerde manav elemanlarının kasaya oturabilmesi, kasiyerlerin terazileri kullanabilmesi iş gücü verimliliğini arttıracaktır. Daha büyük işletmelerde ise hizmet kalitesinin yüksek düzeyde tutulabilmesi ve ek satış fırsatlarının değerlendirilmesi açısından esnek çalışma olanakları araştırılmalı ve bir kurum kültürü haline getirilmelidir.

3.3. İŞ GÜCÜ VERİMLİLİĞİ VE ENTELEKTÜEL SERMAYE

Kurumların sahip oldukları bilgili ve donanımlı çalışan sayısı onların en önemli sermayelerinden sayılır. Teknoloji, hizmet şirketleri başta olmak üzere günümüz işletmeleri nitelikli, bilgili çalışanlarla ile başarılı olmaktadır. Mesela Google, Microsoft gibi devasa şirketlerin mevcut insan kaynağının bütünü ile değişmesi halinde varılacak sonuç ortadadır. Günümüz rekabet koşullarında işletmeleri daha etkin, daha verimli ve yenilikçi olup olamamaları sahip oldukları entelektüel sermaye ile alakalıdır. Ancak burada bir şeyin altını çizmek, entelektüel sermayeden nelerin kastedildiğini izah etmek gereklidir.

Çağımızda bilginin yaygınlaşması sıradanlaşma ve niteliksizleşme sorununu da beraberinde getirmiştir. Bir taraftan bilgi çoğalır ve yaygınlaşırken diğer taraftan paradoksal olarak nitelikli ve doğru bilgiye ulaşmak zorlaşmış, derinlik kaybolmuştur. Derinlikli bilgi ancak uzmanlaşma ile elde edilir hale gelmiş, uzmanlaşma ise bütün olana bir yabancılaşma getirmiştir. İngilizce de bilgiye yakın anlamda kullanılan iki kelime mevcuttur; knowledge ve information. Her ne kadar enformasyon kelimesi yanlış bir tercüme alışkanlığı ile bilgi olarak kullanılsa da aslında Türkçe de yer alan malumat kelimesine denk düşmektedir. Knowledge kelimesinin karşılığı olarak ise bilgi kelimesini kullanmak mümkündür. Malumat (information) tanım, tasvir ve işlenmemiş bilgiyi içerir, paparazzi, magazin, bu bilgi türünün en basit formudur. Bilgi (knowledge) ise açıklayıcı fikir ve düşüncelerdir. Gerek iş ile ilgili teknik bilgilerin gerekse vizyon anlamına gelen öngörü bilgisinin

işletmeler için önemi büyüktür. Mesela toplumu ve toplumsal değışimleri tanımadan anlamadan geliştirilecek tüm şirket vizyonları başarısızlığa mahkûmdur. Yatırım, rekabet, yeni üretim teknikleri de hep bilgi temelinde isabet kaydedilecek kararlardır. Genel eğitim seviyesini yükseltmek, işyerinde mesleki eğitim vermek (on the job training), teknoloji transfer etmek, kapasite kullanım oranını arttırmak, üretim kaynaklarını daha kârlı alanlara aktarmak suretiyle teknolojik yeniliğe gerek duymadan verimliliği arttırmak mümkündür ve uzun dönemlerde verimlilik artışlarının kaynağı insan zekâsının yaratıcı sonucu olan teknik ve teknolojilerdir. Ancak üretim için gerekli bilginin kendisi yeterli değildir. Bu bilgiyi kullanacak bilgili ve becerili insan en az bilginin kendisi kadar önemlidir.³⁷⁴

³⁷⁴ Hasan Gürak, “Bilgi-Verimlilik Artışı İlişkisi”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, S.1, 2001, s. 2.

SONUÇ

Genel olarak perakende sektöründe özelde ise gıda perakendeciliğinde son yıllarda dikkat çekici gelişmeler yaşanmaktadır. Sektör içerisinde organize perakendecilerin payı artmakta, organize perakendecilerin içerisinde kimi işletmelerin ise bu başarıda çok daha önemli rolleri göze çarpmaktadır. Organize perakendecilerin Pazar paylarının artması sadece ekonominin gelişmesine bağlı olmayıp, geleneksel perakende pazarlarından pay almak biçiminde de tezahür eden yapısal bir dönüşüm gerçekleşmektedir. Geleneksel perakendecilerin Pazar kaybına uğramasının pek çok sebebini saymak mümkün ise de kuşkusuz en önemli sebep modern perakendecilerle geleneksel perakendeciler arasında ortaya çıkan muazzam verimlilik farkıdır. Bu verimlilik farkı maliyetlere yansımakta ve sadakat düzeyi düşük perakendeci müşterilerin tercihleri maliyet avantajına bağlı fiyatlandırma nedeni ile kolayca yön değiştirebilmektedir. Perakende sektörü kuşkusuz uç sektör olması hasebi ile sadece etki alanı kendisi ile mukayyet olan bir sektör değildir. Perakende sektöründe yaşanan gelişmeler müteselsil olarak dağıtım kanallarına ve üreticileri de yansıtmaktadır. Yani perakendenin kendi içinde oluşturduğu maliyete ve verimliliğe dayalı fiyat baskısı geriye doğru, dağıtım, üretim, reklam vb sektörleri de derinden etkilemektedir. Sektör içinde yaşanan yoğun rekabet iş yapma biçimlerinin gözden geçirilmesine ve sorgulanmasına neden olmakta, bu sorgulamalar sonucunda verimlilik, etkenlik ve karlılık kavramları ön plana çıkmaktadır.

Bu çalışmada gıda perakendeciliğinde iş yeri ve iş gücü verimliliği konusu çeşitli yönleri ile ele alınmış ve incelenmiştir. Tez konusu olarak ele aldığımız verimlilik konusunun mekanik ve insani iki boyutu bulunmakta ve her iki boyutta bu çalışmanın konusunu teşkil etmektedir. Konunun her iki boyutunun da önemli olmasına karşın işin mekanik boyutunun da insan faktörü ile ilgili olması dikkate alınmalıdır. Ayrıca perakende sektörü tabiatı itibari ile halen emek yoğun bir sektör durumundadır. Sektörün en önemli giderini çalışan maliyetleri oluşturmaktadır. Son yirmi yıldır perakende de oluşturulan indirim marketçiliği konsepti tamamı ile kişi başına en düşük satış maliyeti prensibine göre dizayn edilmiştir. İndirim

marketçiliğinde elde edilen başarı perakendenin diğer formatlarını da doğrudan etkilemiş ve tüm perakendecilerin çalışan verimliliği üzerine eğilmeleri elzem olmuştur. Verimlilik denildiğinde insan faktörünün ne derece mühim olduğu bu yönü ile de anlaşılmaktadır. Çalışmamızda verimlilik meselesinin her iki boyutu da ayrı, ayrı ele alınmış ve verimlilik artırıcı yöntem ve tekniklere yer verilmiştir.

Kuşkusuz böylesi bir çalışma kapsamı içerisinde her bir konunun teferruatla incelenmesi mümkün değildir. Genel olarak ifade edilecek olursa, gıda perakendeciliğinde verimlilik artışları sağlamak için veri teknolojilerinin kullanılması, bilişim sektöründe yaşanan gelişmelerin verimlilik sağlayan uygulamalarının hayata geçirilmesi, insan kaynakları temelinde verimlilik uygulamalarının tatbik edilmesi, mağaza atmosferi ve lokasyonu üzerinde durulması önemlidir. Bunun yanı sıra perakende de kendi içerisinde alt kırılımlara ayrılır-örneğin lojistik kendi başına ayrı bir sektör olmasına karşın perakendenin de önemli bir bileşenidir- ve bu alt segmentlerde elde edilen/edilebilecek verimliliklerde son derece mühimdir. Yine depolama faaliyetleri ve optimizasyonu perakendecilik içerisinde oldukça fazla öneme sahip bir başka alt sektör olarak öne çıkmaktadır. Bu alt sektörlerde elde edilen verimlilik ve optimizasyon çalışmalarını başarı ile tatbik eden perakendeciler Pazar payı kapma noktasında son derece avantajlı olabilmektedir. Hatta kimi başarılı perakendeciler bu iş kollarını tak işi taşımacılık, depolama vb olan sektör firmalarından bile çok daha başarılı yürüttükleri bir gerçektir.

Öte yandan perakende sektörünün ne derece dinamik olduğu göz önüne alındığında bu gün için üretilen yöntem ve tekniklerin de değişim ve dönüşüm geçirebileceği ve hatta geçirmesi gerektiği unutulmamalıdır. Son 30 yılda bir perakende devriminin gerçekleştiğini hatırla tutarak şu çıkarımı yapmak mümkündür: büyük perakende şirketleri iletişim ve bilişim teknolojileri başta olmak üzere teknolojiyi son derece etkin kullanan şirketlerdir. Hatta kimi şirketler nerede ise baştan aşağı birer teknoloji şirketi hükmündedir. Öyle ki bir kütesel pazarlama mecrası olan perakendecilik, bireysel pazarlama sahasına tebdil olmaktadır. Fakat bu hızlı değişimin aynı zamanda bir tehdit içerdiği de gözden uzak tutulmamalıdır.

Maliyet odaklı perakende sektöründe maliyetleri yükseltecek türdeki yatırım ve uygulamalar sektörün gelişimini olumsuz olarak da etkileyebilmektedir.

Hülasa verimlilik meselesi önümüzdeki yıllarda genel olarak perakende sektöründe özellikle gıda perakendeciliğinde oldukça kritik öneme sahip olacak özelliktedir. Perakendeciler bu durumun oldukça farkında gözükmemektedir. Perakendecilerin verimlilik ve optimizasyon çalışmaları sadece ameli ve gözleme dayalı olarak hayat bulmamalı, akademik çalışmalarla da desteklenmelidir. Muazzam büyümesine ve gelişmesine rağmen perakende akademisyenler nezdinde büyüklüğü oranında ilgi çekmeyi başarmış bir sektör görünümünde değildir. Bu nedenle gerek sektör çalışanlarının gerekse sektör ile ilgili çalışma yapan akademisyenlerin bu konu üzerine daha yoğun çalışma yapmalarında fayda bulunmaktadır. Bu çalışmamızın bu alanda yapılacak diğer çalışmalar için bir izlek oluşturacağını umarım.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Altıntaş, Murat Hakan: **Tüketici Davranışları: Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine**, Bursa, Alfa Yayınları

Aydın, Kenan: **Perakendecilik ve Departmanlı Mağaza Müşterilerinin Sosyo-Ekonomik Özellikleri** 2. Baskı, İstanbul

Aydın, Kenan: **Perakende Yönetiminin Temelleri**, 2.Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2007

Aydın, Kenan. Candan, Burcu: **Kategori Yönetimi**, 1.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2007

Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, 6. Baskı Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2005

Bozgeyik, Abdullah: **Krizleri Fırsata Dönüştürmek**, İstanbul, Hayat Yayınları

Bozkurt, Rıdvan: **Süreç İyileştirme**, 4.Basım, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2005

Büyükkılıç, Deniz: **Verimlilik ve Toplam Faktör Verimliliği El Kitabı**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 699, 2008

Çavuşlar, Metin: **Depo Yönetimi**, y.y, Lojistik Yayınları, t.y.

Doğan, Mehmet: **Temel Büyük Türkçe Sözlük** 10.Baskı, İstanbul

Fishman, Charles: **Dünyanın En Büyük Şirketinin Öyküsü: Wal-Mart Etkisi**, Çev. Rüya Yazır, 1.Baskı, İstanbul, Martı Yayınları, 2007

Kırçova İbrahim: **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Elektronik Tedarik Sistemleri ve Avantajları**, İstanbul, İTP Yayınları, 2006

Kotler, Philip: **Dijital Çağda Pazarlama** y.y., 2001

Nilus, Sergius: **Zihinde Yahudi Olmak** Çev. İsmail Tulçalı, 1. Baskı, İstanbul, Nokta Yayınları, 2006

Özdemir, Şuayıp: **Müşteri Odaklı Mağaza Yönetimi**, 1.Basım, Ankara, Nobel Kitap Dağ. A.Ş., 2006

Özel, Mustafa: **Liderlik Sanatı**, İstanbul, İz Yayınları, 1998

Pala, Mehmet, Saygı, Birol: **Gıda Sanayinde Büyük Mağazaların Özel Markalı Ürün Uygulamaları** İstanbul, İTO Yayınları, 2004

Prokopenko Joseph, **Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı** Çev. Olcay

Ramsay, Melkote Ramdas: **İşletme Verimliliği Ölçümü ve Uluslar arası İşgücü Verimliliği Elkitabı**, Çev. İlknur Yavuz, 1. Baskı, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 705, 2008

Tanpınar Ahmet Hamdi, **Saatleri Ayarlama Enstitüsü** 12. Baskı, İstanbul, Dergâh Yayınları, 2008

Topaloğlu, Servet: **Perakendede Diriliği Kaybetmeden İrileşmek**, İstanbul, 2006

Uzay, Nisfet: **Verimlik ve Büyüme**, 1. Basım, Ankara, Nobel Yayınları, 2005

Ürkmez, İlhan. **Satışları Arttırmanın Sihirli Yöntemi: Tanzim Teşhir**, İstanbul, Hayat Yayınları, 2008

Varinli, İnci: **Marketlerde Pazarlama Yönetimi**, 2. Baskı, Ankara, Detay Yayıncılık, 2008

Verimliliği Arttırıcı Yöntem ve Teknikler Dizisi, Bakım yönetimi, MPM Yayınları

Verimliliği Arttırıcı Yöntem ve Teknikler Dizisi, Değişim Mühendisliği, MPM Yayınları

Verimliliği Arttırıcı Yöntem ve Teknikler Dizisi, **Ergonomi**, MPM Yayınları

Verimliliği Arttırıcı Yöntem ve Teknikler Dizisi, **İş Etüdü**, MPM Yayınları

Verimliliği Arttırıcı Yöntem ve Teknikler Dizisi, **Kıyaslama**, MPM Yayınları

Verimliliği Arttırıcı Yöntem ve Teknikler Dizisi, **Motivasyon**, MPM Yayınları

Verimliliği Arttırıcı Yöntem ve Teknikler Dizisi, **Sürekli İyileştirme**, MPM Yayınları

Verimliliği Arttırıcı Yöntem ve Teknikler Dizisi, Toplam **Kalite Yönetimi**, MPM Yayınları

Weber, Max: **Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu**, Çev. Zeynep Aruoba, İstanbul, Hil Yayınları, 1997

MAKALELER

Akdeniz H. Ahmet, Turgutlu Timur, “Türkiye Perakende Sektöründe Analitik Hiyerarşik Süreç Yaklaşımıyla Tedarikçi Performans Denetimi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.9, S.1, 2007

Altunışık, Remzi: “Röportaj: Modern Dünyada Tüketici Profili Değişiyor”, **Bizimmarket Dergisi**, S.68Ekim 2008.

Arslan, Özgür: “Enformasyon ve İletişim Teknolojileri Gerçekten Verimli mi?” **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.6, S.2, 2005

Azabağaoğlu, M. Ömer. E Dursun: “Tüketicilerin Modern Gıda Perakendecilere Karşı Davranışının Analizi”, **Tekirdağ Ziraat Fakültesi Dergisi** 5;1, 2008

Bardakçı, Ahmet: Sarıtaş, Hakan: Gözlükaya, İrfan: “Özel Markaların Yaratacağı Satınalma Riskleri”, **Bizimmarket Dergisi**, Aralık 2007

Barutçu, Süleyman: “Perakendecilik Sektöründe Teknolojik Değişim: E Perakendecilik, E Mağaza Bağlılığı Ve E Mağaza Bağlılığını Etkileyen Faktörler” **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları**, C.13, S.1, 2008

Çabuk, Serap: Orel, Fatma: Güler, Ebru: “Süpermarket Müşterilerinin Mağaza Kartı Tercih Nedenlerine En Fazla Etki Eden Değişkenlerin Ortaya Çıkarılmasına Yönelik Bir Araştırma”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.15, S.2, 2006

Çetin, Şenyılmaz Emsay: “Perakendecilik Sektöründe CRM Uygulamaları: Süpermarket Müşterilerinin Mağaza Kartı Kullanımları İle İlgili Tercih Nedenlerinin Belirlenmesi” Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2005

Çiçek, Erhan: “Yeni Yüzyılda Rekabet İnsan Kaynakları ve Eğitim Olgusu”, **Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Yıl 9, S.11, Aralık 2006

Çoban, Suzan: “Müşteri Sadakatinin Kazanılmasında Veri Tabanlı Pazarlamanın Kullanımı”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** S.19, 2005/2,

Dalmış, Coşkun: “Doğru Algı İçin Doğru Aydınlatma”, **Bizimmarket Dergisi**, S.78, Haziran 2009,

Didin, Gavcar, “Tüketicilerin Perakende Markalı Ürünleri Satınalma Kararlarını Etkileyen Fak.: Muğla İl Merkezinde Bir Araştırma”, s31

Erciş, Aysel: Yılmaz, M. Kemal: Önal, Sevtap: “Tüketicilerin Tercih Ettikleri Süpermarkete Yönelik Algıları Tatmin Duyguları ve Bağlılıkları Arasındaki, Farklılıkların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.17, S.2, 2008

Gavcar, Erdoğan: Didin, Saliha: “Tüketicilerin Perakende Markalı Ürünleri Satınalma Kararlarını Etkileyen Faktörler: Muğla İl Merkezinde Bir Araştırma”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, C.3, S.6, 2007

Gerşil, Mustafa: “APC (Amerikan Verimlilik Merkezi) Çok Faktörlü Verimlilik Ölçme Modeli ve Bir Uygulama”, **Ege Akademik Bakış**, 7(2) 2007

Gülçubuk, Ali: “Müşteri Bağlılığı Yaratmada Fiyat Politikasının Önemi ve Uygulanan Fiyatlandırma Yöntemlerinin Değerlendirilmesi”, **Yönetim ve Ekonomi**, C.15, S.1, 2008

Gürsel, Volkan: “Perakendecilerin Ölçeğindeki Büyümenin Sebepleri Ve Ekonomik Sonuçları”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.14, S.2, 2009

King, P. Robert: Park, A. Timothy: “Modeling Productivity in Supermarket Operations” **Journal of Food Distribution Research** **35**, July 2004

Koç, Erdoğan: “Röportaj: Tüketim Psikolojik Bir Olguya Dönüşüyor”, **Bizimmarket Dergisi**, S.68, Ekim 2008

Margen, Leo: Hopkins, Sonnie: Burke, Gerald: “Training for Productivity” **Leabrook / Australia, NCVER**, 2001

Matanda, Margaret: Mavando, Felix: Schroder, Bill: “The Dynamics of Customer Satisfaction in Fresh Produce Markets: An empirical example from a developing economy” **International Food and Agribusiness Management Association (IAMA) Congress**, The Fairmont Hotel, Chicago, Illinois, USA (24-28th June, 2000)

Nakıboğlu, Burak: “Müşteri İlişkileri Yönetimi ve İlişkisel Gerçekleri”, **Bizimmarket Dergisi**, S.68, Ekim 2008

Orel, Demirci Fatma: “Mağazalarda Dış Cephe Işıklandırılması”, **Bizimmarket Dergisi**, S.178

Özdemir, Selim: Muradova, Terane: “Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi” **Journal of Qafqaz University**, Number 24, Bakü, 2008

Pezikoğlu, Filiz: Ergun, M Emin: Erkal, Süleyman: “Taze sebze Meyve Pazarlama Zincirinde Modern Perakendecilerin Durumu”, **Bahçe Dergisi**, S.33, 2004

Özgül, Engin: “Türkiye’de Özel Marka ve Üreticileri” **Bizimmarket Dergisi**, S.58, Aralık 2007

Sarı, Kazım: Güngör, Cengiz “Tedarikçi Yönetimli Envanter Yaklaşımının Tedarik Zinciri Performansına Etkileri”, **İTÜ Dergisi/d Mühendislik**, C.6, S.2, Nisan 2007

Sarıkaya, Nilgün: Sütütemiz, Nihal: “Tüketicilerin Satın Alma Davranışı Üzerinde Renklerin Etkisi” **Bizimmarket Dergisi**, S.68, Ekim 2008

Sayılğan, Şevket: “İşletmelerin Finansman Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Kriz Yönetimi”, **Bizimmarket Dergisi**, S.74, Şubat 2009

Sezen, Bülent: “Tedarik Zincirinde Stok Yönetimi Problemleri İçin Elektronik Tablolar Yardım ile Simülasyon Uygulaması”, **Yönetim Ve Ekonomi** C.11, S.1 2004

Sharma, Shivani: Singh, Nirdesh K.: “Nature and Functioning of Visual Merchandising in Organized Food Retailing” **Agricultural Economics Research Review Vol. 20 (Conference Issue)**, 2007

Taşkın, Erdoğan: “Kategori Yönetimi ve Perakende Pazarlama”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C.9, S.1–2, 2002

Tek, Ömer Baybars: “Çağdaş Perakende Pazarlamada Kategori Yönetimi” **Bizimmarket Dergisi**, S.54, Yıl: 5, Ağustos 2007

Tek, Ömer Baybars: “Müşterilerle Duygusal Bağlantı”, **Bizimmarket Dergisi**, S.56, Ekim 2007

Tek, Ömer Baybars: “Perakendeci Mağazalarda Tasarım ve Aydınlatma” **Bizimmarket Dergisi**, S.78, Haziran 2009

Tek, Baybars, Ömer: “Perakende Pazarlamada Fiyat ve Promosyon”, **Bizimmarket Dergisi**, S.73, Ocak 2009

Tek, Ömer Baybars: “Perakende Pazarlama Yönetim Stratejisinde Finansman” **Bizimmarket Dergisi**, S.74, Şubat 2009

Tunçalp, Ercüment: “Hedef Kitle Şaşarsa”, **Bizimmarket Dergisi**, S.68, Ekim 2008
Yeniçeri, Tülay: “Tüketicilerin Mağaza İmajı Algılamaları ve Sosyo demografik Özelliklerinin Alışveriş Tutarları İtibarı İle Karşılaştırılması”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.19, S.2, Eylül 2005

Yeniçeri, Tülay: Erten, Ela: “Mağaza Sadakat Programlarının Algılanması,, Güven, İlişkiyi Sürdürme İsteği ve Mağaza Sadakati Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9 (2) 2008

Zerenler, Mehmet: İraz, Rifat: “Japon Yönetim Anlayışı Ve Şirket Ağları: Keiretsu”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2006

ÇEVİRİMİÇİ KAYNAKLAR

Altunışık, Remzi: Mert, Kazım: “Tüketicilerin Alışveriş Merkezlerindeki Satınalma Davranışları Üzerine Bir Saha Çalışması: Tüketiciler Kontrolü Yitiriyor mu?”, (Çevrimiçi)

http://www.ampd.org/images/tr/Arastirmalar/Makaleler/tuketici_kontrolu.pdf,
31.01.2010

Bozkaya, Burçin: Yanık, Seda: “Mağaza Yer Seçimi Optimizasyonu İçin CBS Tabanlı Karar Destek Sistemi”, (Çevrimiçi) <http://uzalcbs2008.erciyes.edu.tr/pdf/17.pdf>, 25.01.2010

Çabuk, Serap: Orel, Demirci Fatma: İplik, Esengül: “Kalabalık Zaman Baskısı Altındaki Tüketicilerin Alışverişten Duydukları Tatmin Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma”, (Çevrimiçi) <http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/tezler/902.pdf>, 15.01.2010

Erdil, Oya vd, “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Duygusu Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 5 (1) 2004, s18, Çevrimiçi:

<http://journal.dogus.edu.tr/13026739/2004/Cilt5/Sayi1/M00102.PDF>, Erişim Tarihi: 06.01.2010

Günaydın, H. Murat: “Toplam Kalite Yönetimi”, (Çevrimiçi) <http://web.iyte.edu.tr/~muratgunaydin/TKY3.doc>, 12.02.2010

Gürak, Hasan: “Verimlilik ve MPM: Verim, Verimlilik Ve Verimlilik Artışı Hakkında”, (Çevrimiçi) http://www.hasmendi.net/makale_gurak/MPM_Verimli_mi.pdf, 20.09.2009

Gürak, Hasan: “Verimlilik Üzerine Yazılar”, (Çevrimiçi) http://www.hasmendi.net/makale_gurak/Verimlilik_Kitap.pdf, 13.08.2009

Kağnıcıoğlu, Hakan: “Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık” (Çevrimiçi) http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M7.pdf, 20.01.2010

Gürler, İbrahim: Topoyan, Mert: Güler. Mehmet Emre,: “İki Düzeyli Bir Tedarik Sisteminde Satın Alma ve Dağıtım Kanalı Stratejilerinin Seçimi”, (Çevrimiçi) <http://iletisim.atauni.edu.tr/eisemp/html/tammetinler/230.pdf>, 24.03.2010

Haksel Jonathan, “Entry, Exit and Labor Productivity in U.K Retailing: Evidence From Micro Data”, (Çevrimiçi) http://www.people.hbs.edu/rsadun/exit_paper.pdf, 24.04.2010

King, P. Robert: “Modeling Scale Economies in Supermarket Operations: Incorporating the Impacts of Store Characteristics and Information Technologies” (Çevrimiçi) <http://ideas.repec.org/a/ags/jlofdr/27235.html>, 20.03.2010

Ortakalan, (Çevrimiçi) <http://www.ortakalan.com.tr/haber.asp?S=&HID=1816>, 25.03.2010

Öğüt, Âdem Hasan: Güleş, Kürşat: Akgemci, Tahir: “Post Endüstriyel İş Dünyasında İleri Bilişim Teknolojileri Kullanımının Örgütsel, Sektörel ve Stratejik Sinerji

Üretimine Etkileri”, (Çevrimiçi) http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/adem%20%C3%96%C4%9E%C3%9CT%20%20Hasan20K%C3%BCr%C5%9Fat20G%C3%9CLE%C5%9E%2020Tahir%20KGEMC%C4%B0/305-314.pdf, 25.12.2009

Özgüler, Verda Canbey: “Verimlilik” Eskişehir Odunpazarı Belediyesi Hizmet içi Eğitim Semineri Notları, (Çevrimiçi) http://www.yeniekonomi.com/word_belgeler/verimlilik.16.6.2005.doc, 03.08.2009

Paksoy Turan, “Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Ağlarının Tasarımı ve Optimizasyonu: Malzeme İhtiyaç Kısıtı Altında Stratejik Bir Üretim-Dağıtım Modeli”, (Çevrimiçi) http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Turan%20PAKSOY/435-454.pdf, 20.03.2010

Pricewaterhousecoopers, “Türk Perakende Sektörünün Değişimi” (Çevrimiçi) http://www.pwc.com/tr_TR/tr/assets/ins-sol/publ/pwc-ampd_yoneticiozeti.pdf, 04.12.2009

Singh, Sharma: “Nature and Functioning of Visual Merchandising in Organized Food Retailing” (Çevrimiçi) <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/47438/2/3-VPS-Arora.pdf>, 25.03.2010

Stokke, Hildegunn Ekroll: “Multinational Supermarket Chains in Developing Contries: Does Local Agriculture Benefit?” (Çevrimiçi) http://www.svt.ntnu.no/iso/Hildegunn.Stokke/stokke_AE_web.pdf, 13/08/ 2009

Tıgılı, Mehmet: Pirtini, Serdar: “Satış Özendirmede Etkili Bir Araç Olarak İntert ve Hiper/Süpermarket Müşterileri Üzerinde Bir Uygulama”, (Çevrimiçi) http://www.anadolu.edu.tr/arastirma/hakemli_dergiler/sosyal_bilimler/pdf/2003-/sos_bil.7.pdf, 20.03.2010

Türk Dil Kurumu: (Çevrimiçi) <http://www.tdk.gov.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=MOT%c4%b0VASYON>, 04.01.2010

Ünal Işıl, “Verimliliğin Önemi ve Eğitim İle İlişkisi” (Çevrimiçi) <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/511/6339.pdf>, 04/01/2010

Ünüsan, Çağatay: Pirtini, Serdar: Bilge, Osman Faik: “Tüketicilerin Satın Alma Davranışları Açısından Marka Mağaza ve Franchising Sistemi İlişkisinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma” (Çevrimiçi) http://www.ampd.org/images/tr/Arastirmalar/Makaleler/tuketici_davranislari.pdf, 03.03.2010

Yüksel, İhsan, “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2) 2005, s. 291., Çevrimiçi: <http://journal.dogus.edu.tr/13026739/2005/Cilt6/Sayi2/M00145.pdf>, Erişim Tarihi: 06.01.2010

TEZLER

Acar, Cem: “Yönetim Kararlarının Alınmasında Verimlilik Ölçütünün Rolü” Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007

Akaydın, Hüsnücan: “Perakende Mağaza Atmosferinin Müşterilerin Satın Alma Kararları Üzerindeki Rolü: Eskişehir İlindeki Alışveriş Merkezi Müşterileri İle Bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007

Alpay, Hülya: “Perakendecilikte Yer Seçimi ve Kocaeli’nde Bir Uygulama” Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006

Ateş, Ozan: “Perakendecilik Sektöründe Zincir Mağazalarda Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi: Bir Uygulama” Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007

Atikeler, Görsel: “Perakende Sektöründe Teknolojik Yenilikler ve Bir Araştırma” Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2008

Azabağaoğlu, M. Ömer: “Türkiye de Süpermarket-Hipermarket Perakendeciliği Hareketi ve Tüketici Davranışı” Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1999

Demir, Hülya: “Perakende Kuruluşlarda Yeni Teknolojiler ve Gıda Perakendeciliğinde Kullanımına İlişkin Bir Araştırma” Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007

Durdudiler Mehmet, “Perakende Sektöründe Tedarikçi Performans Değerlemede AHP ve Bulanık AHP Uygulaması” Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006

Dursun Elçin, “Gıda Ürünleri Pazarında Gıda Perakendeciliğinin Yeri ve Sektörel Analizi” Trakya Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006

Ergün, Ertuğrul: “Ürün Kategorileri Arasındaki Satış İlişkisinin Birliktelik Kuralları Ve Kümeleme Analizi İle Belirlenmesi Ve Perakende Sektöründe Bir Uygulama”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2008

Gambarov, Vusal: “Perakendeci Mağazalarda Atmosfer: Azerbaycan’da Tüketicilerin Mağaza Seçimini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma” Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007

İleri, Hüseyin: “İş Örgütlerinde Kapasite Kullanımı, Maliyet- Verimlilik İlişkileri”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1996

Kılıç, Serkan: “Perakende Gıda İşletmelerinde Özel Markalı Ürünler” Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006

Kurt, Gizem: “Mağaza Atmosferinin Müşteri Sadakati Oluşturmadaki Rolü; Büyük Ölçekli Gıda Perakendecilerinde Bir Araştırma” Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008

Özbek, Çağlayan: “Verimlilik Arttırma Teknikleri”, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007

Şahin, Hasan: “Verimlilik ve Verimliliğin Ölçümü”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1994

Tolon, Metehan: “Tüketici Tatmininin Yapay Sinir Ağları Yöntemi İle Ölçülmesi ve Ankara’daki Perakendeci Mağazaların Müşterileri Üzerinde Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007

Yücel, Eda: “Product Assortment Under Customer-Driven Demand Substitution in Retail Operations”, Koç Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006