

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN PERFORMANS
DEĞERLENDİRMESİNDE
GİZLİ MÜŞTERİ ARAŞTIRMALARININ
KULLANIMI:
XYZ ŞİRKETİNDE BİR UYGULAMA**

**İNCİ PINAR GÜRCÜ
3712012**

**TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. ŞULE ÇERİK**

**İSTANBUL
2007**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN PERFORMANS
DEĞERLENDİRMESİNDE
GİZLİ MÜŞTERİ ARAŞTIRMALARININ
KULLANIMI:
XYZ ŞİRKETİNDE BİR UYGULAMA**

**İNCİ PINAR GÜRCÜ
3712012**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 31.07.2007
Tezin Savunulduğu Tarih: 25.09.2007**

Tez oy birliği ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Şule Çerik
Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Turhan Erkmen
Dr. Esra Öztaman

İmza

**İSTANBUL
2007**

ÖZ

SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE GİZLİ MÜŞTERİ ARAŞTIRMALARININ KULLANIMI: XYZ ŞİRKETİNDE BİR UYGULAMA

İnci Pınar Gürcü
Temmuz, 2007

Bu tez çalışmasında günümüzde giderek önemi artmaya başlayan satış temsilcilerinin performans değerlendirmesinde kullanılan yöntemlerden biri olan Gizli Müşteri Araştırmaları incelenmiştir. Çalışmada öncelikle, günümüz insan kaynakları uygulamalarında önemli bir yere sahip olan performans yönetim sistemi ve performans değerlendirme kavramlarının üzerinde durulmuştur. Ardından kişisel satış ve satış gücü kavramları açıklanmış ve satış temsilcilerinin performanslarının değerlendirilmesinde kullanılan yöntemlere değinilmiştir. Çalışmanın uygulama kısmında ise, satış temsilcilerinin performans değerlendirmesinde Gizli Müşteri Araştırmalarını kullanmakta olan bir uluslararası firma örneği detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerlendirme, Satış Temsilcisi, Gizli Müşteri Araştırmaları.

ABSTRACT

USAGE OF MYSTERY SHOPPER RESEARCHES IN SALES REPRESENTATIVES' PERFORMANCE EVALUATION: AN APPLICATION IN XYZ FIRM

İnci Pınar Gürcü
July, 2007

In this thesis, Mystery Shopper Researches, which is one of the rising methods of performance evaluation of sales representatives, is examined. This study first focuses on the concepts of performance management system and performance evaluation, which have important places in today's applications of human resources. Then, direct sales and sales force concepts are explained and the methods used in sales representatives performance evaluations are handled. In the application part of the study, a multinational firm which is using Mystery Shopper Researches as the way of evaluating its sales representatives performances, is presented in detail.

Key Words: Performance Evaluation, Sales Representative, Mystery Shopping Researches.

ÖNSÖZ

Bu tez çalışması son zamanlarda performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılmaya başlanan Gizli Müşteri Araştırmaları hakkında bilgi verilmek amacıyla yapılmıştır.

Tez çalışmamın tamamlanmasında bana her türlü desteği veren danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Şule Çerik'e;

Aklıma takılan sorunların çözümü için kendisine başvurduğumda beni hiçbir zaman geri çevirmeyerek destek olan Sayın Araş. Gör. Serdar Bozkurt'a;

Tez çalışmamın uygulama aşamasında destek ve yardımlarını benden hiçbir zaman esirgememiş olan "XYZ firması" ve "Kontrol Ajansı" çalışanları arkadaşlarıma;

Ve son olarak tüm hayatım boyunca her zaman yanımda olduklarını bildiğim sevgili annem ve babama;

Sonsuz teşekkürlerimi sunarım..

İstanbul; Temmuz, 2007

İnci Pınar GÜRCÜ

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
1. GİRİŞ	1
2. PERFORMANS, PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ ve PERFORMANS DEĞERLENDİRME ..	3
2.1. Performans Kavramı.....	3
2.2. Performans Yönetim Sistemi	4
2.2.1. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları.....	6
2.2.2. Performans Yönetim Sisteminin Yararları	7
2.2.2.1. Organizasyon Açısından Yararları.....	7
2.2.2.2. Çalışanlar Açısından Yararları	7
2.2.3. Performans Yönetim Süreci	8
2.2.3.1. Performans Planlama	9
2.2.3.2. Performans İzleme ve Yönlendirme	10
2.2.3.3. Performans Değerlendirme	10
2.2.3.4. Performans Geliştirme	11
2.3. Performans Değerlendirme Kavramı.....	11
2.3.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları	14
2.3.1.1. Değerlendirmeye Yönelik Amaçlar	14
2.3.1.2. Gelişmeye Yönelik Amaçlar	15
2.3.2. Performans Değerlendirmenin Yararları	16
2.3.2.1. Çalışanlar Açısından Yararları	16
2.3.2.2. Yöneticiler Açısından Yararları	17
2.3.2.3. Organizasyon Açısından Yararları	18
2.3.3. Performans Değerlendirme Süreci.....	18
2.3.3.1. İş Analizi ve Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi	19
2.3.3.2. Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi ..	21
2.3.3.3. Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi	23

2.3.3.4. Değerlendiricilerin Belirlenmesi	24
2.3.3.4.1. Yöneticilerce Değerlendirme	24
2.3.3.4.2. Kendi Kendini Değerlendirme / Özdeğerleme	25
2.3.3.4.3. Takım Arkadaşları Tarafından Değerlendirme	26
2.3.3.4.4. Astlarca Değerlendirme	26
2.3.3.4.5. Bilgisayarlı Değerlendirme	27
2.3.3.4.6. Müşterilerce Değerlendirme	28
2.3.3.4.7. 360 Derece Değerlendirme	28
2.3.3.5. Değerlendiricilerin Eğitimi	29
2.3.3.6. Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi	30
2.3.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri	30
2.3.4.1. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım	31
2.3.4.1.1. Hedeflerle Yönetim	32
2.3.4.1.2. Çalışma Standartları Yaklaşımı	33
2.3.4.1.3. Doğrudan Endeks Yöntemi	33
2.3.4.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım	34
2.3.4.2.1. Kritik Olay Değerlendirmesi	34
2.3.4.2.2. Grafik Değerlendirme Ölçekleri	34
2.3.4.2.3. Kontrol Listesi	35
2.3.4.2.4. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri	36
2.3.4.3. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım	36
2.3.4.3.1. Sıralama Yöntemi	36
2.3.4.3.2. Zorunlu Dağılım	37

3. KİŞİSEL SATIŞ ve SATIŞ TEMSİLCİSİLERİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ	39
3.1. Kişisel Satış Kavramı.....	39
3.1.1. Kişisel Satışın Gelişimi	42
3.1.2. Kişisel Satışın Amaçları	42
3.1.3. Kişisel Satışın Avantajlı ve Dezavantajlı Yönleri	43
3.2. Satış Temsilcisi Kavramı	44
3.2.1. Kişisel Satış Faaliyetlerinde Satış Temsilcisi Kavramı	44
3.2.2. Başarılı Bir Satış Temsilcisinde Bulunması Gereken Özellikler	48
3.3. Satış Gücü Yönetimi ve Satış Temsilcilerinin Performans Değerlendirmesi	51
3.3.1. Satış Gücü ve Satış Gücü Yönetimi Kavramları	51
3.3.2. Satış Performansının Değerlendirilmesi	53
3.3.2.1. Satış Performansı Değerlendirmenin Yararları	55
3.3.2.2. Satış Performansı Değerlendirmenin Amacı	56
3.3.2.3. Performansı Değerlendirme Süreci	57
3.3.2.4. Satış Temsilcisinin Performans Değerlendirmesinde Kullanılan Yöntemler	59
3.3.2.4.1. Satışçı Raporları	60

3.3.2.4.2. Satışçının Davranışa Dayalı Değerlendirilmesi	61
3.3.2.4.3. Satış Analizi İle Değerlendirme	62
3.3.2.4.4. Hedeflere Göre Değerlendirme	62
3.3.2.4.5. Kritik Olay Yöntemi İle Değerlendirme	64
3.3.2.4.6. Satışçının Bireysel Değerlendirmesi	65
3.3.2.5. Performansı Değerlendirmede Yapılan Hatalar	66
3.3.2.6. Satış Performans Değerlendirme Sonuçlarının Değerlendirilmesi	68
4. GİZLİ MÜŞTERİ ARAŞTIRMALARI ve SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE GİZLİ MÜŞTERİ ARAŞTIRMALARININ KULLANIMINA YÖNELİK BİR UYGULAMA	70
4.1. Gizli Müşteri Araştırmaları	70
4.1.1. Müşteri Memnuniyeti Kavramı	70
4.1.2. Gizli Müşteri ve Gizli Müşteri Araştırması Kavramları	73
4.1.2.1. Gizli Müşteri Araştırmalarının Amaçları ve Faydaları	75
4.1.2.2. Gizli Müşteri Araştırmalarının Kullanıldığı Sektörler ve Firmalar	78
4.1.2.3. Dünyada ve Türkiye’de Gizli Müşteri Araştırmaları	78
4.1.2.4. Gizli Müşteri Araştırması Süreci	81
4.1.2.4.1. Proje Kapsamının Belirlenmesi	81
4.1.2.4.2. Değerlendirme Formlarının ve Senaryoların Hazırlanması	82
4.1.2.4.3. Gizli Müşterilerin Yönlendirilmesi	83
4.1.2.4.4. Raporlama	84
4.1.2.5. Gizli Müşteri Araştırmalarının Genel İlke ve Kuralları	85
4.1.2.6. Gizli Müşteri Araştırmaları ve Çalışan Performansı	86
4.2. Satış Temsilcilerinin Performans Değerlendirmesinde Gizli Müşteri Araştırmalarının Kullanımına Yönelik Bir Uygulama	86
4.2.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	86
4.2.2. Araştırmanın Yöntemi	87
4.2.3. XYZ Firması Hakkında Kurumsal Bilgiler	88
4.2.4. Saha Satış Temsilcileri.....	88
4.2.4.1. Saha Satış Temsilcilerinin Görev Tanımları	89
4.2.4.2. Saha Satış Temsilcilerinin Günlük İş Akışları	89
4.2.5. Saç Bakım Danışmanları Dedike Takımı	90
4.2.6. Satış Temsilcilerinin Performans Değerlendirmesinde Gizli Müşteri Araştırmaları	91
4.2.6.1. Gizli Müşteri Araştırmasının Amacı	92
4.2.6.2. Gizli Müşteri Profili	92
4.2.6.3. Gizli Müşteri Araştırmaları Uygulama Süreci	93
4.2.6.4. Saha Satış Temsilcilerinin Performans Kriterleri	94
4.2.6.5. Gizli Müşteri Araştırmasının Raporlanması .	95
5. SONUÇ	101

KAYNAKÇA	103
EKLER	
Ek 1. MSPA İlke ve Kuralları	109
Ek 2. Gizli Müşteri Soru Formu	116
Ek 3. Gizli Müşteri Değerlendirme Formu	119
Ek 4. Performans Karnesi	120

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 2.1: Performans Değerlendirme Yöntemleri	32
Tablo 3.1: Sipariş Getiren Satışçıların Özellikleri	46
Tablo 3.2: Geleneksel ve Yaratıcı Satış Temsilciliği	47
Tablo 3.3: Satış Temsilcisinin Sahip Olması Gereken Özellikler	49
Tablo 4.1: Firma ile çalışmaktan Vazgeçme Nedenleri	71
Tablo 4.2: Sa Bakım Danışmanları Dedike Takımının Bulunduğu şehirler	91
Tablo 4.3: Performans Başarı Sıralaması	100

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 2.1: Performans Yönetim Süreci	9
Şekil 2.2: 360 Derece Performans Değerlendirmesi	29
Şekil 3.1: Kişisel Satışın Pazarlama Bileşenleri Arasındaki Yeri	41
Şekil 3.2: Satış Gücü Yönetiminde Temel Basamaklar	52
Şekil 3.3: Performans Değerlendirme Süreci	59
Şekil 4.1: XYZ Türkiye Firmasında Satış Departmanının Yapılanması	88
Şekil 4.2: Saç Bakım Danışmanları - Genel Performans	97
Şekil 4.3: İller Bazında Toplu Performans Başarı Yüzdeleri	97
Şekil 4.4: Performans Kriterlerine göre İller Bazında Performans – İzmir	98
Şekil 4.5: Bireysel Performans Gelişim Grafiği - Satış Temsilcisi “X”	100

1. GİRİŞ

Son zamanlarda büyük bir hızla gelişen globalleşme, rakabet ortamına neden olmaktadır. Bu rekabet ortamı hem toplumları hem de organizasyonları etkilemektedir. Böyle bir ortamda, yeni ve modern sistemler geliştirebilen şirketler başarılı olmayı ve ayakta kalmayı başarabilmektedirler.

Günden güne değişen ve zorlaşan pazar koşullarında firmaların en değerli varlıkları olan müşterileri ile uzun süreli ve sağlıklı ilişkiler kurmaları gerekmektedir. Günümüz müşterileri, geçmiş dönemlere kıyasla daha bilinçli ve daha fazla seçim hakkına sahiptirler. Daha kaliteli ürünler ile birlikte işletmelerden kendilerine daha kaliteli hizmet vermesini talep etmektedirler. Artık satışçılar, satış noktasına kadar gelen müşteriye yardım edip öneride bulunmak ve ürünlere ilişkin teknik bilgiler vermek görevlerini üstlenmenin ötesinde, çok daha fazla görevleri üstleniyor olmalıdırlar. İşte bu nedenlerle firmalar, müşterilerinin kaliteli hizmet taleplerine cevap verebilmek için kaliteli, yüksek performanslı satış temsilcileri çalıştırıyor olmak durumundadırlar.

İşletmeler hedeflerine ulaşabilmek için kişisel satışçıların performans değerlendirmelerinin yapılmasına önem vermektedirler. Kişisel satışçıların performanslarının değerlendirilmesi ile güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılmasının yanında; değerlendirme yapıldıktan sonra sonuçların satışçılar ile paylaşılması, her bir bireyin ve işletmenin verimliliğini arttırmaktadır.

Performans değerlendirme, geleneksel yöntemler kullanılarak yapılabildiği gibi, çağdaş değerlendirme yöntemleriyle de yapılabilmektedir. Özellikle son dönemlerde satış temsilcilerinin performanslarının değerlendirilmesinde kullanılan çağdaş yöntemlerden biri de Gizli Müşteri Araştırmaları olmuştur.

Bu alışma 3 ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, performans, performans yönetim sistemi ve performans değerlendirme kavramlarının tanımı, amaçları ve performans değerlendirme süreci ve yöntemleri incelenmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde kişisel satış, satış gücü ve satış temsilcisi kavramları üzerinde durulmuş, satış performansının değerlendirilmesine ve bu amaçla kullanılan yöntemlere değinilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise satış temsilcilerinin performansının değerlendirmesinde kullanılan bir yöntem olarak Gizli Müşteri Araştırmalarının üzerinde durulmuş; uluslararası bir şirkette uygulanan Gizli Müşteri Araştırmaları rnek olarak incelenmiş ve ilgili süreçler ayrıntılı bir şekilde aktarılmaya çalışılmıştır.

Çalışma genel bir değerlendirmenin yapıldığı sonuç bölümüyle sona ermektedir.

2. PERFORMANS, PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ ve PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.1. Performans Kavramı

Sözlük anlamı ile bakıldığında,

- Başarım,
- Takat sınırı,
- Bir faaliyetin/hareketin gerçekleştirilmesi,
- Bir talebin, sözün ya da isteğin yerine getirilmesi,
- Bir oyunda bir karakterin canlandırılması,
- Halka açık bir sunum ya da gösteri,
- Gerçekleştirebilme yeterliliği: etkinlik
- Bir mekanizmanın çalışma şekli,
- Bir etkiye karşılık verme şekli: davranış,
- Bir kişinin konuşma şekli,
- Bir yabancı dili konuşma yeteneği

tanımlamalardan da görüldüğü üzere performans kavramı farklı anlamlar taşıyabilmektedir.

Türk Dil Kurumu'nun resmi web sayfasında performans kavramı “başarım, verim gücü” olarak tanımlanmıştır.¹

¹ Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.org.tr/TDKSOZLUK/SOZBUL.ASP?kelime=performans&submit1=Ara> [01.04.2006].

Performans gerek çalışma hayatında gerek yaşantımızın diğer evrelerinde her zaman karşılaşılan başarı olarak nitelendirilmektedir. Performans veya başarının ölçülmesi ve karşılaştırılması için belirlenmiş kriterler yok ise performans karışık bir kavram halini alır. Ölçümlerin ve karşılaştırmaların yapılabilmesi için bu kavramın mutlaka amacına göre tanımlanması gerekir.² Performans yönetimi ve performans değerlendirme tanımlamalarına konu olan performans kavramı için de birçok değerlik tanımlar yapılmıştır:

Performans, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini gösteren faaliyetler bütünüdür.³

Performans, kişi ve görev ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenmiş ölçütleri karşılayacak biçimde bir kişinin bir görevi yerine getirmesi ve gerçekteşirmesi oranıdır.⁴

Diğer bir tanıma göre performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi olarak da tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, performans, bir çalışanın belirli bir zaman kesitinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçlar olumlu ise, işgörenin kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirdiği ve dolayısıyla yüksek bir performansa sahip olduğu anlaşılır. Tam tersi durumda, sonuçlar olumsuz ise, işgörenin başarılı olmadığı ve düşük bir performansa sahip olduğu anlaşılır.⁵

2.2. Performans Yönetim Sistemi

Performans yönetimi, yönetimin planlama ve denetim işlevlerinin daha geniş sınırlar ve performans kavramındaki gelişmeler çerçevesinde uygulanmasına yönelik gelişmiş bir yönetim anlayışıdır. “Verimlilik yönetimi” diye de adlandırılan performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltmek amacıyla örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve

² A. Tuğrul Savaş, **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü** (İstanbul: Çantay Kitabevi, 2005), 1.

³Tuđray Kaynak ve diğer., **İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları 1998), 206.

⁴ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi** (İstanbul: Beta Basım Yayım A.ř., 1997), 216.

⁵ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs. (İstanbul: Beta Basım Yayım A.ř., 2003), 273.

performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir.⁶

Bingöl'e göre performans yönetimi, üzerinde anlaşmaya varılmış gayeler, amaçlar ve standartlar çerçevesi içinde performansı anlayıp yöneterek örgütten, takımlardan ve bireylerden daha iyi sonuçlar almanın aracıdır. Sistem, insanları kendi potansiyellerini idrak etmeleri yönünde motive etmenin bir aracı olarak performansı, amaç ölçümünü, geribildirim ve tanınmayı kullanır. Yöneticiler ve işgörenleri birlikte çalıştırarak örgütsel başarıyı önemli derecede etkileyen bir işletme sürecidir. Performans yönetimi, hem bireysel başarıyı hem de takım başarısını destekleyen değişim için bir anahtar olarak hizmette bulunur.⁷

Performans yönetim sistemi, performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil, dinamik bir süreç olarak ele alan, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel bir sistemdir.⁸

Performans yönetim sistemi, şirket içinde amaç ve hedeflerin doğru iletilip, doğru işlerin yapılmasını sağlayan bir bilgi iletişim sistemidir. Bu sistem doğru kurulduğunda tüm çalışanlar aynı hedef ve amaçlar için çaba harcayabilir.⁹

Bir başka tanımlamaya göre performans yönetim sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.¹⁰

⁶ Zühal Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri** (Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları, 1992), 50.

⁷ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 275.

⁸ Kaynak ve diğ., **age**, 192.

⁹ Reha Abi, "Performans Yönetimine Geçiş: Cennet mi Cehennem mi?" **Kaynak Dergisi**, s.12, (2002): 5.

¹⁰ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi** (İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002), 125.

Bireysel performansın planlanması, performansın değerlendirileceği kriterlerin ve değerlendirme yöntemlerinin belirlenmesi, seçilen yöntemler doğrultusunda performansın gözden geçirilmesi, bireye geri bildirim verilmesi, performansın geliştirilmesi için yönlendirilmesi ve performans değerlendirme sonuçlarına göre birey hakkında kararlar alınması, performans yönetim sisteminin temel unsurlarıdır.¹¹

2.2.1. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları

Yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişim ve yönetim süreçlerine odaklanan Performans Yönetim Sistemi'nde amaç, çalışanların sonuçlar elde etmesine olanak sağlayacak bir ortam yaratmaktır. Performans yönetim sistemi, bir organizasyonda performans planlandığı, yönetildiği, rehberlik edildiği, adil ve doğru olarak değerlendirildiği zaman yüksek motivasyonu sağlayan bir iş ortamı yaratır.¹²

Performans yönetim sisteminin amaçları 3 ana grup altında toplanabilir:¹³

1- Yönetimsel amaçlar

Sistem verileri; ücretlendirme, yükseltme, transfer, işten çıkartma gibi yönetimsel kararların alınmasında kullanılır.

2- Geliştirmeye yönelik amaçlar

Sistem verileri; kariyer planlaması, eğitim-geliştirme programlarının hazırlanması, danışmanlık ve rehberlik hizmetinin verilmesi, güçlü ve güçsüz yönlerle ilgili geri bildirim verilmesi için kullanılır.

3- Araştırmaya yönelik amaçlar

Sistem verileri; iş tatmini ve motivasyon düzeyinin belirlenmesi, gelecek hedeflerinin saptanması ve performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılmasında kullanılır.

¹¹ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi** (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No:262, 1994), 2.

¹² Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs. (Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000), 178.

¹³ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, 126.

Özet olarak sistemin temel amacı; bireysel performansın standartlar ve kriterler aracılığı ile belirlenmesi, ölçülmesi ve tarafların bilgilendirilmesi yoluyla bireysel performansın ve buna bağlı olarak da organizasyonun performansının geliştirilmesidir.¹⁴

2.2.2. Performans Yönetim Sisteminin Yararları

Etkin bir performans yönetim sistemi, organizasyona ve çalışanlara önemli yararlar sağlamaktadır.

2.2.2.1. Organizasyon Açısından Yararları

Organizasyon açısından performans yönetim sistemi;¹⁵

- Yönetimin yapılan iş ve sonuçları üzerindeki kontrolünü güçlendirir.
- Yönetimin sorunları erken belirleme ve önlem alma yeteneğini artırır.
- Yönetimin sonuçlarla ilgili beklentilerinin açıklıkla anlaşılmasını sağlar; iletişimi geliştirir.
- Standartlara uygun davranmamayı objektif ve ölçülebilir şekilde tanımlayarak iyileştirici ya da disiplin sağlayıcı eylemleri destekler.
- Geribildirim çalışanlara yönetimin subjektif kriterlerine göre değil, daha objektif verilebilmesini sağlayan bir sistem yaratır.
- Yönetimin ücretlerle ve terfilerle ilgili kararlarını alırken kullanacağı objektif kriterler sağlar.
- Her çalışan için performans kayıtlarının merkezci bir şekilde tutulmasını sağlar.

2.2.2.2. Çalışanlar Açısından Yararları

Performans yönetimi sisteminin bir bütün olarak anlaşıldığı ve uygulandığı organizasyonlarda çalışanlar;¹⁶

¹⁴ Uyargil, **age**, 3.

¹⁵ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, 127.

¹⁶ Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs. (İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004), 337.

- Kendi performanslarını yönetme sorumluluğu alırlar.
- Performans planlarını tasarlar ve yönetirler.
- Plan doğrultusundaki ilerlemelerini izlerler.
- Planlanan ve gerçekleşen performanslarını karşılaştırırlar.
- Sürekli iyileştirmenin işlerinin bir parçası olduğunu bilirler.
- Bireysel performansları ile organizasyon amaçlarını ilişkilendirirler.
- Performans değerlendirme görüşmelerini yöneticileriyle birlikte yönetirler.

2.2.3. Performans Yönetim Süreci

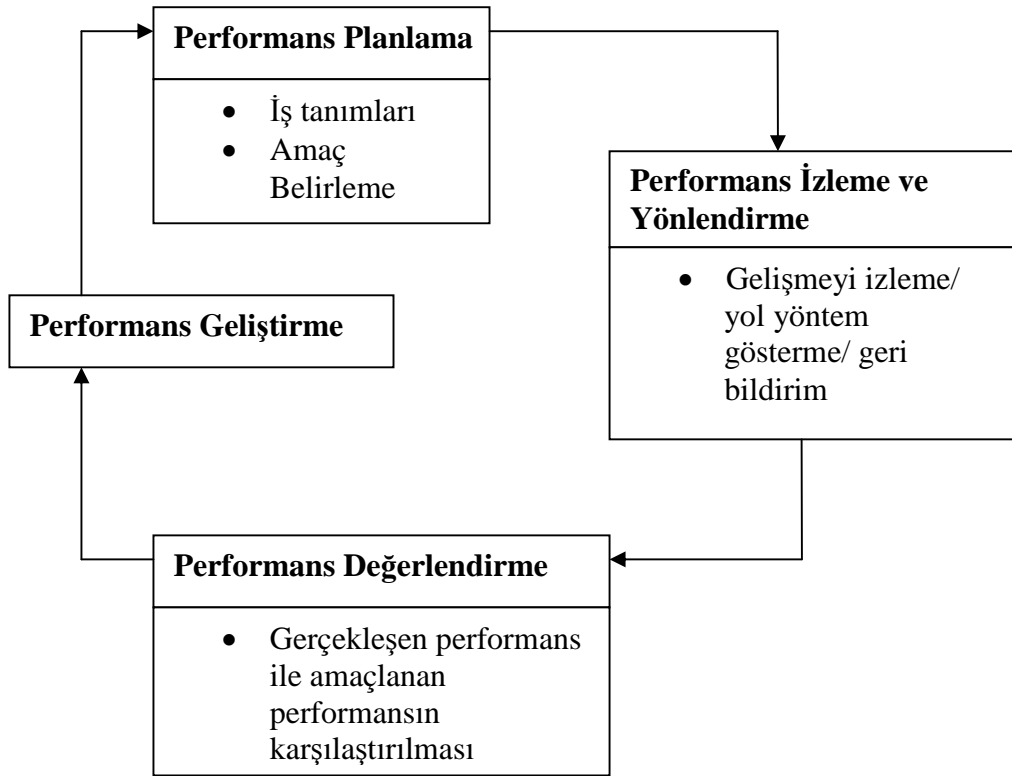
Performans yönetim süreci çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkiler için yaşamsal önem taşıyan ve devamlılık gösteren bir süreçtir. Bu süreçteki eylemler 4 aşamada gerçekleştirilir:¹⁷

- 1- Performans Planlama
- 2- Performans İzleme ve Yönlendirme
- 3- Performans Değerlendirme
- 4- Performans Geliştirme

Performans yönetiminde planlama ve kontrol süreci içinde esas ağırlığı performans ölçümü ve değerlendirmesi işlevi taşır. Performans ölçüm ve değerlendirme sistemi, planlama ve kontrol işlevlerinden bağımsız düşünülemez. Başarılı bir değerlendirme sistemi ancak planlama ve kontrol işlevleri birlikte yürütüldüğü zaman gerçekleşebilir.¹⁸

¹⁷ Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi** (Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme Enstitü Yayın No: 260, 1995), 121.

¹⁸ Akal, **age**, 53.



Şekil 2.1: Performans Yönetim Süreci

Canman, age, s.121.

2.2.3.1. Performans Planlama

Planlama performans yönetimi sürecinin en önemli aşamalarından biridir. Performans yönetimde planlama klasik planlama ilkelerinden çok farklı olduğu söylenemez. Performans planlamasında genel planlama ilkelerinin yanı sıra;

- Performansı geliştirme amacına
- Planların performans ölçüm ve denetim sistemleri ile uyumlu olarak hazırlanmasına
- Planlamanın işletmenin tüm birimlerini ve çalışanlarını ortak hedef ve amaçlara yöneltebilme niteliğine

özel bir ağırlık verilmektedir.¹⁹

¹⁹ Akal, age, 55.

Planlama sayesinde işgören, değerlendirme dönemi boyunca yöneticisinin kendisinden neler beklediğini, nelere, hangi kriterlere göre performansının değerlendirileceğini önceden öğrenme fırsatı elde eder.²⁰

2.2.3.2. Performans İzleme ve Yönlendirme

Performans yönetiminin en önemli amacı bireysel ve organizasyonel gelişmedir. Bu amaç, performansın sürekli izlenmesi, yönlendirme (coaching) ve geri bildirim ile gerçekleşir. Performans değerlendirme sisteminde astın geribildirim alabilmesini ve üstü ile iki yönlü bir iletişim kurabilmesini sağlayacak bir geribildirim mekanizması kurulmalıdır. Geribildirim mekanizması, performans değerlendirmesi sisteminin, çalışanın performansının izleme ve yönlendirme amacına ulaşılabilmesi için esastır.²¹

Değerlendirme sisteminde çalışanın performans gelişiminin sürekli olarak izlendiği bilgi haneleri bulunmalıdır. Performans değerlendirme sonuçları hakkında çalışan mutlaka bilgilendirilmelidir. Personelin iyi olduğu konuları devam ettirmesi, yetersiz olduğu konuları geliştirmesi için kendisine bu konularda geri besleme sağlanmalıdır ve yol gösterilmelidir.²²

2.2.3.3. Performans Değerlendirme

Performans yönetimi sistemi içinde performans değerlendirme sürecinin ayrı bir önemi bulunmaktadır.²³

Performans değerlendirme, örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini üstlenmiş olan

²⁰ Uyargil, **age**, 55.

²¹ Oya Uğurlu, "Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması", http://www.isguc.org/index.php?avc=arc_view.php&ex=50&pg=ks [18.07.2006].

²² Mehmet Cemil Özden, "Performans Yönetimi", <http://www.mcozden.com> [18.07.2006].

²³ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, 177.

performans yönetiminin bir parçasıdır.²⁴ Performans değerlendirme, performans yönetimi ile aynı kavramlar değildir. Performans değerlendirmesi yapmak, performans yönetimine geçilmiş olduğu anlamına da gelmez. Performans değerlendirmesi, performans yönetiminin ancak bir parçasıdır.²⁵

2.2.3.4. Performans Geliştirme

Kurulan performans değerlendirme sistemi uygulamaya alındıktan sonra, sistemin nasıl işlediği ve amacına ulaşmakta ne ölçüde başarılı olduğu, yine insan kaynakları departmanı tarafından takip edilmeli ve gerektiğinde, sistemi geliştirmek amacıyla gerekli revizyonlar yapılmalıdır. Uygulanan performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşmasında aşağıda yer alan faktörlerin kritik öneme sahip olduğu unutulmamalıdır.²⁶

- Sistemin kurulması aşamasına, şirketin farklı departman ve seviyelerinden çalışanların dahil edilmesi.
- Tüm çalışanların, sistemin amacı ve nasıl yürütüleceği konusunda planlı bir şekilde bilgilendirilmesi ve eğitilmesi.
- Sisteminin işleyişine ilişkin prensiplerin yer aldığı dokümanlar gibi kaynaklara, tüm şirket çalışanlarının ulaşımının sağlanması.
- Sistemin işleyişi, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri hakkında çalışanlardan geribildirim alınması.

2.3. Performans Değerlendirme Kavramı

İşletmelerde insan kaynağının etkililiği ve verimliliği işletmenin başarısı açısından çok önemlidir. İnsan kaynağının etkililiğini sağlamak için onların çalışmalarının sistematik bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir.

Performans değerlendirme kavramının bazı kaynaklarda “başarı değerlemesi”, “yetkinliğin ölçümü”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışmanın

²⁴ Eser Nalbant, Tuncer Özdiç ve Zümrüt Ecevit, **Liderlik Nitelikleri ve İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri** (İstanbul: Deniz Harp Okul Basımevi, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt-I, 1997), 21.

²⁵ Hande Dedehayır, “Performans Yönetimi Ne İşe Yarar?” **Kaynak Dergisi** s.12, (2002): 4.

²⁶ Uğurlu, “Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması”, [18.04.2007].

değerlendirilmesi” ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi “tezkiye”, “sicil” gibi değişik şekillerde kullanıldığı görülmektedir. Bu gibi değişik şekillerde kullanılmakla birlikte, performans değerlendirmesi genel bir tanım içinde, bireyin görevdeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, onun kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı ve sistematik bir araçtır.²⁷

Başarının değerlendirilmesine değişik isimler verilmektedir. İngilizce kaynaklarda; derecelendirme anlamında “rating”, değerlendirme anlamında “evaluation” ve ölçme anlamında “appraisal” kelimeleri kullanılmaktadır. Değişik kelimelerin kullanılmasındaki ana etmen değerlendirmenin kapsadığı çalışanların farklılığıdır; işçi, memur, yönetici, gözetimci, teknik ya da satış personeli için yapılan değerlendirmeler değişik kelimeler ile adlandırılır. Örneğin; işçiler için liyakat değerlendirmesi (merit rating), memur ve yöneticiler için başarı değerlendirilmesi (performance appraisal ya da performance rating), yöneticiler için etkinlik derecelemesi (efficiency rating) gibi kavramlar kullanılmaktadır. Kısacası hangi personel ölçülüyor ise “değerlendirme” karşılığı olarak kullanılan kelime de buna göre değişkenlik göstermektedir.²⁸

Çalışan kişi açısından değerlendirme süreci bir süreklilik gösterir. Öncelikle işe alma aşamasında bir değerlendirmeye tabi tutulan birey, işletmedeki yaşamı boyunca da belirli aralıklarla yeniden değerlendirilir. İşe alınırken bireyin değerlendirilmesindeki amaç, o anda sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerin belirlenmesidir. Gelecekteki değerlendirme aşamalarında ise, bireyin iş başındaki performansı incelenir. Böylece bireyin işletme içinde o anki konumu, gelişimi, elde edeceği ödüller ve gelecekteki pozisyonu belirlenir.²⁹

Performans değerlendirme, çalışanların belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçütlere göre birçok yönden sistematik olarak ölçülmesi ve bu sayede gelişme potansiyellerinin ortaya çıkarılmasıdır. Kısaca, performans değerlendirme, çalışanların görevlerini ne ölçüde iyi

²⁷ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 160.

²⁸ Savaş, **age**, 1.

²⁹ Kaynak ve diğ., **age**, 192.

yaptıklarını, eksiklerini ve gelişme potansiyellerini saptamaya ilişkin çabaların tümü olarak tanımlanabilir.³⁰ Palmer'a göre de performans değerlendirme, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki başarılarının belirlenmesidir.³¹

Performans değerlendirme, kişinin işteki performansı, başarılılığı ya da başarısızlığı hakkında bir yargıya varılmasıdır.³² Başka bir deyişle çalışanın işteki başarı derecesinin belirlenmesidir.³³ Daha geniş tanımı ile performans değerlendirme, çalışanın işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve bir gelişme planı oluşturma sürecidir.³⁴

Performans değerlendirme, örgütte hangi görevde olursa olsun bir personelin çalışmalarını, etkinliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısaca personelin bütün olarak tüm yönlerinin gözden geçirilmesi işlemidir.³⁵ Sabuncuoğlu'na göre performans değerlendirme, bireyin yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ve işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler topluluğudur.³⁶ Dahası bireyin işindeki başarısı, tutum ve davranışları, ahlaki durumu ve özelliklerini bir bütün olarak ayrıntıları ile ele alan ve bütünleyen, bireyi, kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır.³⁷

Tanımlamalarda belirtildiği üzere, performans değerlendirmesi, geçmişte ve günümüzde halen yapılan çalışmaların ölçülenmesinde ve değerlendirilmesine yönelik olmakla kalmaz, çalışanların gelecekte de gösterecekleri performans, yerine getirebilecekleri görevler ve olası terfiler hakkında fikir edinilmesine yardımcı olur.

³⁰ Bingöl, **age**, 217.

³¹ Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, çev. Doğan Şahiner (İstanbul: Rota Yayınları, 1993), 9.

³² Canman, **age**, 1202.

³³ Cahit Tutum, **Personel Yönetimi** (Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Yayın No: 149, 1976), 167.

³⁴ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, 180.

³⁵ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. bs. (İstanbul: Alfa Yayıncılık, 2000), 297.

³⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi: Politika ve Yönetimsel Teknikler** (Bursa: Ezgi Kitapevi, 1997), 160.

³⁷ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 160.

Performans değerlendirmesi sonucu ortaya konan veriler, personelin işteki başarısı, işletme içi verimliliği, işletmenin başarısına katkısı hakkında verilecek kararlar açısından önemlidir. Bu veriler, terfi ettirilecek adayları seçmede, ücretlerdeki artışlarda, eğitim ihtiyaçlarını belirlenmesinde kullanılır.

Performans değerlendirme sistemi ise, yönetici ile çalışan personel arasındaki faaliyetler ve yönetsel bir süreçtir. İşgörenin organizasyonda etkinliğinin yönetici tarafından analizinin yapılması ve işgörenden istenenin ne ölçüde gerçekleştiğinin belirlenmesidir. Diğer bir ifade ile, personelin verimliliğinin ve üretim kapasitesinin denetlenmesidir.³⁸ Erdoğan'a göre de, performans değerlendirme, kişinin yapacağı işe ve bu işe için sahip olduğu potansiyel özelliklere göre bireysel olarak analiz edilmesi ve onun işini başarma derecesinin belirlenmesidir. Her bir işgörenin belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar onun başarısını, bu sonuçların yöneticiler tarafından analiz edilmesi de başarısının yani performansının değerlendirilmesidir.³⁹

2.3.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans Değerlendirmenin iki ana amacı bulunmaktadır:

- 1- Değerlendirmeye Yönelik Amaçlar
- 2- Gelişmeye Yönelik Amaçlar

2.3.1.1. Değerlendirmeye Yönelik Amaçlar

Performans değerlendirmesinin amaçlarından biri iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alırken kullanılmaktadır. Ücret artışları, ikramiyeler, eğitim, disiplin, terfiler ve başka yönetsel etkinlikler hakkında kararlar alınırken genellikle performans değerlendirilmesinden elde edilen bilgilere dayanılır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar vermemelidir.⁴⁰

³⁸ Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, 1. bs. (İstanbul: Alfa Yayıncılık, 1997), 113.

³⁹ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme** (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 248, 1991), 155.

⁴⁰ Palmer, **age**, 9.

2.3.1.2. Gelişmeye Yönelik Amaçlar

Performans Değerlendirmesi'nin diğer bir amacı çalışanların, iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne derece yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olacaktır. Geri besleme, işgörenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar. İşgörenin daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olup olmadığını ya da mevcut pozisyonunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyacı olup olmadığını gösterir. Sonuç olarak işgörenlerin organizasyonun neresinde olduklarını görebilmelerini sağlar.⁴¹

İyi planlanmış ve etkili uygulanan bir performans değerlendirme sürecinin amaçları daha ayrıntılı olarak şu şekilde özetlenebilir:⁴²

- Çalışan ve onun işi hakkında doğru bilgi elde etmek
- İyileştirme için fikirler ve fırsatlar yaratmak
- Çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini arttırmak
- Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak
- İyi performansı pekiştirmek ve geliştirmek
- Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak ve başarıyı bu yolla özendirme
- Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak
- Çalışanların eğitim gereksinimlerini belirlemek
- Yönetim becerilerini geliştirmek
- Çalışanlar arasındaki ilişkileri gözden geçirmek
- Yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimi arttırmak
- Çalışanların iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden kariyer gelişimine yön verilmesine kadar birçok insan kaynakları uygulamasına girdi sağlayan performans değerlendirmenin, organizasyonların başarısı açısından çok kritiktir ve “çalışan motivasyonu” üzerinde

⁴¹ Palmer, **age**, 10.

⁴² Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 182.

de önemli etkileri bulunmaktadır. Çalışan motivasyonu, sirkülasyonun azaltılması, üstün performans gösteren çalışanların elde tutulması gibi sonuçlar doğurmakta ve performans değerlendirmesini organizasyonlar açısından daha stratejik bir noktaya taşımaktadır.⁴³

2.3.2. Performans Değerlendirmenin Yararları

Organizasyonlar, günümüze gelinceye kadar genellikle performansı değerlendirme görüşmelerini pek sık yapmamışlar ve bu konuya fazla önem vermemişlerdir. Çünkü iyi bir değerlendirme görüşmesinin amaçları ve yararları hakkında fazla düşünmemişlerdir. Ancak, planlanmış bir performans değerlendirmesinin yöneticiye, çalışana ve organizasyona sağlayacağı ayrı ayrı çok önemli yararlar mevcuttur.⁴⁴

Çalışanın iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geriye dönüşler (feed back) almaya ihtiyacı vardır. Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde kurum içinde insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü kurumun çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu bakımından da önemlidir.⁴⁵

2.3.2.1. Çalışanlar Açısından Yararları

Çalışanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan yüksek performanslı bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan bir kişiyle aynı şekilde değerlendirilir ise, bu kişi moral bozukluğu yaşayacak ve çalışma isteksizliği yaşayacaktır. Objektif ve adil bir sistem ile uygulanan bir performans değerlendirmesi ise çalışanın moralini, motivasyonunu ve organizasyona güvenini arttıracaktır. Yapılan değerlendirme sonucu ile çalışanlar eksikliklerini görme fırsatı bulacağından bunları gidermek için olanak yakalamış da

⁴³ Zeynep Kaptan, "Performans Değerlendirme ve Motivasyon", <http://www.insankaynakalri.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=253> , [26.08.2006].

⁴⁴ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, 181.

⁴⁵ Seçil Taştan, "Performans Değerlendirmesi", <http://www.humanresourcesfocus.com/iky07.asp> [26.08.2006].

olacaklardır. Bu açıdan bakıldığında performans değerlendirmesi, çalışanı işe yöneltme ve özendirme aracı olarak işlev görür.

Performans iyi bir şekilde değerlendirildiğinde çalışanlar işi nasıl yaptıklarını bilirler ve endişelenmekten kurtulurlar. Zamanında ve olumlu geribildirim alan çalışanların verimlilik ve iş tatminleri artar.

Başarılı bir performans değerlendirme süreci, çalışanı verimliliği konusunda bilgilendirirken aynı zamanda onun gelecekteki mesleki yönelimini ve çabasını da şekillendirmesine yardımcı olur. Performans değerlendirmesi yoluyla çalışan, nasıl çalıştığı konusunda bilgilendirilmesinin yanında tutum ve davranışları ile nitelik ve bilgi düzeyindeki değişiklik, gelişme ve kendisinden beklentiler konusunda da aydınlatılır. Böylece çalışanın kariyer planlaması netleştirilebilir; odaklanması gereken çaba ve eğitimler belirlenebilir.⁴⁶ Başka bir deyişle performans değerlendirmesi, çalışanlara kendi başarı ve hedeflerinin yön ve düzeyini belirleme ve belirtme konusunda fırsat yaratmaktadır.⁴⁷

2.3.2.2. Yöneticiler Açısından Yararları

Performans Değerlendirme Sisteminin çalışanlara sağladığı yararlar olduğu gibi yöneticilere de sağladığı yararlar vardır. Performans değerlendirmesi, yapılan iş ve o işi yapanlar hakkında yöneticiye çok faydalı bilgiler verir; işi ve işi yapanı gerçek anlamda tanımasını ve anlamasını sağlar. Yöneticinin işi ve işi yapanı tanıması ve anlaması ile iki yönlü iletişim daha rahat kurulabilir ve bu iletişimin sonucu olarak da amaçlar netlik ve açıklık kazanır. İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışanlar arasında iyi bir iletişim kurulduğunda geliştirilmiş ve yeni fikirler için fırsatlar doğar; yöneticinin yönetim becerileri gelişir ve sorumluluğu artar.⁴⁸

Yöneticiler, çalışanlarını değerlendirirken aynı zamanda kendi güçlü ve zayıf yönlerinin de farkına varma fırsatını yakalarlar. Bu şekilde kendileri ile ilgili de bir değerlendirme yapabilirler. Güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirerek kendilerini

⁴⁶ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, 178.

⁴⁷ Performans Değerlendirme Sistemi, <http://www.gap.gov.tr/Turkish/ikaynak/performans.html>, [26.08.2007]

⁴⁸ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, 181.

geliştirme imkanı bulan yöneticiler, performans değerlendirme sayesinde yönetsel becerilerini de arttırır ve bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde etme şansına sahip olurlar.⁴⁹

2.3.2.3. Organizasyon Açısından Yararları

Performans değerlendirme sisteminin çalışanlar ve yöneticiler açısından ayrı ayrı yararları, bütüne bakıldığında organizasyon için olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

Performans değerlendirme süreci sonrasında elde edilen bilgiler eğitim ve geliştirme ihtiyaçları konusunda yol göstericidir. Bireysel düzeyde bakıldığında, bir çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyan bir performans değerlendirmesi, o çalışanın eğitim ve gelişim ihtiyacını belirlerken, örgütsel düzeyde bakıldığında aynı değerlendirme sonuçları organizasyonun genel eğitim ve gelişim politikalarının belirlenmesinde de kullanılabilir.

Performans değerlendirme sonuçlarının organizasyon açısından bir diğer yararı da eleman seçme ve yerleştirme yöntemleri ile insan kaynakları planlamalarına veri sağlamasıdır. Ücret standartlarının saptanması, başarı artışlarının ödüllendirilmesi, terfi kararlarının alınması ve yeni görevler ve transferler için nitelikli elemanların seçilmesi gibi insan kaynakları fonksiyonlarına ait işler daha kolay ve objektif yapılabilir.⁵⁰

2.3.3. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Firmanın yapısına uygun sistem seçilmeli, kurulmalı ve işletilmelidir. Sistemin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve bir ön çalışma yapılması şarttır. Bu süreçte, değerlendirmenin kimlere, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyodlarının ne olacağı, ne zaman

⁴⁹İsmail Durak Ataay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri** (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 166, 1985), 236.

⁵⁰Barutçugil, **Performans Yönetimi**, 180.

gerçekleştirileceği, değerlendirmede hangi yöntemin seçileceği gibi konular açık ve anlaşılır bir şekilde belirlenmelidir.⁵¹

Performans değerlendirme sürecinin unsurları iş analizi ve değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, değerlendirme standartlarının belirlenmesi, değerlendirme periyodlarının belirlenmesi, değerlendiricilerin saptanması, değerlendiricilerin eğitimi, yönetici ve çalışanlara bilgi verilmesi olarak sıralanabilir.

2.3.3.1. İş Analizi ve Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

İş analizi, bir işin niteliği, inceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır. Yapılan iş analizi sonucunda, bir işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı ve o işin yerine getirilmesi için ne gibi yetenek, ustalık ve sorumluluk gerektiği saptanır.⁵²

Başka bir ifade ile bir işin özellikleri, inceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır. İş analizi çalışmaları sonucunda; işin ne olduğu, çalışanın görevleri ve sorumlulukları ve ne gibi bilgi, kişilik ve zihinsel/fiziksel özelliklere sahip olması gerektiği tespit edilir. Bir iş analizinde:

- İşin gerekleri nelerdir?
- İş nasıl yapılır?
- İş ne zaman yapılır?
- İş nerede yapılır?
- İş neden yapılır?

temel sorulara cevap aranır.⁵³

İş analizleri performans değerlendirmelerinde önemli bir rol oynar. İş analizleri aracılığı ile benzer işleri yapan çalışanların ne iş yapmaları gerektiğini biçimsel olarak belirleyen kesin standartlar ortaya konulmaktadır.⁵⁴

⁵¹ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 162.

⁵² Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 54.

⁵³ Oya Uğurlu, "İş Analizi, İş Tanımları ve İş Gerekleri", http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=51&pg=ks, [18.07.2006].

⁵⁴ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, 183.

Performans değerlendirme süreci, öncelikle hangi kriterlere göre değerlendirme yapılacağı belirlenmesi işini içermektedir. Kriterler kapsadıkları bilgiler açısından üç grupta incelenebilir:⁵⁵

- 1- Kişilik Özellikleri ile İlgili Kriterler: İşin yapılmasında gerekli olacak kişilik özelliklerinden oluşur. Liderlik, yaratıcılık, ikna yeteneği vb.
- 2- Performans Özellikleri ile İlgili Kriterler: İş yapan kişinin genel performansının içerdiği özelliklerdir. İşin gerektirdiği bilgi beceri düzeyi, yetki devretme vb.
- 3- Amaç-Sonuçlara Ulaşmayla İlgili Kriterler: Başarıya ulaşmak için seçilen amaçların nitelikleri ile uygulanan yöntemleri kapsar.

Son yıllarda değerlendirme kriterlerinin seçilmesinde, kişilikle ilgili kriterlerden çok sonuçlarla ilgili kriterlerin kullanımına eğilim gösterilmektedir. Etkin bir kriter aşağıdaki özellikleri sahip olmalıdır:⁵⁶

- İlişki derecesi (Relevance): Performans kriteri ile iş ve işletme amaçları arasında bir ilişki olmalıdır.
- Duyarlılık (Sensitivity): Bir kriter, yüksek ya da düşük performans gösteren kişilerin performansları arasındaki farkı yansıtabilmelidir.
- Uygulanabilirlik (Practicality): Kullanılan kriterler, yöneticiler ve ast için kolay gözlenebilecek ve karşılaştırma yapılabilecek kadar yalın ve açık olmalıdır.
- Güvenilirlik ve Kabul Edilebilirlik (Acceptability): İki ayrı zamanda yapılan değerlendirmede elde edilen sonuçlar arasında büyük farklar olmamalıdır.
- Açık Tanımlama ve Gerçekçilik (Reliability): Kriterler kolaylıkla tanımlanabilmeli algılanabilmeli ve gerçekçi verilerle desteklenmelidir.

Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken bazı noktalar vardır:⁵⁷

⁵⁵ Uyargil, **age**, 54.

⁵⁶ M. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **Personel Yönetimi** (İzmir: Fakülteler Kitapevi, 1996), 217.

⁵⁷ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 163.

- Kriterler işin özelliği ve sorumluluk düzeyine uygun olmalıdır. İşçi, eleman veya yönetici pozisyonları için aynı kriterler kullanılamaz.
- Kriter seçiminde iş veriminin yanı sıra işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı 10'u geçmemelidir.

Değerlendirmeye temel olan kriterler 4 ana başlıkta toplanabilir:⁵⁸

- 1- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği
- 2- İş bilgisi ve yeteneği
- 3- Bireysel özellikler
- 4- Bireyin ilişki ve davranışları

Bu ana kriterler kendi içlerinde alt kriterlere ayrılabilir. İşin yapısına göre de hem sayı hem de nitelik ve nicelik bakımından farklılık gösterebilir. Örneğin; “bireysel özellikler” ana kriterinin bir çalışan için alt kriterleri; önderlik, çalışkanlık, işbirliği, kişilik, davranış, güvenilirlik, beceriklilik gibi kriterler olacak iken bir yönetici için, planlama, karar alma, astları yetiştirme, denetim becerisi gibi değişkenlik gösterebilecektir.

2.3.3.2. Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirmesi birey bazında, ekip bazında ve organizasyon bazında veya bunların bütününe kapsayacak şekilde yapılabilir. Hangi bazda yapılırsa yapılsın, performansın neye göre ölçüleceği bilinmeli; performans standartları önceden belirlenmiş ve ölçülebilir olmalıdır. Sistemin doğru kurulabilmesi ve sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için bu şarttır.

Performans ölçümünde neyin ölçülmesi gerektiği, neyin başarı olarak adlandırılacağı işletme bazında belirlendikten sonra bu ölçümün yapılabilmesi için bazı kriterlerin yerine getiriliyor olması gereklidir. Ölçüm önce gerçekçi ve

⁵⁸ age, 163.

güvenilir olmalı, işe ilişkin kişilik özelliklerini gösterebilmelidir. Ayrıca, kullanılacak değerlendirme biçimi, işgören ve yöneten tarafından kabul ediliyor olmalı, teknik ve ölçücü olmalıdır. Performans standardı, işe ve işletmeye göre gerçekten başarının göstergesi ve işgörenler arası başarı karşılaştırmasını ölçüsü olmalıdır.⁵⁹

Kısaca özetlemek gerekirse, standartların başarılı olabilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdırlar:⁶⁰

- *Spesifiklik*: Her çalışan kendinden ne beklediğini bilmelidir.
- *Ölçülebilirlik*: Standartlar nicel oldukları takdirde performans ölçümü kolaydır. Performansın ölçümünde sayısal standartların kullanılması zor olsa da veya uygun olmasa da, görevin zamanında yerine getirilmesi, takım işine katkı gibi birçok sayısal olmayan standart kullanılabilir.
- *Gerçekçilik*: Standartlar ulaşılabilir olmalıdır. Ulaşılmaz standartlar karşısında çalışanlar bu durumu fark ettikleri anda ulaşma çabasında vazgeçeceklerdir.

Performans standartları, iki tür bilgi içerir:⁶¹

- 1- “Neyin yapılması gerektiği”; kişinin yapmakla sorumlu olduğu olduğu görevler yani iş tanımıdır.
- 2- “Nasıl yapılması gerektiği”

İşte performans standartları bu ikinci sorunun cevabını vermeye çalışmaktadır.

Standartların başarılı olabilmeleri için aşağıdaki özellikleri taşımaları gerekmektedir:⁶²

- Çalışanların ve yöneticilerin ortak çabaları ile geliştirilmelidir.
- İşlerden beklenen sonuçların somut anlatımları olmalıdır.

⁵⁹ Erdoğan, **age**, 171.

⁶⁰ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 164.

⁶¹ **age**, 164.

⁶² Bingöl, **Personel Yönetimi**, 224.

- Ölçü araçlarına (yöntemlerine) gönderme yapmalı, bu araçlarla net bir şekilde ölçülebilmelidir.
- Elde edilen başarının nitelik, nicelik ve süresini gösterebilmelidir.
- Bilimsel yöntemlerle saptanmalı, gerçekçi olmalı ve normal yeteneklere sahip her çalışan tarafından verilen süre içinde gerçekleştirilmelidir.
- Sürekli olarak gözden geçirilmeli ve gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

Performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Kantitatif standartlara örnek olarak; belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı verilebilir. Kalitatif standartlar için ise, işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilir.⁶³

2.3.3.3. Değerlendirme Periyodlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirmesi çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Değerlendirmeyi yapacak olan yöneticilerin ise çoğu kez zamanı sınırlı ve değerlidir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak verimli olmaz. Zaten birbirine çok yakın periyotlarda yapılan performans değerlendirmeleri kısa dönem içinde değer yargılarına önemli değişiklikler getirmez. Öte yandan, sık yapılan değerlendirmeler işgören üzerinde baskı etkisi yaratır. Bu nedenlerden dolayı, en uygun görülen ve en çok uygulanan performans değerlendirme periodları 6 aylık veya 1 yıllık periodlardır. Dönem sonunda işgörenin çalışması, başarı veya başarısızlığı, davranışları ve karşılaşılan değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme formlarına işlenir.⁶⁴

Performans değerlendirme dönemlerinin belirlenmesinde yapılan işin doğasının ve işletmenin yapısının etkisi de çok önemlidir. Kısa süreli bir proje veya iş yoğunluğu çok yüksek olan bir sektörde personel değerlendirilecek ise, değerlendirme dönemleri kısa olmalıdır. Değerlendirme dönemi belirlemede etkili olabilecek diğer bir unsur da işletme tarafından uygulanan performans değerlendirme yöntemidir. Seçilen yöntemin gerektirdiği işlemlerin uzun sürmesi ve toplu değerlendirme

⁶³ Uyargil, **age**, 27-29.

⁶⁴ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 165.

gerektirmesi uygulama döneminin belirlenmesi ve uygulanmasında sınırlayıcı bir unsur olabilir. Bunun yanında, değerlendirme sonuçlarının uygulanma zamanları da belirleyici olabilir.⁶⁵

2.3.3.4. Değerlendiricilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sürecinde, değerlendirmeleri yapacak kişilerin belirlenmesi organizasyon yönetimi ve personel politikalarına bağlı olarak seçilen tekniğe göre değişim göstermektedir. Bu noktada önemli olan, değerlendirmeleri yapacak kişi ya da kişilerin işgörenleri yeterli bir süre gözlemleme imkanı bulmaları ve performansa ilişkin gerekli kanaati elde edebiliyor olmalarıdır.⁶⁶

Değerlendirmeleri yapacak kişiler konusunda birçok alternatif sunulabilir:

2.3.3.4.1. Yöneticilerce Değerlendirme

Performans değerlendirme uygulamalarında en çok görülen, çalışanların yöneticileri tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulama, çalışanı ve onun başarısını en yakından tanıyan ve bilen kişinin ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğine dayanır. İş gerekleri ile çalışanın yetenekleri arasındaki uyumu da en yakından izleme olanağına sahip olan kişi onun ilk amiridir. Bu nedenle işgörenin değerlendirmesini en iyi ve en gerçekçi yapabilecek kişi ilk amiri olarak kabul edilmektedir. Ancak bir yöneticinin en fazla 20 çalışanı etkili bir biçimde değerlendirebileceği de bilinmektedir.⁶⁷

Böyle bir değerlendirmenin tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. Yöneticiler değerlendirmelerini yaparken duygusal kararlar verebilirler. Oysaki değerlendirme yapılırken her türlü duygusallıktan arınılmalı, eşitlik ve nesnellik ilkeleri ile hareket edilmelidir. İşinde başarılı olan bir işgören yöneticisi ile arasında olan çekişme veya sürtüşme nedeni ile başarısız olarak veya başarısız olan işgören yakınlık nedeni ile başarılı olarak değerlendirilebilir. Değerlendirme işi yönetsel olduğu kadar duygusal

⁶⁵ Ataay, **age**, 242.

⁶⁶ Uyarğil, **age**, 33.

⁶⁷ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, 185.

bir konudur. Böyle bir durumda, birden fazla yöneticinin yapacağı grup değerlendirmesi daha güvenilir olacaktır.⁶⁸

Grup değerlendirmesi yapılan ve birden çok yöneticinin değerlendirme sürecine katıldığı bu gibi uygulamalarda, değerlendirici yöneticilerin, astın performansını ne ölçüde gözlemleyebildikleri hususu önem kazanmaktadır. Çoklu yönetici tarafından değerlendirme uygulaması, yalnızca bir tek yönetici (ilk amir) tarafından değerlendirmenin getirdiği subjektif olma ihtimalini ortadan kaldırırken, bu yöneticilerin işgören hakkında detaylı bilgi verebilme kapasite ve yeterlilikleri sorgulanabilmektedir. İlk amir dışındaki kişilerin detaylı değerlendirmeler yapmak yerine, ilk amirin değerlendirmesi ve astın genel performansına ilişkin görüşlerini bildirmeleri daha yerinde bir uygulama olacaktır.⁶⁹

2.3.3.4.2. Kendi Kendini Değerlendirme / Özdeğerleme

Son zamanlarda benimsenen performans değerlendirme modellerinden biri personelin kendi kendini değerlendirmesidir. İşgören, kendisini nasıl algıladığını ve ne şekilde gördüğünü belirten bir değerlendirme formu doldurur. Bu form, işgörenin yöneticisi tarafından kendi yapmış olduğu değerlendirme ile karşılaştırılır ve iki değerlendirme arasındaki örtüşen ve çatışan noktalar belirlenir. Çatışan noktalar yönetici tarafından işgören ile açık görüşme usulu ile tartışılabilir.⁷⁰

Çalışanlardan kendileriyle ilgili değerlendirme istemenin nedeni, kendi performansları hakkındaki düşüncelerini öğrenmek ve kendilerini teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır.⁷¹

Araştırmalar, çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerinde ortaya çıkan başarı sonuçlarının, yönetici değerlendirmeleri sonuçlarına oranla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu konuyla ilgili ilginç bir araştırma bulgusu mevcuttur. Taiwan'da yapılmış olan bir çalışmada, kendi kendilerini performans değerlendirme uygulamaları sırasında “alçakgönüllülük etkisi” denen bir etkinin sonuçları

⁶⁸ age, 185.

⁶⁹ Uyargil, age, 33

⁷⁰ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 167.

⁷¹ Palmer, age, 54.

etkilemekte olduğu görülmüştür. Bu kişilerin kendi kendilerine verdikleri puanlar, yöneticilerinin verdikleri puanlardan düşük çıkmıştır. Bu etkiye yalnızca doğu ve uzak doğu kültürlerinde rastlanmaktadır. Batı kültüründe böyle bir etkiyle karşılaşmak oldukça güçtür. Bu nedenle, batılılar bu konuda çeşitli önlemler almaya çalışmaktadırlar. Örneğin, kişiler kendilerini belli bir ölçek üzerinde soyut olarak değil de, başkalarıyla karşılaştırmalı olarak değerlendirmektedirler.⁷²

2.3.3.4.3. Takım Arkadaşları Tarafından Değerlendirme

Çalışanın aynı takımın diğer üyeleri tarafından değerlendirilmesi düşüncesi çalışanın başarısının en iyi birlikte çalıştığı kişilerce değerlendirilebileceği varsayımına dayanır. Bütün gün yan yana çalışan takım arkadaşlarının birbirlerini yakından gözlemleyebilme fırsatı bulacağı bir gerçektir. Bir çalışan, takım arkadaşını devamlılığı, gönüllü çalışması, liderliği, yardımlaşması, bilgi paylaşımı, kaliteli iş yapması gibi kriterlerde rahatlıkla değerlendirebilir. Ancak bu modelde, değerlendiricinin negatif veya pozitif yönde değerlendirme eğilimini yüksek olacaktır.⁷³

Çalışma arkadaşlarınca yapılan değerlendirmelerdeki en önemli sorun, bu tür değerlendirmelerin geçerlilik, güvenilirlik ve yanlılıklardan ne derece arınmış olduğudur. Kişilerin birbirleriyle arkadaşlık derecesinin bu tür değerlendirmeleri etkilediği bilinmektedir. Bu nedenle, eğer bu sistem kullanılacak ise kişilerin arkadaşlık durumları mutlaka dikkate alınmalıdır. Türkiye’de yapılmış olan çalışmalar kültürümüzün toplulukçu ve ilişki yönelimli olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, takım arkadaşları tarafından değerlendirilme metodunun bizim kültürümüzde uygulanmasının oldukça zor olduğunu kanıtlar.⁷⁴

2.3.3.4.4. Astlarca Değerlendirme

Yöneticilerin değerlendirilmesi amacıyla kullanılan bu metot çok yaygın değildir. Bu yöntemin özellikle büyük kuruluşlarda iyi sonuç verdiği görülmektedir. Bu kuruluşlardaki çok sayıda ast bir yöneticiyi değerlendirdikte sonra, bu

⁷² Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002), 139.

⁷³ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 168.

⁷⁴ Ergin, **age**, 138.

değerlendirmelerin ortalaması hesaplanır, böylece değerlendirme yanlılıktan büyük ölçüde arınmış olur. Ayrıca, değerlendirmenin çok sayıda kişi tarafından yapılması ve değerlendiricilerin kimliklerinin belli olmaması sonucun güvenilirliğini artırır. Burada dikkat edilmesi gereken husus, bu tür değerlendirmelerin terfi ve zam gibi kararlar için kullanılmamasıdır. Çünkü bu tür durumlarda değerlendiriciler “yumuşaklık eğilimi” gösterebilirler.⁷⁵

Bu yöntemle sağlıklı bir sonuca ulaşmanın ön koşulu, astın performans değerlendirme konusunda gerekli eğitimi almış olmasıdır. Bu eğitim verilmezse, astlar, yöneticilerin kişilik özelliklerine ve kendi kişisel ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladıklarına bakarak, işletme hedeflerini dikkate almaksızın değerlendirme yapabilirler. Bununla birlikte, yöneticilerin de astların değerlendirmelerinin ve önerilerinin kendileri için faydalı olabileceğine inanmaları gerekmektedir.⁷⁶

2.3.3.4.5. Bilgisayarlı Değerlendirme

Günümüz organizasyonlarında yönetim bilgi sistemlerinin bir alt sistemi de İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi'dir. Bu sistem, çalışanlar ve işler ile ilgili bilgilerin toplanması, korunması, analiz edilmesi ve raporlanmasını sağlar. Sonuç olarak da yapılan bu işler, önceden belirlenen amaçlara yönelik olarak, anlamlı ve mantıklı bir bütüne dönüştürülür.⁷⁷

Bilgisayarlı performans değerlendirme sistemlerinde diğer metotlara oranla çok daha objektif ve hızlı bir değerlendirme sistemi oluşturulabilmektedir. Bununla birlikte işletmenin büyük ölçekli olması durumunda bilgisayarlı değerlendirme yaklaşımı günümüzde tek seçenek durumuna gelmektedir. Özellikle yönetim bilgi sistemleri ve karar destek sistemlerinin bilgisayar yazılımları ile uygulanması durumunda performans değerlendirme sistemlerinin de elektronik tabanlı olarak oluşturulması gerekmektedir. Bu sistemler ile ilgili olarak özellikle örgüt kültürünün de performans değerlendirme sistemleri içerisinde önemli bir rolü olduğu gözönüne alınırsa

⁷⁵ age, 138.

⁷⁶ Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs. (Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003), 90.

⁷⁷ Uyargil, age, 143.

yerel yazılımların kullanılması işletmeler tarafından tercih edilmektedir. Ülkemizde pek çok yazılım firması bu amaca yönelik ürünlerini pazara sunmaktadır.⁷⁸

2.3.3.4.6. Müşterilerce Değerlendirme

Bazı işletmeler, çalışanları hakkında aldıkları, terfi, ücretlendirme, eğitim ihtiyacı gibi kararların belirlenmesinde müşterilerinin performansa ilişkin değerlendirmelerinden yararlanmaktadır. Her ne kadar müşterilerin bakış açısı ve amaçları, işletmenin hedefleriyle tam olarak uyuşmasa da, müşterilerce yapılan değerlendirmeler, hizmet kalitesi, müşteri duyarlılığı, tutum-davranış, bilgi beceri yeterliliği gibi konularda geçerli ve güvenilir veriler elde edilmesini sağlar. Düzenli aralıklarla yapılan mülakatların dışında, anket ve telefon görüşmeleri de müşterilerden bilgi almak için kullanılan araçlardır. Kendilerinden çalışanlara ilişkin görüş alınmak istendiğinde, müşterilerin firmaya daha fazla bağlandıkları ve firma ile müşteriler arasında daha uzun süreli daha sağlam temellere oturtulmuş ilişkiler geliştirildiği gözlenmiştir.⁷⁹

2.3.3.4.7. 360 Derece Değerlendirme

360 derece değerlendirme, bir bireyin performansının onun iş arkadaşları, yöneticileri, kendisine doğrudan rapor verenler ile iç ve dış müşteriler tarafından değerlendirilmesi sürecidir.⁸⁰ 360 derece performans değerlendirme süreci, bireylerin farklı değerlendirmeciler tarafından, farklı boyutlarda değerlendirilmesinden oluşan bir süreçtir. Ancak sistemde tüm değerlendirmeciler tarafından kullanılan kriterler aynıdır. Bu kriterler arasında liderlik, iletişim, problem çözme, planlama, kontrol, özgüven, yönetim becerileri sayılabilir.⁸¹

Çoklu değerlendirme, iş arkadaşlarının değerlendirmesi olarak da isimlendirilen 360 derece performans değerlendirmesi, 1990'lı yıllarda özellikle ABD ve Batı Avrupa'da büyük şirketler tarafından yaygın biçimde kullanılmıştır. Geribildirimler

⁷⁸ Gökhan Şenol, "İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş" http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=31&pg=m [20.10.2006].

⁷⁹ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, 200.

⁸⁰ **age**, 202.

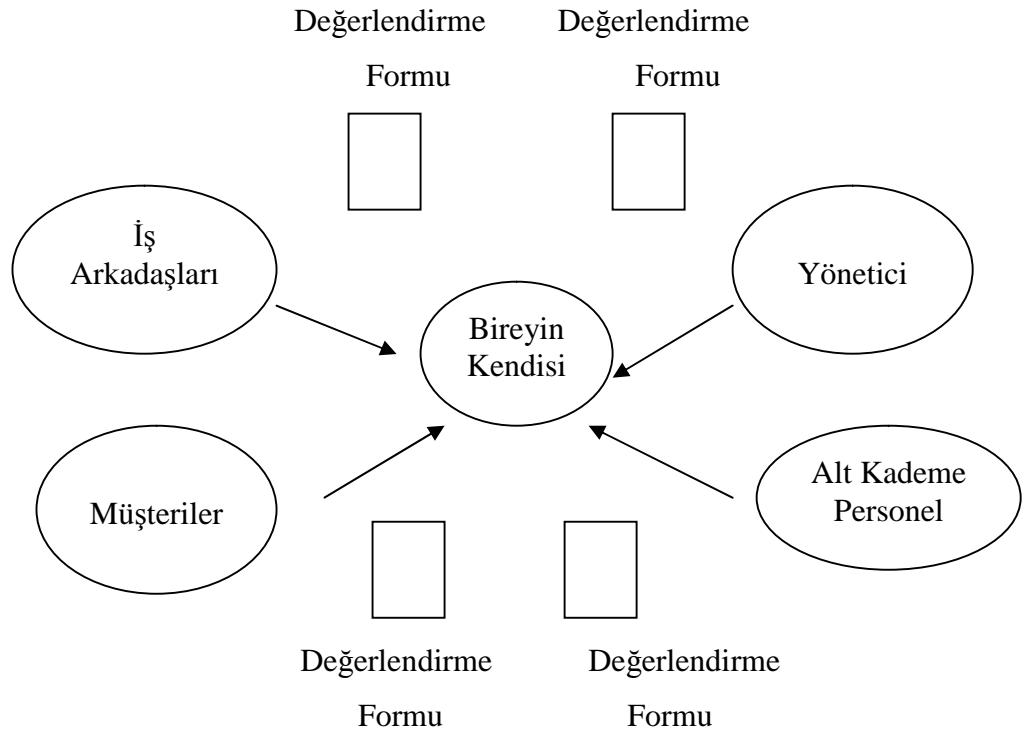
⁸¹ Ümit Öztürk, **Organizasyonlarda Performans Yönetimi** (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2006), 169.

çok ve çeşitli kaynaklardan sağlandığı, tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı olan geleneksel değerlendirmelere göre daha bütünlüklü olduğu için günümüzde, yöneticiler ve çalışanlar, 360 derece performans değerlendirmesini çalışanın performansını değerlendirmede ve iyileştirmede çok etkili bulmaktadır.⁸²

Bu modelin işleyişi Şekil 1.2.'de daha yakından izlenebilir.

2.3.3.5. Değerlendiricilerin Eğitimi

Değerlendirmeyi yapacak kişiler, kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin faktörler, dereceler, kullanılan kavramlar ve değerlendirme formunun doldurulması konusunda bilgilendirilir. Özellikle değerlendirme sırasında tarafsız davranmaları, önyargılarından arınmaları ve duygusal nedenlerle haksız değerlendirme yapmamaları konusunda uyarılırlar. Yapılan değerlendirmenin, çalışanın denetimini



Şekil 2.2: 360 Derece Performans Değerlendirmesi

Sabucuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 169.

sağlamanın yanı sıra kendileri için de bir kontrol niteliği taşıdığı belirtilir. Değerlendirici eğitimlerinde üzerinde durulan konulardan biri de insan ilişkileri

⁸² Barutçugil, **Performans Yönetimi** 202.

becerileridir. Eğitimlerde, çalışanlara karşı iyi davranılmasının, karşılıklı güven ve anlayışın sağlanmasının önemi ve yöntemleri üzerinde durulur.⁸³

Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımında işgörene sadece üstü tarafından geribildirim verilmesine karşılık, 360 derece geribildirim yöntemi, bu tip tek taraflı geribildirim ötesinde işgörenin performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun (kişinin iş arkadaşları, astları, müşterileri) işgörene geribildirim vermesine olanak sağlamaktadır.⁸⁴

2.3.3.6. Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi

Performans değerlendirmesi oldukça duyarlı bir konudur. Bu konuda işgörenlere yeterli bilgi verilmezse, bu uygulamaların sonucundan etkilenecekleri için aklı gelen her türlü yorumu yapabilirler. Hangi konuda olursa olsun başarının ön koşulu bilgi paylaşımıdır. Performans değerlendirme sisteminin de başarıya ulaşması isteniyor ise, ön koşul işgörenlere sistem ile ilgili bilgilerin verilmesi ve işbirliği sağlanmasıdır.

İşgörenlere, işletme gazeteleri, broşür, sirküler, notlar gibi yazılı veya toplantılarla sözlü olarak performans değerlendirmelerinin amaçları, kullanılan yöntemler ve karşılaşılabilecek sorunlar açıklanmalıdır. Bu şekildeki uygulamalar, performans değerlendirmesinin başarısını olumlu yönde etkilemekle kalmayacak aynı zamanda personelin sisteme desteğini ve katkısını sağlayacaktır.⁸⁵

2.3.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Çalışanın, işteki başarısının değerlendirilmesi için geliştirilmiş pek çok yöntem vardır. Bunlardan bazıları performans değerlendirme kavramının ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlanmış olan ve günümüzde de klasik olarak adlandırılacak yöntemlerdir. Diğer bazıları ise, klasik değerlendirme yöntemlerinin uygulamada karşılaştığı sorunları çözmek ve daha objektif

⁸³ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, 197.

⁸⁴ Payam Yüce, "360 Derece Değerlendirme", http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/roportaj/payam_yuce.asp [01.01.2007].

⁸⁵ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 166.

değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş çağdaş yöntemler olarak adlandırılan yaklaşımları içermektedir.

Performans değerlendirme amacına yönelik çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları performans değerlendirme yöntemlerinin ilk örneklerinden sayılan ve bugün klasik olarak nitelendirilen yöntemlerdir. Bazıları da uygulamada karşılaşılan sorunları çözmek ya da daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş modern yöntemlerdir.⁸⁶

Tablo 2.1. de performans değerlendirme yöntemleri değişik yaklaşımlara göre tablolatırılmıştır.

Organizasyonlar, bu yöntemler arasında yapılarına, çalışanlarının niteliklerine, amaçlarına ve konuya verdikleri önem derecesine göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirmelerini yaparlar. Kullanılacak tekniğin seçimi ve başarı olasılığı duruma göre değişmektedir. Burada temel sorun tekniklerin kendilerinden değil nasıl ve kimler tarafından kullanılmakta olduğundan kaynaklanmaktadır. Çoğu zaman, değerlendirmeyi yapan kullanılan teknikten daha kritik bir rol oynamaktadır. Ayrıca, kullanılacak teknikler maliyet veya değerlendirmenin amaçları gibi birçok kriter göz önünde bulundurularak seçilmelidir. Örneğin bazı değerlendirme teknikleri belirli bir amaca diğerlerinden fazla hizmet ederken bazı tekniklerin geliştirilmesi ve uygulanması diğerlerine göre çok daha fazla maliyetli olabilir.⁸⁷

2.3.4.1. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda, çalışanlar gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuçlara ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirilmektedirler. Bu yaklaşımdaki temel yöntemler; hedeflerle yönetim, çalışma standartları yaklaşımı ve doğrudan endeks yönetimi şeklinde sıralanabilir.

⁸⁶ Kaynak ve diğ., **age**, 209.

⁸⁷ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, 196.

Tablo 2.1: Performans Değerlendirme Yöntemleri

Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım	<ul style="list-style-type: none">- Hedeflerle Yönetim- Çalışma Standartları Yaklaşımı- Doğrudan Endeks Yöntemi
Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım	<ul style="list-style-type: none">- Kritik Olay Değerlendirmesi- Grafik Değerlendirme Ölçekleri- Kontrol Listesi- Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri (BARS)
Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım	<ul style="list-style-type: none">- Sıralama Yöntemi- Zorunlu Dağılım

Demet Gürüz, Gaye Özdemir Yaylacı, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: Mediacat Kitapları, 2004), 224.

2.3.4.1.1. Hedeflerle Yönetim

Hedeflere göre yönetim, işletme yönetimi alanında çok yaygın bir kullanım alanı bulan tekniklerden birisi olmuştur. İlk defa 1954 yılında Peter Drucker tarafından kullanılmıştır. Hedeflere göre yönetim, yönetici ve astların hedeflerini birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçların ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir.⁸⁸

Saptanan hedefler açık, ölçülebilir ve belirli bir zamanla sınırlı hedeflerdir. Performans ölçüsü olarak kullanılacak bu hedefler düzenli iş görevlerini

⁸⁸ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği** (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 205, 1989), 147.

içerebileceği gibi problem çözme ya da mesleki gelişim gibi daha kavramsal tipte etkinlikleri de içerebilir.⁸⁹

2. Bölümde Satışçıların Performans Değerlendirmesinde Kullanılan Yöntemlerden bahsederken Hedeflerle Yönetim yöntemine kapsamlı bir şekilde değinileceğinden burada detaylı bahsedilmeyecektir.

2.3.4.1.2. Çalışma Standartları Yaklaşımı

Çalışma standartları yaklaşımı, bir standardın oluşturulmasını veya öngörülen bir üretim düzeyinin belirlenmesini ve her çalışanın bu standartla karşılaştırılmasını ifade etmektedir. Bu yaklaşım genel olarak yönetici olmayan ve üretim süreçlerinde çalışanlar için uygun bir Hedeflerle Yönetim uygulamasıdır. Genelde çalışma standartları, ortalama bir çalışanın normal üretimini yansıtmaktadır. Çeşitli yöntemler kullanılarak standartlar oluşturulabilir. Bunlar arasında çalışma grupları ortalama üretimi, seçilmiş çalışanların performansı, zaman çalışması, çalışma örneği ve uzman görüşü gibi yöntemler öncelikli olarak yer almaktadır.⁹⁰

2.3.4.1.3. Doğrudan Endeks Yöntemi

Doğrudan endeks yönteminde, performans standartları yönetici tarafından tek başına ya da çalışanla birlikte belirlenir. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği çıktıya göre genel nitelikte ve objektif kriterlere dayandırılır.

Doğrudan endeks yaklaşımı, verimlilik, devamsızlık ve işgücü devri gibi nesnel ölçütlere göre değerlendirme yapar. Örneğin bir yöneticinin başarısı, yönetici bulunmadığı zaman işini yönetici başında olduğu zamanki gibi yapan işgören sayısı veya yönetici emri altındaki işgörenin işe devamlılığına göre değerlendirilir. Yöneticiler için devam ya da işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri meydana getirirken, yönetici olmayanlar işgörenler de yine aynı şekilde kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Kalite standartlarında hatalı ürün miktarı, müşteri memnuniyetsizliğinin sayısı, üretilen çıktı adedi, satış hacmi gibi

⁸⁹ Palmer, **age**, 48.

⁹⁰ Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 434.

somut veriler değerlendirme kriterlerini oluşturur. Bu kriterlere göre belirlenen amaçlara ulaşmadaki performans seviyeleri puanlarla ifade edilmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal endeksini verecektir.⁹¹

2.3.4.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda her çalışanın performansı, diğer çalışanlardan bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınır ve değerlendirilir. Bu yöntemde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için bazen de belirli iş grupları için ortak olarak saptanır.

2.3.4.2.1. Kritik Olay Değerlendirmesi

Kritik olay yöntemi ilk defa II. Dünya Savaşında ABD hava kuvvetlerinde görev alan havacıların başarı ya da başarısızlıklarına sebep olan önemli olayların gözlemlenmesi ve bu olayların listelenmesi yoluyla uygulanmıştır. Ardından bu yöntem endüstri alanında performans değerlendirmek amacıyla kullanılmaya başlanmıştır.⁹²

Kritik olay yöntemi, yöneticinin iş sırasında meydana gelen olumlu ya da olumsuz gördüğü olayları kaydedip bunları işgörenlerin dosyalarına işleridir.⁹³

2. Bölümde Satışçıların Performans Değerlendirmesinde Kullanılan Yöntemlerden bahsederken Kritik Olay Değerlendirmesi yöntemine kapsamlı bir şekilde değinileceğinden burada detaylı bahsedilmeyecektir.

2.3.4.2.2. Grafik Değerlendirme Ölçekleri

Grafik değerlendirme yöntemi, en eski ve en yaygın kullanılan değerlendirme ölçeği türüdür. Bu yöntemde göre, değerleyiciye bir form halinde çizelge verilerek

⁹¹ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi** (Ankara: Siyasal Kitabevi, 1998), 188.

⁹² İdil Özlem Koç, “Performans Değerlendirmesinin Ücret Yönetimi ile İlişkisi ve Uygulamaya Dair Bir Örnek” (Yüksek Lisans Tezi, Bankacılık ve Sigortacılık Enst., 2006), 25.

⁹³ Palmer, **age**, 47.

değerlenecek kişiyi ölçekte yer alan niteliklere göre değerlemesi istenir.⁹⁴ Yöntem, belirli biri işin başarı ile yürütülmesi bakımından en önemli görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde en iyiden en kötüye doğru derecelendirilmesi esasına dayanır. Bu dereceler A, B, C vb. harflerle veya rakamlarla simgelenebilir. Grafik ölçekte yer alan ölçekler, “üstün başarılı”, “başarılı”, “iyi”, “orta”, “yetersiz” gibi sıfatlarla gösterilmektedir.⁹⁵

Grafik değerlendirme yönteminin sağladığı yararlar, çalışanın gelişigüzel değerlendirilmesinin önlenmesi, değerlendirmede kullanılan formlar nedeniyle üstlerin astları hakkında farklı düşüncelerinin engellenmesi ve üstler arasında ortak görüşlerin gelişmesine yardımcı olmasıdır. Sakıncalı yanları ise, değerlendirme formunda kullanılan sıfatların etkisinin, değerlendirmeyi yapana göre değişmesidir.⁹⁶

2.3.4.2.3. Kontrol Listesi

Kontrol listesi yöntemi, bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin kontrol edilmesi şeklinde uygulanır. Değerlendirici bu listede yer alan çok sayıda hazır cümlelerden kişiye uygun olanlarını işaretler. İşaretlenen olumlu veya olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlendirmeye alınır. İşaretlene ifade veya tanımların değerleri toplanıp ortalamaları alınır.⁹⁷

Kontrol listesi yönteminin uygulanması çok kolay değildir. Her iş ya da iş grubu için ayrı ayrı liste hazırlamak oldukça zor ve zaman alıcıdır, sonuçların değerlendirilmesi de oldukça karmaşıktır.⁹⁸

⁹⁴ Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 296.

⁹⁵ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 173.

⁹⁶ Canman, **age**, 22.

⁹⁷ Ataay, **age**, 260.

⁹⁸ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 186.

2.3.4.2.4. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri (BARS)

Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yöntem “Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçekleri” (Behaviorally Anchored Rating Scales) olarak adlandırılmaktadır.⁹⁹

Kritik olay yöntemine bağlı olarak geliştirilen ve son yıllarda en fazla ilgi çeken yöntemdir. Bu yöntemin grafik değerlendirme ölçeklerinden en önemli farkı, ele alınan her boyutu, değerlendiricilere kolaylık sağlamak amacıyla davranış cinsinden ifade etmesidir. Burada boyutlar gösterilen davranışa göre değil, o boyutta beklenen davranışa göre hazırlanmıştır. Bu nedenle bazıları bu ölçeklere “beklenen davranış ölçekleri” adını vermektedir.¹⁰⁰

2. Bölümde Satışçıların Performans Değerlendirmesinde Kullanılan Yöntemlerden bahsederken Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme yöntemine kapsamlı bir şekilde değinileceğinden burada detaylı bahsedilmeyecektir.

2.3.4.3. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda, değerlendirmeler çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucu elde edilmektedir. Bu yaklaşımın farklı yöntemleri bulunmaktadır.

2.3.4.3.1. Sıralama Yöntemi

Sıralama yönteminde, başarı ölçütüne göre tüm çalışanların sıralanması söz konusudur. Değerlendirici, çalışanları en iyiden veya en başarılıdan başarısız doğru sıralamaktadır. Sıralamayı yapmada kolaylık sağlanması için iyi, orta, kötü gibi alt gruplara da ayrılabilir. Uygulamada iki farklı sıralama yöntemi kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi olan “basit sıralama” (simple ranking) yönteminde, astlar en başarılıdan en başarısız göre sıralanmakta; ikinci yöntem olan “ikili karşılaştırma”da ise her işgören bir diğeri ile tek tek karşılaştırılmaktadır.

⁹⁹ Kaynak ve diğ., **age**, 216.

¹⁰⁰ Ergin, **age**, 145.

Basit ve ikili karşılaştırma yöntemlerinin kullanım alanları günümüze oldukça sınırlıdır. Bunun nedenlerinden birisi, bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmasındandır. Ayrıca sıralama yönteminde işgörenlerin pozisyonları dikkate alınmadan birbirleriyle karşılaştırılıyor olması değerlendirme süresince pozisyondan etkilenme hatasını doğuracaktır. Bununla birlikte sıralama yönteminde işgörenler sayısal olarak değerlendirilmedikleri için kişilerarası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılammaktadır.¹⁰¹

2.3.4.3.2. Zorunlu Dağılım

Kişileri karşılaştırarak yapılan değerlendirmelerde kullanılan diğer bir yöntem de, zorunlu dağılım yöntemidir (Forced Distribution Method). Üstler astlarının pek çoğunun başarı düzeylerinin farklı olmadığını ya da performanslarında belirgin farklılıklar olmadığını belirterek, yaptıkları değerlendirmelerde belirli puan, derece ya da ifadelere yönelebilirler. Organizasyonlarda bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi, performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine (çan eğrisine) uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde değerlendirme amirinin astlarını yöntemin öngördüğü biçimde bir skalaya yerleştirmek zorundadır.¹⁰²

Zorunlu dağılım yöntemi, değerleyicilerin değerlendikleri işgörenleri öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelenmelerini ve bu nedenle ortaya çıkacak tutarsızlıkları önlemek amacıyla geliştirilmiş bulunmaktadır.¹⁰³

Zorunlu dağılım yönteminin önemli bir sorunu çan eğrisinin az sayıda çalışan grubuna uygulanamamasıdır. Ayrıca, dağılım her ne kadar normal bir eğri görünümünde olsa da bazı çalışanların tam anlamıyla derecelendirilememesi nedeniyle hatalar olacaktır. Zorunlu dağılım yöntemi diğer yöntemlerden tümüyle

¹⁰¹ Uyargil, **age**, 37-38.

¹⁰² Kaynak ve diğ., **age**, 211.

¹⁰³ Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 293.

farklı bir yöntemdir çünkü bir çalışanın performans değerlendirmesi diğer çalışanların performans fonksiyonudur.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Barutçugil, Performans Yönetimi, 195.

3. KİŞİSEL SATIŞ ve SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

3.1. Kişisel Satış Kavramı

Satış, kurumların ürünlerini ve/veya hizmetlerini pazarda satabilmek amacı ile gerçekleştirdikleri faaliyetlerdir. Satış, işletmelerin ürün ve hizmetlerini müşterilere sunan yani dış dünyaya açan, pazardaki değiş tokuşun gerçekleştirilmesini sağlayan ve bu değiş tokuş yani satın alma eyleminin tekrar etmesine neden olan bir fonksiyondur. Bu nedenle satış, bir işletmenin dış dünyayla ilişki kurmasını sağlayan en önemli fonksiyonlarından biridir denebilir.¹⁰⁵

İki türlü satış vardır:¹⁰⁶

- 1- Kişisel satış
- 2- Kişisel olmayan satış

Kişisel olmayan satışta, alıcı ile satıcı fiziksel olarak karşılıklı gelmezler. Ancak bir takım vasıtalarla alıcı ile satıcıdan haberdar olur. Kişisel olmayan satış reklam, satış tutundurma, tanıtım ve halkla ilişkiler ile gerçekleşmektedir.

Kişisel satışta yüz yüze iletişim söz konusudur. Alıcının ihtiyaçlarına, güdülerine, davranışlarına ve satış çabası karşısında göstereceği tepkilere bakılarak satış işi yürütülür.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Gonca Telli Yamamoto, **Satış ve Satış Gücü Yönetimi** (İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2001), 1.

¹⁰⁶ Ayşegül İmil Kader, "Kişisel Satışta Performans Değerlendirmesi; İlaç Sektöründe Uygulama" (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 1998), 8.

¹⁰⁷ İlhan Cemalcılar, **Pazarlama** (Eskişehir: Der Yayınevi, 1983), 372.

Kişisel satış, en eski satış çabası şeklidir. Yüz yüze satış, satış gücü ve satışçılık gibi değişik ifadelerle de adlandırılır. Kişisel satış, müşterilerle yüz yüze yapılan, sonucunda alım satım ilişkilerinin kurulduğu bir iletişim şeklidir. Bu iletişim şeklinin, reklam, halkla ilişkiler, satış geliştirme gibi diğer iletişim karmalarından (tutundurma karmaları) en önemli farkı çift taraflı iletişime sahip olmasıdır. Diğer tutundurma karmalarında tek taraflı kitle iletişim özelliği bulunmaktadır. Çift taraflı iletişim yalnızca kişisel satış tekniğine özgü bir özelliktir.¹⁰⁸ Belki de bu nedenle pazarlama faaliyetlerinde en önemli tutundurma aracının kişisel satış olduğu görülmektedir. Amerika'da 500'e yakın tüketim malı ve endüstriyel mal üreticisi işletmenin yüksek yöneticileri arasında yapılan bir anket, kişisel satış ve satış yönetiminin, tüm rekabet stratejileri içerisinde en önemli pazarlama faaliyeti olduğunu ortaya koymuştur.¹⁰⁹

Kişisel satış ve satış yönetimi, işletmeler için tüm pazarlama çalışmaları içinde başta gelen bir faaliyettir. Kişisel satış önemli bir tutundurma metodudur. Diğer tutundurma metod ve çalışmalarının hiç biri etkin bir kişisel satışın ve satış elemanın yerini tutamaz. Çoğu kez tüm tutundurma programını istenen satış hacmine ulaştıran son adım kişisel satıştır. Kişisel satışın üstünlüğü; kişisel iletişime dayanması, uygulamada çok daha fazla esnekliğe sahip olması, reklam ve diğer metodlara göre harcanan çabanın nispi olarak daha az bir kısmının boşa gitmesi olarak sıralanabilir. Ancak, kişisel satışın yüksek maliyetli olması da onun dezavantajlı yönüdür.¹¹⁰ İyi yetişmiş satış elemanlarından oluşan güçlü bir satış gücü oluşturmak ve bu gücü muhafaza etmek oldukça zor ve pahalı bir iştir.¹¹¹

Kişisel satışın pazarlama bileşenleri arasındaki yeri Şekil 3.1.'de görülmektedir.

Diğer bir tanıma göre ise, kişisel satış, kimliği belirlenebilir bir kuruluşun, pazarlama sunuşunun kişiler tarafından, doğrudan doğruya sürdürülmesine yarayan, ikna edici iletişim ve tutundurma faaliyetidir. Kişisel satış, bir kuruluşun satış

¹⁰⁸ Aypar Topkara Uslu, **Kişisel Satış Teknikleri** (İstanbul: Beta Basım, 2000), 4.

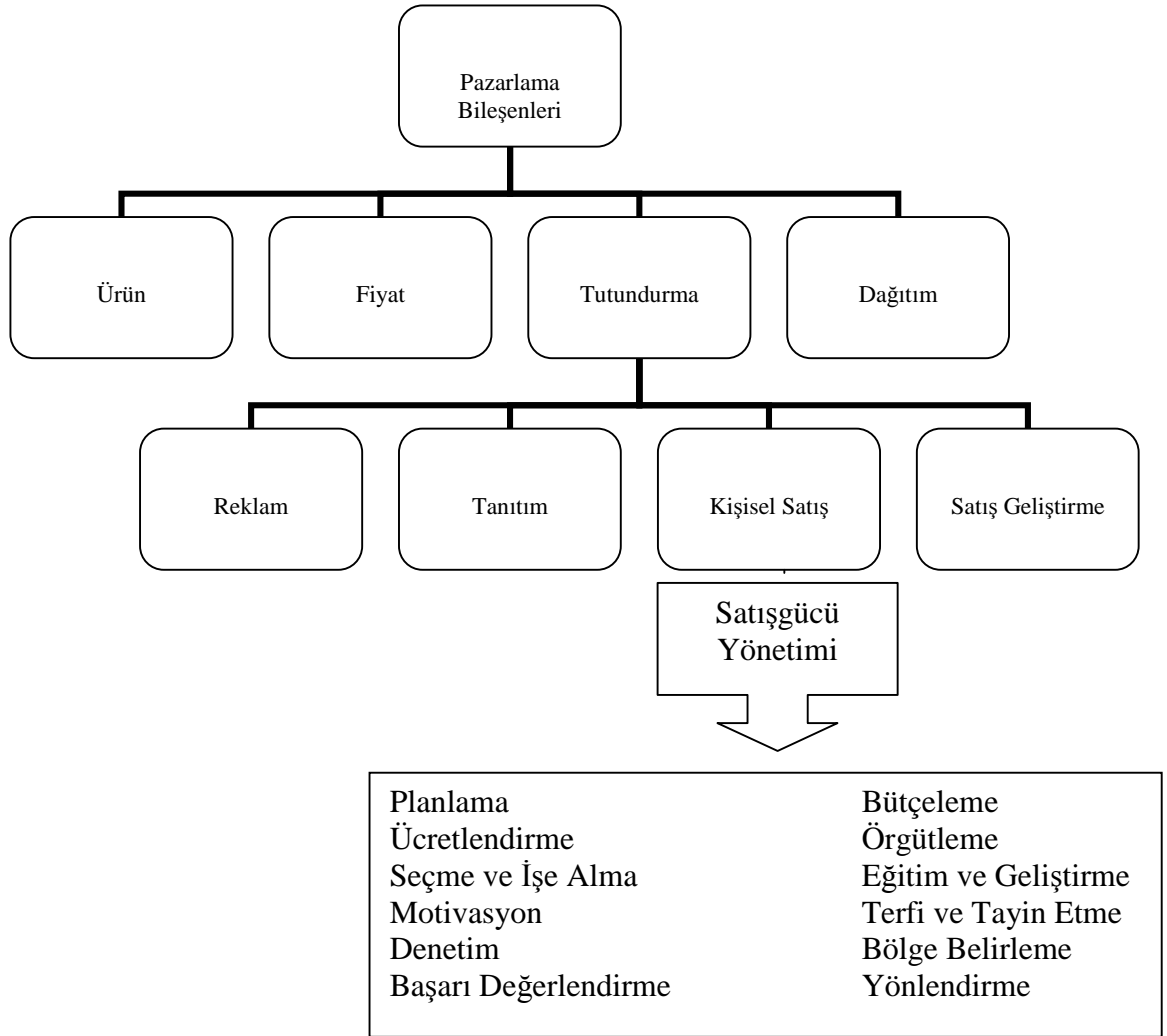
¹⁰⁹ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri** (İstanbul: Der Yayınları, 1984), 179.

¹¹⁰ Erdoğan Taşkın, **Satış Yönetimi Eğitimi** (İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2001), 1.

¹¹¹ Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, 179.

temsilcisinin olası müşterilerin satın alma gereksinimlerini kendi firmasının ürün ve hizmetlerine yöneltmeye çalıştığı yüz yüze iletişim şekli olarak da tanımlanabilir.¹¹²

Kişisel satış, günümüzün kişisel satış anlayışına ulaşana kadar değişik evrelerden geçmiştir.



Şekil 3.1: Kişisel Satışın Pazarlama Bileşenleri Arasındaki Yeri

Taşkın, age, 49

¹¹² Ö. Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri** (İstanbul: Beta Basım, 1999), 804.

3.1.1. Kişisel Satışın Gelişimi

Kişisel satış çok eski çağlardan beri kullanılan bir satış yöntemidir. Tarihte satışı kavramına ilk olarak eski Yunan'da Plato'nun yazılarında rastlanmaktadır. Antik Grek tarihinde, satış bir değiş tokuş aktivitesi olarak literatüre geçmiştir. Bununla beraber gerçek anlamda, satış yaparak hayatını kazanan satıcı terimi ise 18. yy. ortalarında İngiltere'de yaşanan endüstri devrimine kadar kendini göstermemiştir. 18. yy. ortalarında endüstri devrimi ile birlikte, satış işinin ekonomik olarak önemi fark edilmeye ve bu iş bir gereklilik halini almaya başlamıştır. 1920'lerin ortasında seri üretime geçilmiş ve talep arzdan fazla olduğu için müşteri ihtiyacı satıcılar tarafından göz ardı edilmiş ve bugünün satış anlayışından farklı bir satış anlayışına sahip olunmuştur.¹¹³

1950'lerden sonra geleneksel satış yaklaşımından uzaklaşarak bugünün müşteri odaklı satış anlayışının temelleri benimsenmeye başlanmıştır. Ürün çeşitlerinin artması ve maliyetlerin önemli hale gelmesi, bunun yanı sıra tüketicilerin istek ve gereksinimlerinin kesin olarak belirlenememesi ve gereksinimlerin neyle giderilebileceğinin bilinmemesi kişisel satış anlayışının gelişmesini sağlamıştır. Bu dönemde müşteriyi zorlamadan satış yapan, bilgi verebilen ve müşteri gereksinimlerini tespit edebilen satış yaklaşımı ortaya çıkmış ve gelişmiştir. 1960'lı yıllardan sonra ise satış ve pazarlamanın odak noktasını müşteri oluşturmuştur. Günümüzde de kişisel satışın bu gelişimi devam etmektedir. Durmadan değişen çevre, artan rekabet, ürün çeşitliliği ve gelişen teknoloji müşteri beklentilerini yükseltmekte ve bilgilendirmektedir. Bu nedenle rekabette geri kalmak istemeyen işletmeler müşteri beklentileri ve iyi iletişim kavramlarına önem vermek zorundadırlar. Gelişen bu yeni anlayış içinde satış da artan önemine kavuşmuştur.¹¹⁴

3.1.2. Kişisel Satışın Amaçları

Kişisel satış faaliyetlerinin amaçları firmadan firmaya farklılık göstermekle birlikte genel olarak aşağıda sıralanan şekilde özetlenebilir:¹¹⁵

¹¹³ Kader, **age**, 8.

¹¹⁴ Uslu, **age**, 4-6.

¹¹⁵ "Kişisel Satış Nedir?", http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/0214/14423 [13.02.2007].

- İşletme ve markanın imajına katkıda bulunmak.
- Müşterilerin marka tercihini ve marka bağlılığını artırmak. Ürün ve markanın fark edilmesini sağlamak.
- Seçkin ve daha fazla sayıda müşteriye ulaşmayı sağlamak.
- Müşteriyi ikna ederek satış yapmak ve devamlılık sağlamak
- Müşteri memnuniyet düzeyini yukarıya taşımak.
- Ürünün satın alma sıklığını ve miktarını artırmak. İşletmeye daha çok kazandırmak.
- Ürün ve hizmetlerle ilgili bilgi düzeyini artırmak. Bilinçli bir müşteri kitlesi oluşturmak.
- Satış sonrası hizmetleri desteklemek.

3.1.3. Kişisel Satışın Avantajlı ve Dezavantajlı Yönleri

Kişisel satışın sahip olduğu en önemli özelliklerden biri olan müşteri ile yüzyüze - çift taraflı iletişim özelliği birçok avantajı beraberinde getirmektedir. Kişisel satışı, müşteriyle yüz yüze iletişim içerisinde bulunduğu için, müşterinin ürüne olan tepki ve ilgisini anında ölçebilmektedir. Böylece müşterinin sorularına ve itirazlarına gerekli yanıtları hemen verebilmekte ve satışı rahatlıkla sonuçlandırabilmektedir. Kişisel satışın diğer tutundurma faaliyetlerine kıyasla sahip olduğu avantajlar ve dezavantajlar aşağıda sıralanmıştır:¹¹⁶

a. Kişisel Satışın Avantajlı Yönleri

- Tepkiseldir. Bire bir iletişime dayandığı için tepkiler anında gözlemlenebilir.
- Değişken mesaj avantajı vardır. Satışçı, müşterinin ihtiyaç ve taleplerine göre mesajları değiştirebilir.
- Esnektir. Satışçı, müşterilerin ihtiyaçlarına göre alternatif çözümleri analiz edebilecek esnekliğe sahiptir.
- Yüksek ilgi. Satışçı müşterilerin dikkat ve ilgi alanlarını yüksek tutabilir.
- Etkindir. Müşterilerin reklamlardan ve diğer iletişim araçlarından daha çok etkilenme ve ikna olma olasılığı mevcuttur.

¹¹⁶ “Kişisel Satış”, <http://www.satisveliderlik.com/kavramlar/kisisel-satis.html> [13.02.2007].

b. Kişisel Satışın Dezavantajlı Yönleri

- Kapsamı sınırlıdır. Belirli bir süre içerisinde az sayıda müşteri ile ilişki kurulabilir.
- Maliyetlidir. Her bir müşteri ile ilişki kurmanın maliyeti yüksektir.
- Uzun sürelidir. Kısa dönemli olmayıp, uzun ve sürekli. Özellikle, satış gücü yönetimi planlı bir uygulamayı zorunlu kılmaktadır.

3.2. Satış Temsilcisi Kavramı

Müşteri odaklı pazarlama anlayışında satış temsilcilerinin rolü çok önemlidir. Çünkü müşteriler satış temsilcilerinin özelliklerini firma özellikleri ile özdeşleştirmektedirler. Yani, satış temsilcilerinin müşterilerin organizasyonu algılamalarındaki belirleyicilikleri çok yüksektir. Bu nedenle müşteri odaklı pazarlama anlayışı ile çalışan firmalar iyi yetişmiş ve yüksek motivasyonlu satış temsilcilerine ihtiyaç duyarlar.¹¹⁷

3.2.1. Kişisel Satış Faaliyetlerinde Satış Temsilcisi Kavramı

Satış temsilcisi satmak eylemini yapan kişidir. Kotler, satış temsilcisini; işletmenin mal ve hizmetlerini bireysel müşterilerin gereksinimine uydurarak satış hizmeti sunan, dolayısıyla satışın gerçekleştirilmesini sağlayacak iletişimi kuran kişi olarak tanımlamıştır.¹¹⁸

Bir başka tanıma göre de, satış temsilciliği, işletmenin hedef aldığı piyasa bölümünü oluşturan belli sosyal ekonomik özelliklere sahip muhtemel müşterileri bulma; onlara ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edebilecekleri ürünleri sağlama, satış anında ve sonrasında gerekli satış hizmetlerini sunma; böylece hem müşterinin hem de temsil ettiği firmanın, satışta beklediği faydayı maksimize etme sorumluluğudur.¹¹⁹

¹¹⁷ Uslu, age, 17

¹¹⁸ Philip Kotler, **Pazarlama Yönetimi**, çev. Yaman Erdal, 2 bs. (İstanbul: Beta Basım, 1984), 373.

¹¹⁹ Aykut Şireli, **Pazarlamada Satış Gücünün Yeri ve Önemi** (İstanbul Üniversitesi Pazarlama Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1979), 6.

Satmak eylemi sadece basit bir mülkiyet devrini gerçekleştirmek olarak tanımlanamaz. Satış temsilcisi satış yaparken aynı zamanda işletme ile pazar arasında köprü rolü görmekte ve bir bilgi aktarımı gerçekleştirmektedir. Yani satış temsilcisinin, müşterilere işletme ve ürün veya hizmet hakkında, işletmeye de müşteriler ve pazar hakkında bilgiler aktarmak gibi önemli bir görevi bulunmaktadır.¹²⁰

Satışçılar iki gruba ayrılırlar.¹²¹

- 1- Siparişi alanlar
- 2- Siparişi getirenler

Siparişi Alanlar, bir tür aracılık görevi yaparlar. Yanlıca müşterinin siparişini alırlar, gerisine karışmazlar. Bu tip satışçılar ve satış tarzı genellikle pazarda az bulunan ürünler için geçerlidir. Böyle bir durumda, kurum genelde güçlü veya tekeli bir yapıya sahiptir. Pazarda başka bir alternatif bulunmadığından ve/veya rakipleri güçsüz olduğundan müşterilerin sipariş vermesi beklenir. Sipariş alan satışçıların üstün yetenekli olması gerekmemektedir. Düzenli sipariş alabilmesi yeterlidir. Ürünün tanıtımının yapılmasına fazla ihtiyaç yoktur çünkü alıcılar ürünün özelliklerini halihazırda bilmektedirler.

Siparişi Getirenler, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını belirleyip siparişi yönlendiren kişilerdir. Bu tip satıcılar ve satış tarzı pazarda birden çok alıcı veya birden çok satıcı bulunması hallerinde geçerlidir.

Siparişi getirenler iki gruba ayrılırlar:¹²²

- 1- Satış Yönlü Olanlar
- 2- Müşteri Yönlü Olanlar

Satış Yönlü Olan Satıcılar, ansiklopedi, sigorta, araba gibi ürünlerin satışında, ürün alındığında kazanılacak yararları vurgulayarak yapılan baskılı satış tekniklerini

¹²⁰ Uslu, **age**, 19.

¹²¹ Yamamoto, **age**, 26-28.

¹²² **age**, 26-28.

kullanırlar. Bu yöntemde karşılıklı etkileşime dayanan bir satış yapısından ziyade, satıcı bakımından tek yönlü ve baskıcı, saldırgan biçimde gelişen bir iletişim söz konusudur. Bu nedenle, bu tip satışlarda başarının artırılması ancak sunuş tekniklerinin son derece ustalıkla kullanılması ile mümkün olur. Bu durum satış yönüyle başarılı olsa bile müşteri açısından pek tatminkar olmayabilir.

Müşteriler uygun fiyatla kaliteli ürün elde etmenin ötesinde, saygı görmek, güven duymak, gülyüz, ilgi, yardım ve dostluk beklerler. *Müşteri Yönlü Olan Satıcılar* için müşterilerin tercihlerini, istek ve ihtiyaçlarını dinlemek ve sormak önemlidir. Müşteriyi dinleme ve anlama, empati kurma gibi olanaklarla kurulan karşılıklı etkileşim daha fazla olur. Sunuş ve satış teknikleri ikincil önemdedir.

Tablo 3.1: Sipariş Getiren Satışçıların Özellikleri

SİPARİŞ GETİRENLER	Davranış Tarzı	İletişim	Önemsenen Konular
SATIŞ YÖNLÜ	Zorlayıcı Baskıcı Kışkırtıcı Saldırgan	Tek Yönlü	Sunuş Tekniklerinin Belirlenmesi
MÜŞTERİ YÖNLÜ	Analizi Edici Saygılı İlgili	İki Yönlü Empati Etkin Dinleme	Müşterinin tercihleri, İstek ve ihtiyaçları

age, 28.

Uslu'ya göre de, satış temsilcilerini en genel anlamda iki grupta toplanabilir.¹²³

1- Geleneksel Satış Temsilcisi

2- Yaratıcı Satış Temsilcisi

¹²³ age, 25.

Yaratıcı satış temsilcisinin bakış açısıyla müşteri ve müşterinin önemi aşağıda belirtildiği gibidir:¹²⁴

- Müşteri en önemli kişidir
- Müşteri satıcıya bağımlı değildir, satış temsilcisi müşteriye bağımlıdır.
- Müşteri ile münakaşa edilmez. Müşteri ile münakaşa etmekten dolayı hiç kimse kazançlı çıkmamıştır.
- Müşteri, ihtiyaçlarını satış temsilcisine ileten kimsedir. Satış temsilcisinin görevi, hem müşteri hem de kendisi veya firması için karlı olacak şekilde bu ihtiyaçları gidermektir.
- Müşteri bir defa satış yapıp terk edilecek kimse değildir. Müşteri ile kurulacak ilişki olumlu ve sürekli olmalıdır.

Tablo 3.2: Geleneksel ve Yaratıcı Satış Temsilciliği

GELENEKSEL SATIŞ TEMSİLCİSİ	YARATICI SATIŞ TEMSİLCİSİ
<ul style="list-style-type: none">- Çok az ürün bilgisi vardır- Genellikle yarı zamanlı çalışır- Müşteri ürün seçer- Arasına satış sunuşu yapar- Nadiren satış sonrası hizmet sunar- Standart ve ezbere konuşur- Müşteriler arasındaki farklılıkları gözlemez	<ul style="list-style-type: none">- Ürün bilgisi tamdır- Tam zamanlı çalışır- Müşteri ihtiyaçlarını belirler- Genellikle satış sunuşu yapar- Satış sonrası hizmet sunar- Bilinçli ve müşteri ihtiyaçlarına göre konuşur- Müşteri farklılıklarını dikkate alır.

Uslu, age, 25.

¹²⁴ Uslu, age, 25.

3.2.2. Başarılı Bir Satış Temsilcisinde Bulunması Gereken Özellikler

Son derece önem verilerek hazırlanan pazarlama stratejilerinin, etkin bir satış gücüyle desteklenemedikleri takdirde başarıya ulaşmaları mümkün değildir. Satış gücünün başarısı bu gücü oluşturan her bir satış temsilcisinin bireysel başarısı ile doğru orantılıdır. Satış temsilcilerinin başarılı olabilmesi için bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Başarılı satış temsilcileri, tüketici ihtiyaçlarını anlayabilen, sattığı ürünü ve rakiplerini çok iyi tanıyan, pazar koşullarını bilen, çağdaş satıcılık ilkelerini benimseyen, bu bilgi ve ilkeleri kişisel yetenekleri ile birleştirebilen insan ilişkileri ve iletişim gücü kuvvetli kimselerdir.¹²⁵

Başarılı bir satış temsilcisinin sahip olması gereken temel özellikler Tablo 3.3.'de özetlenmiştir.

Soysal, başarılı bir satış temsilcisinin özelliklerini şu şekilde sıralamış ve açıklamıştır:¹²⁶

Güleryüzlü olmak

Gülümsemek müşteri ile daha başarılı iletişim kurulmasına yardımcı olmaktadır, bu nedenle satış temsilcilerinin en önemli satış araçlarından biridir.

İyi bir dinleyici olmak

Müşterilerin problemlerini, ihtiyaçlarını, istek ve itirazlarını anlayabilmenin ve sonuç olarak doğru çözümler bulabilmenin koşulu onları dinleyebilmektir.

Doğru Soruyu Sorabilmek

Satış temsilcileri soru sorma teknikleri hakkında bilgili olmalıdırlar. Çünkü müşterileri anlayabilmek, onlara olumlu cevaplar verebilmek için önce doğru soruları yöneltmek gerekir.

¹²⁵ age, 31.

¹²⁶ Suat Soysal, **Mağazacılık, Mükemmel Müşteri Hizmetleri ve Etkili Satış Teknikleri**, 2. bs. (İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996), 24.

Yaratıcı olmak

Satış temsilcileri farklı müşteri tipleri ve problemleri karşısında farklı davranışlar ve teknikler sergilemelidirler.

Tablo 3.3: Satış Temsilcisinin Sahip Olması Gereken Özellikler

DENEYİM	BİLGİ	KİŞİLİK
Yönetim	Pazarlama planlaması	Güvenilir
Planlama	Stratejiler	Dürüst
İletişim	Hizmet kolaylıkları	Nazik
Soru Sorma	Ürün bilgisi	Sabırlı
Dinleme	İşletme bilgisi	Cesur
Sonuç Çıkarma	Pazar bilgisi	Tarafsız
Dikkat Çekme	Müşteri bilgisi	İyimser
İlgi Uyandırma	Satış teknikleri	Açık Fikirli
Etkili Sunum		Çalışkan
İtirazları Cevaplandırma		
Satış Kapatma		
Zamanı etkin kullanma		

age, 31.

Kendini Müşterinin Yerine Koymak

Satış temsilcileri olaylara müşteri gözüyle bakabilmeli, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlayabilmelidir.

Takipçi Olmak

Satış temsilcileri ürünler, müşteriler, rakipler ve pazar hakkında takipçi olmalıdırlar.

Tertipli Olmak

Müşteri kartları ve satışa ilişkin tüm yardımcı unsurlar itina ile tutulmalı ve takip edilmelidir.

Düzgün Konuşmak

Satış temsilcileri, ses tonlarını etkili bir şekilde kullanabilen, doğru vurgular yaparak dilbilgisi kurallarına dikkat eden ve önem veren kimseler olmalıdır.

Beden Dilini Doğru Kullanmak

Mimikler, eller, bakışlar vb. satış etkinliğinde rol oynayan önemli beden dili unsurlarıdır. Beden dilini doğru kullanabilen satış temsilcileri satışta olumlu sonuçta daha kolay ulaşabilmektedirler.

Dış Görünüşüne Dikkat Etmek

Bakımlı, temiz ve düzenli bir dış görüntüye sahip satış temsilcileri müşteriler üzerinde olumlu etkiler bırakmaktadır.

Hırslı Olmak

Satış yapmayı, ilerlemeyi ve gelirini arttırmayı istemek satışta başarıyı arttıran temel unsurlardandır. Daima fazlasını elde etmek için çaba sarf etmek gerekmektedir.

Değişime Açık Olmak

Satış teknikleri ve satış anlayışı sürekli değişim göstermektedir; bu nedenle satış temsilcilerinin değişime ve yeni uygulamalara açık olmaları gerekmektedir.

Strese Dayanıklı Olmak

Satış kotalarını tutturma endişesi, müşterileri tatmin etme güçlüğü ve satışın kendine özgü güçlükleri satış temsilcilerine zor anlar yaşatmaktadır. Bu nedenle satış temsilcileri strese dayanıklı olabilmelidir.

Kendine Güvenmek

Kendine güvenmek, iyi bir satış temsilcisi olmanın ve meslekte ilerlemenin vazgeçilmez unsurudur.

Hızlı Hareket Etmek

Satış bir dinamizm işidir; bu nedenle dinamik olmayan, hızlı hareket edemeyen kimseler satış temsilcisi olamazlar.

Genel Kültür ve Esprili Kabiliyeti

Okumak ve kendini geliştirmek, müşteri ile sadece ürünün özelliklerini değil, aynı zamanda ülkenin günlük sorunlarını, müzik, spor ve bunun gibi kültürel konuları konuşabilmek satış temsilcilerini müşteriler karşısında daha güçlü kılmaktadır. Müşteriler ile her konuda sohbet edebilmek, espriler yapabilmek müşteri ile ilişkileri daha keyifli hale getirmekte ve satışı kolaylaştırmaktadır.

3.3. Satış Gücü Yönetimi ve Satış Temsilcilerinin Performans Değerlendirmesi

3.3.1. Satış Gücü ve Satış Gücü Yönetimi Kavramları

Satış işi pek çok şekilde gerçekleştirilebilir, birçok yöntem kullanılabilir. Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın satış işinin pek çok aşamasında insan en önemli unsurdur. Satış gücü, bir güç oluşturan belli insan potansiyellerinden oluşur. Başka bir deyişle, satışı gerçekleştirenler satış gücünü oluştururlar.

Satış gücünün asıl işi satış yapmaktır. Satış işinde kurumun tanıtımından ürün ve/veya hizmetlerin özelliklerine, müşterilerin özelliklerini algılamaktan satış koşullarına, pazarlıktan satışı sonuçlandırmaya kadar zincirin birçok halkası bir arada bulunmaktadır. Bu halkalar birleşerek zincire güç vermektedir. Bu zincir herhangi bir noktasında zayıf bir elemana sahip ise zincirin o noktadan kopabilir. İşte bu nedenle satış faaliyetlerindeki en ufak bir zayıflık, ihmal vb. konular tüm satış gücü için domino taşı etkisi göstererek başarısızlığa neden olabilir.¹²⁷

Satış gücü yönetimi, satış gücünün amaçlara ulaşmasını sağlamak için, bir işletmenin kişisel satış faaliyetlerini planlaması, yönlendirilmesi denetimi ile, satış gücünün tedariki, eğitilmesi, donatımı, görevlendirilmesi, ücretlendirilmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi sürecidir.¹²⁸

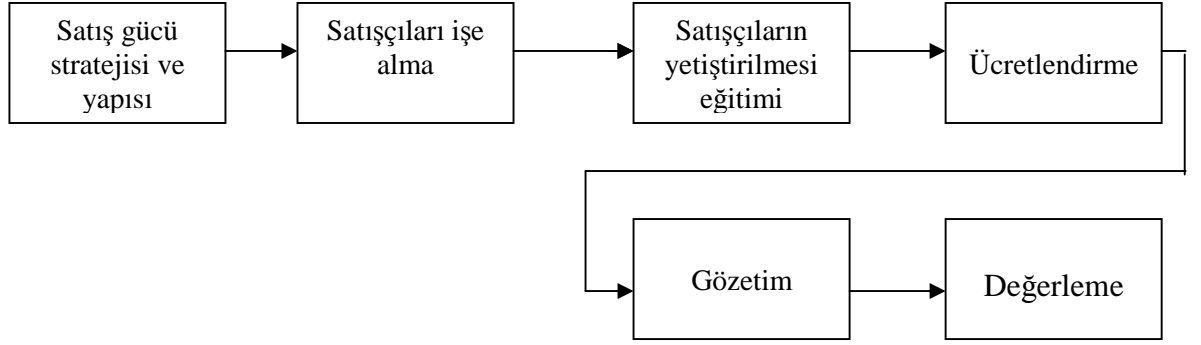
Kısaca, satış gücü yönetimi, satış gücü faaliyetlerinin analizi, planlanması, uygulanması ve kontrolü olarak tanımlanabilir.¹²⁹

¹²⁷ Yamamoto, **age**, 8.

¹²⁸ Mucuk, **age**, 186.

¹²⁹ Yamamoto, **age**, 32-33.

Satış gücü yönetimindeki temel basamaklar Şekil 3.2.' de görülmektedir.



Şekil 3.2: Satış Gücü Yönetiminde Temel Basamaklar

Yamamoto, **age**, 1.

Satış gücü yönetiminde alınan kararlar, satış gücü yöneticileri tarafından verilir. Satış gücü yöneticileri, satış gücü stratejisi ve yapısı, satış gücünün bulunduğu ve ulaşmak istediği yer konusunda karar merkezidir. Satış gücü yönetiminin uğraştığı belli başlı konuları aşağıdaki gibidir: ¹³⁰

- Satış gücü stratejisi ve yapısı
- Satışçıların işe alımı
- Satışçıların ücretlendirilmesi
- Satışçıların performansı

Satış gücü yönetiminde, satış yöneticisinin üzerine düşen görevler aşağıdaki gibi özetlenebilir: ¹³¹

- İşletmenin hedef kitlesinin özelliğine ve pazarda sahip olmak istediği konuma uygun
Satış gücü hedefleri saptanır.

¹³⁰ **age**, 33.

¹³¹ Lerzan Özkale ve diğ., **Pazarlama Stratejileri ve Karar Alma Mekanizmaları** (İstanbul: Cep Üniversitesi İletişim Yayınları, 1995), 128.

- Satış gücünün doğru müşteri grubu ile doğru zamanda ve doğru şekilde ilişki kurmasını sağlayacak ve böylece rekabet gücünü arttıracak satış gücü stratejileri saptanır.
- Satılan ürün ya da hizmetin niteliğine, hedef kitlenin özellik ve dağılımına, işletmenin faaliyette bulunduğu bölgelere bağlı olarak, satış gücünün nasıl organize olacağı belirlenir.
- Satış gücünü oluşturan satış elemanlarının sayısının belirlenir.
- Belirlenen sayıda satışıyı işletmeye çekebilmek için cazip, adil, yönetime denetleme imkanı veren, sade bir ücretlendirme planı hazırlanır.
- Satış hedefleri, satış stratejisi, ürün-pazar yapısına uygun nitelikte satışçıların tedariki ve seçimi yapılır.
- Satışçılar, çalıştıkları işletmenin ve satılan ürün yada hizmetin özelliklerini, faaliyette buldukları pazarı ve tüketicilerin özelliklerini tanımları, bu konulardaki gelişme ve değişimlerden haberdar olmaları amacıyla eğitilirler.
- Satışçılar, etkin bir satış yapabilmeleri için yönlendirilir ve satış programları detaylı olarak tespit edilir.
- Satışçıların iş tatminleri sağlanır, böylece performanslarına katkıda bulunmak üzere etkin motivasyon araçlarının tespiti sağlanır.
- Satışçıların görevlerini nasıl yaptıkları, belirtilen hedeflere ne derece ulaştıkları kontrol edilir.

3.3.2. Satış Performansının Değerlendirilmesi

Günümüzde yeni ürünlerin sayısındaki artış, teknolojik gelişmeler, üretim ve pazarlamada kullanılan yeni teknikler satışçıların yalnızca tüketicilerin belirttiği ihtiyaçları karşılamanın ötesinde, yaratıcı satış yapmalarını gerektirmektedir.

Tüketicilerin ihtiyaçlarından ziyade, onları tatmin etme yöntemleri çeşitlenmekte ve farklılaşmaktadır. Bu nedenle, satıcıların tüketici isteklerini belirlemesi ve bunların doğru, etkin ve sürekli olarak tatmininin sağlanması, yeterli sayı ve nitelikte satışçının istihdamı, bu kişilerin eğitimleri ve ücretlendirme ve motivasyonları, denetleme ve değerlendirilmeleri, kısaca satış gücünün oluşturulması ve yönetimi önem kazanmaktadır. İşletmeler, satış amaçlarına ulaşabilmek için bu kadar önem verdikleri kişisel satışçılarından azami verim elde etmek istemektedirler. Bu da ancak satışçıların belli periyotlarda satış gücü yönetimi tarafından kontrol ve değerlendirilmesi ile gerçekleşmektedir.¹³²

Satış yönetiminde performans değerlendirmesi; “Önceden belirlenmiş karla, satışçı raporlarındaki bilgilere dayanarak, iş davranışlarının analiz edilerek ölçülmesi ve değerlendirilmesi yoluyla, satış yönetici ve satışçı arasında gelişen, bir faaliyet sürecidir.”¹³³

Diğer bir tanıma göre satış yönetiminde performans değerlendirmesi; satış temsilcilerinin satıştaki performansını veya başarısını önceden bu amaçla saptanmış standartlarla karşılaştıran bir ölçme sürecidir.¹³⁴

İşletmelerde bireysel performansı, kişinin kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak tanımlamak mümkündür. Performans değerlendirmesi ise satış elemanlarının etkinliğinin yönetici açısından analizinin yapılması ve satışçıdan beklenenin ne ölçüde gerçekleştiğinin saptanması için yapılan çalışmaların planlanması ve uygulanması sürecidir.¹³⁵

Performans değerlendirmesi iki şekilde yapılabilir:¹³⁶

- 1- Resmi (formal)
- 2- Gayri resmi (informal)

¹³² Kader, **age**, 9.

¹³³ Sahavet Gürdal ve Ali Atıf Bir, **Satış Yönetimi** (T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 956, 1997), 291.

¹³⁴ Taşkın, **age**, 224.

¹³⁵ Remzi Altunışık, Şuayıp Özdemir ve Ömer Torlak, **Modern Pazarlama**, 4. bs. (İstanbul: Değişim Yayınları, 2006), 234.

¹³⁶ Taşkın, **age**, 224-225.

Gayri resmi değerlendirme, satış temsilcisinin satış yöneticisi tarafından her gün değerlendirilmesidir. Yönetici satışların iyi gitmediğini gördüğü her an veya satış temsilcisi tarafından düşüncesi sorulduğu her an değerlendirme yapıp bunu satış temsilcileriyle paylaşabilir. Satış yöneticisi tarafından yapılan gayri resmi performans değerlendirme konuşmaları, satış temsilcilerinde arzu edilen performans güçlendirirken arzu edilmeyen performansın alışkanlık haline dönüşmesini engellemektedir. Gayri resmi değerlendirmenin düzenli aralıklarla yapılması şart değildir. Önemli olan, yönetici tarafından bir değerlendirme yapılması ve satış temsilcilerine bu değerlendirmenin aktarılması ve onlara konuşma fırsatı verilmesidir.

Resmi değerlendirme, düzenli aralıklarla yapılan değerlendirmedir. Resmi performans değerlendirmesi, işletmede işlerin ve satışların iyi gidip gitmediğinin tarafsız bir ölçüsüdür. Değerlendirme doğrudan satış temsilcilerinin işlerinde gösterdikleri performans üzerinde yoğunlaşmaktadır. Satış temsilcilerinin seçimi, iş alınması, eğitimi, geliştirilmesi, tayin ve terfileri resmi performans değerlendirmesi ile daha adil olarak düzenlenebilmektedir. Resmi değerlendirmeler, altı aylık, yıllık veya her satış dönemi için ayrı ayrı yapılabilir.

3.3.2.1. Satış Performansını Değerlendirmenin Yararları

Satış gücünün yönetiminde satışçıların çabalarının değerlendirilmesi ve objektif performans kriterlerinin geliştirilmesi oldukça önemlidir. Çünkü ancak bu değerlendirme ve objektif kriterler koyma yoluyla daha iyi ve daha başarılı çalışmalar için gerekli önlemler alınabilir. Satış yöneticileri her bir elemanın çabalarını, zayıf ve güçlü yönlerini bildikleri ölçüde daha etkin eğitim ve daha yapıcı gözetim sağlayabilmektedirler.

Ayrıca performans değerlendirmesi pazarlama yönetiminin satışçılarla ilgili ücret artışında adil ve isabetli kararlar alınmasına da yardımcı olmaktadır.¹³⁷

¹³⁷ Mucuk, *age*, 204-205.

Satış gücü yönetiminde, satışçıların performans değerlendirilmesi ve objektif kriterlerin geliştirilmesi oldukça önemlidir. Çünkü ancak performans değerlendirmesiyle satışçılar yönetimce izlenebilmekte, işletme politikalarının istenilen şekilde uygulanıp uygulanmadığı saptanabilmekte ve daha iyi ve daha başarılı çalışmalar için gerekli önlemler alınabilmektedir.¹³⁸

Satış temsilcilerinin performans değerlendirmesinin başlıca yararları aşağıda sıralanmıştır:¹³⁹

- Satış temsilcisi kişisel olarak isteklerini açıklar, amaçlarını ve yönünü belirtir.
- Yönetici satış temsilcilerinin yetişmesiyle yakından ilgilendiğini belirtir.
- Satış temsilcisi yöneticisinin kendisi hakkında görüş ve uyarılarını öğrenir.
- Satış temsilcilerinin ihtiyaç duydukları eğitim ve geliştirme alanlarının belirlenmesini sağlar
- Daha fazla performans göstermek için istekli olan satış temsilcilerine destek olur.
- Satış temsilcisinin gelişme ve ilerlemesinin kayıt edilerek izlenmesini sağlar.
- Satış temsilcisinin terfi ve teşvik edilmesi için temel oluşturur.

3.3.2.2. Satış Performansını Değerlendirmenin Amacı

Satış gücünün performans değerlendirmesi, satış faaliyetlerini iyileştirmek, olumlu davranış ve sonuçları benzer hale getirmek, yeni görev ve sorumluluk üstlenilmesine hazır hale gelmesini sağlamak, yeni yönelimler kazanmak, yeni ücret, ödül ve eğitime kaynaklık etmek amacıyla yapılmaktadır.¹⁴⁰

Satış temsilcilerinin performans değerlendirmesinin iki ana amacı vardır:¹⁴¹

- 1) Satışa ilişkin düzenlemelerin yapılması
- 2) Satışçı davranışının analiz edilmesi

¹³⁸ **age**, 215.

¹³⁹ Taşkın, **age**, 223.

¹⁴⁰ Muhittin Karabulut, **Profesyonel Satıcılık ve Yönetimi** (İstanbul: Üniuersal Bilimsel Yayınları, 1998), 291.

¹⁴¹ Gürdal ve Bir, **age**, 291.

Satış İlişkin Düzenlemelerin Yapılması:

Performans değerlendirmesi, satış işinin gerçekleştirilmesi sırasında satıcı ile satış arasındaki uyumun sağlanması ve satış yönetiminde bazı yönetsel kararların alınması sürecinde yardımcı olmaktadır. Yönetim, performans değerlendirmesi ile satışçıları hakkında bilgi sahibi olabilmektedir. Satıcıların dönemsel olarak hazırladıkları raporlar, kişisel gözlemler, müşteri mektupları ve öteki satıcılarla yapılan konuşmalar yoluyla bu bilgiler elde edilebilir. Ayrıca, performans değerlendirmesi sonucunda, satışçının ücreti, terfisi, eğitim ihtiyacı, iş koşullarının iyileştirilmesi gibi konularda kararlar alınabilmektedir.

Satışçı Davranışlarının Analiz Edilmesi:

Satışçının firma politikası ve stratejilerine uygun hareket edip etmediği, belirlenmiş olan görev tanımı ve iş standartlarına bağlı kalıp kalmadığı ve diğer satıcılarla uyumu gözlemlenebilir. Bu sayede satışçıların çabalarını, zayıf ve güçlü yönlerini belirleyen satış yöneticisi daha etkin bir eğitim ve daha yapıcı bir değerlendirme sağlayabilmektedir.

Genel olarak bakıldığında ise, satış performansının değerlendirilmesindeki en önemli amaç, satış temsilcilerinin verimliliğini arttırmak ve işletme amaçları ile satış amaçlarını uyumlaştırmaktır.¹⁴²

3.3.2.3. Satış Performansını Değerlendirme Süreci

Satış gayretlerinin ve performansın değerlendirilmesinde hem kantitatif hem de kalitatif (niteliksel) kriterlerden yararlanılmalıdır. Kantitatif kriterlerin daha spesifik ve objektif olma üstünlüğü vardır; kalitatif kriterler subjektif değerlendirme ve karar vermeyi gerektirirler. Değerlendirmede temel alınabilecek kantitatif faktörler arasında, mamul veya tüketici gruplarına göre satış hacmi, satış kotaları veya bölgesel potansiyelin yüzdesi olarak satış hacmi, siparişlerin sayısı veya değeri başta gelenlerdir. Kalitatif kriterlerin başlıcaları ise, satışçının firması ve firmanın politikaları hakkındaki bilgisi, mal ve rekabet bilgisi, satış hazırlığı, kendisini ve

¹⁴² Taşkın, *age*, 224-225.

satış ziyaretlerini yönetim gücü, müşterilerle ilişkileri, kişisel görünümü ve sağlığı, çeşitli kişilik ve davranışsal nitelikleri olarak belirtilebilir.¹⁴³

Performans değerlendirmesi üç aşamadan oluşmaktadır.¹⁴⁴

- 1- Belirleme süreci
- 2- Ölçme süreci
- 3- Geliştirme Süreci

Belirleme Süreci

Performans değerlendirmede belirleme süreci, iş tanımlarının oluşturulması ile başlar. İş tanımları, satış temsilciliği işinin önemli noktalarını gösterir. İş tanımları sayesinde satış temsilcisi, satışla ilgili olarak hangi davranışların önemli olduğu ve bu davranışlara göre performansının nasıl olması gerektiği konusunda yönetim tarafından bilgilendirilir.

Ölçme Süreci

Ölçme sürecinde, satış temsilcisinin davranışlarının nasıl ve hangi yöntemleri kullanarak değerlendirileceği belirlenir. Her bir satış temsilcisinin performans kayıtları tutulur.

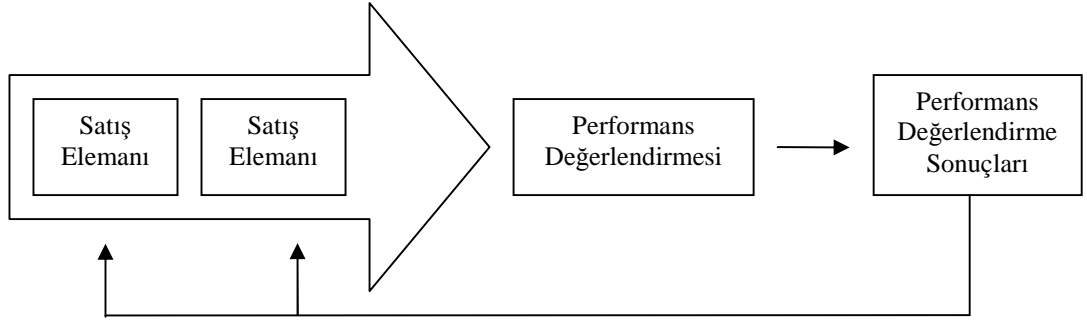
Geliştirme Süreci

Geliştirme sürecinde, satış temsilcisinin güçlü ve zayıf yönleri tespit edilerek ve mevcut performansı arttırmak için geliştirilmesi gereken yönleri ortaya çıkartılarak, satış temsilcisinin başarısının geliştirilmesi amaçlanır.

Şekil 3.3. Performans Değerlendirme Süreci'ni göstermektedir.

¹⁴³ Mucuk, **age**, 204.

¹⁴⁴ Taşkın, **age**, 226-127.



Şekil 3.3: Performans Değerlendirme Süreci

Remzi Altunışık, Şuayıp Özdemir ve Ömer Torlak, **Modern Pazarlama** (Değişim Yayınları, İstanbul: 2006), 234.

3.3.2.4. Satış Temsilcisinin Performans Değerlendirmesinde Kullanılan Yöntemler

Satışçıların değerlendirilmesi için önce satış çalışmalarıyla ilgili veriler elde edilir. En önemli veriler, satışçıların düzenli olarak hazırladıkları raporlardır. Bunun yanında, gözlem yoluyla elde edilen bilgiler ve alıcıların işletmeye gönderdikleri mektuplar veya ulaştırdıkları eleştiriler de veri kaynaklarıdır. Satışçıların yaptıkları harcamalar da veri kaynağı olur. Elbette, bunların yanında satışçısının bilgisi, kişiliği, davranışları da önemli değerlendirme konularıdır. Satışçının işletmeye, işletmenin ürünlerine, alıcılara, rakiplere ve görevli olduğu pazarın niteliklerine ilişkin bilgileri ölçülür. Satışçının konuşma yeteneği, fiziksel görünüşü, huyları da değerlendirme konuları içindedir.¹⁴⁵

Tüm bu kriterler dikkate alınarak, satışçı performans değerlendirme yöntemleri firmaların gereksinimine, örgütsel yapısına ve satışçıların özelliklerine bağlı olarak değişebilmektedir. Performans değerlendirmede biçimsel-biçimsel olmayan, sayısal-sayısal olmayan ya da doğrudan-dolaylı yöntemler kullanılmaktadır. Önemli olan performans değerlendirmesinin niçin yapıldığının ortaya konmasıdır.

Satışçıların performans değerlendirmesinde kullanılan yöntemler aşağıda belirtilmiştir:¹⁴⁶

¹⁴⁵ Vasfi Nadir Tekin, **Pazarlama İlkeleri** (Seçkin Yayınevi, Ankara: 2006), 213.

¹⁴⁶ Kader, **age**, 15.

- 1- Satışçı Raporları
- 2- Satışçının Davranışa Dayalı Değerlendirilmesi
- 3- Hedeflere Göre Değerlendirme
- 4- Satış Analizi İle Değerlendirme
- 5- Kritik Olay Yöntemi İle Değerlendirme
- 6- Satışçının Bireysel Değerlendirmesi

3.3.2.4.1. Satışçı Raporları

Satışçıların verdikleri çeşitli tiplerdeki raporlarla satış yönetimi, satışçının performansını belirli ölçüde değerlendirmeye tabi tutabilme olanağına sahip olmaktadır.

Satışçı raporlarını 2 kategoride inceleyebiliriz;¹⁴⁷

- 1- *İş Planı Raporu:* Satışçılar genellikle bir hafta ya da bir ay önceden iş planlarını hazırlarlar. Bu plan içinde satışçının yapacağı satış görüşmeleri ve izleyeceği gezi yolunu açıklayan bilgiler bulunmaktadır. İş planı raporu; faaliyetlerin planlanması ve zamanlaması konusunda satıcıyı yüreklendirme, satışçının faaliyetleri hakkında yönetimi bilgi sahibi yapma ve satışçının planlarıyla ulaştığı sonuçları karşılaştırmada bir temel olma gibi amaçlara hizmet etmektedir. Böylece satışçı “işini planlama ve planı uygulama” yeteneği açısından değerlendirilmiş olur.
- 2- *Ziyaret / İlerleme Raporu:* Satışçılar ziyaret raporlarında müşterileri ile olan çalışmalarının önemli yönlerini belirtirler; müşteriyle ilgili bazı noktalar, kullandığı rakip markalar, en iyi ziyaret zamanı, gelecekte o müşteriden beklentileri gibi. Ziyaret raporu, müşterinin o günkü durumunu belirterek ve daha sonraki görüşmelerde yararlı olabilecek bilgiler sunarak satışçının faaliyetleri hakkında yönetimi bilgilendiren önemli bir değerlendirme raporudur.

¹⁴⁷ Philip Kotler, **Marketing Management**, (Prentice Hall, New Jersey: 2003), 651.

Bunların dışında satışıçılar tarafından hazırlanan harcama raporu, yeni iş raporu, kaybedilen iş raporu gibi raporlar da bulunmaktadır.

3.3.2.4.2. Satışıçının Davranışıya Dayalı Değerlendirilmesi

Davranışıya Dayalı Değerlendirme (Davranışısal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri), işin başarıyla yapılması için gerekli davranışları değerlendirmek için geliştirilmiştir. Bu yöntemin odağı performans sonuçları değil, işin yapılması sırasında gösterilen fonksiyonel davranışlardır. Bu davranışların etkin iş performansından kaynaklandığı varsayılmaktadır.¹⁴⁸

Davranışıya dayalı değerlendirmede satışıçılar, satış sürecinin çeşitli aşamalarında başarıyı tanımlayan belli davranışlara göre değerlendirilirler. Değerlendirmede kullanılan kriterler nitelikselidir. Satışıçının iyi ve kötü davranışları, istenen davranış kalıpları, satışıçının diğer satışıçılar ve yöneticilerle olan ilişkileri konusunda firma yönetiminden, müşteriler ve satışıçıyla ilgili tüm gruplardan görüşler alınarak satışa ilişkin davranış ve tutumlar belirlenir. Bu davranış ve tutumlar; ürün bilgisi, görünüm, satış becerisi, iletişim becerileri, inisiyatif kullanma, planlama yeteneği, yargılama, yaratıcılık, zaman kullanımı, firma politikaları konusundaki bilgi, müşteri ilişkileri, arkadaşlık ve grup üyeliği ve liderliğe yönelik olabilmektedir.¹⁴⁹

Davranışıya dayalı değerlendirmenin çeşitli olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır. Öncelikle davranışıya dayalı değerlendirme yönteminde işe ilişkin özel davranış biçimleri tanımlanması nedeniyle, kişilik ve tutum gibi faktörlerin tartışma konusu yapılmasını önler. Ayrıca yönetici ile satıcı arasında iyi ilişkilerin oluşmasını sağlar ve en önemlisi satıcının eğitim ve gelişimini kolaylaştırır. Bu tür değerlendirmenin olumsuz tarafı ise, değerlendirme süresinin çok uzun olması ve satıcının gözlenebilir davranışlarına dayanması nedeniyle subjektif yargıların büyük rol oynamasıdır.¹⁵⁰

¹⁴⁸ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, 192.

¹⁴⁹ Kader, **age**, 22-25.

¹⁵⁰ **age**, 22-25.

BARS'ın en büyük dezavantajı, geliştirildiği mesleğe özgü bir ölçek olmasıdır. Yani grafik değerlendirme ölçeklerinden farklı olarak, her işte kullanılmasının mümkün olmamasıdır. Ayrıca geliştirilmesi oldukça zaman alıcı ve pahalı bir tekniktir. Bazı araştırmacılar, elde edilen sonucun bu masrafa değmediğini, diğer yöntemlerle kıyaslandığında geçerlik ve güvenilirlik yönünden çok üstün olmadığını ileri sürmüşlerdir. Ancak bazı araştırmacılar da, tam tersi yönde bulgular elde etmişler ve BARS'ın diğerlerinden daha üstün bir teknik olduğunu ileri sürmüşlerdir.¹⁵¹

3.3.2.4.3. Satış Analizi ile Değerlendirme

Satış analizi ile değerlendirmede, bölgelere, müşterilere, ürün hattına göre satışçılar gruplandırılarak, bu gruplardan alınan bilgiler, belli bir satıcının rakamsal başarısının ölçülmesinde kullanılır. Bu değerlendirmede satışçının satışlar üzerinden gerçekleştirdiği satış kotası, katışık kar, müşteriler ile yaptığı görüşme sayısı, yeni hesapların sayısı gibi unsurlar kullanılmaktadır.

Satış analizinde;

- Satışçının satışı ile başka firmadaki satışçının satışını karşılaştırarak,
- Satışçının bugünkü satışı ile geçmişteki satışlarını karşılaştırarak,
- Satışçının satışlarını bölge potansiyeli ile karşılaştırarak

performans değerlendirmesi yapılabilmektedir.¹⁵²

3.3.2.4.4. Hedeflere Göre Değerlendirme

Hedeflere göre değerlendirme (hedeflerle yönetim); üstün ve astın, astın hedefleri üzerinde anlaştığı ve bu hedefleri astın nasıl daha iyi başaracağını periyodik olarak görüşüldüğü bir sistemdir. Birey ve işletme hedeflerini bütünleştirerek, çalışanları işe güdüleme, değerlendirme, eğitme ve firmanın başarısını geliştirme amacı güder. Bu yöntemi uygulayabilmek için öncelikle firmanın uzun vadeli amaçlarının

¹⁵¹ Ergin, age, 147.

¹⁵² Kader, age, 25-28.

belirlenmesi ve daha sonra organizasyonel, bölümsel ve bireysel amaçların açıklığa kavuşmuş olması gerekir.¹⁵³

Hedeflerle yönetimin başarısı için her şeyden önce, hedeflerin sayısal ve ölçülebilir olması gerekir. Ayrıca hedefler, yazılı, tutarlı, belirgin, ulaşılabilir ve anlaşılır olmalıdır. Hedeflere ulaşılması öngörülen belirli bir tarih ya da süre saptanmalıdır.¹⁵⁴

Satış bölümünde faaliyet gösteren bir bölge satış yöneticisinin belirli satış kotalarını aşması şeklinde bir performans kriteri belirlenebilir. Böylelikle, çalışanın belirli dönemlerde ulaştığı satış rakamları veya satış kotalarına ulaşma düzeyi aynı zamanda onun performans düzeyini yansıtacaktır. Özellikle satış, pazarlama ağırlıklı firmalarda hedeflerle yönetim tercih edilmektedir. Nedeni ise, çalışanların performanslarının değerlendirilebilmesi için direkt sayısal değerler kullanılmasıdır.¹⁵⁵

Satışçı için önemli olan hedeflerin açık, seçik, ölçülebilir ve belirli bir dönemde olmasıdır. Satışçı için konan hedefler performansının ölçüsüdür ve satış yöneticisi elemanın bu hedefleri ne ölçüde tutturduğuna bakarak değerlendirme yapabilmektedir. Hedeflere göre değerlendirme, satış yöneticileri satışçılarla birlikte kararlaştırdıkları hedeflere, satışçının belirli bir dönem içinde ulaşip ulaşmadığının saptanmasıyla gerçekleşmektedir. Bu yöntem, her satışçı ayrı ayrı değerlendirilebildiği, satışçıların gelecekteki performansları üzerine kurulu olduğu, yöneticiye satışçının performansını geliştirmede olanak sağladığı ve ekip ruhuyla çalışma ortamı sağladığı için tercih edilebilmektedir.¹⁵⁶

Hedeflere göre değerlendirme yönteminin başlıca faydaları şunlardır:¹⁵⁷

- Hedeflere ulaşılması üzerinde odaklaştığından işgörenin kişiliği, değerleri, tutumları ve diğer kişisel özellikleri değerlendirmenin dışında tutulur.

¹⁵³ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 183.

¹⁵⁴ Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 434.

¹⁵⁵ Müjgan Erkut, "Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri" (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, 2005), 21.

¹⁵⁶ Kader, **age**, 29-30.

¹⁵⁷ Palmer, **age**, 49.

- Bütün işgörenleri aynı kefeye koymak yerine her iş göreni tek başına değerlendirir.
- İşgöreni gelecekteki performansı üzerine odaklaştırır. Yönetici ve işgörene performansın yükseltilmesi ve geliştirilmesi için neler yapılması gerektiği konusunda bilgi sağlar.

3.3.2.4.5. Kritik Olay Yöntemi ile Değerlendirme

Kritik olay yöntemi ile değerlendirme, satış gücü yöneticisinin iş sırasında meydana gelen olumlu ya da olumsuz, bir önem taşıyan olayları kaydedip, bunları çalışanların takip formlarına yazması ya da dosyalaması ile gerçekleşmektedir. Değerlendirmede satış gücü yöneticisi önceden hangi tür olayların kaydedileceğini saptayıp buna göre satışçısını belirli dönemlerde değerlendirip dosyasına ya da formuna işlemekte ve daha sonra da satışçısıyla bunları dönem dönem tartışmaktadır.¹⁵⁸

Bu yöntemde kritik olayların önceden saptanmış olması gerekir. Örneğin değerleyiciler, işgörenin çalışmalarında aşağıdaki gibi kritik olaylar arayıp bulmaları için eğitilebilirler:¹⁵⁹

- İşgören, bir satış elemanına önemli derecede kaba davrandı.
- Bir alıcının oldukça seyrek ve zor satın alınan bir siparişi tercih etmesine yardımcı oldu
- Yerel bir satıcıyı firmanın gerek duyduğu özel ve önemli bir malzemeyi stoklamaya razı etti
- Önemli bir telefon konuşmasında yanıt vermede başarılı olamadı
- Dahili malzeme istek formları düzenledi

Bu yöntemde değerlendirme, personelin bağımsızlık, sadakat gibi kişisel özellikleri yerine işe yönelik davranışlarına dayalı olarak yapılmaktadır. Yöntemin bu özelliği, personele üstün ve yetersiz yönlerini kavrama ve kendini geliştirme olanağı tanır. Personelin kendisinden ne beklenildiğini anlamasını sağlar.¹⁶⁰

¹⁵⁸ Kader, *age*, 31-32.

¹⁵⁹ Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 296.

¹⁶⁰ Can, Akgün ve Kavuncubaşı, *age*, 172.

Kritik olay yöntemi ile değerlendirme, satış yöneticisi ile satışçının performans geliştirme konusunda yararlı tartışmalar yapabilecekleri referans noktalarının oluşturulmasını sağlamaktadır. Ayrıca satışları ilgilendiren, işle ilgili bir kritik olay olduğunda, satışçının ne yapması gerektiğine ilişkin verilerin oluşması sağlanır ve bu veriler satışçılara eğitim amaçlı olarak aktarılabilir. Bu yöntemi her satışçıya tek tek ve özenle uygulamak zor olduğundan her zaman uygulanan bir yöntem değildir. Bunun yanında satış gücü yöneticisinin direkt olarak subjektif değerlendirmesine dayandığı için, önyargıların değerlendirmeye katılma olasılığı yüksek olmaktadır.¹⁶¹ Kritik olayların kişilerin performanslarında ne oranla etkili olduğu belirlenemediğinden, kişilerarası performans farklılıklarını ortaya koymak da bu yöntemle kolay olmamaktadır.¹⁶²

Çalışanın sürekli izlenmekten huzursuzluk duyması, diğer yandan yöneticiye yorucu bir çalışma yüklemesi, kritik olarak nitelendirilecek olay ve davranışların seçiminin sorluğu bu yöntemin başlıca sakıncalarıdır. Defter tutma yükümlülüğü, amir için yorucu ve sıkıcı olmaktadır. Ayrıca işinde hatalı bir elemanla yüzyüze gelebilmek için amirin 6 ay ya da 1 sene gibi uzun bir süre beklemek zorunda oluşu, yöntemin etkililiğini azaltmaktadır.¹⁶³

3.3.2.4.6. Satışçının Bireysel Değerlendirmesi

Günümüzün gelişmiş satış gücü yönetiminde, satıcıların kendi performanslarını değerlendirmeleri uygun ve makul görülmektedir. Satışçılar bireysel değerlendirmede, firma tarafından saptanan kriterlere göre kendi yorum ve hedeflerini belirtirler.

Kendi performansını değerlendirme şansı verilen satışçılar, dürüst ve açık sözlü olmaya, yöneticisinin satışçısında göremediği zayıflıkları açığa çıkarmaya eğilimli olmaktadır. Bazen satışçılar kendilerini yöneticisinden, daha yüksek performanslı olarak değerlendirirler de burada önemli olan nokta değerlendirmenin sonucunda

¹⁶¹ Kader, **age**, 31-32.

¹⁶² Uyargil, **age**, 49.

¹⁶³ Canman, **age**, 158.

satıcının davranışlarında meydana gelecek değişiklik ve değerlendirme sürecinin açık ve iletişime dayalı olmasıdır. Bireysel performans değerlendirmesi sayesinde yöneticiler, satışçıların kendi performansları hakkında düşünceleri, onları neyin teşvik ettiği ya da zorladığı konusunda bilgi sahibi olmaktadır.¹⁶⁴

3.3.2.5. Performansı Değerlendirmede Yapılan Hatalar

Satış yöneticilerinin satış temsilcileri ile ilgili uyguladıkları performans değerlendirme sürecinde çok sık yaptıkları bazı hatalar vardır. İnsanlarla ilgili olan hiçbir uygulamanın hatasız ve mükemmel olması beklenemez çünkü insana özgü bir takım ihtiyaç, duygu, değer yargısı ve tutumun işe karışmaması mümkün değildir. Yöneticilerin objektif olması, satışa bağlantılı bir değerlendirme sistemi kullanıyor olması veya bu konuda eğitim görmesi hataların ve özellikle olası değerlendirme hatalarının ne olduğunu bilmesinin yararları vardır.

Bernardin ve Russel performans değerlendirmeleri sırasında en çok yapılan hataları özetlemişlerdir:¹⁶⁵

Tek İlke

Satış temsilcisi birden çok görevi aynı anda ve başarıyla yapmak durumundadır. Böyle bir durumda, performansının tek bir ilkeye göre değerlendirilmesi doğru olmayacak, hatalı ve haksız bir değerlendirme söz konusu olacaktır.

Yumuşak Tutum

Satış temsilcilerini mutlu etmek ve aralarında oluşabilecek çatışmaları engellemek adına performanslarını hak ettiklerinden daha yüksek düzeyde değerlendirme eğilimidir. Herkesi “başarılı ve mükemmel” değerlendirmek hatalı olacaktır. Böyle bir durumda satış temsilcilerine, performans sonucuna göre gelişmeleri konusunda bilgi verilememiş olur.

¹⁶⁴ Kader, **age**, 32-33.

¹⁶⁵ Taşkın, **age**, 234.

Katı Yaklaşım

Satış temsilcileri motive etmek amacıyla performanslarını hak ettiklerinden daha düşük düzeyde değerlendirme eğilimidir.

Hale Etkisi

Satış temsilcisinin tek bir iyi veya kötü yönünü dikkate alarak bunu performans değerlendirmesinin geneline yayma ve bütünüyle iyi veya kötü olarak değerlendirme hatasıdır. Bu şekilde yapılan bir değerlendirme satış temsilcilerinin gelişmesine yardımcı olmayacaktır.

Nesnel Olmamak

Yöneticinin satış temsilcisinin performansını değerlendirirken işle ilgili olmayan kişisel ve subjektif düşüncelerinden etkilenmesidir.

Ortalama Değerlendirmek

Yöneticinin herhangi bir yükümlülük altına girmemek ve sorumluluk almamak amacıyla herkesi ortalama olarak değerlendirme eğilimi göstermesidir. Ortalama değerlendirme hatası, en sık rastlanan hatadır.

Önyargılı Olmak

Yöneticinin ırk, renk, kıdem, cinsiyet, dış görünüş, yaş, kişisel duygular gibi birçok konuda önyargılara sahip olması yaptığı değerlendirmeleri etkileyebilmektedir.

Yakın Tarih Hatası

Satış temsilcisinin en yakın zamanda yapmış olduğu bir hata, başarı veya herhangi bir davranışından etkilenilerek bütün bir yıl değerlendirmesinin buna göre yapılmasıdır.

Fark Etmeme Hatası

Satış temsilcisinin iyi veya kötü özellikleri dışındaki arada kalan özelliklerini fark etmemek ve değerlendirmeye katmamaktan doğan hatadır.

Rekabetçi Değerlendirme

Satış temsilcisinin satış yöneticisinden üstün olamayacağına inanarak düşük değerlendirme yapma eğilimi göstermektedir.

Benzerlik Hatası

Aynı okuldan mezun olmak, aynı şirkette çalışmış olmak gibi nedenlerle kişiyi kendine yakın hissedip yüksek değerlendirme yapma eğilimi göstermektedir.

Önceki Değerlendirmeleri Tekrarlamak

Yeni bir değerlendirme yapmak yerine daha önceden yapılmış bir değerlendirmeye uygun değerlendirme yapmaktır.

Sadece Kuralları Uygulamak

Değerlendirme yalnızca yapılması gerektiği için ve şirketin kuralı olduğu için yapılmamalıdır.

3.3.2.6. Satış Performans Değerlendirme Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Genel olarak işletmeler performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak gerekli uygulamalara geçmeden önce çalışanlar ile mülakat yapmaktadırlar. Ancak bazı işletmelerde, performans değerlendirme sonuçları çalışanlara resmi ya da gayri resmi olarak iletilmez. Böylece çalışanlar yöneticinin kendileri hakkındaki fikirlerini öğrenemezler. Bu tip şirketlerde değerlendirme sonuçları gizli tutulmakta; kapalı performans değerlendirme sistemi kullanılmaktadır. Açık sistemleri kullanan modern şirketler ise, çalışanlara geçmişteki performanslarını ya da gelecekteki hedeflerine ilişkin bildirimlerde bulunmak için çalışanları ile değerlendirme mülakatı yapmaktadırlar.

Satış işinin niteliğinden dolayı, satışçılar diğer çalışanlar gibi her ana gözetim ve denetim altında tutulamadığından, satışçı performansı değerlendirme yöntemlerinden elde edilen sonuçların satış gücü yöneticisi tarafından uygulanabilir ve kullanılabilir olması gerekmektedir. Bunun için de performans değerlendirmesinde hangi yöntem tercih edilirse edilsin, sonuçların satış yöneticisi ve satışçılarla birlikte değerlendirilerek geçerliliğinin artırılması gerekmektedir. Satış yöneticisi bunu için;

- Satıcı ile görüşme yapılacak ise hazırlık yapmalı,
- Görüşme amacını oluşturmalı
- Satıcıyla sorunların neler olduğunun tartışmalı, soruna ilişkin çözümler getirebilmeli
- Satıcının ilk kademe yöneticisi ile anlaşmazlıkları var ise giderilmesi için çaba göstermelidir.

Satış gücü yöneticisinin değerlendirme sonucunda satıcıları bilgilendirmesi gerekmektedir. Bu anlamda yöneticiye büyük görev düşmektedir. Yöneticinin analiz edebilme, karşılıklı görüşme yapabilme, müdahale etme, gözlem ve geri beslenim bilgilerine sahip olması gerekmektedir. Aksi halde satıcıların performans değerlendirme sonuçlarından yüksek oranda yararlanımı, yöneticinin başarısızlığı ile gölgelenebilecektir. Satış gücü yöneticileri, performans değerlendirme sonuçlarını paylaşıcı ve yol gösterici olduğu sürece satıcı performansının yükselmesine yardımcı olacaklardır.¹⁶⁶

¹⁶⁶ Kader, **age**, 35-36.

4. GİZLİ MÜŞTERİ ARAŞTIRMALARI ve SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE GİZLİ MÜŞTERİ ARAŞTIRMALARININ KULLANIMINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. Gizli Müşteri Araştırmaları

4.1.1. Müşteri Memnuniyeti Kavramı

Müşteri ile ilgilenmeyen kaba tezgahlar, faturayı çarparcasına masaya koyan garson, kötü huylu banka memuru ve bunlar gibi profesyonel olmayan servis ve ürün sunumu sonrasında birçok müşteri hayal kırıklığına uğramaktadır. Herkes hayatının bir evresinde mutlaka bu tür davranışlarla karşılaşmaktadır. Böyle durumlarda müşteriler ya o dükkana bir daha gitmeme kararı verir ya da şikayet etme yoluna giderler.¹⁶⁷

Kaliteli servis, gittikçe müşteri gözünde önem kazanmış ve firmalar uzun dönemde başarılı kalabilmeleri için gerekli olan bir faktör haline gelmiştir. Özellikle, günümüzde fiyat, kalite ve ürünlerin katı rekabet koşullarında oluşan önemsiz farklarından dolayı müşteriler sadece servisine güvendikleri firmalara sadık kalmaktadırlar.¹⁶⁸

Ürünlerin giderek benzeştiği, fiyatlar arasında fark kalmadığı günümüzde fark yaratmanın tek yolu hizmet olmuştur. Bu sebeple müşteriyle ilişkileri yönetmek ve değerlendirmek büyük önem taşımaktadır. Çünkü “müşteri kazanmak” başlı başına büyük bir efordur. Öte yandan olan müşteriyi kaybetmek de çok tatsız bir durumdur. Nedeni ise çok basit; kaybedilen bir müşterinin bir firmaya iki negatif etkisi vardır.

¹⁶⁷ “Gizli-Saklı Müşteri”,

<http://www.plusremark.com.tr/menutr/PressRoom/Basin/20031005hurriyet/default.htm> [20.05.2007].

¹⁶⁸ “Önemli Olan Müşteri Bakış Açısı”,

<http://www.internationalervicecheck.com/sitehtml/index.html> [20.05.2007].

Birincisi; firma artık o müşteriye bir şey satamayacaktır. İkincisi; o artık rakibin müşterisidir. Dahası, kaybedilenin yerine kazanılmak istenen müşteri daha pahalıya mal olacaktır. Çünkü yeni bir müşteri kazanmak için daha fazla tanıtım yapılması, onun beklentilerinin anlaşılması için daha fazla zaman ayrılması gerekecektir. Dolayısıyla, sadık müşteri daima en iyi müşteridir. Yapılan araştırmalar yeni müşteri kazanmanın maliyetiyle altı sadık müşteriye elinde tutmanın eşit olduğunu göstermektedir.¹⁶⁹

Benzer hizmeti sunan birçok rakibin olduğu sektörlerde sürekli aynı firma ile çalışan sadık müşteriler kazanmanın hayati bir hedef olduğu günümüzde MSPA (Mystery Shopping Providers Association) tarafından yapılan bir araştırma müşterilerin bir firma ile çalışmaktan niçin vazgeçtiğini ortaya koymaktadır:¹⁷⁰

Tablo 4.1: Firma ile Çalışmaktan Vazgeçme Nedenleri

VAZGEÇME NEDENİ	ORAN
Hizmet kalitesinin kötü olması	%69
Ürün kalitesinin kötü olması	%13
Rekabet ile ilgili sebepler (kampanya vs)	%9
Diğer	%5
Taşınma	%3
Ölüm	%1

“Gizli Müşteri Araştırmaları”,

<http://www.bilisimgrup.com/index.php?option=content&task=view&id=581&Itemid=591>
[20.05.2007].

¹⁶⁹ Eyüp Karagüllü, “Ajan Müşteriye Dikkat”, **Power**, No:6, (2003): 94.

¹⁷⁰ “Gizli Müşteri Araştırmaları”,

<http://www.bilisimgrup.com/index.php?option=content&task=view&id=581&Itemid=591>
[20.05.2007].

Sadece müşterilerinin beklentilerini rakiplerinden daha iyi yerine getiren firmalar, sadık ve memnun bir müşteri kitlesine ulaşmayı başaracaklardır. Tüm modern ve geleceği gören firmalar zaman, para ve insan kaynakları konusunda yaptığı yatırımlar, pazarlama ve reklam ile bu amaçta başarılı olacaktır.¹⁷¹

Müşterileri sadakati onları memnun etmekten geçmektedir. Müşteriler ne kadar çok memnun olurlarsa sonraki alışverişlerinde de aynı firmayı tercih etme ihtimalleri o kadar artmaktadır. Bu sebeple firmaların müşterilerinin kendilerinden ne kadar memnun olduğunu sürekli incelemesi gerekmektedir.

Memnuniyet ölçümü yaparken de algısal verilere ve müşterilerin gelerek söylediklerine fazla güvenmemek gerekir. Her sektör için sektör dinamikleri ve memnuniyet etkenleri sürekli ve hızlı bir şekilde değişirken algılarla ya da ön yargılarla yapılacak ölçümlerin sağlıklı olma ihtimali düşüktür. Memnuniyetini belirten müşterilerin verdiği bilgileri de karar alma aşamasında tek veri kaynağı olarak kullanmak alınacak kararların başarısı açısından birçok soru işareti barındırmaktadır. Çünkü ne kadar memnun olduğunu anlatan kişiler aslında müşteri gruplarının içerisinde sadece birisini oluşturmaktadır. Memnuniyetsizliğini dile getiren, hiçbirşey anlatmadığı halde farklı konulardan memnuniyeti olan ya da hiç memnun olmadığı gibi gelip bunu anlatmayan müşteriler vardır.¹⁷²

Araştırmalar hizmet işletmelerindeki müşterilerin % 96 sının memnun olmadıkları konuları şikayet etmeyip daha fazla zarar verici bir şekilde dışarıda 3. şahıslara anlattıklarını göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre bir mutsuz müşteri çevresindeki 9-10 kişiye memnuniyetsizliğini anlamakta bu kişilerde kendi çevrelerine anlatmaktadırlar.¹⁷³

Günümüzde şirketler satış sırasında müşterilerin karşılaştığı sorunlara “Gizli Müşteri Araştırması” ile önlem alma yoluna gitmektedirler. Bu sayede çalışanlarının müşterilere nasıl davrandığı konusunda bilgi sahibi olabilmektedirler. Yani özel olarak tutulan kişiler günün değişik saatlerinde alışveriş yaparak çalışanların verdiği

¹⁷¹ “Önemli Olan Müşteri Bakış Açısı”,

<http://www.internationalservicecheck.com/sitehtml/index.html> [20.05.2007]

¹⁷² İsmail Can Tortöp, “Müşterilerinizi Dinleyin”, <http://www.plusvalue.net/Makaleler/4/index.html>, [05.06.2007].

¹⁷³ “Gizli Denetim”, <http://www.mungan.com.tr/denetim.asp> [05.06.2007].

hizmeti denetler, aksaklıkları ve iyi yönleri gözlemleyerek, rapor tutarlar. Bu uygulama şirketlerin hizmet kalitelerini yükseltmeleri açısından önem taşıdığı gibi insanlara da ek gelir olanağı sağlamaktadır. Gizli müşteri araştırması şirketlerin satış kanallarını müşteri gözüyle görmelerini sağlamaktadır. Uygulamanın geçmiş dünyada 30 yıl öncesine dayanma, Türkiye’de ise; 20 yıldır uygulanmaktadır. Daha çok araştırma ve danışmanlık şirketleri bu hizmeti vermektedirler.¹⁷⁴

4.1.2. Gizli Müşteri ve Gizli Müşteri Araştırması Kavramları

Meçhul müşteri ve gölge müşteri gibi isimlerle de bilinen gizli müşteri araştırmaları, firmaların aynı çatı altında olmayan birimlerinin (şube, bayi vb.); fiziki koşullar, ürün ve hizmet yeterliliği, çalışanların bilgi, beceri ve müşteriye davranış biçimleri gibi unsurlar bakımından “müşteri gözüyle” denetlenip, beklenen ürün ve hizmet kalitesinin gerçekleşme düzeyinin raporlandığı çalışmalardır.¹⁷⁵

Gizli müşteri araştırmalarında, kendileri de birer tüketici olan profesyonel ziyaretçiler önceden belirlenen noktaları (acenta, bayi, ve diğer satış noktaları), kimliklerini gizleyerek ve gerçek bir müşteri gibi davranarak habersiz ziyaret ederler. Çalışma öncesi hazırlanan değerlendirme formları her ziyaret sonrası doldurularak, satış noktası/acenta/bayilerin önceden belirlenen genel standartlara uygunluk ve hizmet kalitesi açısından değerlendirmeleri yapılır.¹⁷⁶

Diğer bir tanıma göre, gizli müşteri araştırması, gözlem yapan kişinin gözlemci kimliğini gizleyerek hizmet alması, daha sonra aldığı hizmeti ve hizmet aldığı kişiyi ve/veya satış-hizmet noktasını tanımlı kriterler üzerinden değerlendirmesidir.¹⁷⁷

MSPA’in tanımına göre ise gizli müşteri araştırması; önceden eğitim almak suretiyle gerçek ya da potansiyel müşteri gibi davranan kişilerin herhangi bir hizmet sürecini

¹⁷⁴ “Gizli-Saklı Müşteri”,

<http://www.plusremark.com.tr/menutr/PressRoom/Basin/20031005hurriyet/default.htm> [20.05.2007].

¹⁷⁵ “Gölge Müşteri Araştırması Projemiz”,

http://www.kalgem.com/sayfa.php?pageNum_kshaki2=1&totalRows_kshaki2=7&sk=2&kategori=55 [05.06.2007].

¹⁷⁶ “Gizli Müşteri”, http://www.bilesim-int.com.tr/mystery_shopper.php [05.06.2007].

¹⁷⁷ “Gizli Müşteri Araştırmaları”,

<http://www.adspartners.com/?ContentId=21#GizliMusteriArastirmalari> [05.06.2007].

yaşayıp ölçümlmeleri ve deneyimlerini ayrıntılı ve objektif biçimde rapor etmeleridir.¹⁷⁸

Gizli müşteri araştırması, tüm birimlerinde aynı hizmet kalitesini sağlayıp bunu sürekli kılmayı amaçlayan kurumlar için müşteri gözü ile performans ölçümüdür. Kapıdan giren müşterinin izlenimini, gerçek alışveriş veya işlem anını yaşatan etkili ve güvenilir bir bilgi toplama aracıdır.¹⁷⁸ Müşteri hizmetleri ve satış standartlarını satınalma anında gizlice ölçme ve raporlamadır. Gizli müşteri araştırmaları hizmet kalitesini, müşteri memnuniyetini ve çalışan performansını ölçmede çok etkin bir araçtır.

Gizli müşteri, adı üstünde kendini müşteri gibi tanıtan ve bu şekilde davranan görevlidir. Gizli müşteri, herhangi bir ürün ve hizmet olarak kendisine müşteri izlenimi yaratıp daha önceden belirlenen kıstasların denetimini yapar.¹⁷⁹

Bazı kaynaklarda gölge müşteri, hizmet kontrolçüsü, test müşteri, hayalet müşteri, gizemli müşteri gibi ifadeler de gizli müşteri ile aynı anlamda kullanılmaktadırlar.¹⁸⁰

Gizli müşteri, alışveriş yapmayı seven, iyi bir gözlemci, keskin bir hafızaya sahip kişidir. Gizli müşteri, alışveriş merkezi, restoran, banka, benzin istasyonları ve benzeri yerleri sanki normal yaşantısına devam ediyormuş gibi ziyaret etmektedir. Ziyareti tamamlandıktan sonra, soru formunu doldurmaktadır.

Gizli müşteri firmaların gözü ve kulağıdır. Buradan elde edilen sonuçlar, müşterinin gelişmesi, yeniden satış eğitimi ve müşteri hizmetleri programının oluşturulmasına yardımcı olacaktır.¹⁸¹

Gizli müşteri tipleri ikiye ayrılmaktadır.¹⁸²

1) %100 Gizli

Alışveriş tamamen gizli yapılır ve rapor yazılır.

¹⁷⁸ “Gizli Müşteri Çalışmaları”, <http://www.tr-trio.com/tr/kalitemonitoru.asp#gizli> [19.06.2007].

¹⁷⁹ “Gizli Müşteri Araştırmaları”, <http://www.fgresearch.com/gizlimusteri.php> [19.06.2007].

¹⁸⁰ “Önemli Olan Müşteri Bakış Açısı”,<http://www.internationalservicecheck.com/sitehtml/index.html> [19.06.2007].

¹⁸¹ **age**, [19.06.2007].

¹⁸² “Gizli Müşteri”, <http://www.adamo.web.tr/Shadow.html> [19.06.2007].

2) *Gizli ve Açık*

Alışveriş yapılır ve ardından durum açıklanır; bu genellikle anında ödüllendirmeyle birlikte. Rapor hazırlanır.

4.1.2.1. **Gizli Müşteri Araştırmalarının Amaçları ve Faydaları**

Gizli müşteri araştırması; müşteri memnuniyetini, satış standartlarını ve hizmet anlayışını denetlemek amacıyla çoğunlukla bağımsız kuruluşlar veya danışmanlar tarafından yürütülen bir değerlendirme ve iyileştirme çalışmasıdır.¹⁸³

Firmalar her yıl büyük miktarlarda paralar harcayarak çalışanlarına sunduğu eğitimlerin ne kadar hayata geçtiğini, personelinin sattığı ürün hakkında ne kadar bilgiye sahip olduğunu ya da müşterilerine daha iyi hizmet sunabilmek için koyduğu kuralların ne kadar uygulandığını görmek için gizli müşteri araştırması yapmaktadır. Başka bir deyişle, firmalar dediği ile yaptığı arasında ne kadar fark olduğunu görmek isterler ve gizli müşteri çalışmalarından bekledikleri de bu farkı en iyi şekilde göstermesidir.¹⁸⁴

Gizli Müşteri şunları elde etmek için kullanılabilir:¹⁸⁵

1. Yönetimin dikkatini çekmek
2. Ekibin sorumluluğu ve işe katılımı arttırmak
3. Bireylere ve takımların motivasyonunu arttırmak
4. Çalışanları ödüllendirmek
5. Standartların ve eğitimin akılda kalıcılığını bağımsızca ölçmek
6. Standartları yükseltmek

“İş körlüğü” çoğu zaman şirketlerin kendilerini geliştirmek, müşteriye daha iyi hizmet vermek adına aşmaları gereken önemli bir problemdir. İşte bu problemi aşmak için farklı arayışlara giren şirketler gizli müşteri araştırmalarının önemini

¹⁸³ “Pazarlama ve Satış Terimleri Sözlüğü”,

<http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/satissozluk.htm#G-H-I-J> [19.06.2007].

¹⁸⁴ Galip Uyar, “Gizli Müşteri Araştırmaları Üzerine”, <http://www.plusvalue.net/Makaleler/53/> [19.06.2007].

¹⁸⁵ “Gizli Müşteri”, <http://www.adamo.web.tr/Shadow.html> [19.06.2007].

keşfetmiştir. Çünkü gizli müşteri araştırmalarının sunduğu en büyük imkan kendilerini “müşteri gözü” ile görebilmektir. Bu çalışma ile müşterileri firmaların gören gözleri olmaktadır. Bu çalışma firmalara nerede olduklarını, ne yaptıklarını dahası yaptıklarının nasıl anlaşıldığını görebilme imkanı sağlar.¹⁸⁶ Gizli müşteri araştırmaları ile firma pazardaki konumunu, markasının durumunu görebilmektedir. Firma böylece oluşturmaya çalıştığı sistemin ne derece başarılı olduğunu, ürün ya da hizmetinin müşteri üzerinde nasıl bir izlenim bıraktığını yine müşteri gözüyle görmekte ve bir nevi öz değerlendirme yapmaktadır.¹⁸⁷

Genel olarak bakıldığında bu çalışmanın yararları olarak:¹⁸⁸

- Müşteri memnuniyetinde artış
 - Çalışan performansında artış
 - Çalışanların müşteriye verdiği önemde artış
 - Rakipleri izleyebilme
 - Eğitim ihtiyaçlarının etkin şekilde tespiti
 - Organizasyon gelirinde artış
 - Organizasyon hedeflerine ulaşmada kazanılan hız
 - Organizasyon performansının "müşteri gözüyle" ölçülmesi
 - Organizasyonun gelişim sürecini izleyebilme
- gösterilebilir.

Gizli müşteri çalışmalarında işletmelerin ihtiyaçlarına uygun olarak, mekanın özellikleri ve ergonomik yaklaşımlardan, anlık servis ortamlarında hizmet kalitesini ölçmekten, yeni uygulamaların, projelerin ve servislerin başarı takibinden, müşteri üzerinde yaratılan ilk ve son izlenime kadar pek çok ayrıntılı sorgulama yapılabilmektedir.¹⁸⁹

Gizli müşteri çalışmaları, firmaların hizmet süreçlerinde ve anlayışlarında aksayan ya da geliştirilmesi gereken konuları teşhis etmelerini sağlar. Firmalar bu

¹⁸⁶ Uyar, **age**, [20.06.2007].

¹⁸⁷ Şule Soyer, “Gizli Müşteri Denetim Çalışmaları”,
<http://ekonomi.nuvegroup.com/makale/gizlimustericalismalari.htm>, [20.06.2007].

¹⁸⁸ Uyar, **age**, [20.06.2007].

¹⁸⁹ “Gizli Müşteri Denetim Danışmanlığı Hizmetleri”,
<http://www.indusdanismanlik.com/index.asp?ID=34> [20.06.2007].

değerlendirme sonuçlarını çalışan motivasyonu programları (performansa göre ödüllendirme) dahilinde kullanabilirler.¹⁹⁰ Gizli müşteriye sık kullananlar bunu hem ekiplerinin motivasyon programlarının ayrılmaz bir parçası olarak hem de müşteri hizmeti standartlarının sektöre göre durumunu ölçmek için kullanırlar.¹⁹¹

Gizli Müşteri araştırmaları sonucunda;

- Eleman performansı
- Ürün bilgisi
- Satış performansı
- Hizmet değerlendirmesi
- Çevre ve mekan düzeni

ölçülebilmektedir.¹⁹²

Tüm bunların yanında, gizli müşteri araştırmaları çok etkin bir benchmarking aracıdır. Firmaların kendi çalışanları ve hizmet sunmadaki güçleri hakkında sahip oldukları bilgi kadar rakipleri hakkında da bilgili olmaları çok önemlidir.¹⁹³ Gizli müşteri araştırması metodolojisi ile firmalar kendi performansları hakkında bilgi sahibi olabilecekleri gibi yapılacak bir “**kıyaslama**” çalışması ile rakiplerinin performansı, satış teknikleri ve satışta öne çıkardıkları noktalar hakkında da bilgi sahibi olabilirler.¹⁹⁴ Böylece kendilerini geliştirmek adına yapacakları çalışmalar için rakiplerin kendilerine göre güçlü olduğu yanlarını da değerlendirmeye katabilir ve müşteri tercihlerini lehlerine çevirmek adına daha etkin çalışmalar yapabilirler.¹⁹⁵

Yapılacak benchmark çalışmasının frekansı belirlenirken firmalar yaptıkları çalışmanın frekansı, çalışmaya katılacak rakiplerin sayısı, büyüklüğü ve ne kadar geniş bir alana yayıldığını dikkate almalıdırlar.¹⁹⁶

¹⁹⁰ “Gizli Müşteri”, http://www.bilesim-int.com.tr/mystery_shopper.php [20.06.2007].

¹⁹¹ “Gizli Müşteri”, <http://www.adamo.web.tr/Shadow.html> [20.06.2007].

¹⁹² “Gizli Müşteri Çalışmaları”, <http://www.tr-trio.com/tr/kalitemonitoru.asp#gizli> [20.06.2007].

¹⁹³ “Gizli Müşteri Nedir?”, http://www.plusvalue.net/Gizli_Musteri/?mn=3 [20.06.2007].

¹⁹⁴ “Gizli Müşteri Araştırmaları”, <http://www.bilisimgrup.com/index.php?option=content&task=view&id=581&Itemid=591> [20.06.2007].

¹⁹⁵ “Gizli Müşteri Nedir?”, http://www.plusvalue.net/Gizli_Musteri/?mn=3 [28.06.2007].

¹⁹⁶ **age**, [28.06.2007].

4.1.2.2. Gizli Müşteri Araştırmalarının Kullanıldığı Sektörler ve Firmalar

Gizli müşteri araştırmaları hizmet sektöründe çok geniş bir alanda uygulanmaktadır. Özellikle birden fazla birimle ya da şubeyle son müşteriye hizmet veren her firmalar bu çalışmayı başarıyla uygulayabilmektedirler.

Bu araştırmayı en yoğun şekilde yapan sektörler aşağıdaki gibidir:¹⁹⁷

Bankacılık,
Restoran,
Perakende,
Otelcilik,
Çağrı Merkezi,
Devlet Kurumları,
E-Ticaret,
Taşıma Sistemleri,
Sinema-Tiyatrolar,
Kargo-Nakliye şirketleri,
Hastaneler,
Sosyal Tesisler.

4.1.2.3. Dünyada ve Türkiye’de Gizli Müşteri Araştırmaları

Gizli Müşteri Araştırması kavramı firmaların farklı yaklaşım arayışları sonucunda ortaya çıkmıştır. Firmalar kendilerini “müşteri gözü” ile görerek daha etkili sonuçlar elde edebileceğini görmüşler ve bunun sonucunda özellikle Amerika’da Gizli Müşteri Denetim Araştırmaları 1970’lerde patlama yapmıştır.¹⁹⁸ Gizli müşteri araştırmaları Kuzey Amerika’da milyar dolar büyüklüğünde bir sektördür. Yöneticilerin hiç bir şekilde göremeyeceği aksaklık ve zayıf noktaların ortaya çıkmasını sağlayan bu çalışma Amerika ve Avrupa da başarılı ve büyük şirketler tarafından yıllardır uygulanmaktadır.¹⁹⁹

¹⁹⁷ age, [28.06.2007].

¹⁹⁸ Soyer, age, [20.06.2007].

¹⁹⁹ “Gizli Denetim”, <http://www.mungan.com.tr/denetim.asp> [28.06.2007].

MSPA (Mystery Shopper Providers Association) hizmet kalitesini arttırmak amacıyla kurulmuş ve çalışan en büyük ticari kuruluştur. MSPA'in dünya çapında, gizli müşteri hizmeti veren 150'den fazla üyesi bulunmaktadır. Bunların arasında bulunan pazar araştırma şirketleri, özel araştırma şirketleri ve eğitim organizasyon şirketleri sahip oldukları müşterileri ile hizmet kalitesini ölçmeye ve iyileştirmek amaçlı araştırmalar yapmaktadırlar.²⁰⁰

Türkiye'de hizmet işletmelerinde müşterilerin memnuniyetini ve devamlılığını sağlayan hizmet kalitesi günümüzdeki yoğun rekabet koşullarında çok büyük önem kazanmıştır. Ülkemizde yabancı zincirler tarafından yönetilen işletmelerde işletmeciliğin temel fonksiyonlarından biri olan gizli denetimin uygulanmakla birlikte yerli işletmelerimizde bu sistemin pek fazla kullanılmadığını görülmektedir. Türkiye'de mal sahibinin ya da genel müdürün arkadaşı, akrabası veya tanıdığı kişiler tarafından yapılan gizli denetimlerin tercih edildiğini, bu iş için bütçe ayırmaya gerek olmadığı kanısı yaygın olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu şekilde yapılan çalışmalar yeterli derecede faydalı olmamakta ve hatta zararlı olabilmektedir. Eş dost yorumu ve gözlemleri ile yapılan değerlendirme hem duygusal ve sübjektif hem de profesyonel tekniklerden yoksun olduğu için yanlış kararlar alınmasına sebep olabilmekte ve personel motivasyonu ile ilgili çeşitli sorunlar yaratabilmektedir.

Artık ülkemizde de eğitilmiş ve bilinçli tüketici için hizmet kalitesi çok daha fazla önem taşımaya başlamıştır. Başarılı şirketler misafirlerine verdikleri hizmetlerin seviyesi ve kalitesi için geliştirme ile ilgili çalışmalar yapmaya başlamışlardır. Gizli müşteri şirketleri de bu tarafsız ve değerli bilgileri sağlamak amacıyla hizmet vermeye başlamışlardır.²⁰¹

Türkiye'de gizli müşteri uygulamasını hayata geçiren ilk şirketlerden biri Shell'dir. Türkiye genelinde bulunan yaklaşık 600 akaryakıt istasyonunda gizli müşteri uygulamasını hayata geçiren Shell, hizmet kalitesini artırmayı, istasyonlarda bulunan satış personelinin davranış standartları ve ürün/marka bilgilerini

²⁰⁰ MSPA Mystery Shopping Providers Web Site, <http://www.mysteryshop.org/> [28.06.2007].

²⁰¹ "Gizli Denetim", <http://www.mungan.com.tr/denetim.asp> [28.06.2007].

pekiştirmeyi, istasyonda satışı sunulan ürün ve hizmetlerin doğru sunulmasını ve uzun vadede ürün satışlarına destek olmayı amaçlamaktadır.²⁰²

2003'ten beri gizli müşteri araştırması yapan McDonald's, restoranlarını her hafta bir gizli müşteriye ziyaret ettirmektedir. Genel temizlik, personelin kıyafeti ve görünümü, konukseverlik, hızlı servis, ürün kalitesi ve tuvalet temizliği alanlarında gözlem yapılmaktadır. Gizli müşterinin ziyaret saatinde vardiyada bulunan personel veya ekip başarılı bulunmuşsa topluluk içinde alkışlanmakta ve küçük ödüllere motive edilmektedir.

1999'dan bu yana gizli müşteri yöntemini uygulayan Yapı Kredi Bankası, bu süre içinde hizmet kalitesinde yüzde 60'ı geçen bir gelişme sağladığını belirtmektedir. Gizli müşteriler, Koçbank ve Yapı Kredi şubelerini ziyaret ederek, çağrı merkezlerini arayarak, çalışanların standartlara uygun davranıp davranmadığını tespit etmektedirler. Banka, araştırma sonuçlarını çalışanları ile paylaşmakta ve performans değerlendirme sisteminin bir parçası olarak kullanmaktadır.²⁰³

İDO, koşulsuz yolcu memnuniyeti sağlamak ve sistem içi aksaklıkların belirlenerek giderilmesi amacıyla "Gizli Müşteri Servisi" adıyla hizmet içi denetim gerçekleştirmektedir.

Bu uygulama ile tüm iskele, terminal, şehirhatları gemileri ve iç hatta çalışan denizotobüsleri özel seçilen denetçiler tarafından denetlenmektedir. Personelin kurum kültürü kriterleri doğrultusunda yolcuyla yüzyüze iletişim, hizmet kalitesi, genel temizlik kuralları, kurumsal duyurular, ışıklandırma, sigara yasağına uyulması, iskele verilmeden atlayan yolcuların uyarılması, sefer saatlerine uyulması ve kılık-kıyafet gibi kapsamlı bir çok konu gizli müşteri tekniği ile test edilmektedir. Haziran 2005 – Mart 2006 arasındaki 10 aylık dilimde, gizli müşteri araştırmalarının yüzde 12 oranında çağrı hattı problemleri, yüzde 10 oranında sefer saatlerinde düzen sağlama, yüzde 8 oranında web rezervasyon ve satış konularında çözüme katkı sağladığı ölçümlenmiştir.²⁰⁴

²⁰² Karagüllü, **age**, 95.

²⁰³ Burcu Özçelik, "Emekli de Öğrenci de Gizli Müşteri Olabiliyor", **Hürriyet İK**, 13.08.2006, 27.

²⁰⁴ "İdo'da Gizli Görev", http://www.silivriweb.com/haberler/haber_2401.htm [28.06.2007].

2007 yılını "kalite yılı" ilan eden Türk Hava Yolları (THY) da, hizmet kalitesini daha da yükseğe taşımak amacıyla "gizli müşteri" ve "fahri gözlemci" projelerini yürürlüğe koymuştur. Kurum, bu projeleri müşterilerinin beklentilerini doğru algılayabilmek ve yolcularına sunduğu hizmetteki kaliteyi artırmak amacıyla yürütmektedir.²⁰⁵

4.1.2.4. Gizli Müşteri Araştırması Süreci

Bir gizli müşteri araştırmasının 4 ana adımı bulunmaktadır. Bunlar:²⁰⁶

- 1) Proje Kapsamının Belirlenmesi
- 2) Değerlendirme Formlarının ve Senaryolarının Hazırlanması
- 3) Gizli Müşterilerin Yönlendirilmesi
- 4) Raporlama

4.1.2.4.1. Proje Kapsamının Belirlenmesi

Gizli Müşteri Çalışmasına başlarken öncelikle proje kapsamı belirlenir.

- Firma neyi öğrenmek istemektedir?
- Firma çalışanlarından ne beklemektedir?
- Firmanın güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
- Firmanın müşterilerinin önem verdiği konular nelerdir?

Bu soruların cevabı projenin kapsamını oluşturmaktadır.

Yapılması düşünülen gizli müşteri araştırmasının kapsamı hakkında karar verilirken aşağıdaki detayları göz önünde bulundurulmalıdır:

²⁰⁵ Mehmet Aytekin, "Müşterim Her Şeyim"

<http://www.thy.com/tr-TR/corporate/skylife/article.aspx?mkl=226> [28.06.2007]

²⁰⁶ Uyar, *age*, [20.06.2007].

- Daha önce yapılan çalışmalar sonucunda başlanılan ve/ya tamamlanılan aksiyonlar
- Çalışanlardan beklentiler
- Sektörde müşterinin önem verdiği konular
- Çalışanların aldığı eğitim
- Şirket kuralları (müşteriye yaklaşım adına)

Bu aşamada yapılması gereken çalışmalardan birisi de çalışmanın sıklığına karar vermektedir. Gizli Müşteri Araştırmaları belli periyotlarda tekrarlanmalı ve gelişim süreci izlenmelidir. Gizli müşteri araştırmasının uygulanma sıklığı sektörlere göre farklılık göstermektedir.²⁰⁷

4.1.2.4.2. Değerlendirme Formlarının ve Senaryolarının Hazırlanması

Bir Gizli Müşteri araştırmasının en önemli adımlarından birisi “Soru Formlarının Tasarımı” sürecidir. Gizli müşterilerin profili, oluşturulacak raporun kalitesi, elde edilecek verilerin kullanılabilirliği hep bu tasarım aşamasına bağlı olduğundan bu çalışmayı başlatmak isteyen firmaların da en çok önem vermeleri gereken konulardan birisi bu olmalıdır.

Ülkemizde gizli müşteri soru formları ile ilgili iki yöntem sıklıkla kullanılmaktadır. Bunlardan birisi firmanın içinde bulunduğu sektörde daha önce kullanılmış olan bir soru formunu (ya da proje tasarımını) bu firmaya uyarlamaktır. Yurt dışında kullanılan formlar, rakiplerin kullandığı formlar ya da araştırmayı yapacak olan firmanın tecrübesi bu yöntemde referanstır. Bu yöntem, gizli müşteri araştırması yapacak olan firmaya pratik ve hız sağlamaktadır. Diğer yöntem ise her firmaya özel soru formunun tasarlanması ve çalışma planının hazırlanmasıdır. Bunun için, bu araştırmayı gerçekleştirecek olan ekip ile (bir araştırma firması ya da firmanın içinde oluşturulacak proje ekibi) araştırılacak olan süreçlerin sorumluları bir veya birkaç toplantı yaparak ilgili süreçleri tartışmalı ve soru formları ile çalışma planını buna göre tasarlamalıdır. Kullanılacak soru formları oluşturulurken ilgili süreçlerden sorumlu herkesin görüşü alınmalıdır.²⁰⁸

²⁰⁷ “Gizli Müşteri Araştırmaları”, http://www.plusvalue.net/Gizli_Musteri/?&step=1 [28.06.2007].

²⁰⁸ İsmail Can Tortöp, “Gizli Müşteri Çalışmalarında Soru Formlarının Tasarımı”, <http://www.plusvalue.net/Makaleler/41/> [05.06.2007].

Denetim formlarını hazırlarken şu kriterlere dikkat edilmelidir:²⁰⁹

- Çalışanların aldığı eğitimler ve bu eğitimler sonucunda kendilerinden hayata geçirmeleri beklenen davranışlar
- Müşteriye hizmet sunma adına firma tarafından koyulan kurallar ve geçmiş müşteri şikayetleri
- Mağaza düzeni ile ilgili olarak firma tarafından koyulan kurallar ve geçmiş müşteri şikayetleri
- Sektöre ait genel satış ilkeleri
- Firmanın benimsediği satış stratejisi

Senaryolar hazırlanırken öncelikle firmanın genel fotoğrafının çekilmesi önemlidir. Bu sebeple ilk yapılan çalışmalarda genellikle gizli müşterileri hizmet sunum aşamasını ana hatları ile incelemeleri beklenir. Daha sonraki çalışmalarda ise bir önceki çalışmalar sonucunda elde edilen veriler ışığında problem tespit edilmiş süreçler, mağaza bölümleri veya çalışanlar üzerine yoğunlaşan senaryolar oluşturulabilir.

Bu yöntemin avantajları:²¹⁰

- Kuruma özel oluşturulmuş soru formları kurum ile ilgili daha iyi bilgiler verir
- Rakipler tarafından kopyalanması daha zordur, kopyalansa bile kurumdan başkasının çok işine yaramaz.
- İhtiyaçlara özel raporların tasarlanmasına olanak verir.
- Yapılacak revizyonlar ile ilerideki çalışmalar mükemmelleşir.
- Eğitim planlarının ve performans değerlendirmelerinin daha etkin yapılmasını sağlar.

4.1.2.4.3. Gizli Müşterilerin Yönlendirilmesi

Gizli müşteri araştırmasının en önemli gerekliliklerinden birisi geniş ve uygun gizli müşteri ağıdır. Çalışma kapsamında kullanılan gizli müşteriler projenin

²⁰⁹ “Gizli Müşteri Araştırmaları”, http://www.plusvalue.net/Gizli_Musteri/?&step=2 [28.06.2007].

²¹⁰ Tortöp, “Gizli Müşteri Çalışmalarında Soru Formlarının Tasarımı”, [05.06.2007].

gerekliliklerine uygun profilde olmalıdır. Gizli müşteriler seçilirken soysal statüleri, gelir seviyeleri, yaşam standartları vb. kriterler göz önünde bulundurulmalıdır.

Gizli müşterilerin denetim formundaki her soru için ortak bir algıya sahip olması önemlidir. Bu sebeple gizli müşterilere oryantasyon çalışması uygulanarak soru formundaki her kriter için birbirleri ve formu hazırlayanlar ile aynı düşünceye sahip olmaları sağlanmalıdır. Bu aşamada ortaya çıkacak bir problem çalışmanın sonuçlarının kalitesi açısından sorun oluşturacaktır. Gizli müşterilere verilecek oryantasyon çalışması için çeşitli yöntemler kullanılabilir. En çok tercih edilen yöntemlerden birisi gizli müşterilere birebir eğitim vermektir. Ayrıca, kişilere sunulan eğitim dokümanları ile de oryantasyon sağlanabilir. Oryantasyon çalışması içeriğinde gizli müşteri kavramının ne olduğu, araştırmanın nasıl yapıldığı, mevcut projenin uygulanacağı sektör ile ilgili genel satış ilkeleri ve denetim formundaki soruların tam olarak ne kastettiği yer almalıdır.²¹¹

4.1.2.4.4. Raporlama

Gizli müşteriler kendilerine verilen değerlendirme formunu doldurduktan sonra bu formlar belirlenen kriterlere göre raporlanıp firmaya sunulur. Kriterler çalışmayı yapan ve yaptıran firmaya göre değişir. Raporlama da genel olarak:

- Genel Değerlendirme
- Şube/bayi bazında değerlendirme
- Kriterler bazında değerlendirme
- Şube/bayiler arası değerlendirme yer alır.²¹²

Kontrollerin sonucunda, raporlama aşağıdaki formatta işletme yönetimine sunulmaktadır.²¹³

²¹¹ “Gizli Müşteri Araştırmaları”, http://www.plusvalue.net/Gizli_Musteri/?&step=3 [28.06.2007].

²¹² Uyar, **age**, [20.06.2007].

²¹³ “Gizli Müşteri Denetim Danışmanlığı Hizmetleri”, <http://www.indusdanismanlik.com/index.asp?ID=34> [20.06.2007].

- İşletmelerde gerçekleştirilen kontrollere ait formlar,
- Formlarda yer alan konular haricinde denetmen tarafından ek olarak gerçekleştirilen gözlemlere ilişkin kayıtlar,
- Genel, işletme, departman veya kriter bazında mevcut durumun analiz edildiği ve zayıf-güçlü yönlerin belirlendiği ve gelişme fırsat alanları hakkında yorumları da içeren kesinleşmiş değerlendirme raporu.

Burada önemli olan unsur denetçi firmanın objektif bir şekilde olumlu ve olumsuz gözlemlerini sabit bilgi ve belgelere dayandırarak gözlemlemesidir. Bu raporlama sonucunda şirket raporları ilgili departmanlara dağıtılabilir ve dikkat edilmesi gereken konuları hatırlatabilir. Bu çalışma standart personel performans değerlendirme süreci için çok faydalı bir kaynak olmaktadır.²¹⁴

4.1.2.5. Gizli Müşteri Araştırmalarının Genel İlke ve Kuralları

Hizmet kalitesini arttırmak amacıyla kurulmuş ve çalışan dünya çapında en büyük ticari kuruluş olan MSPA'nın amacı, gizli müşteri sektöründe verilen hizmetin iyileştirilmesi ve mükemmelleştirilmesidir. Birliğin temel amacı mevcut standartların korunmasını sağlamaktır. Gizli Müşteri hizmetlerinin kullanımını teşvik etmek, değerini ve itibarını artırmak için hem iş çevreleri, hem de genel kamuoyunun bu hizmetler hakkında doğru bilgilendirilmesi ve geçerli yasa, yönetmelik ve kurullarla uyum içinde olunması önem taşımaktadır.

MSPA tarafından belirlenen ve MSPA'ye bağlı çalışan tüm araştırma şirketlerinin uymakta ve uygulamakta olduğu ilkeler ve kurullar EK-1 de sıralanmıştır. MSPA kuralları, uygulamalarda zorunluluklara işaret ediyorsa, bu kurullar üyeler için bağlayıcı nitelik taşımaktadır. Bu kurallara uymayan üyeler hakkında, gerekli görüldüğü takdirde, MSPA Europe üyeliğinden çıkarılmaya varan disiplin işlemi uygulanabilir. Üyelerin belirli durumlarda nasıl davranabileceklerini belirten öneriler ise sadece tavsiye niteliğindedir.²¹⁵

²¹⁴ “Gizli Denetim”, <http://www.mungan.com.tr/denetim.asp> [28.06.2007].

²¹⁵ “MSPA Europe Gizli Müşteri Kuralları”, <http://www.tr-trio.com/tr/rehber.asp> [20.06.2007].

4.1.2.6. Gizli Müşteri Araştırmaları ve Çalışan Performansı

Gizli müşteri araştırmasının bir firmada başlayacağını duyurulması bile çalışan performansında önemli artışlara sebep olmaktadır. Çalışanlara, gizli müşteri araştırmasında hangi kriterlere dikkat edileceği de önceden duyurulmalıdır. Böylece çalışanlara nelere dikkat etmeleri gerektiği hatırlatılacak ve aslında eğitimlerde almış oldukları bilgiler tazeleneyecektir. Çalışmanın duyurulması ile çalışanlar tüm müşterilere sanki gizli müşteriymişler gibi aynı üstün hizmeti sunmaya çalışacaklarından bu müşteri memnuniyetine de olumlu etki yapacaktır.

Çalışma sonuçları çalışanlarla mutlaka paylaşılmalıdır. Hatta bu çalışmaların sonuçları performans değerlendirilmelerinde kullanılabileceği için çalışanların da bu sonuçları görmesi gerekmektedir. Yine çalışma sonrasında müşteriye sunulan hizmetin kalitesine göre satış danışmanları ve şube/mağazalar kendi aralarında kıyaslanabilir. Böylece firma genelinde güzel ve pozitif bir rekabet başlatılabilir.

Gizli müşteri çalışmasını sonuçlarına göre başarılı performans mutlaka ödüllendirilmeli, desteklenmeli ve örnek gösterilmelidir. Ancak başarısız performanslarda ceza uygulamak yerine yapılması gereken öncelikle bu performansın nedenlerini araştırarak gerekli eğitim ve süreç yapılandırması çalışmalarının başlatılmasıdır. Kaldı ki gizli müşteri çalışmalarının uluslararası bir kuruluş olan MSPA tarafından belirlenen etik kodları gereği çalışma sonuçları cezalandırma amaçlı kullanılamaz.²¹⁶

4.2. Satış Temsilcilerinin Performans Değerlendirmesinde Gizli Müşteri Araştırmalarının Kullanımına Dair Bir Uygulama

4.2.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın amacı, hızlı tüketim malları sektöründe hizmet göstermekte olan bir firmanın Satış Departmanı bünyesinde, kişisel satış ile görevlendirilmiş, sahada

²¹⁶ “Gizli Müşteri Araştırmaları”,
<http://www.pazarlamadunyasi.com/Desktopdefault.aspx?tabid=183&ItemId=2&Rtabid=38>
[20.06.2007].

alışan şatış temsilcileri için uygulanmakta olan performans sisteminin yapısının ve özelliklerinin incelenmesidir.

Bu amaçla, firmanın Satış Departmanından sorumlu İnsan Kaynakları yöneticileri ile görüşülerek detaylı bir araştırma yapılmıştır. Uygulamayla ilgili açıklamalarda firmanın talep etmiş olduğu gizlilik ilkesi gereğince firma, gerçek tüzel kimliği yerine XYZ firması olarak adlandırılacaktır. Araştırma sonucunda XYZ firmasının sahada çalışan satış temsilcileri için uygulamakta olduğu performans değerlendirme yöntemi hakkında toplanan bilgiler bir uygulama rneği dahilinde detaylı olarak aktarılmıştır.

4.2.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu alışma, firmanın performans değerlendirme yöntemi hakkında ayrıntılı ve derinlemesine bilgi toplamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın tasarımı aşamasında, firmanın uzun süredir performans değerlendirmede ‘‘Gizli Müşteri Araştırmaları’’nı kullanmasının süreçlere ilişkin detaylı bilgileri bünyesinde barındıracağı düşüncesi ile örnek olay yöntemi kullanılmış ve firmanın kullandığı performans değerleme tekniğine ilişkin proses bu yöntemle tümüyle irdelenmiştir.

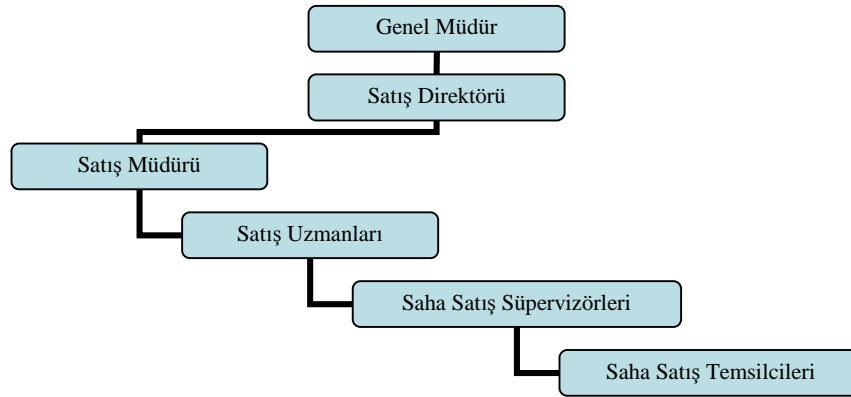
4.2.3. XYZ Firması Hakkında Kurumsal Bilgiler

1837 yılında Amerika’da kurulmuş olan XYZ şirketi, 80 ülkede 98,000 çalışanı ile hızlı tüketim malları sektöründe faaliyet göstermektedir. Toplam 17 milyar dolarlık 17 adet marka portföyü ile 140 ülkede dünya tüketicilerinin yaşamlarını iyileştirmeye çalışmaktadır.

Bu araştırma, XYZ şirketinin Türkiye Genel Merkezinde uygulanmıştır. XYZ Türkiye, Türkiye’deki faaliyetlerine 1987 yılında başka bir yerel A.ř ile ortaklık kurarak başlamıştır. 1999 yılında ortaklık hisselerinin tümü XYZ Company (ABD)’ye geçmiştir. 2004 yılında yeni bir satış ve dağıtım şirketi kuran XYZ Türkiye, ilk günden itibaren sürekli gelişmiş ve bugün ülkenin en büyük deterjan, temizlik ürünleri, güzellik ve bakım ürünleri ve kağıt ürünleri üreticilerinden biri durumuna gelmiştir.

XYZ Türkiye, yönetim etkinliklerini merkez ofisten, üretim faaliyetlerini ise üretim tesislerinden yürütmektedir. XYZ Türkiye’de Yönetim, Pazarlama, Satış, Müşteri İş Geliştirme, Finans, Üretim, Bilgi ve Karar Çözümleri, Dış İlişkiler ve İnsan Kaynakları departmanlarında çalışan 650’den fazla çalışana sahiptir. Tüm departmanlar, tüketiciyi her şeyden üstün tutarak ve daha kaliteli ürünler pazarlayarak firmanın daha da gelişmesini amaç edinmişlerdir.

Firmanın satış departmanının başında Satış Direktörü görev almaktadır ve direkt olarak Genel Müdüre raporlamaktadır. Satış Müdürü, merkez ofiste ve tüm Türkiye’deki bölge müdürlüklerinde görev yapmakta olan satış uzmanlarını yönetmektedir. Satış uzmanları kendi görev alanları ve konuları dahilinde çalışan saha satış temsilcileri ve onların süpervizörlerinin çalışmalarından sorumlu durumdadır.



Şekil 4.1: XYZ Türkiye Firmasında Satış Departmanının Yapılanması

4.2.4. Saha Satış Temsilcileri

XYZ faaliyette bulunduğu her güzellik ve bakım kategorisi için zincir mağazalarda görevlendirilmek üzere bir mağazaiçi satış takımı kurmuştur. Bu takımlar “dedike takımlar” olarak adlandırılmaktadır. Örneğin şampuan kategorisi için “saç bakım danışmanları dedike takımı”, ağız bakım kategorisi için “ağız bakım danışmanları dedike takımı”, bebek bakım kategorisi için ise “bebek bakım danışmanları dedike takımı”na sahiptir. Söz konusu dedike takımlarda firma tarafından görevlendirilmiş olan saha satış temsilcileri görev almaktadır.

Bu araştırma saç bakım kategorisinde hizmet göstermekte olan “saç bakım danışmanları dedike takımı” üyeleri olan satış temsilcileri baz alınarak hazırlanmıştır. Bu nedenle araştırmanın geri kalan kısmında “satış temsilcisi” söylemi yerine “saç bakım danışmanı” söylemi de kullanılabilir.

Saç Bakım Danışmanlarının performans değerlendirme sisteminden bahsetmeden önce genel olarak saha satış temsilcilerinin görev tanımları, günlük iş akışları ve spesifik olarak Saç Bakım Danışmanları Dedike Takımı'nın çalışma alanları ve yöntemleri konusunda bilgi verilecektir.

4.2.4.1. Saha Satış Temsilcilerinin Görev Tanımları

- 1- Satış temsilcileri görevini yerine getirmek için firma tarafından belirlenmiş olan mağazalarda ürünlerin tanıtımını yapmak üzere hazır bulunurlar.
- 2- Satış temsilcileri firma tarafından önceden belirlenmiş olan gün ve saatlerde mağazalarda bulunurlar.
- 3- Öncelikle mağazada satışından sorumlu oldukları ürünlerin bulunduğu rafları kontrol ederler; herhangi bir eksiklik ya da sorun tespit edildiğinde firma süpervizörüne haber verirler.
- 4- Firma tarafında her ay belirlenen “ayın ürünü”nün tanıtımını yapar, tüketicileri o ürünü almaya teşvik ederler.
- 5- Firma tarafından talep edilen zamanlarda mağazaiçi aktivitelerinin yürütülmesinden sorumludurlar. Mağazaiçi aktivitelerde kendilerine teslim edilen tanıtım standının kurulması, tüketicilerin aktivite ile ilgili haberdar edilmesi ve kriterlere uygun tüketicilere hediye verilmesi işini üstlenirler.
- 6- Tüketicilerin ürünler hakkındaki sorularını bildikleri ölçüde yanıtlar ve gerektiğinde XYZ firmasının Tüketici Danışma Hattına yönlendirirler.

4.2.4.2. Saha Satış Temsilcilerinin Günlük İş Akışları

- 1- Görevlerine başlamadan önce giyimlerine ve genel görünümüne gerekli özeni gösterirler.

- 2- Kendilerine firma tarafından tedarik edilmiş olan kıyafetlerini giymek zorundadırlar. Pastel tonda makyaj yapmak ve saçlarının bakımlı görünmesini sağlamak ile yükümlüdürler.
- 3- Görev yaptıkları mağazalara giriş saatinden en az 10 dakika önce gelip mağazada çalışan elemanların giriş çıkış saatlerinin kontrol edildiği deftere giriş saattlerini yazıp imzalarlar.
- 4- Mağaza yetkilileri ile görüşükten sonra işe başlarlar.
- 5- Rafların genel görünümü ve düzeni için gerekli itinaı gösterirler.
- 6- Ön yüzü bozulmuş olan ürünleri gün içerisinde düzeltirler.
- 7- Rakip firma ürünlerinin üstünlük sağlayıcı girişimlerini derhal süpervizörlerine bildirirler.
- 8- Müşteri şikayetleri ile ilgili bir sorun yaşandığında şikayet sahibinin adını, soyadını ve telefon numarasını alarak yetkililerin ilgili konuda kendilerine döneceklerini bildiri ve şikayetleri en kısa sürede süpervizörlerine iletirler.
- 9- Tüketicilere gerek promosyonlu ürünleri tanıtarak gerekse ürünlerin üstün yönlerini ön plana çıkararak tüketiciyi o ürünü almaya teşvik eder, tüketicileri ürünlerle ilgili bilgilendirirler.
- 10- Günlük yapılması gereken mağazaiçi fiyat, rakip ürün faaliyeti gibi raporları hazırlayarak ilgililere iletirler.

4.2.5. Saç Bakım Danışmanları Dedike Takımı

Saç Bakım Danışmanları Dedike Takımının çalışmasındaki ana neden zincir mağazalarda alışveriş eden saç bakım kategorisi tüketicisini raf önünde yakalamak ve bu tüketicilere satış yapmak ve böylece firmanın satışlarını arttırmaktır. Raf önünde hizmet veren satış temsilcileri firmanın görünürlüğünü arttırmakta, rakip firmaların ürünlerine karşılık üstünlük sağlamakta, müşteri memnuniyetini arttırmakta ve müşteri sadakatine katkı sağlamaktadırlar.

Firma tarafından yapılan araştırmalar aşağıdaki iki öğretiyi ortaya koymakta ve Saç Bakım Danışmaları Dedike Takımı'nın varoluşunu desteklemektedir:

- 1- Güzellik ve bakım kategorisi için tüketiciyi raf önünde yakalamak önemlidir.
- 2- Mağazaiçi satış temsilcileri güzellik ve bakım kategorisi için en etkili iletişim aracıdır.

XYZ'nin Saç Bakım Danışmanları Dedike Takımı, Türkiye genelinde 11 ilde perakendecilik sektöründe hizmet veren, Carrefour, Migros, Metro vb. 52 zincir mağazada, 52 satış temsilcisi ile tüketicilere hizmet vermektedir. Tablo 3.2. Saç Bakım Danışmanlarının görev yapmakta olduğu illeri ve her ili bazında sayılarını göstermektedir. Satış temsilcileri tam zamanlı olarak haftanın 6 günü çalışmaktadırlar.

Tablo 4.2: Saç Bakım Danışmanları Dedike Takımının Bulunduğu Şehirler

Şehir	# Mağaza
İstanbul	18
İzmit	2
Bursa	3
İzmir	13
Ankara	5
Adana	2
Antalya	2
Mersin	2
Gaziantep	2
Konya	3
TOPLAM	52

4.2.6. Satış Temsilcilerinin Performans Değerlendirmesinde Gizli Müşteri Araştırmaları

XYZ firması, bünyesinde çalışan tüm saha satış temsilcilerinin çalışmalarını Gizli Müşteri Araştırmaları ile kontrol etmekte, performanslarını bu kontrollerin sonuçlarına göre belirlenmekte ve değerlendirmektedir.

XYZ firması, satış temsilcilerinin performans değerlendirmesinde kullandığı gizli müşteri araştırmalarını gerçekleştirmek üzere bir “Kontrol Ajansı” ile çalışmaktadır. XYZ firmasının çalışmakta olduğu “Kontrol Ajansı” 1998 yılında müşteri memnuniyeti odaklı çalışan işletmelere hizmet vermek amacıyla tecrübeli bir ekip tarafından kurulmuş olan bir firmadır. Müşteri memnuniyetini arttırmak ve kaliteli hizmet sürekliliğini sağlamak konusunda projeler üreten şirket, profesyonel Gizli Müşteri araştırmaları yapmakta ve gerçek müşterilerle hizmet kalitesini ölçmektedir. “Kontrol Ajansı” gizli müşteri araştırmaları konusunda 34 yıldır tüm dünyada hizmet sunan Shop’ncheck Worldwide/Amerika’nın Türkiye partner’idir. Gizli müşterilerin seçiminden soru formu oluşturulması, projenin planlanmasından uygulamasına kadar geçen her kademe tamamen Shop’ncheck’in belirlediği kalite standartlarına bağlı kalınarak yapılmaktadır.

4.2.6.1. Gizli Müşteri Araştırmasının Amacı

Gizli Müşteri Araştırmasının amacı; çeşitli illerde görev alan satış temsilcilerinin, tanımlanan görev ve çalışma kriterlerine bağlı görev yapıp yapmadığının kontrol edilmesidir.

Gizli müşteri araştırmaları ile firma tarafından önceden belirlenmiş olan standartlar çerçevesinde satış temsilcilerinin

- belirlenen noktalarda aktiviteyi yürütüp yürütmediği,
- belirlenen mekanik altında doğru olarak tüketiciyle iletişim kurup kurmadığı ve
- alışmalarının standartlar çerçevesinde gerekleşiş, gerekleşişmediği

kontrol edilmektedir.

4.2.6.2. Gizli Müşteri Profili

Kontrol Ajansına bağlı Türkiye çapında yayılmış 5000 adet muhtelif yaş ve meslek gruplarından gerçek müşteriler tarafından ziyaretler yapılmaktadır. Kontrol ajansının portföyünde kayıtlı gizli müşteriler XYZ firmasının tercih ettiği yaş, meslek, eğitim durumu ve gelir grubuna göre filtrelenerek seğilmektedir.

Kontrol Ajansının XYZ'nin satış temsilcilerini kontrol ederken kullanmakta olduğu Gizli Müşterilerin profili aşağıdaki şekildedir:

- Ev hanımı ve/veya emekli ve/veya ek gelir isteyen çalışanlar
- En az ortaokul mezunu
- 30 - 45 yaş arası kadın
- Algılama ve iletişim yeteneği yüksek

Kontrol ajansı kullanacağı gizli müşterilerin bu profile uygun olması için gerekli çalışmaların yapılmasından, seçme ve eleme süreçlerinin tamamlanmasından sorumlu durumdadır.

4.2.6.3. Gizli Müşteri Araştırmaları Uygulama Süreci

Saç Bakım Danışmanları Dedike Takımının üyeleri olan satış temsilcilerinin görev yaptığı her ilde ve mağazada tüm elemanlar belirli bir periyotta kontrol edilerek bilgi toplama aşaması gerçekleştirilmektedir. Tüm satış temsilcileri onbeş günde bir gizli müşteriler ile kontrol edilmektedir. Böylece her ayın sonunda her bir mağazada görevli satış temsilcisinin iki kere kontrolü sağlanmış olmaktadır.

Gizli müşteri ziyaretleri esnasında uygulanacak senaryo ve yapılacak gözlemlere ait tüm detayları içeren bir soru formu hazırlanmaktadır. Gizli müşteriler uygulanacak senaryo ve üstlendikleri rol konusunda Kontrol Ajansı tarafından eğitilmektedirler. Çalışma süresince kontrol edilecek mağazalardaki satış temsilcileri ilk olarak uzaktan izlenmekte, daha sonra yüzyüze görüşmelerle görevli satış temsilcisi ile temas kurulmakta ve EK-2'deki soru formu kullanılarak bilgi toplama süreci tamamlanmaktadır.

Uzaktan izleme süresince Gizli Müşteriler'in bir süre sonra deşifre olmaması, danışman ekip çalışanları tarafından tanınmaması için nokta ziyaretlerinin belli bir rotasyon planında düzenlenmesi gerekmektedir. Bu rotasyon planına göre; her bir kontrol elemanı ancak üç ayda bir aynı mağazayı ziyaret edip gizli müşteri kontrolünü gerçekleştirebilmektedir. Hangi gizli müşterinin ziyareti hangi gün ve

saat diliminde gerçekleştireceği satış temsilcilerinin görev saatlerine uygun olarak kontrol ajansı tarafından belirlenmektedir.

4.2.6.4. Saha Satış Temsilcilerinin Performans Kriterleri

Gizli müşteriler tarafından, satış temsilcilerinin sahada ziyaret edilmesi yoluyla doldurulan soru formları neticesinde, satış temsilcilerinin performansları aşağıdaki 5 ana kriter ve bu kriterlere bağlı alt kriterler göz önünde bulundurularak değerlendirilmektedir:

1- İlk İzlenim

- a- Temiz ve iyi görünümlü olmak
- b- Beyaz gömlek / Lacivert kumaş pantolon giymek
- c- Yaka kartı / İsimlik takmak
- d- Güleryüzlü olmak

2- Proaktivite (Tüketiciye Yaklaşım)

Tüketiciyle aktif bağlantı kurulması / raf önüne gelen her tüketici ile ilgilenilmesi

3- Tüketiciye Kalite Yaklaşım

- a- Merhaba / Hoşgeldiniz denmesi
- b- Tüketicinin saçı ile ilgili soru sorulması, saçının cinsinin belirlenmesi
- c- Tüketicinin ihtiyacının anlaşılmaya çalışılması
- d- Tanıtılan ürünün raftan çıkartılıp gösterilmesi

4- Ürün Bilgisi

- a- Ürün tanıtımı için tüketiciye verilmesi gereken bilgilerin kullanılması
- b- Saç kremi önerilmesi

5- Genel Kanı

İlk 4 kriterin değerlendirilmesi sonucunda gizli müşterinin satış temsilcisi ile ilgili genel görüşü de performans değerlendirmesinde önem kazanmaktadır:

- a- Tüketiciye karşı kibar ve ilgili olunması
- b- Tüketici üzerinde saç bakımı konusunda uzman bir kanı bırakılması

Performans kriterleri, 3 ayda bir düzenlenmekte olan toplantılarda hem sözlü hem de yazılı olarak satış temsilcileri ile paylaşılmaktadır. Bu toplantılarda, ilgili performans kriterlerinin hem satış işindeki öneminden ve iş sonuçlarına yansımalarından hem de satış temsilcilerinin kendi performans değerlendirmelerindeki yeri ve öneminden bahsedilmektedir.

4.2.6.5. Gizli Müşteri Araştırmasının Raporlanması

Her bir gizli müşteri ziyaretinin bitmesini müteakip Kontrol Ajansı tarafından haftalık soru formları firmaya ulaştırılmaktadır. Soru formlarında herhangi bir analiz söz konusu değildir. Gizli müşteriler tarafından ziyaretleri ile ilgili olarak doldurulmuş değerlendirme formları (EK-3) üzerlerinde herhangi bir işlem yapılmadan dijital ortama aktarılmakta ve bu şekilde firmaya sıcak bilgi akışı sağlanmaktadır.

Haftalık formlardaki değerlendirmeler doğrultusunda aylık toplu raporlar hazırlanmaktadır. Ay sonunda, Kontrol Ajansı tarafından hazırlanmakta ve XYZ firmasına sunulmakta olan raporlarda, her bir satış temsilcisi, belirlenmiş olan performans kriterlerinde değerlendirilmekte; tespit edilen eksiklikler veya geliştirilmesi gereken konular muhtelif analizler doğrultusunda hazırlanarak sunulmaktadır. Durum değerlendirmesi yapılabilmesi için tablolar ve grafiksel analizler, XYZ firmasında Satış Departmanından sorumlu İnsan Kaynakları yöneticisine aylık toplu raporlar halinde elektronik posta vasıtası ile gönderilmektedir. Bu aylık raporlar satış temsilcilerinin performanslarını ortaya koymakla beraber görevlerini sağlıklı ilerletmeye ve iyileştirmeye yöneliktir. Başarılı olan veya geliştirilmesi gereken tüm kriterler detaylı olarak XYZ firmasına bu raporlar aracılığı ile bildirilmektedir.

Aylık raporlarda Saç Bakım Danışmanları Takımının

- a) Performans Kriterlerine göre Genel Performans grafikleri
- b) İller Bazında Toplu Performans Başarı Yüzdeleri
- c) Performans Kriterlerine Göre İller Bazında Performans Grafikleri
- d) Danışman Karne ve Grafikleri
- e) Performans Başarı Yüzdesine Göre Satış Temsilcileri Sıralaması

firma ile paylaşılmaktadır.

XYZ firmasının Saç Bakım Danışmanları Takımı için, Ağustos 2006 tarihinde Kontrol Ajansı tarafından hazırlanmış olan aylık raporda takımının performans

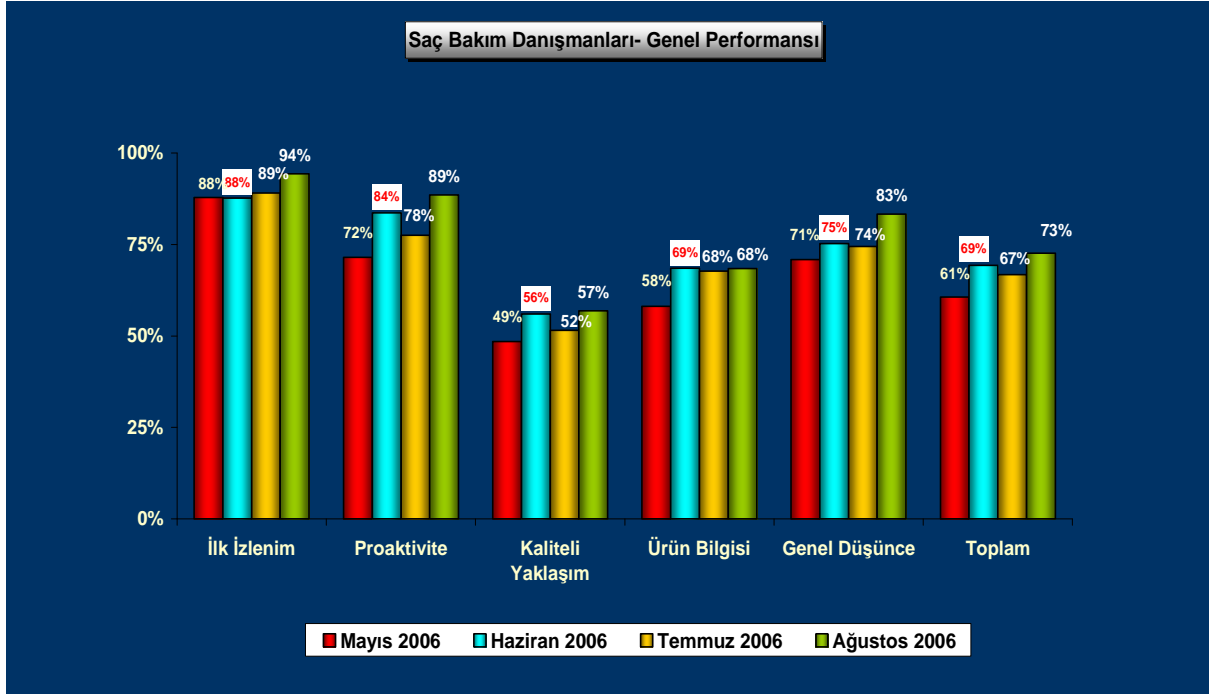
değerlendirmesine ilişkin hazırlanmış örnek tablo ve grafikler aşağıda gösterilmektedir:

a. Performans Kriterlerine göre Genel Performans Grafikleri

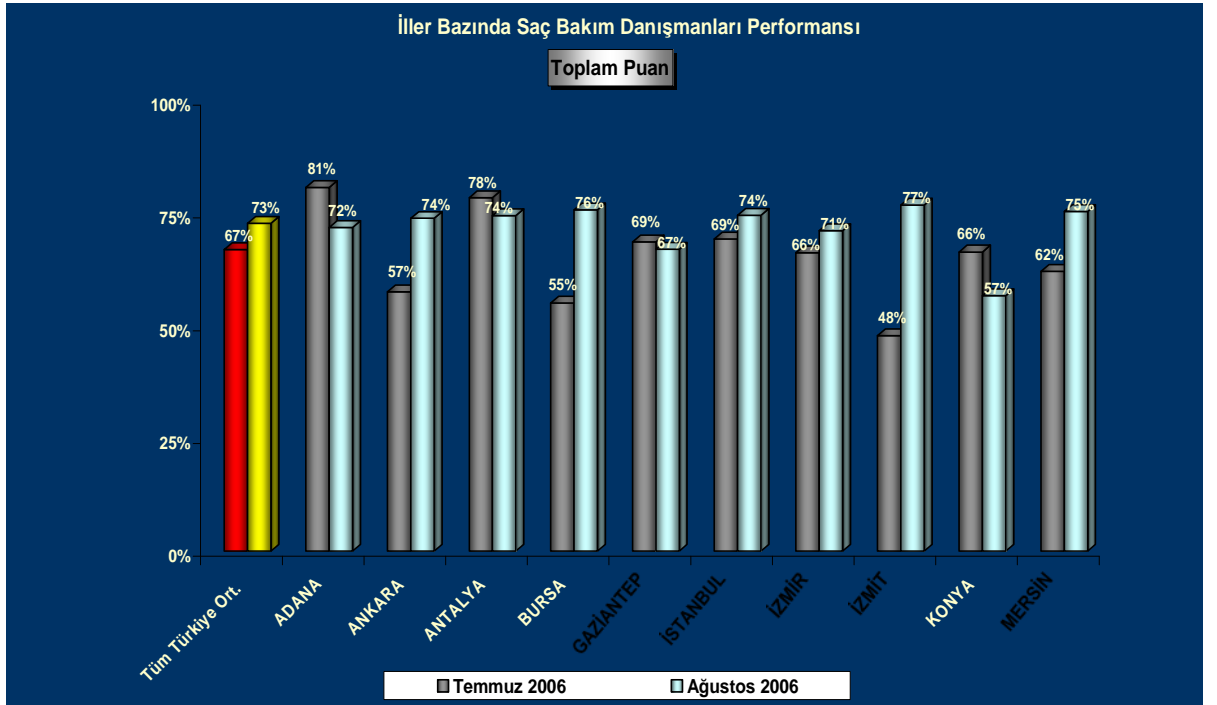
Şekil 4.2. Saç Bakım Danışmanları Takımının Performans Değerlendirme Kriterlerine göre performans yüzdelerini göstermektedir. Grafikte, takımın tüm performans kriterlerinde ortalama %73 başarı gösterdiği görülmektedir. Takım Ağustos 2006 ayında en yüksek performansı %94'lük başarı yüzdesiyle İlk İzlenim kriterinde, en düşük performansı ise %57'lik başarı yüzdesi ile Kaliteli Yaklaşım kriterinde göstermiştir. Performans yüzdelerinin 4 aylık grafikler kullanılarak göstermesindeki amaç; her bir performans kriteri için aylık gelişimin gözlemlenebilmesidir. Örneğin, bu sayede, takımın Kaliteli Yaklaşım kriterindeki başarısının Mayıs 2006 tarihinde %49 iken Ağustos 2006 tarihi itibari ile %57'e yükselmiş olduğu görülmektedir.

b. İller Bazında Toplu Performans Başarı Yüzdeleri

Şekil 4.3. Saç Bakım Danışmanları Takımının faaliyette bulunduğu her bir ilin toplu performans başarı yüzdelerini 2 aylık karşılaştırmalı olarak göstermektedir. Grafikte Adana ilinin Temmuz 2006'da %81'lik performans başarı yüzdesiyle en yüksek performanslı satış temsilcilerine sahip il iken, Ağustos 2006 da performansının düştüğü ve liderliği %77'lik performans başarı yüzdesine sahip olan İzmit iline bırakmış gözükmektedir. Yine grafikten görüldüğü üzere Konya ilinde çalışmakta olan satış temsilcilerinin performansı tüm Türkiye'deki satış temsilcileri ile kıyaslandığında düşük kalmıştır.



Şekil 4.2: Saç Bakım Danışmanları - Genel Performans

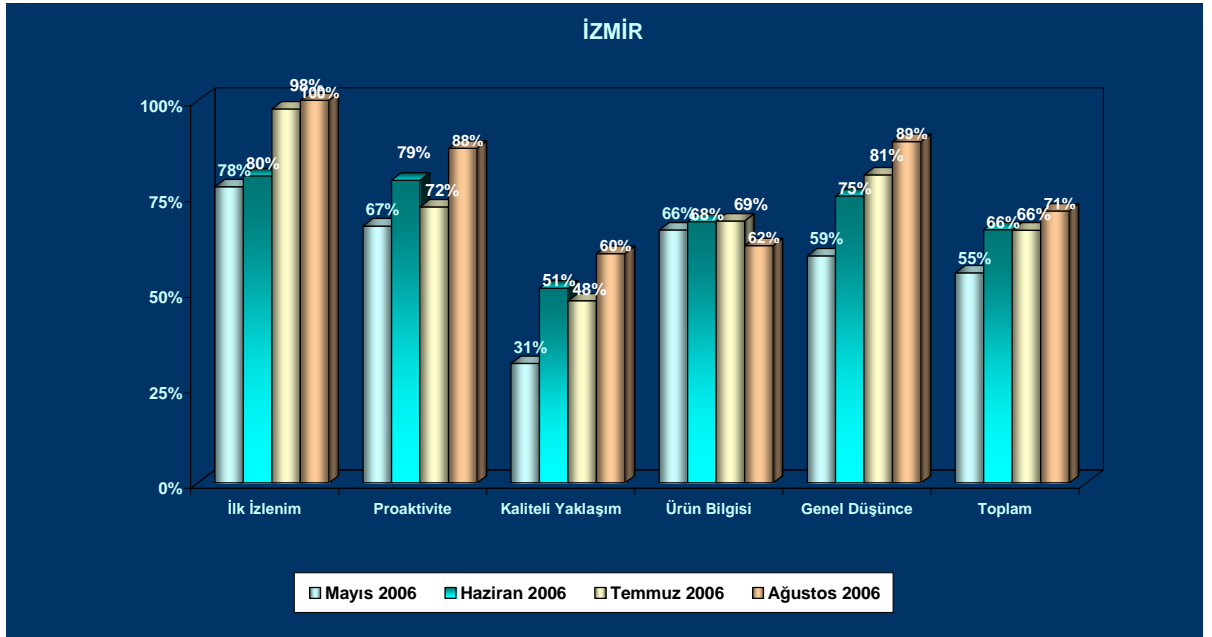


Şekil 4.3: İller Bazında Toplu Performans Başarı Yüzdeleri

c. Performans Kriterlerine Göre İller Bazında Performans Grafikleri

Aylık raporlarda Saç Bakım Danışmanları Takımının faaliyette bulunduğu her bir ilin performans sonuçlarının gözlemlenebildiği grafikler bulunmaktadır. Bu grafikler

her bir ilin Performans Kriterlerine göre performans yüzdelerini göstermektedir. Şekil 4.4. İzmir iline ait performans grafiğini göstermektedir. İlin genel performansına bakıldığında, İzmir’de çalışan satış temsilcilerinin %71’lik başarı sergiledikleri görülmektedir. Grafikten satış temsilcilerinin en yüksek performans gösterdiği kriterin İlk İzlenim kriteri, en düşük performans gösterdiği kriterin ise Kaliteli Yaklaşım kriteri olduğu görülmektedir. Aynı şekilde performans kriterlerinde başarının 4 aylık değişimi de gözlenebilmektedir.



Şekil 4.4: Performans Kriterlerine Göre İller Bazında Performans – İzmir

d. Danışman Karne ve Grafikleri

Buraya kadar bahsedilmiş olan tüm analizler Saç Bakım Danışmanları takımının genel performans değerlendirmesini ortaya koymak amacıyla yapılmış olan analizler idi. Satış Temsilcilerinin bireysel performans değerlendirmesi için Performans Karneleri ve Grafikleri hazırlanmaktadır.

Gizli müşteriler tarafından yapılan değerlendirmeler Kontrol Ajansı tarafından toplandıktan sonra, her bir satış temsilcisi için aylık değerlendirme sonuçlarını ortaya koyan bir Performans Karnesi (EK-4) hazırlanmaktadır. Performans Karneleri satış temsilcilerinin ilgili performans kriterlerindeki başarı yüzdelerini gözler önüne sermektedir. Karneler ay sonunda satış temsilcilerine ulaştırılmakta, bu

sayede satış temsilcilerinin eksik yanlarını görmeleri ve bir sonraki aya ait değerlendirmelere kadar kendilerini bu konularda yetiştirmeye çabalamaları beklenmektedir.

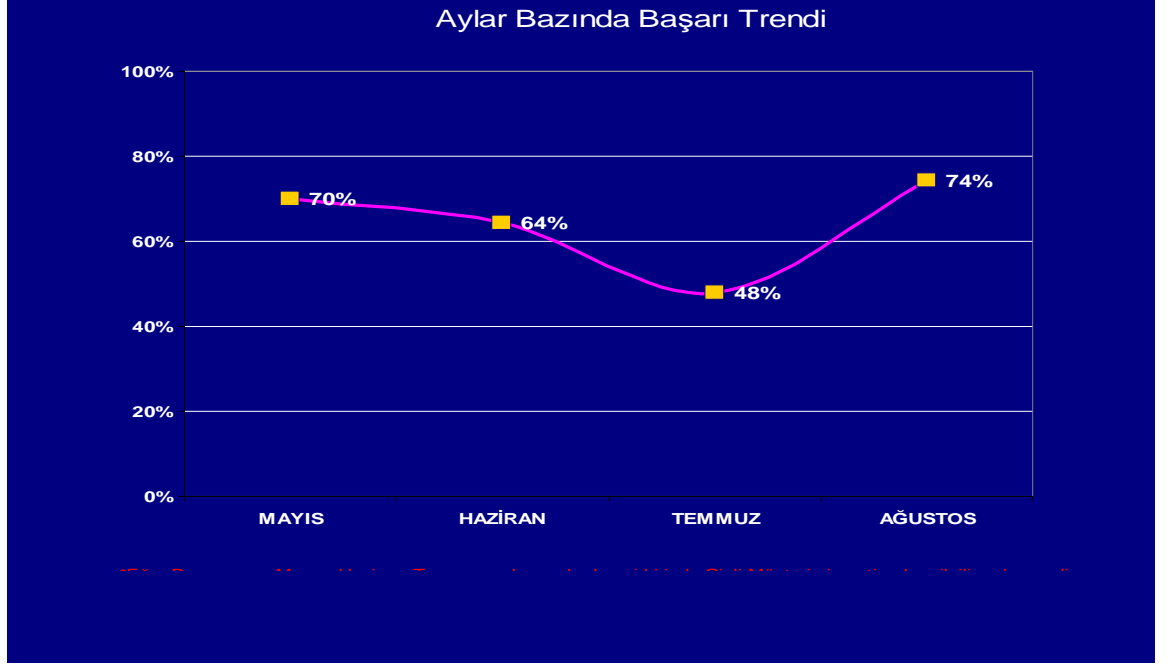
Performans karnelerinde, Saç Bakım Danışmanları Takımının toplu performans değerlendirilmesi sonucunda belirlenen Türkiye birincisi ve başarı yüzdesi ile ilgili satış temsilcisinin bulunduğu bölgenin birincisi ve başarı yüzdesi paylaşılmaktadır. Aynı zamanda ilgili satış temsilcisi tüm Türkiye'deki sıralaması ile bulunduğu bölgedeki başarı sıralamasını görebilmektedir.

Bu verilerin paylaşılması ile satış temsilcilerinin performansının artması hedeflenmektedir.

Performans karneleri baz alınarak hazırlanan Bireysel Performans Gelişim Grafikleriyle her bir satış temsilcisinin 4 aylık performans başarı değişimi takip edilebilmektedir. Şekil 4.5. de 4 aylık performans sonuçları görülen Satış Temsilcisi "X" nin Mayıs 2006 da %70'lik bir performans başarısına sahip iken, performansını Ağustos 2006'da %4'lük bir oranda yükselterek gelişim gösterdiği gözlenebilmektedir.

e. Performans Başarı Yüzdelerine göre Satış Temsilcileri Sıralaması

XYZ firması, satış temsilcilerinin performanslarını aylık raporlarda kendisine sunulan "Performans Başarı Sıralaması" ile takip etmektedir. Tablo 4.3. Ağustos 2006 ayında Tüm performans sıralamasında ilk 10 daki satış temsilcilerinin isimlerini, elde ettikleri toplam başarı yüzdesini ve performans kriterleri bazındaki başarı yüzdelerini göstermektedir.



Şekil 4.5: Bireysel Performans Gelişim Grafiği – Satış Temsilcisi “X”

Tablo 4.3: Performans Başarı Sıralaması

DANIŞMAN ADI	BÖLGE	İLK İZLENİM %	PRO	KALİTELİ YAKLAŞIM %	ÜRÜN BİLGİSİ %	GENEL DÜŞÜNCE %	TOPLAM %
			AKTİVİTE %				
FERİHA DEMİR	BURSA	90%	100%	60%	100%	100%	91%
GÜL DÖNDÜ	ADANA	100%	100%	80%	78%	100%	85%
BETÜL ÇATALYÜREK	ANKARA	100%	75%	80%	88%	75%	85%
SONGÜL ERARSLAN	ANKARA	100%	100%	60%	88%	100%	84%
PINAR HİÇYILMAZ	ANTALYA	100%	75%	60%	100%	100%	84%
NAGEHAN SOĞUKPINAR	ANKARA	70%	100%	40%	100%	100%	84%
ELİF ÇUBUKÇU	İSTANBUL AVRUPA	100%	100%	60%	81%	100%	83%
FİLİZ KARAGÖZ	İSTANBUL ANADOLU	100%	100%	80%	69%	100%	82%
ÇİĞDEM DİKME	BURSA	100%	88%	50%	88%	100%	82%
AYSUN ALTUNBAŞ	ANKARA	100%	100%	60%	81%	100%	82%

5. SONUÇ

Performans değerlendirme sistemi her organizasyonun kendi yapısına ve yapılan işlere göre uygun olarak planlanmalı ve yürütülmelidir. Doğru planlanan ve yürütülmekte olan performans değerlendirmesinde elde edilen sonuçlar, niceliksel İnsan Kaynakları Yönetiminin çeşitli sistemlerine veri sağlamakla kalmayıp, çalışanlara da kendilerinin nasıl bir performans sergiledikleri ve bu performansın işletme açısından nasıl bir çıktı ifade ettiği ile ilgili bilgi verebilmektedir.

Günümüzde satış faaliyetleri, firmanın müşteriye karşı görünen yüzü, müşteriye uzanan eli olarak pazarlama yönetiminin önemli bir fonksiyonu haline gelmiştir. Müşteri ilişkilerini yönetebilen ve değerlendirebilen firmalar günümüzde fark yaratabilmektedirler. Bu nedenle satış temsilcilerinin üzerine düşen görev çok önemlidir. Tüm bunlar gözönünde bulundurulduğunda, satış temsilcilerinin memnun etmek durumunda kaldıkları müşterilerin görüşü, onların performansının değerlendirilmesinde önem kazanmaktadır. Ve işte bu nedenle günümüz koşullarında satış temsilcilerinin performans değerlendirmesinde kullanılan en önemli yöntemlerden biri Gizli Müşteri Araştırmaları olmuştur. Böylece firmalar gerçek müşterilerin ne beklediklerini, neden memnun kalıp neden rahatsız olduklarını birinci ağızdan öğrenebilmektedirler.

Bu araştırma, Gizli Müşteri Araştırmalarını satış temsilcilerinin performans değerlendirmesinde kullanmakta olan çok uluslu bir firmanın, bu sistemi nasıl ve ne şekilde uyguladığını göstermek amacıyla yapılmıştır.

Gizli Müşteri Araştırmaları sonucunda, müşteriye sunulan hizmetin kalitesine göre satış temsilcileri kendi aralarında kıyaslanmakta, performans sonuçları karnelerle ve performans gelişimleri grafiklerle kendilerine sunulmakta ve böylelikle firma genelinde güzel ve pozitif bir rekabet ortamı da yaratılmaktadır.

Satış temsilcilerinin belirli performans kriterlerine göre değerlendiriliyor olmaları ve bu kriterlerdeki başarılarının ayrı ayrı belirtiliyor olması da hem çalışanlarının kendilerine hem de firmaya başarı için gerekli olan gelişim alanlarını açıkça göstermektedir.

Bu tip bir araştırmanın, müşteri memnuniyeti odaklı çalışan ve yoğun rekabet ortamında müşterilerinin isteklerini karşılayarak fark yaratmayı hedeflemiş olan firmalara yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca satış performans değerlendirmesinde çok az sayıda firmanın kullanmakta olduğu Gizli Müşteri Araştırması yönteminin, diğer firmalar tarafından kullanıma alınmasına da yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

Gelecekte Gizli Müşteri Araştırmaları üzerine yapılması planlanacak olan çalışmalarda, bu yöntemle performans değerlendirmesi yapmanın, çalışan performansı üzerindeki etkileri araştırılmalıdır. Gizli Müşteri Araştırmaları yapılan firmalar dahilinde, yalnızca araştırma yapıldığının duyurulması veya araştırma sonuçlarının çalışanlara duyurulması ile performansın arttırılabileceği öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abi, Reha. "Performans Yönetimine Geçiş: Cennet mi Cehennem mi?". **Kaynak Dergisi**, s.12, (2002): 5.
- Akal, Zühal. **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1992.
- Aldemir, M. Ceyhan, Alpay Ataol, Gönül Budak, **Personel Yönetimi**. İzmir: Fakülteler Kitapevi, 1996.
- Altunışık, Remzi, Şuayıp Özdemir, Ömer Torlak, **Modern Pazarlama**, 4. bs. İstanbul: Değişim Yayınları, 2006.
- Ataay, İsmail Durak. **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 166, 1985.
- Aytekin, Mehmet. "Müşterim Her Şeyim".
<http://www.thy.com/tr-TR/corporate/skylife/article.aspx?mkl=226> [28.06.2007]
- Barutçugil, İsmet. **Performans Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.
- _____. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Bayraktaroğlu, Serkan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs. Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003.
- Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım, 1997.
- _____. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2003.
- Can, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1998.
- Canman, Doğan. **Çağdaş Personel Yönetimi**. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme Enstitü Yayın No: 260, 1995.

- Cemalcılar, İlhan. **Pazarlama**. Eskişehir: Der Yayınevi, 1983.
- Dedehayır, Hande. “Performans Yönetimi Ne İşe Yarar?” **Kaynak Dergisi** s.12, (2002): 4.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 248, 1991.
- Ergin, Canan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002.
- Erkut, Müjgan. “Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri”. Yüksek Lisans Tezi, YTÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Ersen, Haldun. **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, 1. bs. (İstanbul: Alfa Yayıncılık, 1997), 113.
- Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. bs. İstanbul: Alfa Yayıncılık, 2000.
- “Gizli Denetim”. <http://www.mungan.com.tr/denetim.asp> [05.06.2007].
- “Gizli Müşteri”. <http://www.adamo.web.tr/Shadow.html> [19.06.2007].
- “Gizli Müşteri”. http://www.bilesim-int.com.tr/mystery_shopper.php [05.06.2007].
- “Gizli Müşteri Araştırmaları”.
<http://www.adspartners.com/?ContentId=21#GizliMusteriArastirmalari>
[05.06.2007].
- “Gizli Müşteri Araştırmaları”.
<http://www.bilisimgrup.com/index.php?option=content&task=view&id=581&Itemid=591> [20.06.2007].
- “Gizli Müşteri Araştırmaları”. <http://www.fgresearch.com/gizlimusteri.php>
[19.06.2007].
- “Gizli Müşteri Araştırmaları”.
<http://www.pazarlamadunyasi.com/Desktopdefault.aspx?tabid=183&ItemId=2&Rtabid=38> [20.06.2007].
- “Gizli Müşteri Araştırmaları”. http://www.plusvalue.net/Gizli_Musteri/?&step=1
[28.06.2007].
- “Gizli Müşteri Araştırmaları”. http://www.plusvalue.net/Gizli_Musteri/?&step=2
[28.06.2007].
- “Gizli Müşteri Araştırmaları”. http://www.plusvalue.net/Gizli_Musteri/?&step=3
[28.06.2007].

- “Gölge Müşteri Araştırması Projemiz”.
http://www.kalgem.com/sayfa.php?pageNum_kshaki2=1&totalRows_kshaki2=7&sk=2&kategori=55 [05.06.2007].
- “Gizli Müşteri Çalışmaları”. <http://www.tr-trio.com/tr/kalitemonitoru.asp#gizli>
[20.06.2007].
- “Gizli Müşteri Denetim Danışmanlığı Hizmetleri”.
<http://www.indusdanismanlik.com/index.asp?ID=34> [20.06.2007].
- “Gizli Müşteri Nedir?”. http://www.plusvalue.net/Gizli_Musteri/?mn=3[20.06.2007].
- “Gizli-Saklı Müşteri”.
<http://www.plusremark.com.tr/menutr/PressRoom/Basin/20031005hurriyet/default.htm> [20.05.2007].
- Gürdal, Sahavet, Ali Atıf Bir, **Satış Yönetimi**. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 956, 1997.
- Gürüz, Demet, Gaye Özdemir Yaylacı, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi** İstanbul: Mediacat Kitapları, 2004.
- “İdo’da Gizli Görev”. http://www.silivriweb.com/haberler/haber_2401.htm
[28.06.2007].
- Kader, Ayşegül İmil. “Kişisel Satışta Performans Değerlendirmesi; İlaç Sektöründe Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 1998.
- Kaptan, Zeynep. “Performans Değerlendirme ve Motivasyon”,
<http://www.insankaynakalri.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=253>
[26.08.2006].
- Karabulut, Muhittin. **Profesyonel Satıcılık ve Yönetimi**. İstanbul: Üniuersal Bilimsel Yayınları, 1998.
- Karagüllü, Eyüp. “Ajan Müşteriye Dikkat”, **Power**, No:6, (2003): 94.
- Kaynak, Tuğray. Zeki Adal, İsmail Atay, Cavide Uyargil, Ömer Sadullah, Ahmet Cevat Acar, Oya Özçelik, Gönen Dünder, Reha Uluhan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 276, 1998.
- “Kişisel Satış”. <http://www.satisveliderlik.com/kavramlar/kisisel-satis.html>
[13.02.2007].
- “Kişisel Satış Nedir?”. http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/0214/14423
[13.02.2007].

Koç, İdil Özlem. “Performans Değerlendirmesinin Ücret Yönetimi ile İlişkisi ve Uygulamaya Dair Bir Örnek”. Yüksek Lisans Tezi, Bankacılık ve Sigortacılık Enst., 2006.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 205, 1989.

Kotler, Philip. **Marketing Management**. Prentice Hall, New Jersey: 2003.

_____. **Pazarlama Yönetimi**, çev. Yaman Erdal, 2 bs. Beta Basım, İstanbul: 1984.

“MSPA Europe Gizli Müşteri Kuralları”. <http://www.tr-trio.com/tr/rehber.asp> [19.06.2007].

MSPA Mystery Shopping Providers Web Site, <http://www.mysteryshop.org/> [28.06.2007].

Mucuk, İsmet. **Pazarlama İlkeleri**. İstanbul: Der Yayınları, 1984.

Nalbant, Eser, Tuncer Özdil, Zümrüt Ecevit, **Liderlik Nitelikleri ve İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri** (İstanbul: Deniz Harp Okul Basımevi, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt-I, 1997), 21.

“Önemli Olan Müşteri Bakış Açısı”. <http://www.internationalservicecheck.com/sitehtml/index.html> [20.05.2007].

Özçelik, Burcu. “Emekli de Öğrenci de Gizli Müşteri Olabiliyor”, **Hürriyet İK**, 13.08.2006, 27.

Özden, Mehmet Cemil. “Performans Yönetimi” <http://www.mcozden.com> [18.07.2006].

Özkale, Lerzan, Selime Sezgin, Nimet Uray, Fusün Ülengin, **Pazarlama Stratejileri ve Karar Alma Mekanizmaları**. İstanbul: Cep Üniversitesi İletişim Yayınları, 1995.

Öztürk, Ümit. **Organizasyonlarda Performans Yönetimi**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2006.

Palmer, Margaret J. **Performans Değerlendirmeleri**, çev. Doğan Şahiner. İstanbul: Rota Yayınları, 1993.

“Pazarlama ve Satış Terimleri Sözlüğü”. <http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/satissozluk.htm#G-H-I-J> [19.06.2007].

“Performans Değerlendirme Sistemi”. <http://www.gap.gov.tr/Turkish/Ikaynak/performans.html> [26.08.2007]

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000.

_____. **Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelikler**. Bursa: Ezgi Kitabevi, 1997.

Savaş, A.Tuğrul. **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**. İstanbul: Çantay Kitabevi, 2005.

Soyer, Şule. "Gizli Müşteri Denetim Çalışmaları".
<http://ekonomi.nuvegroup.com/makale/gizlimustericalismalari.htm>
[20.06.2007].

Soysal, Suat. **Mağazacılık, Mükemmel Müşteri Hizmetleri ve Etkili Satış Teknikleri**, 2. bs. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996.

Şenol, Gökhan. "İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş"
http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=31&pg=m [20.10.2006]

Şireli, Aykut. Pazarlamada Satış Gücünün Yeri ve Önemi. İstanbul Üniversitesi Pazarlama Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1979.

Taşkın, Erdoğan. **Satış Yönetimi Eğitimi**. İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2001.

Taştan, Seçil. "Performans Değerlendirmesi",
<http://www.humanresourcesfocus.com/iky07.asp> [26.08.2006].

TDK Resmi Web Sitesi,
<http://www.tdk.org.tr/TDKSOZLUK/SOZBUL.ASP?kelime=performans&submit=Ara> [01.04.2006].

Tek, Ö. Baybars. **Pazarlama İlkeleri**. İstanbul: Beta Basım, 1999.

Tekin, Vasfi Nadir. **Pazarlama İlkeleri**. Seçkin Yayınevi, Ankara: 2006.

Tortöp, İsmail Can. "Gizli Müşteri Çalışmalarında Soru Formlarının Tasarımı".
<http://www.plusvalue.net/Makaleler/41/> [05.06.2007].

_____. "Müşterilerinizi Dinleyin".
<http://www.plusvalue.net/Makaleler/4/index.html> [05.06.2007].

Tutum, Cahit. **Personel Yönetimi**. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Yayın No: 149, 1976.

Uğurlu, Oya. "İş Analizi, İş Tanımları ve İş Gereklere",
http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=51&pg=ks [18.07.2006].

_____. "Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması",
http://www.isguc.org/index.php?avc=arc_view.php&ex=50&pg=ks
[18.07.2006].

Uslu, Aypar Topkara. **Kişisel Satış Teknikleri**. İstanbul: Beta Basım, 2000.

Uyar, Galip. “Gizli Müşteri Araştırmaları Üzerine”.
<http://www.plusvalue.net/Makaleler/53/> [19.06.2007].

Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No:262, 1994.

Yamamoto, Gonca Telli. **Satış ve Satış Gücü Yönetimi**. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2001.

Yüce, Payam. “360 Derece Değerlendirme”,
http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/roportaj/payam_yuce.asp
[01.01.2007].

EK-1

MSPA İLKE ve KURALLARI

1.İlkeler

1.1. Etik İlkeler

- Bir Gizli Müşteri projesinin hedefi eğitim planlarının gözden geçirilmesi, hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve buna bağlı olarak müşteri memnuniyetinin artırılması için işlemler, süreçler veya hizmet kalitesi konusunda yönetime bilgi sağlamaktır. Bu tip projeler işten çıkarma ve cezalandırmalar için tek gerekçe olarak kullanılamaz.
- Bu tip çalışmaları yürüten her firma, müşterisinin bu kurallar çerçevesinde belirlenmiş koşullardan haberdar olmasını sağlamalı, her iki taraf da bu kuralların projeye temel teşkil edeceği konusunda anlaşmaya varmalıdır.
- Çalışmanın tamamı saha çalışmasının yürütüldüğü ülkedeki yasalar çerçevesinde sürdürülmelidir.
- Sundukları hizmetin zaman zaman Gizli Müşteri çalışmalarıyla denetlenebileceği konusunda personelin bilgilendirilmesi etik bir davranış şeklidir. İdari bölümler ya da taşeron kullanan birimler, verilen hizmetin düzeyini belirlemek için bu tip projeleri kullanmak isterlerse, mukavele yapılan tarafın kullanılacak değerlendirme yöntemini anlamasını sağlamalı ve personelinin bu doğrultuda bilgilendirmelidir. Personelin haberdar edilmesi için dahili bülten ya da firmanın web sayfasında duyurma yöntemi kullanılabilir. Rakip organizasyonlar söz konusu olduğunda, bu tür teminatlar verilemez ama rakip personel ya da organizasyon Gizli Müşteri çalışmasının sonuçlarından olumsuz yönde etkilenmemelidir.
- Her çalışmanın geçerliliği, kullanılan senaryoların tasarlanmasına ve uygulanmasına bağlıdır. Senaryolar; uygun, inandırıcı, etik, pratik, Gizli Müşteriler açısından güvenli ve objektif olmalıdır.
- Gizli Müşteri çalışması geleneksel bir pazar araştırması değil, bir bilgi toplama aracıdır. Gizli Müşteri çalışmaları, personelin inisiyatifiyle yürüten bir ilişki sırasında çalışanların önceden konuşmuş olan standartlara ne derece uyduğunu değerlendirir.

1.2. Teknik İlkeler

- Senaryo, çalışmanın konusunu teşkil eden belirli bir satış ya da hizmet davranışını test etmeye uygun olarak tasarlanmalıdır. Personelin belli bir durum karşısında nasıl davranacağını öğreten bir eğitim ya da talimatlar doğrultusunda hazırlanan senaryo inandırıcı biçimde uygulandığında personelin öğretilen şekilde davranması beklenir.

Çalışma buna ne ölçüde uyulduğunu test eder.

- Senaryonun inandırıcı olması, gerçekçi olmasına bağlıdır. Bu bağlamda, söz konusu pazardaki yaygın tüketici davranışını yansıtmalı ve Gizli Müşteri tarafından ikna edici şekilde oynanabilmelidir. Gizli Müşterilere ayrıntılı bir eğitim verilmeli, Gizli Müşteriler ne fazla kurnaz ne de fazla prova yapmış gözükmelidir. Fazla karmaşık senaryolar, personelin Gizli Müşteriyi teşhis etmesine neden olabilir, bu da çalışmanın değerini tehlikeye düşürür. Senaryo, genel kural olarak, Gizli Müşteri'nin kolayca kavrayabileceği şekilde açık olmalıdır. Gizli Müşteriye detaylı bir eğitim verilerek gelecek sorularla nasıl başa çıkacağı açıklanmalı, bu şekilde oynayacağı role inandırıcılık katılmalıdır. Buna ek olarak Gizli Müşteriler gerçek müşteri profiline uygun olmalı ve oynayacakları rol ile ilgili ürün grubuna aşina olmalıdır.

Değerlendirmelerin dağılımı da inandırıcı olmalıdır. Gizli Müşteri çalışmasının yürütüldüğü saat, hafta ya da mevsim, personelle konuşma süresini ve alınacak hizmeti etkiler. Bu nedenle ziyaretlerin ve/veya telefon görüşmelerinin uygun aralıklarla ve farklı yerlerde ya da, proje yöntemi gerektirdiği koşulda (örneğin benchmarking için), aynı anda gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır.

Değerlendirme açısından pratik olmak için, basitlik, kısalık ve gerçeklere uygunluk, saha çalışmasında yaşanan tecrübelerin düzgün bir şekilde raporlanmasını sağlar. Gizli Müşterilerin, görüştükleri elemanlardan yeterince uzaklaşmaya kadar gözlemlerini akılda tutmaları gerektiği unutulmamalı, yapılacak kontrollerin uzunluğu ve karmaşıklığı bu duruma göre ayarlanmalıdır.

Hangi senaryo uygulanırsa uygulansın, Gizli Müşterilerin güvenliğini sağlamak adına, onlardan yasal olmayan davranışlarda bulunmaları veya çalışmanın yürütüldüğü bölge, maluliyet, cinsiyet, etnik köken, vb. nedenlerle onları fiziksel tehlikeye atacak bir iş yapmaları istenmemelidir. Gizli Müşterilerin, bu tip bir çalışma yürütmeleri nedeniyle kişisel güvenlikleri, kredi referansları gibi konularda olumsuz etkilenmelerini önlemek için her türlü özen gösterilmelidir.

Gizli Müşterinin doldurduğu soru formu, çoğunluğu olgulara dayalı bilgi toplamayı amaçlayan objektif sorulardan oluşmalıdır. Birincil amaç, Gizli Müşterinin ne hissettiğini görmekten ziyade, ziyaret yerinde tam olarak neler olduğunu belgelemektir. Objektif olmak, yapılan tüm değerlendirmeler arasında tutarlılık olmasını da sağlayacaktır. Bununla birlikte, Gizli Müşterinin personele duyduğu güven ve aldığı hizmetten genel tatmin düzeyi öznel değerlendirmeler de eklenebilir ve bunlar, sonuçların yorumlanmasında faydalı olabilir. Ancak tüm öznel soruların açık bir şekilde tanımlanması, çalışmayı yaptıran müşterinin de soru formunda yer alan öznel unsurların tamamından ve bunların sonuçlarından haberdar edilmesi gerekmektedir.

2. Kurallar

2.1. Firmanın Kendi Organizasyonunda Yürüttüğü Gizli Müşteri Çalışmaları

Personel İletişimi

Zorunlu Kurallar

- Tüm personel şirketin Gizli Müşteri çalışması yaptırdığını ya da yaptırmayı düşündüğünü bilmelidir.
- Bu tip araştırmaların amaçları ve elde edilecek bulguların nerelerde kullanılacağı tüm personele açıkça anlatılmalıdır. Raporlama tek tek şube ya da mağaza seviyesinde olacaksa veya bireylerin isimleri verilecek ya da bu kişiler video / ses kaydına alınacaklarsa, bu durum (İlgili ülkenin yasaları çerçevesinde) personele mutlaka bildirilmelidir.
- Personel teşvik programları, kısmen ya da tamamen yürütülecek Gizli Müşteri çalışmalarına dayandırılacaksa, bu durum açıkça belirtilmelidir.
- Bu bilgilendirme çalışanların sözleşmeleri, personel el kitapları ya da çalışanla doğrudan iletişim kurulan diğer yöntemler aracılığıyla yapılabilir. Çalışmanın tam olarak ne zaman yapılacağı, çalışma kapsamında yer alacak konuların tüm detayları ya da ne tip Gizli Müşteri kullanılacağı gibi detayların açıklanmasına gerek yoktur.

İsteğe Bağlı Ama Tavsiye Edilen Kurallar

- Personeli çalışmanın kapsayacağı konulardan / unsurlardan haberdar etmek.
- Personeli raporlama düzeninden ve iletişim kanallarından haberdar etmek.
- Personeli Gizli Müşteri işe alımından ve onlara verilen eğitimden/talimatlardan haberdar etmek.
- Asıl Gizli Müşteri çalışması başlamadan önce az sayıda yeri kapsayan bir pilot çalışma yapılacaksa, ilgili personelin bundan haberdar edilmesi önerilir. Bunun pratik olmadığı durumlarda ise, görüşülen personelin kimlik bilgileri pilot çalışma sonuçlarında açıklanmamalıdır.

Personelin Tespit Edilmesi

- Personelin gerekli şekilde bilgilendirilmiş olması ve bu bilgilerin açıklanmasının söz konusu ülke yasalarıyla çelişmemesi halinde personel isim ve kimlikleri video, ses kaydı vb. aracılığıyla ifşa edilebilir. Bu tip durumlarda sendikalardan ya da personel dernek temsilcilerinden izin alınmalıdır.
- Sadece Gizli Müşteri çalışması sonuçlarına dayandırılarak disiplin cezaları uygulanmamalıdır. Gizli Müşteri programlarının amacı, müşteriye sunulan hizmetin seviyesini artırmak ve personeli eğitim ve motivasyon yoluyla geliştirmektir.

- Bireylere ait video ya da ses kayıtlarının saklanacağı durumlarda, bu verinin gelecekteki olası kullanımları ile ilgili olabildiğince çok bilgi verilmelidir. Özellikle belirtilmesi gerekenler:

- Ne zaman kullanılacakları
- Kimlere gösterilme ihtimali taşıdıkları
- Hangi amaçlarla kullanılacakları
- Verinin nerede ve ne kadar süreyle saklanacağı

Bireyleri korumak amacıyla, araştırma firması ve müşteri arasındaki vade ve koşullara ya da sözleşmeye, verinin gelecekteki olası kullanımına dair kısıtlamalar dahil edilmelidir.

Gizli Müşterileri Tanımaya Çalışan Personel

- Personelin 'kimin Gizli Müşteri olduğunu anlamaya çalışması', gerçek müşterileri rahatsız edeceğinden ve organizasyon içerisinde projenin itibarını düşüreceğinden kabul edilebilir bir davranış değildir.

- Gizli Müşterilerin taciz edilmelerini önlemek için bazı prosedürler uygulamak gerekebilir.

- Kimin Gizli Müşteri olduğunu anlamaya çalışmanın personel açısından önemini azaltmak amacıyla şirket çalışanları bu tekniğin faydaları ve sonuçlarının nasıl kullanıldığı hakkında bilgilendirilmelidir.

Komisyonla Çalışan Personel

Gelirleri aldıkları komisyonlara bağlı olan personelin (otomotiv, finansal hizmetler vb.) değerlendirilmesinde, Gizli Müşterinin bu çalışanla geçireceği sürenin uzunluğu ve bu çalışanın olası komisyon kaybının telafisi konuları önceden düşünülmelidir.

Web Sitesi Değerlendirmeleri

Gizli Müşteriler kişisel kredi kartlarını kullanarak yapacakları online alışverişlerde kimliklerinin açığa çıkabileceği konusunda haberdar edilmelidirler.

3.1.8.2.2. Rakip Organizasyonlarda Yürütülen Gizli Müşteri Çalışmaları

Gizli Müşteri ziyareti sırasında satın alınan şeyin bir ürün ya da hizmet olmasına bağlı olarak farklı kurallar mevcuttur. Satın alma olması ya da olmaması arasındaki fark çok önemlidir.

Satın Alma Olmayan Çalışmalar

Satın alma işlemi gerçekleşmeyecekse, aşağıdaki kurallar geçerlidir:

- Rakip firmalardaki personelin Gizli Müşteri çalışması yapılacağından haberdar edilmesi mümkün olmadığı için bu kişilerin kimlikleri ne bireysel olarak rapor edilerek ne de herhangi bir kayıt cihazı (video, kaset, vb.) kullanılarak açığa çıkarılamaz.
- Gizli Müşterinin personelle geçirdiği süre çalışmanın yürütüldüğü piyasanın doğasına ve araştırılan konunun türüne bağlı olarak makul olmalıdır. Süre olabildiğince kısa tutulmalı, normal bir müşterinin davranışları çerçevesinde kalınarak çalışma rakibin kaynaklarını harcamaya yönelik bir araç gibi görülmemelidir.
- Bir noktanın değerlendirme sıklığı organizasyonun bütünüyle ilişkili olarak düşünülmeli ve belirli kişiler çok sık hedef alınmamalıdır.

Satın Alma Yapılan Çalışmalar

Satın alma işlemi gerçekleşecekse, aşağıdaki kurallar geçerlidir:

- Personelin kimliği ne bireysel olarak rapor edilerek ne de herhangi bir kayıt cihazı (video, kaset, vb.) kullanılarak açığa çıkarılmamalıdır.
- Gizli Müşteri, ürünü satın alması ya da verdiği bir siparişi sonradan iptal etmesi durumunda zarar görmemelidir.

Kurallar, Gizli Müşteri çalışması sırasında kurulan ilişkinin türüne göre değişmektedir. Aşağıdaki kurallar, satın alma işleminin yapılıp yapılmadığına bakılmaksızın geçerlidir.

Rakip Organizasyonların Telefon Aramasıyla Değerlendirilmeleri

- Personelin kimliği açıklanmamalıdır.
- Konuşmalar teybe kaydedilmemelidir.
- Telefon konuşmasını takiben, rakip organizasyon tarafından herhangi bir yazılı çalışmanın hazırlanması en az seviyede tutulmalı ve normal bir işlemi yansıtmalıdır.
- Değerlendirme, telefon görüşmesinin ardından Gizli Müşterinin geri aranmasını gerektirmemelidir.
- Personelle geçirilen ortalama zaman ilgili piyasadaki normal bir işlem süresi kadar olmalıdır.
- Gizli Müşteriler, telefon edilen kişi 'arayıcı tanımlama teknolojisi' ne sahipse, kimliklerinin açığa çıkabileceği konusunda haberdar edilmelidirler.

Rakip Organizasyonların Yüzyüze Görüşmelerle Değerlendirilmeleri

- Personelin kimliği açıklanmamalıdır.
- Görüşmeler video veya ses kaydına alınmamalıdır.
- Görüşmeyi takiben, rakip organizasyon tarafından herhangi bir yazılı çalışmanın hazırlanması gerekiyorsa bu durum en az seviyede tutulmalı ve normal bir işlemi yansıtmalıdır.
- Değerlendirme, görüşmenin ardından Gizli Müşterinin geri aranmasını özellikle gerektirmemelidir.
- Personelle geçirilen ortalama zaman, ilgili piyasadaki normal bir işlem süresi kadar olmalıdır.
- Gizli Müşterinin etrafı gözlemek ve kontrol yapmak için geçirdiği vakit, personelle geçirilen vakitten sayılmaz. Ancak, bu işlemler sırasında genel müşteri akışı ya da personelin faaliyetleri hiçbir şekilde lüzumsuz yere kesintiye uğratılmamalıdır.
- Gizli Müşteri gittiği yerde oraya uygun bir satın alma işlemi gerçekleştirmelidir. Örnek: Benzin istasyonundan anahtarlık değil, benzin almalıdır.

Rakip Organizasyonların Posta, Faks ve E-Posta Yoluyla Değerlendirilmeleri

- Personelin isimleri açıklanmamalı, bu nedenle herhangi bir raporun bir parçası olarak kopyası alınan ve kullanılan her türlü belgedeki isimler gizlenmelidir. Örnek: Çalışanların isimlerini taşıyan formlar ya da e-posta adresleri gibi.
- Araştırılan konu, cevap verme sürecinin aşırı ya da gereksiz zaman ve çaba gerektirmesine sebebiyet vermemelidir.
- Araştırılan konu, Gizli Müşterinin arka arkaya birçok kez geri aranmasını gerektirmemelidir

Rakip Organizasyonların Web Sitelerinin Değerlendirmeleri

- Gizli Müşteriler kişisel kredi kartlarını kullanarak yapacakları online alışverişlerde kimliklerinin açığa çıkabileceği konusunda haberdar edilmelidirler.

2.3. Düzenleyici Birimler ve Diğer Bölümlerde Yürütülen Gizli Müşteri Çalışmaları

- Düzenleyici bölümler ya da taşeron kullanan birimler, verilen hizmetin düzeyini belirlemek için bu tip projeleri kullanmak isterlerse, mukavele yapılan tarafın kullanılacak değerlendirme yöntemini anlamasını sağlamalı ve personelinin çalışma sırasında teşhis edilebileceklerine dair bilgilendirmelidir.
- Bu önerilenler yapılmadığı takdirde, çalışma "Rakip Organizasyon" kuralları çerçevesinde gerçekleştirilmelidir. Örnek: Bireysel kimlikler açıklanmamalıdır.

- İki taraf arasındaki mukavele, değerlendirme yöntemi olarak Gizli Müşteri kullanılacağını içeriyorsa, görüşmelerin gerçekleştirileceği organizasyonda çalışanlar bu konudan haberdar edilmelidir. Bu yapıldığı takdirde her türlü proje kendi organizasyonunuzda yürütülüyormuşçasına sürdürülebilir.

2.4. Kalite Kontrolü

- Gizli Müşterilere, her bir çalışmanın gerektirdiği ölçüde yeterli eğitim verilmeli, kurallar kendilerine bildirilmelidir.
- Müşteri ve Gizli Müşteri çalışmasını yürütecek firma aşağıdaki konularda anlaşmalıdır:
 - Gizli Müşteri ekibinin profili
 - Eğitimin içeriği
 - Saha kontrol süreçleri
 - Kalite kontrolleri
- Toplanan verinin onaylanması, bilgisayar ve mantık kontrolleri ile Gizli Müşterinin gerçekleştirdiği görüşmeyi onaylayan her türlü belgenin toplanması yoluyla yapılmalıdır.

2.5. Çalışmayı Yürütecek Firmanın Gizli Müşterilere Karşı Sorumlulukları

- Çalışma esnasında kimliklerinin açığa çıkabileceği konusunda Gizli Müşterileri haberdar etmek firmanın sorumluluğundadır.
- Çalışmanın kapsayabileceği her türlü risk konusunda Gizli Müşterileri haberdar etmek firmanın sorumluluğundadır.
- Tüm Gizli Müşterilere, yürütülen her proje için ödeme yapılması önerilmektedir.
- Gizli Müşterilere çalışmanın bir parçası olarak yaptıkları ve önceden izin verilen satın alma işlemleri için harcadıkları paranın geri ödenmesi önerilmektedir.
- Gizli Müşterilerin, ödeme koşulları ve zamanlaması ile üzerinde anlaşılan görüşmeleri gerekli standartlarda gerçekleştirmemeleri halinde (buna belirtilen yere gidilmemesi durumu da dahildir) ortaya çıkacak sonuçlar hakkında bilgilendirilmeleri önerilmektedir.

EK 2

Ziyaret Noktası : _____	Ziyaret Tarihi : ____ / ____ / 2006
Ziyaret Noktası Kodu : _____	Giriş Saati: ____ / ____ Çıkış Saati: ____ / ____
Ziyaretin İli : _____	G.M. Adı Soyadı: _____
Ziyaretin İlçesi: _____	G.M. Kodu : _____

200X Y AYI SAÇ BAKIM ÜRÜNÜ SORU FORMU

Bilgilendirme: Size tanıtımı yapılması gereken ürün "Z" şampuanıdır.
Saç bakım danışmanın bulunması gereken yer şampuan reyonu "Z" şampuanları önüdür.
Ziyaretiniz esnasında saç bakım danışmanından yardım almadan önce herhangi bir şampuanı elinize almayın veya alışveriş sepetinize koymayın.

1) Saç bakım danışmanı görev yerinde miydi? Evet Hayır
Görev yeri dışında herhangi bir yerde gördüyseniz yazınız: _____
Şampuan reyonunu uzaktan izleyip, danışmanın yerinde bulunup bulunmadığını gözlemleyiniz. Eğer danışman yerinde değil ise 15 dk. diğer reyonlarda oyalandıktan sonra tekrar aynı noktaya gelin ve hala saç bakım danışmanı reyonda değilse tekrar 15dk. oyalanın. 30dk. sonunda saç bakım danışmanı hala reyonda değilse ziyaretinizi bitiriniz.

2) Mağazada bulunduğunuz süre içerisinde saç bakım danışmanını uzaktan gözlemleyin. **Danışmanın Z reyonu önünde duran ve ürünlere bakan kişilerle diyalog kurması gerekmektedir. (Danışman rakip ürünlerden birini almış veya reyon önünden ürünlere bakmadan geçen müşterilere yaklaşmaz. Bu ayrıntıyı gözönünde bulundurmalısınız.)** kişiyi gözlemledim
Gerek reyon önünde bulunduğunuz süre zarfında gerekse uzaktan gözlemlediğinizde danışmanın ürünlere bakan müşterilerden kaç tanesi ile diyalog kurduğunu **ÖNEMLE** belirtin. (Mağazanın yoğunluğuna göre 10 ile 3 kişi arasında gözleminizi gerçekleştirin.)
Danışman kişiyle diyalog kurdu.

3) Saç bakım danışmanı; siz reyon önünde ürünlere bakarken yaklaşarak diyalog kurdu mu? (siz dikkat çekmeye çalışmadığınız halde) **Ürünlere bakarken hiçbir şekilde herhangi bir şampuanı elinize almayınız.** Evet Hayır
*******Eğer XYZ'nin görevlendirdiği danışman size hizmet etmeye başlamadan önce bir başka markanın danışmanı size hizmet ederse hemen o marka ile ilgilenmediğinizi belirtin. Ve denetleyeceğiniz danışmana yaklaşın.**
Senaryo:Danışmanın sizinle ilgilenip ilgilenmediğini test etmek ve diyaloga geçtiğinde diğer soruları cevaplamak için ; Head&Shoulders şampuanlarının bulunduğu reyonun önünde dolaşın. Senaryoyu danışman ürünleri raflara dizerken uygulamayın, reyona gittiğinizde danışman ürün diziyorsa mağaza içinde 20 dk. zaman geçirip sonra tekrar deneyin. Geri geldiğinizde danışman hala ürün düzeltiyorsa reyon önünde oyalanın ve danışmanın ilgisini çekmeye çalışın.

4) Saç bakım danışmanı; temiz ve iyi görünümlü müydü? Evet Hayır
Cevap Hayır ise ; Saçları bakımsızdı. Aşırı makyajlıydı / Makyajsızdı Giysileri temiz değildi.

<p>5) Saç bakım danışmanı standart giysilerini giyinmiş miydi? Not: Standart giysi olarak beyaz gömlek ve lacivert kumaş pantolon giyilmelidir. Cevap hayır ise:</p> <p>Beyaz gömlek yerine ne giyiyordu : _____</p> <p>Lacivert kumaş pantolon yerine ne giyiyordu : _____</p>		<p><input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır</p> <p>→ Beyaz Gömlek</p> <p>→ Lacivert Kumaş Pantolon</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>6) Saç bakım danışmanı "P&G Saç Bakım Danışmanı" rozeti takıyor muydu?</p>	<p><input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------

<p>7) Saç bakım danışmanı isim kartı takıyor muydu?</p> <p>Size yardımcı olan danışmanın Adını Soyadını yazınız: _____</p> <p>Yaka kartı yoksa size yardımcı olan danışmanı tarif ediniz:</p>	<p><input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------

<p>8) Güler yüzlü mü yaklaştı?</p>	<p><input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır</p>
------------------------------------	---------------------------------------------------------------------

<p>9) Merhaba / Hoş geldiniz dedi mi? (Tüketicieye yaklaşımına göre olumlu veya olumsuz değerlendirin.)</p>	<p><input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------

<p>10) Saç bakım danışmanı yanınıza geldiğinde İLK KULLANDIĞI CÜMLELERDEN biri aşağıdakilerden herhangi biri ise işaretleyiniz.</p> <p>(Diyalog sırasında aşağıdaki cümlelerden herhangi birini kullanmış olabilir. Dikkat edilmesi gereken bu cümlelerden herhangi birinin danışmanın ağızından çıkan ilk cümle olup olmadığıdır.)</p> <p>a) Şuan bir promosyonumuz var, ilgilenir misiniz? b) Yeni bir ürünümüz çıktı, ilgilenir misiniz? c) Z şampuanINI almayı düşünür müsünüz? d) Hiçbiri e) Diğer, belirtiniz:</p>

<p>11) "İhtiyacınıza uygun şampuanı seçmenize yardımcı olabilir miyim?" dedi mi?</p>	<p><input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır</p>
--------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------

<p>12) "Saç ve/veya saç deriniz ile ilgili herhangi bir sorun yaşıyor musunuz, kepeklenme, kuruluk, kaşıntı vb." dedi mi?</p> <p>Bu aşamada saçınızda zaman zaman kepeklenme olduğunu ve/veya kaşıntı olduğunu belirtiniz.</p>	<p><input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------

<p>13) Saçınızın cinsini tespit etti mi / sordu mu? (Kuru, boyalı, yağlı, ince vb..)</p>	<p><input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır</p>
------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------

SAÇINIZ İLE İLGİLİ PROBLEMİ VE SAÇINIZIN CİNSİNİ TESPİT ETTİKTEN SONRA SİZE HEMEN BİR ÜRÜN ÖNERMESİ GEREKMEKTEDİR.

14) Raftan eline bir ürün olarak öneride bulundu mu?		<input checked="" type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır
Eğer raftan ürünü eline almak yerine göstererek öneride bulunduysa HAYIR'ı işaretleyiniz.			
15) Size tavsiye ettiği ürün hakkında aşağıda belirtilenlerin hangilerini söyledi?			
a)Türkiye'nin ve dünyanın kepeğe karşı en etkili şampuanıdır,			
b)Sadece kepeği %100 önlemekle kalmaz, kuruluk ve kaşıntı gibi sağlıksız bir saç derisinin tüm belirtilerini de önler,			
c)İlk yıkamadan itibaren etki eder,			
d)Çinko içeren ActiZinc formülü sayesinde saç derisini doğal dengesine kavuşturur.			
16) A, B, C gibi rakip ürünlerden birinin adını söyleyerek bu özellikler zaten onda da var mı diye sorun ve vereceği cevabı mutlaka not edin.			
17) Size tavsiye ettiği ürünün özellikleri hakkında sizi tatmin edecek bilgi verdi mi?		<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır
18) Sizce danışmanın size önerdiği ürün gerçekten sizin ihtiyacınıza uygun bir ürün müydü?		<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır
19) Ürünün tanıtımını bitirdikten sonra mutlaka Z saç kremi önermesi gerekmektedir.Önerdi mi?		<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır
20) Danışman, saç kremi tanıtımı yaparken aşağıda belirtilen cümlelerin hangilerini söyledi?			
a) Saç kremi saçlarınıza bakım yapar, ipeksi ve yumuşak olmasını sağlar.			
b) 3 yıkamada 3 aylık yıpranmayı ortadan kaldırır.			
21) Yeterince kibar ve ilgili miydi?		<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır
Cevap hayır ise neden yazınız: _____			
22) Size tanıtım yapan elemanı düşünürseniz, sizce aşağıdakilerden hangisi daha uygundur;			
a) Sizin saç sorunlarınız ile ilgilenen ve sizi bu konuda bilgilendiren uzman bir kişi.			
b) Sadece ürünü satmaya çalışan görevli.			
DİKKAT: Seçeneklerden birini işaretleyin.			
Ziyaretiniz ile ilgili özellikle belirtmek istediğiniz bir şey varsa yazınız:			

EK 3

SAÇ BAKIM ÜRÜNÜ GİZLİ MÜŞTERİ DEĞERLENDİRME FORMU

Satış Noktası :	IST ABC ZINCİR MAĞAZASI
Ziyaret Tarihi :	06.08.06
Saat :	18:00-18:40

	ALINAN PUAN	HEDEF PUAN
S-01 Saç bakım danışmanı görev yerinde miydi? Görev yeri dışında herhangi bir yerde görüyorsanız yazınız:	10	10
S-02 Gerek reyon önünde bulunduğunuz süre zarfında gerekse uzaktan gözetlediğinizde danışman ürünlere bakan müşterilerden kaç tanesi ile diyalog kurdu? Kaç kişi gözetlediniz: O 10-7 arası tüketiciye yaklaştı O 6-4 arası tüketiciye yaklaştı O 3-0 arası tüketiciye yaklaştı	8	10
S-03 Saç bakım danışmanı ; siz reyon önünde ürünlere bakarken yaklaşarak diyalog kurdu mu?	10	10
S-04 Saç bakım danışmanı; temiz ve iyi görünümlü müydü? Cevap hayır ise; O saçları bakımsızdı O aşırı makyajlıydı/makyajsızdı O giysileri temiz değildi O diğer	2	2
S-05 Saç bakım danışmanı standart giysilerini giymiş miydi? Cevap hayır ise ; Beyaz gömlek yerine ne giyiyordu : Lacivert kumaş pantolon yerine ne giyiyordu :	1	1
S-06 Saç bakım danışmanı "XYZ Saç Bakım Danışmanı" rozeti takıyor muydu?	2	2
S-07 Saç bakım danışmanı isim kartı takıyor muydu? Size yardımcı olan danışmanın Adı, Soyadı :	2	2
S-08 Gülleryüzle mi yaklaştı?	2	2
S-09 Merhaba/Hosgeldiniz dedi mi?(Tüketiciye yaklaşımına göre olumlu veya olumsuz değerlendirin)	5	5
S-10 Saç bakım danışmanı ilk yanınıza geldiğinde aşağıdaki cümlelerden herhangi birini söylediye işaretleyiniz O Şu an bir promosyonumuz var, ilgilenir misiniz? O Yeni bir ürünümüz çıktı; ilgilenir misiniz? O Z şampuanı almayı düşünür müsünüz? O Hiçbiri O Diğer; belirtiniz	-10	-10
S-11 "İhtiyacınıza uygun şampuanı seçmenize yardımcı olabilir miyim?" dedi mi?	5	5
S-12 "Saç ve/veya saç deriniz ile ilgili herhangi bir sorun yaşıyor musunuz, kepeklenme, kuruluk, kaşıntı vb." dedi mi?	5	5
S-13 Saçınız cinsini tespit etti mi/ sordu mu?(Kuru,boyalı vb...)	5	5
S-14 Rafian eline bir ürün alarak öneride bulundu mu?	5	5
S-15 Size tavsiye ettiği ürün hakkında aşağıda belirtilenlerin hangilerini söyledi? O Türkiye ve Dünyanın kepeğe karşı en etkili şampuanıdır. O Sadece kepeği %100 engellemekle kalmaz, kuruluk ve kaşıntı gibi sağlıksız saç derisinin tüm belirtilerini de önler. O İlk yıkamadan itibaren etki eder. O Cinko içeren Aktizinc formülü sayesinde saç derisini doğal dengesine kavuşturur.	5	15
S-16 A/B/C gibi ürünlerden birinin adını söyleyerek bu özelliklerin onda da olup olmadığını sorun ve vereceği cevabı mutlaka not edin. Bizim ürünümüz ilk yıkamadan itibaren etkilidir.		
S-17 Size tavsiye ettiği ürünün özellikleri hakkında siz tatmin edecek bilgi verdi mi?	5	5
S-18 Size danışmanın size önerdiği ürün gerçekten sizin ihtiyacınıza uygun bir ürün müydü?	5	10
S-19 Ürünün tanıtımını bitirdikten sonra mutlaka Y bakım kremi önermesi gerekmektedir. Önerdi mi?	10	10
S-20 Danışman,saç kremi tanıtım yaparken aşağıda belirtilen cümlelerden hangilerini söyledi? O Saç kremi saçlarınıza bakım yapar; ipeksi ve yumuşak olmasını sağlar. O 3 yıkamada 3 aylık yıpranmayı ortadan kaldırır.	2,5	5
S-21 Yeterince kibar ve ilgili miydi? Cevap hayır ise neden, yazınız:	2,5	2,5
S-22 Size tanıtım yapan elemanı tanıştınız mı, size aşağıdakilerden hangisi daha uygundur; O Sizin saç sorunlarınız ile ilgilenen ve sizi bu konuda bilgilendiren uzman bir kişi. O Sadece ürünü satmaya çalışan bir görevli.	2,5	2,5
Ziyaretiniz ile ilgili özellikle belirtmek istediğiniz bir şey varsa yazınız : Danışman çok ilgili ve işini çok iyi yapan bir kişiydi.		

İLK İZLENİM ALINAN PUAN	İLK İZLENİM TOPLAM PUAN	İLK İZLENİM %
10	10	100%
PROAKTİVİTE ALINAN PUAN	PROAKTİVİTE TOPLAM PUAN	PROAKTİVİTE %
20	20	100%
KALİTELİ YAKLAŞIM ALINAN PUAN	KALİTELİ YAKLAŞIM TOPLAM PUAN	KALİTELİ YAKLAŞIM %
15	25	60%
ÜRÜN BİLGİSİ ALINAN PUAN	ÜRÜN BİLGİSİ TOPLAM PUAN	ÜRÜN BİLGİSİ %
28	40	69%
GENEL DÜŞÜNCE ALINAN PUAN	GENEL DÜŞÜNCE TOPLAM PUAN	GENEL DÜŞÜNCE %
5	5	100%
TOPLAM ALINAN PUAN	TOPLAM PUAN	TOPLAM %
78	100	78%

EK 4

SAÇ BAKIM DANIŞMANI : MAĞAZA ADI :		BURCU DOĞANAY ANKARA	
	İLK İZLENİM ALINAN PUAN	İLK İZLENİM HEDEF PUAN	İLK İZLENİM %
	10	10	100%
	ALINAN PUAN	HEDEF PUAN	
Temiz ve iyi görünümü olması	2	2	
Beyaz önlük giymesi	1	1	
Lacivert kumaş pantolon giymesi	1	1	
Rozet takması	2	2	
Yaka kartı takması	2	2	
Gülyüzlü olması	2	2	
	PROAKTİVİTE ALINAN PUAN	PROAKTİVİTE HEDEF PUAN	PROAKTİVİTE %
	13	20	63%
	ALINAN PUAN	HEDEF PUAN	
Tüketicile aktif bağlantı kurması	3	10	
Reyon önünde ürünlere bakan müşteriyle diyalog kurması	10	10	
	KALİTELİ YAKLAŞIM ALINAN PUAN	KALİTELİ YAKLAŞIM HEDEF PUAN	KALİTELİ YAKLAŞIM %
	20	25	80%
	ALINAN PUAN	HEDEF PUAN	
"Merhaba/Hosgeldiniz" demesi	5	5	
"Şu an bir promosyonumuz var, ilgilenir misiniz?" "Yeni bir ürünümüz çıktı, ilgilenir misiniz?" "Head&Shoulders /Pantene şampuan almayı düşünür müsünüz?" cümlelerinden birini kullanması	-10	2 adet ziyaretten 1 adet ceza puanı almıştır.	
"İhtiyacınıza uygun şampuanı seçmenize yardımcı olabilir miyim?" demesi	5	5	
"Saç ve/veya saç deriniz ile ilgili herhangi bir sorun yaşıyor musunuz, kepeklenme, kuruluk, kaşınıtı vb." demesi	5	5	
Saçınızın cinsini tespit etti mi/sordu mu?	5	5	
Raftan eline bir ürün olarak öneride bulunması	5	5	
	ÜRÜN BİLGİSİ ALINAN PUAN	ÜRÜN BİLGİSİ HEDEF PUAN	ÜRÜN BİLGİSİ %
	27,5	40	69%
	ALINAN PUAN	HEDEF PUAN	
Tavsiye ettiği ürün hakkında 4 özellikten bahsetmesi(Ürün ile ilgili ekstra söylenen her özellik 5 puan değerindedir.)	17,5	15	
Size tavsiye ettiği ürünün özellikleri hakkında sizi tatmin edecek bilgi verdi mi?	5	5	
İhtiyaca uygun ürün önermesi	5	5	
Saç kremi önermesi	0	10	
Önerdiği kremin 2 özelliğinden bahsetmesi	0	5	
	GENEL DÜŞÜNCE ALINAN PUAN	GENEL DÜŞÜNCE HEDEF PUAN	GENEL DÜŞÜNCE %
	5	5	100%
	ALINAN PUAN	HEDEF PUAN	
Kibar ve ilgili olması	2,5	2,5	
Saç sorunlarınız ile ilgilenen ve bu konuda müşteriye bilgilendiren uzman bir kişi olması / Sadece ürünü satmaya çalışan bir görevli olması	2,5	2,5	
	TOPLAM ALINAN PUAN	TOPLAM HEDEF PUAN	TOPLAM %
	75	100	74%
TÜRKİYE BİRİNCİSİ :	91%	FERİHA DEMİR	
ANKARA BİRİNCİSİ	85%	BETÜL ÇATALYUREK	
BURCU DOĞANAY Türkiye sıralamasında		24 .olmuştur.	
BURCU DOĞANAY ANKARA bölgesinde		7 .olmuştur.	

