

**ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gizem DOĞAN

**SWARA VE WASPAS METOTLARINA DAYALI BİR
PERFORMANS DEĞERLENDİRME MODELİ**

ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI

ADANA-2020

**ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**SWARA VE WASPAS METOTLARINA DAYALI BİR PERFORMANS
DEĞERLENDİRME MODELİ**

Gizem DOĞAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI

Bu Tez 18/05/2020 tarihinde Aşağıdaki Jüri Üyeleri Tarafından
Oybirliği/Oyçokluğu ile Kabul Edilmiştir.

.....
Prof. Dr. Rızvan EROL
DANIŞMAN

.....
Dr. Öğr. Üyesi Yusuf KUVVETLİ
ÜYE

.....
Doç. Dr. Mustafa GÖÇKEN
ÜYE

Bu tez Enstitümüz Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında hazırlanmıştır.
Kod No:

Prof. Dr. Mustafa GÖK
Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirimlerin, çizelge ve şekillerin kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat kanunundaki hükümlere tabidir

ÖZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**SWARA VE WASPAS METOTLARINA DAYALI BİR PERFORMANS
DEĞERLENDİRME MODELİ**

Gizem DOĞAN

ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ

**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**

Danışman : Prof. Dr. Rızvan EROL
Yıl:2020 Sayfa: 68
Jüri : Prof. Dr. Rızvan EROL
: Dr. Öğr. Üyesi Yusuf KUVVETLİ
: Doç. Dr. Mustafa GÖÇKEN

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için, rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamak zorundadır. Bunu sağlamak için de daha hızlı, daha etkin ve daha başarılı sistemler kurması gerekmektedir. Bu noktada insan kaynakları yönetimi ve performans değerlendirme sistemi önem kazanmıştır. Performans değerlendirme sistemi, işletmelerin vizyonu doğrultusunda hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflerin çalışanların katılımı ile başarılmasını sağlarken aynı zamanda adaletli, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle çalışanların motivasyonunu destekleyen şirket başarısında etkili bir araçtır. Bu sistem, aynı zamanda ücretlendirme, çalışanın gelişimi, eğitim planlarının sağlanması ve diğer İK fonksiyonlarına temel oluşturacak çıktıyı sağlamak açısından da önemlidir. Bu çalışmada; lojistik sektöründe faaliyet gösteren özel bir şirketin Satış ve Pazarlama Departmanı için işletme hedeflerine bağlı, performans değerlendirme ölçütleri belirlenip bir Çok Kriterli Karar Verme Metodu olan Swara yöntemiyle ağırlıklandırılması gerçekleştirilmiştir. Ardından bu departman personelleri için bir değerlendirme yapılarak Waspas yöntemiyle performansları sıralanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerlendirme, Satış Pazarlama Performans Kriterleri, Çok Kriterli Karar Verme, SWARA Yöntemi, WASPAS Yöntemi

ABSTRACT

MSc THESIS

A PERSONNEL PERFORMANCE EVALUATION MODEL BASED ON SWARA AND WASPAS METHODS

Gizem DOĞAN

**CUKUROVA UNIVERSITY
INSTITUTE OF NATURAL AND APPLIED SCIENCES
DEPARTMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING**

Supervisor : Prof. Dr. Rızzvan EROL
Year: 2020 Pages: 68
Jury : Prof. Dr. Rızzvan EROL
: Asst. Prof. Dr. Yusuf KUVVETLİ
: Assoc. Prof. Dr. Mustafa GÖÇKEN

In order to survive, companies must provide a competitive advantage over their competitors. In order to achieve this, it is necessary to establish faster, more efficient and more successful systems. At this point, human resources management and performance evaluation system gained importance. Performance evaluation system is an effective tool in the success of the company that supports the motivation of the employees in a fair, systematic and measurable way while determining the targets in line with the vision of the enterprises and achieving these targets with the participation of the employees. This system is also important in terms of remuneration, employee development, provision of training plans and providing the output that will form the basis for other HR functions. In this study; In the logistics sector, business objectives were determined on the basis of sales and marketing department, performance evaluation criteria were determined and weighted with Swara method which is a Multi Criteria Decision Making method. Then, performance values are listed for the personnel of a business sales department in the logistic sector with the Waspas method.

Keywords: Performance Evaluation, Sales-Marketing Performance Criteria, Multi Criteria Decision Making, SWARA Method, WASPAS Method

GENİŞLETİLMİŞ ÖZET

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için, rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamak zorundadır. Bunu sağlamak için de daha hızlı, daha etkin ve daha başarılı sistemler kurması gerekmektedir. İşletmelerin bu yönde ilerlemesini sağlayacak en önemli faktörlerden biri insan faktörüdür ve bununla birlikte insan kaynakları yönetimidir.

Günümüzde işletmelerde; çalışanların yaptıkları işi ne ölçüde başardıkları, sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirdikleri ve işletmeye sağladığı katkının ölçülmesi bir problem haline gelmiştir. Bu noktada insan kaynakları yönetimi ve performans değerlendirme sistemi önem kazanmıştır.

Performans değerlendirme sistemi, işletmelerin vizyonu doğrultusunda hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflerin çalışanların katılımı ile başarılmasını sağlarken aynı zamanda adaletli, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle çalışanların motivasyonunu destekleyen şirket başarısında etkili bir araçtır. Bu sistemin tek amacı; çalışanın iş başarılarını ölçmek ve takip etmek olmayıp, aynı zamanda ücretlendirme, çalışanın gelişimi, eğitim planlarının sağlanması ve diğer İK fonksiyonlarına temel oluşturacak çıktıyı sağlamak açısından da önemlidir.

Performans değerlendirme süreci sonunda ortaya çıkan verilere göre firmada geliştirilmesi gerekli olan çalışmalar ve sorunları ortadan kaldıran eğitimler belirlenmektedir. Böylece, firmanın hedeflerine uymayan personel özelliklerinin geliştirilmesi için gereken eğitim planları yapılmaktadır. Pek çok işletme, verimliliği artırmak için performans değerlendirmeye başvurmaktadır. Adaletli bir performans ölçümü personelin devir hızında azalmaya, iş tatmin seviyesinde, bireysel ve kurumsal verimlilikte artmaya, firma idaresinin kariyer, ücret ve başarı planlaması gibi toplumsal ve psikolojik tesirleri olan hususlarda doğru kararlara ulaşması için katkıda bulunmaktadır.

Etkin tasarlanmış ve başarılı bir şekilde uygulanan bir performans ölçüm sistemi sayesinde işletmelerin iç ve dış çevrelerine karşı duyarlılığı da artmaktadır.

Performans ölçümü yöneticilere, işletmelerin stratejik amaçlarına ne kadar ulaştıklarına dair bilgi sağlarken, hissedarlar, yatırım kuruluşları, bankalar, devlet ve toplumun diğer kuruluşlarına da üretim sisteminin başarısını belirlemek için önemli bilgiler sunmaktadır. İşletmelerin belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşma düzeyinin izlenmesinin yanı sıra kantitatif bir karar verme ortamının oluşturulması, çalışanların objektif bir şekilde değerlendirilmesi, etkin bir güdüleme sisteminin kurulması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması ile kalite ve verimliliğin artırılması da performans ölçüm sistemi sayesinde gerçekleşmektedir.

Personel performans değerlendirme problemi; sayısal olarak ifade edilebilen ve edilemeyen ölçütleri içinde barındırmasıyla birlikte aslında çok ölçütlü bir karar verme problemi olarak değerlendirilebilir. Özellikle sayısal olmayan ölçütlerin değerlendirme sürecinde ÇKKV yöntemi kullanmak, objektif bir değerlendirme sürecine katkı sağlayacaktır. Performans ölçümünde; çok kriterli karar verme yöntemlerinin tercih edilmesinin en önemli sebebi, tüm değerlendirme kriterlerini önem düzeyine göre ağırlıklandırması ve daha şeffaf, daha fonksiyonel ve daha doğru sonuç veren bir değerlendirme sistemi sağlamasıdır.

Bu çalışmanın amacı; işletmelerde satış pazarlama personellerin iş performansını değerlendirmede kullanılabilecek, nitel ve nicel ölçütlerin birarada bulunduğu daha hassas ölçekli ve güvenilir bir model geliştirmektir. Daha önceki akademik çalışmalar ışığında ve şirket liderlerinin / karar vericilerin vereceği bilgiler doğrultusunda bölüm bazında doğru değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi ardından bu kriterlerin çok kriterli karar verme yöntemlerinden biri olan Swara metodu ile önem düzeyine göre ağırlıklandırılması ve sonrasında Waspas metodu ile personellerin performans sıralaması yapılmıştır.

TEŞEKKÜR

Çalışmam boyunca yardımlarını esirgemeyen ve bana yol gösteren danışman hocam Sayın Prof. Dr. Rızzvan EROL'a; çalışmama sağladığı katkılardan dolayı sevgili arkadaşım Öğretim Görevlisi İpek Özenir'e, hayatımın her aşamasında olduğu gibi bu aşamasında da desteklerini esirgemeyen çalışmalarım süresince hep yanımda olan sevgili aileme, ilgi ve anlayışlarını esirgemeyen canım arkadaşlarıma ve her zaman yanımda olan, motivasyonumu yüksek tutan hayatımın en büyük şansı Caner SİNAP'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

SAYFA

ÖZ	I
ABSTRACT.....	II
GENİŞLETİLMİŞ ÖZET	III
TEŞEKKÜR.....	V
İÇİNDEKİLER	VI
ÇİZELGELER DİZİNİ	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ	X
KISALTMALAR.....	XII
1. GİRİŞ	1
1.1. Performans ve Performans Değerlendirme	1
1.2. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi	2
1.3. Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemi	3
1.4. Performans Değerlendirme Ölçütleri	5
1.4.1. Pazarlama Performans Ölçütleri	5
1.4.1.1. Finansal (Nicel) Ölçütler	8
1.4.1.2. Finansal Olmayan (Nitel) Ölçütler	10
1.5. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı	11
1.6. Çalışmanın Organizasyonu	12
2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR	13
2.1. Performans Değerlendirme ile ilgili Yapılmış Çalışmalar	13
2.2. Satış-Pazarlama Alanında Performans Değerlendirmesi için Yapılmış Çalışmalar	17
3. MATERYAL VE YÖNTEM	23
3.1. Materyal	23
3.1.1. İşletme Tanıtımı	25
3.2. Yöntem	25
3.2.1. Karar Verme	26

3.2.2. Çok Kriterli Karar Verme	27
3.2.3. Swara Yöntemi	27
3.2.4. Waspas Yöntemi.....	29
4. BULGULAR VE ÖRNEK UYGULAMA	33
4.1. Karar Probleminin Tanımı	33
4.2. Kriterlerin Swara Yöntemi ile Ağırlıklandırılması Aşaması.....	33
4.3. Kriter Ağırlıklarının Radar Grafiği ile Analizi	41
4.4. Personellerinin Waspas Metodu ile Değerlendirilmesi Aşaması	43
4.4.1. Karar Matrisinin Oluşturulması	43
4.4.2. Karar Matrisinin Normalize Edilmesi	44
4.4.3. WSM Yöntemine Göre Performans Hesaplama.....	45
4.4.4. WPM Yöntemine Göre Performans Hesaplama.....	45
4.4.5. Seçeneklerin Nihai Performansının Belirlenmesi ve Sıralaması	46
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	47
KAYNAKLAR	49
ÖZGEÇMİŞ	61
EKLER.....	62

ÇİZELGELER DİZİNİ

SAYFA

Çizelge 3.1.	Belirlenen Performans Değerlendirme Ölçütleri	232
Çizelge 4.1.	Performans kriterlerinin önceliklendirilmesi	343
Çizelge 4.2.	SWARA Yöntemi ile Karar Verici 1'e Ait Kriter Ağırlıklarını Hesaplama.....	365
Çizelge 4.3.	SWARA Yöntemi ile Karar Verici 2'e Ait Kriter Ağırlıklarını Hesaplama.....	376
Çizelge 4.4.	SWARA Yöntemi ile Karar Verici 3'e Ait Kriter Ağırlıklarını Hesaplama.....	387
Çizelge 4.5.	SWARA Yöntemi ile Genel Sıralama	398
Çizelge 4.6.	Karar Matrisi.....	432
Çizelge 4.7.	Normalize Karar Matrisi	443
Çizelge 4.8.	WSM Yöntemine Göre Performans Hesaplama	454
Çizelge 4.9.	WPM Yöntemine Göre Performans Hesaplama	45
Çizelge 4.10.	Personellerin Nihai Performansının Belirlenmesi ve Sıralaması	465



ŞEKİLLER DİZİNİ

SAYFA

Şekil 3.1. Swara Yöntemi ile Kriter Ağırlıklandırma	29
Şekil 4.1. Nicel Kriterler için Radar Grafiği Analizi	41
Şekil 4.2. Nitel Kriterler için Radar Grafiği Analizi	42





KISALTMALAR

İK:	İnsan Kaynakları
ÇKKV:	Çok Kriterli Karar Verme
KV:	Karar Verici
MCDM:	Multi-Criteria Decision Making
SWARA:	Step-wise Weight Assessment Ratio Analysis
WASPAS:	Weighted Aggregated Sum Product Assessment
WSM:	Weighted Sum Model
WPM:	Weighted Product Model



1. GİRİŞ

1.1. Performans ve Performans Değerlendirme

Performans, kişilerin veya örgütlerin amaçlarını ne düzeyde elde edebildiklerinin ana kıstasıdır. Performans değerlendirmesi bireylerin veya kurumların çalışmalarının belirli standartlar bağlamında veya “benzer pozisyonda çalışanların performansları” çerçevesinde ölçülmesidir (Soylu, 2007: 132). Bundan dolayı performansın ölçüm süreci, kaynaklardan sağlanan çıktıların ele alınması ve irdelenmesidir.

“Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır”. “Çalışanın kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilir.” Bir firmada personelin başarısından bahsetmek için evvela tanımlanan bir işle karşı karşıya kalınması, bu işin personelin nitelik ve kabiliyetlerine uygun olması ve işini gerçekleştirme seviyesinin işareti olan bir standarda sahip olması lazımdır (Barutçugil, 2002: 31).

Performansın değerlendirilmesi; bireyin, nitelik ve kabiliyetlerine özgü işi, kendi sınırları içerisinde yapmasıdır. Buna ek olarak, bu işin de personelin nitelik ve kabiliyetlerine uygun olması ve personelin işini yapma seviyesinin işareti olan standartların da bulunmasıdır. Bu standardı elde etme çalışanın başarılı olduğunu ortaya koyarken standardın altında bulunma da başarısız performansın işaretidir (Yıldız vd., 2008: 240).

Bir performans değerlendirmesinin farklı metotları vardır. İhtiyaç ve kültür, kullanılan sistemi belirler. Kimi değerlendirmeler, kişisel ölçütler ile yapılırken bazıları da nesnel ölçütler ile yapılır. Bazı örgütler de hem nesnel hem de öznel kıstaslar kullanır. Performans değerlendirilirken iş tanımları dikkate alınır. Bundan dolayı, personelin değerlendirmenin neticesinde kazandıkları dikkate alınmakla beraber, idare sisteminin devam değişmesi ve çalışma gruplarının üretim

birimleri olmasından dolayı artık grup değerlendirmelerini yapılmaktadır (Şahiner, 1993: 39).

Performansın değerlendirilmesinin amacı, örgüt içindeki kişi, takım ve çalışma gruplarının daha verimli ve aktif bir biçimde çalışmasını sağlamaktır. Yönetici pozisyonundaki kişiler performansın idaresini esas alarak çalışanların kabiliyet, bilgi, yeteneklerini geliştirecek programlar yapmalıdır. Performansın değerlendirilmesi yalnızca senede bir kez değil, belli periyotlarla ve sürekli yapılmalıdır. Bu sayede personel, örgütle daha fazla bütünleşir (Helvacı, 2002: 157).

Performansın değerlendirilmesinde başarının yakalanabilmesi için ilk önce, amaçlar tespit edilmelidir. Ardından, personelin tamamının yapacaklarına bakılmalı ve personel tespit edilen erekler çerçevesinde, bireysel hedeflerine ulaşip ulaşmadığı görülmelidir (Coşkun, 2005: 8). Bu bir bütünlük sağlar ve hem kurum hem de çalışan için oldukça önemlidir.

1.2. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Performans değerlendirmenin geçmişi değerlendirildiğinde çok eski dönemlere uzandığı bilinmektedir (Toppo ve Prusty, 2012: 2). Performans değerlendirme metotlarının ilk defa ne vakit kullanıldığı net olarak bilinmemektedir fakat Koontz'a göre, MS 3. asırda Çin'de egemenliğini sürdüren Wei Hanedanlığının idarecilerinin performansını ölçmekle görevli olan bir kişidir (Aktaran: Jain ve Aditya, 2014: 28-32). Bunun yanı sıra; 16. asırda Cizvit tarikatına bağlı olanların ne derece başarılı olduklarının tespiti için bir sistem kurulmuştur (Sümer, 2004: 35). Endüstri devrimi ile beraber iş yaşamında performans ölçme çok önemli olmuştur (Sümer, 2004: 36) Amerika'da 20. asrın başlarında personelin çalışmalarını bilimsel temeller üzerine dayalı yöntemler ile ölçülüp değerlendirilmiştir (Aktaran: Çakmak, 2005: 18). 1950'ler boyunca Avrupa'da aktif olarak tercih edilen bu metotlar endüstri gelişimlere katkıda bulunmuştur (Radnor ve Barnes , 2007: 386). Ülkemizdeyse performans

ölçme teknikleri ilk defa 1948’de Karabük Demir Çelik Fabrikalarında yapılmıştır (Bingöl, 1993: 21).

Performans değerlendirme, içerisinde bulunulan koşullara göre değişmekte ve gelişmektedir. Bu haliyle dinamik bir sistemdir. Tarihi süreç bağlamında ele alındığında 21. asrın ilk çeyreği itibarıyla performans değerlendirme tekniklerinde bireysel kabiliyetler ve bilgi öne çıkmıştır (Sümer, 2004: 36). Değerlendirme işlemi, personelin etkinliğinin artırılması ve firmanın hedeflerini benimsemesi için kullanılmaktadır. Değerlendirme neticelerinin firmanın hedefleriyle uyup uymadığı daima denetlenmelidir ve farklı iyileştirmelere başvurulmalıdır (Çakmak, 2005: vii). Firmanın amacına varması ve başarı oranını artırmasıyla idare kadrosundakilerin aldığı kararların doğruluğu arasında pozitif ilişki vardır. Firmaya, çalışmalarının neticesinde sağladığı başarıyı gösterip eksikliklerin belirlenmesine ve gereken düzeltmelerin gerçekleştirilmesine imkân vermektedir (Bayyurt, 2007: 578).

1.3. Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemi

Performans değerlendirme, belli bir görevin ve iş tanımının kapsamında kişinin bu iş ve görev tanımını hangi seviyede yerine getirdiğinin tespittir. Performansın değerlendirilmesi kurumdaki personelin başarısının ölçülmesidir. Performans değerlendirme örgütsel hedeflerin bütün çalışanlarca anlaşılma ve yapılma seviyesinin belirlenerek herkesçe asgari seviyede yapılmasını temin etmek ve bu performans derecelendirmesinin zaman içerisinde farklı yöntemler ile yapılmasına yardımcı olan bir vasıtaadır.

Performans değerlendirmede ilk olarak değerlendirme ölçütleri belirlenir. Ardından, ölçülmesi mümkün olan amaçların personel ve yöneticilerin mülakatlarıyla tespiti takip eder. Bunun ardından, ölçüm işleri yapılır. Ölçülen çıktılarıyla tespit edilen standartlar mukayese edilir ve neticeler geribildirimle personelle paylaşılır. Durum belirlemesinin ardından performans iyileştirilmesi yapılır. Teşkilatların amacının gerçekleşmesini sağlamak için ölçüm işlemi

periyodik olarak yapılır. Bu sayede sorunlar en aza indirilmeye çalışılır. Performansın değerlendirilmesi, bir örgütün sürdürdüğü çalışmalarda sonuçlara varılıp varılmadığını ortaya koyar. Karar alma sürecini hızlandıran performans ölçümü, kurumun amacının gerçekleştirilmesine yardımcı olur.

Performans değerlendirilmesinin amacı; firma hedeflerinin ne oranda anlaşılıp uygulandığının tespit edilmesi, firmanın amaçlarına varma gayretine tüm personelin dâhil olmasının sağlanması ve iş doyumunun yüksek olduğu bir teşkilat atmosferinin sürekliliğinin temin edilmesidir. (Barutçugil, 2002: 182)

Performans değerlendirme denetim için kullanılabildiği gibi, aynı zamanda iş ve personellerin gelişimine yönelik bir süreç olarak da kullanılabilir. Khanka; firmalarda performans ölçümünün genellikle aşağıda sıralanan gereksinimleri karşılamak için kullanıldığını söylemiştir (Khanka, 2003: 345):

1. Çalışanların ücretleri, ödüllendirilmesi, nakil ve işten çıkarma kararlarına ilişkin kararların verilmesi,
2. Personelin eğitim ve geliştirme gereksinimlerinin tespiti,
3. Performans geri bildirimlerinde bulunularak çalışanların teşviki,
4. Gelecekte çalışanlara ilişkin verilecek kararlara temel olması.

Performans ölçümü, işletme sahip ve yöneticileri, yatırımcılar ve işletmeye kredi veren kuruluşlar gibi pek çok ilgilinin işletme ile ilgili aldıkları kararları etkiler. Bundan dolayı işletmeler ne sebeple olursa olsun performans ölçümünü gerçekleştirirler. Yönetimin kontrol aşamasının bir parçası olan performans ölçümü, işletme başarısının ortaya çıkarılması, geliştirilecek alanların saptanması ve verimsizlik sebeplerinin belirlenmesi gibi işletmelere pek çok fayda sağlar (Coşkun, 2005: 128).

Son yıllarda rekabetin giderek artması, küreselleşmenin etkisi ile sınırların yok olması, teknolojiye yaşanan ilerlemeler ve tüketici istek ve tercihlerinde meydana gelen değişiklikler performans ölçümünün önemini ve gerekliliğini

artırmıştır. İşletmeler, amaçlarına ne kadar ulaştıklarını görmek, rakipleri ile kendi durumlarını karşılaştırmak ve faaliyet gösterdikleri pazarda yer aldıkları noktayı belirlemek için performans ölçümüne belli aralıklarla başvurmaktadır (Töre-Başat 2011: 13).

1.4. Performans Değerlendirme Ölçütleri

Performans ölçütleri, işletmeleri doğru yöne iletmek üzere gerekli olan kritik başarı göstergeleridir. Performans ölçütleri, özellikle performansın idaresinde, aşağıda bulunan kritik çalışmalar için öneme sahiptir (Barutçugil, 2002: 178)

- Performansın raporlanması sadece performans ölçütleri ile gerçekleştirilmektedir.
- İdari ve operasyonel kararların alınmasında gerekli olan döngülü bir kontrol ve geribildirim aracı ancak doğru ölçütler ile işlemektedir,
- Şirket stratejisinin uygulanması yalnızca doğru performans ölçütlerinin varlığına ilişkindir,
- Performansın daima izlenmesi ve geliştirilmesi sadece doğru performans bilgisinin toplanmasına ve doğru ölçütlerin tanımlanmasına dayalıdır.

1.4.1. Pazarlama Performans Ölçütleri

Pazarlama performansının ölçülmesinde kullanılan ölçütler ve ölçüt seçimi konusunda birden fazla yöntem ve kriter söz konusudur. Bunlar için kullanılan yöntemler işletmeden işletmeye farklılık arz edebilmektedir. Fakat bu yöntemlerin ortak noktası finansal ya da pazardan elde edilen geri dönüşleri bünyesinde bulundurmaktadır. Bununla birlikte ölçütler işletme yöneticilerinin sıklıkla kontrol etmiş oldukları nicel göstergeleri kapsamaktadır. Pazarlama performansı ölçütlerini finansal ölçütler ve finansal olmayan ölçütler diye ikiye ayırmak mümkündür.

Gelişen teknoloji ile birlikte pazarlama performansında kullanılan etkilerin ve çeşitliliğin arttığı görülmektedir. Yalnız bununla ters orantılı olarak işletmelerin kullanmış oldukları raporlarda çok fazla ilerlemenin ve değişimin olmadığı görülmektedir. Özellikle pazarlama başarısı markalarda başarı ölçütlerinin yönetim raporlarında çok fazla yer almamaktadır. Avrupa kökenli araştırma şirketlerinin yapmış olduğu çalışmalar gösteriyor ki Avrupa'da faaliyet gösteren firmaların yarısından fazlasının pazarlama performans değerlendirme sistemlerinin olmadığıdır. Yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonucunda ifade edilmektedir. Ayrıca pazarlama departmanı yöneticileri ile yapılan araştırmadan pazarlama birimi yöneticilerinin pazarlama performansı ölçme sistemlerinin yönetecek düzeyde olmadıkları ortaya konulmaktadır (Hacıoğlu, 2012: 25)

Pazarlama performansını ölçmek için birden fazla ölçüt ve sistem bulunmaktadır. İşletme yöneticileri pazarlama performansını ölçmek için işletme yapısına en verimli olacak performans ölçüm sistemini seçmesi gerekmektedir. Pazarlama ölçütleri işletme yöneticilerinin devamlı olarak bildirildiği işletmelerin mevcut pazardaki başarılarını ölçmeye yönelik finansal yahut mevcut piyasadan elde edilen göstergeler olduğu söylenebilmektedir. İşletmelerin pazarlama performans ölçütlerine verdikleri önem işletmelerin rekabet üstünlüğü ve pazar payını arttırmaları konusunda büyük rol oynamaktadır. Pazarlama performansı konusunda gereken değer ve önemi göstermeyen işletmeler ilerlemekten çok gerileme eğilimindedirler(Hacıoğlu, 2012: 25).

Akademik platformda gerçekleştirilen pazarlama performansını ölçmeye yönelik birçok araştırma bulunmaktadır. Bunlardan birisi de 2001 yılında Ambler ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen yöneticiler tarafından pazarlama performansını ölçmeye yönelik hangi kriterler olduğunu belirleme kapsamında yapılan çalışmadır. Araştırma kapsamında İngiltere'deki bir kısım pazarlama departmanı yöneticiler ile görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler sonucunda İngiliz yöneticilerinin pazarlama performansı ölçmelerindeki temel ölçütün finansal performans değerlendirme ölçütleri olduğu belirlenmiştir. İkinci sırada ticari

müşteri ölçütleri yer almaktadır. Araştırmalar göstermiştir ki işletme yöneticilerinin nihai müşteriler ile olan ölçütleri yeteri kadar önem vermedikleri sonucuna varılmıştır. Yine aynı araştırma sonucunda elde edilen bir diğer unsur ise yenilikçilik kriterlerinin hiç önemsenmediği konusudur(Hacıoğlu, 2012: 25)

İşletmelerin iş hayatında başarılı olmasında pazarlama departmanı son zamanlarda büyük rol oynamaktadır. Pazarlama performans konusunda Amerika Birleşik Devletleri'nde ve İngiltere'de akademik yayınların arttığı görülmektedir. Bunun temel sebepleri pazarlama performansının ölçülmesine olan ihtiyaçtır. 1990'lı yıllarda işletmeler çalışan sayısını azaltıp verimliliği arttırmayı amaçlamıştır. Bu şekilde işletmeler kârlılığı arttırmayı amaçlamışlardır. Üretimde idari noktalardan giderlerin azalması firmaların kârlarını arttırmıştır. İşletmeler finansal ve kaliteden elde edilen verilerin pazarlamasını istenilen noktaya ulaşmasında yeterli görmemişlerdir. İşletmelerde yöneticiler mevcut alt ve orta düzey yöneticilerin performansını ve pazarlama çabalarını ölçme ihtiyacı duymuşlardır. Tüm bu gerekçeler pazarlama performansının ölçümünü gerekli hatta zorunlu kılmışlardır (Türkay, 2007: 174).

İşletmelerin ve çalışanların pazarlama performansının ölçülmesindeki zorluklar akademik camiada ve iş dünyası toplantılarında sık sık gündeme gelmektedir. Bu konudaki genel bakış pazarlama performansını ölçmenin imkânsız olmadığı fakat zor olduğu gerçeğidir. Bilim insanlarından olan Nil Houston 1948'de yayınlamış olduğu doktora tezinde pazarlama performansını %100 hatasız olarak ölçülebilmesinin imkânsız olduğunu belirtmiştir. Pazarlama performansının ölçülmesindeki zorluğun temelinde birden fazla unsur rol oynamaktadır. Bunlardan en önemlileri pazarlama performansını ölçmenin geniş bir zamana ihtiyaç duyması. İşletmenin marka değerini ölçmede zorluklar olması, sonuçların bazen nitel verilere dayanmış olması ve pazarlama performansını ölçecek olan ölçeklerin yetersiz oluşudur. Buna ek olarak karmaşık verilerin analiz edilmesinde yetişmiş uzman kişilerin çok fazla olmayışı gösterilebilmektedir (Hacıoğlu, 2012: 66).

1.4.1.1. Finansal (Nicel) Ölçütler

Finansal ölçütler kavramı pazarlama performansını ölçmede kullanılan en önemli göstergelerden biridir. Bununla birlikte literatür taraması yapıldığı zaman ölçümlerde kullanılan kâra geçiş düzeyi, satış seviyesi, gelir ve gider dengesi gibi kavramların önceden de kullanıldığı görülmektedir. Ayrıca mevcut pazardan elde edilen pazar payı ve bu oranın artırılmasına yönelik göstergeler akademisyenler ve özel sektör temsilcileri tarafından en çok kullanılan kriterler arasındadır. Bunun temel sebebi nakit akışının kârlılık ile doğrudan ilişki içerisinde olmasıdır (Hacıoğlu, 2002: 25)

Kârlılık: Kârlılık, bir işletmenin toplam gelirleri ve toplam maliyetleri arasındaki farkı ortaya koyan bir ölçüttür. Ölçülmesi kolay olduğundan, tüm işletmelerin değerlendirmeye aldığı bir başarı göstergesi olarak kabul edilmektedir. Dinamik pazar koşulları içerisinde faaliyet gösteren işletmeler stratejilerini belirlerken en çok kârlılık kriterini dikkate alırlar. Çünkü kârlılık, işletmelerin devamlılığını ve uzun vadede ekonomik faaliyetlerini yürütmelerini sağlayan en önemli faktördür ve gelecekte atılacak her türlü adım buna bağlı olarak gerçekleşmektedir (Kindik ve Aslan, 2017: 608). İşletmelerin hangi mal ve hizmeti üretmesi gerektiği konusunda da kârlılık göstergelerinin önemi büyüktür. Yani kârlılığın tespiti, işletmelerin faaliyet alanını belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca masraf ve maliyetlerin denetim altına alınması açısından da kârlılık analizlerine ihtiyaç duyulmaktadır (İslamoğlu, 2013: 581)

Satışlar: Satış, bir işletmenin dış çevreye açılan en önemli fonksiyonu olarak ifade edilebilir. Bu nedenle işletmelerin satışları için göstermiş olduğu her türlü çaba, amaçlarına ulaşabilmek için önemli katkılar sağlamaktadır (Gürbüz ve Erdoğan, 2007: 116). İşletmelerin yaşamlarını sürdürmeleri, kâr elde etmeleri ve büyüyebilmeleri tatmin edici seviyede satış geliri elde etmeleriyle doğrudan ilişkilidir. Bundan dolayı yöneticiler performans değerlendirmesi yaparken satışları önemli bir ölçüt olarak değerlendirirler (Yükselen, 2010:6). Çünkü satışlar, bir işletmenin nihai hedeflerine ulaşıp ulaşmadığını gösteren önemli bir göstergedir.

- Gerçekleştirilmek istenen nedir?
- Gerçekleştirilenler nelerdir?
- Neden bu sonuç elde edildi?
- Neler yapılmalıdır?

İşletmeler, yukardaki sorulara verilecek yanıtlar ile satış hedeflerine ulaşım ulaşımadıklarını net bir şekilde ortaya koyar. Satış hedeflerine ulaşılması gelir artışı sağlayacağı için artan rekabet ortamında güçlü duruma gelmelerine neden olacaktır.

Pazar Payı: Pazar payı, bir işletmenin pazardaki etkinlik alanını gösterir. Bir malın, aynı kategoride yer alan mallar içerisindeki toplam satışını ya da toplam gelirini ifade eder. Başka bir ifade ile işletmenin o mal açısından piyasada sahip olduğu pay olarak tanımlanabilir. Her işletmenin faaliyet gösterdiği sektör içerisinde belli bir pazar payı bulunmaktadır. İşletmelerin temel amacı, bu payı koruyup geliştirmek ve ayakta kalabilmeyi sağlamaktır. Bu nedenle bir işletmenin pazar payına ulaşma düzeyi önemli bir performans ölçütü olarak değerlendirilmektedir (Fındıkçı'dan aktaran Marangoz ve Biber, 2007: 206).

Nakit Akışı: Nakit akışı, bir işletmenin belli bir dönem içerisinde finansal durumunda değişmelere neden olan parasal hareketleri sistematik bir şekilde yansıtır ve işletmenin borç ödeyebilme kapasitesini gösterir. İşletmelerin geleceğe yönelik kararlar alabilmesi için nakit akışı hakkında bilgi sahibi olmak ve bu bilgilerin sistematik olarak analiz edilmesi oldukça önemlidir. Çünkü finansal kararlar geleceğe yönelik kararlardır. Bu nedenle nakit akış bilgilerinin geleceğe ışık tutacak şekilde analiz edilip yorumlanması gerekir (Başar ve Azgın, 2016: 798).

1.4.1.2. Finansal Olmayan (Nitel) Ölçütler

Klasik pazarlama performansını ölçmede kullanılan finansal verilerin kullanımı geçmişe dayansa da finansal olmayan ölçülerin kullanılması 1980'li yıllardan sonra hız kazanmıştır. Özellikle 1990'lı yıllardan sonra yeni kavramlar pazarlama performansını ölçmede gündeme gelmiştir. Bu kavramların başında markalaşma, müşteri tatmini, müşteri sadakati, ekonomik faydalar, ilişki değeri gibi kavramlardır. Rekabet koşullarını zorlu olması işletmelerin rakiplerine karşı üstünlük sağlamasında finansal olmayan pazarlama performansı ölçütlerini kullanmalarına sebep olmuştur. Finansal verilerin ışığı doğrultusunda finansal olmayan verilerin de pazarlama performans konusunda işletme yöneticilerine yol gösterdiği söylenebilmektedir. Bunun temelinde yatan düşünce finansal verilerin tek başına pazarlama performansını yansıtmadığı, bununla birlikte finansal olmayan daha soyut kriterlerin eklenmesi ile birlikte işletmelerin pazar payını arttırabildikleri gözlemlenmektedir(Hacıoğlu, 2002: 25)

Pazarlama performansının değerlendirilmesinde en çok kullanılan finansal olmayan ölçütler, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatidir.

Müşteri Memnuniyeti: Müşteri memnuniyeti işletmenin pazar payı ve kârının artmasında veya belirlenen hedeflere ulaşılmasında en önemli stratejik faktördür. Bu nedenle işletmeler performans değerlendirmesi yaparken müşteri memnuniyetini dikkate almak zorundadır. Çünkü bir işletmenin faaliyetlerinde başarılı olması öncelikle sahip olduğu müşteri kitlesini memnun etmeye bağlıdır. Memnun bir müşteri tabanına sahip olmak, gelir artışı sağlaması nedeniyle önemli bir pazarlama başarısı olarak kabul edilebilir (Clark 1999: 715).

Müşteri Sadakati: Pazarlama faaliyetlerinde başarılı olmak için sadece müşterileri memnun etmek yeterli değildir. Aynı zamanda işletmeye bağlı olacak kalıcı müşteri kitlesi oluşturmakta faaliyetlerin devamlılığı açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle performans ölçümü gerçekleşirken müşteri sadakati önemli bir ölçüt olarak ele alınmaktadır. Müşteriler ile uzun vadeli ilişkiler kurmak, müşterilerin daha iyi tanınmasına zemin hazırladığı için, pazarlama çabalarının

daha verimli ve etkin kullanılmasına imkân tanımaktadır. Çünkü bir işletmenin en iyi müşterilerini tanıması, onların kalıcılığını sağlamak için ne yapmaları gerektiği hususunda önemli bilgiler sunmaktadır. Bu durum pazarlama çabalarında gereksiz tekrarlara ve verimsiz uygulamalara son vermektedir (Oyman, 2002: 169-170).

1.5. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı

İşletmeler, hedeflerini ne ölçüde gerçekleştirdiğini tespit etmek için bir performans değerlendirme ve ölçme sistemi uygulamaktadır. Bu sistemi kurarken en önemli husus o organizasyonun hangi kriterler ve boyutlar açısından değerlendirileceğini belirlemektir. Çünkü her organizasyon veya her departmanın kendi içinde performans göstergeleri farklı olabilir. Bunun için iş sürecinin analiz edilip bu doğrultuda performans kriterlerinin belirlenmesi buna göre performans değerlendirmesi yapılması daha sağlıklı bir performans değerlendirme modeli oluşumunu sağlayacaktır.

Yapılan literatür araştırmalarında da görüldüğü gibi; performans değerlendirme, performans değerlendirme kriterleri ve pazarlama alanında performans kriterleriyle ilgili bir çok çalışma vardır. Ancak Satış-Pazarlama Bölümü bazında personel performans değerlendirmesi üzerine pek çalışmaya rastlanmamıştır. Satış ve Pazarlama gibi şirket kârlılığına doğrudan etkili bölümlerde finansal ve finansal olmayan kriterlerin bütünleşik olduğu bir sistemle personel başarısını / performansını ölçme noktasında hem özgün hem de literatüre katkı sağlayacak bir çalışma olacağı düşüncesi bu çalışmanın motivasyonu olmuştur.

Bu noktadan yola çıkarak bu çalışmada; lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, satış – pazarlama bölümü personellerinin performans değerlendirmesine yönelik bütünleşik bir model geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bunun için öncelikle akademik çalışmalar ışığında ve şirket liderlerinin /karar vericilerin vereceği bilgiler doğrultusunda performans kriterlerinin belirlenmesi, belirlenen kriterlerin seçilen bir çkkv yöntemi olan Swara ile önem derecesine göre

ağırlıklandırılması ve yine bir çkkv yöntemi olarak kullanılan Waspas yöntemi ile bir grup personelin performans sıralaması yapılarak daha etkin ve güvenilir bir performans değerlendirme modeli oluşturulması ele alınmıştır.

Çalışmada kriterlerin ağırlıklandırılması için Swara Yönteminin tercih edilmesinin sebebi; birden çok uzman görüşünden yararlanılacağı ve bu noktada yöntemin avantajlı ve pratik olmasından dolayıdır. Uzman odaklı sistem olarak da bilinen Swara, birden çok karar vericinin kendi önceliklerini seçme konusunda diğer yöntemlere göre doğru sonuçlar vermektedir. Waspas yönteminin tercih edilme sebebi ise, yüksek güvenilirlik ile geliştirilmiş ve diğer analiz yöntemlerine göre daha doğru sonuçlar verme kabiliyetine sahip olmasındandır.

1.6. Çalışmanın Organizasyonu

Çalışmanın “Giriş” bölümünde, insan kaynakları, performans değerlendirme, performans ölçütleri ve pazarlama performans ölçütleri ile ilgili genel bilgilerle birlikte çalışmanın amacı, kapsamı ve planına yer verilmiştir. “Önceki Çalışmalar” bölümünde performans değerlendirme ve pazarlama performans ölçütleri olarak iki başlıkta incelenen önceki çalışmalara yer verilmiştir. “Materyal ve Yöntem” bölümünde uygulanacak metot hakkında genel bilgilere, uygulama yapılacak olan işletmenin tanıtımına, verilerin nasıl elde edildiğine, uygulamada kullanılacak çok kriterli karar verme tekniklerinden Swara ve Waspas tekniği adımlarına yer verilmiştir. “Bulgular ve Örnek Uygulama” bölümünde yapılan çalışma ile ilgili analizlere ve işletme için oluşturulan performans değerlendirme modeline, Swara ve Waspas tekniklerinin uygulandığı adımlara yer verilmiştir. “Sonuçlar ve Öneriler” bölümünde ise yapılan çalışma sonucunda elde edilen değerlendirmelere yer verilerek önerilecek kavramsal modelden bahsedilmiştir.

2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

2.1. Performans Değerlendirme ile ilgili Yapılmış Çalışmalar

Çimen (2009) çalışmasının ilk bölümünde, performans yönetimi, hedefleri, prensipleri, yapılan hatalarla geleneksel ve çağdaş metotlar adları altında performans ölçme yöntemlerini ele almıştır. Çalışmaya göre çağımızda, örgütlerce tercih edilen en iyi metodun, 360 derece performans ölçme metodu olduğu ifade etmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde, Tepe Savunma ve Güvenlik Sistemleri Sanayi A.Ş.'de saha araştırması yapılmıştır. Tatbik edilmekte olan grafik cetveller performans yapısı değerlendirilmiş, üçüncü bölümdeyse bu şirketin hizmet verdiği iki alışveriş merkezindeki çalışanların performansının tespitinde, müşterilerin kanaat ve fikirlerine de yer verilip 360 derece performans değerlendirme yöntemiyle grafik cetveller performans değerlendirme metodunun beraber başarılı olarak kullanılıp kullanılamayacağı araştırılmıştır.

Karaçam (2009), çalışmasında Toplam Kalite Yönetimi ve finansal performans konularında literatüre katkıda bulunmaya çalışmıştır. Bu amaçla Türkiye’de faaliyet gösteren 3 büyük bankanın 15 şubesinde anket çalışması yapılarak Toplam Kalite Yönetimi ile finansal performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Tez kapsamında liderlik, insan kaynakları yönetimi, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, stratejik planlama ve tedarik yönetimi olmak üzere literatürde en çok kullanılan Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri ile finansal performans arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Sonuçlar, Toplam Kalite Yönetimi ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu çalışmada finansal performansı pozitif olarak en çok etkileyen faktörün insan kaynakları, ikinci olarak etkileyen faktörün ise stratejik planlama olduğu bulunmuştur. Pozitif etkileyen diğer faktörler ise liderlik ve tedarik yönetimidir. Beklenilenin aksine müşteri odaklılık ve süreç yönetimi ile finansal performans arasında pozitif ilişki görülmemektedir.

Andersen (1995), çalışmasında işletmelerin amaçlarını ne ölçüde başarıp başarmadığını ölçebilmek için öncelikle o işletmenin hangi kriterler ve boyutlar açısından değerlendirileceğinin belirlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Ve kurumsal performansın ölçülmesinde başlıca yedi kriterden bahsetmiştir. Bu kriterler; kalite, verimlilik, kârlılık, maliyet, yenilik, müşteri memnuniyeti, çalışanların memnuniyetidir.

Espinilla v.d. (2011) çalışmasında 360 derece performans değerlendirme modeli ile nihai bir dil değerlendirmesi hesaplayan karar analizi şemasına dayalı entegre bir sistem önermiştir. Toplamda on bir adet performans değerlendirme kriteri belirlemiştir. Bunlar; üretkenlik, satış kapasitesi, ortalama mesai süresi, firmayı tanıma, eğitim ve gelişim merakı, iş yönetimi, müşteri hizmetleri, sorumluluk, girişkenlik, örnek teşkil etme, kişisel görünüm şeklindedir.

Töre (2014), çalışmasında bankacılık örnekleminden ilerlemiş, hizmet piyasasında performans ölçme sistemi, sistemin nitelikleri ve çalışanların motivasyonu üstündeki etkileri ele alınmıştır. Araştırmada, İstanbul'un Göktürk ilçesindeki 159 banka personeli üstünde anket uygulaması yapılmış, personelin performans değerlendirmesi, performans ölçme ölçütleri ve performans ölçme sistemine olan güveni değerlendirmiştir. Çalışmanın neticelerine göre personel genellikle performansını ortalamanın üstünde görmüştür. Performans ölçme sistemine olan güven ele alındığında torpil veya adam kayırma hususlarının, performans ölçme sistemine olan güveni düşürdüğünü göstermiştir. Araştırmada, bunun yanı sıra personelin demografik niteliklerine göre performansla ölçek puanları arasında bulunan fark dikkate alınmıştır.

Erdağ (2019), çalışmasında hizmet sektöründe çalışan firmalar için çalışanlarının performansı; rekabet edebilirliğin, devam ettirilebilirliğin ve kârlılığın anahtarı konumundadır. Son senelerde, hizmet piyasasının dünya ekonomisi içindeki payının üretim sektörünün üstüne çıkması ile hizmet firmaları ciddi derecede önemli olmuştur. Hizmet piyasası içinde ciddi bir yeri bulunan havalimanları; milli ve milletler arası faaliyet yönergeleri uyarınca çalışmalarını

devam ettiren ve insan etkeninin ön planda bulunduğu firmalardır. Yoğun rekabet atmosferinde çalışmalarını devam ettiren havalimanları; hizmet kalitesini artırabilecek, piyasanın eğitim gerekliliklerini yapabilecek, daimi olarak iyileştirme ve geliştirme gayretlerine destekte bulunabilecek kabin görevlileriyle çalışmayı istemektedir.

Çınar (2019), araştırmasında firma içinde kariyer imkânlarının ve firmaya bağlılığın personelin iş performansına ne biçimde teşkil ettiği üzerinde durulmuştur. Bu çalışmada kurumsal bağlılık ve kariyer imkânlarının iş performansına ne gibi bir tesiri olduğunu açıklayıp şirketlerin geleceği için personelin iş performansı üstünde bu 2 etkenin ne gibi bir tesire sahip olduğu incelenmiştir.

Clark v.d. (2006) performans ölçme bilgisinin üst yönetime sunulmasında sadeliğin doğru olduğu sonucunu savunmuştur. Odaklanılması gereken yerlerin gözden kaçmaması adına, ölçüm aracı sayısının ortalama 20 olmasını uygun bulmuştur. Bu ölçütleri de kritik başarı faktörleri ışığında belirlemenin önemini belirtmiştir.

Meyer (2004) ise çalışmasında, optimal performans değerlendirme sistem tasarlanırken, üç finansal üç finansal olmayan ölçütün yeterli olacağını savunmuştur.

Memik (2019) çalışmasında üretim sektöründe çalışan bir şirketin, personel performans değerlendirmesi için bir model öne sürmüştür. Genel yedi adet performans değerlendirme kriteri belirlenmiştir. Bunlar; iletişim, takım çalışması, iş sorumluluğu, iş geliştirme, problem çözme ve karar verme, teknik bilgi ve beceri ve dürüstlüktür. Bulanık AHP yöntemiyle kriterleri ağırlıklandırmış ardından Bulanık Topsis yöntemi kullanarak yedi personeli performansına göre sıralamıştır.

Albayrak (2014), çalışmasında mobilya sektöründe çalışan personeller için AHP ve Gri İlişki Analizi tekniklerini kullanarak bir performans değerlendirme modeli geliştirmeyi amaçlamıştır. Uygulama yapılan şirkette iki şirket yöneticisinin uzman görüşüne dayalı değerlendirme kriterleri belirlenmiştir. Belirlenen kriterler

8 adet olup; iş kalitesi, iş bilgisi, iş miktarı, iş sorumluluğu, işe bağlılık, karar verme yeteneği, girişimcilik, iş birliği eğilimi şeklindedir. Ardından bu kriterler AHP tekniği ile ağırlıklandırılarak, sonrasında Gri ilişki analizi ile personellerin performansları sıralanmıştır.

Dağdeviren (2007) çalışmasında, Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi (BAHP) yöntemi ile personel seçimi probleminin çözümüne yönelik bir algoritma önermiştir. Önerilen algoritma bir işletmede terfi edecek personelin belirlenmesi amacıyla kullanılmış ve aday personeller için öncelik değerleri belirlenmiştir. Aday personellerin faktörler temelinde değerlendirilmesinde dilsel değişkenler kullanılmış ve bulanık ağırlıkların durulaştırılması α -kesme ve iyimserlik indeksi temelinde geliştirilen bir durulaştırma işlemi ile yapılmıştır.

Krauth v.d. (2005), çalışmalarında lojistik sektöründe performans parametrelerini ve kpi larını araştırmışlar ve lojistik hizmet sağlayıcılar için bir performans ölçme ve kontrol sistemi kurmayı hedeflemişlerdir. Performans parametrelerini incelerken öncelikle ölçülebilen ve ölçülemeyen olarak ayırmışlardır, ardından uzun vadeli ve kısa vadeli ölçülmesi gereken parametreler olarak belirlemişlerdir. Kpi ler, etkililik, verimlilik, memnuniyet ve inovasyon olarak elde edilmiştir.

Karabasevic v.d. (2016) çalışmalarında personel seçimi üzerine Swara ve Waspas metodunu birlikte kullanarak bir model tasarlamıştır. Burda 7 değerlendirme kriteri olarak; mülakat hazırlığı, iş deneyimi, eğitim seviyesi, kişilerarası yeteneği, iletişim ve sunum becerileri, bilgisayar yeterliliği ve yabancı dil seviyesi belirlemişlerdir. Swara ile yapılan ağırlıklandırmada mülakat hazırlığı ve iş deneyimi en yüksek önemde çıkan iki kriter olmuştur. Ardından yapılan görüşmelerde dört kişi bu kriterlere göre değerlendirilmiş ve Waspas ile sıralanmıştır.

2.2. Satış-Pazarlama Alanında Performans Değerlendirmesi için Yapılmış Çalışmalar

Hacıoğlu (2010), çalışmasında ülkemizde çalışan şirketlerin pazarlama performansını incelemek için hangi metrikleri kullandığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, performans değerlendirmede kullanılan metriklerin seçimini etkileyen, firma büyüklüğü, firmanın içerisinde bulunduğu sektör ve içerisinde bulunan sektörün canlılığı gibi çeşitli unsurların metrik seçimini nasıl etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın diğer bir amacı da, performans değerlendirmede hangi metriklerin kullandığı ile pazarlama departmanının firma içindeki önemi ve firmanın genel performansı arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasıdır. Bu amaca yönelik olarak, İstanbul Sanayi Odası'nın yayınladığı Türkiye'nin en büyük 1000 firması ve Capital dergisinin yayınladığı Türkiye'nin en büyük 500 firması listelerinde yer alan firmaların tümüyle anket çalışması yapılmış ve geri dönüşte bulunan 145 firmadan veri toplanmıştır. Yapılan analizin neticelerine göre, pazarlama performansının değerlendirilmesinde en çok önem verilen metrikler, müşteri memnuniyeti, müşterinin algıladığı kalite gibi müşteri tutumları ile ilgili metrikler olmuştur. En az kullanılan metrikler ise ekonomik katma değer, müşterinin hayat boyu değeri gibi metrikler olmuştur. Metriklerin seçimi üzerinde firmanın büyüklüğü ve içinde bulunduğu sektörün özelliklerinin bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Ayrıca, performans değerlendirmede hangi metriklere önem verildiği ile pazarlama departmanının firma içindeki önemi ve firma genel performansı arasında bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır. Bu çalışma Türkiye'deki firmaların pazarlama performansını değerlendirmede kullandığı metriklerin belirlenmesine yönelik yapılan ilk çalışmadır. Bu özelliğiyle Türkiye'deki pazarlama performansının değerlendirilmesi ile ilgili Türkiye'deki literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın sonunda uygulamacılara ve araştırmacılara öneriler sunulmaktadır.

Kiper (2017) çalışmasında pazarlama performans ölçümü, geçmiş çalışmaların aksine belirlenen organizasyonlardaki çalışanların gözünden değil

tüketicilerin gözünden ele almış ve incelemiştir. Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden mülakatlar projektiv teknik kullanılmadan yapılmıştır. İlk etapta 15 kişiye uygulanan bu mülakatlar neticesinde otomotiv, hazır giyim, kahve evi ve hava yolu sektörlerindeki kritik başarı faktörleri tespit edilmiş ve sonrasında 64 kişiye anket çalışması uygulanmıştır. Çalışmaların bulguları sektörün kritik başarı faktörlerine odaklı yapılacak çalışmaların organizasyonların marka değerini artıracağını desteklemekle birlikte, ne oranda etkileyeceği sektör ve marka bazında değişiklik göstermektedir. Kritik başarı faktörü ve marka değeri ilişkisinin yanı sıra ciro/çalışan ve pazar payı değerleri de organizasyonların pazarlama performansı değerlendirmesinde önemli bir içerik olduğu sonucu çıkarılmıştır.

Uyanık (2018), çalışmasının kapsamında geliştirdiği araştırma modelini ISO tarafından hazırlanmış olan “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” ve “Türkiye’nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” listelerindeki firmalar üstünde test edilmiştir. Anket yöntemiyle ulaşılan veriler, SPSS paket programı kullanılıp değerlendirilmiştir. Analizlerden sağlanan sonuçlarda, pazar odaklılık modelinin teşkil edilen bileşenlerinin ve pazarlama kabiliyetlerinin fonksiyonel kabiliyetler ve sosyal medya kullanımına dönük kabiliyetlerin bütün görelî pazarlama performans göstergelerini pozitif olarak etkilediği, insan sermayesine dönük kabiliyetlerin sadece görelî müşteri doyumu üstünde anlamlı ve pozitif bir etkisinin bulunduğu, departman yapısı yeteneklerininse bütün görelî pazarlama performans göstergelerini olumsuz olarak etkilediği ve bu etkinin departman yapısı kabiliyetlerinin değerlendirme düzeylerine bağlı olarak farklılık arz etmektedir.

O’Sullivan vd. (2005), çalışmalarında pazarlamacıların firma performansına yaptıkları katkıyı ölçmede yetersizlikler tespit etmiş, ve bu yetersizlikleri pazarlama bölümünün firma içindeki statüsünü kaybetmesinin sebeplerinden birisi olarak görmüştür.

Clopton, Stoddard ve Clay (2001) çalışmalarında, satış temsilcilerinin müşteriye dinleme isteği ve ürün bilgisinin, müşterinin satış temsilcisi ve firma algısı üzerine etkisini incelemiştir. 1. kriter dinleme istekliliği, nezaket, sabır,

arkadaşça tavır gösterme, 2. kriter, ürün bilgisi; 3. kriter, müşteri algısı ve niyeti; 4. müşterinin satış temsilcisi algısı; 5. müşterinin firma algısı(güvenli, modern, çalışma saatleri vb.) performans kriterleri ele alınmıştır.

Brookes v.d. (2004) de pazarlama uygulamalarındaki en önemli değerlendirme kriterlerinden birisinin finansal ölçülebilirlik olduğunu dile getirmiştir. Bundan dolayı, ölçülebilirlik, pazarlama kıstasları (metrikleri) ve pazarlama takip mekanizmalarının kullanımı önem kazanmıştır.

Ambler v.d. (2001) çeşitli ülkelerde pazarlama verimliliğinin değerlendirilmesi ve bu alanda kullanılan ölçütlerin kullanımına ve ölçütlere verilen öneme ilişkin araştırmalar yapmıştır. Sonucunda; İngiliz yöneticilerin pazarlama performansını değerlendirirken, finansal performans ölçütlerine ilk sırada yer verdiğini belirtmiştir. Çalışmasına göre ticari müşteri ölçütleri ise ikinci sırada yer almıştır.

Ambler ve Xiucun (2003), benzer bir çalışmayı pazarlama ölçütlerine verilen önemi bulmak amacıyla Çin’de yapmıştır. Burada ise, İngiltere’de çıkan sonuca göre en önemli ölçüt finansal ölçütler iken Çin’de marka bilinirliği ve müşteri memnuniyeti olmuştur.

Greenberg (1980), çalışmalarında şirketlerde satış temsilcileri istihdam edilirken hangi kriterlere göre değerlendirilmeli, satışta başarıyı neler etkiler sorularını bulmaya yönelik araştırmalar yapmışlardır. Yapılan çalışmada cironun %80inin %20 satış çalışanından geldiğini, satış pozisyonunda çalışanlarının %55inin satış yeteneğinin zayıf olduğunu, %25inin bu yeteneğe sahip olmasına rağmen yeterince doğru hizmet veremediğini, geriye kalan %20nin ise iş için uygun olduğu görülmüştür. Bankacılık, hizmet, veri işleme, tarım makinaları, ağır imalat ve sigortacılık sektörlerinde 18 000 satış pozisyonunda çalışan kişiye anket uygulanarak bu çalışma yüksek güven düzeyinde analiz edilmiştir. Çalışmanın sonucunda performans ölçümünde kullanılan yöntemden ziyade, kişinin temel iş özelliklerinin ölçülüp ölçülmediği önemli görülmüştür. Ve satış pozisyonu için kişinin iş bilgisi veya deneyiminden ziyade, kişisel özelliklerinin iş ile örtüşmesi

kendini satış için motive edebilen yapıda kişilerin seçilmesi daha önemli sonucuna varılarak, ürün bilgisi veya fonksiyonel becerinin eğitimle geliştirilebileceği belirtilmiştir.

Aghdaie M., Zolfani S., Zavadskas E., (2014) çalışmalarında hızlı tüketim malları üreten bir şirkete bağlı satış şubelerinin değerlendirilme sorununu ele almışlardır. Bu değerlendirme sürecinde öncelikle iki pazarlama müdürü ve üç satış müdüründen oluşan bir proje ekibi oluşturulmuştur. Ardından bu proje ekibinin görüşleri alınarak değerlendirme kriterleri belirlenmiştir. Bu kriterler; satış net ağırlığı, satış net kâr, yeni müşteri sayısı, müşteri sayısı, satılan her faturadaki ortalama öge sayısı, satılan toplam ürün çeşitliliği ve satılan toplam ürün sayısı şeklindedir. Burada ağırlık önem düzeyi en yüksek kriterin satış net kârı ve 2. önemli kriterin satış net ağırlığı olduğu görülmüştür. Değerlendirme kriterlerinin göreceli önemini önceliklendirmek için MCDM tekniklerinden Swara ile hesaplanmış ve şubeleri değerlendirmek için de WASPAS metodolojisi kullanılmıştır.

Uroseviç vd. (2017), Swara ve Waspas tekniklerini birlikte kullanarak Turizm sektöründe personel seçimi üzerine yaptığı çalışmada bu sektör personellerinde olması gereken nitelikleri incelemiş ve işe alım sürecinde personel seçimini şu 7 kriteri kullanarak uygulamışlardır: İletişim becerileri, liderlik becerileri, esneklik, karar verme, müzakere becerileri, analitik beceriler ve tutarlılık. Önem düzeyleri de bu sıralamada azalan şekildedir. Waspas yöntemiyle de dört personel adayı değerlendirilmiş ve bir seçim gerçekleştirilmiştir.

Kesari (2014), çalışmasında satış personellerinin performans değerlendirmesinde kullanılacak ölçütlerin belirlenmesi için sigorta, hızlı tüketim malları, dayanıklı tüketim malları ve ilaç sektöründe 108 firmada anket çalışmaları yaparak bir analiz elde etmiştir. Nitel ve nicel kriterleri içeren bu yapı içerisinde yapılan çalışma sonuçlarına göre; en yüksek puanlara sahip nicel kriterler satış kapasitesi ve arama sıklığı oranı olurken, nitel kriterlerin en önemlisi ise müşteri ile iletişim olarak tespit edilmiştir. Bunlarla birlikte, ilaç ve sigorta sektöründe nicel

veriler performans değerlendirmede daha etkili ve önemli bulunurken, hızlı tüketim malları ve dayanıklı tüketim malları sektörleri için nitel kriterlerin de oldukça önemsendiği ortaya konulmuştur.

Aydın (2019) çalışmasında pazarlama performansının değerlendirilmesinde kullanılan finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerini birlikte ele alarak hiyerarşik bir performans modeli önermektedir. Literatürde pazarlama performansı ile ilgili pek çok çalışma olmasına rağmen, pazarlama stratejileri temelinde finansal, müşteri, süreç, ürün ve fiyat ölçütlerinin birlikte değerlendirildiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca bu çalışmada yazındaki diğer çalışmalardan farklı olarak, çok ölçütlü karar verme yöntemlerinden olan Analitik Hiyerarşi Prosesi yöntemi kullanılmıştır. Analitik Hiyerarşi Prosesi karar alternatiflerinin birden fazla kritere göre sıralanmasına ve seçimine yarayan ve karar vermede kullanılan bu kriterlerin ağırlıklarını da belirleyen matematiksel bir yöntemdir. Çalışmada bu yöntemin tercih edilmesinin birinci sebebi, pazarlama performansı ölçülürken kullanılan ölçütlerin ağırlıklarının belirlenmesidir. İkinci sebep ise Analitik Hiyerarşi Prosesi yönteminin sayısal olarak ifade edilemeyen kriterlerin değerlendirilmesine de elverişli olmasıdır.

Karabasevic v.d. (2017), Satış müdürü seçimi problemini Swara ve Delphi tekniğini kullanarak kriterlerinin ağırlıklandırılması ve personel seçimi için hibrit bir yaklaşımda bulunmuştur. Burda belirledikleri performans kriterleri; görüşmeye hazır olma, iş deneyimi, eğitim, iletişim yeteneği, iletişim ve sunum becerileri, takım çalışması, liderlik ve analiz yeteneği, problem çözme ve analitik düşünme, bilgisayar kullanımı, yabancı dil şeklindedir. Çalışma sonucunda önem düzeyi en yüksek üç kriter sırasıyla; iletişim ve sunum becerileri, iş deneyimi ve görüşmeye hazır olma olmuştur.



3. MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. Materyal

Literatürdeki çalışmalar referans alınarak ve özel sektör şirket liderleri/değerlendiriciler ile yapılan görüşmelerle birlikte uygulamada kullanılacak olan, satış-pazarlama bölümü için hazırlanan performans ölçütleri belirlenmiş ve aşağıdaki gibidir. Bu performans ölçütlerinin seçilmesi, uygulama yapılan holding şirket bünyesinde üç forvarder şirket genel müdürü ile yapılan görüşmelerle sağlanmıştır.

Çizelge 3.1. Belirlenen Performans Değerlendirme Ölçütleri

Finansal (Nicel) Ölçütler	Finansal Olmayan (Nitel) Ölçütler
1. Satış Sayısı/Ciro	1.Ürün/Hizmet Bilgisi
2. Fiyatlandırma Becerisi/Stratejisi	2.Sektör ve Rakip Firma Bilgisi
3. Kârlılık	3.Kişisel Çaba/Satış Stratejisi
4. Müşteri Ödeme Performansı	4.Müşteri İlişkileri
5. Aktif Müşteri Sayısı	5.Müşteri İhtiyaçlarını Belirleme ve Karşılama
6. Müşteri Ziyaretleri	6.Analiz, Sorun Çözme ve Karar Alma Yeteneği
7. Harcamalar/Masraflar	7.Takım Çalışması, Uyum ve İletişim
	8.Kişisel Görünüm ve Özen
	9.Kişisel Davranış ve Tutumlar
	10.Enerji Düzeyi ve İş Motivasyonu

Yukarda verilen Çizelge 3.1 de; bu çalışmada kullanılmak üzere belirlenen performans değerlendirme ölçütleri literatür araştırmaları ve ilgili sektör için şirket yöneticileri ile yapılan görüşmelerce belirlenmiştir.

Aydın(2019)'ın çalışmasında yer alan finansal/nicel ölçütlerden kârlılık ve satışlar/ciro kriterleri doğrudan ele alınmış, nakit akışı kriteri mantığı ise müşteri ödeme performansı(tahsilat hızı) kriterine evrilerek bu çalışmada kullanılmıştır. Andersen'in (1995) çalışmasında yer alan maliyet kriteri, bu çalışma odağı gereği Satış temsilcilerinin şirkette yaratmış olduğu masraflar/harcamalar olarak düşünülmüştür. Aktif müşteri sayısı, müşteri ziyaretleri ve fiyatlandırma stratejisi nicel kriterleri ise birebir görüşmelerde sektördeki yöneticilerle belirlenmiştir. Belirlenen nitel ölçütler olarak; ürün /hizmet bilgisi, sektör bilgisi, müşteri ilişkileri, müşteri ihtiyaçlarını belirleme ve karşılama, analiz, sorun çözme ve karar alma yeteneği, kişisel görünüm ve özen, kişisel davranış ve tutumlar kriterleri için Acar (2013) çalışmasında incelenmiş ve bu çalışmada da personel performans kriteri olarak yer verilmiştir. Kişisel çaba, enerji düzeyi ve iş motivasyonu nitel kriterleri de birebir sektördeki yöneticilerle görüşmelerde kararlaştırılmıştır.

Finansal Ölçütler için gerekli veriler ilgili şirketin bütçe departmanı raporlarından elde edilerek hesaplanmıştır. Değerler Atako Holding bünyesinde X bir grup şirketin 2019 yılı 3. Çeyreği için gerçekleşen rakamlardır. Değerlendirme kriterlerine ait detaylar aşağıdaki gibidir:

1. **Ciro:** İlgili temsilcinin müşterilerinden- satışından kazandığı, şirkete kattığı para değeridir.
2. **Fiyatlandırma becerisi:** Birim satışından elde ettiği kârlılık oranıdır. (Toplam Kârlılık/Sipariş Sayısı)
3. **Kârlılık:** Yapılan satış sonrası, tüm operasyonel ve kişisel masrafların ardından şirkete kalan paradır.
4. **Müşteri Ödeme Performansı:** Şirketin tahsilat başarısı da denilebilir. Müşterilerin ortalama ödeme süresi (Gün)

5. Aktif müşteri sayısı: Son 1 yıl içinde düzenli sipariş alınan müşteri sayısıdır.
6. Müşteri ziyaretleri: Müşteri ziyaret sayısı ile ifade edilmiştir.
7. Harcamalar: Satış temsilcisine ait, operasyonel giderler, seyahat, yemek, telefon, müşteri ağırlama, maaş, prim masraflarının toplamıdır.

Finansal olmayan ölçütler ise nitel ifadeler yer aldığı için 1-5 arası puanlandırma yapılarak (5'li likert tipi soru ölçeği) uygulamada hesaplamalar yapılmıştır.

3.1.1. İşletme Tanıtımı

Atako Lojistik; 1965 yılında Mersin'de kurulmuş olup deniz, kara ve hava ve proje taşımacılığı hizmeti veren, müşterilerine entegre lojistik hizmetler sağlayan bir forvarder şirkettir. Bunların dışında gıda sektöründe, enerji, inşaat, araç kiralama, depo, gümrüklü antrepo ve nakliye şirketi iştirakleri ile geniş bir hizmet ağına sahiptir. Asıl odağı olan hat acenteliği, gemi acenteliği ve forvarder sektöründe ciddi bilgi ve deneyime sahiptir. Forvarder olarak; deniz, hava, kara ve demiryolu aracılığıyla uluslararası kargo taşımacılığı yapma konusunda aktif faaliyet göstermektedir. Üç grup şirketi ile 200-250 personeli ile İstanbul, Mersin, İzmir, Bursa ve İskenderun olmak üzere 5 şehirdeki ofisleri ile birlikte Türkiye'den tüm dünyaya taşımacılık hizmeti vermektedir.

Bu çalışmada Atako Grup Şirketleri bünyesinde çalışan Satış Pazarlama personellerine yönelik etkili bir performans değerlendirme modeli tasarlanması amaçlanmıştır.

3.2. Yöntem

Bu çalışmanın yöntem kısmında, karar verme yöntemlerinden bahsedilerek, çalışmada ağırlıklandırma için kullanılacak Swara metodu ve personellerin sıralanması için kullanılacak Waspas metodu detaylandırılmıştır.

Örnek uygulamada gerçekleştirilen işlem sırası ise aşağıda özetlenmiştir:

- Karar Vericilerin Oluşturulması
- Performans Kriterlerin Belirlenmesi
- Kriterlerin ve Problem Yapısının Oluşturulması
- SWARA Aracılığıyla Kriterlerin Ağırlıklandırılması
- WASPAS Yöntemi ile Sıralama Yapılması
- Performans Değerlendirme Modeli Kurulması

3.2.1. Karar Verme

Karar verme, literatürde birçok farklı tanımı yer alsa da aslında; bir amacı gerçekleştirmek üzere mevcut seçenekler içinden, belirlenen kriterleri de dikkate alarak en uygun olan veya olanların seçilmesidir.

Karar verme süreci, yaşamın her anında gerçekleşen vazgeçilmez bir parçasıdır, en basitten en karmaşığa yaşanan her problemde bu süreç yaşanmaktadır. Karar verme, aynı zamanda bir problem çözme sürecidir. Özellikle belirsiz bilgilerin bulunduğu veya tam olmayan, dilsel ya da sözel belirsizlikler içeren faktörlerin çok sık kullanıldığı alanlarda daha zor bir süreç haline gelir. Bu durumlarda bu sürecin bulanık ortamda gerçekleşmesi gerekir.

Karar analizinin temel adımları şu şekildedir:

- Sorunun tanımlanması
- Tüm olası seçeneklerin belirlenmesi
- Kontrol dışı gelişen tüm olası olayların tespit edilmesi
- Her seçeneğin her olay için çıkaracağı sonuçların karar Çizelgesinin oluşturulması
- Bir karar modelinin seçilmesi
- Modelin uygulanması
- Ve sonucunda bir alternatifin seçilmesidir.

3.2.2. Çok Kriterli Karar Verme

ÇKKV, karar vermenin Yöneylem Araştırması (Operational Research) sınıfından en sık tercih edilen ve bilinen kolunu oluşturur. Bir karar verme sürecine hizmet eden sayısız ve genellikle birbirleriyle çelişen nicel ve nitel kriterlerin belirlenmesine ve farklı ağırlıklardaki kriterlere göre, farklı özelliklere sahip seçenekler kümesinden bir ya da daha fazlasını seçmek, sıralamak ve sınıflandırmak için gerekli tekniklerdir.

ÇKKV'nin temel amacı, karar vericilere en iyi olan seçeneği önermektir. Tüm ÇKKV teknikleri uygulama süreci aşağıdaki üç temel adımdan oluşmaktadır:

- 1) İlgili kriterlerin ve alternatiflerin belirlenmesi
- 2) Kriterlerin önem derecesine göre ağırlıklarının tespit edilmesi ve seçeneklerin bu kriterlere göre tespit edilmesi
- 3) Sayısal değerleri belirlenen yönteme göre işleyerek her seçeneğin sıralamasının belirlenmesi

3.2.3. Swara Yöntemi

“Adım Adım Ağırlık Değerlendirme Oran Analizi” olarak dilimize çevrilen SWARA (Step-wise Weight Assessment Ratio Analysis) 2010 yılında, Kersulienė, Zavadskas ve Turskis tarafından geliştirilmiş ve bugüne dek birçok problemin çözümü için başarı ile uygulanmış, basit ve profesyonel kişilerle kullanıma uygun ÇKKV yöntemlerinden biridir. (Özbek, 2017) Aynı amaçla kullanılan farklı ÇKKV yöntemlerine göre SWARA'nın farkı ve tercih edilme sebebi, basitliği ve farklı uzmanların aynı anda bir amaç uğruna çalışabilmesini kolaylaştırmasıdır. Bu sayede zamandan kazanç sağlamaktadır. Ayrıca bu yöntemin daha kolay uygulanabilir olması, işlem süresini/maliyetini de azaltarak karar vericilere öncelikleri belirleme konusunda daha fazla imkân tanınması ile de dikkat çekmektedir. SWARA yöntemi, karar vericiye önceliklerini seçme şansı veren uzman odaklı bir yöntem olarak bilinmektedir.

SWARA yöntemi, kriterlerin ve karar seçeneklerinin dilbilimsel olarak değerlendirilmesi sürecinde karşılaşılan belirsizliklerin giderilmesi için kullanılmaktadır. Bu yöntem, uzman görüşlerini ve düşüncelerini kolaylıkla sürece entegre edebilen bir yöntemdir. Bu noktada uzman görüşleri çok önemlidir. Görüş bildirecek kişilerin yeteneği ve tecrübesi, SWARA yöntemindeki her kriterin önemini belirlemede en önemli noktadır.

Bu çalışmada kriter ağırlıklandırmada uzman görüşlerinden yararlanılacağı ve bahsedilen avantajları sebebiyle kullanılmak üzere SWARA yöntemi tercih edilmiştir.

Swara yöntemi adımları aşağıda 5 adım ile özetlenmiştir:

Adım1: Kriterler uzman görüşleri doğrultusunda, önem sırasına göre azalan düzende basitçe sıralanır. Uzman görüşü birden fazlaysa kriterlerin geometrik ortalaması alınarak genel bir sıralama oluşturulur.

Adım 2: Her bir kriter için göreceli önem düzeyi belirlenir. Şöyle yapılır: (j+1). Kriter ile j. Kriter kıyaslanarak; j. Kriterin (j+1). Kriterden ne derece önemli olduğu belirtilir. Bu Kersulienne vd(2010) tarafından s_j yani “ortalama değerin karşılaştırmalı önemi” olarak ifade edilmiştir.

Adım 3: k_j katsayısı aşağıdaki eşitliğe göre belirlenir:

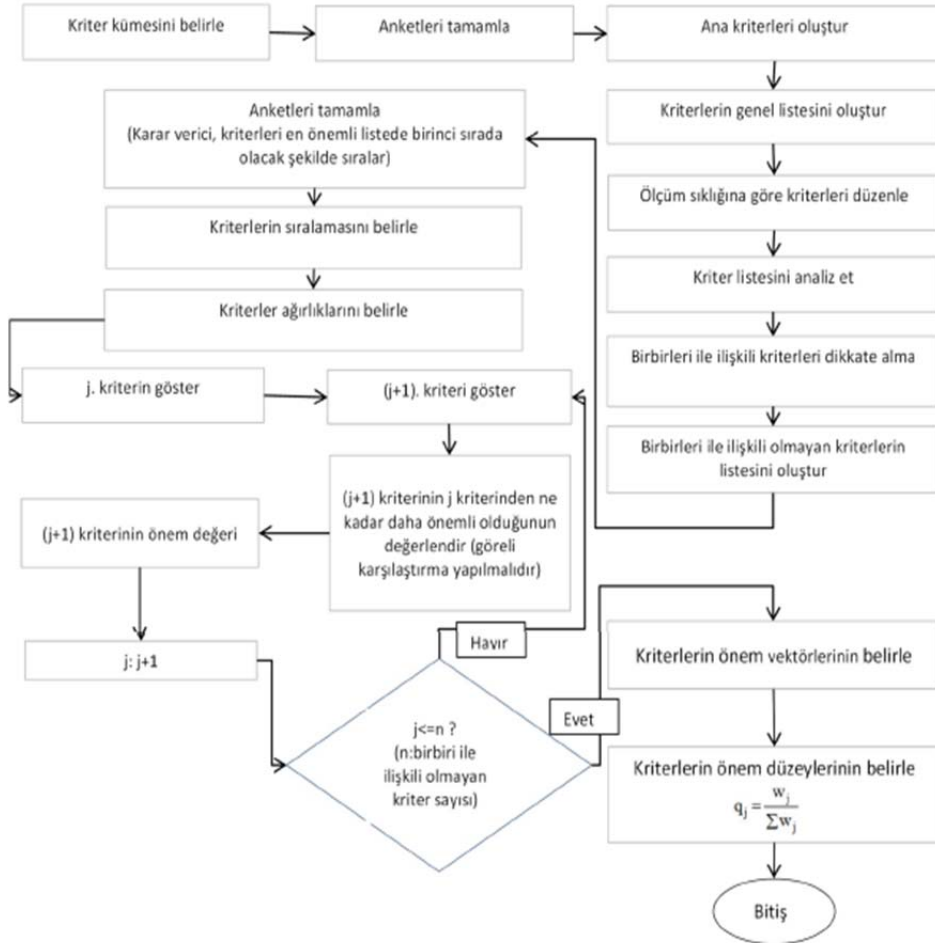
$$k_j = \begin{cases} 1, & j = 1 \\ s_j + 1, & j > 1 \end{cases} \quad (3.1)$$

Adım 4: q_j önem vektörü aşağıdaki eşitliğe göre belirlenir:

$$q_j = \begin{cases} 1, & j = 1 \\ \frac{q_{j-1}}{k_j}, & j > 1 \end{cases} \quad (3.2)$$

Adım 5: Kriteria ait ağırlık, w_j ise aşağıdaki eşitlik ile hesaplanır. Bu hesaplanan değer w_j , j kriterinin göreceli önemini gösterir.

$$w_j = \frac{q_j}{\sum_{k=1}^n q_k} \quad (3.3)$$



Şekil 3.1. Swara Yöntemi ile Kriter Ağırlıklandırma (Keršulienė ve Turskis, 2011)

3.2.4. Waspas Yöntemi

2012 yılında ilk kez Zavadskas vd. (2012) tarafından yüksek güvenilirlik ile geliştirilmiş yeni bir metodoloji olan WASPAS yöntemi, potansiyel

alternatifleri değerlendirmek ve sıralamak için uygulanmaktadır (Zolfani vd., 2013: 7112). Türkçesi “Ağırlıklandırılmış Bütünleşik Toplam Çarpım Değerlendirmesi” şeklindedir. Diğer analiz yöntemlerine göre daha doğru sonuçlar verme kabiliyetine sahip olması, son yıllarda etkin bir karar verme aracı olarak kabul görmesine neden olmuştur (Chakraborty vd., 2015: 5).

Chakraborty vd., (2015)’ne göre, WASPAS analizinin uygulaması öncelikle bir karar/değerlendirme matrisinin geliştirilmesini gerektirmektedir.

Herhangi bir ÇKKV problemindeki m adet alternatif ve n adet kriter ile bu veri setindeki alternatifin i . kriterine göre j . değerini temsil eden değerlerinden oluşan karar matrisi:

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix}$$

Performans ölçümlerini karşılaştırabilmek için karar matrisindeki tüm öğeler aşağıdaki iki denklem kullanılarak normalize edilmektedir:

$$x_{ij}^* = \frac{x_{ij}}{\max_i(x_{ij})} \quad (3.4)$$

$$x_{ij}^* = \frac{\min_i x_{ij}}{x_{ij}} \quad (3.5)$$

(3.4) ile gösterilen eşitliği fayda sağlayan kriterler için,

(3.5) ile gösterilen eşitliği fayda sağlamayan/maliyet yönlü kriterler için kullanılır.

WASPAS yönteminde iki eşitlik kriteri temel alınarak, bir eş zamanlı en iyi ölçüm kriteri aranmaktadır. Ağırlıklı ortalama başarı kriteri, WSM yöntemine benzemektedir. Alternatifleri değerlendirmek için uygulanan popüler ve kabul görmüş birçok kriterli karar verme yöntemi yaklaşımıdır. Ağırlıklı toplam modeli (WSM) ile alternatiflerin toplam görelî önemlerinin hesaplanması aşağıdaki şekilde yapılmaktadır:

$$Q_i^{(1)} = \sum_{j=1}^n w_j r_{ij} \quad (3.6)$$

WPM yöntemine göre alternatiflerin toplam görelî önemi aşağıdaki denklem kullanılarak değerlendirilebilir:

$$Q_i^{(2)} = \prod_{j=1}^n r_{ij}^{w_j} \quad (3.7)$$

Alternatiflerin görelî ve toplam önem düzeylerini belirlemek için aşağıdaki formül kullanılmaktadır:

$$Q_i = \lambda Q_i^{(1)} + (1 - \lambda) Q_i^{(2)} = \lambda \sum_{j=1}^n (x_{ij}) w_j + (1 - \lambda) \prod_{j=1}^n (x_{ij})^{w_j} \quad (3.8)$$



4. BULGULAR VE ÖRNEK UYGULAMA

Bu çalışmada, lojistik sektöründe forvarder olarak hizmet veren orta ölçekli özel bir şirket için performans değerlendirme sistemini geliştirmek amacıyla bir departman baz alınarak o departman özelinde performans/başarı ölçütleri; gerek literatür araştırması gerek sektörde üst düzey yöneticiler ile görüşme sağlanarak belirlenmiştir. Ardından bu başarı / performans ölçütlerinin önem düzeyleri belirlenmesi adına üç yöneticiden alınan bilgilere göre Swara metoduyla ağırlıklandırma yapılmıştır. Ardından bu ağırlıklandırma kullanılarak beş personel için performans değerlendirme yapılmış ve Waspas metodu kullanılarak hesaplanan performans değerlendirme ağırlık puanları ile sıralanmıştır.

4.1. Karar Probleminin Tanımı

Karar problemi, işletmenin Satış Pazarlama departmanında çalışan personeller için şirket hedefleri doğrultusunda belirlenen niceliksel ve niteliksel ölçütlere göre performanslarının değerlendirilip sıralanabileceği bir performans değerlendirme modeli tasarlanmasıdır.

4.2. Kriterlerin Swara Yöntemi ile Ağırlıklandırılması Aşaması

Satış-Pazarlama departmanı performans değerlendirilmesinde kullanılacak kriterlerin uzmanlar ve literatür dikkate alınarak Çizelge 3.1'deki gibi olmasına karar verilmiştir. Çizelge 3.1'deki değerlendirme kriterlerinin önem düzeylerinin belirlenebilmesi için, üst düzey yöneticilerden oluşan üç karar verici belirlenmiştir. Ardından karar vericilerin yapmış olduğu önem sıralamasının geometrik ortalamaları alınarak kriterler önem düzeyine göre sıralanmıştır.

Çizelge 4.1. Performans kriterlerinin önceliklendirilmesi

No	Kriter	KV1	KV2	KV3	Geometrik Ortalama
C3	Kârlılık	1	1	1	1
C4	Müşteri Ödeme Süresi	2	2	2	2
C2	Fiyatlandırma Stratejisi	3	4	3	3,301927249
C8	Ürün/hizmet bilgisi	4	5	5	4,641588834
C9	Sektör ve rakip firma bilgisi	5	6	4	4,932424149
C6	Müşteri Ziyaretleri	6	3	12	6
C11	Müşteri ilişkileri	8	7	7	7,31861142
C1	Ciro	7	8	11	8,50864173
C12	Müşteri ihtiyaçlarını belirleme ve karşılama	9	9	8	8,653497422
C10	Kişisel çaba/Satış becerisi	11	11	6	8,987637347
C13	Analiz, sorun çözme ve karar alma	10	10	13	10,91392883
C7	Harcamalar/Masraflar	13	16	10	12,7650086
C5	Aktif Müşteri Sayısı	16	15	9	12,92660814
C14	Takım çalışması, uyum ve iletişim	12	12	15	12,92660814
C15	Kişisel görünüm ve özen	15	13	16	14,61228715
C16	Kişilik, davranış ve tutumlar	17	14	14	14,93602382
C17	Enerji düzeyi ve iş motivasyonu	14	17	17	15,93462911

Yukardaki çizelge; karar vericilerin kriterleri önem derecesine göre sıralaması ve bu sıralama değerlerinin geometrik ortalamalarının hesaplanmasıyla hazırlanmıştır. Bu çizelgeye göre; üç karar verici için de kârlılık ve ödeme süresi kriterlerine önem sıralamasında ilk sırada yer verildiği görülmektedir. Ancak C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7 olan finansal ölçütlerin hepsi ilk sıralarda bulunmamaktadır. Burda da finansal ölçütler ya da finansal olmayan ölçütler için genel olarak öncelikten söz edemeyiz. Ürün/hizmet bilgisi, sektör/firma bilgisi, veya müşteri ilişkileri gibi nitel ölçütlerin de önem düzeylerinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

KV1 için kriterlerin ağırlıklandırması aşağıdaki Çizelgedeki gibidir.

Çizelge 4.2 deki değerler şu şekilde hesaplanmıştır. Kriterler üç karar verici tarafından önceliklendirilip sıralandıktan sonra (Çizelge 4.1 deki gibi) ilk kritere puan verilmeksizin, her bir kriter, bir önceki kriter ile karşılaştırılarak bir önceki kriter % kaç daha önemli ise o değer alttaki kriterin karşısına s_j değeri olarak yazılmıştır. K_j değeri; ilk kritere 1 puan verilerek ardından diğer kriterler için s_j değerine +1 eklenerek elde edilir. Ardından göreceli ağırlık denilen q_j değeri 3.2 formülü kullanılarak ve sonra w_j ağırlık vektörü de 3.3 formülü kullanılarak hesaplanmış ve tabloda yerlerini almıştır. Bu işlem 3 karar verici için de gerçekleştirilir.

Çizelge 4.2. SWARA Yöntemi ile Karar Verici 1'e Ait Kriter Ağırlıklarını Hesaplama

	Kriter	Ort. değerin karşılaştırm alı önemi(sj)	Katsay ı kj = sj +1	Görel ağırlık	Değişken
1	Kârlılık(C3)	-	1,000	1,000	0.166
2	Müşteri Ödeme Süresi(C4)	0,100	1,100	0,909	0.151
3	Fiyatlandırma Stratejisi(C2)	0,600	1,600	0,568	0.094
4	Ürün/hizmet bilgisi(C8)	0,300	1,300	0,437	0.073
5	Sektör / rakip firma bilgisi(C9)	0,050	1,050	0,416	0.069
6	Müşteri Ziyaretleri(C6)	0,100	1,100	0,378	0.063
7	Müşteri ilişkileri(C11)	0,100	1,100	0,344	0.057
8	Ciro(C1)	0,050	1,050	0,328	0.054
9	Müşteri ihtiyaçlarını belirleme ve karşılama(C12)	0,250	1,250	0,262	0.044
10	Kişisel çaba / Satış becerisi(C10)	0,050	1,050	0,250	0.041
11	Analiz, sorun çözme ve karar alma(C13)	0,050	1,050	0,238	0.040
12	Harcamalar/Masraflar(C7)	0,250	1,250	0,190	0.032
13	Aktif Müşteri Sayısı(C5)	0,100	1,100	0,173	0.029
14	Takım çalışması, uyum ve iletişim(C14)	0,050	1,050	0,165	0.027
15	Kişisel görünüm ve özen(C15)	0,250	1,250	0,132	0.022
16	Kişilik, davranış ve tutumlar(C16)	0,100	1,100	0,120	0.020
17	Enerji düzeyi ve iş motivasyonu(C17)	0,100	1,100	0,109	0.018
			SUM	6,018	1.000

KV2 için kriterlerin ağırlıklandırması aşağıdaki Çizelgedeki gibidir.

Çizelge 4.3. SWARA Yöntemi ile Karar Verici 2'e Ait Kriter Ağırlıklarının Hesaplama

Kriter	Ortalama değerin karşılaştırmalı önemi(sj)	Katsayı $k_j = s_j + 1$	Görelî ağırlık	Değişken
Kârlılık(C3)	-	1,000	1,000	0,138
Müşteri Ödeme Süresi(C4)	0,200	1,200	0,833	0,115
Fiyatlandırma Stratejisi(C2)	0,300	1,300	0,641	0,107
Ürün/hizmet bilgisi(C8)	0,200	1,200	0,534	0,089
Sektör ve rakip firma bilgisi(C9)	0,000	1,000	0,534	0,089
Müşteri Ziyaretleri(C6)	0,100	1,100	0,486	0,081
Müşteri ilişkileri(C11)	0,100	1,100	0,441	0,073
Ciro(C1)	0,200	1,200	0,368	0,061
Müşteri ihtiyaçlarını belirleme ve karşılama(C12)	0,000	1,000	0,368	0,061
Kişisel çaba/Satış becerisi(C10)	0,000	1,000	0,368	0,061
Analiz, sorun çözme ve karar alma(C13)	0,150	1,150	0,320	0,053
Harcamalar/Masraflar(C7)	0,050	1,050	0,305	0,051
Aktif Müşteri Sayısı(C5)	0,200	1,200	0,254	0,042
Takım çalışması, uyum ve iletişim(C14)	0,000	1,000	0,254	0,042
Kişisel görünüm ve özen(C15)	0,300	1,300	0,195	0,032
Kişilik, davranış ve tutumlar(C16)	0,100	1,100	0,178	0,030
Enerji düzeyi ve iş motivasyonu(C17)	0,050	1,050	0,169	0,028
		SUM	7,248	1,153

KV3 için kriterlerin ağırlıklandırması aşağıdaki Çizelgedeki gibidir.

Çizelge 4.4. SWARA Yöntemi ile Karar Verici 3'e Ait Kriter Ağırlıklarının Hesaplama

Kriter	Ortalama değerin karşılaştırmalı önemi(sj)	Katsayı kj = sj + 1	Görelî ağırlık	Değişken
Kârlılık(C3)	-	1,000	1,000	0,160
Müşteri Ödeme Süresi(C4)	0,300	1,300	0,769	0,123
Fiyatlandırma Stratejisi(C2)	0,200	1,200	0,641	0,107
Ürün/hizmet bilgisi(C8)	0,200	1,200	0,534	0,089
Sektör ve rakip firma bilgisi(C9)	0,000	1,000	0,534	0,089
Müşteri Ziyaretleri(C6)	0,300	1,300	0,411	0,068
Müşteri ilişkileri(C11)	0,100	1,100	0,374	0,062
Ciro(C1)	0,300	1,300	0,287	0,048
Müşteri ihtiyaçlarını belirleme ve karşılama(C12)	0,000	1,000	0,287	0,048
Kişisel çaba/Satış becerisi(C10)	0,100	1,100	0,261	0,043
Analiz, sorun çözme ve karar alma(C13)	0,250	1,250	0,209	0,035
Harcamalar/Masraflar(C7)	0,050	1,050	0,199	0,033
Aktif Müşteri Sayısı(C5)	0,050	1,050	0,190	0,031
Takım çalışması, uyum ve iletişim(C14)	0,000	1,000	0,190	0,031
Kişisel görünüm ve özen(C15)	0,300	1,300	0,146	0,024
Kişilik, davranış ve tutumlar(C16)	0,150	1,150	0,127	0,021
Enerji düzeyi ve iş motivasyonu(C17)	0,400	1,400	0,091	0,015
		SUM	6,249	1,028

Her bir karar vericiye ait kriter ağırlıklarının tek bir değere indirgenebilmesi için bütünleştirme işlemi yapılması gerekmektedir. Bunun için öncelikle ilgili kriterlere ait her bir karar vericiye ait kriter ağırlıklarının aritmetik ortalaması ve alternatif olarak geometrik ortalaması alınarak Çizelge 4.5’de görüldüğü gibi nihai kriter ağırlıklarına ulaşılmıştır.

Çizelge 4.5. SWARA Yöntemi ile Genel Sıralama

No	Kriter	Aritmetik Ortalama	Geometrik Ortalama
C3	Kârlılık	0,155	0,154
C4	Müşteri Ödeme Süresi	0,130	0,129
C2	Fiyatlandırma Stratejisi	0,102	0,102
C8	Ürün/hizmet bilgisi	0,083	0,083
C9	Sektör ve rakip firma bilgisi	0,082	0,082
C6	Müşteri Ziyaretleri	0,071	0,070
C11	Müşteri ilişkileri	0,064	0,064
C1	Ciro	0,054	0,054
C12	Müşteri ihtiyaçlarını belirleme ve karşılama	0,051	0,050
C10	Kişisel çaba/Satış becerisi	0,049	0,048
C13	Analiz, sorun çözme ve karar alma	0,042	0,042
C7	Harcamalar/Masraflar	0,038	0,038
C5	Aktif Müşteri Sayısı	0,034	0,034
C14	Takım çalışması, uyum ve iletişim	0,034	0,033
C15	Kişisel görünüm ve özen	0,026	0,026
C16	Kişilik, davranış ve tutumlar	0,023	0,023
C17	Enerji düzeyi ve iş motivasyonu	0,020	0,020

Bu Çizelgeye göre; lojistik sektöründe(Forvarder) ve Satış Pazarlama Departmanı kısıtı ile dönemin ekonomisi, sektör yapısı, yönetim stratejileri vs. etkileyen birçok faktöre bağlı olarak önem düzeyi en yüksek ilk üç kriterin kârlılık,

kazanılan müşterilerin borcunu ödeme süresi ve fiyatlandırma stratejisi(birim kârlılık) olduğu gözlenmiştir. Ardından iki önemli kriterin Satış-Pazarlama personellerinin ürün/hizmet bilgisi, sektör ve firma hakkında bilgisi olduğu sonucu tespit edilirken personele ait kişisel ve sosyal özelliklerin performans değerlendirmede önem düzeylerinin düşük olduğu hesaplanmıştır.

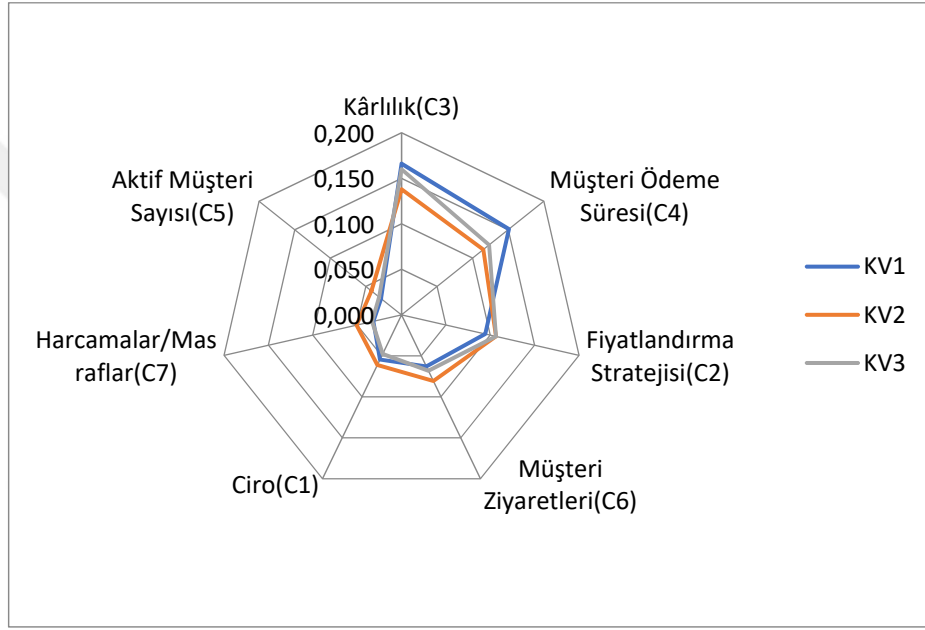
Forvarder sektörüne ait en önemli performans ölçütleri bu çalışma neticesinde; nicel ölçütler olan kârlılık, tahsilat hızı, fiyatlandırma stratejileri ve ardından nitel ölçütler olan personellerin ürün ve hizmet bilgisi, sektör bilgi düzeyleri olmuştur. Ancak Hacıoğlu (2010)'nun çalışmasında, Türkiye'deki ilk 500 şirkete ait verilerle yapılan anket çalışmasında müşteri memnuniyeti ve müşteri tutumları ile ilgili metrikler en önemsenen değerlendirme ölçütleri olduğu, en az kullanılan metriklerin ise ekonomik katma değer, müşterinin hayat boyu değeri gibi metrikler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kesari(2014) tarafından yapılan araştırmada ise satış personellerinin performans değerlendirmesinde; ilaç ve sigorta sektöründe nicel veriler performans değerlendirmede daha etkili ve önemli bulunurken, hızlı tüketim malları ve dayanıklı tüketim malları sektörleri için nitel kriterlerin oldukça önemsendiği ortaya konulmuştur. Ambler v.d. (2001) 'in çalışmalarında ise pazarlama performansını ölçmede İngiliz yöneticilerin daha çok finansal ölçütleri önemsendiğini tespit ederken 2003 yılında Çin'de yaptıkları bir araştırmada Çin'deki firmaların ise marka bilinirliği ve müşteri memnuniyeti ile ilgili metriklerin daha çok önemsendiği ortaya konmuştur. Tabi satış pazarlama olarak daha spesifik belirlenmiş bir alan için bile performans ölçütleri ve önem düzeyleri belirlenirken diğer çalışmalarda da görüldüğü gibi, sektöre göre, ulusların ekonomisine göre, şirket stratejik hedeflerine göre değişkenlik göstermektedir.

Bu sektöre yakın, yine hizmet sektörü olarak değerlendirilebilecek sigorta sektöründe de nicel/finansal verilerin değerlendirmede biraz daha ön planda tutulduğunu gösteren Kesari (2014) 'nin çalışmaları bu çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir. Ancak literatürden genel bir yargı elde etmek istediğimizde hem

nitel hem de nicel performans ölçütlerinin olması gerektiği görülmektedir ve bu sonuç çalışmada karma ölçüt yapısının oluşturulmasını desteklemiştir.

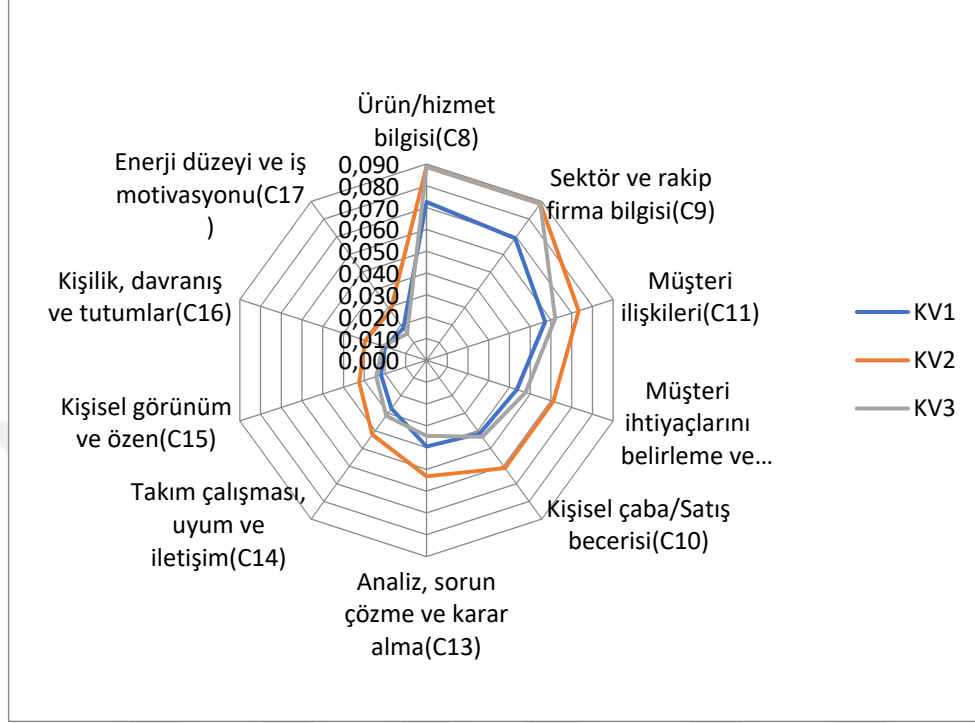
4.3. Kriter Ağırlıklarının Radar Grafiği ile Analizi

Karar vericiler tarafından ağırlıklandırılan değerlendirme kriterleri radar grafiği ile incelenmiştir.



Şekil 4.1. Nicel Kriterler için Radar Grafiği Analizi

Şekil 4.1. de nicel kriterlerin 3 karar verici tarafından ağırlıklandırılması sonuçları Radar grafiği ile gösterilmiştir. Bu grafik aynı zamanda her karar vericinin birbirine paralel değerlendirmelerini göstererek kriterlerin ağırlıklıklarının/önem sıralamalarının da tutarlı olduğu sonucunu desteklemiştir. Ayrıca burada en yüksek ağırlığın (önem düzeyinin) kârlılık, ardından müşteri ödeme süresi olduğu görülmektedir. Önem düzeyi en az olan nicel kriterin ise aktif müşteri sayısı olduğu görülmektedir. Aslında son zamanlarda diğer sektörlerde de çalışma sonuçlarına paralel olarak Satış ve pazarlama başarısının müşteri sayısı bazında değil de yapılan satış hacmi ile ölçülmeye evrilmiştir.



Şekil 4.2. Nitel Kriterler için Radar Grafiği Analizi

Şekil 4.2. de nitel kriterlerin 3 karar verici tarafından ağırlıklandırılması sonuçları Radar grafiği ile gösterilmiştir. Bu grafik de gösteriyor ki ağırlıklarda değişiklikler olsa da genel olarak -nicel kriterler için de olduğu gibi- karar vericilerin kriter ağırlıklandırma sonuçları paralellik ve tutarlılık göstermektedir. Burda da görüldüğü gibi; önem düzeyi en yüksek nitel kriterler 0.083 değeriyle ürün/hizmet bilgisi ve 0.082 değeriyle sektör /rakip firma bilgisidir. Ardından müşteri ilişkileri, müşteri ihtiyaçlarını karşılama, satış becerisi, analiz, sorun çözme ve karar alma, takım çalışması kriterleri gelmektedir. Önem düzeyi en alt seviyede kalan 3 kriter ise kişisel görünüm-özen, kişilik-davranış enerji düzeyi-motivasyon olmuştur.

4.4. Personellerin Waspas Metodu ile Değerlendirilmesi Aşaması

4.4.1. Karar Matrisinin Oluşturulması

Personellerin kriterlere göre performansını gösteren karar matrisi, kriterlerin tipi ve ağırlık değerleri, excel formatında Çizelge 4.6’da verilmiştir. C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7 kriterleri sayısal gerçek değerler kullanılarak, C7’den C17’ye kadar olan nitel ölçütler olarak sınıflandırdığımız kriterler için ise 5li ölçek (1: kötü, 2: orta, 3: iyi, 4: çok iyi, 5: mükemmel) kullanılmıştır. Veriler excel programına manuel olarak girilmiştir.

Çizelge 4.6. Karar Matrisi

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
Yön	Max	Max	Max	Min	Max	Max	Min
Ağırlık	0,054	0,102	0,155	0,13	0,034	0,071	0,038
P1	4.000.000,00	0,33	370.000,0	70	24	30	147.000,0
P2	3.000.000,00	0,14	95.000,0	60	39	12	110.000,0
P3	1.500.000,00	0,11	35.000,0	80	19	7	42.000,0
P4	500.000,00	0,13	-	90	14	6	43.000,0
P5	3.500.000,00	0,28	250.000,0	70	28	30	148.000,0

Çizelge 4.6. Karar Matrisi (devam)

	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17
Yön	Max	Max	Max	Max	Max	Max	Max	Max	Max	Max
Ağırlık	0,083	0,082	0,049	0,064	0,051	0,042	0,034	0,026	0,023	0,02
P1	4	4	5	5	5	4	3	5	5	3
P2	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4
P3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	2
P4	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3
P5	5	5	5	4	4	4	4	3	5	4

Bu tabloya göre, örneğin P1 personeli için değerlerin C1 (ciro) kriterinde 4.000.000 TL, C3 (karlılık) kriterinin 370.000 TL, C4 (müşteri ödeme yapma süresi) kriterinin ortalama 70, C5 (aktif müşteri sayısı) kriterinin 24 müşteri, C7 (harcamalar) kriterinin 147.000 TL olduğu gözlenmektedir.

4.4.2. Karar Matrisinin Normalize Edilmesi

Çizelge 4.7’de (4) ve (5) numaralı eşitlikler kullanılarak matris normalize edilmiştir. C4 ve C7 kriterleri maliyet yönlü ve minimum olması istenen kriterler olduğu için (3.5) numaralı eşitlik ile diğerleri fayda yönlü kriterler olduğu için (3.4) numaralı eşitlik kullanılarak normalize işlemi yapılmıştır.

Çizelge 4.7. Normalize Karar Matrisi

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
P1	1,000	1,0000	1,0000	0,8571	0,6154	1,0000	0,2857
P2	0,750	0,4242	0,2568	1,0000	1,0000	0,4000	0,3818
P3	0,375	0,3333	0,0946	0,7500	0,4872	0,2333	1,0000
P4	0,125	0,3939		0,6667	0,3590	0,2000	0,9767
P5	0,875	0,8485	0,6757	0,8571	0,7179	1,0000	0,2838

Çizelge 4.7: Normalize Karar Matrisi (devam)

	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17
P1	0,8	0,8	1	1	1	0,8	0,6	1	1	0,6
P2	0,8	0,8	1	1	0,8	0,8	0,8	1	1	0,8
P3	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,4	0,8	0,8	0,4
P4	0,6	0,6	0,6	0,4	0,6	0,6	0,4	0,6	0,8	0,6
P5	1	1	1	0,8	0,8	0,8	0,8	0,6	1	0,8

4.4.3. WSM Yöntemine Göre Performans Hesaplama

Ağırlıklandırılmış toplam modele göre, eşitlik (3.6) kullanılarak her bir kritere göre personel performanslarının ağırlıklı toplamaları Çizelge 4.8'deki gibi hesaplanmıştır.

Çizelge 4.8. WSM Yöntemine Göre Performans Hesaplama

P1	P2	P3	P4	P5
0,9362088	0,742079115	0,520943	0,466519892	0,877548

4.4.4. WPM Yöntemine Göre Performans Hesaplama

Ağırlıklandırılmış çarpım modele göre, eşitlik (3.7) kullanılarak her bir kritere göre personel performanslarının ağırlıklı çarpımları Çizelge 4.9'deki gibi hesaplanmıştır.

Çizelge 4.9. WPM Yöntemine Göre Performans Hesaplama

P1	P2	P3	P4	P5
0,853912	0,615696555	0,38843	0	0,7991

4.4.5. Seçeneklerin Nihai Performansının Belirlenmesi ve Sıralaması

Eşitlik (3.8) kullanılarak, personellerin nihai performans ağırlıkları hesaplanmıştır ve sıralama yapılmıştır.

Çizelge 4.10. Personellerin Nihai Performansının Belirlenmesi ve Sıralaması

	P1	P2	P3	P4	P5
AĞIRLIK	0,895060391	0,678888	0,454686618	0,23326	0,838324
SIRALAMA	1	3	4	5	2

Hesaplamalara göre en yüksek performans puanı P1'e aittir. Ve performans sıralaması $P1 > P5 > P2 > P3 > P4$ şeklindedir.

Performansı en yüksek Satış temsilcisinin hangi kriterleri ne düzeyde başardığı ve performans ağırlığını etkilediğini incelediğimizde en önemli kriter olan kârlılık değerinin diğerlerine göre ciddi fark oluşturduğu gözlemlenmektedir. P1 kişinin kendisine en yakın P5 ile performansları kıyaslandığında nitel kriterlerde yaklaşık aynı puanı almalarına rağmen, ve aktif müşteri sayıları, müşteri ödeme süreleri, kişisel harcamaları birbirine çok yakın değerlerken kârlılık ve cirodaki ortalama bir fark performans sıralamasında ciddi fark yaratmıştır. Bu da tabii ki şirket liderleri/karar vericilerin bu kriterlerin önem düzeyini yukarı taşımasından kaynaklıdır. Şirket hedefleri doğrultusunda hazırlanmış bu performans değerlendirme modelinde kârlılığı yüksek, müşterileri düzenli ödeme yapan, fiyat stratejisinde etkili, ürün/hizmet ve sektör hakkında bilginin yüksek düzeyde sağlanması bu şirket/sector özelinde istenen performans denilebilir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Teknolojik gelişmelerin dönüştürdüğü ve küreselleştirdiği günümüz dünyasında örgütlerin, artan rekabet koşullarında ayakta kalabilmek ve başarılı olabilmek için yüksek performanslı ve motive çalışanlara ihtiyacı vardır. Bunun için performans değerlendirme süreci çok önemlidir. Ancak pek az şirket buna gerekli önemi vermekte ve şirket stratejilerinin bir parçası olarak görmektedir.

Bu çalışmada; lojistik sektöründe forvarder odaklı çalışan işletmelerde, Satış-Pazarlama Departmanı sınırlandırılarak bir performans değerlendirme modeli tasarlanmıştır. Uygulamanın bir departman ile sınırlandırılmasının sebebi her departmanın veya her iş sürecinin farklı anahtar performans ölçütleri olduğu içindir. Bununla birlikte lojistik sektöründe de firmaların en önemsedığı departmanlardan Satış Pazarlama için performans ve performans değerlendirme ölçütleri araştırılmış, üç şirket lideri ile görüşmeler yapılarak, sektör etkileri ve işletme hedefleri doğrultusunda performans değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi sağlanmıştır. Çok kriterli karar verme tekniği olan SWARA metodu ile önem düzeyine göre 17 kriterin ağırlıklandırılması ve ardından bahsettiğimiz işletmeye bağlı X Şirketi Deniz İhracat Bölümü Satış Pazarlama departmanındaki 5 personel için performans değerlendirmesi yapılarak WASPAS metodu ile bu personellerin performans puanları(ağırlıkları) hesaplanıp, sıralaması yapılmıştır.

Çalışma sonuçlarına göre; en önemli 5 performans değerlendirme kriteri şu şekildedir. 0,155 puan ile en önemli kriter kârlılık olmuştur. Sırasıyla 0,13 puan ile müşteri ödeme süresi(tahsilat); 0,102 ile fiyatlandırma stratejisi; 0,083 puan ile ürün/hizmet bilgisi ve 0,082 puan ile sektör ve rakip firma hakkında bilgisi kriterleridir. Ve bu iki yöntemin bütünleşik uygulaması sonucu performans sıralaması $P1 > P5 > P2 > P3 > P4$ şeklinde hesaplanmıştır.

Mevcut durumda kullanılan performans değerlendirme ölçeğine göre; (Ek:1) personeller şirket geneline uygulanan, sadece nitel kriterlere göre değerlendirmeye tabi tutularak ve işletmenin hedefleri doğrultusunda belirlenen

nicel kriterler dikkate alınmaksızın yeterince hassas olmayan bir ölçekle değerlendirme yapılmaktadır. Ve bu ölçeğe göre yapılan değerlendirmede performans sıralaması $P2 > P5 > P1 > P3 > P4$ şeklinde hesaplanmıştır. Buna göre şirkete kârlılığı/getirisi çok daha düşük olan P5 kişisi P1den daha iyi bir performans göstermiş gibi değerlendirilmektedir. Bu noktada bir departmana ait performans ölçütlerinin (nicel ve nitel) ve personel değerlendirilmesinde kullanılmak istenen kilit ölçütlerin belirlenmesi ve önem derecesine göre ağırlıklandırılmasının önemli rol oynadığı da görülmektedir.

Bu çalışma ile satış pazarlama personelleri için belirlenen performans ölçütleri hem nicel hem nitel ölçütleri barındırması ve uzman görüşlerine göre kriterleri ağırlıklandırarak daha nesnel, daha adaletli ve beklentiye karşılar, etkin bir model tasarlandığı düşünülmektedir.

Bundan sonraki çalışmalarda, farklı sektörler ve farklı departmanlar için personel ya da sürecin verimliliğini değerlendirmek adına Swara ve Waspas metotları veya yeni nesil çok kriterli karar verme metotları uygulanarak farklı performans değerlendirme modelleri üzerine çalışılabilir. Veya seçilen bir sektöre göre performans ölçütlerinin incelenmesine yönelik bir anket çalışması yapıp yine çok kriterli karar verme teknikleriyle kriterler önem düzeyine göre ağırlıklandırılabilir. Ayrıca Waspas metoduyla elde edilen sonuçlar, yani ağırlık puanları prim sistemi ile de entegre edilerek kullanılabilir.

KAYNAKLAR

- Acar, 2013. “Müşteri Odaklılığın Satış Performansına Etkisi Ve Bir Araştırma”, Galatasaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 47-49
- Aggarwal, A., Gour S. T., 2013. “Techniques of Performance Appraisal-A Review”. International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT), 2 (3): 617s.
- Aghdaie, M. S., “Zolfani, H. S., Zavadskas, E.K., 2014. Sales Branches Performance Evaluation: A Multiple Attribute Decision Making Approach”, 8th International Scientific Conference “Business and Management 2014”, Vilnius, LITHUANIA
- Ağca, V.; Tunçer, E., 2006. Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ve bir balanced scorecard örneği. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8 (1), 173-193.
- Akal, Z., 2002. “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri”, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 368s.
- Akçakanat, T., 2009. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 149s.
- Akın, A., 2002. “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)”. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3 (1), 100s.
- Akman, G.; Coşkun, Ö.; Hatice E., 2008. “Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Yıl 7, S. 13, 93-115.
- Aktan, C., 2009. “ Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme Ve Ölçme”. Dokuz Eylül Üniversitesi, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, C. 1, S.1, S.34-35

- Aktaş, R.; Karğın, S.; Karğın, M. 2012. “Nakit Akışlarının Sağlandığı Faaliyetler Yöntemi ile İşletmelerin Nakit Akış Profillerinin İncelenmesi”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, S. 56, 2012, s.110-118.
- Albayrak, K. Ö., 2015. “Gri İlişki Analizi Yöntemi ile Personel Değerlendirme Üzerine Bir Çalışma”, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars
- Aldemir, C; Ataol, A.; Solakoğlu, G. B., 1993. Personel Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 209s.
- Aldemir, M. C.; Ataol, A.; Budak, G., 2004. İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 420s.
- Altan, Y., 2005. Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 203s.
- Ambler, T., Kokkinaki, F. ve Puntoni, S. 2001. “Assessing Marketing Performance: The Current State of Metrics”, Centre for Marketing Working Paper, S. 01-903.
- Ambler, T. ve Xiucun, W. 2003. “Measures of Marketing Success: A Comparison Between China and the United Kingdom”, Asia Pacific Journal of Management, 20, 267–281.
- Andersen, Bjorn, 1995. “Benchmarking”, Performance Management, Chapman & Hall, Londra, s.47
- Ataman-Akgül, B., 2004. “İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, S. 24, s.73-82.
- Aydın, Şeyma Nur., 2019. Stratejik Pazarlama Performansını Belirlemeye Yönelik Bir Model Önerisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 118s.
- Başar, B.; Azgın, N., 2016. “İşletme Performansının Ölçülmesinde Nakit Akış Esasları ve Borsa İstanbul Perakende Sektöründe Bir Araştırma”, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 8, S. 23, 779- 804.
- Barutçugil, İ., 2002. Performans Yönetimi, Kariyer Yay., İstanbul, 288s.

- Baykal, Ü., 1994. Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme ve Türkiye'deki Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 319s.
- Bayraktaroğlu, S., 2008. İnsan Kaynakları yönetimi, Sakarya yayıncılık, 3. Baskı Sakarya, 426s.
- Bayraktaroğlu, S.; Uluköy, M.; Akçi, Y., 2014. “Kurumsal Kaynak Planlaması Başarısının Firmaların Algılanan ve Ölçülen Finansal Performansına Etkisinin İncelenmesi: Borsa İstanbul İmalat Sektörü Uygulaması”, Yönetim Bilimleri Dergisi, C. 12, S. 23, 2014, 277-299.
- Bayyurt, N., 2007. “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler”. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, (53), 578s.
- Benligiray, S., 2004. İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Berberoğlu, G., 1991. Karşılaştırmalı Yönetim, Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları, Eskişehir.
- Beukes, C.; Wyk, G. V., 2016. “An Investigation of the Marketing Performance Measurement Practices in Hatfield Volkswagen Group”, African Journal of Business Management , Vol.10, No. 6, p.131-139.
- Bilgin, K. U., 2004. Kamu Performans Yönetimi Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi. TODAİE Yayınları, Ankara, 449s.
- Bingöl, Ş., 1993. Türkiye’de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 133..
- Boylu, Y.; Sökmen, A., 2002. “Sınır Birim İşgörenlerinin Performans Değerlendirme Kriterlerine Bakışı: Ankara’daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 167 –182.

- Brookes, R.W., Brodie, R.J., Coviello, N.E. ve Palmer, R.A. 2004. "How managers perceive the impacts of information technologies on contemporary marketing practices", *Journal of Relationship Marketing*, 3 (4), 7-26.
- Clark, H. B.; 1999. "Marketing Performance Measures: History and Interrelationships", *Journal of Marketing Management*, No.15, 1999, p.711-732.
- Clopton S. W., J. E. Stoddard, J. W. Clay 2001. "Salesperson Characteristics Affecting Consumer Complaint Responses", *Journal of Consumer Behavior*, s.124-139.
- Coşkun, A., 2005. "Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye'deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *MÖDAV Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, S.1,Y 8.
- Çakmak, A. F., 2005. Performans Değerleme Sistemi Etkinliğinin Değerleyici ve Değerlenen Bakış Açısından İncelenmesi. Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 156s.
- Çalık, T., 2003. Performans Yönetimi. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, 205s.
- Çatı, K.; Koçoğlu, C. M., 2008. "Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 19, 2008, s.167-189.
- Çınar, M. Ç., 2019. Kariyer Ve Örgütsel Bağlılığın Çalışanların İş Performans Üzerine Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Yayımlanmamış yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 101s.
- Çimen, F., 2009. Performans Yönetim Ve Hizmet Sektöründe Bir Alan Çalışması, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 109s.
- Dağdeviren, M. 2007. "Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Personel Seçimi Ve Bir Uygulama", *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt:22 No 4,791-799, Ankara

- Dinçer, B.; Dinçer, C., 2011. “Satış Elemanı Performans Değerlemesinde Bir Öneri: Üçgensel Performans Değerleme Yöntemi”, Öneri Dergisi, Cilt 9, S. 35, 2011, s.163-171.
- Ege, İ.; Şener, Z., 2013. “Performans Ölçümünde Kullanılan Yöntemler: Performans Karnesi ve Kumanda Paneli Karşılaştırması”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, S. 57, 2013, 107-119.
- Erdağ, Teoman (2019). Performans Değerlendirmenin Hizmet Sektöründe Yeri Ve Önemi: Artan Transfer Nedeniyle Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli Önerisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 187s.
- Erdoğan, İ.1991. İşletmelerde Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 576s.
- Erdoğan, İ., 2007. İşletmelerde Davranış, Mıad Yayınevi, 576s.
- Erel, D., 1997. “Başarım Değerlemede Adalet ve İşgörenlerin Doyumu”. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 52 (1), 288s.
- Eren, E., 2005. İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası , 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 546s.
- Ertuğrul, M., 2009. “Finansal Performans Ölçümünde Dönüşümlerin Türkiye Açısından Değerlendirilmesi”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C. 9, S. 1, 2009, s.19-46.
- Espinilla, Martinez F.J. and Martinez L. 2011, “A 360-Degree Performance Appraisal Model Dealing With Heterogeneous Information And Dependent Criteria”, Department Of Computer Sciences, University Of Jaen, Spain
- Fındıkçı, İ., 1999. İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 552s.
- Günay, B.; Ayyıldız, H., 2017, “Firmaların Pazarlama Faaliyet Performans Düzeylerinin Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri İle Karşılaştırmalı Analizi”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, C. 9, S. 18, 113-136.
- Greenberg, H., Greenberg J. 1980. “Job Matching for Better Sales Performance”

- The President and Fellows of Harvard College, Harvard Business Review, No.80505
- Güney, S., 2001. Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın, Ankara, 580s.
- Gürbüz, A.; Erdoğan, E., 2007. “Satış Çabalarının İşletme İçin Önemi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 22, 2007, s.116-134.
- Hacıoğlu, Güngör (2010). Pazarlama Performansının Değerlendirilmesi: Türk Firmalarında Pazarlama Performans Ölçütlerinin Kullanımı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 104s.
- Hacıoğlu, G., 2012. Pazarlama Performans Ölçütleri: Bir Literatür Taraması, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:12, Sayı:1.
- Helvacı, M. A., 2002. "Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C. 35, S.1-2.
- İslamoğlu, A. H., 2013. Pazarlama Yönetimi (Stratejik Yaklaşım), Beta Yayınları, İstanbul, 608s.
- Jain, S.; Gautam, A., 2014. “Performance Management System: A Strategic Tool for Human Resource Management”. Prabandhan Guru, 5 (1-2): 28-32.
- Kabadayı, E. T., 2002. “İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, S. 6, s.61-75.
- Kahran, H., 2004. “Belediyelerde Performans Yönetimi”, İlke Yayıncılık, İstanbul.
- Kanık, L., 2008. Türk Üniversitelerinde Kütüphane Çalışanlarının Performans Değerlendirmeleri. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 223s.
- Kaplan, M., 2007. “Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 125s.
- Karabasevic, D. v.d 2016. An Approach To Personnel Selection Based On Swara And Waspas Methods, Journal of Economics, Management and Informatics, No:1, Sayfa 1-11

- Karabasevic, D. v.d 2017. An Approach to Criteria Weights Determination by Integrating the DELPHI and the Adapted SWARA Methods, Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies, 22(3) Serbia.
- Karaçam, F., 2009. Toplam Kalite Yönetiminin Finansal Performans Üzerine Etkisi: Hizmet Sektörü Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 82s.
- Karaman, R., 2009. "İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard", SÜİİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, S.16,Yıl:9,.
- Khanka, S., 2003. Human Resource Managemet (Text and Cases). Chand & Company, New Delhi, 449s.
- Kersuliene V., Turskis Z., 2011. Integrated Fuzzy Multiple Criteria Decision Making Model For Archiect Selection, Technological And Economic Development of Economy, Vilnius Gediminas Technical University, Volume 17(4): 645–666
<http://dx.doi.org/10.3846/20294913.2011.635718>
- Kesari, B., 2014. “Salesperson Performance Evaluation: A Systematic Approach To Refining The Sales Force”, Maulana Azad National Institute Of Technology Bhopal
<https://www.researchgate.net/publication/321996866>
- Kindik, N.; Aslan, A., 2017. “Karlılık Sürdürülebilirliği ve Karlılığı Etkileyen Faktörlerin Analizi: Bir Kooperatif İşletmesi Olan Konya Şeker Fabrikası”, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, Sayı 52, 2017, 608-626.
- Kiper, A. E., 2017. Pazarlama Performansının Ölçümlemesine Yönelik Metod Geliştirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tobb Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 98s.
- Koçer, K., 2017. “Müşteri İlişkileri Yönetimi’nin Müşteri Sadakati Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması”, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt7, Sayı 2, 2017, 713 735.

- Krauth E., Moonen H., vd. 2005. "Performance Measurement And Control In Logistics Service Providing" In Proceedings of the Seventh International Conference on Enterprise Information Systems, S.239-247
DOI: 10.5220/0002536102390247
- Marangoz, M., Biber, L., 2007. "İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma", Doğu Üniversitesi Dergisi, C. 8, S. 2, s.202-217.
- Memik, B. Fahir, 2017. "Personel Performans Değerlendirme Süreci İçin Bulanık Ortamda Bütünleşik Bir Model Önerisi" , Yüksek Lisans Tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul
- Meyer, M.W. 2004. "Finding performance: The new discipline in management". A. Neely, (Ed.), Business Performance Measurement, s.51-62 Cambridge: Cambridge University Press.
- Mutlubaş, I.; Soybalı, H. H., 2017. "Müşteri Memnuniyetini Oluşturan Faktörlerin Müşteri Sadakatine Etkisinin Lojistik Regresyon Analizi İle İncelenmesi", Türk Turizm Araştırmaları Dergisi, C. 1, S. 3, 2017, 1- 15.
- O'Sullivan D. ve Abela A. 2007. "Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance", Journal of Marketing, 71(2), 79-93.
- Oyman, M., 2002. "Müşteri Sadakati Sağlamada Sadakat Programlarının Önemi", Kurgu Dergisi, S. 19, 2002, s.169-185.
- Öksüz, M., 2012. Hizmet Sektöründe Performans Ölçümünde Veri Zarflama Analizinin Kullanımı: Havalimanları Üzerine Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 98s.
- Örücü, E., Ali M. K., 2003. İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme. Gazi Kitabevi, Ankara, 206s.
- Öztürk, Ü., 2008. "Organizasyonlarda Performans Yönetimi", Sistem Yayıncılık, İstanbul, 328s.
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk, Azmi Yalçın (2005), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Adana.

- Özyörük, M., 2009. Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirme. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 169s.
- Palmer, M. J., 1993. Performans Değerlendirmeleri. İstanbul: Rota Yayınları, İstanbul, 289s.
- Pehlivan, B., 2008 . “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”.dMaliye Dergisi, (154), 173s.
- Radnor, Z. J.; David, B., 2007. “Historical Analysis of Performance Measurement and Management in Operations Management”. International Journal of Productivity and Performance Management, 56 (5-6): 386.
- Sayılğan, G., Gürdal, K., 2004. “Yatırım ve Yönetim Kararları Açısından Kar Kavramındaki Değişim”, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. 22, S. 1, s.115-135.
- Sheard, A., 1992. “Learning to Improve Performance”, Personel Management, Vol:24, Iss:11.
- Soylu, Ö., 2007. "Danışmanlık Şirketlerinin Bilgi Üretimindeki Rolü", <http://www.lojistikzirvesi.com/tr/article.asp?ID=1110>. (Erişim: 22.08.2019).
- Sümer, H. C., 2004. “Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım”. Şu kitapta: Haz./Ed Zeynep Aycan. Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 35-36.
- Şahin, A.; Sibel Ç., 2018. “Avantaj ve Dezavantajlarıyla Performans Değerlendirme Sistemi ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği”. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi , 18 (36), 117-118.
- Şahiner, D., 1993. İnsan Kaynakları, Rota Yayını, İstanbul, 208s.
- Şener, H. Y.; Behdioğlu, S., 2013. “Müşteri Sadakati Oluşturmada Müşterinin Algıladığı Değer, Memnuniyet ve Rakip İşletmeye Geçme Maliyeti: Bir Spor Merkezinde İstatiksel Uygulama”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 30, 2013, 165-180.

- Şimşek, M.; Nursoy M., 2002. “Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme”, Hayat Yayınları, İstanbul, 191s.
- Toppo, L.; Twinkle, P., 2012. “From Performance Appraisal to Performance Management”. IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM), 3 (5): 2.
- Torlak, Ö.; Altunışık, R., 2012. Pazarlama Stratejileri Yönetmel Bir Yaklaşım, Beta Yayınları, İstanbul, 404s.
- Töre, B. H., 2011. “Çok Boyutlu Bir Performans Ölçüm Modeli” , Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C. 3, S. 1, 2011, 13-37.
- Töre, E., 2014. Hizmet Sektöründe Çalışanların Performanslarının Ölçümü: Bankacılık Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 105s.
- Trahant, B.B., KOONCE, R., 1997. “12 Principles of Organizational Transforming”, Managenet Review, Vol:86, No:8, September.
- Türkay, O. 2007. Pazar’a Dayalı Örgütsel Öğrenme: Konaklama İşletmelerinde Pazar’a Dayalı Örgütsel Öğrenmeyi Belirleyen Değişkenler Ve Pazarlama Performansına Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.74
- Urosevic S., Karabasevic D., vd. 2017. “An Approach To Personnel Selection In The Tourism Industry Based On The Swara And The Waspas Methods”, Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research, S.1, 75-86
- Uyanık, M., 2018. Pazar Odaklılık Ve Pazarlama Yeteneklerinin İşletmelerin Pazarlama Performansına Etkisi, İso 1000 Grubunda Bir Araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 297s.
- Vargün, H.; Uygüntürk, H., 2016. “Finansal Performans Ölçüm Aracı Olarak Nakit Akım Odaklı Finansal Analiz: İnşaat ve Bayındırlık Sektörü Üzerine Bir Uygulama”, Balkan Sosyal Bilimler Dergisi, S. 12, 2016, 358-369.

- Yaşar, Ş., R., 2016. “Dengeli Puan Kartıyla Performans Ölçümü: Bir Denetim Şirketi Uygulaması”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, S. 70, 2016, s.193-212.
- Yıldırım, Su. C., 2014. “Satış Öncesi ve Satış Sonrası Müşteri Hizmetlerinin Müşteri Sadakati Üzerindeki Etkisinin Karşılaştırılması”, Bitlis Eren Sosyal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 3, S. 2, 2014, s.65-84.
- Yıldız, O.; Dağdaverin, M.; Çetinyokuş, T. 2008. “İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması”, Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der. Cilt 23, No 1, 239- 248.
- Yılmaz, F., 2006. Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi ve Örnek Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 219s.
- Yığiter, Ş., Y., 2011. “İçsel Performans Göstergeleri ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi”, Akademik Bakış Dergisi, Sayı23, 2011, s.1-17.
- Yükselen, C., 2010. Satış Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara, 222s.
- Yükselen, C., 2013. Pazarlama-İlkeler-Yönetim-Örnek Olaylar, Detay Yayıncılık, Ankara, 372.
- Yüreğir, O.; Nakıboğlu, G., 2007. “Performans Ölçümü Ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 16, S. 2, 545-562.
- Zerenler, M., 2005. “Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, S. 1, s.1.



ÖZGEÇMİŞ

1993 yılında Tarsus'ta doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Tarsus/Mersin'de tamamladı. 2011 yılı Abdülkerim Bengi Anadolu Lisesinden mezun oldu ve aynı yıl Kocaeli Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünde lisans eğitimine başladı. Lisans eğitimini 2015'te başarıyla tamamladı. 2017 yılında Çukurova Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında tezli yüksek lisans eğitimine başladı. Aynı zamanda Şubat 2018'den beri Mersin'de Lojistik sektöründe faaliyet gösteren özel bir şirkette Süreç Geliştirme Mühendisi olarak çalışmaktadır.



EKLER



EK-1: Mevcutta Kullanılan Performans Değerlendirme Formu**SATIŞ PERSONELİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU**

Tarih	
Personelin	
Adı Soyadı	
Şirket , İl ,	/ /
Bölüm	
Görevi	

Değerlendirme Kriterleri

(1-Yetersiz) (2-Daha İyi Olmalı) (3-Standart) (4-İyi) (5-Üstün Performans)

MESLEKİ YETKİNLİKLER		1	2	3	4	5
1	İşinin gerektirdiği teknik bilgi, becerilere sahip olma ve uygulama					
2	Sorumluluğu altında yapılan işlerin tümüne hakim olma					
3	İlgili Soft modülünü teknik kullanım bilgisi					
4	Çalışmalara ilişkin sonuçları zamanında, eksiksiz olarak yazılı iletişimini gerçekleştirme ve raporlama					

TEMEL YETKİNLİKLER		1	2	3	4	5
1	Fikir ve düşüncelerini açık ve anlaşılabilir bir dille yazılı ve sözlü ifade etme					
2	İç ve Dış müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verecek kalitede hizmet sunumunu sağlama					
3	Stres ve zaman baskısı altında başarılı olma ve kendi kendini motive edebilme					
4	İşle ilgili önceliklerini belirleme ve zamanını verimli bir şekilde kullanma					
5	Takım arkadaşlarıyla uyumlu bir şekilde çalışma ve takım halinde fayda yaratılmasına katkı sağlama					

FONKSİYONEL YETKİNLİKLER		1	2	3	4	5
1	Karşısındakilerini önyargısız ve bütünüyle anlamaya çalışarak dinleme, dinlediğini gösteren tepkiler verme , bilgi alışverişinde bulunma					
2	Beden dilini etkin bir tarzda kullanma, bilgi ve görüşlerini etkili ve anlaşılabilir bir şekilde aktarma					
3	Gerekli bilgiyi ve desteği zamanında ve doğru biçimde iç ve dış müşterilere aktarma					
4	Müşteriler ile, ilgili kuruluş ve yetkililerle etkin iletişim ve koordinasyon sağlama					
5	Çevresel gelişmeleri inceleme işini daha iyi şekilde yapabilmek için yeni kanallar ve alternatifler araştırma					
6	Müşteri problemleri için çözüm yolları geliştirme					

KURUM KÜLTÜRÜNE UYUM VE KATKI		1	2	3	4	5
1	Şirketi temsil etme (Dış görünüş ,Tutum ve Davranışlar)					
2	Çalışma arkadaşlarını idari kurallara ve yönetmeliklere uygun davranmaya teşvik etme					
3	Şirketin kural ve yönetmeliklerine uyma					

DEĞERLENDİRMEYİ YAPANIN

Adı Soyadı

İmza

EK-2: Yeni Model için Hazırlanan Performans Değerlendirme formu

		SATIŞ PERSONELİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU					
		Tarih _____					
		Personelin Adı Soyadı _____					
		Şirket , İl , Bölüm / /					
		Görevi _____					
		Değerlendirme Kriterleri					
		(1-Yetersiz) (2-Daha İyi Olmalı) (3-Standart) (4-İyi) (5-Üstün Performans)					
		Kriterler		Değerler			
Finansal Kriterler	1	Kârlılık(para cinsinden)					
	2	Ciro(para cinsinden)					
	3	Fiyatlandırma becerisi(br. kârlılık)					
	4	Müşteri Ödeme Performansı(ort.ödeme süresi)					
	5	Aktif Müşteri Sayısı(adet)					
	6	Müşteri ziyaretleri(adet)					
	7	Harcamalar/Masraflar(para cinsinden)					
		Değerlendirme Ölçeği (1;2;3;4;5)					
			1	2	3	4	5
Finansal Olmayan Kriterler	1	Ürün/Hizmet Bilgisi					
	2	Sektör ve Rakip Firma Bilgisi					
	3	Kişisel Çaba/Satış Stratejisi					
	4	Müşteri İlişkileri					
	5	Müşteri İhtiyaçlarını Belirleme ve Karşılama					
	6	Analiz, Sorun Çözme ve Karar Alma Yeteneği					
	7	Takım Çalışması, Uyum ve İletişim					
	8	Kişisel Görünüm ve Özen					
	9	Kişisel Davranış ve Tutumlar					
	10	Enerji Düzeyi ve İş Motivasyonu					