

15.660 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi




MIT Sloan School of Management

Perakende Sektörü



- A.B.D çalışanlarının %16'sı perakende sektöründe çalışmaktadır.
- 1948-1992 arasında perakende sektöründeki ücretler ulusal ortalamasının %91'inden %62'sine düşmüştür.
- Perakende sektörü yüksek işten ayrılma oranı, düşük faydalar ve geniş ölçüde yarı-zamanlı eleman kullanımdan zarar görmüştür.




“Amerika’daki tüm perakendeciler Nordstrom tehlikesini fark etti ve ona yetişmek için mücadele etti. Nordstrom perakendenin geleceğidir. O, bugünkü tüm perakende şirketleri içerisindeki en devrimci olanıdır.”

**New York Times,
27 Ağustos 1989**

Perakende Şirketlerinin Karşılaştırılması

	Ft ² Mağaza alanı başına Satış	Ft ² Mağaza alanı başına Kar	Harcamaların Satışlara Oranı
Macy's	\$203.80	\$61.10	26.3%
Dillard	138.00	44.50	24.7
Federated	165.00	47.00	24.7
May	171.00	48.90	20.4
Nordstrom	388.40	117.60	25.1



Amerika'daki perakende çalışanları niteliksiz yaşam şartları olan evlerden gelen kişilerdir. Bunlar, okulda başarısız olmuştur, öğretmenlerine bir şekilde karşı çıkmış ve hakaret etmişlerdir.”

**Charlie Bressler
EVP, The Men's Wearhouse**

Ölçüm Sistemleri

Nordstrom satış personelini Birim Saatte Satış (BSS) oranı ile değerlendirir.

- Tüm çalışanların saatlik ücret ve departmana bağlantılı bir BSS hedefi (kota) mevcuttur.
- Ücret bordrolarında, önceki 2 hafta içerisinde gerçekleşen BSS –satışlardan müşteriden geri dönen mal bedelinin çıkartılmış rakamın toplam çalışılan saate bölünmesi- rakamı yer alır.
- Eğer gerçekleşen BSS hedeften yüksek ise, çalışana net satışların %6,75 ile % 10'u arasında ilave ödeme yapılır.
- Eğer gerçekleşen BSS hedeften düşük ise, çalışana temel saatlik ücreti üzerinden ödeme yapılır.
- BSS hedefini yakalayamama, genellikle daha az çalışma ve zaman zaman da işten çıkartma ile sonuçlanır.
- BSS hedefini yakalama ve geçme, mağazaların daha yoğun olduğu saatlerde daha fazla çalışma ve departman yöneticiliği için daha fazla şans elde etme anlamına gelir.

Diagnostik İzleme Sistemi



- ❖ Şirket için kritik performans değişkenlerinin ölçülmesi.
- ❖ Yöneticilerin önceden hedef belirleyebilmesi veya standart geliştirebilmesi
- ❖ Şirketin çıktılarını ölçebilmesi

Birim Saatte Satış (BSS) Oranın Etkisi

“ Yöneticilerin üzerinde, en yüksek BSS’e sahip çalışanları en yoğun saatlerde çalıştırma konusunda bir baskı vardır. Fazla çalışma yapmazlarsa, çalışacakları saatlerin azaltılacağı kişilere söylenmez. Bu durum bir sonuç çıkartmaya dönüşür. Doğru ifade, saatte ne kadar fazla satış yaparsan, o kadar fazla saat çalışırsın” olmalıdır.

**Kimliği gizli tutulacağı garanti edilen bir Nordstrom çalışanı
HBS Davası #191-002**

Nordstrom: Bir Amerikan Rüyası mı, Bir Amerikan Kabusu mu?



Korkuya Dayalı Müthiş Hizmet

- ❖ 1001 kampanya
- ❖ Washington Eyalet sendika şikayeti
- ❖ Ulusal Endüstriyel İlişiler Komitesi'nden ceza
- ❖ Ortakların açtığı dava
- ❖ Çalışanların açtığı dava
- ❖ Wall Street Journal ön sayfa haberi
- ❖ 60 dakikalık TV haberi

Faaliyete Dönüştürülmüş Girişimcilik

- ❖ En yüksek perakende satış verimliliği
- ❖ kazançlar > \$80,000
- ❖ Satışlarda ve kazançta birlikte büyüme
- ❖ Yüksek eğitilmiş ve motivasyonlu iş gücü