PRO SÜRÜM

İLK 90 GÜNDE DÜZENİ KURMAK

Doksan günde kurulan düzen, doksan birinci günde de ayakta kalmalı.

mağazacılık yönetimi danışmanlık ofisi

MEHMET GÜZENGE

MagazacilikYonetimi.com

İLK 90 GÜNDE DÜZENİ KURMAK

Doksan günde kurulan düzen, doksan birinci günde de ayakta kalmalı.

Mehmet Güzenge

İÇİNDEKİLER

Bu kitap beş bölümde ilerler.

PRO sürüm: 39 eğitim sayfası eklidir — 10A, 19A gibi harfli numaralar.

01 **GÖR** 11–28
Devraldığın mağazanın fotoğrafını çek + 19A–19E · 28A–28E

02 **AYIR** 29–41
Teşhisi kapanıştan ayır + 41A–41E

03 **UYGULA** 42–52
Günlük ve haftalık ritmi kur + 52A–52D

04 **ÖLÇ** 53–64
Rolü, yetkiyi ve kararı ölç + 64A–64E

05 **RUTİNLEŞTİR** 65–83
Toplantıyı ve gelişimi kayda bağla + 75A–75E · 83A–83E

Bölümlerin dışında: s.10 sonrası + 10A–10E

HER BOLUM

Vaka - Uygulama araci - Kontrol listesi - KENDINI SINA - Saha notu

Yeni göreve başlayan çok mağaza müdürü gördüm; ilk hafta her şeyi birden düzeltmeye kalkıp üçüncü ayda başladığı yerde olduklarını fark ettiler. Bu kitabı, ilk doksan günün bir sıraya bağlanabileceğini göstermek için yazdım.

MEHMET GÜZENGE
Mağazacılık Yönetimi Danışmanı

İlk 90 günde düzeni kurmak

Her şeyi aynı anda düzeltmeye kalkarsan hiçbiri düzelmez.

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

Bu kitapta ne yapacağız?

Beş bölümde nereye varacağız.

1. **Devraldığın mağazanın fotoğrafını çek**
   → Bölüm 01 — GÖR
2. **Teşhisi kapanıştan ayır**
   → Bölüm 02 — AYIR
3. **Günlük ve haftalık ritmi kur**
   → Bölüm 03 — UYGULA
4. **Rolü, yetkiyi ve kararı ölç**
   → Bölüm 04 — ÖLÇ
5. **Toplantıyı ve gelişimi kayda bağla**
   → Bölüm 05 — RUTİNLEŞTİR

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

ANLA

90 günü üç faza böl

Her fazın tek bir işi vardır.

TEMSİLİ EĞİTİM ÖRNEĞİ — benchmark değildir

Doksan günlük düzen tek hamlede kurulmaz. Üç faz sırayla üç ayrı işi yapar; bir faz, öncekinin kanıtı olmadan başlamaz.

Gün 0	Gün 1–30	Gün 31–60	Gün 61–90
Devir al: mağazayı kanıtla devral	Stabilize et	Standardize et	Dayanıklılığı test et

FAZ	TEK İŞİ	ÇIKIŞ SORUSU
Stabilize et	Kritik operasyonu stabilize et	Kritik işler kanıtla kapandı mı?
Standardize et	Doğrulanan uygulamayı rutine bağla	Uygulama yazılı rutine bağlandı mı?
Dayanıklılığı test et	Düzenin müdürsüz yürüdüğünü sına	Düzen müdür sürekli müdahale etmeden çalışıyor mu?

Gün 30, 60 ve 90 bir eğitim düzenidir; mağazalar için ölçü ya da süre değildir.

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

AYIR

Fazlar kitabın beş bölümüyle eşleşir

Aynı yol, iki dilde: bölüm adı ve faz adı.

TEMSİLİ EĞİTİM ÖRNEĞİ — benchmark değildir

KİTABIN BÖLÜMÜ	FAZ ADIMI	BÖLÜMÜN İŞİ
01 GÖR (s.11–28)	Devir al · Fotoğraf çek · Önceliklendir · Stabilize et	Devraldığın mağazanın fotoğrafını çek
02 AYIR (s.29–41)	Standardize et	Teşhisi kapanıştan ayır
03 UYGULA (s.42–52)	Faz kapıları	Günlük ve haftalık ritmi kur
04 ÖLÇ (s.53–64)	Dayanıklılığı test et	Rolü, yetkiyi ve kararı ölç
05 RUTİNLEŞTİR (s.65–83)	Pano · Kanıtla kapat	Toplantıyı ve gelişimi kayda bağla

Kanıtla kapat adımı, kitabın sonundaki Tek Rakam Ölçüm Kartı (s.82) ile yapılır. Bölümü oku, o fazın işini yap.

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

DOLDURULMUŞ ÖRNEK

MAĞAZA A: 90 günlük ana harita

Müdürün devir gününde yazdığı harita.

TEMSİLİ EĞİTİM ÖRNEĞİ — benchmark değildir

MAĞAZA A sorusu: 90 gün sonunda düzen, müdür sürekli müdahale etmeden ayakta kalıyor mu?

Gün 1–30 tek işi	Stabilize et: kritik işleri kanıtla kapat
Gün 31–60 tek işi	Standardize et: doğrulanan uygulamayı yazılı rutine bağla
Gün 61–90 tek işi	Dayanıklılığı test et: müdür geri çekilince kayıtlar sürüyor mu
Gün 30 çıkış kanıtı	Kapanan işlerin kanıtı dosyada; devreden ve ertelenen işler ayrı listede
Gün 60 çıkış kanıtı	Yazılı standart adımlar ve ikinci kontrol kaydı
Gün 90 çıkış kanıtı	Müdürsüz tutulan kayıtlar ve Aksiyon kapanışı okuması
Haritayı kim yazdı, ne zaman	Müdür; devir günü

Harita devir gününde yazılır; her fazın sonunda kanıtla yeniden okunur.

01

GÖR

Bu bölümde devraldığın mağazanın fotoğrafını çek.

Bunu 100/120 günlük eylem planı üzerinden yapacaksın. Bu kitabın tek ölçüsü: Aksiyon kapanışı.

Atlarsan ne olur: GÖR adımını atlayan, Aksiyon kapanışı rakamının neden oynadığını göremez.

SENİN İÇİN BU BÖLÜM NE DEMEK

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

100/120 günlük eylem planı nerede risk yaratır?

Görünce durup bakacağın işaret.

> **Kişi değişir, kopukluk yerinde kalır.**

NEYİ YANILTIR

Doksan günün planı bir takvim değil, bir karar sırasıdır.

SEÇENEKLERİN

- **önceliği aç**
- **planı rol ve zamana bağla**
- **pilotu genişlet**
- **veri eksikse kararı ertele**

SENDE HANGİSİ OLDU

100/120 günlük eylem planı nerede risk yaratır?

Doksan günün planı bir takvim değil, bir karar sırasıdır.

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

100/120 günlük eylem planı yanlış gittiğinde neye benzer?

Bozulmanın resmi.

> **pilotu genişlet · veri eksikse kararı ertele**

NEYİ YANILTIR

önceliği aç · planı rol ve zamana bağla

SEÇENEKLERİN

- **önceliği aç**
- **planı rol ve zamana bağla**
- **pilotu genişlet**
- **veri eksikse kararı ertele**

SENDE HANGİSİ OLDU

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

ANLA

Devraldığın durum, açtığın aksiyon

İkisi aynı listede durmaz.

TEMSİLİ EĞİTİM ÖRNEĞİ — benchmark değildir

Mağazayı devraldığın gün açık aksiyonlar zaten vardır. Onları sen açmadın; yine de ilk günden senin masandadırlar. Ayırmazsan Aksiyon kapanışı kimin işini ölçtüğünü karıştırır.

DEVRALDIĞIM DURUM	BENİM AÇTIĞIM AKSİYON
KİM AÇTI Önceki yönetim	KİM AÇTI Ben, devir gününden sonra
KANITI NEREDE Devir kaydında; yoksa eksik yazılır	KANITI NEREDE Kapanışta kanıtı ben isterim
AKSİYON KAPANIŞINDA Açılan sayıya girmez; ayrı listelenir	AKSİYON KAPANIŞINDA Açıldığı dönemin sayısına girer

Kural basit: o dönemde açılmayan aksiyon, o dönemin Aksiyon kapanışı hesabına girmez.

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

KANITLA

Hangi eksik bilgiyle karar ertelenir?

Eksik kanıt, ertelenen karardır.

MAĞAZA A'da depo yerleşimi kararı devir gününde ertelendi: teslimat verisinin hangi döneme ait olduğu yazılı değildi.

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

HATALI ÖRNEK

Devralınan işi kendi işin sayma

Ayrı liste, doğru oran.

TEMSİLİ EĞİTİM ÖRNEĞİ — benchmark değildir

Devralınan aksiyonlar ilk gün kendi açtığım aksiyonmuş gibi sayıldı

YANLIŞ

Aksiyon kapanışı yalnız o dönemde açılanı sayar; devralınan iş hesaba girerse oran başka bir şeyi ölçer.

Devralınan aksiyonlar ayrı listelendi; sahibi ve kanıtı soruldu

DOĞRU

Ayrı liste, hangi işin devralındığını ve hangisinin senin açtığın iş olduğunu gösterir.

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

100/120 günlük eylem planı sahada nasıl denenir?

Küçük bir prova, büyük bir ders.

100/120 günlük eylem planı konusunda tek bir saha örneği: önce olay, sonra karar.

SAHADA NE OLDU

100/120 günlük eylem planı konusunda bu bölümde ne gördüğünü kendi işletmenden bir örnekle yaz.

NE KARAR VERİLDİ

Karar, uygulama sahibi, kanıt ve ikinci kontrol birbirine bağlandı mı?

SENDE NE OLDU, NE YAPTIN

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

100/120 günlük eylem planı için nereden başlıyorsun?

Bugünkü halini yaz, sonra kıyasla.

Arada kalan her iş, bir sonraki ayın gündemine kendiliğinden geri gelir.

KENDİ İŞLETMEMDE NASIL?

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

SAHADAN NOT

Yıllardır aynı sahneyi görüyorum. Ben işe rakama bakarak başlarım. Aksiyon kapanışı ile Milestone kapanışı aynı tabloda değilse, konuşulan şey his oluyor. İlk sorum şu: Karar, uygulama sahibi, kanıt ve ikinci kontrol birbirine bağlandı mı?

MEHMET GÜZENGE

Mağazacılık Yönetimi Danışmanı

Devraldığın mağazanın fotoğrafını çek

Perakende Okulu'nda “GÖR” konusunun uygulama atölyesi var.

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

ANLA

İlk 30 günde her şeyi düzeltme

Dört ayrı iş türü, dört ayrı davranış.

TEMSİLİ EĞİTİM ÖRNEĞİ — benchmark değildir

İlk fazın amacı kritik operasyonu stabilize etmektir; mağazanın bütün sorunlarını çözmek değil. Bunun için işler dört türe ayrılır.

KRİTİK RİSK

Bekletilemeyen iş

Sahibi ve tarihi bugün yazılır; önlem hemen alınır.

GÜNLÜK İŞ

Vardiya akışında yürüyen iş

Rutin içinde yürür; aksarsa aksiyona çevrilir.

HIZLI KAZANIM

Küçük emekle kapanan iş

Kısa sürede kapanır; kanıtı kolay alınır.

YAPISAL SORUN

Tek hamlede kapanmayan iş

Kökü yazılır; gerekirse sonraki faza taşınır.

İlk faz bütün işleri değil, doğru işleri kapatır.

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

DOLDURULMUŞ ÖRNEK

MAĞAZA A: ilk 30 gün listesi

Her işin sınıfı, sahibi ve kanıtı.

TEMSİLİ EĞİTİM ÖRNEĞİ — benchmark değildir

AKSİYON	SINIF	SORUMLU	BEKLENEN KANIT
Kasa devir kaydı doldurulmuyor	Kritik risk	Kasa sorumlusu	Her vardiyada imzalı devir kaydı
Gün kapanış listesi yarım kalıyor	Günlük iş	Vardiya sorumlusu	Tamamlanmış kapanış listesi
Raf etiketi sistem fiyatıyla uyuşmuyor	Hızlı kazanım	Vardiya sorumlusu	Fotoğraflı etiket kontrolü
Teslimat kabulü kayıtsız yapılıyor	Yapısal sorun	Depo sorumlusu	Kullanımda kabul kaydı
Depo yerleşimi değişikliği	Yapısal sorun	Müdür	Teslimat verisinin dönemi yazılı

Liste, MAĞAZA A'nın ilk fazdaki aksiyonlarından örnek satırlar gösterir; fazın bütün aksiyonları dönem sonu okumasında sayılır.

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

FAZ KARARI

30. gün faz çıkış kartı

Aksiyon kapanışını faz içinde izle, sonra karar ver.

TEMSİLİ EĞİTİM ÖRNEĞİ — benchmark değildir

DÖNEM	AÇILAN	KAPANAN	DEVREDEN	ERTELENEN	AKSİYON KAPANIŞI
Gün 1–30	10	6	3	1	%60

Tabloda KAPANAN, kanıtıyla kapanan aksiyon sayısıdır; Aksiyon kapanışı bu sayının açılan aksiyona oranıdır.

Devralınan durum	Devralınan açık aksiyon: 4; ayrı listede, sahipleri sorulmuş
Sorumlu	Kasa, vardiya ve depo sorumluları; müdür kontrol eder
Beklenen kanıt	İmzalı devir kaydı, tamamlanmış kapanış listesi, fotoğraflı etiket kontrolü
Faz çıkış kararı	İkinci faza geçildi; devreden işler sahipleri ve tarihleriyle yazıldı, ertelenen iş veri gelene kadar bekliyor
Karar kimin, ne zaman	Müdür; Gün 30

02

AYIR

Bu bölümde teşhisi kapanıştan ayır.

Bunu Teşhisten kapanışa dönüşüm sistemi üzerinden yapacaksın.

Atlarsan ne olur: AYIR adımını atlayan, Aksiyon kapanışı rakamının neden oynadığını göremez.

SENİN İÇİN BU BÖLÜM NE DEMEK

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

Teşhisten kapanışa dönüşüm sistemi: doğru ile yanlış nasıl ayrılır?

Teşhis koymak kolay, kapatmak zordur.

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

Teşhisten kapanışa dönüşüm sistemi ilk kez nasıl uygulanır?

İlk denemenin adımları.

Teşhisten kapanışa dönüşüm sistemi konusunda tek bir saha örneği: önce olay, sonra karar.

SAHADA NE OLDU

> **Kapanış kanıtı olmayan teşhis kapanmış sayılmaz.**

NE KARAR VERİLDİ

> **teşhisi derinleştir · pilotu kur**

SENDE NE OLDU, NE YAPTIN

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

UYGULAMA ARACI

Ana Kayıt Formu

BU SAYFAYI KİM DOLDURUR

Müdür doldurur; her ölçüm döneminde.

Aynı forma her dönem yeni satır ekle; eskiyi silme.

Dönem

Ölçülen rakam

Bir önceki dönem

Fark ve nedeni

Alınan karar

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

Müdürlerin çoğu tek seçenekle gelir: ritmi zaman ve role bağla. Oysa masada dört seçenek var. Günlük ritim bozulunca haftalık karar da yanlış veriye dayanır. Seçeneği daraltan kişi, kararı da daraltıyor demektir. Ben karar öncesi şu formu açtırırım: Günlük Karar Kartı.

MEHMET GÜZENGE
Mağazacılık Yönetimi Danışmanı

ŞİMDİ NE YAPACAKSIN

Teşhisi kapanıştan ayır

**Perakende Okulu'nda “AYIR”
konusunun uygulama atölyesi var.**

PerakendeOkulu.com

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

ANLA

Doğrulanan uygulamayı rutine çevir

Çalışan uygulama, yazılınca standart olur.

TEMSİLİ EĞİTİM ÖRNEĞİ — benchmark değildir

Standardize etmek, ilk fazda çalışan uygulamayı kişiden bağımsız, tekrarlanabilir bir rutine çevirmektir.

1. DOĞRULA
   Uygulama ilk fazda çalıştı mı?
   Kanıt dosyada olmalı
2. YAZ
   Adımları yazılı hâle getir
3. BAĞLA
   Sahibini ve kontrol anını yaz
4. SINA
   Kişi değişince aynı adımlarla yürüyor mu?

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

DOLDURULMUŞ ÖRNEK

MAĞAZA A: kasa devri standart oldu

Çalışan uygulama yazılı rutine bağlandı.

TEMSİLİ EĞİTİM ÖRNEĞİ — benchmark değildir

Uygulama	Vardiya sonunda kasa devir kaydı
İlk fazda doğrulandı mı	Evet; imzalı devir kayıtları dosyada
Standart adımlar	Kasa sayılır; fark yazılır; kayıt imzalanır; teslim edilir
Kişiye bağlı kalan kısım	Devrin yapılıp yapılmadığı müdürün hatırlatmasına kalıyordu
Sisteme bağlanan kısım	Kapanış listesine devir kaydı imzalı mı satırı eklendi
Sorumlu	Vardiya sorumlusu kapanışta kontrol eder
Beklenen kanıt	Kapanış listesinde işaretli ve imzalı kayıt
Kim yazdı, ne zaman	Müdür; ikinci fazın başında

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

FAZ KARARI

60. gün faz çıkış kartı

Standart yazılı mı, yürüyor mu?

TEMSİLİ EĞİTİM ÖRNEĞİ — benchmark değildir

DÖNEM	AÇILAN	KAPANAN	DEVREDEN	ERTELENEN	AKSİYON KAPANIŞI
Gün 31–60	10	7	2	1	%70

Devralınan durum	İlk fazdan devreden işler sahipleriyle izleniyor
Standartlaşan uygulama	Kasa devir kaydı
Sorumlu	Vardiya sorumlusu; müdür kontrol eder
Beklenen kanıt	Kapanış listesinde imzalı devir satırı ve ikinci kontrol kaydı
Faz çıkış kararı	Üçüncü faza geçildi; dayanıklılık testine kasa devir kaydı alındı
Karar kimin, ne zaman	Müdür; Gün 60

03

UYGULA

Bu bölümde günlük ve haftalık ritmi kur.

Bunu Günlük, haftalık ve aylık mağaza çalışma ritmi üzerinden yapacaksın.

Atlarsan ne olur: UYGULA adımını atlayan, Aksiyon kapanışı rakamının neden oynadığını göremez.

SENİN İÇİN BU BÖLÜM NE DEMEK

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

Organizasyon, rol, yetki ve karar hakları için istisna ne zaman geçerli?

Kural dışına çıkmanın şartı.

Organizasyon, rol, yetki ve karar hakları konusunda tek bir saha örneği: önce olay, sonra karar.

SAHADA NE OLDU

Çifte sahiplik, sahipsizlikle aynı sonucu verir: iş iki masanın arasında bekler, ikisi de diğerinin alacağını sanır.

NE KARAR VERİLDİ

rolü tekleştir · yetki sınırını yaz

SENDE NE OLDU, NE YAPTIN

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

Tek rakam neden yetmez?

Ritim kurulmadan düzen kurulmaz.

Bu bölümden ne kaldı?

Kapatmadan önce iki işaret.

BUNLARI YAP

- [ ] **Karar nesnesini tanımla; organizasyon ile sonuç göstergesi arasındaki bağı açıkla**

- [ ] **Karar çevrim süresi, eskalasyon sayısı ve sahipsiz aksiyon verilerini aynı dönemde doğrula**

BURADA BOZULUR

- [ ] **Yeni müdürün ilk keşfi genelde şudur: bir işin iki sahibi var ya da hiç yok.**

Doğrulanmamış sayısal eşik, reçete, fiyat, sıcaklık veya hukuki hüküm bu kitabın karar dayanağı değildir.

SAHADAN NOT

Kriter yazılı değilse karar her hafta değişir. Karar da o tartışmanın altında kalır. Bu yüzden ölçüyü önceden koyarım: Veri tamlığı, KPI güncelliği. Kriter kâğıtta olmayan bir ekipte tartışma bitmez.

MEHMET GÜZENGE

Mağazacılık Yönetimi Danışmanı

Günlük ve haftalık ritmi kur

Perakende Okulu'nda “UYGULA” konusunun uygulama atölyesi var.

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

ANLA

Kapı: ne kapandı sayılır?

Kapandı denen her iş üç soruyla sınanır.

TEMSİLİ EĞİTİM ÖRNEĞİ — benchmark değildir

Faz kapısında karar tek soruya iner: kapandı denen iş, kanıtıyla kapandı mı?

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

HATALI ÖRNEK

Tek rakamdan neden çıkarma

Rakam yükseldi; neden hâlâ bilinmiyor.

TEMSİLİ EĞİTİM ÖRNEĞİ — benchmark değildir

Aksiyon kapanışı yükseldi, düzen oturdu sonucuna varıldı

YANLIŞ

Tek rakam nedeni göstermez; milestone kapanışı, pilot sonucu ve fayda gerçekleşmesi yanında okunmadan sonuç çıkmaz.

Fayda gerçekleşmesi iyi göründü, Aksiyon kapanışı hesaplanmadan faz kapatıldı

YANLIŞ

Ana ölçü olmadan faz kararı verilirse kapanan iş kanıtsız kalır.

Aksiyon kapanışı ile milestone kapanışı ters yöne gitti; durup kayda bakıldı

DOĞRU

İki rakam çeliştiğinde karar verilmez, kayıt incelenir.

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

04

ÖLÇ

Bu bölümde rolü, yetkiyi ve kararı ölç.

Bunu Organizasyon, rol, yetki ve karar hakları üzerinden yapacaksın.

Atlarsan ne olur: ÖLÇ adımını atlayan, Aksiyon kapanışı rakamının neden oynadığını göremez.

SENİN İÇİN BU BÖLÜM NE DEMEK

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

Toplantı, karar ve aksiyon logu: ters giden bir örnek

Aynı adım her zaman işe yaramaz.

Aşağıdaki kutular Toplantı, karar ve aksiyon logu maddesinin sahada nasıl göründüğünü gösterir.

SAHADA NE OLDU

Bir sonraki toplantıda aynı konu, aynı cümlelerle yeniden konuşulur.

NE KARAR VERİLDİ

ikinci kontrol tarihi ver · kapanmayan aksiyonu yeniden aç

SENDE NE OLDU, NE YAPTIN

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

Toplantı, karar ve aksiyon logu için kanıtın yeterli mi?

Eksik kanıt yanlış karar üretir.

HANGİ FORMLA

Toplantı Karar Kartı · Karar Kontrol Tablosu · 90 Günlük Mağaza Kurulum Planı

KENDİ İŞLETMEMDE NASIL?

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

Bu bölümden ne kaldı?

Kapatmadan önce iki işaret.

BUNLARI YAP

- [ ] **Veri tamlığı · KPI güncelliği · Aksiyon kapanışı · Karar çevrim süresi**

BURADA BOZULUR

Doğrulanmamış sayısal eşik, reçete, fiyat, sıcaklık veya hukuki hüküm bu kitabın karar dayanağı değildir.

SAHADAN NOT

Tek rakama bakan yanılır. Ben Aksiyon kapanışı rakamını asla yalnız okumam; yanına Milestone kapanışı koyarım. İkisi ters yöne gidiyorsa orada durup bakarım.

MEHMET GÜZENGE

Mağazacılık Yönetimi Danışmanı

Rolü, yetkiyi ve kararı ölç

Perakende Okulu'nda “ÖLÇ” konusunun uygulama atölyesi var.

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

ANLA

Müdür geri çekilince düzen çalışıyor mu?

Son fazın sorusu: düzen yönetici olmadan yürüyor mu?

TEMSİLİ EĞİTİM ÖRNEĞİ — benchmark değildir

Üçüncü fazda yeni uygulama eklenmez; mevcut düzen, müdür sürekli müdahale etmeden sınanır. Sınav, kayıtların müdür bakmadan da doldurulup doldurulmadığıdır.

TEST 1

Müdür geri çekilir

Kayıtlar sahibiyle ve tarihiyle sürüyor mu?

TEST 2

Vardiya değişir

Devir kaydı aynı adımlarla geçiyor mu?

TEST 3

Vekil yönetir

İş yarım kalmadan sürüyor mu?

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

HATALI ÖRNEK

Tekrar eden arıza kapanmış iş sayılmaz

Aynı arıza dönerse eski kapanış yetmemiştir.

TEMSİLİ EĞİTİM ÖRNEĞİ — benchmark değildir

Aynı arıza tekrar etti; eski aksiyon kapandı kaldı, yeni aksiyon açılmadı

YANLIŞ

Tekrar eden arıza önceki kapanışın yetmediğini gösterir; kayıtta kapalı görünen sorun sahada açıktır.

Aynı arıza tekrar etti; yeni aksiyon açıldı, eski kapanışın neden yetmediği yazıldı

DOĞRU

Yeni aksiyon kendi açılış dönemine girer ve kendi kanıtıyla kapanır.

Kendi listende kapanmış görünen ama sahada yine aksayan bir işi bul; yeni aksiyon olarak aç.

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

FAZ KARARI

90. gün faz çıkış kartı

Düzen kayıtla ayakta mı?

TEMSİLİ EĞİTİM ÖRNEĞİ — benchmark değildir

DÖNEM	AÇILAN	KAPANAN	DEVREDEN	ERTELENEN	AKSİYON KAPANIŞI
Gün 61–90	8	6	1	1	%75

Devralınan durum	İkinci fazdan gelen standart: kasa devir kaydı kapanış listesinde
Sorumlu	Vardiya sorumlusu; müdür dönem sonunda kontrol eder
Beklenen kanıt	Müdür müdahalesiz tutulan kayıtlar ve ikinci kontrol
Faz çıkış kararı	Dayanıklılık kısmen kanıtlandı; devreden ve ertelenen işler 90. gün panosuna yazıldı
Karar kimin, ne zaman	Müdür; Gün 90

05

RUTİNLEŞTİR

Bu bölümde toplantıyı ve gelişimi kayda bağla.

Bunu Toplantı, karar ve aksiyon logu üzerinden yapacaksın.

Atlarsan ne olur: RUTİNLEŞTİR adımını atlayan, Aksiyon kapanışı rakamının neden oynadığını göremez.

SENİN İÇİN BU BÖLÜM NE DEMEK

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

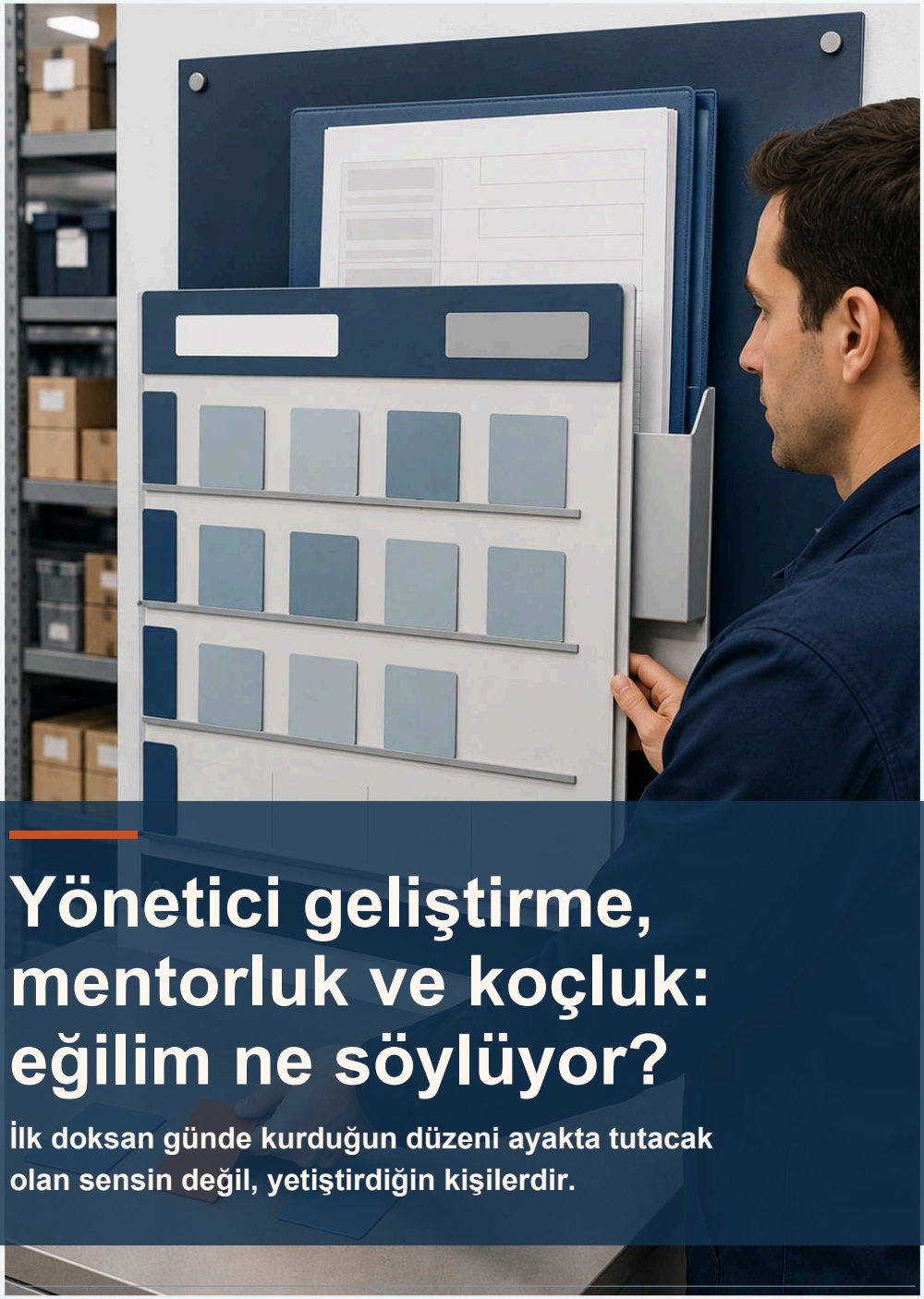
KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.



Yönetici geliştirme, mentorluk ve koçluk: eğilim ne söylüyor?

İlk doksan günde kurduğun düzeni ayakta tutacak olan sensin değil, yetiştirdiğin kişilerdir.

100/120 günlük eylem planı ekibe nasıl öğretilir?

Bilen bir kişi yetmez.

Aşağıdaki kutular 100/120 günlük eylem planı maddesinin sahada nasıl göründüğünü gösterir.

SAHADA NE OLDU

100/120 günlük eylem planı başlığında bu hafta sahada karşılaştığın bir durumu buraya yaz.

SENDE NE OLDU, NE YAPTIN

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

Karar vermek kolay; kararın arkasında durmak zor. Uyguladıktan sonra Aksiyon kapanışı rakamını iki hafta izlerim. Son kontrolüm hep aynı: Karar, uygulama sahibi, kanıt ve ikinci kontrol birbirine bağlandı mı?

MEHMET GÜZENGE
Mağazacılık Yönetimi Danışmanı

Toplantıyı ve gelişimi kayda bağla

Perakende Okulu'nda “RUTİNLEŞTİR” konusunun uygulama atölyesi var.

PerakendeOkulu.com

Kendini sına

Yanıtı işaretle, yarınki adımı yaz.

1. **Toplantı, karar ve aksiyon logu: kararı loga yaz / sahibini ata / ikinci kontrol tarihi ver — hangisini seçtin?** E K H

2. **Yönetici geliştirme, mentorluk ve koçluk: mentor eşleştir / uygulama görevi ver / gözlem tarihi koy — hangisini seçtin?** E K H

3. **Toplantı, karar ve aksiyon logu: bu hafta böyle bir durum yaşadın mı?** E K H

4. **100/120 günlük eylem planı: bu hafta böyle bir durum yaşadın mı?** E K H

5. **Teşhisten kapanışa dönüşüm sistemi: bu hafta böyle bir durum yaşadın mı?** E K H

E = Evet · K = Kısmen · H = Hayır

ANLA

Panonun ana rakamı: Aksiyon kapanışı

Önce tek rakam, sonra bağlam.

TEMSİLİ EĞİTİM ÖRNEĞİ — benchmark değildir

Aksiyon kapanışı

Bir dönemde açılan aksiyonlardan kanıtıyla kapananların sayısını, o dönemde açılan toplam aksiyona böl. Yüzde olarak oku.

Her satır, aynı mağazanın aynı dönemini gösterir.

DÖNEM	AÇILAN	KAPANAN	AKSİYON KAPANIŞI
Gün 1–30	10	6	%60
Gün 31–60	10	7	%70
Gün 61–90	8	6	%75

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

DOLDURULMUŞ ÖRNEK

MAĞAZA A panosu: başlangıçtan 90. güne

Kanıt zinciri, dört okuma.

TEMSİLİ EĞİTİM ÖRNEĞİ — benchmark değildir

Başlangıç	Gün 30	Gün 60	Gün 90
Devralınan işler ayrı listede; açılan aksiyon yok	Kritik işler kanıtla kapandı	Kasa devri yazılı standarda bağlandı	Müdürsüz tutulan kayıtlarda bir boşluk bulundu

DÖNEM	AÇILAN	KAPANAN	DEVREDEN	ERTELENEN	AKSİYON KAPANIŞI
Gün 1–30	10	6	3	1	%60
Gün 31–60	10	7	2	1	%70
Gün 61–90	8	6	1	1	%75

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

FAZ KARARI

Yönetici karar notu: kapat, devret, taşı

Gün 90'da her iş üç karardan birini alır.

TEMSİLİ EĞİTİM ÖRNEĞİ — benchmark değildir

İŞ	KARAR	NEDEN
Devir satırını imzalı kayıt görülmeden işaretleme	Kapat	İkinci kontrolle sınandı; kanıt dosyada
Hafta sonu vardiyası için devir kontrolü	Devret	Sahibi vardiya sorumlusu; kontrol tarihi yazılı
Raf düzeni değişikliği kararı	Sonraki döneme taşı	Satış verisinin dönemi belli değil

Kendi mağazanın karar notunu yaz: neyi kapatıyorsun, neyi kime devrediyorsun, neyi hangi veri gelince sonraki döneme taşıyorsun?

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

UYGULAMA ARACI

Cep Kartı

BU SAYFAYI KİM DOLDURUR

Yanında taşırsın.

Vardiyada karar vermen gerektiğinde buna bak.

TEK ÖLÇÜ: Aksiyon kapanışı

ÜÇ KURAL

- **Üst yönetim, merkez fonksiyon ve saha yöneticisi arasında görev ayrımını yaz**
- **Rol uygulamasının planlandığı gibi çalışıp çalışmadığını kanıtla kontrol et**
- **İkisi de aynı gecikmeyi üretir.**

KARAR ÖNCESİ TEK SORU

Her kritik karar için karar veren, uygulayan ve kontrol eden rol yazılı mı?

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

UYGULAMA ARACI

İkinci Kontrol ve Kapanış Formu

BU SAYFAYI KİM DOLDURUR

Kararı veren doldurur; uygulamadan iki hafta sonra.

İlk ölçümü ve ikinci ölçümü yan yana yaz.

Verilen karar

İlk ölçüm

İkinci ölçüm

Karar doğru muydu

Şimdi ne yapıyorum

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

ANLA

MAĞAZA A: Gün 0'dan 90. güne

Tek mağaza, yedi adım, bir kanıt zinciri.

TEMSİLİ EĞİTİM ÖRNEĞİ — benchmark değildir

Gün 0	Gün 1–30	Gün 31–60	Gün 61–90	Gün 90
Devir al, fotoğraf çek	Kritik işler kapandı	Kasa devri yazıldı	Dayanıklılık testi	Kapat, devret, taşı

DÖNEM	AÇILAN	KAPANAN	DEVREDEN	ERTELENEN	AKSİYON KAPANIŞI
Gün 1–30	10	6	3	1	%60
Gün 31–60	10	7	2	1	%70
Gün 61–90	8	6	1	1	%75

MAĞAZA A sorusu: düzen, müdür sürekli müdahale etmeden ayakta kalıyor mu? Kayıtlar kısmen diyor: kapanış listesi müdürsüz yürüdü; devir kaydı kontrolü ancak yeni bir aksiyonla kapandı.

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

KANITLA

90. gün: kapanan, devreden, taşınan

Her iş üç gruptan birine girer.

TEMSİLİ EĞİTİM ÖRNEĞİ — benchmark değildir

DÖNEM	AÇILAN	KAPANAN	DEVREDEN	ERTELENEN	AKSİYON KAPANIŞI
Gün 61–90	8	6	1	1	%75

İŞ	GRUP	KANIT
Devir satırını imzalı kayıt görülmeden işaretleme	Kapanan	İkinci kontrolle sınanmış imzalı kayıt
Vardiya geçiş notunu yaz	Kapanan	Yazılı not ve vardiya sorumlusunun imzası
Hafta sonu vardiyası için devir kontrolü	Devreden	Sahibi ve kontrol tarihi yazılı; ikinci kontrol yok
Raf düzeni değişikliği kararı	Sonraki döneme taşınan	Satış verisinin dönemi belli değil

Satırlar son fazda açılan aksiyonlardan örnektir. Ertelenen iş, sonraki döneme taşınan iştir.

KİLİTLİ SAYFA

Bu sayfanın anahtarı tam sürümde açık.

Web: MagazacilikYonetimi.com
E-posta: ofis.lideri@magazacilikyonetimi.com

karekodu okut

Tam sürümde tüm açıklama açık.

FAZ KARARI

Sonraki 90 güne handoff kartı

MAĞAZA A'nın devrettiği iş.

TEMSİLİ EĞİTİM ÖRNEĞİ — benchmark değildir

Devreden iş	Hafta sonu vardiyası için devir kontrolü
Sahibi	Vardiya sorumlusu
Beklenen kanıt	İmzalı hafta sonu devir kayıtları; ikinci kontrol tarihi yazılı
Sonraki döneme taşınan iş	Raf düzeni değişikliği kararı; satış verisinin dönemi belli olunca
Önceki dönemlerden izlenen iş	Depo yerleşimi kararı ve teslimat kabul kaydı; açıldıkları dönemin satırında
Kartı kim yazdı, ne zaman	Müdür; Gün 90

Müdürün zaman kullanımı bu kartın konusu değildir; serinin sonraki kitabında ele alınır.

YARIN SABAH

Bu haftanın toplantısında açılan aksiyonları say. Bir hafta sonra kaçının kanıtıyla kapandığını say. İki rakamı yan yana yaz.

Aksiyon kapanışı

Düzen, kapanan işlerden doğar

Aksiyon kapanışını karar çevrim süresiyle birlikte oku.

İLK 90 GÜNDE DÜZENİ KURMAK

Aksiyon kapanışını karar süresiyle oku.

mağazacılık yönetimi danışmanlık ofisi

MEHMET GÜZENGE

MagazacilikYonetimi.com